

Newsletter sivg | Nummer 10 | April 2012

Editorial

Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur

Als wissenschaftliches Thema ist die Unternehmenskultur relativ jung. Als Soft-Skill-Materie steht sie kaum je auf der Traktandenliste des Verwaltungsrats und doch bedeutet sie einen nicht wegzudiskutierenden Erfolgs- und Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.

Zeit für das oberste strategische Führungsgremium, sich auch Gedanken zur Kultur und zum eigenen Beitrag dazu zu machen. Denn eine angepasste Unternehmenskultur erhöht die emotionale Bindung der Mitarbeiter und damit die Motivation,

die Produktivität und schliesslich den Geschäftserfolg. Seit Peters & Waterman wissen wir, dass erfolgreiche Unternehmen insbesondere folgende acht Prinzipien konsequent umsetzen: Das Handlungsprimat, die Kundennähe, den unternehmerischen Freiraum, die Produktivität durch Menschen, ein sichtbar gelebtes Wertesystem, die Fokussierung auf das angestammte Geschäft, einen flexiblen, einfachen Aufbau sowie die straff-lockere Führung.

Gerade dem von allen Seiten geforderten unabhängigen, nicht operativ im Unternehmen tätigen Verwaltungsrat scheint es oft schwierig, Einfluss auf die Unternehmenskultur zu nehmen, denn schliesslich muss die Unternehmenskultur (vor)gelebt und nicht in erster Linie aufgeschrieben werden. Ein willkommener Vorwand, sich nicht mit weichen, emotionalen Faktoren aufhalten zu müssen, sondern sich um die harten Kennzahlen, Vorschriften und Kontrollen zu kümmern und die Unternehmenskultur vertrauensvoll in die Verantwortung der Geschäftsleitung zu legen.

Dabei hat der Verwaltungsrat zentrale Führungsinstrumente für die Gestaltung der Unternehmenskultur in Händen: Ihm obliegen zum Beispiel das Festlegen der Organisation und die Auswahl der Geschäftsleitung. Eine angepasste Struktur, eine strategisch durchdachte Personalselektion, die auch im Hinblick auf die angestrebte Unternehmenskultur erfolgt, und das konsequente Vorleben der Werte bei der Zusammenarbeit im Verwaltungsrat und mit der Geschäftsleitung, beeinflussen das ganze Unternehmen.

Stefanie Meier-Gubser, Geschäftsführerin sivg

Inhalt

Themen

- Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur
- Eine Strategie für den Verwaltungsrat
- Leistungsbeurteilung des VR
- Medienpartnerschaft
- Agenda sivg

Organisation und Zusammenarbeit im VR

Eine Strategie für den Verwaltungsrat

Verwaltungsräte sind daran gewöhnt, strategische Überlegungen und Entscheide fürs Unternehmen anzustrengen und zu treffen. Eine Strategie für den Verwaltungsrat selbst fehlt allerdings häufig.

Zwar wurde Board Governance zu einem viel diskutierten Thema. Doch die Frage der richtigen Strategie für den Verwaltungsrat findet kaum Eingang in Theorie oder Unternehmenspraxis. Dabei ermöglicht meistens erst sie die geeignete Organisation des Gremiums, sein konstruktives Funktionieren und die bestmögliche Nutzung seiner Ressourcen.

Strategie wird hier verstanden als übergeordnete Leitlinie einerseits für die Organisation des Gremiums Verwaltungsrat und andererseits für das Festlegen langfristiger Ziele und Massnahmen unter Berücksichtigung der Ressourcen für ein erfolgreiches Funktionieren des Verwaltungsrats. Sie steht damit gedanklich über dem Organisationsreglement, das viel detaillierter und konkreter gewisse Abläufe, Aufgaben, Rechte und Pflichten festlegt. Allerdings kann die Strategie für den Verwaltungsrat als eine Art „allgemeiner Teil“ in das Organisationsreglement aufgenommen werden. Denn eines soll sie nicht: Ausschliesslich zusätzlichen bürokratischen Aufwand und ein weiteres Papier für die Schublade generieren. Schliesslich ist nur eine gelebte Strategie ihre Erarbeitung wert.

Die Strategie für den Verwaltungsrat soll denn das Gremium zu ein paar grundsätzlichen Gedanken und Entscheiden zu Organisation, Zusammensetzung und Arbeitsweise des Verwaltungsrats anregen und den amtierenden als auch allfälligen zukünftigen Mitgliedern Leitplanke sein für die Zusammenarbeit. Sie soll jederzeit – insbesondere aber in stürmischen Zeiten – eine sachliche und zielgerichtete Diskussion sowie unabhängige Entscheide im Sinne des Unternehmens ermöglichen. Daher ist sie nicht nur etwas für „die Grossen“, sondern erhält besonderes Gewicht in eigner- und familiengeführten Unternehmen, wo familiäre und emotionale Interessen ebenso einfließen wie unternehmerische.

Eine Strategie für den Verwaltungsrat sollte in der für das Unternehmen und den entsprechenden Verwaltungsrat erforderlichen Tiefe Leitlinien für folgende Bereiche festlegen:

- Organisation
- Zusammensetzung
- Arbeitsweise

Dort, wo bereits Gesetz (z.B. zwingende Bezeichnung eines Präsidenten und eines Sekretärs) oder Statuten (z.B. bezüglich Anzahl Verwaltungsratsmitgliedern) Vorgaben machen, sind diese selbstverständlich einzuhalten und umzusetzen.

Dieser Artikel ist Teil des in der VR-Praxis 1/2012 erschienen Beitrags. Sie finden den ganzen Beitrag unter www.vrpraxis.ch oder als PDF auf unserer Website www.sivg.ch - Publikationen.



Leistungsbeurteilung des VR

Nutzen, Vorgehen und Umgang mit Ängsten

Die Beurteilung von Leistungen gehört selbstredend zum Berufsalltag. Als anerkanntes Führungsinstrument dient sie der Förderung, Planung und Kontrolle. Für Verwaltungsräte ist die Leistungsbeurteilung ihrer Geschäftsführung denn auch selbstverständlich. Warum jedoch tun sie sich mit der eigenen Beurteilung oft dermassen schwer?

Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) empfiehlt auch für den Verwaltungsrat, was für die Angestellten eines Unternehmens weitgehend anerkannter Standard ist: Die jährliche Besprechung der Leistung des Gremiums und seiner Mitglieder (Ziff. 14 Alinea 4). Ziel

muss die Beurteilung der Arbeitsqualität des Verwaltungsrats und das Festlegen allfälliger Verbesserungsmassnahmen sein. Die Leistungsbeurteilung ist damit nicht etwa ein notwendiges Übel oder eine Pflichtübung, sondern bringt dem Gremium und dem einzelnen Mitglied verschiedene Vorteile, namentlich: Die Gewissheit, dass Arbeitsweise, Organisation und Struktur des VR die Erwartungen erfüllen, die Möglichkeit, Veränderungen objektiv zu prüfen und Verbesserungspotential zu identifizieren, ein Klima der Offenheit, des Vertrauens und der Transparenz zu schaffen respektive zu stärken und die Chance, gegenüber den Stakeholdern die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft des VR für das Unternehmen aufzuzeigen.

In welcher Form die Leistungsbeurteilung stattfinden soll, muss jeder Verwaltungsrat – unter Berücksichtigung allfälliger Vorbehalte und Ängste – für sich festlegen. Denkbar sind abgestuft etwa die Diskussion im Rahmen einer VR-Sitzung, die Bewertung durch einen Fragebogen oder persönliche Interviews der einzelnen Mitglieder. Bei allen drei Vorgehensweisen sind interne und externe Lösungen möglich. Die Beurteilung kann Ängste wecken und Befürchtungen hervorrufen, was unter Umständen zur Ablehnung der gesamten Evaluation führt. Mögliche Steine des Anstosses können sein die heute oft noch fehlende Routine für Verwaltungsräte, in dieser Funktion beurteilt zu werden, die Besorgnis über die Details der Durchführung und die Befürchtung, dass sich hinter der Bewertung etwas anderes versteckt, die Angst davor, in Frage gestellt zu werden und vor allfälligen Konsequenzen, die Sorge um eine objektive Beurteilung etc. Dem gilt es bei der Initialisierung Rechnung zu tragen und allfälligen Befürchtungen sachlich zu begegnen. Dabei helfen eine von Anfang an transparente und ehrliche Information und das gemeinsame Festlegen der Vorgehensweise. Veränderungen sind in der Regel weder von heute auf morgen möglich noch nötig. Allerdings ermöglicht eine regelmässige Leistungsbeurteilung des VR sich darüber klar zu werden, was kurz-, mittel- oder langfristig geändert werden muss, was gegebenenfalls geändert werden könnte und was als wertvoll beibehalten werden soll. Und sie zeigt Grenzen auf, die entweder akzeptiert oder überwunden werden können.

Im Mitgliederbereich der [sivg](http://www.sivg.ch)-Website findet sich zu diesem Thema eine Präsentation von Dominique Freymond, [sivg](http://www.sivg.ch)-Vorstandsmitglied und unabhängiger Verwaltungsrat (nach Login: www.sivg.ch - Publikationen).

Medienpartnerschaft

VR-Praxis – Das Schweizer Magazin für Verwaltungsräte

Das [sivg](http://www.sivg.ch) freut sich, in der VR-Praxis einen Medienpartner gefunden zu haben, der sich - wie das [sivg](http://www.sivg.ch) selber - ganz verwaltungsratspezifischen Themen verschrieben hat.

Die VR-Praxis - Das Schweizer Magazin für Verwaltungsräte erscheint viermal jährlich zusammen mit der Unternehmer-Zeitung im Verlag Swiss Businesspress SA. [sivg](http://www.sivg.ch)-Mitglieder profitieren von einem Gratisabonnement der Unternehmer-Zeitung inklusive VR-Praxis.

[sivg](http://www.sivg.ch) intern

Neue Adresse in Bern

Das Centre Patronal Bern, bei dem das [sivg](http://www.sivg.ch) domiziliert ist, zieht um. Deshalb hat die [sivg](http://www.sivg.ch)-Hauptgeschäftsstelle in Bern ab Mitte März eine neue Postadresse: Kapellenstrasse 14, Postfach 5236, 3001 Bern. Telefonnummern, E-Mail-Adressen und Kontaktpersonen bleiben dieselben.



sivg-Agenda

VR-Workshops

Im Anschluss an die Mitgliederversammlung 2012, die am 9. Mai im Kursaal Bern stattfindet, bietet das sivg seinen Mitgliedern und weiteren interessierten Personen die Möglichkeit, sich in drei Workshops auszutauschen und inspirieren zu lassen. Nach einem Impulsreferat durch Rolf Friedli (u.a. Lista Holding, Stadler Rail, Capvis Equity Partners) können sich die Teilnehmer in zwei von drei Workshops einbringen:

- Richtige Zusammensetzung des Verwaltungsrats und Quoten (Leitung: Silvan Felder und Stefanie Meier-Gubser)
- Korrekte Entschädigung von VR und GL (Leitung: Prof. Dr. Peter V. Kunz und Dr. Stephan Hostettler)
- Effiziente Zusammenarbeit im VR und mit der Geschäftsleitung (Leitung: Dominique Freymond und Daniel Burki)

Im Anschluss werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den drei Workshops im Plenum präsentiert und kommentiert. Reservieren Sie sich den 9. Mai 2012!



Agenda sivg

Glockenhof, Zürich
25. April 2012

**Neues Rechnungslegungsrecht –
Strategische Anpassungen**

Kursaal, Bern
9. Mai 2012 (11 h)

Mitgliederversammlung 2012

Kursaal, Bern
9. Mai 2012 (13 h)

**VR-Workshops zu Zusammensetzung,
Entschädigung und Zusammenarbeit**

**Vatter Business Center,
Bern**
21. Juni 2012

**Systemische
Organisationsentwicklung – Eine
postheroische Führungslehre**

Den ständig aktualisierten Veranstaltungskalender mit Online-Anmeldemöglichkeit finden sie unter www.sivg.ch – Veranstaltungen.

sivg point Impressum:

sivg
Schweizerisches Institut für
Verwaltungsräte
Kapellenstrasse 14
Postfach 5326
CH-3001 Bern
sekretariat@sivg.ch

**Verantwortliche
Redaktorin:**
Stefanie Meier-Gubser,
Geschäftsführerin

Layout:
silversign GmbH, Bern

Druck:
Jost Druck AG, Hünibach

sivg point erscheint
3x jährlich

Auflage:
600 Ex d

Information:
www.sivg.ch

Unsere starken Partner:



HEIDRICK & STRUGGLES

Unser Medienpartner:

