



Newsletter 27 | September 2016

EDITORIAL

Verzicht als Erfolgsfaktor

Obwohl Gesellschaft und Wirtschaft im ständigen Wandel sind, ist die Frage, ob man eine bisher verfolgte Strategie oder ein laufendes Projekt nicht besser aufgeben würde, stets eine schwierige. Die Wirtschaftswissenschaften (z.B. S. Levitt und S. Dubner) sehen dafür drei Gründe: Verzicht wird gleichgesetzt mit Versagen, bereits investierte zeitliche und finanzielle Ressourcen hemmen den Verzichtentscheid, vor allem wenn man sich kurz vor dem Ziel glaubt, und die Entscheidungsträger fokussieren zu sehr auf die kurz- statt auf die langfristigen Kosten.

Es liegt in der Sache des Unternehmens, Erfolg zu erzielen, zu steigern und zu festigen sowie Misserfolge vorzubeugen und zu verhindern, weil sie materielle, immaterielle und symbolische Kosten (Vertrauens- und Reputationsschäden) zur Folge haben. In gewissen Fällen kann das Festhalten an einem Projekt jedoch tragische Folgen zeitigen. Das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben zwingt uns immer wieder, geschickt abzuwägen zwischen Beharren, Anpassen oder eben Verzichten auf eine Strategie.

Innerhalb des Unternehmens hat der Verwaltungsrat als Oberleitungsorgan die nötige Flughöhe und den nötigen Abstand. Ihm obliegt es, gegebenenfalls ein Projekt zu stoppen. Er trägt die Verantwortung und muss zusammen mit der Geschäftsleitung dafür sorgen, dass die Kosten möglichst tief gehalten werden können, und er muss eventuell die Tätigkeiten des Unternehmens oder allenfalls die ganze Strategie neu ausrichten.

Der Verzicht kann zu einem Erfolgsfaktor werden, wenn er kontrolliert, zeitlich abgestimmt und geschickt umgesetzt als Chance für Neues wahrgenommen wird. Der Verwaltungsrat muss dafür sorgen, dass das Bewusstsein geweckt wird, dass das Eingehen von Risiken – und damit allenfalls auch das Scheitern – zur unternehmerischen Tätigkeit gehört. Man muss jedoch lernen „gut zu scheitern“. Im Bereich der Strategie und des Risikomanagements gehört dazu namentlich ein internes Kontrollsystem (IKS). Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

Verzicht als Erfolgsfaktor

BEST PRACTICE IM VERWALTUNGSRAT

Bewährte Erfolgs- faktoren statt «One-size-fits-all»-Modell

VR-WEITERBILDUNG

Wie werden Verwaltungsräte zertifiziert?

SIVG-AGENDA

KONTAKT

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

Mitarbeiter sollen Risiken und Misserfolge auf ein Minimum reduzieren. Unabhängig davon müssen die Mitarbeiter das Vertrauen ihrer Vorgesetzten genießen, so dass sie scheitern, Initiativen ergreifen und innovativ sein dürfen.

Nur so können Unternehmen trotz allfälliger Rückschläge erfolgreich sein.

Stéphane Bloetzer, secrétaire romand isade

BEST PRACTICE IM VERWALTUNGSRAT

Bewährte Erfolgsfaktoren statt «One-size-fits-all»-Modell



Vornweg eine erste Ent-Täuschung: Ein allgemein gültiges Rezept für eine Best Practice im Verwaltungsrat gibt es nicht. „One-size-fits-all“ ist ein Mythos. Im Gegenteil, es wird zur Vorsicht gemahnt, wenn vermeintliche Gurus und Experten uns dogmatisch solche Konzepte weismachen wollen.

Es gilt als zwingende Grundlage und nicht als Best Practice, dass jeder Verwaltungsrat darauf achtet, alle gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen einzuhalten. Ebenso ist eine ideale Balance zwischen Führung und Kontrolle zu finden, die mit strategischer Weitsicht ganz zum Wohle der Unternehmung erfolgt. Auch einer bestmöglichen VR-Zusammensetzung ist Rechnung zu tragen, mit Fokus darauf, dass die VR-Struktur den strategischen Zielsetzungen folgen und dienen soll.

Soweit so gut. Was nun aber unterscheidet möglicherweise ein exzellentes VR-Gremium von einem guten? Was sind die feinen Unterschiede, die sich in der Praxis bewährt haben? Stellvertretend dazu einige Erfolgsfaktoren:

Agilität: Das VR-Gremium ist in der Lage, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu erkennen, diese zu deuten sowie marktfähige Lösungen zu implementieren. Dabei gilt es nicht in Problemen, sondern in Lösungen zu denken. Diversität und zugleich auch Homogenität in der Zusammensetzung, Selbstreflektionskompetenz sowie ein stetiger Blick über den Tellerrand hinaus sind überlebenswichtig.

Engagement: Jedes VR-Mitglied ist im Rahmen seiner Tätigkeit 100% und professionell engagiert. Einer in vielen Gremien anzutreffenden Verantwortungsdiffusion ist mit geeigneten organisatorischen Massnahmen entschieden entgegenzutreten. Es gilt für jede und jeden eine eigentliche Mitwirkungspflicht in der dafür passenden Rolle und Funktion.

Beitragsfähigkeit: Spezialwissen zu einzelnen strategischen Themen ist unverzichtbar. Diese Anforderung darf aber nicht zulasten einer mindestens ebenso wichtigen ganzheitlichen Sicht eines jeden VR-Mitglieds auf den Mix erfolgsrelevanter Faktoren in der Unternehmensführung gehen. Immer nur dem vermeintlichen Experten zuzustimmen ist fahrlässig und kann zu vom Gesamtsystem abgekoppelten und irreführenden Insellösungen führen.

Situationsgerechtigkeit: Jede VR-Organisation und -Tätigkeit soll ganz wesentlich von Grösse, Eignerschaft, Branche, Internationalität, Regulation, Lebenszyklus der Unternehmung abhängig sein. Somit ist jedes einzelne VR-Gremium gefordert, situativ und unternehmensadäquat die erfolgversprechendste Form der Oberleitung zu implementieren. Wie bereits eingangs erwähnt, one-size-fits-all ist ein Mythos!

Silvan Felder, Inhaber der Verwaltungsrat Management AG und Vorstandsmitglied svig

Wie werden Verwaltungsräte zertifiziert?

Es gibt keinen generell anwendbaren Katalog mit notwendigen Kompetenzen für Verwaltungsräte. Je nach Land unterscheiden sich auch die Rechtsformen der Unternehmen (AG, Kommandit-AG, Genossenschaft, Stiftung, Verein). Die Anforderungen an die Kompetenzen steigen vom KMU bis zum börsenkotierten internationalen Konzern an. Es gibt auch keinen Prototypen für eine Zertifizierung von Verwaltungsratskompetenzen. Das Vorhandensein gewisser Schlüsselkompetenzen hingegen ist einer Zertifizierung zugänglich.

Ein VR-Mitglied muss bestimmte Mindestanforderungen erfüllen

Der CEO ist ein operativer Leader, der der Geschäftsleitung vorsitzt, die Produktion, Personal, Finanzen etc. des Unternehmens managt. Seine Werte sind Performance, Engagement und Effizienz. Der Verwaltungsrat seinerseits ist Mitglied eines Gremiums, das vom Präsidenten als „primus inter pares“ geführt wird. Er muss mit einem gewissen Abstand den Blick fürs Ganze behalten und für die Interessen und den Fortbestand des Unternehmens einstehen. Seine Werte sind Solidarität, Vertrauen, Teamgeist. Die Funktion des Verwaltungsrats lässt sich mit „nose in, hands out“ gut umschreiben.

Evaluation notwendiger Kompetenzen und bestmögliche Besetzung

Das VR-Mandat erfordert gewisse Mindestkenntnisse in der Unternehmensführung, insbesondere in finanziellen und rechtlichen Belangen. Berufs- und Managementenerfahrung sind ebenfalls von Nutzen. Diese Kompetenzen lassen sich leicht überprüfen.

Schliesslich können Kompetenzen auch mittels aktiver Teilnahme an Weiterbildungen, insbesondere im Rahmen von

Rollenspielen, Referaten oder Erfahrungsaustausch erworben werden.

Der IFA-Zertifikatslehrgang in Frankreich

Das Institut Français des Administrateurs IFA hat zusammen mit universitären Partnern einen Zertifikatslehrgang für Verwaltungsräte auf die Beine gestellt. Dieser wurde in Frankreich von folgenden Unternehmen und Organisationen unterstützt: Caisse des Dépôts CDC, Autorité des Marchés Financiers AMF, Association Française de la Gestion financière AGF und Euronext. Die pädagogische Leitung des Zertifikatslehrgangs wird durch ein Ko-Direktorium der IFA und der Universitäten sichergestellt. Der Lehrgang ermöglicht den interaktiven Erfahrungsaustausch der Teilnehmer und bietet anhand von Case Studies und Erfahrungen von gestandenen Verwaltungsräten die Entwicklung eigenen Know Hows und eigener Kompetenzen, zugunsten des Gremiums, seiner Zusammenarbeit, Entscheide und Effizienz. Um teilzunehmen, müssen die Kandidaten online eine Selbstevaluation ausfüllen und ein Aufnahmegespräch führen. Danach besuchen sie während 13 Tagen fünf Ausbildungsmodulen zu Themen wie Funktionieren des Verwaltungsrats, Strategie, Finanzen, Personelles, Verhalten des Verwaltungsrats etc.

Nach Absolvieren des Lehrgangs erhält der Kandidat von der IFA und Sciences Po ein Zertifikat auf Niveau I. Dieses berechtigt den Inhaber, den Titel „Administrateur de Société Certifié – ASC France“ zu tragen.

Die VR-Zertifizierung der ACAD in der Schweiz

In Zusammenarbeit mit dem sigv und unter dem Patronat der Chambres de commerce de Suisse Romand, hat die ACAD im Frühling 2016 einen Lehrgang für Verwaltungsräte



lanciert. Entgegen dem starren Programm der IFA, will die ACAD den Teilnehmern einen Lehrgang à la carte bieten. Die Kandidaten müssen 25 Credits erwerben, die sie für Ihre Teilnahme an 13 verschiedenen Ausbildungsworkshops der ACAD und an den sivg-Veranstaltungen nach Wahl erhalten. Sie müssen Mitglied eines Verwaltungs- oder Stiftungsrats sein oder Geschäftsführer mit regelmässigem Austausch mit dem VR oder seit mehr als zwei Jahren VR-Sekretär sein.

Der Kandidat wählt, begleitet von einem der Referenten der ACAD, ein Thema für seine Diplomarbeit, in der er darlegt, wie er in einem Verwaltungsrat, in dem er Mitglied ist, das Gelernte umgesetzt hat. Ihre Arbeit präsentieren und verteidigen die Kandidaten anschliessend während rund einer Stunde vor einer Fachjury. Stimmt die Jury zu, erhält der Kandidat offiziell ein „Certificat d'administrateur“. Die ersten Zertifikate werden am 14. September 2016 in Aubonne verliehen.

Die ACAD hat bereits mehr als 300 Verwaltungsräte ausgebildet und ein erstes Dutzend hat sich für den Zertifikatslehrgang angemeldet. Die behandelten Themen gehen von der Umsetzung der Minderinitiative in einer börsenkotierten Gesellschaft über Best Practice in Stiftungsräten bis hin zu ICT-Governance. Der flexible und praxisbezogene Ansatz der ACAD scheint einem Bedürfnis zu entsprechen. Das ACAD-Zertifikat berücksichtigt und anerkennt die in der Weiterbildung erworbenen und im Unternehmen umgesetzten Kompetenzen und ist zudem ein Zeichen für die Professionalität des Verwaltungsrats und seinen Willen zur Umsetzung von Best Practices. Die kann dem Unternehmen, in dessen Verwaltungsrat das Mitglied sitzt, nur zum Vorteil gereichen.

Dominique Freymond,
unabhängiger Verwaltungsrat und Vizepräsident sivg

IMPRESSUM & PARTNER

Verantwortlicher Redaktor:

Stéphane Bloetzer, secrétaire romand isade

Layout: Silversign GmbH, Bern

Bilder: www.fotolia.de

Druck: Jost Druck AG, Hünibach

Auflage: 900 Ex d

sivg point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.sivg.ch

Hauptpartner:



Die Mobiliar
Versicherungen & Vorsorge



DIRECTOR'S
CHANNEL

Medienpartner:

13. Oktober 2016

Le formalisme dans les règles du jeu de la gouvernance et la prise de décisions

Beat Schneider, secrétaire central SRG SSR

Centre Patronal, Paudex

8. November 2016

VR-Zirkel Zürich-Zug-Luzern: Beste VR-Zusammensetzung

Silvan Felder, Gründer, Inhaber und Geschäftsführer
Verwaltungsrat Management AG und
Vorstandsmitglied sivg

Hotel des Balances, Luzern

17. November 2016

Gouvernance et droit canonique

Jean-Baptiste Henry de Diesbach,
Administrateur et économiste diocésain Evêché
de Fribourg, Lausanne et Genève

Centre Patronal, Paudex

23. November 2016

VR-Zirkel Mittelland: Zusammenarbeit VR-GL

Peter Kofmel, unabhängiger Verwaltungsrat,
Präsident sivg

vatter Business Center, Bern

Den Veranstaltungskalender (inklusive Online-Anmeldemöglichkeit) finden Sie auf unserer Website unter **www.sivg.ch – Veranstaltungen.**