



EDITORIAL

## Unterschätzt nicht die Politik

Anlässlich der Vereinsversammlung des SwissBoardForum vom vergangenen 20. Juni sprach Keynotespeaker Ständerat Erich Ettlín über den „Verwaltungsrat im Spannungsfeld von Politik, Regulierung und Unternehmertum“. Sein Referat lädt ein, den Faden weiterzuspinnen.

Auch wenn man als Verwaltungsrat grundsätzlich keine Politik machen muss, so kann man sie und ihre Auswirkungen nicht einfach ignorieren. Verwaltungsräte müssen politische Tendenzen genauso mitverfolgen wie Marktentwicklungen, Börsenkurse oder Handelskriege. Bisweilen muss man Entwicklungen sogar vorgehen: Was heute legal ist, braucht morgen nicht zwingend legitim zu sein – oder wird sogar verboten.

Es gibt kein Unternehmen, das nicht auf irgendeine Art mit dem Staat und seiner Politik verbunden ist, und internationale Handelsbeziehungen führen unweigerlich dazu, dass auch der internationalen Politik Beachtung geschenkt werden muss. Der Beispiele sind viele. Sie reichen vom Technischen (Gesetze und Reglemente), über die Unternehmensstrategie bis hin zum Operativen (Zölle etc.). Natürlich sind einige Geschäftstätigkeiten mehr tangiert als andere. Der Finanzsektor zum Beispiel ist von politischen Massnahmen, die auf eine bessere Transparenz in Steuersachen hinwirken, besonders betroffen (Global Forum on Transparency, GAFl etc.). Neue Umweltstandards oder die Einhaltung von Menschenrechten sind mehr und mehr präsent. So will beispielsweise die Konzerninitiative in diesen Bereichen eine (unseres Erachtens zu weit gehende) Ausdehnung der Haftbarkeit von Verwaltungsräten.

So wie es wichtig ist, dass Verwaltungsräte die Politik in ihre strategischen Überlegungen miteinbeziehen, so ist es auch wünschenswert, dass sich Unternehmer

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

SHARING EXPERIENCE  
**Wie wird man ein  
«Fair-play»-VR?**

DIGITALISIERUNG  
**Cybersecurity und  
Governance**

AGENDA SwissBoardForum

KONTAKT

**SwissBoardForum**

Kapellenstrasse 14  
Postfach  
CH-3001 Bern  
sekretariat@swissboardforum.ch  
[www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

und Verwaltungsräte wieder vermehrt in die Politik und damit die unternehmerischen Anliegen ins Parlament einbringen, damit sie in die Gesetzgebung einfließen. Aus diesem Grund engagiert sich das SwissBoardForum auch auf politischer Ebene für Themen der Corporate Governance.

*Sandrine Hanhardt Redondo | Secrétaire romande SwissBoardForum*

## SHARING EXPERIENCE

# Wie wird man ein «Fair-play»-VR?!



Anlässlich der diesjährigen Vereinsversammlung des SwissBoardForum hatte ich die Gelegenheit, in Anlehnung an Ludo von der Heyden, Professor am INSEAD, einen Workshop zum Thema «Comment développer une dynamique de groupe positive au sein d'un conseil» zu moderieren. Hier zusammengefasst einige Gedanken zum Thema:

## 3 Schritte zur positiven Dynamik

**Grundlagen:** In einem ersten Schritt gilt es, zwischen allen VR-Mitgliedern und der Geschäftsleitung einen gemeinsamen Nenner an Solidarität zu definieren. Dazu ist es wichtig, dass die Ziele der VR-Arbeit, die Werte, von denen man sich leiten lässt und die Spielregeln für alle klar und von allen mitgetragen sind. Es versteht sich von selbst, dass sich diese zentralen Punkte (Mission, Werte, Vision und Ziele) am Unternehmen ausrichten müssen.

**Effizienz:** Als zweites sollten die Kernpunkte einer guten Teamleistung herausgeschält werden in Bezug auf Komplementarität, Erfahrung, Rollen und Verantwortlichkeiten. Dabei muss man die Kompetenzprofile der VR-Mitglieder kennen und jedes einzelne entsprechend seiner Persönlichkeit und seinen Fähigkeiten einsetzen. Während das eine Mitglied sich perfekt für Audit- und Compliance-Fragen eignet, ist ein anderes spezialisiert auf Strategiethemata oder Führungsfragen etc. Auch müssen verschiedene Prozesse definiert werden – der wichtigste dabei ist die

Entscheidfindung im VR. Wie werden Entscheide vorbereitet? Auf welchem Weg gelangen sie in den VR? Wie entscheidet der VR? Und schliesslich, wie werden Entscheide kommuniziert, umgesetzt und die Umsetzung kontrolliert?

**Funktionsfähigkeit:** Im dritten und letzten Schritt werden die individuellen Engagements in den beiden vorhergehenden Schritten überprüft. Es geht dabei darum, offen und transparent die Fragen des persönlichen Einsatzes und des gegenseitigen Vertrauens zu diskutieren. Dazu sollte der oder die VRP jedes VR-Mitglied in einem angemessenen Rahmen (z.B. Huis-clos) in adäquater Form zusammen mit den VR-Kollegen mit diesen Themen konfrontieren. Wie engagiert ist das VR-Mitglied? Wie identifiziert es sich mit dem VR und dem Unternehmen? Welchen Beitrag leistet es an eine positive, vertrauens- und respektvolle VR-Kultur? Diese Übung ist schwierig und verlangt nach Diplomatie und Fingerspitzengefühl, aber sie ist wichtig für die Funktionsfähigkeit des VR.

## Fair-play im VR

Den Begriff «Fair-play» kennen wir vor allem aus dem Sport, er lässt sich aber auch für den VR anwenden. Er impliziert den Respekt der anderen, der Regeln, der getroffenen Entscheide und der Corporate Governance. Er ist direkt mit Werten wie Loyalität, Selbstbeherrschung und Würde im Sieg und in der Niederlage verbunden. Manipulation, Unehrligkeiten, Interessenkollisionen, Konflikte und Machtspiele oder ganz einfach inkompetente, schlecht vorbereitete und ineffiziente Verwaltungsräte können VR-Sitzungen zu Jahrmärkten der Eitelkeit verkommen lassen.

## Wie kommt man zu einem «Fair-play»-VR?

Schauen wir uns zuerst das extreme Gegenteil an: Eine Person, die sich andauernd äussert, ohne den anderen zuzuhören, die jeweils mehrdeutig bleibt und um sich und ihre Tätigkeiten stets einen gewissen Schleier legt. Unnachgiebig, dogmatisch, ideologisch will sie den Wechsel um des Wechsels willen. Sie ist unberechenbar und manipulativ, wendet Tricks an und nützt jeden Vorwand, um ihr Ziel zu erreichen...



Der «Fair-play»-VR ist klar und transparent bezüglich seinem Profil, seinen Aktivitäten, seinen Kompetenzen und seinen Grenzen. Sein Verhalten und seine Argumentation sind konstant und nicht verzerrt. Er äussert sich frei, teilt spontan seine Meinung, seine Überlegung und seine Kritik mit und respektiert diejenige der anderen. Er ist in der Lage, aufgrund der geführten Diskussion, neuer Informationen oder Sachlagen seine Meinung zu ändern. Und schliesslich ist der „Fair-play“-VR authentisch, identifiziert sich mit den übergeordneten Interessen des Unternehmens und sucht nach der Wahrheit. Er will das Richtige tun.

Utopisch, idealistisch, unrealistisch? Ich glaube nicht! Allerdings ist richtiges Fair-play aufgrund des Umfangs und der Komplexität der Herausforderungen im VR schwer zu erreichen. Trotzdem sollte jeder VR dieses Ideal anstreben. Nur so kann der Verwaltungsrat seine Verantwortung wahrnehmen, deren wichtigster Punkt der Fortbestand des Unternehmens durch langfristige und richtige strategische Entscheide ist.

*Dominique Alain Freymond*  
Vizepräsident SwissBoardForum

## DIGITALISIERUNG

# Cybersecurity und Governance



Die Digitalisierung ist für Unternehmen, und damit auch für die Verwaltungsräte, zu einem zentralen Thema geworden. Sie birgt sowohl Chancen als auch Risiken, die es zu antizipieren und zu managen gilt, um nicht in finanzielle Schwierigkeiten zu gelangen. Technologien sind omnipräsent, immer mehr Dinge sind untereinander verbunden und die Datenflut steigt.

Digitalisierung betrifft nicht nur Technologien, sondern auch Strategien, Geschäftsmodelle und Strukturen – klassische Themen des Verwaltungsrats. In einer Studie, die 2017 erschienen ist, gaben 78% der Verwaltungsräte an, dass das Thema Cybersecurity in ihrem Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat. Dagegen verfügte erst ein Drittel der befragten Unternehmen über eine entsprechende Strategie. Zahlreiche Studien zeigen auf, dass Cyberkriminalität geradezu zu einer „Industrie“ geworden ist, die viel einbringt und weniger Risiko birgt als die „traditionelle“ Kriminalität. Jedes Jahr verliert die globale Wirtschaft deswegen

600 Milliarden Dollar in puncto Wachstum, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit. Die Kosten der Cybersecurity machten 2010 0.9% des weltweiten BIP aus und werden 2020 voraussichtlich 1.14% und 2030 1.24% erreichen. Gemäss einer Studie von KPMG über Cybersecurity waren 2017 88% der Unternehmen Opfer von Cyberattacken (Vorjahr 54%). Betroffen sind unabhängig von der Unternehmensgrösse alle Geschäftsbereiche. Die Methoden sind vielfach (Diebstahl oder Blockierung von Daten, Veränderung oder Sperrung von Webseiten), und die Angriffe können sowohl von ausserhalb als auch von innerhalb des Unternehmens kommen.

Obwohl sich die Angriffe unterscheiden, ähneln sich häufig die Folgen für die Unternehmen: Immer haben sie finanzielle Einbussen zur Folge (bereits ein kleiner Fall kostet schnell mehrere tausend Franken), oft stehen gewisse Geschäftsbereiche still oder sind eingeschränkt und Immaterialgüterrechte oder vertrauliche Daten sind gefährdet.

Cyberattacken können auch einen Reputations- und Vertrauensverlust und damit einen Wertverlust des Unternehmens zur Folge haben – was denken z.B. Kunden, deren Daten gestohlen oder missbräuchlich verwendet wurden? Unter Umständen ist sogar der Fortbestand des Unternehmens gefährdet.

Solche Fragen werden im Verwaltungsrat mehr und mehr thematisiert. Eine Sensibilisierung für Digitalisierung und Cybersecurity ist auf allen Unternehmensstufen (Geschäftsleitung und VR) notwendig. Digitalisierung, und die Themen müssen in die Unternehmensführung integriert werden. Technologie wiegt einen bisweilen in falscher Sicherheit. Die Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter (und der Verwaltungsräte) ist unentbehrlich: Jeder kann betroffen sein, und das Einfallstor kann ein gutgläubig, aber fahrlässig handelnder Mitarbeiter sein, der beispielsweise auf einen CEO-Fraud reinfällt. Cyberkriminelle bedienen sich des Social Engineerings und nutzen interne Lücken aus oder verwerten Informationen, die das Unternehmen z.B. auf seiner Webseite selber zur Verfügung stellt. Damit versuchen sie Dritte zu manipulieren, damit sie eine bestimmte Aktion durchführen oder Informationen preisgeben. Deshalb sollte unbedingt in die Informationssicherheit investiert werden – auch, um den neuen rechtlichen Anforderungen (z.B. DSGVO) zu genügen.

Der Handlungsbedarf betrifft die Strategie, das Management, die Kultur, die Technologie und auch Prozesse. Risikomanagement und Cybersecurity sind Teil einer erfolgreichen digitalen Transformation. Die Anforderungen an den Verwaltungsrat sind gestiegen: Die VR-Mitglieder müssen über fundierte Kenntnisse in den Bereichen Digitalisierung, Geschäftsmodelle, Finanzen und Compliance verfügen, um diese Entwicklung zu begleiten.

*Sandrine Hanhardt Redondo*

## IMPRESSUM & PARTNER

### Verantwortliche Redaktorin:

Sandrine Hanhardt Redondo  
Secrétaire romande SwissBoardForum

**Layout:** Silversign GmbH, Bern  
**Bilder:** www.istock.com  
**Druck:** Jost Druck AG, Hünibach  
**Auflage:** 700 Ex d

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich  
**Informationen:** [www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

### Hauptpartner:



### Medienpartner:



## AGENDA SwissBoardForum

### 5. September 2018

#### Comment professionnaliser le Conseil de son entreprise familiale ?

**Ludovic Hericher**, CEO Marvinpac SA, directeur associé et fondateur de MS Swiss Cosmetics

**Olivier de Simone**, Membre du conseil d'administration Schenk Holding SA

Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne

### 25. September 2018

#### Freche Dachse, falsche Nattern und diebische Elstern: Kriminalität im und um Unternehmen

**Sonja Stirnimann**, Gründerin und Geschäftsführerin structuul AG, diplomierte Wirtschaftsprüferin und Certified Fraud Examiner

Hotel des Balances, Luzern

### 30. Oktober 2018

#### VR-Zirkel: Herausforderungen des externen VR

**Rolf Schmid**, Ex-CEO Mammut Sports Group, VR bei Schweizerische Mobiliar, Kuhn Rikon, Competec Holding, Vorstand SwissBoardForum

**Silvan Felder**, Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG, Präsident SwissBoardForum

Berner GenerationenHaus, Bern

### 20. November 2018

#### VR-Zirkel: The way out – freiwillig oder nicht

**Ines Pöschel**, Partnerin Kellerhals Carrard, Vorstand SwissBoardForum

**Dr. Stephan Hostettler**, Managing Partner HCM Hostettler & Company, Vorstand SwissBoardForum

Au Premier, Zürich

Den Veranstaltungskalender (inklusive Online-Anmeldemöglichkeit) sowie Hinweise auf Partnerveranstaltungen finden Sie auf unserer Webseite unter [www.swissboardforum.ch/events](http://www.swissboardforum.ch/events).