Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte – reines Wunschdenken?

VR-Zirkel in Bern, 27. August 2020

Moderation Gian-Luca Lardi und Silvan Felder

1

«Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte»

Kurze Umfrage

- ⇒ Was sind die Merkmale eines «bestmöglichen» Verwaltungsrats?
- ⇒ Bezieht sich «bestmöglich» ausschliesslich auf die VR-Zusammensetzung?
- ⇒ Wer von Ihnen hat Einsitz in einem bestmöglichen Verwaltungsrat?
- ⇒ Und wer von Ihnen hat Einsitz in einem erstbesten Verwaltungsrat?

2

«Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte»

Themen

- ⇒ «Äussere» Wirkungskräfte / Einflussfaktoren auf VR-Zusammensetzung
- ⇒ «Innere» Wirkungskräfte / Einflussfaktoren auf VR-Zusammensetzung
- ⇒ Pro und Contra einiger vielzitatierter «Best Practice-Kriterien»

3

«Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte»

«Äussere» Wirkungskräfte / Einflussfaktoren auf VR-Zusammensetzung

- ⇒ Gesetze / Regulation
- ⇒ Markt / Branche / Aktuelle Wirtschaftslage
- ⇒ Corporate Governance-Debatte allgemein
- ⇒ Eigentümer (Familie, Börsenkotierung, öffentliche Hand etc.)
- ⇒ Stakeholder-Ansprüche
- ⇒ Image der Unternehmung
- ⇒

4

«Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte»

«Innere» Wirkungskräfte / Einflussfaktoren auf VR-Zusammensetzung

- ⇒ Führung Unternehmung durch Inhaber oder Manager oder Politiker
- ⇒ Eigentümerstrategie / Unternehmensstrategie / Unternehmenskultur
- ⇒ Ist-Zusammensetzung Verwaltungsrat (u.a. wer ist in der Präsidentialfunktion?)
- ⇒ Ist-Zusammensetzung Geschäftsleitung / Kompetenz der Organisation
- ⇒ Rollen- & Funktionsverständnis, Engagement, Zusammenspiel von VR - GL
- ⇒ Grösse und Internationalität der Unternehmung (Komplexität)
- ⇒ Lebenszyklus der Unternehmung
- ⇒ Professionalität des Rekrutierungsverfahrens (erstbeste oder bestmögliche VR?)
- ⇒

5

«Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte»

«Best Practice»-Anforderungskriterien im Spannungsfeld

Spannungsfelder

- ⇒ Heterogenität /Diversität vs. Homogenität
- ⇒ Spezialist vs. Generalist
- ⇒ Brancheninsider vs. Branchenoutsider
- ⇒ alt & «erfahren» vs. jung & «unerfahren»
- ⇒ exekutiv vs. nicht exekutiv
- ⇒ Genderthematik
- ⇒ Digitalkompetenz VR &/od. GL

Mögliche Findings

- ⇒ divers in den Kompetenzen, homogen in Werten und Engagement
- ⇒ Spezialist mit generalistischer Beitrags- und Entscheidungskompetenz
- ⇒ Mehrheitlich Branchenkenner, vereinzelt «vermeintliche» Branchenoutsider
- ⇒ sowohl als auch, entscheidend ist eine genügend grosse Altersspanne (>10 Jahre)
- ⇒ stark abhängig von Eigentümerschaft, nicht exekutive VR bringen aber echte Aussensicht
- ⇒ Primat der Beitrags- & Entscheidungskompetenz sowie Wertekompatibilität & Engagement?!
- ⇒ VR digital aware / afin / chancenorientiert, GL digital kompetent, markt- & umsetzungsorientiert

6

«Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte»

Wie kommt man von einem erstbesten zu einem bestmöglichen VR?

		Führungskompetenz	Finanzen und Controlling	Recht und Compliance	Marketing und Verkauf	Aus- und Weiterbildung	Risikoprüfung	Sport und Events	Innovationen/Investition	IT	Politik und Netzwerke	In BR seit	Aus dem BR ausgeschieden
1	Präsident	■										2017	2029
2	Vizepräsident											2012	2024
3	Vertreter/Eigentümer 1											2018	2030
4	Vertreter/Eigentümer 2											2019	2031
5	Vertreter/Eigentümer 3	■	■									2013	2025
6	(Externer) Spezialist	■										2013	2025
7	(Externer) Spezialist			■								2019	2031
8	(Externer) Spezialist	■										2019	2031
9	(Externer) Spezialist		■									2019	2031

7

«Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte»

Wie kommt man von einem erstbesten zu einem bestmöglichen VR?

- ⇒ Erfassen eines Soll-Zustands und Vergleich mit dem Ist-Zustand
- ⇒ Aktuellen Verwaltungsrat sensibilisieren für evtl. Differenzen zwischen Soll und Ist
- ⇒ Gemeinsames Konzept zur Weiterentwicklung erarbeiten
- ⇒ Bilaterale Gespräche mit VR-Mitgliedern über zukünftige Rolle im VR
- ⇒ Umsetzung des Konzepts im Gremium besprechen
- ⇒ Etappenweises Vorgehen, dem einzelnen Mitglied angepasst
- ⇒ Selektionsprozess für neue Mitglieder

Dieser Veränderungsprozess braucht Geduld und Fingerspitzengefühl, gleichzeitig aber auch Beharrlichkeit

8

«Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte»

Was Verwaltungsräte zu «SIEGER» macht!

- S**ituativ (der Unternehmenssituation angepasst, ausgewogen in Führung und Kontrolle)
- I**nformiert (transparente Prozesse, adäquater Informationshaushalt)
- E**ngagiert (der Unternehmung verpflichtet, mit Begeisterung und Einsatz dabei)
- G**anzheitlich (big picture, Interdependenzen erkennend, diverse Zusammensetzung)
- E**rfahren (fachlich, methodisch, branchen- und führungsmässig / beitrags- und entscheidungsfähig)
- R**eflektiert (sowohl jeder VR als auch die Organisation und die Tätigkeit / Compliance)

9

**Bestmögliche statt erstbeste Verwaltungsräte
– reines Wunschdenken?**

VR-Zirkel in Bern, 27. August 2020

Moderation Gian-Luca Lardi und Silvan Felder

10