

# Neue Herausforderungen fordern neue Kompetenzen für den Verwaltungsrat der Zukunft!



*Dominic Lüthi ist Gründer und Geschäftsführer von VRMandat.com, der ersten online-Vermittlungsplattform für Verwaltungs-, Stiftungs- und Beiräte in der Schweiz. Den Grundstein für die Idee hat er 2009 mit der Master-Thesis seines MBA-Studiums zum Thema „optimale VR-Komposition“ gelegt; heute wird die Plattform zusammen mit Spezialisten (Kim Johansson, Dr. Christoph Sievers, René Neuweiler) betrieben. Der aus Zürich stammende Wirtschaftsinformatiker und Dozent ist seit 2008 selbst im VR eines Unternehmens und gehört dem Vorstand verschiedener Organisationen an.*

## Geschätzte Unternehmerinnen und Unternehmer der Zukunft

Der Verwaltungsrat (VR) ist für die Aufsicht über das Unternehmen zuständig. Seine Aufgaben sind im Obligationenrecht festgeschrieben. Der Verwaltungsrat ist oberstes Aufsichts- und Gestaltungsorgan der Aktiengesellschaft. Gemäss Obligationenrecht (OR) führt der Verwaltungsrat die Geschäfte selber oder er überträgt die Geschäftsführung an Dritte (was üblich ist). Nach Gesetz (Art. 716 OR) hat der Verwaltungsrat aber sieben unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zu erledigen.

Genau deshalb sind die Erwartungen an Verwaltungsräte hoch. Als Mitglied des Verwaltungsrates muss man stets gesetzliche, ethische, politische, soziale und vor allem unternehmerische Aspekte abwägen. Neue Herausforderungen wie die Digitalisierung der Geschäftsprozesse, Agilität auf den Märkten, Change- und Peoplemanagement – um hier nur einige zu nennen – kommen dazu. Um Beweglichkeit für das Unternehmen zu gewährleisten und allfällige Interessenkonflikte weitestgehend zu vermeiden, bietet es sich an, möglichst unabhängige und den Aufgaben entsprechend passende Personen im Verwaltungsrat zu haben.

Welches sind die zukünftigen Erfolgsfaktoren für ihr Unternehmen und sind diese in Ihrem Verwaltungsrat vorhanden? Die Reflexion innerhalb des eigenen Boards ist gewiss nichts Einfaches. Benchmarks und Resultate von Studien können dabei helfen. Eine aktuelle Delphi Studie der Universität St. Gallen und Somersault Consulting nimmt sich genau dieser Thematik an.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen viel Freude. Wer sich für weitere Resultate der besagten Studie interessiert, kann gerne Interesse unter: [info@vrmandat.com](mailto:info@vrmandat.com) bekunden.

Wir wünschen Ihnen eine tolle Strategiefindung und gute Geschäfte.

*Dominic Lüthi und das VRMandat.com-Team.*

**Nicht ganz unerwartet, wird die «Digitalisierung» vom Expertenpanel als die zentralste künftige Herausforderung des Marktes gesehen. In den Unternehmen selbst sind es die «Adaptions-/Change-Fähigkeiten», und seitens Anspruchsgruppen werden sich die Unternehmen künftig vor allem mit «Compliance» Thematiken konfrontiert sehen. Der Verwaltungsrat/die Verwaltungsrätin der Zukunft braucht vor allem «Reflexionsvermögen», einen «Blick über die Shareholder-Brille hinweg», «Visionskraft für Strategie» und «strategisches Denken», um Erfolge zu erzielen.**

rausforderungen an Unternehmen forderten vom Verwaltungsrat ein generelles Verständnis für die People Dimension bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. In der Konsequenz sollten kritische HR Diskussionen denn auch nicht den Personal-Ausschüssen vorbehalten bleiben, sondern im Gesamt-Verwaltungsrat geführt werden. Insgesamt wird in der Studie deutlich, dass der Verwaltungsrat künftig vermehrt in der Verantwortung für die Implementierung der Strategie gesehen wird. Um dieser Anforderung genügen zu können, benötigen dessen Mitglieder Change-Kompetenzen, aber auch professionelles Wissen über Kommunikation und Meinungsbildungsprozesse bis und mit Level Mitarbeitende!

Die Unabhängigkeit und Verantwortung (nicht mehr als 3–5 Mandate pro Person) von Verwaltungsrätinnen/Verwaltungsräten und die

«holistische Diversität» der Gremien (z.B. in Bezug auf Kompetenzen, regionale Herkunft, Erfahrungen, Geschlecht, Lebenseinstellung) seien zentral, um es mit den komplexer werdenden künftigen Veränderungen aufnehmen zu können, waren sich die Experten einig. Die Anforderungen an die Führungsfähigkeiten im Verwaltungsrats-Präsidium werden damit deutlich steigen – schliesslich müsse das Gremium bei aller Unterschiedlichkeit effektiv und erfolgreich zusammenarbeiten und das werde kein «Selbstläufer», sondern brauche erfahrene und engagierte Verwaltungsratspräsidentinnen und -präsidenten mit Fingerspitzengefühl.

Insgesamt – so das Fazit der Experten – seien bereits kurzfristig benötigten Kompetenzen nicht ausreichend in den Verwaltungsräten vorhanden. Auch sei zu befürchten, dass es einige der besonders kritischen Herausforderungen, ent-

Es fehle derzeit das Bewusstsein in den Verwaltungsräten, «dass Wettbewerb über eine People-Strategie entschieden werden kann», so die Experten der Studie. Die künftigen He-



**Stefanie Rieger und Alexander Brochier** sind Managing Partner der Somersault AG, einer ausgewiesenen Expertenberatung für Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte im Bereich Human Capital-/Talent-Management & Transformation-Management.

[www.somersault-consulting.ch](http://www.somersault-consulting.ch)



**Prof. Dr. Antoinette Weibel** ist Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten (FAA) der Universität St. Gallen.

[www.faa.unisg.ch](http://www.faa.unisg.ch)



**Franziska Heidt**  
Master of Human Resources Management, Rutgers, The State University of New Jersey-Newark;  
Master of Arts, Politics and Public Administration, Universität Konstanz

gegen besseren Wissens, nicht rechtzeitig auf die Verwaltungsrats-Agenden schaffen werden. Besonders die Digitalisierung und in diesem Zusammenhang entstehende neue Formen der Arbeit und Zusammenarbeit («New Work») würden in der Schweiz sträflich unterschätzt, so die Expertengruppe. Dies stelle ein grosses Risiko für die Unternehmen dar.

Es kann sich für Schweizer Unternehmen also lohnen die Zusammensetzung, Zusammenarbeit, und Agenda des Verwaltungsrates kritisch zu hinterfragen und Veränderungen dort vorzunehmen, wo es im Sinne des künftigen Erfolges notwendig ist.

*Stefanie Rieger,  
Alexander Brochier,  
Prof Dr. Antoinette Weibel,  
Franziska Heidt*

#### **Kontakt und Unternehmensprofil:**

VRMandat.com ist die erste online-Vermittlungsplattform für Verwaltungs-, Stiftungs- und Beiräte in der Schweiz. Die Plattform entstand aus der Master-Thesis «Optimale VR-Komposition in Schweizer KMU» und leistet mit ihrem Geschäftsmodell bei KMU, Startups und Stiftungen einen wesentlichen Beitrag zur optimalen Besetzung des strategischen Boards: Einen einfachen und diskreten Zugang zu unserer grossen Spezialisten-Datenbank in der einfach nach gewünschten Kriterien gefiltert werden kann.

Wir setzen uns für eine diverse Zusammenstellung nach Kompetenzen, Meinungsvielfalt und Unabhängigkeit der Aufsichtsorgane von KMU und Stiftungen ein und möchten vor allem kleineren Unternehmen, einen kostenscho-nenden Zugang zu kompetenten strategischen Mitgliedern (m/w) bieten.



#### **VRMandat.com**

Seestrasse 10, 8708 Männedorf, [luethi@vrmandat.com](mailto:luethi@vrmandat.com), [www.vrmandat.com](http://www.vrmandat.com)



[www.twitter.com/vrmandat](http://www.twitter.com/vrmandat)