

Verwaltungsrat der Zukunft: Zusammenfassung der Veranstaltung am 11. Januar 2017

Mit der Verabschiedung der Ziele für nachhaltige Entwicklung und dem Klimaabkommen sind alle Akteure gefordert, einen Beitrag zur Lösung der vielfältigen Herausforderungen zu leisten. Dem Verwaltungsrat kommt dabei eine wichtige Bedeutung zu. Im Rahmen der Veranstaltung ‚Verwaltungsrat der Zukunft‘ wurde die Rolle des Verwaltungsrates die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen bzw. die Chancen und Herausforderungen der heutigen Zeit für das Unternehmen frühzeitig zu erkennen mit Verwaltungsräten und Geschäftsleitungsmitgliedern diskutiert.

Stärkung der Corporate Responsibility des Verwaltungsrates

Die Veranstalter engageability, Global Compact Netzwerk Schweiz und RepRisk luden über 40 Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder zur Veranstaltung ‚Verwaltungsrat der Zukunft‘ am 11. Januar 2017 in Zürich ein.

Als Input für den ersten Diskussionsblock diente folgendes Statement:

Der Verwaltungsrat (VR) muss die Risiken und Opportunitäten kennen, die Wert generieren oder zerstören, muss ‚stakeholdertauglich‘ sein und seine Verantwortung wahrnehmen sowie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wahren.

Antoinette Hunziker-Ebnetter, Verwaltungsratspräsidentin der Berner Kantonalbank sowie CEO und Vizepräsidentin des Verwaltungsrates der Forma Futura Invest AG initiierte anschliessend die Diskussion mit drei Thesen und den daraus resultierenden Chancen, die sich dem Verwaltungsrat stellen.

Antoinette Hunziker geht davon aus, dass in Zukunft VR-Mandate zunehmend zur zentralen Beschäftigung gehören und sich Verwaltungsräte aus ExpertInnen zu bestimmten Themen zusammensetzen wird. In diesem Sinne sieht sie den zukünftigen VR als diverses «**Kompetenz-Portfolio**», das komplementär nachhaltig ist.

Bei der VR-Auswahl spielt die Erfahrung der VRs immer noch eine wichtige Rolle. Allerdings gibt es in vielen Themen eine rasante Entwicklung, über welche die VRs Bescheid wissen müssen, um zukunftsfähige Entscheidungen treffen zu können. Stichwort: Digitalisierung. In Anbetracht dessen sollte sich der zukünftige Verwaltungsrat kontinuierlich in einem Lern- und Erneuerungsprozess befinden. Eine solche Aus- oder Weiterbildung kann unter anderem auch in Form von Workshops stattfinden.

Zudem müssen zukünftige VR-Mitglieder nicht nur theoretische Kompetenz aufweisen, sondern immer mehr auch persönlich und individuell als Leitfiguren für die Firma und in der Öffentlichkeit gefragt (und hinterfragt) werden. Diesbezüglich sollte jedes VR-Mitglied persönlich an der nachhaltigen Entwicklung von Firma und Gesellschaft interessiert und involviert sein. (Als praktischen Tipp empfiehlt sie, dass im integrierten Bericht von jedem VR beispielsweise ein Statement zu Nachhaltigkeit veröffentlicht werden könnte.)

Christine Kaufmann, Professorin am Lehrstuhl für Staats- und Verwaltungsrecht, Völker- und Europarecht an der Universität Zürich versteht, dass es VRs bei der Liste der Erwartungen „mulmig werden“ könnte, wenn man davon ausgeht, dass sie Bescheid wissen sollten über (Schweizer) Recht, Branchenstandards, Soft Law, Digitalisierung, Globalisierung, etc. Dabei sollte das zentrale Thema nicht aus den Augen verloren werden, nämlich die Sorgfaltspflicht des Verwaltungsrates laut Artikel 717 OR. Dieser besagt, dass die „Mitglieder des Verwaltungsrates sowie Dritte, die mit der Geschäftsführung befasst sind, ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt erfüllen müssen und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen wahren; sowie die Aktionäre unter gleichen Voraussetzungen gleich zu behandeln haben.“ Neben den bestehenden staatlichen Menschenrechtsverpflichtungen müssen die VRs auch akzeptierte, unternehmerisch ethische Verantwortung übernehmen und damit neue Spielregeln befolgen, wie die [UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte](#) und die [OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen](#). Der Perspektivenwechsel vom Shareholder zum Stakeholder-Modell beeinflusst die Sorgfaltspflicht dahingehend, dass der Verwaltungsrat nicht mehr nur das Risiko für das Unternehmen abwägen und abwenden muss, sondern auch für Stakeholder.

Eine kurze Umfrage unter den Anwesenden zeigte, dass die bestehenden gesellschaftlichen Herausforderungen bereits teilweise oder regelmässig Bestandteil der Strategiediskussionen und der Entscheidungsfindung bei Schweizer Verwaltungsräten sind.

Philipp Aeby, CEO und VR von RepRisk AG, stellt fest, dass durch die zunehmende Transparenz Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder für allfällige Korruptionsfälle, Umweltsünden oder Menschenrechtsverletzungen eines Unternehmens in Verantwortung gezogen werden. Der VW-Abgasskandal verursachte beispielsweise einen riesigen Reputationsschaden, mit der grossen Folgefrage: wer wusste von was im Vorfeld? Über die Open-Source-Datenbank von RepRisk haben VRs Zugang zu potenziellen Risiken, aber es fragt sich, wie viel die VRs wirklich wissen wollen. Aufgrund der steigenden Transparenz, dem Druck der Investoren und dem Einsatz von Monitoringsysteme ist es: „Zeit für das Wissen. Zeit für das Handeln.“

Relevanz der Thematik und Handlungsbedarf

Während der Podiumsdiskussion legte Nadja Lang, Verwaltungsräten der Schweizerischen Post, bei Energie 360 und Metron, Wert darauf, dass nicht nur die Risiken sondern auch die Opportunitäten, die durch die gesellschaftlichen Herausforderungen entstehen, in Betracht gezogen werden müssen. Unternehmen können sich diesbezüglich beispielsweise an den Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) orientieren und sich überlegen wo Geschäftsopportunitäten bestehen. Dieser Impuls muss vom VR kommen. Frau Hunziker bestätigt diese Einschätzung mit folgendem Satz: „Nachhaltigkeit ist eine Chance, mit der wir Geld verdienen können.“

Für Valentin Vogt, Präsident des Arbeitgeberverbandes und Verwaltungsratspräsident bei Burckhardt Compression, ist das Thema der Nachhaltigkeit schon seit seinen Anfängen als VR vor 15 Jahren ein Thema und sieht die Entwicklung weniger als Revolution und vielmehr als Evolution. Die Anforderungen an den VR sind professioneller geworden – aber im Zentrum der Diskussion sollte immer stehen, wie man das Unternehmen verbessern kann und mit den Herausforderungen umgeht.

Sandro Gianella, Managing Partner & Gründen vom Executive-Search Beratungsunternehmen Knight Gianella & Partner AG befürchtet, dass mit diesen Anforderungen nur noch professionelle Verwaltungsräte in Frage kommen und das Ehrenamt verloren geht. Wichtiger als die Nachhaltigkeitsexpertise sind für ihn die Führungsqualitäten der Verwaltungsräte.

Um die Komplexität zu reduzieren, eignet sich der Fokus auf wesentliche Themen, inklusive der Risiken und Chancen, die diese mit sich bringen. Mit Hilfe von Wesentlichkeitsanalysen können die relevanten Opportunitäten und Risiken aus der Vielzahl an Themen herauskristallisiert werden.

Bei den Bad Ragazer Verwaltungsrats-Tage zeigte eine Umfrage, dass 80% der investierten Zeit in VR-Gremien auf die Vergangenheit (Rückspiegel-Prinzip) fokussieren. Um die Langfristigkeit des Unternehmens zu sichern, sollte der Verwaltungsrat zum Gestaltungsrat werden und sich mit klaren Zielen und Strategien auf die Zukunft fokussieren.

Aufgrund der Zunahme an Erwartungen und Herausforderungen zeigte eine am Schluss durchgeführte Umfrage, dass die Referenten, Panelisten wie auch Teilnehmenden Workshops oder Aus- und Weiterbildungen zu Nachhaltigkeitsthemen für Verwaltungsräte begrüßen würden. Eine Mehrheit begrüsst auch die Idee den Verwaltungsrat mit Nachhaltigkeits- und Branchenexperten zu ergänzen. Somit kann sichergestellt werden, dass der Verwaltungsrat der Zukunft Diversität im Alter und Geschlecht wie auch auch in Soft- und Hard-Law Kompetenzen vorweist.

Die Diskussionen bestätigten die Aktualität der Thematik. Als nächstes werden die Initiatoren am 9. März eine ähnliche Veranstaltung in Genf durchführen und sich anschliessend überlegen wie die eine oder andere Anregung aufgenommen und umgesetzt werden kann, damit Verwaltungsräte die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen wahren können.

Visuelle Darstellung der Veranstaltung



Die Initiatoren

<p>engageability Kompetenzzentrum für Nachhaltige Entwicklung und Stakeholder Engagement</p> <p>www.engageability.ch</p>	<p>RepRisk Führender globaler Business-Intelligence Anbieter von ESG (Umwelt, Soziales, Governance) Risiko-Analysen und Metriken</p> <p>www.reprisk.com</p>	<p>Global Compact Netzwerk Schweiz Weltweiter, auf Prinzipien basierender Pakt zwischen Unternehmen und der UNO, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten</p> <p>www.globalcompact.ch</p>
---	---	--