Im Gespräch: Cornelia Ritz Bossicard

Cornelia Ritz Bossicard ist Präsidentin von swissVR und erfahrenes Mitglied in diversen Verwaltungsräten. Wir wollten von ihr wissen, warum gerade Familienunternehmen auf die Diversität ihrer Verwaltungsratsgremien achten sollten, welche Fähigkeiten und Kompetenzen in der strategischen Führung nötig sind und wie sich ein Verwaltungsrat zukunftsfit hält.

«Mut haben, Fragen zu stellen.»

Frau Ritz Bossicard, der Verwaltungsrat wird bisweilen als «Altherrenclub» bezeichnet. Was halten Sie davon?
Cornelia Ritz Bossicard: Ich sass bisher nur in Gremien mit mindestens einer Frau (schmunzelt). Eine Analogie zur Musik gefällt mir besser als dieses Klischee. Ein Verwaltungsrat lässt sich mit einem Orchester vergleichen, in einem KMU oder Familienunternehmen mit einer Jazzcombo. Dabei übernimmt die Verwaltungsratspräsidentin oder der Verwaltungsratspräsident die Funktion des Dirigenten. Dieser gibt den Ton an, orchestriert die Instrumente und führt die Partituren zusammen. Das Resultat ist Musik – im besten Fall eine, die gefällt und Erfolg hat.

Es kommt also darauf an, welches Genre man spielen möchte. Daraus ergibt sich der Bedarf nach unterschiedlichen Fähigkeiten. So braucht es im Verwaltungsrat je nach Strategie und je nach Grösse und Komplexität des Unternehmens unterschiedliche Erfahrungen, Kompetenzen und Persönlichkeiten.

Eine VR-Mitgliedschaft bedeutet nicht nur gesellige Treffen und ausgiebige Mittagessen. Wir Verwaltungsrätinnen und -räte tragen eine Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und dessen Mitarbeitenden. Dazu müssen wir zusammenarbeiten, unser Wissen einbringen und für das Unternehmen einen Mehrwert schaffen.

Welche Grundkriterien gilt es bei der Zusammensetzung des Gremiums zu beachten?
Als strategisches Führungs- und Aufsichtsorgan der Gesellschaft und Sparringspartner der Geschäftsleitung muss der Verwaltungsrat passend aufgestellt sein. Dazu gehören Menschen, die sowohl die Branche als auch das Unternehmen kennen. Meines Erachtens sollte mindestens ein aktiver oder ehemaliger CEO dabei sein, als Sparringspartner für den CEO. Zudem lohnt es sich, finanzaffine Personen an Bord zu haben. Und schliesslich zeigt sich seit einigen Jahren ein klarer Trend zur Digitalaffinität oder Digitalkompetenz. Immer häufiger werden Mitglieder gesucht, die mit digitalen Geschäftsmodellen vertraut sind oder die eine digitale Transformation bereits mitgestaltet haben.

Warum ist Diversität im Verwaltungsrat wichtig?
Ganz gleich ob in Familienhand oder nicht: Der Verwaltungsrat muss auf der

swissVR

Die Vereinigung swissVR engagiert sich für die Professionalität, Vernetzung und die Wahrnehmung der Interessen von Verwaltungsräten. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat.

Basis von gemeinsamen Werten als Gremium funktionieren und dem Unternehmen einen Mehrwert bringen. Dazu muss jede und jeder Einzelne über eine hohe Eigenverantwortung, Fachkompetenz, Kommunikationsbereitschaft und Teamfähigkeit verfügen. Sind diese Erfahrungen und Marktkenntnisse vielfältig, so bereichern sie sich gegenseitig. Ein Verständnis für Kunden und Mitarbeitende rundet die Vielfalt ab. Wir Verwaltungsratsmitglieder müssen neugierig sein und uns in den unterschiedlichen Fachbereichen weiterbilden. Das bedingt Offenheit gegenüber Neuem und die Bereitschaft, Themen und Zusammenhänge zu verstehen. Vor allem aber müssen wir den Mut haben, die richtigen Fragen zu stellen – im Gremium und uns selbst.

Wie hält sich ein Verwaltungsratsmitglied fachlich fit?
Stillstand ist keine Option. Wir Verwaltungsratsmitglieder müssen neugierig sein und uns in den unterschiedlichen Themen weiterbilden. Das können wir bei VR-Seminaren, on the job, in branchen-, themen- oder fachspezifischen Kursen erlernen. Es bewährt sich, wenn jedes Mitglied neben der breiten Erfahrung in mindestens einem Bereich Fachtiefe mitbringt. In manchen Gremien geben Mitglieder ihr Wissen – etwa zur digitalen Transformation oder Nachhaltigkeit – im Rahmen von Workshops oder Seminaren an ihre Kolleginnen und Kollegen weiter. Der Impuls zur Weiterbildung kann vom Präsidium kommen, ist aber auch in der Eigenverantwortung jedes Einzelnen.

Sie haben gemeinsame Werte angesprochen. Inwiefern spielen die eine Rolle?
Ein starkes Wertegerüst gehört zu den Erfolgsparametern jedes Unternehmens. Der Verwaltungsrat muss eine Unternehmenskultur etablieren, die den Wandel ermöglicht. Nur so kann das Unternehmen auch in Zukunft am Markt bestehen, Chancen wahrnehmen und Risiken minimieren. In einem Familienunternehmen ist die Firmenkultur oft stark von der Familie geprägt. Die digitale Transformation zum Beispiel erfordert eine Kultur, die den Wandel zulässt, fördert und fordert. Hier kommen familienunternehmenstypische Werte wie Agilität, Innovationskraft oder Wertschätzung zum Tragen.

Wie viel Familie verträgt ein Verwaltungsratsgremium?
Verwaltungsräte sind in ihrer Funktion dem Unternehmen verpflichtet; Mitglieder der Inhaberfamilie gleichzeitig der Familie. In der Praxis ist es nicht immer leicht zu entscheiden, wann man welchen Hut aufsetzt. Darum ist klar zu unterscheiden, wann es um die Unternehmensstrategie geht und wann um die Inhaberstrategie. Beide Diskussionen sind wichtig, aber sie sollten getrennt geführt werden.

Generationenübergreifende Verwaltungsräte gehören meines Erachtens zu den Schlüsselfaktoren von erfolgreichen Familienunternehmen, vorausgesetzt das Konfliktpotenzial ist überschaubar. Ein guter Altersmix ist ein wesentlicher Bestandteil der Diversität. Manche Familienunternehmen, deren nächste Generation noch jung ist, holen externe Verwaltungsratsmitglieder ins Haus, die altersmässig zwischen den beiden Generationen liegen, damit keine zu grosse Alterslücke entsteht.

Apropos familienexterne Verwaltungsratsmitglieder: Was meinen Sie dazu?
Familienunternehmen schätzen und brauchen die unabhängige Perspektive von familienexternen Ratsmitgliedern. Diese können helfen, die Trennung von Unternehmens- und Eignerstrategie sicherzustellen, den Dialog zu strukturieren und wertvolle neue Impulse zu geben. Sie übernehmen eine Bindegliedfunktion und ergänzen mit ihrer Fachkompetenz und Erfahrung das Wissen der Familie. Meiner Ansicht nach sollten in einem Familienunternehmen mindestens zwei familienexterne Ratsmitglieder vertreten sein.

Wo finden Familienunternehmen passende externe Verwaltungsratsmitglieder?
Das A und O einer erfolgreichen Rekrutierung ist zu wissen, was man sucht. Nur rund 10 Prozent der Rekrutierungen erfolgen über Executive Search. Die meisten Kontakte laufen über Netzwerke, sei es von den VR-Mitgliedern selbst, Investoren oder über Onlineplattformen. Auch in Verwaltungsratsnetzwerken wie swissVR oder über Schulungen lassen sich Verwaltungsratsmitglieder finden. In der Rekrutierung herrschen zwei Philosophien vor. Die einen möchten nur mit Menschen zusammenarbeiten, die sie bereits kennen. Die anderen empfinden Neue als Bereicherung. Und dazwischen gibt es alle möglichen Schattierungen.

Welche Themen beschäftigen die Verwaltungsräte von Schweizer Unternehmen derzeit am meisten?
Einerseits ergeben sich die Schlüsselthemen des Verwaltungsrats aus seinen obligationenrechtlichen Aufgaben. Kurz gesagt ist der Verwaltungsrat zuständig für die Strategie, muss den richtigen CEO ins Amt setzen und die Finanzen im Griff haben.

Schaut man sich andererseits die Ergebnisse des swissVR-Monitors vom Februar 2021, einer Befragung von 420 Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, an, zeigt sich, dass fünf der Top-10-Themen der letzten zwölf Monate strategischer Natur waren: die Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie, Digitalisierungsthemen wie Robotik und Automatisierung sowie die Reaktion auf Marktentwicklung und Wettbewerbsverhalten. Zwei Themen bezogen sich auf Organisation und Prozesse, wie etwa Effizienzsteigerung durch die Optimierung von Prozessen. Weiter beschäftigten sich die Verwaltungsräte mit Risikomanagement und personellen Herausforderungen auf der Ebene der Geschäftsleitung.

Wie realitätsnah sind die Antworten unserer Studienteilnehmenden hinsichtlich Diversität im Verwaltungsrat?
Wer seit Jahrzehnten erfolgreich wirtschaftet, kann nicht so viel falsch gemacht haben. Der Erfolg gibt den meisten Schweizer Unternehmen Recht. Viele Unternehmen sind im Verwaltungsrat tatsächlich sehr gut aufgestellt, jedenfalls hinsichtlich Fachkompetenz und Erfahrung. Allerdings ist das kein Garant dafür, dass es auch für die Zukunft ausreicht. So sollte sich kein Unternehmen in diesem Anspruch auf seinen Lorbeeren ausruhen, sondern sich regelmässig kritisch hinterfragen und weiterentwickeln.

«Stillstand ist keine Option.»