



## **Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil**

**swissVR Monitor I/2019**

Februar 2019

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Wichtigste Ergebnisse in Kürze	4
Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten	5
Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat	6
Unternehmensstrategie und Unternehmensziele	6
Information, Überwachung und Kontrolle	7
Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates	8
Fokusthema: Unternehmenskultur	9
Unternehmenskultur und Strategie	9
Einflussnahme und Gestaltung der Unternehmenskultur	11
Messung und Einschätzung der Unternehmenskultur	13
Interviews	14
Barbara Kux zum Thema Unternehmenskultur und Nachhaltigkeit	14
Michel M. Liès zur Unternehmenskultur in Grossunternehmen	15
Dr. Maja Baumann zur Unternehmenskultur in Familienunternehmen	17
Kontakte und Autoren	19

## Über die Umfrage

Der fünfte swissVR Monitor basiert auf einer Befragung von 363 Mitgliedern von Schweizer Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten. Die Umfrage erfasst die Einschätzungen der Verwaltungsratsmitglieder zu Geschäftsaussichten und strukturellen VR-Themen sowie zusätzlich in dieser Ausgabe zum Thema Unternehmenskultur.

Die Umfrage für den vorliegenden swissVR Monitor wurde von swissVR in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern im Zeitraum vom 1. Dezember bis zum 31. Dezember 2018 durchgeführt. Die 363 Teilnehmenden repräsentieren Verwaltungsratsmitglieder sowohl von börsenkotierten Unternehmen als auch von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft. 32% der Teilnehmenden stammen aus Grossunternehmen, 35% aus mittelgrossen Unternehmen und 33% aus Kleinunternehmen.

Zweck des swissVR Monitors ist es einerseits, aktiven Verwaltungsratsmitgliedern eine Orientierung zu bieten, indem die eigene Einschätzung zu Verwaltungsratsthemen mit jener von anderen Verwaltungsratsmitgliedern verglichen werden kann. Andererseits zeigt er der breiten Öffentlichkeit auf, wie Verwaltungsratsmitglieder Fragen rund um ihre Tätigkeit und die aktuelle wirtschaftliche Situation einschätzen.

## Hinweis zur Methodik

Beim Vergleich mit den Umfrageresultaten der vorhergehenden Studien gilt es zu beachten, dass die Zahl und die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmenden unterschiedlich sein können. Die Prozentzahlen sind so gerundet, dass die Summe der Antworten jeweils 100 Prozent ergibt. Die Unternehmensgrösse wurde über den Personalbestand ermittelt: Kleinunternehmen (1 bis 49 Mitarbeitende), mittelgrosse Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) und Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende).

# Vorwort

**Die gute Nachricht zu Beginn: Eine Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder sieht ihre Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil und lebt die Werte vor («Tone at the Top»). Optimierungspotenzial gibt es indes bei der Anpassung der Unternehmenskultur bei strategischen Neuausrichtungen.**

Geschätzte Leserinnen und Leser

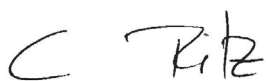
Wir freuen uns, Ihnen den *swissVR Monitor I/2019* zu präsentieren, der von der Vereinigung swissVR zusammen mit dem Beratungsunternehmen Deloitte und der Hochschule Luzern erstellt wird. Für den vorliegenden swissVR Monitor haben wir 363 Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz befragt. Die Resultate geben daher deren Einschätzungen zu Konjunktur und Geschäftsaussichten sowie zu relevanten Themen ihrer Tätigkeit wieder. Sie dürften angesichts der Zahl und der Diversität der Befragten für Schweizer Verwaltungsräte eine hohe Repräsentativität aufweisen. Als spezielles Fokusthema beleuchten wir in dieser fünften Umfrage die Unternehmenskultur.

Die Ergebnisse des *swissVR Monitors I/2019* zeichnen ein spannendes Bild:

- Die Konjunkturerwartungen für die Schweiz werden nur noch von 28% der befragten Verwaltungsratsmitglieder optimistisch eingeschätzt.
- Die befragten Verwaltungsratsmitglieder sind nach eigener Einschätzung noch stärker in den Prozess der Strategiefestlegung und -erarbeitung involviert als vor zwei Jahren.
- Das Top-Thema in den Verwaltungsräten ist neu das Thema Digitalisierung / Robotik / Automatisierung, wobei das Thema Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung fast gleich eingeschätzt wird.

- Für zwei Drittel der Befragten (64%) ist eine gute Unternehmenskultur ein wichtiger Wettbewerbsvorteil und Treiber für den Unternehmenserfolg. Trotzdem passt über ein Drittel (36%) die Unternehmenskultur bei strategischen Neuausrichtungen eher nicht oder nicht an.
- Das Vorleben der Werte («Tone at the Top») und die Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern werden als wichtigste Möglichkeiten für den Verwaltungsrat angesehen, um auf die Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen.
- 44% der Befragten finden aber, dass der Verwaltungsrat eher etwas weit vom Tagesgeschäft entfernt ist und es ihm schwerfällt, die tatsächliche Unternehmenskultur wahrzunehmen und zu gestalten.
- Mitarbeitendenbefragungen sowie Eindrücke aus Betriebsbesuchen und Interaktionen mit Mitarbeitenden werden als wichtigste Möglichkeiten angesehen, um die Unternehmenskultur messen bzw. einschätzen zu können.

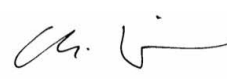
An dieser Stelle bedanken wir uns herzlich bei allen Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten, die an der Befragung für diesen swissVR Monitor teilgenommen haben. Wir wünschen Ihnen, geschätzte Leserinnen und Leser, eine interessante Lektüre.



**Cornelia Ritz Bossicard**  
Präsidentin swissVR



**Reto Savoia**  
Vice Chairman & Deputy CEO  
Deloitte Switzerland



**Prof. Dr. Christoph Lengwiler**  
Dozent IFZ / Hochschule Luzern

# Wichtigste Ergebnisse in Kürze



28 %

erwarten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten eine positive Konjunktorentwicklung.

## Verhaltene Aussichten

Die Konjunkturerwartungen für die Schweiz werden nur noch von 28% der befragten Verwaltungsratsmitglieder optimistisch eingeschätzt. Dieser Anteil liegt deutlich tiefer als im swissVR Monitor II/2018 vor einem halben Jahr (54%) oder im swissVR Monitor I/2018 vor einem Jahr (67%). Die positiven Einschätzungen der Aussichten für die jeweilige Branche (42%) oder das eigene Unternehmen (59%) haben hingegen im Vergleich zum swissVR Monitor II/2018 nur leicht abgenommen.



70 %

nehmen eine aktive Rolle bei der Festlegung der Unternehmensstrategie wahr.

## Starke Involvierung in Strategiefragen

Der Anteil der befragten Verwaltungsratsmitglieder, nach deren Meinung der Verwaltungsrat klar eine aktive Rolle bei der Strategiefestlegung und -erarbeitung spielt, liegt etwas höher als in der Umfrage vor zwei Jahren (swissVR Monitor I/2017). Optimierungspotenzial zeigt sich tendenziell beim Umfang der Zeit, die für die Diskussion strategischer Fragen eingesetzt wird, und bei der periodischen Überprüfung der Erreichung strategischer Ziele.



38 %

nennen Digitalisierung / Robotik / Automatisierung als wichtigstes Verwaltungsrats Thema der letzten 12 Monate.

## Neue und alte Top-Themen des Verwaltungsrates

Das Thema Digitalisierung / Robotik / Automatisierung erweist sich neu als das am häufigsten genannte Thema der letzten 12 Monate (38% der Befragten), gefolgt vom ehemaligen Spitzenthema Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung (35%) und vom Thema Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie (30%). Neu unter den Top-10-Themen des Verwaltungsrates sind Corporate Transactions und die Unternehmenskultur.



64 %

finden, dass eine gute Unternehmenskultur einen Wettbewerbsvorteil darstellt.

## Gute Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil

Für zwei Drittel der Befragten ist eine gute Unternehmenskultur ein wichtiger Wettbewerbsvorteil und Treiber für den Unternehmenserfolg. Drei von zehn der befragten Unternehmen weisen indes eine Unternehmenskultur auf, die die strategische Transformation eher nicht (24%) oder nicht fördert (4%). Zudem wird bei über einem Drittel (36%) die Unternehmenskultur bei strategischen Neuausrichtungen eher nicht (29%) oder nicht angepasst (7%).



67 %

sehen im Vorleben der propagierten Werte die beste Möglichkeit zur Einflussnahme auf die Unternehmenskultur.

## Einfluss auf Unternehmenskultur über «Tone at the Top»

Das Vorleben der Werte (67% der Befragten) und die Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern (64%) werden als wichtigste Möglichkeiten für den Verwaltungsrat angesehen, um auf die Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen. 44% der Befragten finden aber, dass der Verwaltungsrat etwas weit vom Tagesgeschäft entfernt ist, und dass es ihm schwerfällt, die tatsächliche Unternehmenskultur wahrzunehmen und zu gestalten.



65 %

verwenden Eindrücke von Betriebsbesuchen und aus Interaktionen mit Mitarbeitenden, um die Unternehmenskultur einzuschätzen.

## Hohe Interaktion mit Mitarbeitenden zur Einschätzung der Unternehmenskultur

Mitarbeitendenbefragungen (74% der Befragten), Eindrücke aus Betriebsbesuchen und Interaktionen mit Mitarbeitenden (65%), wahrgenommenes Verhalten der Geschäftsleitungsmitglieder (62%) und Kundenbefragungen (56%) werden als die wichtigsten Möglichkeiten für den Verwaltungsrat angesehen, um die Unternehmenskultur messen bzw. einschätzen zu können.

# Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten

Die **Konjunktur-, Branchen- und Geschäftsaussichten** der Unternehmen werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern im swissVR Monitor I/2019 für die nächsten 12 Monate weniger positiv beurteilt als noch vor einem halben Jahr (swissVR Monitor II/2018). Die Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien haben sich dabei weiter akzentuiert: Die Geschäftsaussichten für das eigene Unternehmen werden weit positiver beurteilt als die Aussichten in der jeweiligen Branche oder für die Gesamtwirtschaft. Auffallend ist die zurückhaltendere Beurteilung der Konjunktur. Der Anteil der Befragten, die die Konjunkturaussichten positiv beurteilen, hat sich im Vergleich zum swissVR Monitor II/2018 von 54% auf 28% praktisch halbiert. Gleichzeitig hat sich der Anteil der Befragten, die eine negative Entwicklung für die eigene Branche erwarten, von 10% auf 14% erhöht (siehe Abbildung 1).

Nur noch 28% der Befragten beurteilen die **Konjunkturaussichten** für die Schweiz positiv. Im Vergleich zum swissVR Monitor II/2018 ist der Anteil der Verwaltungsratsmitglieder, die die Konjunkturentwicklung neutral bewerten, von 45% auf 64% und jener der Pessimisten von 1% auf 8% gestiegen. Damit werden die Aussichten für die Gesamtwirtschaft ähnlich eingeschätzt wie in der Umfrage vor zwei Jahren (swissVR Monitor I/2017).

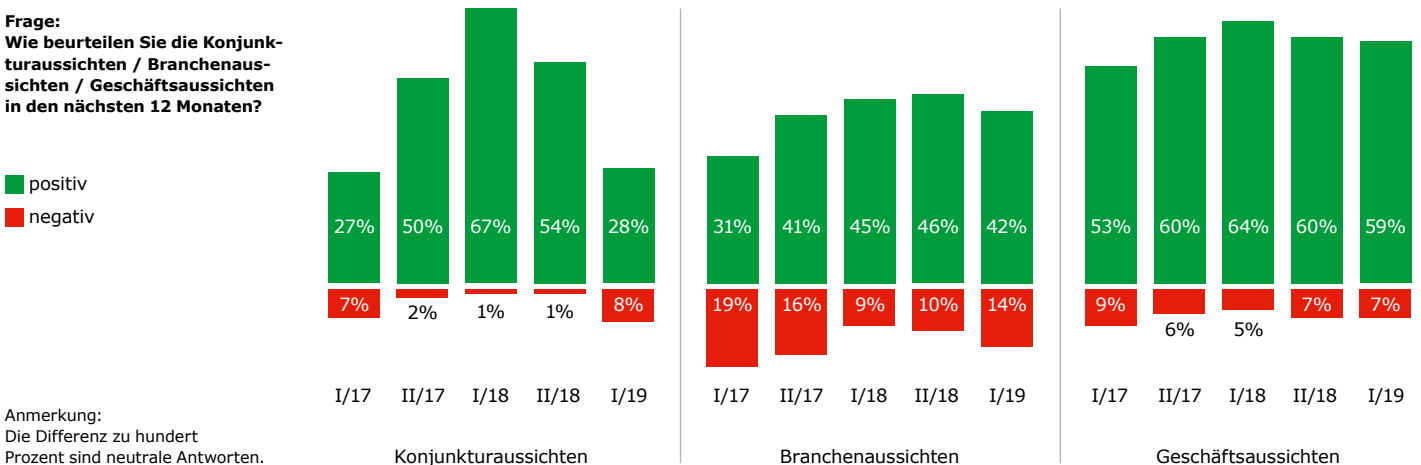
Bei den **Branchenaussichten** ist zwar der Anteil der Befragten mit positiver Einschätzung im letzten halben Jahr nur

leicht von 46% auf 42% zurückgegangen, hingegen hat sich der Anteil mit negativer Einschätzung der künftigen Entwicklung für die eigene Branche von 10% auf 14% erhöht.

Weiterhin überwiegend optimistisch fällt das Urteil bei den **Geschäftsaussichten** des eigenen Unternehmens aus: 59% der Befragten erwarten eine positive Entwicklung, 34% beurteilen die Aussichten als neutral, und der Anteil mit negativen Einschätzungen beträgt 7%. Diese Werte entsprechen in etwa jenen des swissVR Monitors II/2018 vor einem halben Jahr und zeigen ein ähnliches Bild, wie in den drei Umfragen zuvor.

Der Detailhandel und die Konsumgüterindustrie schätzen die Geschäftsaussichten aktuell am positivsten ein (65% der Befragten), nachdem die positiven Einschätzungen dieser Branche im swissVR Monitor II/2018 noch unter dem Gesamtdurchschnitt lagen (57%). Wie bereits in den swissVR Monitoren II/2017, I/2018 und II/2018 werden die Geschäftsaussichten vom verarbeitenden Gewerbe und von der Chemieindustrie (zusammen 63% der Befragten) sowie von den Branchen Informations- und Kommunikationstechnik (62%) weiterhin überdurchschnittlich positiv eingeschätzt. Demgegenüber liegen die positiven Einschätzungen der Geschäftsaussichten für das Baugewerbe (54% der Befragten) und für die Finanzdienstleistungsindustrie (50%) unter dem Gesamtdurchschnitt.

**Abb. 1 Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten (swissVR Monitor I/2017, II/2017, I/2018, II/2018 und I/2019)**



# Strategie- und Strukturthemen im Verwaltungsrat

## Unternehmensstrategie und Unternehmensziele

70% der befragten Verwaltungsratsmitglieder bestätigen voll und ganz, dass der **Verwaltungsrat eine aktive Rolle bei der Festlegung der Unternehmensstrategie** wahrnimmt. Das sind leicht mehr als im swissVR Monitor I/2017 (66%) (siehe Abbildung 2). Weitere 27% der Befragten stimmen dieser Aussage eher zu. Das positive Bild, wonach praktisch alle Verwaltungsratsgremien bei der Strategiefestlegung grundsätzlich eine aktive Rolle spielen und damit dem gesetzlichen Auftrag (gemäss Art. 716a OR) entsprechen, hat sich in den letzten zwei Jahren weiter gefestigt.

Bei den weiteren Fragen zur Festlegung der Unternehmensstrategie zeigt sich ein ähnliches Bild: Mehr als die Hälfte der Befragten (51%) bestätigt voll und ganz, dass der **Verwaltungsrat bei der Strategieerarbeitung aktiv** involviert ist – leicht mehr als im swissVR Monitor I/2017 (47%). Und wie schon vor zwei Jahren betont knapp die Hälfte der Befragten jeweils voll und ganz, dass der **Verwaltungsrat genügend Zeit für die Diskussion** von strategischen Fragen im Gremium einsetzt (45%) und periodisch die **Erreichung der strategischen Ziele überprüft** (42%). Werden wiederum jene Fälle mitberücksichtigt, für die diese Aussagen eher zutreffen, kann davon ausgegangen werden, dass bei mindestens acht von zehn Unternehmen der Verwaltungsrat bei der Strategieerarbeitung aktiv involviert ist, sich genügend

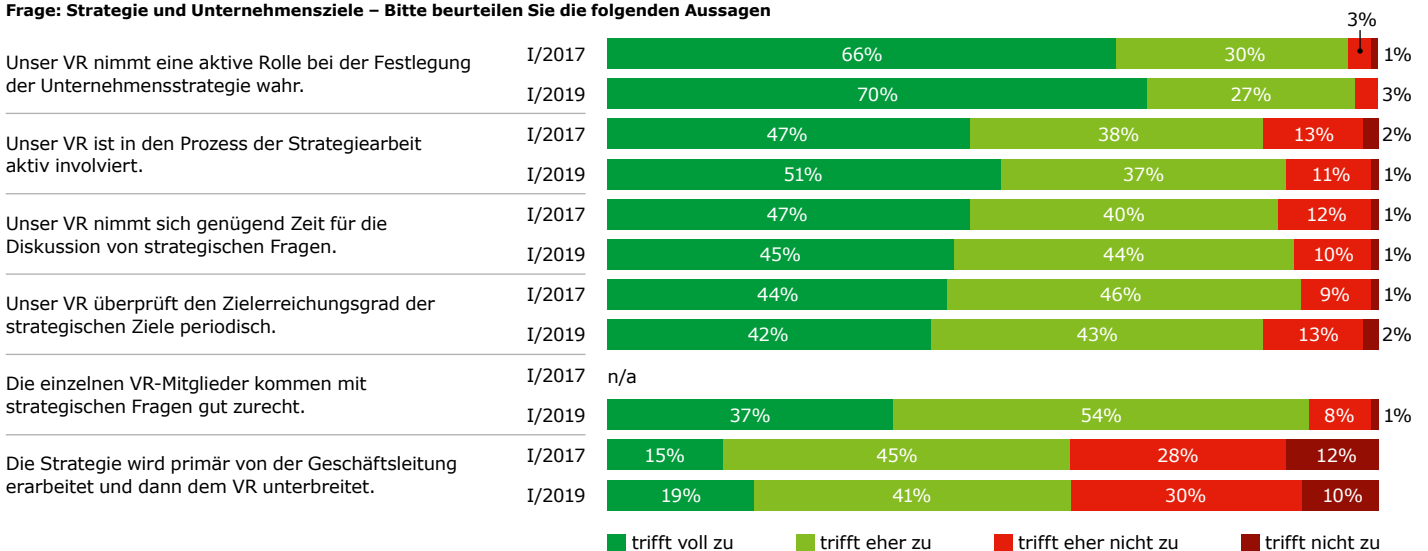
Zeit dafür nimmt und die Erreichung von strategischen Zielen periodisch überprüft. Der relativ hohe Anteil der Antworten, für die die entsprechenden Aussagen nur eher zutreffen oder sogar eher nicht, deutet allerdings darauf hin, dass die befragten Verwaltungsratsmitglieder durchaus noch Optimierungspotenziale sehen.

Ähnlich sieht das Bild bei den Kompetenzen bezüglich strategischer Fragestellungen aus. Für 37% der Befragten trifft die Aussage, dass die **einzelnen Verwaltungsratsmitglieder mit strategischen Fragen gut zurechtkommen**, vollumfänglich zu. Der hohe Anteil der Befragten von 54%, für die die Aussage «nur» eher zutrifft, deutet darauf hin, dass die Befragten – trotz positiver Gesamteinschätzung – in Einzelfällen Vorbehalte haben könnten.

Analog zum swissVR Monitor I/2017 wird tendenziell bei einer Mehrheit der befragten Verwaltungsratsmitglieder (60%) die **Strategie primär von der Geschäftsleitung erarbeitet** und dann dem Verwaltungsrat unterbreitet. Der recht hohe Anteil jener, für die diese Aussage nicht oder eher nicht zutrifft, zeigt jedoch auch, dass offenbar recht häufig der Verwaltungsrat im Lead ist oder die Strategie gemeinsam mit der Geschäftsleitung erarbeitet.

**Abb. 2 Strategie und Unternehmensziele im Verwaltungsrat (swissVR Monitor I/2019; Veränderung zu I/2017)**

Frage: Strategie und Unternehmensziele – Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen





## Information, Überwachung und Kontrolle

Der allgemeine Informationsstand als Verwaltungsratsmitglied wird weiterhin vorwiegend positiv eingeschätzt. Wie schon vor zwei Jahren (swissVR Monitor I/2017) finden neun von zehn der befragten Verwaltungsratsmitglieder die Aussage, dass sie **rechtzeitig und umfassend informiert** werden, voll (45%) oder teilweise (46%) zutreffend (siehe Abbildung 5). Nur für 9% der Befragten ist diese Aussage eher nicht oder gar nicht zutreffend.

Eine ähnlich positive Einschätzung gibt es bezüglich der Zweckmässigkeit und Aussagekraft des Verwaltungsrats-Reportings. 44% der befragten Verwaltungsratsmitglieder bestätigen voll und ganz, dass das **VR-Reporting zweckmässig und aussagekräftig** ist, und weitere 47% stimmen dieser Aussage eher zu.

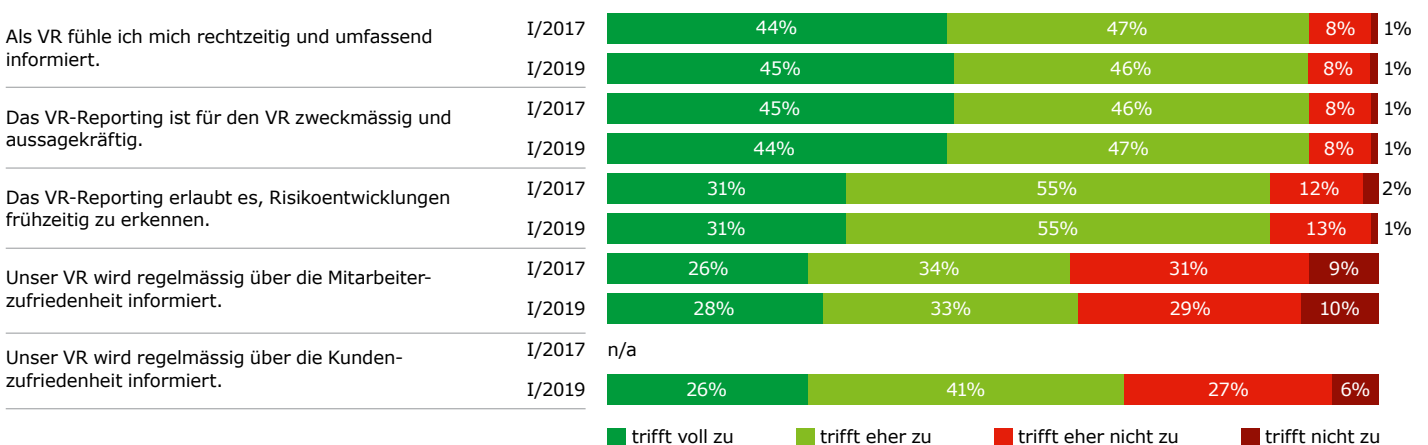
Mehr Skepsis ist bei der Aussage festzustellen, dass **Risikoentwicklungen** dank des VR-Reportings frühzeitig erkannt werden können. Diese Aussage ist nur knapp für ein Drittel

(31%) der Befragten voll zutreffend. Für eine Mehrheit (55%) ist diese Aussage weiterhin nur teilweise zutreffend, und für 14% trifft sie eher nicht oder gar nicht zu.

Überraschend und ähnlich sind die Einschätzungen der Befragten zur Information des Verwaltungsrates über die Mitarbeiter- und die Kundenzufriedenheit. Wie schon vor zwei Jahren trifft es für vier von zehn Befragten nicht (10%) oder eher nicht zu (29%), dass sie regelmässig über die **Mitarbeiterzufriedenheit** informiert werden. Und für 33% der Befragten trifft es ebenfalls nicht (6%) oder eher nicht zu (27%), dass sie regelmässig über die **Kundenzufriedenheit** informiert werden. Bezüglich der Information über die Kundenzufriedenheit ergibt sich unabhängig von der Unternehmensgrösse ein ähnliches Bild. Bei der Information über die Mitarbeiterzufriedenheit liegt hingegen der Anteil jener, die nicht oder eher nicht regelmässig informiert werden, bei kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) deutlich höher (41%) als bei den Grossunternehmen (33%).

**Abb. 3 Information im Verwaltungsrat / Überwachung und Kontrolle (swissVR Monitor I/2019; Veränderung zu I/2017)**

Frage: Information im VR / Überwachung und Kontrolle – Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen



## Wichtige Themen im Fokus des Verwaltungsrates

Die an der Umfrage teilnehmenden Verwaltungsratsmitglieder wurden, wie bereits in früheren swissVR Monitoren, darum gebeten, aus einer Liste von unternehmensrelevanten Themen die fünf wichtigsten auszuwählen, die den Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt haben, sowie die fünf wichtigsten Themen, die ihn in den nächsten 12 Monaten voraussichtlich beschäftigen werden.

Die **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** erweist sich neu als das am häufigsten genannte wichtige Thema der letzten 12 Monate: 38% der Befragten haben es als eines der wichtigsten fünf Themen gewählt. Dieser Anteil ist ebenso hoch wie im swissVR Monitor I/2018 (siehe Abbildung 4).

Auf dem zweiten Rang folgt mit 35% das Thema **Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung**, das im swissVR Monitor I/2018 mit 40% den ersten Rang belegte. Ebenfalls in der Rangfolge nach hinten gerückt sind die Themen **Talentmanagement** (25% der Befragten) und **Compliance** (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien) (21%).





























Weiterhin wichtig (gleichbleibende Ränge) bleiben die strategischen Themen **Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie** (30% der Befragten), **personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung** (28%) und **Markt- und Absatzstrategie** (ebenfalls 28%).





Auf der Rangfolge stark vorgerückt (Rang 6) ist das Thema **Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten**, das von 26% der Befragten als wichtiges strategisches Thema gewählt wurde (swissVR Monitor I/2018: 23% / Rang 10). Ebenfalls an relativer Wichtigkeit zugenommen hat das Thema **Corporate Transactions** (24%). Das in diesem swissVR Monitor erstmals aufgenommene Thema **Unternehmenskultur** (22%) ist in den Top-10-Themen gelandet. Es hat das Thema **Risikomanagement** (20%), das im swissVR Monitor I/2018 noch mit 25% auf dem siebten Rang lag, aus den Top-10-Themen verdrängt.

Beim Vergleich der wichtigsten Themen der letzten 12 Monate mit jenen der nächsten 12 Monate fällt auf, dass sich im nächsten Jahr ein leicht höherer Anteil der Befragten mit den drei Themen **Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung**, **Markt- und Absatzstrategie** sowie **Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten** beschäftigen werden (39%, 31% und 29%) als in den vergangenen 12 Monaten (35%, 28% und 26%). An Wichtigkeit gewinnen dürfte auch das Thema **Innovationssicherung / Forschung & Entwicklung** (21% der Befragten), das im letzten Jahr nicht unter den Top-10-Themen rangierte. Mit dem Thema **Digitalisierung / Robotik / Automatisierung** wird sich in den nächsten 12 Monaten ein im Vergleich mit den letzten 12 Monaten gleichbleibend hoher Anteil der Befragten vertieft auseinandersetzen (37% vs. 38%).

**Abb. 4 Top-10-Themen des Verwaltungsrates (swissVR Monitor I/2019; Veränderung zu I/2018; Ausblick nächste 12 Monate)**

Fragen: Was waren die wichtigsten Themen, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den letzten 12 Monaten beschäftigt hat? Was werden Ihrer Meinung nach die wichtigsten Themen sein, mit denen sich Ihr Verwaltungsrat in den nächsten 12 Monaten beschäftigen wird?  
Anmerkung: Kategorie Unternehmenskultur wurde zum ersten Mal abgefragt.

	Rang I/2019		Rang I/2018		Nächste 12 Monate	Themen
	1 (38%)		2 (38%)		2 (37%)	Digitalisierung / Robotik / Automatisierung
	2 (35%)		1 (40%)		1 (39%)	Effizienzsteigerung / Optimierung interner Prozesse
	3 (30%)		3 (35%)		10 (18%)	Erarbeitung einer neuen Unternehmensstrategie
	4 (28%)		4 (32%)		6 (25%)	Personelle Herausforderungen auf Ebene der Geschäftsleitung
	4 (28%)		6 (25%)		3 (31%)	Go-to-Market (Markt- und Absatzstrategie)
	6 (26%)		10 (23%)		4 (29%)	Reaktion auf Marktentwicklung / Wettbewerbsverhalten
	7 (25%)		5 (27%)		4 (29%)	Talent (einschliesslich Recruiting, Retention etc.)
	8 (24%)		11 (22%)		11 (17%)	Corporate Transactions (Akquisitionen, Kooperationen, Fusionen)
	9 (22%)		n/a		7 (21%)	Unternehmenskultur
	10 (21%)		9 (24%)		15 (13%)	Compliance (Einhaltung von Gesetzen und internen Verhaltensrichtlinien)

 Strategie    Organisation & Prozesse    HR    Compliance & Risk



# Fokusthema: Unternehmenskultur

## Unternehmenskultur und Strategie

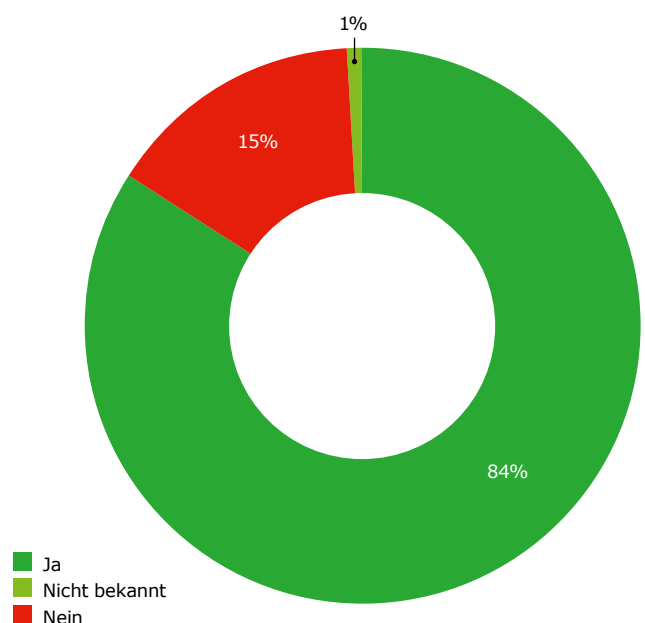
Die Unternehmenskultur wurde von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern nicht nur als aktuell und zukünftig wichtiges Top-10-Thema genannt – eine grosse Mehrheit der Befragten (84%) hat in den letzten 12 Monaten offenbar in ihrem Verwaltungsrat auch die **Kultur ihres Unternehmens diskutiert** (siehe Abbildung 5). Interessanterweise gibt es keine Unterschiede bezüglich der Unternehmensgrösse: Die Unternehmenskultur war in Verwaltungsräten von KMU wie auch von Grossunternehmen gleichermaßen ein wichtiges Thema.

Knapp zwei Drittel der befragten Verwaltungsratsmitglieder (64%) betonen dabei voll und ganz, dass eine **gute Unternehmenskultur einen Wettbewerbsvorteil** für ihr Unternehmen darstellt, und weitere 33% stimmen dieser Aussage eher zu (siehe Abbildung 6). Nur 3% der Befragten findet diese Aussage nicht oder teilweise nicht zutreffend. Etwas mehr als die Hälfte (54%) findet zudem voll und ganz, dass die **Unternehmenskultur ein wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg** ist, und weitere 40% der Befragten stimmen dieser Aussage eher zu.

Obwohl Einigkeit über die Bedeutung der Unternehmenskultur als wichtiger Wettbewerbsvorteil und Erfolgsfaktor für Unter-

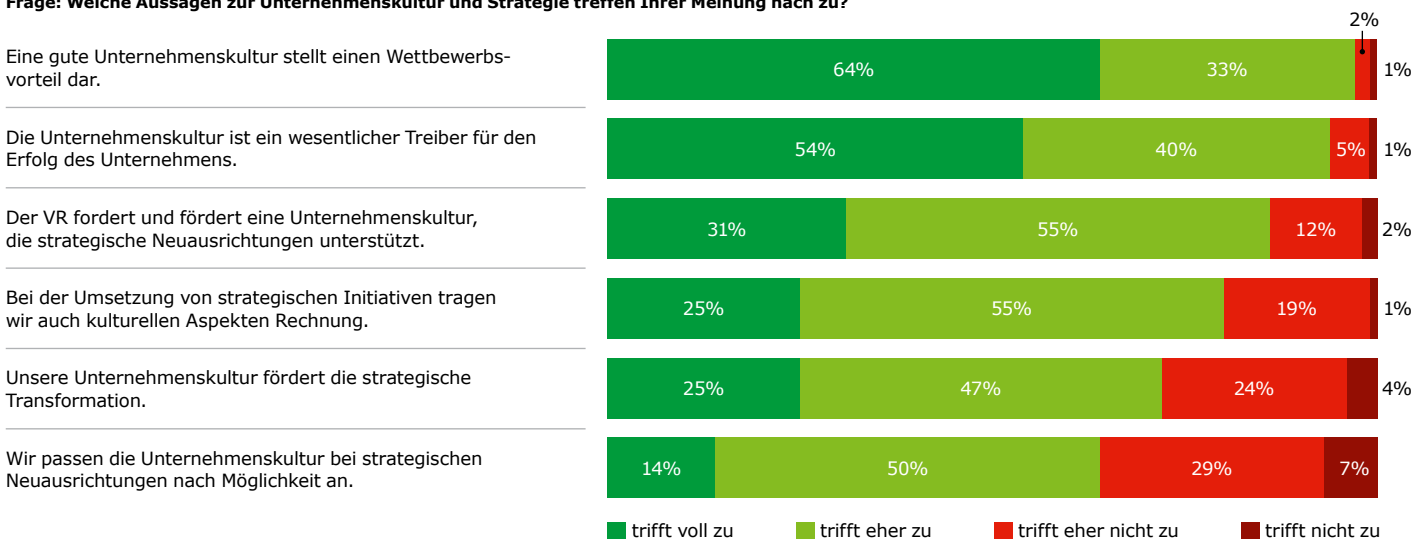
**Abb. 5 Diskussion der Unternehmenskultur im Verwaltungsrat**

Frage: **Haben Sie in den letzten 12 Monaten die Kultur Ihres Unternehmens diskutiert?**



**Abb. 6 Unternehmenskultur und Strategie**

Frage: **Welche Aussagen zur Unternehmenskultur und Strategie treffen Ihrer Meinung nach zu?**



nehmen über alle Branchen hinweg und in Unternehmen aller Grössen herrscht, wird der Umgang mit dem Thema bei strategischen Neuausrichtungen eher selbstkritisch eingeschätzt, und es gibt teilweise Unterschiede nach Unternehmensgrösse.

So trifft die Aussage, dass der Verwaltungsrat eine **Unternehmenskultur fordert und fördert, die eine strategische Neuausrichtung unterstützt**, nur für knapp ein Drittel der Befragten voll zu (31%) und für etwas mehr als die Hälfte eher zu (55%). Für 14% der Befragten trifft diese Aussage nicht (2%) oder eher nicht zu (12%). Bei KMU ist der Anteil jener Befragten, für die die Aussage nicht oder eher nicht zutrifft, grösser als bei den Grossunternehmen.

Für mehr als ein Drittel (36%) der Befragten trifft zudem nicht (7%) oder eher nicht zu (29%), dass die **Unternehmenskultur bei strategischen Neuausrichtungen nach Möglichkeit angepasst** wird, und fast drei von zehn der Unternehmen sind der Ansicht, dass ihre **Unternehmenskultur die strategische Transformation** nicht (4%) oder eher nicht (24%) fördert. Unterschiede nach Unternehmensgrösse gibt es bei beiden Aussagen nicht zu verzeichnen. Die Aussage, dass der Verwaltungsrat bei der **Umsetzung von strategischen Initiativen kulturellen Aspekten Rechnung trägt**, trifft für 20% der Befragten nicht (1%) oder eher nicht zu (19%), wobei dieser Anteil bei den KMU wiederum grösser ist als bei den Grossunternehmen.

## Einflussnahme und Gestaltung der Unternehmenskultur

Die Verwaltungsratsmitglieder wurden zu den verschiedenen Möglichkeiten ihrer Einflussnahme auf die Unternehmenskultur befragt. Als eine der zwei wichtigsten Möglichkeiten bezeichnen 67% der Befragten das vorbildliche **Vorleben der propagierten Werte** («Tone at the Top») und 64% die **Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern** (siehe Abbildung 7). Bei den Grossunternehmen ist der Anteil der Befragten, bei denen diese beiden Möglichkeiten zur Einflussnahme wichtig sind, grösser als bei den KMU.

Nur von etwas mehr als einem Drittel der Befragten als wichtig bezeichnet werden die folgenden Möglichkeiten für den Verwaltungsrat, um die Unternehmenskultur zu beeinflussen:

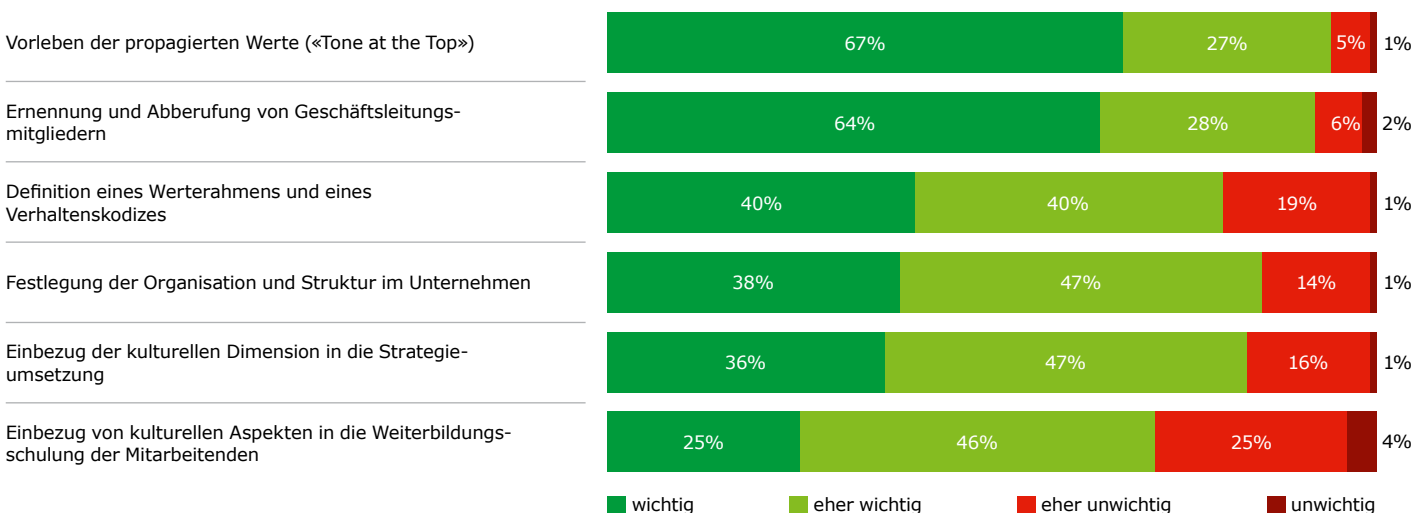
**Definition eines Werterahmens und eines Verhaltenskodizes** (40%), **Festlegung der Organisation und Struktur im Unternehmen** (38%) sowie **Einbezug einer kulturellen Dimension in die Strategieumsetzung** (36%). Bei den KMU ist der Anteil der Befragten, die die Festlegung der Organisation und Struktur als wichtig erachten, grösser als bei den Grossunternehmen. Umgekehrt betonen prozentual mehr Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen die Wichtigkeit der Definition eines Werterahmens / Verhaltenskodizes und den Einbezug einer kulturellen Dimension in die Strategieumsetzung zur Einflussnahme auf die Unternehmenskultur.

Nur ein Viertel (25%) der Befragten schätzt den **Einbezug von kulturellen Aspekten in die Weiterbildung bzw. Schulung** der Mitarbeitenden als wichtige Einflussmöglichkeit ein. Die befragten Verwaltungsratsmitglieder sehen offenbar ihre Rolle mehr im Vorleben der Werte zur Kulturvermittlung als im Lehren oder Unterrichten der Kultur.

Darüber hinaus wurden die Verwaltungsratsmitglieder zu den Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmenskultur durch den Verwaltungsrat befragt. Nach Einschätzung von 92% der befragten Verwaltungsratsmitglieder trifft die Aussage, dass der **Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung die Unternehmenskultur effektiv vorleben**, voll (42%) oder eher zu (50%) (siehe Abbildung 8). Der «Tone at the Top», d.h. das vorbildliche Verhalten und die Kommunikation der Führungskräfte, spielt somit für eine grosse Mehrheit der Befragten eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Unternehmenskultur. Für eine grosse Mehrheit der Befragten (88%) trifft ebenfalls entweder voll (43%) oder eher zu (45%), dass der **CEO und die Geschäftsleitung im Wesentlichen die Unternehmenskultur prägen**. Bei beiden Aussagen schwingt trotz den positiven Einschätzungen auch etwas Skepsis mit, da der Anteil der eher Zustimmenden höher liegt als der Anteil der voll Zustimmenden.

### Abb. 7 Einflussnahme auf die Unternehmenskultur

Frage: Wie wichtig sind die folgenden Möglichkeiten für den VR, um auf die Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen?



Diese differenzierte Einschätzung verstärkt sich bei weiteren Aussagen zur Gestaltung der Unternehmenskultur durch den Verwaltungsrat: Nur noch 31% der Befragten unterstützen die Aussage voll, dass die **Gestaltung der Unternehmenskultur ein iterativer Prozess** zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist. Die Aussage, dass vom **Verwaltungsrat erlassenen Werterahmen und Verhaltenskodizes** einen klaren Beitrag zur Verankerung der Unternehmenskultur leisten, wird noch von 23% der Befragten als voll zutreffend bezeichnet.

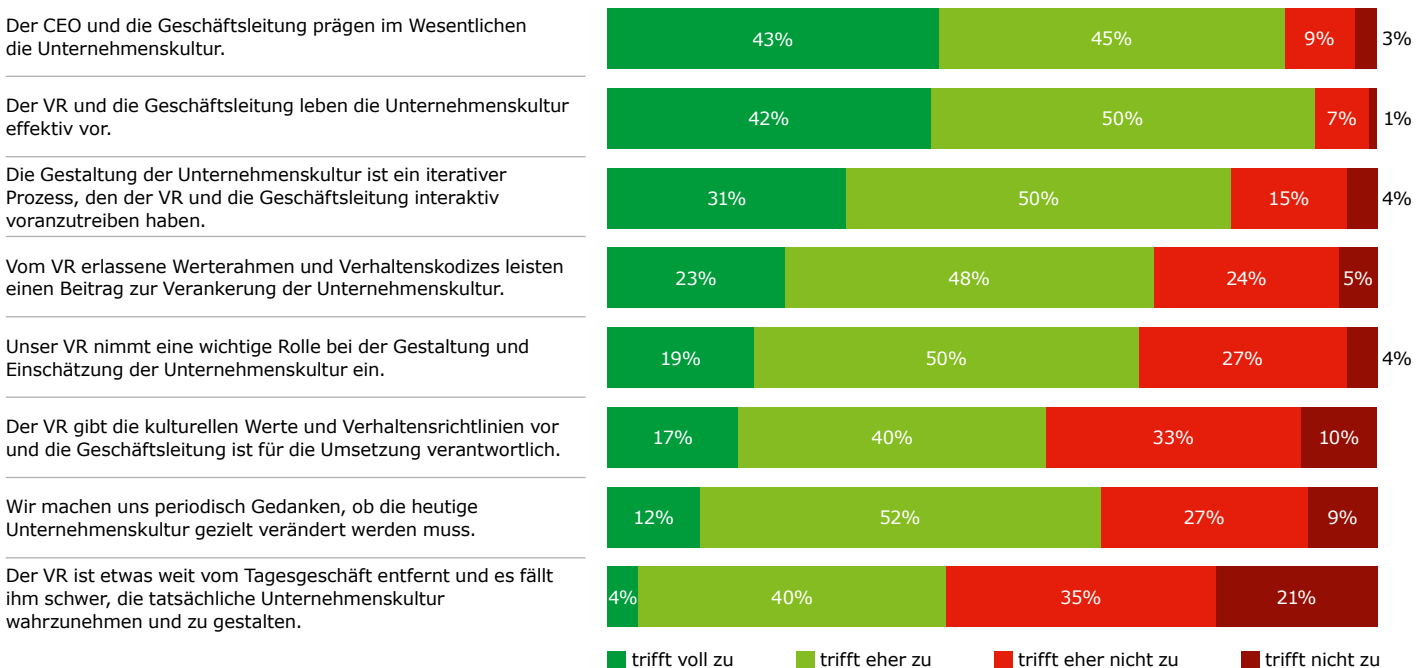
Noch skeptischer oder vielleicht auch selbstkritischer wird die Aussage beurteilt, dass der Verwaltungsrat eine **wichtige Rolle bei der Gestaltung und Einschätzung der Unternehmenskultur** einnimmt. Dieser Aussage können nur noch 19% der Befragten voll zustimmen; umgekehrt trifft die Aussage für 31% der Befragten eher nicht (27%) oder gar nicht (4%) zu. Noch etwas zurückhaltender sieht das Bild bei der Aussage aus, dass sich die Verwaltungsratsmitglieder periodisch **Gedanken machen, ob die heutige Unternehmenskultur gezielt verändert werden muss**. Diese Aussage wird nur von 12% der Befragten voll gestützt, für 36% trifft sie eher nicht (27%) oder nicht zu (9%).

Mehrheitlich nicht bestätigt wird die Aussage, dass der **Verwaltungsrat etwas weit vom Tagesgeschäft entfernt ist und es ihm schwerfällt, die tatsächliche Unternehmenskultur wahrzunehmen und zu gestalten**. Für 56% der Befragten trifft diese Aussage eher nicht (35%) oder gar nicht zu (21%). Mehr als die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder sind also durchaus der Meinung, die Unternehmenskultur einschätzen und gestalten zu können. Interessanterweise gibt es hier auch keine wesentlichen Unterschiede bezüglich Unternehmensgrösse: Der Anteil jener befragten Verwaltungsratsmitglieder, die finden, der Verwaltungsrat sei etwas weit vom Tagesgeschäft entfernt, um die Unternehmenskultur wahrzunehmen und zu gestalten, ist bei den Grossunternehmen praktisch gleich tief wie bei den KMU.

Schwierig zu interpretieren sind die Meinungen zur Aussage, dass der **Verwaltungsrat die kulturellen Werte und Verhaltensrichtlinien vorgibt und die Geschäftsleitung für die Umsetzung verantwortlich** ist. Die Aussage trifft für 57% der Befragten voll (17%) oder eher zu (40%), für 43% jedoch eher nicht (33%) oder gar nicht (10%). Offenbar sind die befragten Verwaltungsratsmitglieder durchaus der Meinung, sie hätten auch Verantwortung bei der Umsetzung der Unternehmenskultur wahrzunehmen und könnten dies nicht einfach an die Geschäftsleitung delegieren.

### Abb. 8 Gestaltung der Unternehmenskultur

Frage: Welche Aussagen zur Unternehmenskultur und deren Gestaltung durch den VR treffen Ihrer Meinung nach zu?



## Messung und Einschätzung der Unternehmenskultur

Unter den fünf wichtigsten Möglichkeiten, um die Unternehmenskultur messen bzw. einschätzen zu können, werden von den befragten Verwaltungsratsmitgliedern **Mitarbeitendenbefragungen** (74% der Befragten), **Eindrücke von Betriebsbesuchen und Interaktionen mit Mitarbeitenden** (65%), **wahrgenommenes Verhalten der Geschäftsleitungsmitglieder** (62%) sowie **Kundenbefragungen** (56%) am häufigsten genannt (siehe Abbildung 9). Mit Ausnahme der Eindrücke von Betriebsbesuchen und Interaktionen mit Mitarbeitenden, die für alle gleich wichtig sind, werden die anderen drei Möglichkeiten zur Messung und Einschätzung der Unternehmenskultur von den Verwaltungsratsmitgliedern in Grossunternehmen leicht stärker favorisiert als von Verwaltungsratsmitgliedern in KMU.

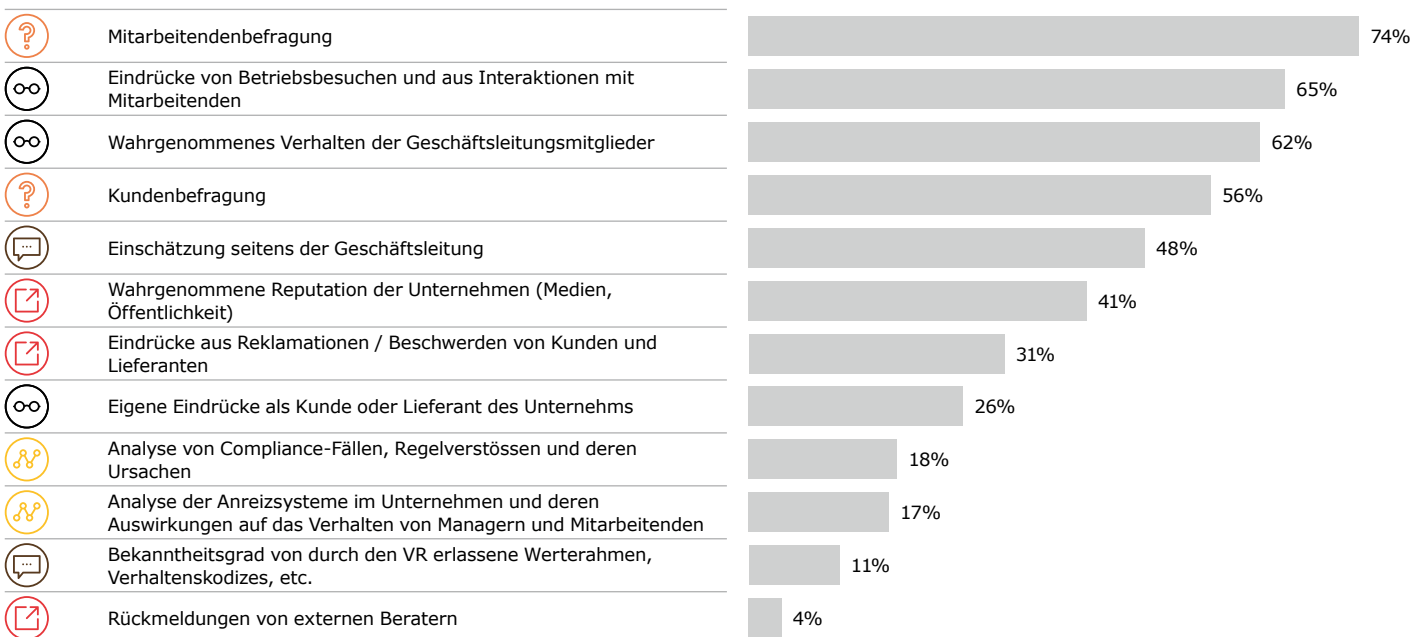
Erkenntnisse aus klassischen Kunden- und Mitarbeitendenbefragungen sowie das Vertrauen auf die eigenen persönlichen Einschätzungen stehen damit klar im Vordergrund. Mit Nennung durch ein Viertel bis zur Hälfte der Befragten wird allerdings auch weiteren internen und externen Einschätzungsmöglichkeiten zur Messung der Unternehmenskultur Bedeutung beigemessen, nämlich den **Einschätzungen seitens der Geschäftsleitung** (48% der Befragten), der

**wahrgenommenen externen Reputation des Unternehmens** in den Medien und der Öffentlichkeit (41%), den **Eindrücken aus Reklamationen und/oder Beschwerden von Kunden und Lieferanten** (31%) sowie den **eigenen Eindrücken als Kunde oder Lieferant** des Unternehmens (26%). Verwaltungsratsmitglieder von KMU vertrauen dabei stärker als solche von Grossunternehmen auf Einschätzungen ihrer Geschäftsleitung und auf Eindrücke aus Reklamationen von Kunden und Lieferanten. Demgegenüber legen Verwaltungsratsmitglieder von Grossunternehmen stärkeres Gewicht auf die externe Reputation des Unternehmens in den Medien und der Öffentlichkeit.

Nur eine kleine Minderheit der Befragten zählt zu den fünf wichtigsten Möglichkeiten zur Messung und Einschätzung ihrer Unternehmenskultur die **Analyse von Compliance-Fällen, Regelverstössen und deren Ursachen** (18% der Befragten) oder die Analyse der **Anreizsysteme im Unternehmen und deren Auswirkungen auf das Verhalten** von Managern und Mitarbeitenden (17%). Eine noch geringere Rolle scheinen der **Bekanntheitsgrad von erlassenen Werteverahmen und Verhaltenskodizes** (11%) sowie **Rückmeldungen von externen Beratern** (4%) zu spielen.

**Abb. 9 Messung und Einschätzung der Unternehmenskultur**

Frage: Welches sind die 5 wichtigsten Möglichkeiten für den VR, um die Unternehmenskultur zu messen bzw. einzuschätzen?



⦿ Eigene Einschätzung
🗨️ Interne Einschätzung
📄 Externe Einschätzung
❓ Befragung
🔗 Analyse

# Interviews

## Unternehmenskultur und Nachhaltigkeit

Barbara Kux, Vice Chairman von Firmenich und Mitglied des Aufsichtsrats von Henkel

**«In einem disruptiven Umfeld sichert die Unternehmenskultur den Erfolg nachhaltig. Sie bewirkt bessere Kommunikation, weniger Kontrolle und mehr Motivation.»**

**Barbara Kux** ist Vice Chairman von Firmenich, Mitglied des Aufsichtsrats von Henkel und Mitglied des Board of Directors von Pargesa Holding. Ihre berufliche Laufbahn führte sie von McKinsey, ABB und Nestlé in die Konzernleitung von Royal Philips. Von 2008 bis 2013 war sie Mitglied des Vorstands von Siemens, wo sie für Nachhaltigkeit und Beschaffung verantwortlich

war. Barbara Kux ist Mitglied des Stiftungsrats der Max Schmidheiny-Stiftung an der Universität St.Gallen. An dieser Hochschule ist sie auch Hauptdozentin für Nachhaltigkeit. Sie ist zudem Mitglied im Beirat von INSEAD, wo sie 2017 als Director in Residence for Corporate Governance ernannt wurde. 2016 wurde sie in die Expertengruppe Decarbonisation Pathways berufen, die die EU strategisch zu Forschung und Innovation berät.



**swissVR:** Was sind heute die wichtigsten Herausforderungen für Unternehmen?

**Barbara Kux:** Wir leben in spannenden Zeiten mit grossen Chancen und Risiken. Das Wachstum der Mittelschicht in den Schwellenländern bietet ein riesiges Nachfragepotenzial – und die wirtschaftliche Nutzung von disruptiven Technologien eröffnet uns attraktive Marktpotenziale, etwa die additive Fertigung («3D-Druck»), neue Materialien oder die Vernetzung und das Zusammenspiel von Gegenständen («Internet der Dinge»). Die starke Wirkung dieses technischen Fortschritts zeigt sich zum Beispiel in der Erwartung, dass sich der Markt

für Künstliche Intelligenz in Europa bis 2022 auf 10 Mrd. Euro im Jahr mehr als verdreifachen soll. Aber diesen enormen Möglichkeiten stehen zunehmend auch Risiken gegenüber: Die Einschränkung des Freihandels durch Handelskonflikte oder grössere geopolitische Konflikte und Instabilität. In vielen Märkten schwächt sich das Wachstum ab. Und die eigentlich segensreichen neuen Technologien wirken so disruptiv auf Wirtschaft, Unternehmen und Gesellschaft, dass sie viele Menschen stark verunsichern. Diese beunruhigenden Entwicklungen bewirken, dass die Eliten in Politik und Wirtschaft Vertrauen verlieren – auch die Verwaltungsräte in den Unternehmen. Die riesige Dynamik stellt bisherige Wettbewerbs- und Erfolgsmodelle auf den Kopf, und setzt Unternehmen zunehmend unter Druck. In diesem volatilen Umfeld konzentriert sich die kluge Unternehmensführung auf einige wenige strategische Erfolgsfaktoren. Sie sollte

- Verständnis im Unternehmen für diese neue Welt schaffen, ihre Möglichkeiten und Gefahren darstellen und gemeinsam mit den Mitarbeitenden Masterpläne erstellen,
- Bereitschaft zum Risiko fördern, Versuch und Irrtum zulassen,
- das Unternehmen weniger in hierarchischen Strukturen, sondern als Netzwerk organisieren, damit es schneller und flexibler auf Veränderungen reagiert, damit es besser und kostengünstiger arbeitet («agile Organisation»)
- sich auf wenige attraktive Wachstumsfelder konzentrieren,
- ein höheres Unternehmensziel und eine einfache, verständliche Vision definieren und vermitteln.

Entscheidend ist letztlich aber die Unternehmenskultur; sie sichert vor allem in einem disruptiven Umfeld den Erfolg nachhaltig.

**swissVR:** Und welches sind die wichtigsten Herausforderungen für den VR?

**Barbara Kux:** Governance- und Compliance-Fragen bleiben nach wie vor wichtig. Die Verwaltungsräte sollten sich aber zunehmend mit dem neuen Geschäftsumfeld und der Strategie befassen. Wurden bei der Marktbetrachtung auch geopolitische Faktoren beachtet und in die Szenarien eingearbeitet? Berücksichtigt die Strategie die neuen Technologien und auch Kundenbedürfnisse? Gibt es konkrete Pläne, die neuen Technologien als Marktchancen im Unternehmen zu nutzen? Ist das Talent Management auf diese neue Situation ausgerichtet?



tet? Zur zentralen Frage wird aber immer mehr, ob die Unternehmenskultur zur Vision und Strategie passt.

**swissVR:** Wie wichtig ist in diesem Umfeld die Unternehmenskultur?

**Barbara Kux:** «Culture eats strategy for breakfast» soll Peter Drucker einmal gesagt haben. Angesichts unseres disruptiven Umfelds lautet heute der zentrale Auftrag der Führungsspitze, die Unternehmenskultur zu prägen, um den Erfolg nachhaltig abzusichern. Kultur ersetzt hier hierarchische Strukturen als philosophischer Herzschlag und Kitt der Organisation. Sie bewirkt bessere Kommunikation, weniger Kontrolle und mehr Motivation. Wertmuster wirken auf alle Bereiche des Managements: Entscheidungsfindung, Führung wie auch Beziehung zu Kollegen. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung prägen die Kultur, das Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, die möglichst alle Mitarbeitenden teilen sollten. Wie wichtig eine starke Unternehmenskultur heute ist, zeigen Untersuchungen in Deutschland: Rund 30 Prozent des Erfolgs einer Firma gehen demnach auf ihre Kultur zurück. Meine Strategiestudenten an der Universität St. Gallen und ich wurden von einem grossen deutschen Automobilkonzern gebeten, mit den Mitarbeitenden einen Vorschlag auszuarbeiten, welche Unternehmenskultur zur neuen Strategie passt. Denn auch die Unternehmenskultur ist nicht etwa statisch, sondern muss sich dynamisch an neue Gegebenheiten anpassen.

**swissVR:** Und welchen Stellenwert hat die Nachhaltigkeit?

**Barbara Kux:** Uns mangelt es an Respekt vor der Umwelt. Wir nutzen heute die natürlichen Ressourcen von 1,6 Erden, wir verbrauchen die Ressourcen unserer Kinder, Enkel und Urenkel. Gleichzeitig bietet gerade die Nachhaltigkeit enorme Geschäftschancen, das Marktvolumen für grüne Technologie hat ein Potenzial von mehr als 3 Billionen Euro. Und auch die Mitarbeitenden legen grössten Wert auf Nachhaltigkeit. Bei den Millennials – den Mitarbeitenden der Zukunft – steht sie ganz oben auf der Prioritätenliste. 45 Prozent wollen einen Job mit einer positiven Wirkung auf Soziales und Umwelt. 60 Prozent wollen in Unternehmen arbeiten, die einen guten Zweck haben. Sie treten nicht in ein Unternehmen ein, um sich mit einem schönen Titel oder einem wichtigen Posten zu schmücken, sondern weil sie sich für eine gute Sache einsetzen möchten. Aufgabe des Verwaltungsrates ist es, neben Governance und Compliance diesen wichtigen Erfolgsfaktor eines Unternehmens nachhaltig sicherzustellen.

## Unternehmenskultur in Grossunternehmen

Michel M. Liès, Präsident des Verwaltungsrats der Zurich Insurance Group

**«Die Aufgabe des Verwaltungsrats besteht darin, das Führungsteam zu unterstützen und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen, um sicherzustellen, dass die Unternehmenskultur den Zweck und die Strategie des Unternehmens widerspiegelt.»**

**Michel M. Liès** verfügt über eine 40-jährige Erfahrung



im weltweiten Versicherungs-, Rückversicherungs-, Lebensversicherungs-, Schaden- und Unfallversicherungsgeschäft. Er hat eine Vielzahl von Positionen in der Versicherungsindustrie in Europa und Lateinamerika bekleidet, darunter die des Group Chief Executive Officer von Swiss Re. Von 2011 bis 2012 war Michel M. Liès

Chairman of Global Partnerships von Swiss Re. Dieses Gremium arbeitet mit Regierungen, internationalen Entwicklungseinrichtungen und Nichtregierungsorganisationen zusammen, um globale Risiken anzugehen, einzudämmen und die Widerstandsfähigkeit zu verbessern. Im Februar 2012 wurde Michel M. Liès zum Group CEO von Swiss Re ernannt und bekleidete diese Position bis zu seiner Pensionierung im Jahr 2016. Seit April 2018 ist er Verwaltungsratspräsident der Zurich Insurance Group AG und der Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG.

**swissVR:** Wie sehen Sie die Rollenverteilung des VRs und der Geschäftsleitung bei der Festlegung und dem Vorleben der Unternehmenskultur?

**Michel M. Liès:** Unternehmenskultur ist eine knifflige Sache, da sie von verschiedenen Menschen unterschiedlich interpretiert werden kann. Letztlich ist es aber die Vielzahl von Entscheidungen – teils auch unterbewussten –, die durch Individuen getroffen werden, die ein Unternehmen und deren

Kultur prägen. Diese Tatsache muss sich der Verwaltungsrat stets vor Augen führen, da die Geschäftsleitung die Hauptverantwortung für die Etablierung der Kultur und die klare Vorbildfunktion trägt. Die Aufgabe des Verwaltungsrats besteht daher darin, das Führungsteam zu unterstützen und Entscheidungen kritisch zu hinterfragen, um sicherzustellen, dass die Kultur den Zweck und die Strategie des Unternehmens widerspiegelt. In diesem Zusammenhang sind die Erfahrung und Fachkompetenzen des Verwaltungsrats für die Ausübung der Funktion ausschlaggebend.

**swissVR:** Wird die Unternehmenskultur bei strategischen Neuausrichtungen angepasst und falls ja, wie?

**Michel M. Liès:** Es ist klar, dass verschiedene Strategien unterschiedliche Kulturen erfordern. Nehmen wir die Versicherungsbranche als Beispiel. Aufgrund von Vernetzung, Mobilität und Big Data wird sich das 300 Jahre alte Geschäftsmodell grundlegend verändern. Anstatt darauf zu warten, bis jemand einen Schaden erleidet und diese Person anschliessend zu entschädigen, werden wir zukünftig Dienstleistungen, Expertise und Fähigkeiten zur Verfügung stellen, um zu verhindern, dass der Schaden überhaupt entsteht. Zurich hat frühzeitig damit begonnen, ihre Strategie entsprechend anzupassen. Wir institutionalisieren nun einen Fokus auf Kundenbedürfnisse, Innovation und die Vereinfachung der Prozesse, der eine Kultur fördert, die viel stärker auf die Denkweise, Entscheidungsfindung und den Unternehmergeist ausgerichtet ist, die diese Veränderungen mit sich bringen.

**swissVR:** Welche Massnahmen haben Sie ergriffen, damit Ihr VR möglichst nahe bei der Unternehmenskultur ist und diese miterleben kann?

**Michel M. Liès:** Das Thema Unternehmenskultur ist mir besonders wichtig, denn unser Erfolg hängt von der Motivation der Mitarbeitenden ab. Um die Nähe des Verwaltungsrats zum Thema Unternehmenskultur sicherzustellen, verfügen wir bei Zurich auf der Stufe Verwaltungsrat über ein Governance, Nominations & Sustainability Committee, das von mir geleitet wird und sich unter anderem intensiv mit dem Thema Unternehmenskultur beschäftigt. Zudem hält der Verwaltungsrat regelmässige Workshops mit der Geschäftsleitung ab, in denen unter anderem Themen wie die Unternehmenskultur besprochen werden. Wir fördern gemeinsam ein Arbeitsumfeld, das auf offene und ehrliche Kommunikation setzt, um Einblicke von unseren Mitarbeitenden zu gewinnen.

**swissVR:** Wie kann der VR die Unternehmenskultur und die damit verbundenen Chancen und Risiken im Zeitalter der Digitalisierung am besten wahrnehmen und analysieren?

**Michel M. Liès:** Diversity ist hier zentral. Sie umfasst beispielsweise Bereiche wie Geschlecht, Alter, Herkunft, Ethnizität oder sexuelle Orientierung. Unter Diversity verstehen wir aber auch eine Vielfalt von Persönlichkeiten, Denkweisen, Fähigkeiten und Ausbildungen. Es bedarf eines differenzierten Verständnisses neuer Technologien auf allen Ebenen, um sicherzustellen, dass wir die mit der Digitalisierung verbundenen Chancen wahrnehmen, Risiken frühzeitig erkennen und deren Auswirkungen minimieren können.

**swissVR:** Wie kann der VR erreichen, dass Unternehmenskultur, Werte und Verhaltensweisen konsistent mit den Erwartungen der Aktionäre sind?

**Michel M. Liès:** Die Erwartungen an eine effektive Unternehmensführung und wie deren Erfolg gemessen wird, haben sich in den vergangenen Jahren weiterentwickelt. Die Bedeutung einer langfristigen, nachhaltigen Verhaltensweise hat stark zugenommen. Um die Erwartungen zu verstehen und zu erfüllen, muss der Verwaltungsrat einen kontinuierlichen Dialog mit strategischen Investoren sicherstellen. Ein solcher Austausch gewährleistet eine gute Beziehung, die ein wichtiger Bestandteil für langfristiges Denken und den Unternehmenserfolg ist.

## Unternehmenskultur in Familienunternehmen

Dr. Maja Baumann, Mitglied des Verwaltungsrats der Vontobel Holding AG

**«Familienunternehmen haben auch den Vorteil, dass die Hauptaktionäre mit den Unternehmenswerten aufwachsen und diese authentisch vorleben können.»**

**Dr. Maja Baumann** ist als Anwältin in den Bereichen



M&A, Gesellschafts- und Immobilienrecht tätig und seit 2016 Mitglied des Verwaltungsrats der Vontobel Holding AG. Vontobel ist ein börsenkotiertes Familienunternehmen, in dem die Nachkommen des Gründers Jakob Vontobel und die gemeinnützige Vontobel-Stiftung die Mehrheit der Aktien halten. Als Mitglied der

4. Generation der Familie Vontobel ist Maja Baumann auch in den Aktionärsghremien aktiv. Zudem ist sie Mitglied des Verwaltungsrats der Swisspearl Holding AG und Stiftungsrätin bei der Zoo Stiftung Zürich.

**swissVR:** Inwiefern unterscheiden sich Unternehmenskulturen in Familienunternehmen von Unternehmenskulturen in Nicht-Familienunternehmen?

**Dr. Maja Baumann:** Bei Familienunternehmen haben der Erhalt der Unabhängigkeit und eine langfristige Strategie zur Sicherung des Unternehmens sicher Vorrang vor dem Ziel, kurzfristig den Marktwert des Unternehmens zu steigern oder möglichst hohe Dividenden zu erzielen. So sind Familienaktionäre auch eher bereit, einmal grössere Investitionen mitzutragen, die erst in späteren Jahren ihre Wirkung entfalten. Die Familienunternehmen haben aus Sicht der Unternehmenskultur auch den Vorteil, dass die Hauptaktionäre mit den Unternehmenswerten aufwachsen und diese authentisch vorleben können, wenn sie später – teilweise über eine lange Zeitspanne und in verschiedenen Funktionen – Verantwortung übernehmen.

**swissVR:** Wieso ist die Unternehmenskultur für den Erfolg eines Familienunternehmens wichtig?

**Dr. Maja Baumann:** Die Kultur ist für jedes Unternehmen wichtig. Bei einem Familienunternehmen kommt jedoch hinzu, dass nicht nur die Mitarbeitenden, die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat für dieselben Werte einstehen müssen, sondern auch die Aktionäre. Die Familienaktionäre sind zudem in der Regel keine Aktionäre, die kommen und gehen, sondern als Eigentümer meist ein Leben lang mit dem Unternehmen verbunden. Daher ist es wichtig, dass die Familienaktionäre hinter dem, was das Unternehmen tut, stehen können und Botschafter der Unternehmenswerte und der Unternehmenskultur nach Innen und nach Aussen sind.

**swissVR:** Wie stark prägen die Wertvorstellungen der Unternehmerfamilie die Kultur des Unternehmens?

**Dr. Maja Baumann:** Bei Vontobel haben wir uns 2016, als zwei Vertreter der vierten Generation der Familien neu in den Verwaltungsrat gewählt wurden, intensiv mit der «Corporate Essence» von Vontobel beschäftigt. Um herauszubekommen, wofür Vontobel wirklich steht, wurden unter anderem Mitarbeitende aller Hierarchiestufen in allen drei Geschäftsfeldern und an den verschiedensten Standorten befragt. Hierbei zeigte sich, dass die Wertebasis quer durch das Unternehmen die gleiche ist. Bis jetzt wurde sie aber einfach gelebt und mal so und mal anders ausformuliert. Gemeinsam haben wir dann diese «Vontobel DNA» in drei Werten zusammengefasst: Ownership, Foresight und Tenacity. Das heisst, wir übernehmen Verantwortung für das, was wir tun, wir denken langfristig und vorausschauend und wir bleiben auf unserem Kurs und lassen uns nicht durch kurzfristige Trends davon abbringen. Diese Werte werden in der Unternehmerfamilie und im Familienunternehmen seit jeher authentisch gelebt. Wer da wen geprägt hat, ist schwierig zu sagen; anfangs wohl die Familie und jetzt ist es ein Wechselspiel.

**swissVR:** Haben Generationenwechsel bei den im VR und GL tätigen Familienmitgliedern auch einen Kulturwandel zur Folge?

**Dr. Maja Baumann:** Die Werte, wie ich sie vorhin beschrieben habe, sind zeitlos und wurden so auch schon durch meinen Urgrossvater und meinen Grossvater gelebt – wenn auch nicht in dieser Art und Weise ausformuliert; so hiess bei meinem Grossvater «Tenacity» noch «quand même». Die Erscheinungsformen ändern sich natürlich mit der Zeit. Bei meinem Grossvater hiess den Mitarbeitenden nahe sein, sich mit ihnen auf dem grünen Sofa zu unterhalten. Ich plaudere

lieber in der Vontobel Cafeteria mit den Mitarbeitenden, wenn ich mir einen Kaffee hole, oder stelle mich den Fragen der jungen Mitarbeitenden bei unserem Junior Council. Der Führungsstil ändert sich mit der Zeit. Wir pflegen in der vierten Generation eher einen partizipativen Stil und erarbeiten Entschiede gemeinsam.

**swissVR:** Inwiefern sind familiäre Kulturen in Familienunternehmen eher ein Vorteil oder ein Nachteil für die Tätigkeit eines unabhängigen VR?

**Dr. Maja Baumann:** Familienaktionäre, die wirklich das beste Interesse des Unternehmens im Fokus haben, wissen, was für einen grossen Mehrwert unabhängige Verwaltungsräte bringen. Die Familie selber kann nicht alles notwendige Wissen zusammenbringen und hat keinen unabhängigen Blick von aussen. Daher ist es sehr wichtig, externe Verwaltungsräte

und Geschäftsleitungsmitglieder zu haben, die diese Aspekte miteinbringen. Wichtig ist, dass sich alle an die Regeln der Good Corporate Governance, sprich an ihre Rollen, halten. Es dürfen keine Parallelstrukturen zu den Unternehmensgremien aufgebaut werden und die Aktionärsghremien der Familie nehmen ausschliesslich dort Einfluss, wo es um Generalversammlungskompetenzen geht. Die Familienvertreter im Verwaltungsrat müssen ganz normale Verwaltungsräte sein, ohne irgendwelche Sonderstellung. Für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bringt das Familienaktionariat den Vorteil, dass bei einem schlechten Quartal nicht gleich die ganze Strategie hinterfragt wird. Die Kultur des langfristigen Denkens, dem Übernehmen und Übertragen von Verantwortung und dem Kurshalten trotz kurzfristiger Trends ist auch für die unabhängigen Verwaltungsräte ein grosser Vorteil und ermöglicht ein viel sinnvollereres und nachhaltigeres Wirken.

# Kontakte und Autoren

## swissVR

### **Cornelia Ritz Bossicard**

Präsidentin swissVR  
+41 41 757 67 11  
cornelia.ritz@swissvr.ch

### **Dr. Mirjam Durrer**

Geschäftsführerin swissVR  
+41 41 757 67 27  
mirjam.durrer@swissvr.ch

## Deloitte AG

### **Reto Savoia**

Vice Chairman & Deputy CEO  
Deloitte Switzerland  
+41 58 279 60 00  
rsavoia@deloitte.ch

### **Dr. Michael Grampp**

Chefökonom & Leiter Research,  
Kommunikation & Digital  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch

### **Dr. Philipp Merkofer**

Senior Research Analyst  
+41 58 279 60 46  
pmerkofer@deloitte.ch

## Hochschule Luzern

### **Prof. Dr. Christoph Lengwiler**

Dozent Institut für  
Finanzdienstleistungen Zug IFZ und  
Vizepräsident swissVR  
+41 41 757 67 51  
christoph.lengwiler@hslu.ch

Titelseite: istock.com

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. swissVR, Deloitte AG und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung und lehnen jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

**swissVR** ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz – von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert – gesamtschweizerisch. 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. Weitere Informationen zu swissVR finden Sie unter [www.swissvr.ch](http://www.swissvr.ch).

**Deloitte AG** ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), eine «UK private company limited by guarantee» (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about). Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

Die **Hochschule Luzern** ist die Fachhochschule der sechs Zentralschweizer Kantone. Mit rund 6'200 Studierenden in der Ausbildung und 4'400 in der Weiterbildung, fast 500 aktuellen Forschungsprojekten und gegen 1'700 Mitarbeitenden ist sie die grösste Bildungsinstitution im Herzen der Schweiz. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft hat einen Themenschwerpunkt Governance, Risk and Compliance, in dem es auch Weiterbildungen für Verwaltungsratsmitglieder anbietet. Weitere Informationen zur Hochschule Luzern und zum IFZ finden Sie unter [www.hslu.ch/ifz](http://www.hslu.ch/ifz).



Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft