

Warum Unternehmenskultur zählt

SCHWEIZ Für Verwaltungsräte hat das Thema grosse Bedeutung – als Wettbewerbsvorteil und als Erfolgsfaktor.

**CORNELIA RITZ BOSSICARD
UND RETO SAVOIA**

Die Unternehmenskultur in vielen Technologie-Start-ups gründet auf dem «Buzz at the Bottom» bei den Mitarbeitenden, während in traditionellen Betrieben die Unternehmenswerte mehr über den «Tone at the Top» bei den Vorgesetzten gestaltet werden. Ob Start-up oder traditionelle Firma, ob gross oder klein – die Kultur ist das Fundament jedes Unternehmens. Und sie ist nicht nur Sache der Mitarbeitenden und des Managements, sondern auch zunehmend des Verwaltungsrats (VR).

Der aktuelle swissVR Monitor – eine Umfrage der Vereinigung swissVR in Kooperation mit Deloitte und der Hochschule Luzern – zeigt: Die Unternehmenskultur ist für VR-Mitglieder von Gesellschaften aller Grössen und Branchen eines der wichtigsten Themen, mit denen sie sich in den letzten zwölf Monaten beschäftigt haben. Und zukünftig wird das Thema noch stärker priorisiert. Basis der Umfrage sind die Antworten von 363 VR-Mitgliedern von Schweizer Unternehmen.

Sprung in die Top Ten

Das erstmals abgefragte Thema Unternehmenskultur hat es gleich in die Top Ten geschafft und Risikomanagement aus der Liste verdrängt. Auch strategische Themen wie Digitalisierung, Wettbewerbsverhalten und Transaktionen haben an Wichtigkeit gewonnen.

Die grosse Mehrheit der Befragten (84%) hat in den letzten zwölf Monaten in ihrem VR die Kultur des Unternehmens diskutiert. Dabei herrscht Einigkeit über die Bedeutung der Kultur als wichtiger Wettbewerbsvorteil und Erfolgsfaktor: Knapp zwei Drittel der befragten VR-Mitglieder (64%) teilen die Meinung, dass eine starke Unternehmenskultur einen Vorsprung auf die Konkurrenz erzeugt (vgl. Grafik). Und etwas mehr als die Hälfte (54%) findet, dass die Unternehmenskultur ein wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg ist.

In Diskrepanz dazu steht die Bedeutung der Kultur für die Unternehmensstrategie, wo sie eher als weicher Faktor



Der Verwaltungsrat sollte die Werte des Unternehmens vorleben.

gilt. Bei über einem Drittel (36%) der befragten VR-Mitglieder wird die Kultur bei strategischen Neuausrichtungen eher nicht oder gar nicht angepasst. Drei von zehn Unternehmen weisen zudem eine Kultur auf, die die strategische Transformation eher nicht oder nicht fördert. Jede fünfte Gesellschaft trägt bei der Umsetzung von strategischen Initiativen kulturellen Aspekten eher keine Rechnung.

Ein Integrationsfaktor

Hier zeigt sich ein gewisser Handlungsbedarf. Die Unternehmenskultur muss heutzutage bis zu vier Mitarbeitergenerationen (Babyboomer, Generationen X, Y und Z) integrieren und einer hohen Diversität der Mitarbeitenden Rechnung tragen. Die Vernachlässigung kultureller

Aspekte kann den Erfolg einer strategischen Neuausrichtung gefährden. Dies zeigt sich beispielsweise bei Übernahmen und Fusionen, wo stark divergierende Unternehmenskulturen zum Sand im Getriebe werden können. Ebenso können kulturelle Hemmnisse die Umsetzung der digitalen Transformation erschweren.

Einig sind sich die VR-Mitglieder über die Möglichkeiten, wie sie die Unternehmenskultur beeinflussen können: Für 92% der Befragten setzen der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung den «Tone at the Top» und leben die Unternehmenskultur voll (42%) oder eher vor (50%). Ebenfalls für eine grosse Mehrheit der Befragten trifft voll (43%) oder eher zu (45%), dass CEO und Geschäftsleitung die Unternehmenskultur wesentlich prägen.

Trotz diesen positiven Einschätzungen schwingt etwas Skepsis mit: Nur 31% der Befragten finden es voll zutreffend, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur ein iterativer Prozess zwischen dem VR und der Geschäftsleitung ist.

Noch skeptischer – oder vielleicht auch selbstkritischer – wird die Aussage beurteilt, dass der Verwaltungsrat eine wichtige Rolle bei der Gestaltung und der Einschätzung der Unternehmenskultur einnimmt. Dieser Aussage können nur 19% der Befragten voll zustimmen. Ein hoher Anteil von 44% der Befragten bestätigt zudem tendenziell die Aussage, dass der VR etwas weit vom Tagesgeschäft entfernt ist und es ihm schwerfällt, die tatsächliche Unternehmenskultur wahrzunehmen und zu gestalten. Das zeigt, wie anspruchsvoll es auf Stufe Verwaltungsrat ist, sich ein Bild der Unternehmenskultur zu machen und Veränderungen der Kultur in die Wege zu leiten.

Nähe zu Basis und Umfeld

Wie können also VR-Mitglieder, die ja weiter weg vom Tagesgeschäft sind, die Unternehmenskultur einschätzen und beurteilen? Sie selbst sehen die besten Möglichkeiten in Mitarbeitendenbefragungen, Eindrücken von Betriebsbesuchen und

Unternehmenskultur und Strategie

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

Meinungen von 363 Verwaltungsratsmitgliedern, in %

■ trifft zu ■ trifft eher zu
■ trifft eher nicht zu ■ trifft nicht zu



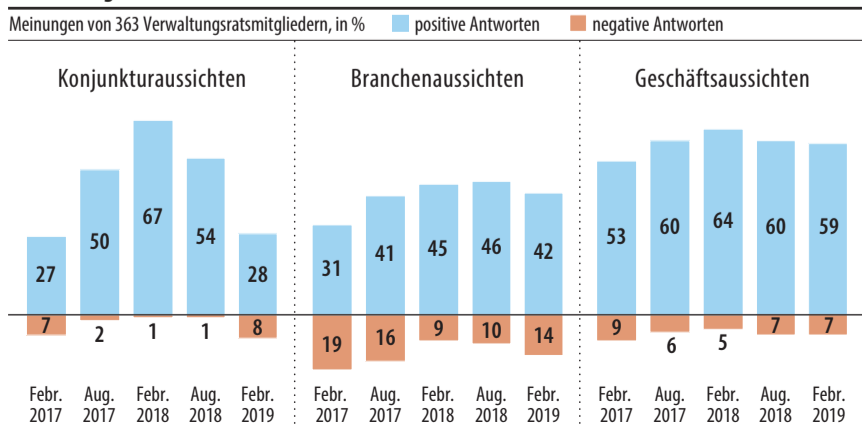
Quelle: swissVR Monitor I/2019 / Grafik: FuW, sm

Vorsicht bei den Konjunkturerwartungen

Wie der aktuelle swissVR Monitor zeigt, schätzen die 363 Befragten die Branchen- und die eigenen Geschäftsaussichten ähnlich positiv ein wie vor sechs Monaten. Bei den Konjunkturerwartungen für die Schweiz sind aber nur noch 28% der befragten Verwaltungsratsmitglieder optimistisch. Im Vergleich zur letzten Umfrage von August 2018 ist der Anteil

der VR-Mitglieder, die die Konjunkturerwartungen neutral bewerten, von 45 auf 64% und derjenige der Pessimisten von 1 auf 8% gestiegen. Der Detailhandel und die Konsumgüterindustrie schätzen die Geschäftsaussichten derzeit am positivsten ein, das Baugewerbe und die Finanzdienstleistungsindustrie sind unterdurchschnittlich optimistisch.

Beurteilung der Aussichten in den nächsten zwölf Monaten



Governance



Grundsätze der guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung, subsumiert unter dem Begriff Corporate Governance,

betreffen jeden Aktionär. «Finanz und Wirtschaft» publiziert regelmässig Artikel zu Corporate Governance in Schweizer Unternehmen. Die Beiträge in dieser Rubrik stammen von mehreren Autoren. Ihre Meinung muss nicht mit derjenigen der Redaktion übereinstimmen.