

# UNSERE RECHENSCHAFTEN ALS VERWALTUNGSRÄTE RISIKOMANAGEMENT IM WANDEL

INITIATIVEN ZU VISIONEN, STRATEGIE, KULTUR UND ETHIK

Disruptiver Wandel

führt zu einem Strategiedilemma

und Konsequenzen für uns als **Verwaltungsräte**



## Disruptiver Wandel...

Wir leben in einer Epoche von Polarisierungen immenser Tragweite:

- Digitalisierung & Antidigitalisierung
- Globalisierung & Antiglobalisierung
- Demokratie & Autokratie
- Säkularismus & Religiosität
- Toleranz & Intoleranz bezüglich kultureller & ethischer Diversität
- Schonung & Nutzung natürlicher Ressourcen & Lebewesen
- Förderung & Relativierung des Stellenwerts des Individuums (Robinson, 2017)

Fast machtlos erleben wir, wie die Weltbevölkerung rasant wächst, das Agrarland schwindet, das Meer zusehends vergiftet wird, das menschliche Durchschnittsalter steigt, psychische Erkrankungen zunehmen und Krankheitserreger resistenter werden. Gleichzeitig konzentriert eine Handvoll digitaler Giganten einen zunehmenden Anteil der Wertschöpfung oligopolistisch auf sich und mindert somit auch unseren unternehmerischen Gestaltungsraum. Als strategie-verantwortliche Verwaltungsräte stehen wir folglich vor neuartigen Herausforderungen beim Management der Risiken für all die Stakeholder, von denen wir heute und morgen zur Rechenschaft gezogen werden.

## ... führt zu einem Strategiedilemma

Die obigen Polarisierungen lösen zunehmende Verunsicherung aus. Diese findet sich sowohl auf der Makroebene der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sowie auf der Mikroebene der Firma, der Familie, der Partnerschaft und des Individuums. Wir kennen alle das resultierende klassische Strategiedilemma zwischen zukunftsrettender Innovation und der reflexartigen Bewegung in Richtung Stabilität:

---

### **INNOVATION IN FORM VON**

---

- bahnbrechender technologischer & medizinischer Entwicklung
  - disruptiver gesellschaftlicher & wirtschaftlicher Originalität
  - visionärer unternehmerischer Neuerfindung und Neugründung
- 

---

### **STABILITÄT IN FORM VON**

---

- nachhaltiger materieller & ökonomischer Sicherheit
  - menschlicher, gesellschaftlicher & politischer Verlässlichkeit
  - lebensbejahender geistiger Sinnggebung & ethisch vertretbarer Betätigung
-

## ... und Konsequenzen für uns als Verwaltungsräte

Wie wir dieses Strategiedilemma lösen und unseren Stakeholdern Rechenschaft tragen hat alles andere als triviale Auswirkungen auf unser Verantwortungsverständnis und die Aufgabenerfüllung als Verwaltungsräte.

Es sind neue fundamentale Fragen entstanden, die insbesondere das unternehmerische Risikomanagement betreffen. Im Alltag werden die untenstehenden Fragen jedoch oftmals nicht gestellt oder nur informell besprochen. Vielfach werden zusätzlich die Antworten zu wenig formalisiert bzw. deren Operationalisierung vernachlässigt. Diese Fragen nicht adäquat zu adressieren kann durchaus als Fahrlässigkeit seitens jedes einzelnen Verwaltungsrats ausgelegt werden.

## FUNDAMENTALE FRAGEN IM VERWALTUNGSRAT

**Inwieweit sind wir und die Geschäftsleitung in der Lage, die nötige Balance zwischen Stabilitätsförderung und Innovationsförderung zu leben?**

Stabilitätsförderung, z.B.

- nachhaltige ökonomische Sicherheit
- zwischenmenschliche Verlässlichkeit
- geistige Sinnggebung & ethisch vertretbare Betätigung

Innovationsförderung, z.B.

- bahnbrechende technologische Entwicklung
- wirtschaftliche Originalität und Disruption
- visionäre unternehmerische Neuerfindung

Wie werden allfällige Spannungsfelder und deren Ursachen in unserem Streben nach dieser Balance erkannt und gelöst?

Wie stellen wir die angestrebte Balance in der gesamten Organisation sicher?

## **Wie stehen wir als einzelne VR-Mitglieder zu den aktuellen Wandelphänomenen?**

Wir neigen alle zu einer eigenen, oftmals charakterisierenden Position zwischen diesen Polen:

- Digitalisierung & Antidigitalisierung
- Globalisierung & Antiglobalisierung
- Demokratie & Autokratie
- Säkularismus & Religiosität
- Toleranz & Intoleranz bezüglich kultureller & ethischer Diversität
- Schonung & Nutzung natürlicher Ressourcen & Lebewesen
- Förderung & Relativierung des Stellenwerts des Individuums

Was sind die Auswirkungen dieser individuellen Positionen auf das VR-Gremium und auf die Vision der Organisation? (Robinson, 2016)

Wo müssen wir uns als Gremium entwickeln, wie und warum?

Wie angemessen ist es, innerhalb der Organisation einen Dialog zu diesen Themen zu initiieren und diesen zu beeinflussen?

### **Wie ist unsere ethische Kompetenz ausgeprägt?**

Wie kann die Ausprägung der ethischen Kompetenz unseres Verwaltungsrats erfasst werden? (Robinson, 2014)

Inwieweit sind wir mono-ethisch oder multi-ethisch aufgestellt und warum?

Inwieweit verfügt der heutige VR über die notwendige Expertise und Fachkompetenz, um seine ethische Verantwortung wahrzunehmen?

### **Wie verteilt sich das Verantwortungsverständnis für das Wohlergehen des Unternehmens zwischen uns, der GL und den Mitarbeitenden und warum?**

Wie werden «responsibility» und «accountability» im Unternehmen verteilt und warum?

Inwieweit wird die Legitimation der Unternehmensführung in Frage gestellt, von wem und warum?

Weshalb werden Holokratie, Netzwerkorganisation und Agilität als Lösungsansätze angepriesen und inwieweit sollen sie von uns als VR in Betracht gezogen werden?

### **Wieviel Einfluss sollen wir als VR auf die Vision, Strategie, Kultur und Ethik des Unternehmens nehmen?**

Wieviel Verantwortung dürfen wir delegieren und mit welcher Rechtfertigung wem gegenüber?

## WOLLEN WIR MIT VEREINTEN KRÄFTEN DIESE HERAUSFORDERUNG ANGEHEN?

Wir gehen davon aus, dass Sie und Ihre VR-Mitglieder spezifische Expertise zur Beantwortung der neuen fundamentalen Fragen im unternehmerischen Risikomanagement besitzen, die wir nicht haben.

Unser Beitrag zur Beantwortung der Fragen liegt in der Expertise, die wir im Umgang mit Unternehmensvisionen, -strategien, -kulturen, und -ethiken entwickelt haben. Zudem haben wir Erfahrungen in der Entwicklung von Zukunftsstrategien gesammelt, die den Dimensionen des aktuellen epochalen Wandels Rechnung tragen.

Zentrale Fragen, mit denen wir uns beschäftigen, sowie die spezifische Expertise unserer Teammitglieder finden Sie auf unserer Website

[www.bbv-consultancy.com](http://www.bbv-consultancy.com)

In einem persönlichen Gespräch können wir gerne austauschen, wie wir unsere Kräfte vereinen könnten. In der Folge kann diese Thematik auch mit dem gesamten VR – z.B. in einem Retreat – vertieft werden. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

---

### INITIATIVEN ZU VISIONEN, STRATEGIE, KULTUR UND ETHIK

---

bbv Consultancy, bbv Group AG, Heinrichstrasse 241, 8005 Zürich

Dr. Pascal Sieber & Partners AG, Schwanengasse 1, 3011 Bern

Dr. Rosenfeld Executive Search AG, Brandschenkestr. 178, 8002 Zürich

---