

# Verwaltungsräte im Krisenmodus

Der Lockdown hat die Aufsichtsgremien besonders stark gefordert. **Risiko- und Krisenmanagement** sind in den Vordergrund gerückt.

MARTIN GOLLMER

Welche Themen haben die Verwaltungsräte kotierter schweizerischer Unternehmen 2019/20 beschäftigt? Zur Beantwortung dieser Frage müssten zwei Phasen getrennt voneinander betrachtet werden: Eine vor und eine nach dem Ausbruch von Corona. Das sagt Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management, einem Unternehmen für VR-Fragen.

Vor der Pandemie seien es «die üblichen Themen» gewesen: «Innovation und neue Technologien – Stichwort Digitalisierung – sowie der damit einhergehende Wandel der Unternehmenskultur stellten die wesentlichen Agendapunkte dar», sagt Felder, der auch Präsident der VR-Organisation SwissBoardForum ist.

## Vor und nach dem Sturm

Dabei verkürzten sich die Strategiezyklen immer mehr, weil durch die Dynamisie-

rung aller Märkte und der verschiedenen Marktteilnehmer eine Planung auf fünf bis zehn Jahre hinaus seit Längerem nicht mehr möglich sei.

Mit dem Beginn der Coronathematik sei der Fokus der Verwaltungsräte gezwungenermassen auf Themen wie Risiko- und Krisenmanagement gelenkt worden, hat Felder beobachtet: «Diejenigen Unternehmen, die nicht Nutzniesser dieser schwierigen Zeit sind, mussten ihr Überleben sichern, binnen kürzester Zeit ihr Geschäftsmodell hinterfragen und allenfalls anpassen.» Auch jederzeit wichtige Themen wie Eigenkapitalausstattung, Liquidität und schlankes Management hätten zusätzliche Bedeutung gewonnen.

Auch Christoph Lengwiler unterscheidet zwischen der Zeit vor und nach Ausbruch der Coronapandemie. Er ist Professor an der Hochschule Luzern - Wirtschaft und Vizepräsident der Verwaltungsratsmitgliedervereinigung swissVR. Das Jahr 2019 sei für viele Unternehmen ein hervorragendes Jahr gewesen. Die Verwal-

tungsräte hätten sich in einem positiven Umfeld mit Zukunftsstrategien beschäftigen können. «Ein zentrales Thema waren dabei in den meisten Verwaltungsräten die Digitalisierung und ihre Folgen für die Geschäftsmodelle.» Auch übliche Themen wie das Besetzen von Schlüsselpositionen in der Geschäftsleitung, die Aktualisierung der Unternehmensstrategie oder Entscheidungen über Firmentransaktionen seien im Vordergrund gewesen.

## Fokus auf Nachhaltigkeit

Seit März habe sich die Welt, in der die Unternehmen agieren, aber fundamental verändert. Lengwiler: «Probleme bei den Lieferketten, die Risiken der Ansteckung der Mitarbeitenden durch das Virus, die durch den Lockdown bedingten Umsatzeinbussen und die Unsicherheit über die Zukunft wurden zu den prägenden Themen.» Dabei seien natürlich nicht alle Firmen gleich stark betroffen gewesen. Für Christophe Volonté, Head Corporate Go-

vernance bei Inrate und verantwortlich für die Dienstleistung zRating, war im vergangenen Jahr das Thema Nachhaltigkeit, insbesondere der Umweltfokus mit Berücksichtigung der Klimarisiken, wichtig für die Verwaltungsräte.

Dieses Jahr hätten die Auswirkungen der Coronapandemie die obersten Aufsichtsorgane beschäftigt. Wie haben die Verwaltungsräte insbesondere auf den Lockdown reagiert? So unterschiedlich sich die Unternehmenslandschaft Schweiz schon immer präsentiert habe, so unterschiedlich seien auch die Reaktionen und Massnahmen auf die neuen Herausforderungen ausgefallen, meint Felder. Auf den Punkt gebracht könne man sagen: «Alle haben reagiert, aber die Frage ist, ob die Verwaltungsräte die richtigen Lösungen gefunden und die richtigen Entscheide getroffen haben.»

Dabei hätten sich die Verwaltungsräte in grösseren Unternehmen auf ein professionelles Krisenmanagement abstützen können, beobachtet Lengwiler. In kleine-

ren Firmen hätten der VR-Präsident oder das gesamte Gremium oft einen besonderen Effort leisten, die Geschäftsleitung unterstützen und sich aktiv in die Krisenbewältigung einbringen müssen.

## Reagieren statt agieren

Volonté wiederum hat den Eindruck gewonnen, dass viele Verwaltungsräte von den wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen getrieben werden und zu oft reagieren müssen, statt zu agieren. Und das nicht nur in Krisen wie der Coronapandemie, sondern auch in normalen Zeiten. Auch seien Aktionäre an den Generalversammlungen dieses Jahr vielerorts nicht genügend in das Krisenmanagement einbezogen worden.

Was die Nachhaltigkeit angehe, setzten zwar viele Unternehmen darauf, hätten aber nicht wirklich einen langfristigen Plan. «Langfristig» heisse nämlich wie bei Vergütungsfragen beim Management oftmals nur drei Jahre.

## Ausgewählte Ergebnisse der Top und Flop 20



### Gremiumsgrösse



### Gesamtvergütung des VR-Präsidenten in Mio. Fr.



### Unabhängigkeit des VR in %



### Frauenquote in %

