



Newsletter Mai 2014

# Wie tickt Ihr strategisches Gremium?

Liebe Leserinnen und Leser

Der Strategiebegriff wird heute inflationär, wenn nicht gar hyperinflationär, verwendet. Roman Lombriser hat sich intensiv mit der Funktionsweise von strategischen Gremien, seien dies Verwaltungsräte, Vereinsvorstände, Stiftungsräte oder andere Ausprägungen von strategischen Gremien, auseinander gesetzt. Erste Erkenntnisse finden Sie in diesem Newsletter.

Für unser eigenes Unternehmen sind Menschen von übergeordneter strategischer Bedeutung. In erster Linie natürlich Sie als unsere Kundinnen und Kunden, aber auch unsere Team-Mitglieder. Ohne sehr gute Mitarbeitende, d.h. für uns ganz konkret fach-, sozial- und prozesskompetente Menschen, können wir nicht erfolgreich sein. Erfolgreich im Sinne von für unsere Kundinnen und Kunden nutzenstiftend. Deshalb finden Sie in diesem Newsletter zwei Artikel unserer neuen Mitarbeitenden.

Fritz Forrer

Die strategische Rolle des Verwaltungsrates Seite 2

Ein halbes Jahr bei FLP Seite 4

Neues Gesicht: Christine Nadig Seite 4

# Die strategische Rolle des Verwaltungsrates

Ein ganzheitlich-systematischer Einfluss über die fünf Handlungsfelder des VR\*Strategiekonzepts bildet die Voraussetzung für den VR als Gestaltungs- und Controllingrat.



In einer Diskussionsrunde des Schweizer Fernsehens zum Thema "Corporate Governance" (d.h. zur Unternehmenssteuerung und -aufsicht) erläuterte der Chief Executive Officer (CEO) eines global führenden Headhunters die Aufgabenteilung zwischen Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung (GL) in Schweizer Unternehmen wie folgt: "Es ist doch ganz einfach: der VR macht die Strategie, die Geschäftsleitung setzt sie um!"

Spricht man mit GL- und VR-Mitgliedern von Schweizer Unternehmen über diese Rollenaufteilung, ist die Sache plötzlich nicht mehr so einfach. Denn was genau heisst "Strategie machen"? Entwickelt der VR die Strategie wirklich selber (und wenn ja: mit welchem Detaillierungsgrad)? Oder gibt er nur die notwendigen Leitplanken vor, welche die GL bei der Erarbeitung von Vorschlägen berücksichtigen muss? Oder geht es letztlich nur um eine Genehmigung und Kontrolle der von der GL vorgeschlagenen Strategie?

Selbst der oben zitierte CEO stellte in der gleichen Diskussionsrunde fest, dass die konkrete Arbeitsteilung in der Realität häufig für Diskussionsstoff sorgt. Auch der Blick auf das Schweizer Obligationenrecht gibt zu dieser Frage keine klare Antwort. Zwar hat der Verwaltungsrat nach Art. 716a bestimmte unübertragbare und unentziehbare Aufgaben, darunter auch die Oberleitung der Gesellschaft. Nach allgemeiner Auffassung gehört dazu die Entwicklung und Festlegung der strategischen Ziele der Gesellschaft. Was genau unter einem strategischen Ziel zu verstehen ist und wer nun für die Entwicklung der konkreten Wettbewerbs- und Unternehmensstrategie zuständig ist, wird im Gesetz

jedoch (bewusst) offen gelassen. Denn eine sinnvolle Aufteilung der strategischen und operativen Aufgaben hängt von vielen internen wie externen Faktoren ab; eine (starre) gesetzliche Regelung wäre darum in vielen Fällen weder effizient noch wirksam.

Gestaltungs-Funktion  
des VR ↑

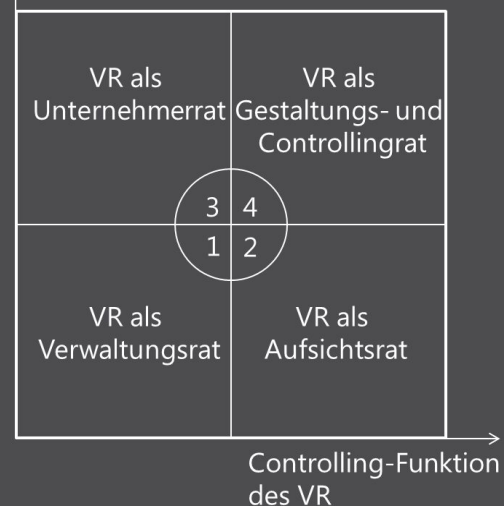


Abbildung 1: Entwicklungsstufen von VR-Ansätzen  
(nach Hilb (2010), Integrierte Corporate Governance)



### Verschiedene Entwicklungsstufen von VR-Ansätzen

Wie Abbildung 1 zeigt, sind in der Praxis unterschiedliche Entwicklungsstufen in der Führung durch VR zu beobachten. Auch wenn sie immer mehr vom Aussterben bedroht sind, pflegen bisweilen auch heute noch einige VR (v.a. in KMU) den Ansatz der "Verwaltung", in dem man den aktuellen Kurs des Unternehmens (höchstens) verwaltet und sich vorwiegend aus kulinarischen Gründen zu VR-Sitzungen trifft. In anderen VR (meist geführt vom Inhaber/Gründer als VR-Präsidenten) versteht man sich als unternehmerisches Gremium, ohne jedoch die nötige Kontrollfunktion wahrzunehmen. Oder aber man agiert vorwiegend als Kontrollinstanz, deren Hauptaufgabe die Beaufsichtigung der Geschäftsführung ist. Nach Martin Hilb (2010) liegt der ideale Ansatz nun darin, sowohl Gestaltungs- und Kontrollfunktion sinnvoll in einem Gesamtansatz zu vereinen. Eine sinnvolle Rollen-Aufteilung zwischen GL und VR muss somit eine nachhaltige Weiterentwicklung ("Gestaltung") des Unternehmens sowie gleichzeitig die Kontrolle der Umsetzung und Überwachung der damit verbundenen Risiken sicherstellen.

### Das VR\*Strategiekonzept

Auch wenn die strategische Rolle des VR in jedem Fall situationsgerecht erfolgen muss, sind es folgende fünf Stellhebel bzw. Handlungsfelder, über die der VR Einfluss auf die strategische Entwicklung des Unternehmens ausüben kann (vgl. Abbildung 2):

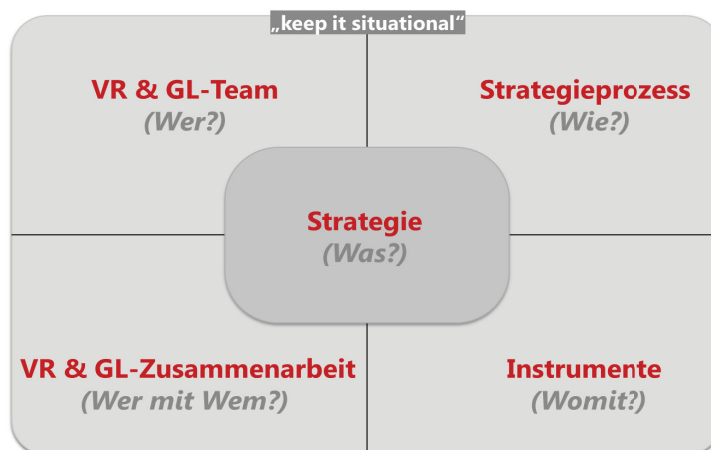


Abbildung 2: Handlungsfelder im VR\*Strategiekonzept

#### 1. Zusammensetzung des VR & GL-Teams.

Wie gross ist der VR und die GL? Welche Kompetenzen müssen vorhanden sein? Sollen externe VR beigezogen und Ausschüsse gebildet werden?

2. Gestaltung des Strategieprozesses. Wer aus GL und VR nimmt in der Strategieentwicklung, -umsetzung und -kontrolle teil? Werden gemeinsame Strategieworkshops durchgeführt? Wie viel Zeit und wie regelmässig soll im VR in die Behandlung strategischer Themen investiert werden?

3. Strategische Instrumente und Methodik. Welche Informations-, Planungs- und

Controlling-Instrumente sollen eingesetzt werden? Welche Ansätze der Konkurrenz-, Branchen- und SWOT-Analyse sollen verfolgt werden? Werden Szenarien und strategische Alternativen als Antwort darauf entwickelt?

4. Zusammenarbeit zwischen VR und GL. Wie wird eine "gesunde" Team-Dynamik gefördert? Wie erfolgt der Informationsfluss? Wie wird der strategische Dialog und die Entscheidungsfindung geführt?

5. Strategieinhalt. Welche Entscheide bezüglich Positionierung, Unternehmensentwicklung sowie der Ausbalancierung von kurz- und langfristiger Ausrichtung werden gefällt?

Die optimale und situationsgerechte Ausprägung dieser fünf Handlungsfelder sind Gegenstand eines aktuellen Forschungsprojekts, das Forrer Lombriser & Partner in Zusammenarbeit mit dem International Center for Corporate Governance (Leitung: Prof. Dr. Martin Hilb, Universität St. Gallen) durchführt. Die Resultate werden diesen Herbst in Form eines Leitfadens und von pragmatischen Checklisten für VR von KMU im Hauptverlag unter der Reihe "VR- und GL-Praxis" publiziert.

# Ein halbes Jahr bei FLP

Neukunden-Akquisition vor Beginn des Arbeitsvertrags, Firmenretraite im Bergell, Interview-Marathon, unzählige Workshops, eine Nachtschicht, Umzug an die Pestalozzistrasse, Firmenreise nach Venedig: Das sind einige Schlaglichter meines ersten halben Jahres bei Forrer Lombriser & Partner. Man kann wirklich nicht behaupten, es sei eintönig gewesen.

Meine Projekte führten mich zu Kunden im Gesundheitswesen, zu mehreren Hochschulen, einem kantonalen Volkswirtschaftsdepartement, mehreren Non-Profit-Organisationen und einer Ingenieurunternehmung. Die Zusammenarbeit mit Persönlichkeiten, die verantwortungsvolle Führungsaufgaben erfüllen und in ihren Fachgebieten hochqualifizierte Spezialisten sind, ist ungemein bereichernd. Die Themen, an denen wir arbeiten, sind für unsere Kunden von höchster Wichtigkeit und in aller Regel zeitlich drängend. Dementsprechend wird unsere Unterstützung geschätzt. Man muss sich immer wieder auf neue Team-Konstellationen einstellen; Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit sind entsprechend gefordert.

Trotz der grossen Vielfalt ziehen sich Gemeinsamkeiten wie ein roter Faden durch die Projekte:

- Die inhaltliche Lösung wird in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden erarbeitet. Unser Beitrag besteht v.a. im Einbringen von Know-how in Methodik, Projektorganisation und -management, Erleichterung der Lösungsfindung und kritischem Hinterfragen im Sinne der Qualitätssicherung oder eines Plausibilitäts-Checks.
- Ergebnis des Projekts ist - anders als bei klassischen Unternehmensberatern - nicht eine Empfehlung an den Kunden, sondern ein mit dem Kunden erarbeitetes Dokument (Strategie, Organisationsbeschreibung, oder ähnliches), das immer einen konkreten Umsetzungsplan beinhaltet.
- Die Projekte werden pauschal mit Kostendach kalkuliert und innerhalb des offerierten Zeit- und Kostenrahmens abgewickelt.
- Kern der Projektarbeit sind Workshops, meist ganztägig, die diszipliniert entlang der geplanten Traktanden durchgeführt und innerhalb des vorgesehenen Zeitfensters beendet werden.



Unternehmensberatung im beschriebenen Sinne, wie wir sie bei Forrer Lombriser & Partner verstehen und leben, setzt eine Vertrauensbasis zwischen Kunde und Berater voraus, die sich nicht im Handumdrehen entwickelt. In der Neuakquisition stellt uns dies vor grosse Herausforderungen, zumal sich der spezifische Mehrwert unserer Dienstleistung nicht leicht in Worte fassen lässt. Überzeugende Wirkung entfalten zufriedene Kunden, die uns weiterempfehlen.

Ich freue mich, Mitglied des Teams von Forrer Lombriser & Partner geworden zu sein. In der zweiten Jahreshälfte werde ich nebenberuflich eine durch die Firma geförderte Weiterbildung starten. Dies und die gute Auftragslage bedeuten sehr erfreuliche Perspektiven für die kommenden Monate.

## Neues Gesicht: Christine Nadig



Als neue Mitarbeiterin bei Forrer Lombriser & Partner stelle ich mich gerne kurz vor.

Nach meiner Lehre zur Kauffrau bei der Metrohm AG in Herisau war ich in meinem Lehrbetrieb als Exportsachbearbeiterin tätig.

Nach zwei Jahren kam für mich der Zeitpunkt, mich beruflich weiterzuentwickeln. Ich entschied mich, das Betriebsökonomie-Studium an der FHS St. Gallen in Angriff zu nehmen. Bewusst habe ich den berufsbegleitenden Studiengang gewählt, da es für mich unabdingbar war, auch im Beruf Erfahrungen zu sammeln und somit die Theorie mit der Praxis zu verknüpfen.

Während der vierjährigen Studienzzeit arbeitete ich Teilzeit für die Standortmarketingorganisation Gossau. Gegen Ende des Studiums im Jahr 2012 wechselte ich zu den Helvetia Versicherungen.

Seit April 2014 bin ich nun für Forrer Lombriser & Partner als Projektmitarbeiterin tätig. Ich freue mich auf eine sehr spannende und abwechslungsreiche Tätigkeit. Ich erhoffe mir, Einblick in diverse Unternehmen und Institutionen zu erhalten, und bin überzeugt, in der kommenden Zeit viele wertvolle Erfahrungen im Bereich Strategie- und Projektmanagement zu sammeln. Zudem freue ich mich auf

herausfordernde Aufgaben, in denen ich mein theoretisches Wissen, das ich mir während meiner Studienzzeit angeeignet habe, anwenden kann.

In meiner Freizeit treibe ich gerne Sport, sei es auf dem Tennisplatz, auf dem Beachvolleyballfeld oder auch auf den Skiern.

Auf die neue Herausforderung und die Zusammenarbeit freue ich mich sehr!

Forrer Lombriser & Partner AG  
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen  
Telefon 071 272 65 65  
info@forrer-lombriser.ch  
www.forrer-lombriser.ch