

Verantwortungsvolle Leitkultur

Für Ingrid Deltenre, Schweizer Verwaltungsrätin des Jahres, sollte ein erfolgreicher Verwaltungsrat den langfristigen Erfolg des Unternehmens sicherstellen und dem Management ein respektierter Sparringspartner sein. Im Interview erläutert sie unter anderem die Erfolgsfaktoren eines Verwaltungsrats, die Bedeutung des Geschäftsberichts sowie den Umgang mit Diversitätsthemen.

Von Reto Schneider



ZUR PERSON: INGRID DELTENRE

MA, Pädagogik, Publizistik und Biologische Anthropologie, Jahrgang 1960, ist Mitglied des Verwaltungsrats in mehreren börsennotierten Unternehmen, unter anderem bei der Banque Cantonale Vaudoise, Givaudan und Sunrise. Sie hat jahrelange Führungserfahrung in der Medienbranche und wurde kürzlich zur «Verwaltungsrätin des Jahres» gewählt.

Frau Deltenre, herzliche Gratulation zu Ihrer Auszeichnung als «Schweizer Verwaltungsrätin des Jahres». Was bedeutet Ihnen dieser Titel?

Ich freue mich, dass ich als erste Frau in der Schweiz mit diesem Award ausgezeichnet worden bin. Die Idee des Awards stammt aus Skandinavien. Der Award soll das Augenmerk darauf richten, dass es mittlerweile auch viele erfahrene Verwaltungsrätinnen gibt, die das Potenzial dazu haben, ein Präsidium zu übernehmen.

Sie sind Verwaltungsrätin in ganz unterschiedlichen Branchen, u.a. bei Givaudan, Deutsche Post/DHL, BCV und Sunrise. Welche Bereiche Ihrer Arbeit sind branchenspezifisch und was ist sektorübergreifend gleich?

Die Ziele und die Strategie der Unternehmen sind firmen- und branchenspezifisch. Bei Themen wie Digitalisierung, Cyber-Security, Innovation, Talentförderung und nachhaltiger Unternehmensführung, um nur ein paar Beispiele zu nennen, ist eine brachenübergreifende Betrachtungsweise bereichernd.

Die Jury hat Sie aufgrund der Vielseitigkeit Ihrer Mandate sowie der verantwortungsvollen Leitkultur, die Sie fordern und vorleben, gewählt. Was bedeutet das genau?

Den Menschen heute geht es dank wirtschaftlichem Fortschritt besser als früher. Trotzdem ist das Misstrauen gegenüber Firmen und ihren CEOs gewachsen. Gründe dafür sind vor allem die wirtschaftliche Ausrichtung auf maximalen Profit zu Lasten der Umwelt, schlechte Kommunikation im Krisenfall, grössere Transparenz durch Social Media, die Entwicklung der Gehälter des Topmanagements etc. Es ist die Aufgabe des Verwaltungsrats, den nachhaltigen Erfolg der Firma zu sichern. Dazu muss er auch diesen Aspekten Rechnung tragen und falls nötig mit Rückgrat Gegensteuer geben.

Wie lautet Ihre Definition eines erfolgreichen Verwaltungsrats – sowohl als Gremium wie als Person – und wo sehen Sie die grössten Herausforderungen auf dem Weg dorthin?

Ein erfolgreicher VR deckt die relevanten Kompetenzbereiche ab, bringt viel berufliche Erfahrung mit und wird deshalb vom Management als wertvoller Sparringspartner respektiert. Wertvolle Managementenerfahrung scheint mir wichtiger als tiefes Spezialwissen in einem Bereich. Ein guter VR orientiert sich am langfristigen Erfolg des Unternehmens. Die gute Sitzungsvorbereitung, der offene Austausch und die Diskussionskultur sind essenziell. Auch zwischen den Sitzungen sollte man sich über die wesentlichen Entwicklungen innerhalb der Branche orientieren. Für mich ist auch die Vielfalt im VR und im Topmanagement wichtig. Niemand kann sich und sein Unternehmen weiterentwickeln, wenn er oder sie sich nur mit seines- und ihresgleichen umgibt.

«
Ein guter VR
orientiert sich
am langfristigen
Erfolg des
Unternehmens.
»

Das Leitthema dieser Ausgabe lautet «Long-term – the new Holy Grail?». Disruptive Technologien verändern die Welt mit zunehmender Geschwindigkeit. Wie kann man in diesem volatilen Umfeld den Erfolg eines Unternehmens langfristig sicherstellen?

Die Erfahrung im Medienbereich, dass das eigene Geschäftsmodell nur noch beschränkt funktioniert, war für mich ein wichtiges Lehrstück. Die Umsetzung einer Multiplattform-Strategie, die Förderung der Kreativität und Innovation, die Verlagerung von Mitteln in neue Geschäftszweige und die Bereitschaft zur Kannibalisierung des bestehenden Geschäfts waren damals die Herausforderungen und sind es für viele Branchen auch heute noch. Die notwendigen Massnahmen kann man oft nicht von einem Tag auf den anderen Tag umsetzen, der Erfolg setzt möglicherweise auch nicht gleich sofort ein, und hin und wieder sind auch Korrekturen nötig. Deshalb braucht es nicht nur Mut, sondern auch Ausdauer, Hartnäckigkeit und gute Kommunikation, um die internen und auch die externen Stakeholder von der Notwendigkeit der unternehmerischen Veränderung zu überzeugen, auch wenn damit Unsicherheit verbunden ist und sich nicht alles im Voraus mit Sicherheit vorhersehen lässt. Denn Stillstand bedeutet in jedem Fall Niedergang.

Welche Rolle nimmt der VR dabei ein?

Ein guter VR ist ein respektierter Sparringspartner für das Topmanagement, gibt wichtige Impulse, bringt Erfahrungen ein und stärkt dem Management den Rücken. Und er hinterfragt dieses auch. Er balanciert die Interessen der Stakeholder, die manchmal vor allem an kurzfristigen Gewinnen interessiert sind, im Hinblick auf den langfristigen Erfolg des Unternehmens.

Welche Ziele soll ein Geschäftsbericht in Ihren Augen erreichen – sowohl intern als auch extern?

Der Jahresbericht richtet sich in erster Linie an die Aktionäre und sollte ihnen eine Beurteilung ermöglichen, wie gut das Unternehmen strategisch, wirtschaftlich, organisatorisch und personell aufgestellt

ist. Und je nach Unternehmen interessieren diese Informationen natürlich auch eine breitere Öffentlichkeit. Allerdings nutzen heute die professionellen und institutionellen Anleger auch andere Informationsquellen als den Jahresbericht. Informationen auf der Website, Wirtschaftsmedien und die Einschätzung von Analysten spielen hier eine wichtigere Rolle.

In der Schweiz beträgt der Anteil weiblicher VR laut einer Erhebung von Swipra aktuell im Durchschnitt 27%. Sehen Sie einen Lösungsansatz, um die Diversität in Schweizer Gremien zu verbessern?

In den letzten Jahren wurde die Diversität in den VR bereits deutlich verbessert. Wo es noch hapert, ist auf der Stufe der Geschäftsleitungen und der Stufe darunter. Sie bilden die «Pipeline» für künftige VR-Mandate. Hier sind noch grosse Fortschritte möglich und es ist die Aufgabe des VR, dafür zu sorgen, dass die Geschäftsleitung sich diesbezüglich messbare Ziele setzt, die allfällige Voreingenommenheit gerade in der Beurteilung von Frauen aktiv anspricht und wenn nötig auch eine Anpassung der Struktur der Geschäftsleitung thematisiert, um mehr Frauen die Rolle auf dieser Führungsebene zu ermöglichen. Dies ist nicht einfach l'art pour l'art, Frauen in Führungsrollen haben automatisch eine Vorbildfunktion und sie tragen zu einer vielfältigen Sichtweise bei und damit zur Förderung des Unternehmens.

Ihre berufliche Karriere starteten Sie in der Medienbranche als Generalsekretärin des Verbands Schweizer Presse. Zwischen 2003 und 2009 waren Sie Direktorin des Schweizer Fernsehens (SF). Welches Rüstzeug konnten Sie sich in dieser Zeit für Ihr heutiges Wirken erarbeiten?

Ich war schon relativ früh als CEO in Branchen tätig, die stark von der Digitalisierung betroffen sind, was zum Teil harte Massnahmen nötig machte, um erfolgreich zu bleiben. Das hat mir geholfen, ein solides Managementrüstzeug aufzubauen, sowohl im

B2B- als auch im B2C-Bereich. Ich war für Start-up-Firmen wie auch für etablierte, globale Firmen tätig. Während meiner Karriere habe ich Beteiligungen verkauft und Akquisitionen und Firmenintegrationen durchgeführt. Advanced Pricing Agreements sind keine Fremdwörter für mich, weil ich eine Firma geführt habe mit Tochtergesellschaften in den USA und China. Die Erneuerung des Programmangebots, die Implementierung einer Multiplattform-Strategie sowie die konsequente Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse waren essenziell zum Beispiel für den Erfolg von SF. Bei der EBU haben wir den kommerziellen Telekommunikationsbereich vollständig modernisiert und in eine eigenständige Aktiengesellschaft ausgegliedert, um unsere Handlungsfähigkeit zu vergrössern. Ich hatte Glück und war erfolgreich, nicht zuletzt auch deswegen, weil der jeweilige Verwaltungsrat ein guter Sparringspartner war und mich immer unterstützt hat. Ich versuchte stets, von den Besten zu lernen, und tue dies auch heute noch.

«
Frauen in
Führungsrollen haben
automatisch eine
Vorbildfunktion.»

Und zum Schluss: Wenn Sie den heutigen jungen Frauen drei Tipps für eine erfolgreiche Karriere auf den Weg geben könnten – welche wären das?

An den Erfolg der eigenen Arbeit glauben und dabei nie aufgeben. Unvoreingenommen, aber entschieden für seine Überzeugungen eintreten. Immer weiter lernen und offen bleiben für Neues.

Creating Long-Term Value



Das Unternehmen, die Unternehmensleistungen auf den Punkt gebracht. Prägnant, relevant, glaubwürdig. Fokus auf das Wesentliche: Wie schafft das Unternehmen strategisch nachhaltig Werte für seine Stakeholder? Was prädestiniert das Unternehmen für die Zukunft – bei Kunden, in den Märkten, bei Mitarbeitenden, in der Gesellschaft?

Es ist eine gute Zeit für Substanz.

hilda
DESIGN MATTERS

hilda *design matters* gehört zu den führenden Designagenturen für strategische Unternehmenskommunikation und dynamische Markenführung.
Dynamic Branding / Corporate Communications / Financial Publications