

# Der Verwaltungsrat 4.0

**Digitale Revolution, Industrie 4.0, Big Data, Artificial Intelligence, Blockchain, FinTech: Schlagwörter, die täglich in den Nachrichten sind und deren Gemeinsamkeit ist, dass sie sinnbildlich für das sich rasend schnell verändernde Umfeld stehen, in welchem sich Unternehmen heute behaupten müssen. Damit einhergehend sind auch die Anforderungen an die Erfüllung der rechtlichen Pflichten eines Verwaltungsrates in den letzten Jahren immer höher geworden.**

Die sich ständig und in einer hohen Geschwindigkeit verändernde Umwelt, gekoppelt mit den oft technisch hochkomplexen Hintergründen der jeweiligen Prozesse, verlangt von den Verwaltungsräten in erhöhtem Mass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um der Gesellschaft in den entscheidenden strategischen Fragen zeitnah die richtigen Inputs geben zu können und tatsächlich einen Mehrwert für die Gesellschaft darzustellen. In einer Welt, in welcher Maschinen immer mehr Aufgaben übernehmen, muss sich der Verwaltungsrat auf andere Weise als früher für die Gesellschaft als Mehrwert profilieren.

## Einen guten Verwaltungsrat zusammenzustellen, braucht zeitintensive Abklärungen und gute Beziehungen.

### Der Status quo und die kurzfristige Entwicklung

In den letzten Jahren haben sowohl Empfehlungswerke wie der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance als auch neu erlassene Gesetze und Verordnungen (so z. B. die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften («VegüV»), welche unter anderem die jährliche Wiederwahl des Verwaltungsrates durch die Generalversammlung erforderlich macht), zugenommen.

Die veränderte Umwelt, sei es durch Innovationen wie Blockchain-Technologien, welche ganze Branchen aufwirbeln, oder erhöhte Ansprüche an die Verantwortlichkeit durch gesellschaftliches Umdenken generell, erfordert naturgemäss Regulierungen, worauf Gesetze folgen. Insofern hinkt das Gesetz der Wirklichkeit oft nach und es liegt weitestgehend in der Verantwortung jedes einzelnen Verwaltungsrates, im Rahmen seiner Sorgfalts- und Treuepflicht die aktuellen Herausforderungen für die Gesellschaft zu erkennen und diesen entsprechend zu begegnen. Die Aufgabe ist zeitintensiver und anspruchsvoller geworden, und die Zusammensetzung des Verwal-

tungsrates beschäftigt ein Unternehmen stärker, als dies früher der Fall war.

Einen guten Verwaltungsrat zusammenzustellen, braucht zeitintensive Abklärungen und gute Beziehungen zu den branchenspezifisch benötigten Kontakten, da nur so sichergestellt werden kann, dass der jeweilige Verwaltungsrat für die Gesellschaft effektiv einen Mehrwert darstellt. Der Verwaltungsrat als strategischer Verwalter und oberster Controller des Unternehmens muss fähig sein, unbequeme Fragen zu stellen, sein Know-how möglichst optimal für die Gesellschaft einzusetzen und sein Netzwerk zugunsten der Gesellschaft zu nutzen wissen.

### Mehrwert eines Verwaltungsrates im digitalen Zeitalter

In einem Zeitalter, in welchem Informationsüberfluss besteht, in kürzester Zeit die komplexesten Sachverhalte gegoogelt werden können sowie die Tendenz zum Ersatz von menschlichem Input hin zu maschinellen Prozessen in jedem Lebensbereich ersichtlich wird, werden für einen Verwaltungsrat vermehrt Soft Skills und Eigenschaften wichtig, welche nicht durch automatisierte Prozesse und Computer ersetzbar sind. In diesem Zusammenhang ist es zum Beispiel zentral, dass ein Verwaltungsrat Netzwerke mitbringt, die für die Gesellschaft und deren Weiterkommen von Vorteil sind und diese sowohl weiter ausbaut und pflegt als auch der Gesellschaft zur Verfügung stellt.

Essenziell wichtig im veränderten Umfeld sind zudem die Flexibilität und der Sinn des Verwaltungsrates, neue Tendenzen und Trends früh zu erkennen, wobei diese Eigenschaften bei der Wahl eines geeigneten Verwaltungsrates in einem Umfeld erhöhter Geschwindigkeit ebenfalls stark zu berücksichtigen sind. Schlussendlich wirft sich für jede Gesellschaft die Frage auf, welchen Mehrwert der jeweilige Verwaltungsrat für sie darstellt – dabei sind die zur Verfügung gestellten Kontakte und Netzwerke sowie Flexibilität und Trendaffinität ein ganz zentraler Bestandteil.



#### Zur Person

Patrick Stach (\*1960) studierte Rechtswissenschaften an der Universität St.Gallen, schloss sein Studium 1987 ab und erwarb 1989 das st.gallische Anwaltspatent. 1991 promovierte er zum Dr. iur. HSG. Er ist Mitglied von Verwaltungs- und Stiftungsräten mehrerer national und international tätiger Unternehmen, Mitglied des Management Committees der Euro-American Lawyers Group und Universitätsratsmitglied der HSG (oberstes Organ der Universität St.Gallen), u. a. zuständig für das Schweiz. Institut für Klein- und Mittelunternehmen und das Center for Family Business. Stach ist Verfasser von Publikationen zu rechtlich-relevanten Themen in renommierten Zeitschriften, so u. a. in der *Ärztzeitung* und in der *Finanz- und Wirtschaft*. Weiter ist er Autor im Kommentar zum schweizerischen Obligationenrecht (Art. 707 bis Art. 715a OR). Zudem hält er regelmässig Vorträge zu aktuellen firmen-, familien- und erbrechtlichen Fragen.

*Patrick Stach ist Rechtsanwalt in der Wirtschaftskanzlei Stach Rechtsanwälte AG St.Gallen und Zürich.*

#### Ein Blick in die Zukunft

Die Auswirkungen, die der technologische Fortschritt auf praktisch alle Lebensbereiche hat und in Zukunft noch verstärkt haben wird, sind enorm: So werden Szenarien zur Wirklichkeit, die noch vor wenigen Jahren als reine Science-Fiction galten. Die Prognose, dass Maschinen die Kapazität menschlicher Gehirne bald sogar übertreffen werden, lässt es notwendig erscheinen, die Aufgaben des Menschen generell neu zu definieren. Es wird auch im Rahmen des Gesellschaftsrechts zu Umdenken kommen, wo dies nicht bereits geschehen ist. So ist es zum Beispiel für den verantwortungsbewussten Verwaltungsrat unerlässlich, bereits jetzt die Vorteile, welche Artificial Intelligence (AI) im Bereich der Corporate Governance bringen könnte, zu analysieren. AI meint dabei die Analyse von Daten durch Computer, das gleichzeitige Mitlernen und Erkennen von Zusammenhängen, die vorher nicht bekannt waren, und die Präsentation eines eigenen Lösungsvorschlags. Dies kann durchaus auch im Rahmen der Corporate Governance spannend sein. So kann die künstliche Intelligenz helfen, Entscheidungsprozesse zu optimieren, Entscheidungen aufgrund datenhinterlegten Wissens zu fällen und die Auswirkungen solcher Entscheidungen besser vorauszusagen. Natürlich kann künstliche Intelligenz die jahrelange Erfahrung und das «menschliche Flair», das es für gute Geschäfte braucht, (noch) nicht ersetzen. Allerdings kann sie als Erweiterung der Möglichkeiten des Verwaltungsrates gesehen werden und enorme Vorteile bringen. Essenziell wichtig ist dabei aber der Grundsatz, dass der Output von AI nur so gut ist wie der Input: Die eingespeisten Daten müssen sowohl akkurat als auch qualitativ hochstehend sein, damit das Ergebnis einen Mehrwert schafft und nicht im Gegenteil sogar Schaden anrichtet.

Gerade hier ist anzusetzen: Es kann sich strategisch durchaus auszahlen, schon heute mit der akribischen Datensammlung und der Qualitätsprüfung derselben zu beginnen sowie die geeigneten Talente zu rekrutieren, um die Möglichkeiten, welche in der Zukunft unweigerlich vorhanden sein werden, zu gegebenem Zeitpunkt sofort und geschäftsoptimierend nutzen zu können.

Die Vorteile, die durch das gezielte Einsetzen von AI für die Gesellschaft möglich werden, sind enorm und können bei früher Erkennung den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen. Der verantwortungsbewusste Verwaltungsrat muss diesen Trend erkennen und verfolgen – dies zeigt exemplarisch, welche Eigenschaften im veränderten Umfeld wichtig sind: Trendaffinität, Innovationsgeist und die Fähigkeit, Netzwerke im Sinne der Gesellschaft nutzbar zu machen.

Für den modernen Verwaltungsrat ist nach dem Gesagten klar: Der Fortschritt beschleunigt sich ständig – und Information ist Macht. Wer die neuesten Trends konstant verfolgt und eine Implementation derselben vor der Konkurrenz anstrebt, wird im Endeffekt den entscheidenden Vorteil haben. Der Mehrwert eines Verwaltungsrates wird sich in Zukunft immer stärker daran messen, inwieweit seine Qualitäten nicht durch Algorithmen, Computer und ähnliche Instrumente ersetzbar sind. Die Korrelation zwischen den «nicht googelbaren Fähigkeiten» und dem Mehrwert eines Verwaltungsrates für die Gesellschaft ist dabei ein Massstab, an welchem sich der verantwortungsbewusste Verwaltungsrat bereits jetzt messen sollte.

Text: Patrick Stach

Bild: zVg