

Notstand bei der Weiterbildung

FIRMENAUF SICHT Corporate Governance-Diskussionen hin oder her: Viele Verwaltungsräte arbeiten nach wie vor unprofessionell – besonders in kleinen und mittelgrossen Unternehmen. Doch nur die wenigsten nehmen ihre Verantwortung ernst und bilden sich firmenspezifisch und punkto Management weiter.



Top oder Flop? Jetzt können sich die Verwaltungsräte zertifizieren lassen.



BENITA VOGEL

Verwaltungsrat wird in China nur, wer das erforderliche Zertifikat dafür vorweisen kann. Das ist Parteiweisung. Denn der Staat, der nach wie vor Hauptaktionär der meisten Firmen ist, will ausgebildete Unternehmensführer.

In der Schweiz brauchen sich die Oberleiter der Unternehmen nicht auf staatliches Geheiss fortzubilden. Und die Selbsteinsicht, dass ihnen eine Wissensauffrischung gut täte, fehlt vielen: 82% der Verwaltungsräte mittelgrosser Schweizer Unternehmen bilden sich nicht weiter – weder in persönlichen noch in Unternehmens- und VR-spezifischen Belangen.

Warum auch? Schliesslich sind die Herren Verwalter nur ihrer guten Ausbildung wegen in die oberste Führung der Unternehmen erkoren worden. Das eigene Wissen punkto Rechnungslegung, Gesetzgebung oder Kundenmanagement mag zwar seit ein paar Jährchen überholt sein, doch das kümmert wenige, schliesslich befindet man sich unter seinesgleichen.

«Vielen Verwaltungsräten, insbesondere von KMU fehlt das Grundverständnis für ihr Amt», sagt Silvan Felder, Inhaber der VR Management AG in Luzern. Sie sind sich oft nicht bewusst, was alles in ihren Pflichtenkatalog hineingehört. Das kann für Hobby-Verwaltungsräte von KMU schwerwiegende Folgen haben: Denn laut Bundesgericht sind die Pflichten der KMU-Räte grösser als jene der Gremien in Grossunternehmen: In mehr als einem Entscheid hielt das oberste Gericht fest, dass jedes VR-Mitglied nicht nur die ihm zugewiesenen Ressorts verfolgen und kontrollieren, sondern über sämtliche Geschäftsbereiche Auskünfte einholen muss. Denn die Verhältnisse bei KMU sind einfacher und leichter überschaubar als in Grossfirmen, lautet die Begründung.

Viele Verwaltungsräte haben aber nicht nur punkto Pflichtenheft Wissenslücken. Mankos stellen Corporate-Governance-Experten auch bei der strategischen Führung fest: Gemäss einer Studie der Hochschule für Wirtschaft in Luzern haben 40% der mittleren Unternehmen nur eine mangelhafte oder gar keine Strategieplanung (siehe Kasten rechts).

Doch gerade in diesem Bereich müssen sich die Räte weiterbilden, wie Urs Füglistaller, Professor an der Uni St. Gallen mit Spezialgebiet KMU, sagt. Sie können dies auch einfach tun. Denn das Angebot ist mit verschiedenen Intensivseminaren und Kursen an Universitäten und Managementschulen sehr breit.

So vermittelt etwa die Board Management School des Instituts für Führung und Personalmanagement der Uni St. Gallen VR-Wissen. Daneben bietet das St. Galler Management Seminar des Instituts für gewerbliche Wirtschaft Seminare und Tagungen sowie eine Plattform zum Erfahrungsaustausch für VR (KMU-Circle) an. Ein VR-Netzwerk gibt es auch an der ZfU-VR-Akademie in Thalwil. Ein Intensivseminar hat inzwischen auch die VR Management in Luzern lanciert.

ZU WENIG AM BALL

Doch mit der Weiterbildung in Strategie-Management haben die Verwaltungsräte ihr Soll noch lange nicht erfüllt. Karl Hofstetter, Verfasser des Berichts Corporate Governance in der Schweiz, macht auch Defizite in unternehmerischen Kenntnissen aus: «Neue Mitglieder müssen systematisch in das Unternehmen, dessen Tätigkeit und Branche eingeführt werden», fordert er.

Der Grossteil der KMU-VR kennt aber keine systematischen Einführungsprogramme für neue Mitglieder, wie das bei Konzernen wie Novartis üblich ist: Der Pharmariese schult die Neuen vor ihrer ersten Sitzung je einen halben Tag in den zugeteilten

UMFRAGE

Die Hochschule für Wirtschaft in Luzern hat im letzten Herbst Verwaltungsräte mittelgrosser Unternehmen in der Deutschschweiz zum Thema Corporate Governance befragt und Erstaunliches festgestellt:

- 30% der befragten Gremien definierten Corporate Governance falsch oder hatten Mühe damit.
- 50% gehen Corporate Governance in ihrem Verwaltungsrat nicht systematisch an.
- 96% der Firmen rekrutieren die VR aus ihrem persönlichen Umfeld.
- 60% haben keine schriftlichen Anforderungsprofile für den VR-Präsidenten, bei 80% gibt es keine solchen Profile für den Gesamt-VR.

- 43% der VR haben ein mangelhaftes oder gar kein Organisationsreglement.
- 60% der Gremien evaluieren ihre Leistung nicht. Die restlichen messen sie vor allem am Unternehmensgewinn.
- 82% bilden sich weder persönlich noch im Gremium weiter.
- 85% aller VR-Honorare werden bar ausbezahlt.
- 40% haben keine oder eine mangelhafte Strategieplanung.
- 50% haben weder ein Risiko- noch ein Krisenmanagement.
- 33% haben kein Kommunikationskonzept

Die Studie ist bei info@vrmanagement.ch für 20 Fr. erhältlich.

Unternehmensbereichen und in Corporate Governance. In einem Evaluationsverfahren werden danach weitere Schulungsbedürfnisse erhoben. Das Novartis-Programm mag für KMU-Betriebe übertrieben sein. Den Businessplan studieren, die Geschäfts- und Abteilungsleiter und deren Tätigkeit kennen lernen sowie an Strategie-Meetings teilnehmen, das gehöre aber unbedingt zu einem guten Einleitungsprogramm, so Füglistaller.

Nach der Einführungsphase geht es vor allem darum, sich mit der Firma und dem Markt weiterzuentwickeln. «Produkt- und marktspezifische Weiterbildung gehört ins Agenda-Setting eines Verwaltungsrats», sagt Hofstetter, der im VR der Schindler-Tochter Also sitzt. «Wir führen zusammen mit der Konzernleitung jedes Jahr eine zweitägige Strategiesitzung durch, an der neue relevante Entwicklungen besprochen werden», beschreibt er die Also-VR-Aktivitäten.

Hofstetter plädiert aber vor allem an die Selbstverantwortung der einzelnen Mitglieder: «Jedes muss selber dafür sorgen, auf dem neusten Stand zu sein – je nach individuellem Bedürfnis.»

Dem VR vorzuschreiben, Kurse oder Seminare zu besuchen, lehnt er deshalb ab. Denn Weiterbildung kann auch «on the job» betrieben werden: An Treffen mit Lieferanten oder an Lohnverhandlungen dabei zu sein, könne ebenso nützlich sein wie regelmässige Betriebsbesuche.

Für Roland Müller, der an der St. Galler Board Management School unterrichtet, spielt die Form der Weiterbildung keine wesentliche Rolle: «Es gibt auch gute Bücher zum Thema, CD-Roms und Erfahrungsaustauschgruppen. Viel wichtiger ist, dass die Verwaltungsräte diese überhaupt nutzen.» Dazu können die Revisionsgesellschaften und Banken einen wesentlichen Beitrag leisten. Müller fordert: «Statt die KMU wegen schlechter Corporate Governance im Rating schlechter einzustufen, müssen die Banken die Firmen auf die Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten aufmerksam machen.»

@ Weitere Informationen unter:
www.zfu.ch
www.kmu.unisg.ch
www.ifpm.unisg.ch
www.vrmanagement.ch
www.haufe-kisling.ch

VERWALTUNGSRATS-PROFESSIONALITÄT

Qualität zertifizieren

Bestrebungen, die Verwaltungsräte zu professionalisieren, nehmen zu: Die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts-Management-Systeme SQS hat zusammen mit der VR Management in Luzern unter dem Label «Best Board Practice» eine VR-Zertifizierung lanciert. Als Pilot durchlaufen die Luzerner Verkehrsbetriebe AG das Systemassessment.

Dabei werden normative, strategische, finanzwirtschaftliche, personelle, führungs-mässige und kommunikative Tätigkeiten des VR überprüft. Als Grundlage dient eine Checkliste,

die u. a. die Forderungen des Swiss Code of Best Practice beinhaltet. Zu den Muss-Kriterien gehört etwa, dass der VR nicht nach Parteibuch, sondern nach klar definiertem Jobprofil ausgesucht wird. Beurteilt werden aber auch vom VR ausgearbeitete strategische Frühwarnindikatoren oder sein Risikomanagement. Silvan Felder, Inhaber der VR-Management, der die Firmen bis zur Zertifizierung begleitet: «Ich zeige Potentiale auf und helfe, die nötigen Massnahmen zu erarbeiten.» Der Label wird von der SQS erteilt; die Zer-

tifizierung dauert zwei bis zwölf Monate. Die Auszeichnung soll den Unternehmen auch den Umgang mit Banken erleichtern. Denn diese beziehen die Corporate Governance beim Kreditrating der Firmen mit ein. «Der VR hat mit dem Label auch einen handfesten Beweis gegenüber allen Stakeholdern, dass er die Unternehmensführung und -kontrolle systematisch und professionell wahrnimmt», sagt Felder.

Anklang findet die Zertifizierungsidee trotzdem nicht überall: Roland Meier, Lehrbeauf-

tragter an der Uni St. Gallen, sieht als Nachteil vor allem den Formalismus: «Die Zertifizierung ist vor allem ein Beschrieb von Normen.» Das garantiere aber nicht, dass die VR-Arbeit qualitativ wirklich besser werde. Felder entgegnet: «Besser eine Regelung als gar keine.» Damit der Label nicht zum Papiertiger verkomme, überprüfe die SQS auch nach der Zertifizierung jährlich, ob die eingeführten Regelungen umgesetzt und befolgt würden. «Ist das nicht der Fall, wird die SQS das Zertifikat wieder entziehen.» (bv)