

INFO

PLUS

Zu aktuellen Themen der Treuhandbranche

VR

MANAGEMENT

Best Board Practice

Beste Verwaltungsrats-Praxis –
Ein ganzheitlicher Systemansatz

TREUHAND  KAMMER

Sektion Zentralschweiz

Verfasser:

Silvan Felder,
Inhaber und Geschäftsführer VR Management AG, Luzern
www.vrmanagement.ch

InhaltsverzeichnisSeite

1. Einleitung	3
1.1 Agent und Principal Theorie	3
1.2 Langfristiger Shareholder Value	3
1.3 Checks and Balances	4
2. Anforderungen an eine Best Board Practice	4
2.1 Einleitung	4
2.2 Normativ – der Verwaltungsrat im gesetzlichen Rahmen	5
2.2.1 Grundsätzliches	5
2.2.2 Ausgewählte normative Anforderungen	6
2.3 Strategisch – der Verwaltungsrat als Gestaltungsrat	6
2.3.1 Grundsätzliches	6
2.3.2 Ausgewählte strategische Anforderungen	8
2.4 Finanzwirtschaftlich – der Verwaltungsrat als Controllingrat	8
2.4.1 Grundsätzliches	8
2.4.2 Ausgewählte finanzwirtschaftliche Anforderungen	9
2.5 Personell – der Verwaltungsrat als Kompetenzgremium	9
2.5.1 Grundsätzliches	9
2.5.2 Ausgewählte personelle Anforderungen	10
2.6 Führungsmässig – Risikobewusstsein, Krisenresistenz und Leadership	11
2.6.1 Grundsätzliches	11
2.6.2 Ausgewählte führungs-mässige Anforderungen	12
2.7 Kommunikativ – Transparenz und Glaubwürdigkeit	13
2.7.1 Grundsätzliches	13
2.7.2 Ausgewählte kommunikative Anforderungen	13
3 Mehrwerte	14
4 Die Anforderungen an eine Best Board Practice mit Bezug zu Swiss Code of Best Practice und OR	15
5 Bewertung von Corporate Governance-Systemen ausgezeichnet mit dem Best Board Practice Label	16

Best Board Practice – Ein ganzheitlicher Systemansatz

Corporate Governance – ein angelsächsischer Begriff hat in unserem unternehmerischen und wirtschaftlichen Wirken Einzug gehalten. Was aber heisst Corporate Governance und auf was für einem System kann dieser Ansatz basieren? Im Folgenden versucht der Autor dieses Beitrages die wesentlichen Grundlagen festzuhalten und damit einen Ansatz für eine wirkungsvollere Unternehmensführung und –aufsicht – insbesondere auch als ein Leitfaden für einen Verwaltungsrat einer KMU – aufzuzeichnen.

1. Einleitung

In vielen länderspezifischen Codes, Lehrbüchern und Aufsätzen wird der aus dem angelsächsischen Raum kommende Begriff der Corporate Governance zu definieren und zu erklären versucht. Gemeinsam haben dabei alle Beiträge eines: Bei Corporate Governance handelt es sich um eine Systematik, durch welche Unternehmen geführt und kontrolliert werden. Dabei spielen der Verwaltungsrat und dessen Tätigkeit eine entscheidende Rolle, ob den Ansprüchen an ein solches System Genüge getan wird. Abbildung 1 zeigt die Definition von Corporate Governance gemäss dem Swiss Code of Best Practice.

Abb. 1 Swiss Code of Best Practice

Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.

Der Ursprung des Corporate Governance Gedankengutes basiert dabei auf den nachfolgenden drei Grundprinzipien.

1.1 Agent und Principal Theorie

Koordination und Zielharmonie der Interessen von Management (agent) und Aktionären (principal). In der Natur der Aktiengesellschaft – wo oftmals Eigentum und Führung auseinander gehen – eine echte Herausforderung, insbesondere dann, wenn das Management seine persönlichen Interessen vor diejenigen der Aktionäre stellt.

1.2 Langfristiger Shareholder Value

Damit allen Stakeholdern einer Gesellschaft gedient werden kann, ist eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes eines der Hauptziele der Unternehmensführung. Den nur eine nachhaltige Wertsteigerung (minimal Werterhaltung) sichert das Überleben. Sämtliche Entscheide müssen deshalb auch im Sinne der entsprechenden Gesellschaft getroffen und umgesetzt werden.

1.3 Checks and Balances

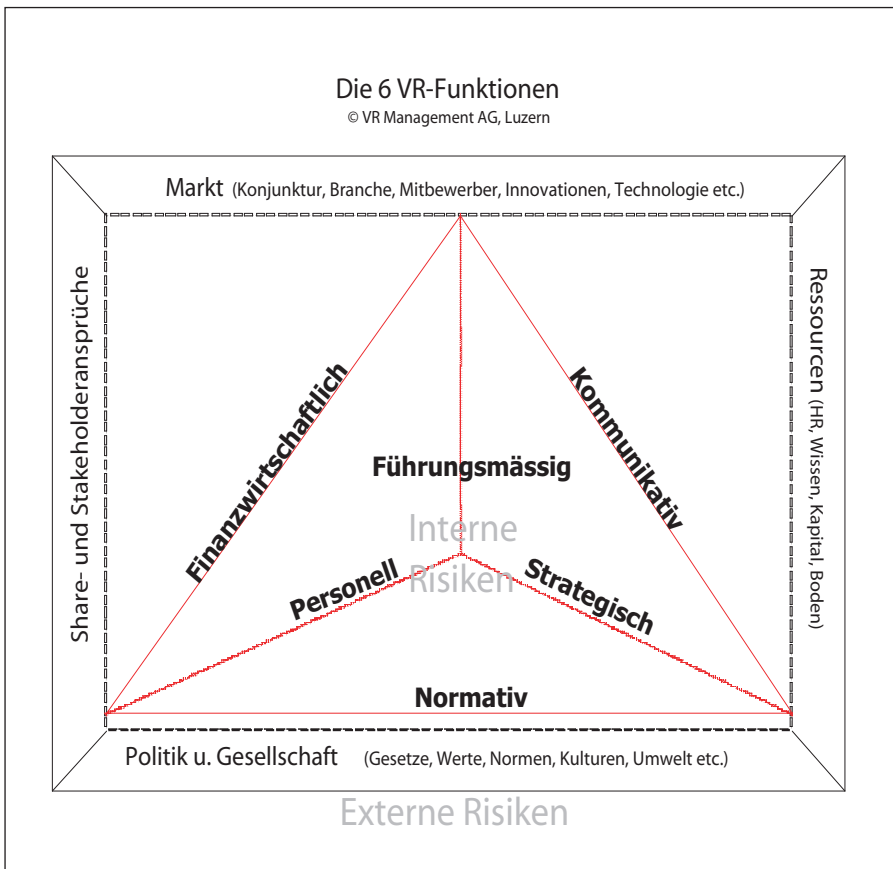
Probleme müssen frühzeitig erkannt, Herausforderungen rechtzeitig angegangen und Strategien unter-

nehmerisch umgesetzt werden. Eine entsprechend pragmatische Etablierung einer entsprechenden Organisation von Führung und Kontrolle hilft, systematisch den hohen Anforderungen an die Oberleitung gerecht zu werden.

2 Anforderungen an eine Best Board Practice

2.1 Einleitung

Die Frage stellt sich nun, auf was für einem System die Unternehmensführung und -aufsicht zu basieren hat, damit den Ansprüchen einer wirksamen Corporate Governance Genüge getan werden kann. Grundsätzlich sollte auf folgende - im Nachgang näher erläuterte - Eckpfeiler abgestützt werden, die in Ihrer gemeinsamen Anwendung ein ganzheitliches System ergeben:



2.2 Normativ – der Verwaltungsrat im gesetzlichen Rahmen

2.2.1 Grundsätzliches

Grundsätzlich basiert die Verwaltungsrats­tätigkeit auf den Bestimmungen des Aktienrechts gemäss Obligationenrecht. Dabei sind insbesondere die Artikel 707 – 726 sowie 754 OR von wesentlicher Bedeutung. Eigentlicher Kern für die Verwaltungsrats­tätigkeit stellt Art. 716a OR dar, der die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben definiert.

Art. 716a OR

Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

Wichtig ist dabei, dass jedes einzelne VR-Mitglied sich den gesetzlichen Grundlagen bewusst ist, da in Sachen Verantwortlichkeit eine zumindest im Aussenverhältnis solidarische Haftung besteht (Art. 722 & 754 OR). Im Innenverhältnis besteht allerdings keine absolute solidarische Haftung, sondern eine differenzierte Solidarität mit individueller Bewertung und Gewichtung des Verschuldens.

Liegt gemäss den Statuten eine entsprechende Ermächtigung zur Delegation der Geschäftsführung vor, so ist der Verwaltungsrat verpflichtet, ein Organisationsreglement zu erlassen. Die Wichtigkeit dieses Dokumentes kann dabei nicht hoch genug eingeschätzt werden. Zum einen gilt es im Zusammenhang mit Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen als eine der entscheidenden Grundlagen. Auf der anderen Seite macht ein umfassendes Organisationsreglement das Verwaltungsrats-Management und die Unternehmensführung durch systematische Regelfestlegung willkürfrei und personenunabhängig. Nachfolgend die wesentlichen Elemente eines Organisationsreglementes:

Wesentliche Inhalte eines Organisationsreglementes

- ⇒ Hinweis auf Grundlagen des Reglementes (OR und Statuten);
- ⇒ Regelung der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Organisation und Vertretung der einzel-

nen Führungsorgane (VR, VR-Präsident, VR-Delegierter, VR-Sekretär, VR-Ausschüsse, Geschäftsleitung); Funktionendiagramm;

- ⇒ Konstituierung des Verwaltungsrates (zwingend sind die Benennung von Präsident und Sekretär);
- ⇒ Regelung des Verwaltungsrats-Managements, insbesondere Sitzungsrhythmus, Einberufungsverfahren, Traktandierung, Beschlussfähigkeit und Präsenzquoten, Möglichkeit Mitglieder der GL mit beratender Stimme an den Sitzungen teilnehmen zu lassen, Berichterstattung, Protokollierung, standardisiertes Rekrutierungsverfahren neuer VR-Mitglieder etc.);
- ⇒ Organisation der Berichterstattung (Periodizität und Sollthemen)

2.2.2 Ausgewählte normative Anforderungen

a) Statuten

Gesetzeskonforme, den aktuellen Verhältnissen entsprechende Statuten.

b) HR-Auszug

Aktueller, den tatsächlichen Verhältnissen entsprechender HR-Auszug.

c) Organisationsreglement

Gesetzes- und unternehmenskonformes Organisationsreglement mit klarer Regelung der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und der Organisation inkl. Funktionendiagramm. Dieser zwingenden Anforderung liegen zusätzlich diverse, qualitative Einzelbestandteile zugrunde (siehe dazu auch die Ausführungen in den nachfolgenden Kapiteln).

d) Aktionärsrechte und GV-Administration

Gesetzes- und Statutenkonformität sowie Transparenz von Einladung, Durchführung und Berichterstattung sowie Protokollierung müssen gewährleistet sein. Die Aktionärsrechte sind zum Vorteil der Eigentümer anzuwenden.

e) Aktienbuch

Führung und Aktualität des Aktienbuchs gem. Art. 686 OR sowie Einhaltung allfälliger Beschränkungen der Übertragbarkeit Art. 685 ff OR.

2.3 Strategisch – der Verwaltungsrat als Gestaltungsrat

2.3.1 Grundsätzliches

Unter dem Begriff Strategie hat sich der Verwaltungsrat mit dem magischen Dreieck Strategie – Struktur – Kultur auseinanderzusetzen. Über den richtigen Einsatz dieser drei voneinander untrennbaren Begriffe lässt sich eine Unternehmung zielgerichtet, mit den richtigen Massnahmen, mit der strategiekonformen Organisation und vor allem im für die Firma passenden Kulturverständnis führen. Diese drei Hauptsäulen schaffen Sinn, Bereitschaft und Fähigkeit unternehmerische Aktionen zu vollziehen.

Strategie – Zielsetzung und Sinnggebung

Der mit der Oberleitung eines Unternehmens betraute Verwaltungsrat ist zugleich auch das strategische Führungsgremium. Er definiert Vision/Mission bzw. Zielvorgaben für den mittel- bis langfristigen Unternehmensfortgang. Mit anderen Worten ist er verantwortlich für die Schaffung der Systemgrundlagen und Rahmenbedingungen in denen sich die operative Führung zu bewegen hat.

Die wesentlichsten Bestandteile einer ganzheitlichen Strategie sollten u. a. folgende Elemente umfassen:

- ⇒ Beschreibung der Geschäftstätigkeit bzw. der strategischen Geschäftseinheit
- ⇒ Vision bzw. Mission inkl. Ausgangslage
- ⇒ Strategische Erfolgspositionen bzw. Schlüsselfaktoren heute und in Zukunft
- ⇒ Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Spannungsfelder der Strategiesituation
- ⇒ Umweltdiagnose, Marktattraktivität (Markt, Konsumverhalten, Konkurrenz, Technologie etc.)
- ⇒ Geschäftsdiagnose, Wettbewerbsposition (Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken des eigenen Unternehmens und deren entsprechende Bewertung)
- ⇒ Mögliche Strategien und deren Bewertung
- ⇒ Eventualstrategien bei Eintritt möglicher Worst-Case-Szenarien
- ⇒ Unterlegung der ausgewählten Strategie mit entsprechenden Planrechnungen
- ⇒ Strategieprojekte, Massnahmenplan, Umsetzung
- ⇒ Frühwarnsystem und strategisches Controlling

Auf die Strategieerarbeitung und -umsetzung muss der Verwaltungsrat auch aus Verantwortlichkeitsgründen ein ganz besonderes Augenmerk legen, denn: Der Verwaltungsrat haftet für fehlerhaft zustande gekommene, nicht dagegen für fehlgeschlagene und nachweislich systematisch überprüfte Strategieentscheide.

Struktur – strategiekonforme Organisation und Fähigkeiten schaffen

Der Verwaltungsrat hat nach getroffenen Strategieentscheiden die Organisation des Unternehmens so zu gestalten, damit die Verfolgung der Ziele mit bestmöglicher Konsequenz sichergestellt werden kann. Es liegt daher in seiner Verantwortung, die Unternehmensstruktur der Strategie anzupassen. Insbesondere betrifft dies auch die Ernennung, das Coaching/Sparring und unter Umständen sogar Abberufung der operativen Führung. Das gilt in letzter Konsequenz aber auch für das Verwaltungsrats-Gremium selbst, dass zwingenderweise die massgebenden und entscheidenden Kompetenzen für einen nachhaltigen, strategiekonformen und erfolgreichen Unternehmensfortgang auch in seinem Gremium vereinen muss.

Kultur – die Bereitschaft herstellen und verankern

Einer der hauptentscheidenden Faktoren für einen nachhaltigen und erfolgreichen Unternehmensfortgang stellt eine stimmige Unternehmenskultur dar. Der Verwaltungsrat hat als Oberleitungsgremium dafür zu sorgen, dass eine für das Unternehmen passende Basis von Werten und Prinzipien formuliert sowie mit griffigen Massnahmen umgesetzt und gelebt wird. Eine eigentliche Vorbildfunktion kommt dabei den Geschäftsleitungsmitgliedern zu. Mit ihrem glaubwürdigen und integeren Vorleben der Grundsätze der Unternehmenskultur kann ein Klima des Vertrauens und der Bereitschaft geschaffen werden, das massgeblich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist.

2.3.2 Ausgewählte strategische Anforderungen

a) Strategie

Strategiepapier mit wesentlichen Inhalten (Vision/Mission, Umwelt- und Geschäftsdiagnose, strategische Stossrichtung und Eventualstrategien, Strategieprojekte und Massnahmen, Strategiecontrol-

ling) inkl. Bewertung des methodischen Strategieprozesses (Entwicklung, Verabschiedung, Massnahmen, Controlling)

b) Struktur

Grundsatz «structure follows strategy» muss erfüllt sein. Funktionendiagramm (integrierender Bestandteil des Organisationsreglementes) und entsprechendes Organigramm bilden dabei die Grundlage. Grundsätzlich gilt: Prozess- und marktorientierte vor funktionalen Strukturen.

c) Kultur

Gemeinsam definierte Unternehmenskultur mit Werten und Prinzipien und entsprechenden Massnahmen zur Umsetzung und nachhaltigen Verankerung.

2.4 Finanzwirtschaftlich – der Verwaltungsrat als Controllingrat

2.4.1 Grundsätzliches

Gemäss Art. 716a Ziff. 3 OR hat der Verwaltungsrat die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe, sich über die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung (sofern dies für die Führung der Gesellschaft notwendig ist) Gedanken zu machen. Aufgrund dieser Vorgaben muss er sich also vor allem mit vergangenheitsorientierten Daten auseinandersetzen. Dies soll er auch mit der entsprechenden Seriosität machen, darf aber nicht vergessen, dass er sich dabei vor allem mit der «Geschichtsschreibung» des Unternehmens befasst. Sinnvollerweise wird ab einer gewissen Unternehmensgrösse die Kontrollfunktion einer internen Revision delegiert, die standardisiert und regelmässig Bericht direkt an den Verwaltungsrat zu erstatten hat. Somit kann auch im Zusammenspiel mit der externen Revisionsstelle eine grösstmögliche Sicherheit über die Einhaltung der festgelegten Richtlinien gewonnen werden.

Der Verwaltungsrat hat sich vor allem aber auch mit den zukunftsgerichteten Planzahlen, abgeleitet aus dem Strategiepapier zu befassen. Er wird ein Controlling implementieren, das zur Lenkung und Steuerung der Unternehmung auf Gegenwarts- und Zukunftszahlen abstützt. Dieses Instrument wird ihn somit in die komfortable Situation bringen, vermehrt zu agieren als zu reagieren. Wichtig dazu sind entsprechend zur unternehmerischen Tätigkeit festzulegende Kennziffern, aufgrund derer Entwicklungen im Markt bzw. in der Unternehmung rechtzeitig erkannt und wenn nötig strategische Anpassungen gemacht werden können. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem entsprechenden Cockpit, zusätzlich ausgestattet mit Frühwarnindikatoren basierend auf gesamtunternehmerisch bzw. geschäftseinheimässig relevanten Kenngrössen.

Zusätzlich verlangen die Art. 716a Ziff. 7 OR und Art. 725 OR ganz besondere Aufmerksamkeit, wenn es um die Thematik des hälftigen Kapitalverlustes bzw. der Überschuldung geht. Unaufmerksamkeit in diesem Themengebiet kann sehr schnell zu sehr hohen Verantwortlichkeitsansprüchen gegenüber dem Verwaltungsrat führen.

2.4.2 Ausgewählte finanzwirtschaftliche Anforderungen

a) Organisation und Ausgestaltung des Rechnungswesens

Die finanzwirtschaftlichen Aufgabenstellungen müssen unternehmensadäquat wahrgenommen werden. Dieses Thema beinhaltet dabei die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen, Geldflussrechnung, Liquiditätsplanung, Kostenrechnung, Investitionsrechnungen, Rechnungslegungsstandards und Budgetierung.

Griffiges, periodisches, übersichtliches, vom Verwaltungsrat verabschiedetes Reporting und unternehmensrelevantes Kennzahlensystem (MIS) zu Händen des Verwaltungsrates.

b) Finanzkontrolle

Vorhandensein und Bewertung der Finanzkontrolle, insbesondere internes Kontrollsystem (IKS), interne Revision, externe Revisionsstelle sowie allenfalls das Engagement eines Prüfungsausschusses (Audit Committee).

c) Finanzplanung

Nebst der Budgetierung ist es notwendig, abgeleitet aus den Strategieprojekten, eine finanzielle Mittelfristplanung zu etablieren und rollend anzupassen. Wesentliche Komponente stellen dabei Erfolgsrechnung sowie Cash Flow (inkl. Investitionen und Finanzierung) dar.

2.5 Personell – der Verwaltungsrat als Kompetenzgremium

2.5.1 Grundsätzliches

Die Qualität eines Verwaltungsrates steht und fällt mit seiner entsprechend personellen Ausstattung. Die Oberleitungsorgane müssen sich vertieft mit den Themen Zusammensetzung, gezielte Gewinnung, Beurteilung, Honorierung und Förderung von Verwaltungsräten befassen. Folgende Ansatzpunkte sollten hier zum Standard werden:

Zusammensetzung

VR-Gremien sollten sich interdisziplinär, mit verschiedenen fach-, methoden- und branchenrelevanten Kompetenzen sowie unabhängigen (materiell und ideell) sowie zeitlich flexiblen Persönlichkeiten zusammensetzen, die Ihre Aufgabe als Team zukunftsgerichtet und aktiv wahrnehmen können.

Gezielte Gewinnung

Auf Basis obenstehender Anforderungen müssen strategie- und unternehmenskonform sowie abhängig vom Kompetenzprofil des bestehenden Verwaltungsrates bei allfälligen Vakanzen oder Aufstockungen des Oberleitungsgremiums Job- und Anforderungsprofile ausgearbeitet werden, aufgrund derer neue Verwaltungsratsmitglieder zu rekrutieren sind. Auch Assessments könnten hierzu einen zusätzlichen Beitrag in der Rekrutierung leisten. Als Massstab sollten hierzu die schon längere Zeit praxiserprobte Vorgehensweise bei der Besetzung einer Geschäftsleitungs- oder Kaderfunktion dienen.

Beurteilung

Der Verwaltungsrat setzt periodisch Zielvorgaben und Messgrössen fest, auf derer Basis er eine Leistungs- bzw. Erfolgsmessung sowie eine offene Feedbackkultur etablieren kann. Nur so kann sich das Team als ganzes – als auch jedes einzelne Mitglied – verbessern und seine Effizienz zielgerichtet steigern.

Honorierung

Grundsätzlich kommen in den meisten Fällen periodische Fixvergütungen an die Verwaltungsräte zur Anwendung. Eine entsprechende Flexibilisierung der Honorare, zusätzlich basierend auf den Komponenten individuelles zeitliches Engagement sowie Leistung und Erfolg dürfte der erfolgsversprechendere Ansatz sein. Engagement und Leistung erfahren so individuell wie auch auf Teamebene zusätzliche exogene Anreize. Im Weiteren können mittels eines solchen Systems mit grösserer Wahrscheinlichkeit die für die unternehmerische Zukunft entscheidenden und kompetenten Personen gefunden werden.

Förderung der einzelnen Personen

Was tun eigentlich VR-Mitglieder, damit sie in Ihrer Tätigkeit up to date sind/bleiben? Werden die zum Teil ausgewiesenen guten Aus- und Weiterbildungsangebote für Verwaltungsräte überhaupt genutzt? VR-Mitglieder haben sich genauso wie andere mit der operativen Führung betraute Personen stetig à jour zu halten, wollen sie nicht – auch zum Nachteil der Unternehmung – ins Hintertreffen gelangen. Es gilt: Stillstand gleich Rückschritt.

2.5.2 Ausgewählte personelle Anforderungen

a) Profile

Anforderungsprofile für jeden einzelne VR-Position sowie ein VR-Gesamtkompetenzprofil (inkl. Interessenskonfliktpotential) bilden die Grundlage für eine jährliche Überprüfung, ob das Gremium die aktuellen und strategischen Herausforderungen kompetent und gewissenhaft bewältigen kann. Der Verwaltungsrat muss als Gesamtgremium über folgende Kompetenzen verfügen: Fach-, Methoden- und Branchenkompetenz. Zwingend sind auch personale, soziale und führungs-mässige Kompetenzen sowie materielle und ideelle Unabhängigkeit sowie vollständige Integrität und Glaubwürdigkeit.

b) Zusammensetzung

Der Verwaltungsrat soll so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle unter sich verteilen können. Die Grösse des Gremiums ist auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen. Eine Mehrheit besteht in der Regel aus Mitgliedern, die im Unternehmen keine operativen Führungsaufgaben erfüllen (nicht exekutive Mitglieder).

c) Rekrutierungs- und Nominierungsprozess

Neue VR-Mitglieder werden nach einem standardisierten Verfahren für die VR-Tätigkeit gewonnen. Es gilt: Kompetenzen und Persönlichkeit vor Beziehungen.

d) Evaluation

Der VR setzt periodisch pragmatische Instrumente zu Zielvereinbarung und -erreichung sowie zur Leistungsbeurteilung und Selbstevaluation ein.

e) Honorierung

Die Honorierung der VR-Mitglieder basiert auf einem Reglement. Über die entsprechende absolute Höhe wird jährlich im Gesamt-VR beraten und entschieden. Eine flexible Honorierung auf Basis Fixum + Aufwand + Leistung bzw. Zielerreichung führt zu einer entsprechenden Honorargerechtigkeit.

f) Förderung und Weiterbildung

Es wird eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitglieder betrieben. Verschiedene Ebenen spielen dabei eine Rolle: Individualebene, Teamebene und u.U. auch Unternehmensebene.

2.6 Führungsmässig – Risikobewusstsein, Krisenresistenz und Leadership

2.6.1 Grundsätzliches

Zum Themengebiet Führung – neuzeitlich und umfassend auch Leadership genannt – lassen sich viele Tätigkeiten aufzählen, die ihre entsprechende Wichtigkeit haben: Fragen, aktiv zuhören, lenken, steuern, coachen, delegieren, entscheiden, kommunizieren, gestalten, kontrollieren etc. Unerlässliche Kriterien, die aber auf einem guten Organisationsreglement mit Anhängen basieren sollen.

Bei der Best Board Practice soll nun aber unter dem Titel Führung vielmehr der Fokus auf Management auch unter widrigen Umständen gerichtet werden. Die eigentliche Qualität der Unternehmensleitung ist letzten Endes immer erst dann abschliessend beurteilbar, wenn es darum geht, Worst-Case-Szenarien zu bewältigen bzw. mit entsprechenden unternehmerischen Risiken umzugehen. Das verlangt vom Verwaltungsrat einmal mehr eine vorausschauende Tätigkeit und das Bewusstsein der Binsenwahrheit, dass guten Zeiten regelmässig auch schlechte Zeiten folgen. Es ist somit seine unerlässliche Pflicht nebst der eigentlichen Strategieverfolgung sich auch tiefgehende Gedanken dazu zu machen, was im Falle eines Nichtgreifens oder gar Scheitern seiner strategischen Ausrichtung für alternative Möglichkeiten in Betracht gezogen werden können. Er muss sich dabei der externen wie auch internen Risiken seiner unternehmerischen Tätigkeit bewusst werden, diese bewerten, bewältigen und überwachen. Er macht sich im Weiteren zu jedem ihm wesentlich erscheinenden Risiko die Überlegung wie es entweder vermieden, vermindert oder überwältigt werden kann. Nur Unternehmen die das Einmaleins des vorausschauenden, gesamtheitlichen Risikomanagements im Griff haben, werden auch auf lange Dauer erfolgreich sein.

Im Zusammenhang mit Führung muss auch noch ein weiterer Aspekt explizite Erwähnung finden: die Rolle des Verwaltungsrats-Präsidenten. Die Praxis zeigt, dass VR-Gremien meist nur so gut bzw. so ungenügend sind wie die oberste Führungsperson selbst. So ist der VR-Präsident die entscheidende Person wenn es darum geht, Traktanden für die VR-Sitzungen zu benennen, Entscheidungen zu beschleunigen oder (mutmasslich) zu verzögern, das Sitzungsmanagement im Griff zu haben, die Unternehmung als oberste Person zu repräsentieren, Werte und Prinzipien der Unternehmung zu vertreten, die GV zu leiten etc. Aus diesen und anderen Gründen ist dieser Person und dem entsprechenden Auswahlverfahren höchste Priorität zu schenken. Der VR-Präsident sollte mindestens die gleichen für seine Funktion entsprechende Kriterien erfüllen, wie diese auch für einen CEO gelten. Professionalität, Führungskompetenz, Integrität, Glaubwürdigkeit und volle, materiell und ideell unabhängige Wahrnehmung der unternehmerischen Interessen sind dabei die obersten Anforderungen die an seine Funktion gestellt werden sollten.

Eine in Personalunion wahrgenommene Führung (VRP und CEO) ist im Grundsatz und aus systematische Gründen – insbesondere bei Publikumsgesellschaften – abzulehnen. Power Sharing trennt strategische und operative Führungsebene, vermeidet Machtkonzentration und Willkür, fördert sachliche Auseinandersetzungen und führt zu einer besseren Wahrnehmung der Überwachungs- und Oberleitungsfunktion (checks and balances) durch den Verwaltungsrat.

2.6.2 Ausgewählte führungsmässige Anforderungen

a) Risiko- und Krisenmanagement

Die Unternehmung verfügt über ein systematisiertes Risiko- und Krisenmanagement. Worst-Case-Szenarien und entsprechende Massnahmenpläne sind mitunter ein wesentlicher Bestandteil einer ganzheitlichen Strategie.

b) VR-Präsident

Schriftliches und vom Gesamt-VR verabschiedetes Anforderungsprofil betreffend die Position des VR-Präsidenten inkl. periodischer Überprüfung.

c) Sitzungsmanagement

Periodizität, Vorbereitung, Informationshaushalt, Einberufung, Leitung, Ablauf und Nachbearbeitung der VR-Sitzungen werden institutionalisiert. Wesentliche Grundlagen bilden dabei u.a. diesbezügliche Vereinbarungen im Organisationsreglement, Terminierung, Einladung und Traktandenliste, Protokollierung und Pendenzenliste.

d) Power Sharing

Entschliesst sich der VR aus unternehmensspezifischen Gründen oder weil die Konstellation der verfügbaren Spitzenkräfte es nahe legt, zur Personalunion (VRP und CEO in einer Person), so sorgt er für adäquate Kontrollmechanismen. Im Grundsatz gilt aber, die strategische von der operativen Leitung zu trennen, insbesondere dann, wenn es sich um eine Publikumsgesellschaft handelt.

e) Ausschüsse

Wo es Komplexität, Spezialwissen und Unternehmensgrösse verlangen, setzt der Verwaltungsrat aus seiner Mitte Ausschüsse ein, welche bestimmte Sach- oder Personalbereiche vertieft analysieren und dem Verwaltungsrat zur Vorbereitung seiner Beschlüsse oder zur Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion Bericht erstatten. Als Leitfaden gelten in solchen Verhältnissen die Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice der economiesuisse, Ziffer g, Artikel 21 – 27.

f) Ernennung, Begleitung/Kontrolle und Abberufung operative Führung

Ein neuer Geschäftsführer bzw. neue GL-Mitglieder werden nach einem standardisierten Verfahren rekrutiert. Es gilt: Kompetenzen und Persönlichkeit vor Beziehungen. Abberufung bzw. Kündigung des Arbeitsverhältnisses der operativen Führung erfolgen durch den Verwaltungsrat.

2.7 Kommunikativ – Transparenz und Glaubwürdigkeit

2.7.1 Grundsätzliches

In den für die Unternehmung wesentlichen Angelegenheiten muss der Verwaltungsrat für alle verbindliche Spielregeln schaffen. Kommunikation nach innen wie auch nach aussen muss transparent, glaubwürdig (auch in schlechten Dingen), zielgruppengerecht und vertrauensbildend sein. Keine Informati-

onsüberflutung sondern Wesentlichkeit ist dabei das oberste Prinzip. Es soll auch klar festgelegt werden, wer in welchen Angelegenheiten kommuniziert. In wesentlichen Dingen muss sich der Gesamt-VR eine gemeinsame Meinung bilden und diese entsprechend unzweideutig kommunizieren. In guten Zeiten kann, in schlechten Zeiten sollte der Chef persönlich an die Front gehen.

Kommunikation und Transparenz bezieht sich unter dem Gesichtspunkt der Corporate Governance – insbesondere bei Publikumsgesellschaften – aber auch auf eine entsprechend transparente Rechnungslegung. Der Aktionär – notabene der Eigentümer der Unternehmung – hat Anrecht auf eine adäquate Darstellung des entsprechenden Unternehmenswertes, des Unternehmenserfolges, des Geldflusses sowie eine detaillierte und transparente Berichterstattung über weitere wesentliche Sachverhalte.

2.7.2 Ausgewählte kommunikative Anforderungen

a) **Kommunikationskonzept**

Die Unternehmung verfügt über ein Kommunikationskonzept, das Aufgaben und Kompetenzen in wesentlichen Sachverhalten regelt. Das entsprechende Dokument regelt den Informationshaushalt nach aussen wie auch nach innen.

b) **Geschäftsbericht/Offenlegung Corporate Governance Richtlinien**

Der Geschäftsbericht – bestehend aus Jahresbericht, Jahresrechnung und evtl. Konzernrechnung – lässt eine möglichst zuverlässige Beurteilung des Geschäftsganges zu. Zusätzlich legt die Gesellschaft im Geschäftsbericht offen, wie sie sich in Sachen Corporate Governance organisiert hat.

3 Mehrwerte

Mit dem der systematischen Einführung und Umsetzung einer professionellen Verwaltungsrats-Praxis können folgende Mehrwerte gesichert werden:

- ⇒ Professionalität und Ganzheitlichkeit in der Verwaltungsratsstätigkeit auf der Basis praxiserprobter, systematisch und methodisch anerkannter Grundlagen.
- ⇒ Wahrnehmung der Oberleitungsfunktion nach bestem Wissen und Gewissen, zukunftsgerichtet und risikobewusst;
- ⇒ Funktionierendes System von Checks and Balances;
- ⇒ Transparenz in Geschäftsführung, Aufgaben, Kompetenzen und Berichterstattung
- ⇒ Vertrauensgewinn bei Stakeholdern, insbesondere auf dem Kapitalmarkt bei Eigen- und Fremdkapitalgebern (Ratingrelevanz);
- ⇒ Organrechtliche Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen werden auf ein Minimum reduziert;
- ⇒ Differenzierung gegenüber Mitbewerbern.

4 Die Anforderungen an eine Best Board Practice mit Bezug zu Swiss Code of Best Practice und Obligationenrecht

	Best Board Practice Anforderungen	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	Aktienrecht (OR)
2.2.2	Normative Anforderungen	Ziff. 10	
2.2.2.a	Statuten	Ziff. 1, 2, 28	Art. 626 & ff
2.2.2.b	HR-Auszug		Art. 640 - 645
2.2.2.c	Organisationsreglement	Ziff. 10, 11, 14, 16, 28	Art. 716b Art. 698 & ff
2.2.2.d	Aktionärsrechte und GV-Administration	Ziff. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	Art. 660 & ff
2.2.2.e	Aktienbuch	Ziff. 1	Art. 686 & f
2.3.2	Strategische Anforderungen		
2.3.2.a	Strategie	Ziff. 9, 10	Art. 716a
2.3.2.b	Struktur	Ziff. 9, 10, 11	Art. 716a
2.3.2.c	Kultur	Ziff. 9	Art. 716a
2.4.2	Finanzwirtschaftliche Anforderungen		
2.4.2.a	Organisation	Ziff. 10,	Art. 716a Art. 662 – 674
2.4.2.b	Finanzkontrolle	Ziff. 10, 18, 19, 20, 23, 24, 29	Art. 716a Art. 725 Art. 698
2.4.2.c	Finanzplanung	Ziff. 9, 10	Art. 716a
2.5.2	Personelle Anforderungen		
2.5.2.a	VR Profile	Ziff. 12, 16	Art. 716b
2.5.2.b	VR Zusammensetzung	Ziff. 12, 13, 16, 18, 27	
2.5.2.c	Rekrutierungs- und Nominierungsprozess	Ziff. 13, 18	
2.5.2.d	Evaluation	Ziff. 14	
2.5.2.e	Honorierung	Ziff. 25, 26	
2.5.2.f	Förderung und Weiterbildung	Ziff. 13	
2.6.2	Führungsmässige Anforderungen		
2.6.2.a	Risiko- und Krisenmanagement	Ziff. 10, 18, 19, 20	Art. 716a Art. 717 Abs. 1 Art. 725
2.6.2.b	VR-Präsident	Ziff. 14, 15, 18	Art. 716b
2.6.2.c	Sitzungsmanagement	Ziff. 14, 15	Art. 716b
2.6.2.d	Power Sharing	Ziff. 18	Art. 716b
2.6.2.e	Ausschüsse	Ziff. 21-27	Art. 716b
2.6.2.f	Auswahl, Kontrolle, Abberufung operative Führung	Ziff. 11, 16, 27	Art. 716a
2.7.2	Kommunikative Anforderungen		
2.7.2.a	Kommunikationskonzept	Ziff. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 15, 17	Art. 716b Art. 698 & ff
2.7.2.b	Geschäftsbericht / Offenlegung Corp. Gov.	Ziff. 30	Art. 716a

Total 25 Kapitel Anforderungen

5 Bewertung von Corporate Governance-Systemen ausgezeichnet mit dem Best Board Practice Label

Corporate Governance hat sowohl in den Unternehmen als auch im Bewusstsein der Öffentlichkeit und Investoren stark an Bedeutung gewonnen. Diverse prominente Fallbeispiele wie WorldCom, Enron, aber auch SAirGroup, Rentenanstalt und CS Group zeigen entsprechenden Handlungsbedarf auf. Der Wahrnehmung von systematischen Führungs- und Kontrollfunktionen eines Verwaltungsrates kommt daher eine entscheidende Rolle zu.

Welche Unternehmung wird nun aber nach den Anforderungen an eine funktionierende Corporate Governance bzw. Best Board Practice gerecht? Aktionäre wie auch die übrigen Stakeholder verlangen einen Garant für eine ganzheitliche und professionelle Wahrnehmung der Oberleitungsfunktionen. Es besteht ein echtes Bedürfnis zur Wiederherstellung des verloren gegangenen Vertrauens bzw. die Sicherstellung der Verantwortungswahrnehmung der Verwaltungsräte. Zu diesem Zwecke hat die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme SQS in Zollikofen zusammen mit der VR Management AG in Luzern den Label «Best Board Practice» etabliert.

Der Label fordert auf Basis von Gesetz und Empfehlungen klare Regelungen und Umsetzungsmassnahmen sowie entsprechendes periodisches Controlling betreffend normativen, strategischen, finanzwirtschaftlichen, personellen, führungsmässigen und kommunikativen Fragestellungen in der VR-Tätigkeit. Unter anderem Kernelemente des Best Board Practice-Label bilden Organisationsreglement und Statuten, Strategieprozess, Rechnungswesen und Finanzplanung, Zusammensetzung/Qualifikation und Evaluation des Verwaltungsrates, die Definition der Rollen der VR-Mitglieder, Risiko- und Krisenmanagement sowie eine transparente und glaubwürdige Kommunikation.

In einem Systemassessment werden die vorgenannten Kriterien überprüft. Als Grundlage dient eine Checkliste, welche u. a. die Forderungen des Swiss Code of Best Practice (SCBP) beinhaltet. Einzelne Kriterien müssen klar erfüllt sein (Musskriterien); so wird beispielsweise verlangt, dass Mitglieder im Verwaltungsrat nicht nach Parteibuch oder Familienzugehörigkeit sondern nach einem klar definierten Anforderungs- und/oder Jobprofil ausgesucht werden; Zusätzlich sind Bewertungskriterien definiert: Wie wird in der Strategie mit Frühwarnungsindikatoren umgegangen oder besteht ein Netzwerk über die Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Spannungsfelder der Strategiesituation bzw. des Unternehmensumfeldes? Arbeitsweise und Verfahren werden vor Ort beim VR-Präsidenten, dem VR-Sekretariat und den VR-Mitgliedern erhoben und auf ihre Zweckmässigkeit überprüft.

Unternehmungen mit dieser Auszeichnung können sich in Zukunft nebst der Differenzierung zu ihren Mitbewerbern zusätzlich Vorteile in der Unternehmensfinanzierung (Basel III) erhoffen. Der Verwaltungsrat erhält mit dieser Systemimplementierung die Chance zum Gestaltungs- und Controllingrat zu mutieren. Zusätzlich kann aufgrund der professionellen Wahrnehmung der VR-Tätigkeit die Wahrscheinlichkeit von Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen (auf ein Minimum) reduziert werden.

In dieser Reihe sind erschienen

- Nr. 1/93** Einführung in die Produkte-Haftpflicht
- Nr. 2/93** Umbau des bundesstaatlichen Finanzausgleichs
- Nr. 1/94** Grundzüge der Mehrwertsteuer
- Nr. 2/94** Erfahrungen mit dem neuen Aktienrecht
- Nr. 1/96** Die Besteuerung von schweizerischen Holdinggesellschaften
- Nr. 1/97** Verdeckte Vorteilszuwendungen
- Nr. 1/98** Bundesgesetz über die Reform der Unternehmensbesteuerung 1997
- Nr. 1/99** Erstellung von Bauten für fremde und eigene Rechnung
- Nr. 1/00** Geldwäschereigesetz
- Nr. 2/00** Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer vom 2. September 1999
- Nr. 1/02** Beschränkter Schuldzinsenabzug und optiertes Geschäftsvermögen
- Nr. 2/02** Mehrwertsteuer – Steuerpflicht auf Bezug von Dienstleistungen aus dem Ausland «fifty-fifty-Praxis»

BESTELLSCHEIN

Der/Die Unterzeichnete bestellt ____ Exemplare Nr. ____ / ____

Treuhand-Kammer, Sektion Zentralschweiz
Treuhand- und Revisionsgesellschaft
Mattig-Suter und Partner
Bahnhofstrasse 28, 6430 Schwyz

Name/Vorname _____

Strasse/Nr. _____

PLZ/Ort _____

Datum/Unterschrift _____