

# Bewertung von Corporate-Governance-Systemen

SQS lanciert das Best-Board-Practice-Label – von Silvan Felder\*

*Einen Beitrag zur Wiederherstellung des Vertrauens in Verwaltungsräte möchte die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme SQS mit dem Label «Best Board Practice» leisten. Silvan Felder, Inhaber des Beratungsunternehmens VR Management, beschreibt in seinem Beitrag das neue Label.*

**C**orporate 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.

## Anforderungen des Best Board Practice Label

Welche Unternehmung wird nun aber nach den Anforderungen an eine funktionierende Corporate Governance beziehungsweise 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 in massgeblicher Zusammenarbeit mit der VR Management AG in Luzern das Label «Best Board Practice» etabliert.

Das Label fordert auf Basis von Gesetz und Empfehlungen (insbesondere Swiss Code of Best Practice) klare Regelungen und Umsetzungsmassnahmen sowie entsprechendes periodisches Controlling betreffend normative, strategische, finanzwirtschaftliche, personelle, führungsmässige und kommunikative Fragestellungen in der VR-Tätigkeit. Dabei werden u.a. Vorhandensein, entsprechende Qualität und Durchgängigkeit (Aufbau wie auch Umsetzung und Controlling) folgender Instrumente und Methoden in Form eines Systemassessments aufgenommen und bewertet:

**\* Silvan Felder ist Inhaber der von ihm im Jahre 2001 gegründeten Beratungs-firma VR-Management AG, Luzern, deren Schwerpunkte auf Corporate Governance und Coaching von Verwaltungsräten in kleineren und mittleren Unternehmen liegt.**

**Zuvor war der Dipl. Betriebsökonom HFW und Dipl. Wirtschaftsprüfer CFO des Getränkeherstellers Granador AG sowie Vizedirektor und Abteilungsleiter in einer international tätigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.**



Bild: VR Management AG

### ■ Statuten

Gesetzeskonformität, den aktuellen Verhältnissen entsprechend sowie Aktionärsfreundlichkeit und GV-Administration.

### ■ Organisationsreglement

Gesetzes- und unternehmenskonformes Organisationsreglement mit klarer Regelung der Geltungsbereiche, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen und der Organisation inklusive Funktionendiagramm.

### ■ Unternehmensstrategie

Strategiepapier mit wesentlichen Inhalten (Vision/Mission, Umwelt- und Geschäftsdiagnose, strategische Stossrichtung und Eventualstrategien, Strategieprojekte und Massnahmen, Strategiecontrolling) inkl. Bewertung des methodischen Strategieprozesses (Entwicklung, Verabschiedung, Massnahmen, Controlling).

### ■ Unternehmensstruktur

Der Grundsatz «structure follows strategy» muss erfüllt sein. Funktionen-diagramm (integrierender Bestandteil

des Organisationsreglementes) und entsprechendes Organigramm bilden dabei die Grundlagen. Grundsätzlich gilt: prozess- und marktorientierte vor funktionale Strukturen.

### ■ Unternehmenskultur

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

### ■ Risiko- und Krisenmanagement

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

### ■ Finanz- und Rechnungswesen

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



Kostenrechnung, Investitionsrechnungen, Rechnungslegungsstandards, Budgetierung und Finanzplanung.

Zudem sollte die Unternehmung über ein griffiges, periodisches, übersichtliches und vom Verwaltungsrat verabschiedetes Reporting basierend auf unternehmensrelevanten finanziellen wie auch nichtfinanziellen Kenndaten verfügen (MIS). Im Weiteren wird auch die Ausgestaltung der Finanzkontrolle, insbesondere internes Kontrollsystem (IKS), interne Revision, externe Revisionsstelle sowie allenfalls das Engagement eines Prüfungsausschusses (Audit Committee) bewertet.

#### ■ Integriertes VR-Personalmanagement

Das integrierte VR-Personalmanagement basiert auf den Eckpfeilern Anforderungs- und Jobprofile, gezielte Auswahl und Zusammensetzung des VR-Gremiums, Feedback bzw. Selbstevaluation, gerechte und systematische Honorierung sowie gezielte immaterielle Förderung und Weiterbildung. Ebenfalls Gegenstand der Bewertung ist die allfällige Bildung von Nominations- und/oder Compensation Committees.

#### ■ VR-Sitzungsmanagement

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

#### ■ Konzeptionelle Kommunikation

Die Unternehmung verfügt über ein Kommunikationskonzept, das u.a. Aufgaben und Kompetenzen in wesentlichen Sachverhalten regelt. Das entsprechende Dokument regelt die wesentlichen Informationsflüsse an sämtliche Stakeholder und die entsprechenden Instrumente dazu.

#### Was ist ein Systemassessment?

In einem Systemassessment müssen einzelne Kriterien klar erfüllt sein (Musskriterien), andere hingegen unterliegen einer qualitativen Bewertung (Bewertungskri-

terien). So wird beispielsweise verlangt, dass Mitglieder im Verwaltungsrat nicht nach Parteibuch oder Familienzugehörigkeit sondern nach einem klar definierten Anforderungs- und/oder Jobprofil ausgewählt werden. Auf der anderen Seite kann nach entsprechendem Einhalten dieser Vorgaben die letztendliche Zusammensetzung des VR nur einer qualitativen Bewertung auf Basis der vertretenen Kompetenzen unterliegen.

Die Arbeitsweise und Verfahren des Verwaltungsrates werden vor Ort beim VR-Präsidenten, dem VR-Sekretariat und den VR-Mitgliedern erhoben und bewertet. Dabei kann die entsprechende Dauer eines solchen Bewertungsverfahrens mit entsprechender Auszeichnung insofern beeinflusst werden, als dass der Verwaltungsrat vorgängig seine Fitness für dieses Label selbstkritisch beurteilt und allfällig entscheidende Massnahmen einleitet, eventuell unter Beizug professioneller Hilfe.

#### Erste Praxiserfahrungen

Die erstmalige Vergabe dieses Labels werden in diesem Sommer die Verkehrsbetriebe Luzern AG (vbl) erfahren. Die im 100% Besitz der Stadt Luzern befindliche Unternehmung mit Verkehrseinnahmen von über CHF 30 Mio. und über 300 Mitarbeitenden kann somit ihre Fitness in Sachen Corporate Governance auf eindrückliche Art unter Beweis stellen. Obwohl die vbl bereits zuvor über eine überdurchschnittliche VR-Systematik verfügen konnte, hat das durchgeführte Systemassessment einige Punkte identifiziert, bei deren zukünftigen Implementierung und Umsetzung weitere positive Einflüsse auf eine ganzheitliche Wahrnehmung der VR-Verantwortung erwartet werden dürfen.

Bei der entsprechenden Etablierung dieses ganzheitlichen Systemansatzes bei der vbl waren vor allem der VR-Präsident und der CEO (Sekretariat) involviert. Im Weiteren wurden auch Interviews mit allen VR-Mitgliedern geführt, um betreffend Bewusstsein und Umsetzung eine grösstmögliche Sicherheit zu gewinnen. Der ganze Prozess dauerte von der Beschlussfassung des Verwaltungsrates, über die Begleitung der Vervollständigung der VR-Funktionen durch die VR Management AG bis

zur erfolgreichen Implementierung der wesentlichen Bestandteile sowie Verabschiedung der Zusatzmassnahmen durch das Oberleitungsgremium und abschliessender Labelerteilung rund 3 Monate. Die SQS wird nun in der Folge alljährlich einen entsprechenden Audit vornehmen und sich vergewissern, dass die VR-Tätigkeit «Best Board Practice»-konform angewendet wird.

#### Mehrwert für das Unternehmen

Unternehmungen mit dieser Auszeichnung können sich in Zukunft nebst der Differenzierung zu ihren Mitbewerbern u.a. auch Vorteile in der Unternehmensfinanzierung (Basel II) 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.

#### Ansprechpersonen und Auskünfte:

##### Herr Silvan Felder

Inhaber & Geschäftsführer  
VR Management AG,  
Seidenhofstr. 14, Pf 4946, 6002 Luzern,  
Tel. 041 211 33 88, info@vrmanagement.ch,  
www.vrmanagement.ch

##### Herr Alfred Urfer

Mitglied der Geschäftsleitung  
Schweizerische Vereinigung für Qualitäts-  
und Management-Systeme SQS,  
Bernstr. 103, Postfach, 3052 Zollikofen,  
Tel. 031 910 35 35,  
headoffice@sqs.ch, www.sqs.ch

##### Herr Konrad Graber

VR-Präsident der Verkehrsbetriebe Luzern AG vbl,  
Tribtschenstr. 65, Postfach, 6000 Luzern 12,  
Tel. 041 368 12 30,  
E-Mail: konrad.graber@bdo.ch, www.vbl.ch