Nachgefragt: Roland Müller

«Es kann nicht alles delegiert werden»

Roland Müller ist Rechtsanwalt und Partner bei Müller & Eckstein, Rechtsanwälte in Staad SG sowie Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen.

Wie weit geht die VR-Haftung überhaupt? In der Schweiz beispielsweise werden jährlich über 300 Schadenersatzklagen gegen Verwaltungsräte im Zusammenhang mit nicht geleisteten Sozialversicherungsbeiträgen durchgesetzt. Kann ein VR überhaupt Einblick haben bis in die feinsten Verästelungen der Geschäftstätigkeit? So weit ein Verwaltungsrat die Geschäftsführung gestützt auf die Statuten und ein Organisationsreglement rechtmässig delegierte, haftet er nur noch für die Auswahl, die Instruktion und die Überwachung der Geschäftsführung.

Doch können eben nicht alle Aufgaben delegiert werden. So haftet der Verwaltungsrat insbesondere für die Finanzplanung und Finanzkontrolle. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die Ausgleichskassen zuerst die in der Schweiz wohnhaften Verwaltungsräte einklagen, wenn den Arbeitnehmern Sozialversicherungsbeiträge am Lohn abgezogen wurden, ohne diese anschliessend weiterzuleiten. Dasselbe Risiko besteht auch bei Steuerforderungen.

Ist damit die Zertifizierung von Verwaltungsräten so etwas wie eine Versicherung gegen Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen? Nein, denn eine Versicherung zahlt den Schaden, nicht so die Zertifizierungsstelle. Doch kann eine Zertifizierung mithelfen, dass gar keine Versicherung benötigt wird, weil es zu keinem Schaden kommt. Genau dies ist das Ziel des Labels Best Board Practice.

Wie beurteilen Sie grundsätzlich eine Zertifizierung? Kann so etwas die Qualität tatsächlich heben? Eine Zertifizierung zwingt den Verwaltungsrat, über viele wichtige Punkte nachzudenken, welche im Alltagsgeschäft oft untergehen. Dazu gehören etwa Nachfolgeplanung, Organisationsstruktur, Qualität des Reportings. Es ist für mich deshalb absolut klar, dass die Zertifizierung in jedem Falle dazu beiträgt, die Verwaltungsratstätigkeit zu verbessern und damit hoffentlich auch effizienter und erfolgreicher zu machen.

Wie haben sich Sensibilisierung bezüglich Verantwortlichkeit und VR-Professionalisierung in den letzten Jahren verändert? Sie sind ja selber Präsident respektive Mitglied mehrerer VR-Gremien in KMU. Ich habe das in unserer Anwaltskanzlei ganz frappant gespürt: Während vor zehn Jahren noch jeder unserer Anwälte gerne bereit war, gegen ein fixes monatliches Honorar ein zusätzliches VR-Mandat zu übernehmen, so wird heute zuerst einmal dankend abgelehnt.

Die Anforderungen an Verwaltungsräte und die damit verbundene Arbeitslast haben enorm zugenommen. Während früher ein Jahreshonorar von 3000 Fr. genügte, um den Zeitaufwand zu decken, würde dies heute bei operativen Gesellschaften oftmals nur noch einem Stundenlohn von unter 50 Fr. entsprechen. Kein Wunder also, wenn Akademiker heute ihren angestammten Beruf bevorzugen.

Was müsste denn getan werden, um ein ideales VR-Gremium zusammenzustellen? Die optimale Zusammensetzung ist nach wie vor abhängig von der Gesellschaft selbst. In einem Familienunternehmen werden die Familienaktionäre zu Recht Vertreter im Verwaltungsrat fordern, auch wenn bei neutraler Betrachtung allenfalls andere Kandidaten bevorzugt worden wären. Grundsätzlich gibt es aber doch einige Tipps, welche die Qualität des Verwaltungsrates verbessern können.

Beispielsweise? Kein zu grosses Gremium und zur Verhinderung von Stichentscheiden eine ungerade Anzahl Mitglieder, fünf oder sieben. Eine möglichst vielfältige Zusammensetzung von der Ausbildung her, also Branchenkenntnis, Unternehmer, Finanzfachmann ...

... wie steht es mit Juristen? Sicher nicht nur Juristen, denn sonst wird der Betrieb geschlossen und das Geld mündelsicher auf einer Bank angelegt! Im besten Fall sind zwei Drittel unabhängige VR-Mitglieder, die also weder zur Familie gehören, noch Vertreter von anderen massgebenden Aktionären sind und die auch nicht in einem Arbeitsverhältnis zur Gesellschaft stehen oder selbst ein massgebendes Aktienpaket besitzen.

Zudem ist die periodische Aus- und Weiterbildung für alle VR-Mitglieder anzubieten, und schliesslich soll nicht nur ein Präsident, sondern auch ein Vizepräsident bestimmt werden, der bei Verhinderung oder bei Interessenkollisionen die Führung übernehmen kann.

INTERVIEW: WERNER RÜEDI

Eine Art Führerschein für Verwaltungsräte

BEST BOARD PRACTICE Ein Zertifizierungsverfahren will die Unternehmensführung und vor allem -aufsicht professionalisieren. Profitieren sollen vom neuen Regelwerk insbesondere Klein- und Mittelbetriebe.

WERNER RÜEDI

Als vor drei Jahren eine Expertengruppe die Parameter der Corporate Governance in der Schweiz untersuchte, stellte sie schnell fest, dass auf Grund des nationalen und internationalen Marktumfeldes nicht nur Erklärungsbedarf zum Ist-Zustand in der Schweiz besteht, sondern auch Handlungsbedarf im Hinblick auf Best-Practice-Empfehlungen.

Die Gruppe reagierte und legte mit dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance ein Grundlagenpapier auf den Tisch. Die Schweizer Börse SWX präsentierte gleichzeitig die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance zur grösseren Transparenz an der Börse.

Die beiden Werke richten sich an börsenkotierte Unternehmen der Schweiz. Obwohl sie als Handlungsanweisung verwendet werden können, fehlen ihnen Verbindlichkeit, Tiefgang und damit ein eigentlicher Bezug zur Praxis. Vor allem für KMU wäre das aber nötig. Einzig die integrierte Transparenzrichtlinie für börsenkotierte Unternehmungen ist verpflichtend.

Marktlücke entdeckt

In diesem Manko sah Silvan Felder, Gründer und Inhaber der VR Management AG in Luzern, eine Marktlücke: Die VR Management AG setzt sich ausschliesslich mit der VR-Thematik auseinander. Felder: «Dabei war es zwingend, dieser Geschäftsidee ein ganzheitliches und professionelles System zu Grunde zu legen.»

In Anlehnung an Gesetze, Empfehlungen sowie betriebswirtschaftliche Führungs- und Organisationslehre erarbeitete er deshalb ein umfassendes Instrument. Mit diesem Modell ist Felder im Herbst 2002 bei der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Management-Systeme (SQS) in Zollikofen vorstellig geworden mit dem Vorschlag, darauf ein Label zu errichten.

Entstanden ist das Label Best Board Practice. Dabei handelt es sich, basierend auf Gesetz und Swiss Code, um ein Regelwerk, das einer Verbindlichkeit unterliegt. Das heisst, wenn ein Verwaltungs- oder Stiftungsrat dieses Label erwerben möchte, muss er sich einem vertieften Systemassessment unterwerfen. Dabei stellt die SQS als Zertifizierungsstelle fest, ob die Ansprüche an eine beste Verwaltungsratspraxis erfüllt sind. Zudem unterliegt der entsprechende Verwaltungsrat einer jährlichen Überprüfung. «Im Klartext heisst das», so Felder, «dass das Commitment zu einer gelebten Corporate Governance nicht mehr bloss ein Lippenbekenntnis ist, wie dies leider noch bei der Mehrheit der Unternehmungen der Fall ist, sondern sich der entsprechende Verwaltungsrat dank dieses Labels über eine entsprechende Umsetzung in allen wesentlichen Teilen ausweisen kann – regelmässig überprüft durch einen unabhängigen Dritten.»

AGENTUR BAUMANN

Verwaltungsrat zu werden, ist nicht mehr so einfach wie ehedem.

Erfahrungen im Pilot

Die Verkehrsbetriebe Luzern AG (VBL) haben das Label im Sommer 2003 als Erste erworben. Obwohl die zu 100% im Besitz der Stadt Luzern befindliche Unternehmung mit Verkehrseinnahmen von über 30 Mio Fr. und über 300 Mitarbeitenden bereits zuvor über eine VR-Systematik verfügte, hat das durchgeführte Systemassessment, so Felder, «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 waren vor allem VR-Präsident Konrad Graber und der CEO (Sekretariat) involviert. Im Weiteren wurden Interviews mit allen VR-Mitgliedern geführt, um beim Bewusstsein und der Umsetzung eine grösstmögliche Sicherheit zu gewinnen.

Der ganze Prozess dauerte von der Beschlussfassung des Verwaltungsrates über die Begleitung der Vervollständigung der VR-Funktionen bis zur erfolgreichen Implementierung der wesentlichen Bestandteile sowie Verabschiedung der Zusatzmassnahmen durch das Oberleitungsgremium und abschliessender Labelerteilung rund drei 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.

Weitere Informationen unter: **www.vrmanagement.ch**

Zertifizierung

Globaler Bedarf

Die Marktneuheit, einen Verwaltungsrat mittels eines Labels in seiner Professionalität und Ganzheitlichkeit zu bestätigen und auszuzeichnen, fand offensichtlich weltweites Gehör. So hat der globale Verbund von Zertifizierern **«IQ-Net»** im März 2004 in Venezuela beschlossen, dass das **Best-Board-Practice-Label** eine weltweite Ausdehnung erfahren soll.

Dabei wird darauf geachtet, dass unter dem gemeinsamen Auftritt aller Zertifizierer das Best-Board-Practice-Label je nach Land und Gesetzgebung adäquate Anpassungen an die Anforderungen erfährt. In mittlerer Zukunft dürfte also dieser schweizerische Ursprungsgedanke weltweit eine entsprechende Ausdehnung finden. Ein starkes Interesse zeigen bisher Länder aus Europa, Südamerika und Asien. *(rü)*