

# «Viele sehen nur Prestige und Ehre»

**Verwaltungsräte werden oft viel zu unkritisch ausgewählt. Das kann Firmen ins Schlingern bringen, sagt der Experte Silvan Felder\*.**

INTERVIEW VON WERNER STEINMANN

**Ist der eigene Verwaltungsrat das grösste Sicherheitsrisiko vieler Firmen?**

**Silvan Felder:** Das trifft tatsächlich teilweise zu. Einerseits trägt der Verwaltungsrat die Verantwortung für die Oberleitung, andererseits muss er von Gesetzes wegen die operative Führung einsetzen und deren Tätigkeit überwachen.

**Wenn die in der Studie dargestellten Mängel zutreffen, dann müssen Mitarbeiter vieler Firmen Angst um die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze haben.**

**Felder:** Angst ist der falsche Begriff, aber nachdenklich stimmen wird einen das sicher. Besonders dort, wo Unternehmungen zu wenig für allfällige Krisensituationen gewappnet sind.

**Wir haben spektakuläre Fälle von Firmenzusammenbrüchen und Krisen gesehen. Wäre es besser gelaufen, wenn deren Verwaltungsräte ihre Verantwortung besser wahrgenommen hätten?**

**Felder:** Ja, zu grossen Teilen wäre es wohl anders herausgekommen. Klar bleiben immer auch unternehmerische Unwägbarkeiten. Aber nehmen wir das Beispiel der Swissair: Da wurden fatalste Fehler gemacht. So fehlte beispielsweise ein Strategie-Controlling. Der Verwaltungsrat hat ganz klar seine Kontrollfunktionen nicht wahrgenommen.

**Wer ist denn ein guter Verwaltungsrat?**

**Felder:** Ich sehe drei Haupteigenschaften: Zunächst braucht es Kompetenz in fachlicher oder methodischer Hinsicht oder im Hinblick auf die Branche. Dazu kommt die Integrität: Verwaltungsräte müssen stimmige Persönlichkeiten sein, die ihre Stärken und Schwächen richtig einzuschätzen wissen. Zur Integrität gehört auch die Unabhängigkeit. Schliesslich braucht es Engagement, besonders in zeitlicher Hinsicht. Viele Verwaltungsratsmitglieder verfügen sicher über Kompe-

tenz und Integrität, aber es fehlen ihnen der zeitliche Spielraum und die entsprechende Flexibilität, weil sie anderswo stark belastet sind. Das kann fatal enden.

**Fehlt Verwaltungsräten das Bewusstsein für die übernommene Verantwortung?**

**Felder:** Ich glaube, dass vielen Personen tatsächlich nicht bewusst ist, welche Verantwortung sie übernehmen. Viele sehen mit dem Verwaltungsratsmandat nur das Prestige, das damit verbunden ist. Es ist schliesslich eine Ehre, angefragt zu werden.

**Woran liegt es, dass offenbar vielerorts die Falschen am Werk sind?**

**Felder:** Der Ursprung allen Übels liegt in der Selektion. Verwaltungsräte werden oft auf eine nonchalante und unkritische Art und Weise ausgewählt. Während für die Besetzung von operativen Kaderpositionen ein grosser Aufwand betrieben wird, ist das für Verwaltungsräte schlicht

nicht der Fall. Es kann doch nicht sein, dass ausgerechnet die höchsten Gremien am schlechtesten und unkritischsten rekrutiert werden.

**Nun werden Ihnen Unternehmen entgegen, diese Kritik**

**schiesse weit übers Ziel hinaus. Der Geschäftserfolg beweise täglich das Gegenteil.**

**Felder:** Der Erfolg sei ein schlechter Lehrer, hat Bill Gates einmal gesagt. Und diese Aussage trifft das Problem sehr präzise. Wer sich im eigenen Erfolg sonnt, verpasst Chancen und könnte vielleicht noch erfolgreicher sein. Und wenn Verwaltungsräte argumentieren, sie hätten jederzeit alles im Griff, dann ist das ein Alarmsignal. Das kann bedeuten, dass sie es verpassen, sich trotz Erfolg weiterzuentwickeln.

**Wie soll man Verwaltungsräte suchen?**

**Felder:** Bei der Rekrutierung muss man sich überlegen, welche möglichen Mitglieder das Gremium komplementär ergänzen können. Und die Auswahl sollte abgestimmt werden auf die strategischen Zielsetzungen der Firma. Daraus wird sich ein Anforderungsprofil ergeben, das dann auch kompromisslos einzuhalten ist. Es kann auch nichts schaden, wenn man über den eigenen Tellerrand hinausblickt und seine Optik öffnet. Man sollte also



VR-Experte Silvan Felder hält es mit Bill Gates: «Der Erfolg ist ein schlechter Lehrer.»

BILD EVELINE BACHMANN

nicht nur im eigenen, vertrauten Teich fischen.

**Sie sprechen von neuen Wegen und empfehlen Transparenz und Unabhängigkeit. Gleichzeitig gibt die grösste Schweizer Firma, Nestlé, bekannt, dass Peter Brabeck als operativer Chef nun auch noch Verwaltungsratspräsident werden soll. Was ist davon zu halten?**

**Felder:** Von der Systematik her ist das absolut falsch. Es bedeutet, dass sich Brabeck praktisch selber kontrolliert. Oder können Sie sich vorstellen, dass Verwaltungsratspräsident Brabeck den CEO Brabeck zurückpfeift, wenn dieser Mist baut? Ich will ihm das nicht unterstellen, aber diese Machtfülle in der Hand einer einzigen Person ist problematisch. Dazu kommt, dass damit auch

## EXPRESS

- ▶ Systematische Selektion könnte die Qualität der Verwaltungsräte verbessern.
- ▶ Heute fehlt es an der Spitze vieler Firmen an wichtigen Arbeitsinstrumenten.

## STUDIE

### Markante Defizite

● **Neue Studie:** Gegen drei Viertel der Verwaltungsräte arbeiten ohne Anforderungsprofil, manche verfügen weder über ein Risikomanagement noch über ein Strategiekonzept. Auch das Organisationsreglement ist bei vielen Verwaltungsräten mangelhaft oder nicht vorhanden. Das sind einige der Ergebnisse einer Umfrage, die Thomas Rütter im Rahmen seiner an der Hochschule für Wirtschaft an der Fachhochschule Zentralschweiz verfassten Diplomarbeit über «Corporate Governance bei KMU» durchgeführt hat. Insgesamt macht Rütter in vielen Bereichen der Verwaltungsrats-tätigkeit markante Defizite aus. Gegenüber einer ähnlichen, 2002 durchgeführten Untersuchung habe die Entwicklung und Umsetzung der Corporate Governance «mehr oder weniger einen Stillstand auf eher tiefem Niveau erfahren».

● **Öffentliche Veranstaltung:** Die in der Studie von Thomas Rütter angesprochenen Problemkreise sind Gegenstand einer öffentlichen Veranstaltung im Auditorium der Hochschule für Wirtschaft (Zentralstrasse 9, Luzern) am Donnerstag, 27. Januar (17.30 bis 19 Uhr). *W.St.*

#### HINWEIS

▶ (Die Studie kann unter [info@vrmanagement.ch](mailto:info@vrmanagement.ch) zum Preis von Fr. 26.90 bestellt werden. ◀

ein gewaltiges Risiko verbunden ist, gerade bei einem so grossen Konzern. Wenn der Mann ausfällt, entstehen an oberster Stelle gleich zwei Vakanzen.

#### HINWEIS

▶ \*Silvan Felder ist Inhaber der Verwaltungsrats Management AG in Luzern. Er berät und schult Unternehmungen in Fragen der Verwaltungsrats-tätigkeit, vermittelt Verwaltungsräte und nimmt selber Mandate wahr ([www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)). ◀