

Zu viel Vitamin B in KMU-Verwaltungsräten

CORPORATE GOVERNANCE Viele Aufsichtsorgane genügen laut Studie ihrer Aufgabe nicht. Sie handelten nach «Governance by Willkür».

THOMAS MÖCKLI

KMU-Angestellten muss Angst und Bange werden: Was für sie gilt, ist auf oberster Etage kein Usus. Verwaltungsräte (VR) müssen sich keinen Assessments unterziehen. «Zumindest ist mir ein solcher Fall noch nie untergekommen», sagt Silvan Felder, Inhaber der Verwaltungsrat Management AG. Nach seiner neusten Studie über «Corporate Governance bei KMU» haben viele Firmen auch kein Anforderungsprofil, nach dem die Lebensläufe von Verwaltungsräten geprüft würden.

Die meisten der 112 untersuchten Betriebe behaupten zwar, sie schauten bei der Auswahl ihrer VR-Mitglieder auf deren Unabhängigkeit sowie Führungs- und Fachkompetenz. Tatsächlich rekrutieren aber 95% unter Privat- und Berufskollegen, also nach Vitamin B. «Unabhängigkeit wird damit kaum gewährleistet», so Felder. «Wer will schon Kollegen an den Karren fahren?» Dabei müsste es in den Gremien «auf der sachlichen Ebene knallen». Freunde fordern sich gegenseitig auch kaum dazu auf, sich weiterzubilden oder ihre Leistung zu messen: «Ich bin Verwaltungsrat, also bin ich», hält Felder für die Faustregel mancher KMU-VR.

Viele Verwaltungsräte versagen nicht nur dort, wo normale Angestellte regelmässig gefordert sind, sie scheinen auch ihre expliziten Aufgaben nicht zu erfüllen: Manche stehen mit mangelhaften Organisationsreglementen im Graubereich der Gesetzgebung. «Governance by Willkür», diagnostiziert Felder. Verantwortlichkeitsklagen, bei denen Verantwortliche nicht

Ein formuliertes Ziel ist noch keine Strategie.

eruiert werden können, beschäftigen unzählige Sachwalter. «Ohne Reglement ist der ganze VR mitgegangen, mitgefangen.»

Noch schlechter als um die Vergänglichkeitsbewältigung steht es um die Zukunftsplanung: Die Hälfte der Betriebe verfügt weder über Strategie- noch Krisenkonzepte. «VR sind strategische Gremien schlechthin. Viele wissen aber gar nicht, was dazu alles gehört.» Ein formuliertes Ziel allein sei noch keine Strategie. Insbesondere die Abwägung von Risikoneigung und -tragfähigkeit fehle in manchen

Strategien. «Ein VR muss die zehn Toprisiken seines Betriebes kennen.» Fast die Hälfte hätten diese aber nicht formuliert, geschweige denn die daraus abzuleitenden Massnahmen durchdacht. «Gottgegeben» sei dann der Markt schuld, wenn ein KMU in Krise gerät.

Dass es Verwaltungsräte waren, die ihre strategischen Aufgaben vernachlässigten, zeige sich dann auch in der Krisenkommunikation: Laut Felder vernichten Verwaltungsräte ohne durchgängiges Kommunikationsmanual Unternehmenswerte in Millionenhöhe, wenn sie negative Nachrichten nur reaktiv nach aussen sicken lassen. «Solche Informationshäppchen bleiben über Monate in der Presse.»

Pflasterlpolitik in der Flaute

Im Vergleich mit einer Untersuchung von 2002 stellt die Studie bezüglich der Implementierung von Corporate-Governance-Standards «Stillstand auf tiefem Niveau» fest. Die Gründe für anhaltende Incorporated Governance bei KMU kann auch Felder nur erraten: «Viele Verwaltungsräte begegneten der Konjunkturflaute mit Pflasterlpolitik.» Wenn sie die VR-Standards nicht einmal in der Krise umsetzen wollten, dann unterliessen sie es in der Hochkonjunktur erst recht.

Ernüchternde Ergebnisse

Netzwerk statt Kompetenz

Im Auftrag der Luzerner Verwaltungsrat Management AG wurden 112 Deutschschweizer Unternehmen kleiner oder mittlerer Grösse (KMU) auf Corporate Governance (verantwortungsvolle Unternehmensführung) untersucht. Der Befund ist erschreckend: 43% der untersuchten Verwaltungsräte kennen den «**Swiss Code of Best Practice**» nicht, den Leitfaden zu Corporate Governance, den Economiesuisse 2002 veröffentlicht hat. 45% haben nur ein mangelhaftes oder gar kein Organisationsreglement. 40% verfügen über ein lückenhaftes oder gar kein Strategiekonzept. Ebenso viele besitzen kein durchgängiges Kommunikationskonzept, und die Hälfte wirtschafet, ohne Risiken abzuwägen oder in Krisenszenarien zu denken.

Am schlimmsten: 95 von 100 Verwaltungsräten wählen ihre Mitglieder aus **persönlichen Netzwerken** statt nach ihren Kompetenzen aus.

Im Durchschnitt zahlen KMU zwar VR-Honorare von **25 000 Fr.** jährlich, aber das Gros stellt dafür kaum explizite Anforderungen. 76% betreiben in ihrer obersten Etage keine institutionalisierte Leistungsmessung, 84% keine Weiterbildung. In drei Viertel der Gremien sind die Mitglieder im Durchschnitt weit über 50 Jahre alt, Frauen sind selten. (tmö)

Die Studie «Corporate Governance bei KMU» von Thomas Rütter kann unter www.vrmanagement.ch bestellt werden.



Mangel in KMU-Aufsichtsgremien: Verwaltungsräte sind zu wenig unabhängig.

AGENTUR BALMATOR