

Corporate Governance

Defizite schliessen

NESCAFÉ Lounge

FREE Coffee & Relaxing Experience

Meeting Point

Gare de Lausanne
7-9.04.05

Bahnhof Bern
14-16.04.05

Bahnhof Luzern
21-23.04.05

www.nescafelounge.ch

Bild: Nestlé

Die Auferstehung der Aktionärsrechte bei Nestlé

Verwaltungsräte für KMUs führen oft ein Schattendasein. Bei der Besetzung ist Vitamin B im Spiel. Kompetenz spielt leider oft eine untergeordnete Rolle. Das muss sich ändern.

Interview mit Silvan Felder

Von Georg Lutz

Corporate Governance ist bei vielen grossen Firmen, auch wegen der Skandale der letzten Jahre, ein Thema. Warum sollten sich KMU darum kümmern?

Corporate Governance steht zunächst für eine transparente, systematische, und ganzheitliche Kontrolle und Führung von Unternehmen (checks and balances). In diesem Sinne ist es ziemlich egal ob eine Firma gross oder klein ist.

Es macht aber insbesondere Sinn zwischen Firmen zu unterscheiden, die eigentümergeführt sind, das heisst der Eigentümer nimmt selber noch die Führungsfunktion wahr, oder eben wie es klassisch bei börsenkotierten oder auch mittelgrossen Firmen mit einem breiten Aktionariat ist, wo der Eigentümer oder die Eigentümerschaft nicht mehr unmittelbar in der Führungsverantwortung ist.

«Die heutigen Verwaltungsräte müssen vermehrt kritisch mit sich selber ins Gericht gehen.»

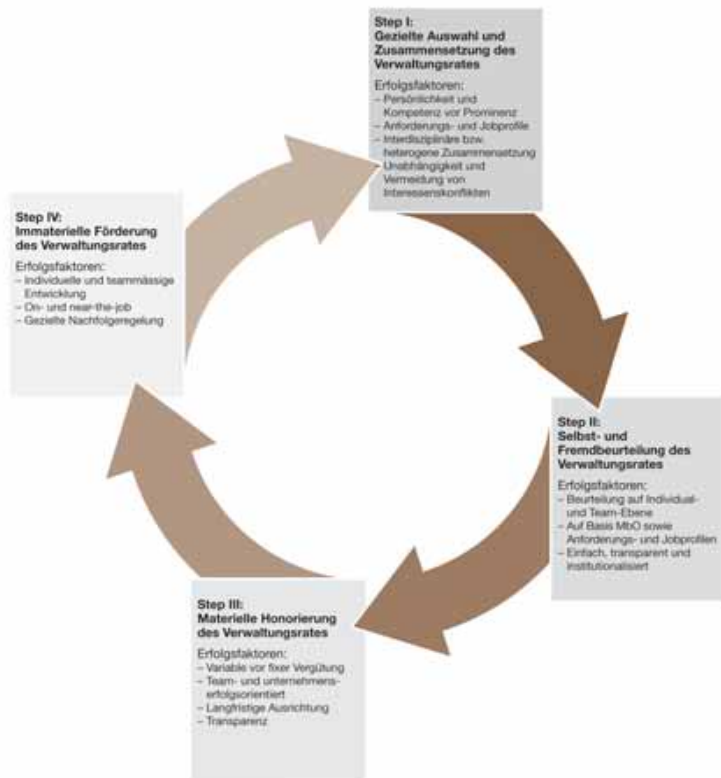
Insbesondere dort wo Führung und Eigentum auseinanderdriften, ist Corporate Governance ein systematischer Ansatz. Es geht dann insbesondere darum sicherzustellen, dass die Manager die Interessen der Unternehmung und der Eigentümer über die eigenen persönlichen Interessen stellen. Gerade in diesem Zusammenhang hat die Wahrnehmung der Aktionärsrechte im exemplarischen Fall Nestlé eine Auferstehung feiern dürfen.

Der Verwaltungsrat ist ja oft in einer fast bemitleidenswerten Position. Läuft der den Entwicklungen nicht hinter her?

Die heutigen Verwaltungsräte müssen vermehrt kritisch mit sich selber ins Gericht

gehen. Insbesondere müssen sie sich die Frage stellen, ob sie Grundlagen einer professionellen VR-Tätigkeit kennen und denen auch mit fachlicher und personaler Kompetenz sowie verfügbarer Zeit entsprechen. Zusätzlich müssen The-

Die personelle VR-Funktion Integriertes HR-Management im Verwaltungsrat



men wie die eigene Leistungsmessung (Selbstevaluation), stetige Weiterbildung und auch eine aufwands- und leistungsgerechte Honorierung vermehrt in den VR-Gremien Einzug halten.

Insbesondere muss auch ein waches Auge auf mögliche Interessenskonfliktpotentialien geworfen werden. Solche sollen wenn immer möglich schon mit der richtigen VR-Rekrutierung ausgeschlossen werden. Eine überzeugende Ausstandsregelung im Organisationsreglement tut dann noch das seine dazu.

Wie wird der Verwaltungsrat bestellt?

Er wird letztinstanzlich durch die Aktionäre bestellt, auf Antrag des Verwaltungsrates. Somit unterliegt die Qualität des Nominationsprozesses dem verantwortungsvollen Handeln des Verwaltungsrates. Insbesondere auch darum, weil die Praxis zeigt, dass fast ausnahmslos die vom VR

vorgeschlagenen Personen (meist sehr unkritisch und aus eigenem Bekanntenkreis) gewählt werden.

Das hat dann weniger mit Professionalität und viel mit Vitamin B zu tun?

In der Tat, ich kann Ihnen nicht widersprechen. Dies hat auch die Studie ergeben, die die Verwaltungsrat Management AG alle zwei Jahre bei der Hochschule für Wirtschaft HSW in Luzern in Auftrag gibt. Da haben wir keine Veränderungen festgestellt. Sowohl in 2002 als auch 2004 haben die rund 120 Unternehmen, die an der Studie beteiligt waren, uns wissen lassen, dass in rund 95 Prozent aller Fälle Verwaltungsräte aus privaten, familiären und beruflichen Netzwerken heraus rekrutiert haben.

Die rhetorische Frage sei in diesem Zusammenhang erlaubt, ob so die wünschenswerten Kompetenzen und die entsprechende Unabhängigkeit in den Oberleitungsgremien Einzug halten.

Wie gehen Sie in Ihrer Beratungstätigkeit diese Probleme an, wenn Sie die Unternehmen in Richtung Corporate Governance führen.

Ich lege meiner Tätigkeit eine ganzheitliche Verwaltungsratssystematik zugrunde. Das System beruht auf sechs Kernfunktionen des Verwaltungsrates. Diese sechs Funktionen benennen die Aufgabenfelder, die ein Verwaltungsrat bearbeiten sollte, wenn er auf hohem Niveau agieren will. Er muss einen ganzheitlichen Blick haben, um zu wissen was er und wie er es zu tun hat. Ich möchte dem betreffenden Verwaltungsrat Methoden und Fachkompetenz vermitteln, damit er seine Aufgaben professioneller und systematischer erfüllen kann.

Immer mehr Verwaltungsräte treten mit dem Anliegen an mich heran, ob ich im Sinne einer Analyse (VR-Audit) ein feedback geben kann, wie sie ihre Aufgaben professionell erfüllen können. Insbesondere



Eine grosse Portion Vitamin B. Peter Brabeck ist Konzernchef und Verwaltungsratspräsident

interessieren die Potentiale, die noch anzupacken sind. Ich berichte dann über den möglichen Handlungsbedarf.

Das ganzheitliche System beruht im Wesentlichen auf Basis von Gesetzgebung, Empfehlungswerken (u.a. «Swiss Code of best Practice») allgemein anerkannter Führungslehre, Praxisfällen und vor allem auch auf gesundem Menschenverstand.

Gibt es auch externe Auswirkungen? Nehmen wir als Beispiel das Bankentraining. Kann Corporate Governance hier ein Unternehmen qualitativ besser aufstellen?

Insbesondere mit Basel II hat Corporate Governance an Bedeutung gewonnen. Die Banken schauen zu ca. 60 % auf quantitative Merkmale, sprich finanzielle Kennzahlen. Mindestens ein Drittel besteht aus qualitativen Fragestellungen: Was für eine Strategie fährt das Unternehmen, wie ist das Management bestellt, ist es kompetent? Wenn man gegenüber den Banken belegen kann, dass man in diesen übergeordneten Fragestellungen gut aufgestellt ist, verbessern sich auf mittlere Sicht auch die Ratings.

Corporate Governance ist bei vielen noch als weiches Thema verpönt...

Diese Sichtweise ist falsch. Man schlägt

zwei Fliegen mit einer Klappe. Zunächst sind es die erwähnten positiven Auswirkungen auf das Rating. Auf der anderen Seite verbessert sich neben der qualitativen auch die quantitative Seite. In vielen KMUs, in unserer Studie liegt die Zahl bei 40 Prozent, gibt es wenn überhaupt nur eine mangelhafte Strategie. Wenn dies richtig angepackt wird, und sei es nur über einen Businessplan, dann gewinnen die Unternehmen Sicherheit für ihre Zukunft und können ganz anders planen. Und das zahlt sich auf längerfristige Sicht auch auf operativer Basis aus. Wer planlos fährt, ist zudem auch

«Dort wo Führung und Eigentum auseinanderdriften, ist Corporate Governance ein systematischer Ansatz»

unternehmensfortführungsrelevanten Risiken ausgeliefert. Das zeigen die vielen Beispiele von Unternehmen, die stetig immer nur am reagieren statt am agieren sind.

Oft sind Verwaltungsräte nur ehrenamtlich tätig. Ist das ein Problem?

Das Ehrenamt bei KMU, wo geringere Honorare gezahlt werden, ist kein Argument, wenn es darum geht, die Verwaltungsratsaufgaben entsprechend professionell wahrzunehmen. Ob ich kein oder im Extremfalle eine Million Honorar verdiene, ich habe immer die gleichen Pflichten zu erfüllen und bin als Verwaltungsrat unmittelbar dafür haftbar. Ehrenamtlichkeitschliesst die gesetzeskonforme Wahrnehmung der Funktion kei-

SILVAN FELDER



Silvan Felder ist Gründer und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG (www.vrmanagement.ch) in Luzern. Er war zehn Jahre in der Unternehmensberatung und Revisionsbranche sowie zuletzt als Finanzchef und CEO der Granador-Gruppe in Hitzkirch tätig.

Die Verwaltungsrat Management AG wurde 2001 gegründet. Die Firma versteht sich als Generalunternehmung in sämtlichen Verwaltungsratsfragen.

Schwerpunkte sind dabei das Coachen, Professionalisieren, Vermitteln, Weiterbilden und Zertifizieren von Verwaltungsräten bei KMU.

nenfalls aus. Darum gilt: Prüfe wer sich bindet und stelle die allfällige Partnerschaft auch entschädigungsmässig auf eine faire Basis!

Sehen Sie auch positive Veränderungen?

Das Bewusstsein ist gestiegen. Nur, der Tatbeweis bzw. die unmittelbare Umsetzung dieser Thematik ist bei KMU eher noch gering. Man ortet die Aufholpotenziale vor allem bei den anderen, nicht bei sich selbst. Die sinnbildliche Selbst-Spiegelungsfähigkeit der eigenen Leistung ist bei einigen Oberleitungsgremien nur ungenügend vorhanden.

Weitere Informationen
info@vrmanagement.ch