

Was zeichnet einen erfolgreichen Verwaltungsrat aus?

Der VR-Experte Silvan Felder stellte in mehreren Studien sowie durch seine Expertentätigkeit fest, dass die Leistungen der VR's meistens keiner kritischen Selbstüberprüfung unterliegen und die Gesamtorganisation sowie die Gesamtplanung in KMUs oft ungenügend ist. 40% der VR-Gremien haben kein eigentliches Organisationsreglement. Was sind die Folgen?

Es wurde eine Studie zum Thema Corporate Governance und Verwaltungsratsstätigkeit gemacht.

Es wurden in den Jahren 2002 und 2004 zwei repräsentative Studien im Umfeld von mittelgrossen, mehrheitlich nicht börsenkotierten Firmen (50 – 500 Mio. Umsatz), durchgeführt. Ziel der Studien war, die Professionalität der VR-Tätigkeit und VR-Organisation zu ermitteln. Ernüchternd musste dabei festgestellt werden, dass die Ergebnisse der beiden Studien praktisch identisch waren. Gleichzeitig wurde jedoch belegt, dass das Bewusstsein für die Thematik sehr hoch, aber der Wille bzw. das Knowhow zur Umsetzung und Professionalisierung eher klein ist.

Welches ist die wichtigste Erkenntnis der Studie?

Die Organisation der Verwaltungsratsstätigkeit als solches wird vernachlässigt. Typischerweise fehlt in über 40% der Unternehmen ein solches Reglement. zusätzliche Anreize für ein unternehmensadäquates Engagement jedes Einzelnen bieten. «Nichtorganisation» öffnet somit natürlich der Willkür «Tür und Tor» und führt zu hektischen Feuerwehrübungen.

Das Organisationsreglement ist gesetzlich vorgeschrieben d.h. es regelt den VR-Betrieb als Ganzes, dessen Aufgaben und Kompetenzen sowie die Fragestellungen und Kompetenzabgrenzungen zwischen VR und Geschäftsleitung. Zusätzlich wird damit die unerlässliche Transparenz in der

Oberleitungsfunktion geschaffen.

Ist ein solcher Verwaltungsrat nicht das grösste Risiko für ein Unternehmen?

Es kann so sein. Ich würde diese Aussage jedoch nicht allen Unternehmen mit einem tieferen Organisationsgrad zuschreiben. Sicher ist jedoch, dass ein solcher VR, der seine Organisation nicht auf professionelle Basis stellt, tendenziell eher unausgereifere Entscheide fällt.

Ein nächster wichtiger Punkt ist der Rekrutierungsprozess für neue Verwaltungsräte.

96% der VR's wurden aus dem persönlichen Netzwerk rekrutiert. Ich sage nicht, dass dies per se falsch ist.

Auf jeden Fall sollte aber, bevor dass das persönliche Netzwerk aktiviert wird, ein differenziertes Anforderungsprofil mit u.a. gewünschten Fach- und Branchenkompetenzen sowie Persönlichkeitsmerkmalen für den neuen VR erstellt werden.

Der Rekrutierungsprozess als solches muss in vielen Unternehmungen professionalisiert werden. Weshalb nicht über externe Quellen z.B. Inserate, Vermittler oder sonstige Kanäle die Auswahl vornehmen? Mit dieser Vorgehensweise ist die Chance sehr gross, dass eine repräsentative Auswahl von mehreren potenziellen und gut qualifizierten VR-Kan-

didaten stattfinden kann.

Es braucht jedoch auch eine grosse Portion Selbstkritik im Verwaltungsrat, wenn ausserhalb der üblichen Netzwerke einen Kandidaten gesucht wird. Er könnte ja vielleicht das Bisherige kritisch hinterfragen?

Ja, dies ist genau die Chance, dass dadurch neue Netzwerke und Ideen gewonnen und Bisheriges hinterfragt werden kann. Ich höre auch vielfach die Aussage, dass es bei der Rekrutierung der VR's zuwenig kompetente Kandidaten gibt.

Oft ist der Grund jedoch, dass der Rekrutierungsprozess nur im eigenen Netzwerk stattfindet und deshalb bereits die erste ganz wesentliche Einschränkung stattgefunden hat.

In der Schweiz haben wir meines Erachtens genügend kompetente VR-Kandidaten, wenn man bereit ist, ein anderes, breiteres Rekrutierungsverfahren in Angriff zu nehmen.

Durch welche Eigenschaften zeichnet sich ein guter Verwaltungsrat aus?

Die Persönlichkeitsmerkmale sind meines Erachtens zentral. Zusätzlich muss jeder VR, komplementär zum bestehenden VR-Gremium, eine ausserordentlich gute Fach- oder Branchenkompetenz mitbringen. Der Generalist ist nur ganz bedingt gefragt. Entscheidend mitbestimmend



ist auch der Faktor «Zeit». Ist die regelmässige Teilnahme aller VR-Mitglieder gewährleistet, auch für kurzfristig anberaumte ausserordentlichen Sitzungen? Erfolgt die Vor- und Nachbereitung der VR-Sitzungen engagiert und tiefeschürfend?

Zu den wichtigsten Persönlichkeitsmerkmalen gehören Integrität, Glaubwürdigkeit und eine gefestigte Persönlichkeitsstruktur sowie Führungserfahrung. Es müssen gestandene Personen sein, die in ihrer Meinungsbildung unabhängig und frei sind und sich Ihre Meinung ohne Beeinflussungen von aussen bilden können. Nebst diesen Persönlichkeitsmerkmalen, ist auch mitentscheidend, ob sich jemand wirklich engagieren will, und nicht aufgrund von irgendwelchen Imagegründen einen solchen Job bekleidet.

D.h. die Sozialkompetenz bzw. die «soften» Komponenten sind eigentlich die wichtigsten Faktoren?

Exakt. Deshalb würde bei einem VR-Rekrutierungsverfahren durchaus auch ein Assessment Sinn machen, da genau diese Persönlichkeitsmerkmale sich besser herauskristallisieren lassen. Damit bestünde eine grössere Sicherheit, die richtigen Leute zu rekrutieren.

Wie sinnvoll ist die personelle Trennung zwischen VR und Geschäftsleitung?

Ich vertrete hier keine klassische Dogmatik, sondern eine klare Differenzierung. Ich würde es wie folgt umschreiben: bei einer börsenkotierten Unternehmung, sprich wo Eigentum und Führung nicht in den gleichen Händen liegen, sollte die Funktion des VR-Präsidenten von der des CEO ganz klar getrennt sein.

Dort wo der Inhaber noch selber führt kann durchaus eine Personalunion Sinn machen, allerdings sollten dabei griffige Kontrollmechanismen eingebaut werden, dies nicht zuletzt im Interesse der Unternehmung selber und derer Stakeholder.

Was ist die genaue Funktion der Corporate Governance?

Mit der Einführung der Aktiengesellschaften, Société Anonyme, hat man versucht eine Rechtsform zu finden, mittels derer Eigenkapital generiert werden kann, ohne dass die Eigentümer auch alle gleich Führungsfunktionen ausüben müssen. So haben Eigentum und Führung das erste Mal einen Bruch erfahren. Daraus entstand das Berufsbild des klassischen Managers, welcher im Interesse der Eigentümer die Unternehmung führen und den Fortgang nachhaltig sichern sollte. Nun konnten wir aber in jüngster Zeit auch medienwirksam erfahren, dass bei gewissen Managern die Optimierung der Eigeninteressen vor der Wahrnehmung der Unternehmensinteressen steht. Die Corporate Governance Debatte versucht nun die Verhältnisse zwischen dem Eigentums- und Führungsaspekt zu regeln und damit die beiden Interessenlagen wieder zu harmonisieren.

Welche Anzahl VR-Mitglieder ist

sinnvoll?

Dies kommt wesentlich auf die Grösse des Unternehmen bzw. die Komplexität der Geschäftstätigkeit an. Grundsätzlich macht für mittelgrosse bzw. grosse Unternehmungen die Zahl von 4-8 Mitgliedern Sinn. Mikrounternehmungen (< 10 MA) können durchaus auch ganz pragmatisch noch eine kleinere Anzahl VR-Mitglieder aufweisen.

Wie sieht es mit der Entlohnung von Verwaltungsräten in den KMUs aus?

Auf Grund der einzelnen «Ausreisser» bei gewissen Grossunternehmungen ist ein falsches Bild der VR-Honorierung entstanden.

Die überwiegende Mehrheit der KMU-Verwaltungsräte erfährt eine moderate und aufwandgerechte Entlohnung. Wünschenswert wäre aber meines Erachtens das Wegkommen von den starren, fixen und nach Gewohnheitsrecht ausbezahlten VR-Honorare. Eine vermehrte Flexibilisierung der Entschädigungen auf Basis von langfristigen Zielsetzungen und Leistungskomponenten würde zusätzliche Anreize für ein unternehmensadäquates Engagement jedes Einzelnen bieten.

Besten Dank für das Gespräch.

Kontakt:

Silvan Felder
Dipl. Wirtschaftsprüfer,
Betriebsökonom HWV
Inhaber und Geschäftsführer
VERWALTUNGSRAT MANAGEMENT AG
Generalunternehmung in sämtlichen
VR-Fragen
6002 Luzern

Tel. +41 41 211 33 88
www.vrmanagement.ch
info@vrmanagement.ch