

# Ein Gremium versagt

**Verwaltungsrat.** Die Finanzkrisen und Firmenpleiten der letzten Wochen werfen Fragen auf: Sind die Verwaltungsräte überfordert? Fachleute sind der Meinung, es fehle an der sorgfältigen Rekrutierung. Von Jürg Zulliger



Die Rekrutierung von Verwaltungsräten ist anspruchsvoll – und allzu oft wird ihr noch zu wenig Beachtung geschenkt.

Über Verwaltungsräte (VR) sind viele Klischees im Umlauf: Eines lautet, dass in diesen Gremien gerne Politiker/innen Einsitz nehmen, um ihre bescheidenen Einkünfte aus politischer Arbeit aufzubessern. Ein Schweizer Wirtschaftsanwalt mit langjähriger Erfahrung in Verwaltungsräten im In- und Ausland sagt: «Ich werde immer wieder von Politikern angegangen, die sich erkundigen, ob ich ihnen nicht ein «glattes» VR-Mandat vermitteln könnte.» Eine andere oft gehörte Meinung oder auch offen vorgebrachte Kritik lautet, dass letztlich Eigennutz den Antrieb für Verwaltungsräte darstellt. Früher schimpfte man dieses Phänomen schlicht «Filz», heute wird dies wieder netter als «Networking» bezeichnet, jedenfalls eignet sich ein solches Amt bestens dazu, die Summe guter Kontakte zwecks eigener Geschäfte zu vergolden.

Im Wesentlichen kann man folgende VR-Typen unterscheiden:

**Geschäftsleute:** Trotz all der schönen Worte von Corporate Governance und Transparenz finden sich immer noch viele VR-Mitglieder, deren Interessenbindung offenkundig ist. Da ist der Vertreter einer Firma, die zugleich wichtige Auftragnehmerin ist – dieser Mann müsste wohl fast an jeder Sitzung in den Ausstand treten. Oder es handelt sich um Manager von Banken, die am Börsengang einer Firma und mit weiteren Aufträgen immer gut verdient haben und nun auch noch im VR zum Rechten schauen.

**Politiker:** Gegen diese Gruppe an sich ist nichts einzuwenden. Eine kritische Frage drängt sich eher aus Sicht der Politik auf: Will man in der Politik unabhängige Persönlichkeiten oder solche, die sich dem Verdacht des Lobbyings aussetzen?

**Geschäftsleitungsmitglieder anderer Firmen:** Mit diesen hält ohne Zweifel Fachkompetenz im Gremium Einzug. Nachteil: Diese Leute sind mit ihrer operativen Tätigkeit voll ausgelastet und können in Interessenkonflikte geraten, beispielsweise wenn beide Firmen in Konkurrenz zueinander stehen.

**Pensionierte Manager:** Es muss kein Nachteil sein, wenn diese ihre reiche Erfahrung und ihr Wissen einbringen. Sie mischen sich aber allzu gerne ins operative Geschäft ein und sind punkto Wissensstand doch nicht mehr immer ganz auf der Höhe.

Eine Hauptschwierigkeit besteht somit darin, die richtigen Leute zu rekrutieren. Sie müssen viel vom Geschäft verstehen, ausreichend Zeit und Zivilcourage haben und frei von Interessenbindungen agieren können. Helmut Dietl, Professor

für Services- und Operationsmanagement an der Uni Zürich, sagt dazu: «Die Rekrutierung von Verwaltungsräten gestaltet sich oft schwierig, weil der Markt für VR-Mitglieder intransparent ist.» Fähige Leute stünden an sich durchaus zur Verfügung, das Problem sei aber, sie zu finden. Ähnlich sieht es auch der Berater Silvan Felder, Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG in Luzern: «Ob ein Verwaltungsrat seine Aufgaben gut wahrnehmen kann, steht und fällt mit der richtigen Rekrutierung und der Zusammensetzung des VR.» Er sieht keinen Anlass, das System Verwaltungsrat grundsätzlich auf den Kopf zu stellen oder an den gesetzlichen Bestimmungen zu schrauben. Absolut entscheidend sei jedoch, VR-Mitglieder systematisch und professionell zu suchen und dafür auch professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Felder: «Wenn man etwas über den Tellerrand blickt, können 99 Prozent aller VR-Vakanzen richtig besetzt werden.»

Während es bei den operativ verantwortlichen Stellen heute üblich ist, spezielle Rekrutierungs- und Beratungsunternehmen bzw. Headhunter einzuschalten, klare Anforderungsprofile zu definieren und Assessments mit den Kandidaten durchzuführen, nehmen viele Firmen die Besetzung von VR-Mandaten immer noch auf die leichte Schulter. Eine Umfrage, die Felder bei der Hochschule für Wirtschaft in Luzern in Auftrag gegeben hat, zeigt deutlich, dass die Wahl des Verwaltungsrates vorwiegend ein «Beziehungsdelikt» darstellt: Von den gut 100 Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, gaben 85 Prozent an, dass der Verwaltungsrat ganz einfach aus dem familiären, persönlichen und beruflichen Netzwerk rekrutiert wird.

#### **Blick von aussen**

Nebst der richtigen Rekrutierung der Mitglieder und der Zusammensetzung des VR-Gremiums kommt es ferner darauf an, sich gegebenenfalls durch externe Fachleute im VR unterstützen zu lassen. «Vor allem bei Familienunternehmen ist dies ein Modell, das sich bewährt hat», erläutert Felder. Es biete die Möglichkeit, dass

sowohl die Familie im VR vertreten sei, als auch fachliches Sachverständnis Eingang finde. Ein solcher externer Verwaltungsratsprofi oder Verwaltungsratssekretär ist nicht etwa für administrative Belange zuständig, sondern unterstützt die ordentlich gewählten VR-Mitglieder darin, die wichtigen Themen aufs Tapet zu bringen und die richtigen Fragen zu stellen. Natürlich darf dies nicht als Wundermittel für alle erdenklichen Probleme verstanden werden, aber der Blickwinkel eines erfahrenen, externen Beraters kann wesentlich dazu beitragen, das Gremium in die richtige Richtung zu lenken und den Finger auf heikle Punkte zu halten.

#### **Kompetenz stärken**

Josef Ingold, Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO Visura und selbst erfahrener Verwaltungsrat in zahlreichen Firmen, findet es ebenfalls wichtig, einen VR für Ideen von aussen zu öffnen: «Es ist heute wichtig, auch bei KMU eine gute Corporate Governance zu leben und durchzusetzen.» Bezüglich kleiner und mittlerer Betriebe, die oft in den Händen von Familien sind, meint er damit konkret, Know-how von aussen zu holen. «Je nach Bedarf kann das Markt-, Finanz- oder Führungskompetenz sein», sagt Ingold. Erfahrungsgemäss bringe ein solcher Beizug von Externen auch mehr Sachlichkeit, ein strukturiertes Vorgehen und mehr Professionalität in den Verwaltungsrat. Ganz anders als Silvan Felder hält Ingold allerdings wenig von den Diensten eines externen «Verwaltungsrats-Coachs», der gar nicht als ordentliches Mitglied in der Verantwortung steht: «Eine solche Funktion entbindet von der Verantwortung, wirklich verantwortlich im Sinne des Gesetzes sind nur die ordentlich gewählten VR-Mitglieder.» Letztlich könnte ein solcher Coach nur eine Rolle spielen wie ein Trainer bei einem Fussballspiel, der an der Seitenlinie das Spiel seiner Mannschaft verfolgt.

Für Universitätsprofessor Helmut Dietl muss die Frage der Anreize im Vordergrund stehen: «Während in einer kleinen Firma diejenige Person, die das Kapital einbringt, und diejenige, die die Firma

leitet, oft identisch sind, handelt es sich bei den grossen Kapitalgesellschaften oft um zwei getrennte Personenbereiche.» Wenn wie in vielen Kleinbetrieben der Eigentümer das Unternehmen selbst leitet, brauche es gar keinen Kontrolleur. Auch wenn die Eigentumsrechte konzentriert sind – weil es beispielsweise einen Grossaktionär gibt – ist anzunehmen, dass dieser einen starken Anreiz hat, die Oberaufsicht über das Management sorgfältig wahrzunehmen. Das Kontrollproblem entsteht erst durch die personelle Trennung von Eigentum und Unternehmensführung. Wenn die Eigentumsrechte verstreut sind wie bei vielen Grossunternehmen, entsteht ein «Kontrollvakuum». Für Kleinaktionäre ist der potentielle Nutzen einer Kontrolle in Relation zum Aufwand an Zeit und Kosten viel zu gering.

#### **Rückgrat und Reputation**

Aus diesem Grund «delegieren» die Kleinaktionäre die Kontrollaufgabe häufig an Verwaltungsräte. Doch damit stellt sich die Frage, mit welchen Anreizen diese VR-Mitglieder motiviert werden können, das Management effizient zu kontrollieren. Allein über monetäre Anreize ist dies nicht lösbar, weil sich der VR damit in eine Abhängigkeit von der Firma und vom Management begeben würde. Helmut Dietl schlägt deshalb einen anderen Ansatz vor: «Im Verwaltungsrat braucht es zum einen Personen mit Rückgrat, die gegenüber dem Management klar auftreten können. Zum anderen müssen die VR-Mitglieder über eine hohe Reputation verfügen.» Diese Reputation bürge einerseits für ihre Unabhängigkeit, andererseits hätten sie über diesen Mechanismus eben auch einen Anreiz, die Geschäfte und das Management effizient zu kontrollieren. Professor Helmut Dietl: «Denn wenn sie dies unterlassen, könnten sie ihre gute Reputation verlieren.»

Jürg Zulliger ist freier Journalist in Zürich.  
jzulliger@hispeed.ch