

Auswahl und Zusammensetzung von Verwaltungsräten

8 Fragen an Silvan Felder

Was sind die Anforderungen an ein modernes Verwaltungsrats-Mitglied?

Der weit verbreitete, rein funktionale Ansatz bzgl. Anforderungen an ein VR-Mitglied genügt schon lange nicht mehr. Es kann nicht nur mehr der Anspruch sein, dass eine Person in einem der Themenbereiche Finanzen, Recht, Marketing und Verkauf oder auch Technik und Produktion sattelfest ist. Vielmehr sind fall- und personenbezogen zusätzlich Methodenkompetenzen wie Strategie und Organisation, Change Management, Leadership etc. sowie passende personale und soziale Kompetenzen einzufordern. Ganz zentral sind auch Anforderungen bzgl. zeitlicher Flexibilität und Verfügbarkeit sowie vornherein der Ausschluss möglicher stetiger Interessenskonflikte.

Wie und wo findet man KMU-fähige Verwaltungsräte?

Meines Erachtens ist es einfacher, einen fähigen Verwaltungsrat zu finden als zum Beispiel einen CEO. Dies deshalb, weil eine VR-Tätigkeit komplementär zu einer Festanstellung wahrgenommen werden kann und somit theoretisch jede Topführungskraft auch ein potentielles Oberleitungsmitglied darstellt. Wichtig ist dabei, dass einer solchen Person auch der Rollenwechsel von der operativen zur strategischen Führungsebene gelingt. In der VR-Rekrutierung muss zudem der Fokus weg von den erstbesten Kandidaten, die sich meistens in den eigenen und somit beschränkten Netzwerken finden lassen, hin zu den bestmöglichen Persönlichkeiten gerichtet werden, die mittels Blick über den eigenen Tellerrand gefunden werden können. Das bedingt dann auch einen strukturierten Findungsprozess analog der Rekrutierung einer operativen Führungskraft unter eventueller Inanspruchnahme einer professionellen externen Begleitung.

Wie sollte der VR eines KMU zusammengesetzt sein?

Nun, wie bereits eingangs erwähnt sind fachliche und methodische wie auch personale und soziale Kompetenzen unabdingbar. Dabei ist in der Zusammensetzung das Hauptaugenmerk auf eine unternehmenswirksame Diversität zu richten. Das heisst, dass sämtliche strategierelevanten Kompetenzen mit an Bord sein sollten. «Struktur folgt Strategie» gilt definitiv nicht nur für die operative Führungsebene. Im Weiteren sind auch Themen wie Altersspanne, Mann und Frau, materielle und ideelle Unabhängigkeit sowie persönliches Engagement und Spirit von grosser Wichtigkeit.

Wie sollte der VR eines Grosskonzerns zusammengesetzt sein? Wie gross sollte er sein?

Die Zusammensetzungsfrage für den VR eines Grosskonzerns basiert im Grundsatz auf den gleichen Aspekten wie bei KMU. Sicherlich kommt mit zusätzlicher Grösse einer Unternehmung auch ein höherer Komplexitätsgrad dazu, dem der Verwaltungsrat gewachsen sein muss. So können insbesondere globale Fragestellungen, atomisierte Eignerstrukturen sowie auch höhere gesetzliche und rechnungslegungsmässige Anforderungen eine zusätzliche Herausforderung darstellen. Es gilt aber immer eine fall- bzw. unternehmensbezogene Sichtweise einzunehmen und zu überlegen, welche Kompetenzen besonders mehrwertbringend bzw. unerlässlich für einen nachhaltigen und erfolgreichen Fortgang der Unternehmung sind.

Bezüglich der Grösse des Gremiums gibt es keine absolute Empfehlung. Sicher scheint mir jedoch, dass die Zahl der Mitglieder im einstelligen Bereich liegen sollte. Effizienz und Effektivität bleiben dabei besser gewahrt als bei übergrossen Verwaltungsräten.

Was sind die Anforderungen an eine zeitgemässe Honorierung eines ordentlichen VR eines Grosskonzerns?

Zu diesem Thema ist ja eine sehr kontroverse Diskussion im Gange. Aus meiner Sicht sehe ich folgende zentralen Punkte, die eine VR-Honorierung erfüllen sollte: Sie muss kommunizierbar, transparent, aufwand- und leistungsgerecht sein. So ist zum Beispiel ein mehrfaches Millionenhonorar eines Managers (sprich: Nichtunternehmer) immer nur schwerlich kommunizierbar geschweige dann nachvollziehbar.

VR und besonders VR-Präsidenten von Grosskonzernen werden meist fürstlich bezahlt. Sollten im Zusammenhang mit der Boni-Diskussion auch die Honorare der VRP beschränkt werden?

Eine absolute gesetzliche Beschränkung von Honoraren ist in meinen Augen der falsche Weg. Vielmehr muss den Aktionären das Recht zur Mitsprache eingeräumt werden, sei dies absolut oder konsultativ. Und dies vor allem dann, wenn eine Unternehmung börsenkotiert ist.

Leider muss aber auch festgestellt werden, dass bei breiter Aktionärsschaft, also beim Fehlen eines Mehrheitseigentümers, Tugenden wie Demut und Bescheidenheit abhanden gekommen sind. Das sGeschäften%mit dem Geld der Anderen führt leider zu oft zu einer Selbstbedienungsmentalität und zur Optimierung der Eigeninteressen.

Sollte ein VRP eher zu 100% fix oder auch variabel, bzw in (gesperrten) Aktien bezahlt werden?

Ich bin bezüglich börsenkotierter Firmen unter dem Aspekt der Corporate Governance ganz klar der Ansicht, dass ein grosser Teil der Honorarzahungen mittels gesperrter Aktien erfolgen sollte. So wird wenigstens zu einem kleinen Teil der Forderung entsprochen, aus Führungspersonen auch Mitunternehmer zu machen und somit dem Dilemma des Auseinanderdriftens von Eigentum und Führung gerecht zu werden.

KMU sind diesbezüglich sicherlich oftmals die Hände gebunden, da der Aktienbesitz meistens in den Händen einer Familie oder eines Alleineigentümers liegen und die Titel nicht wirklich handelbar sind. Eine pragmatische Vorgehensweise ist hier angezeigt, insbesondere weil die aktuell geführte VR-Honorardebatte ausschliesslich Grosskonzerne und börsenkotierte Firmen betrifft und sicherlich kein Diskussionspunkt für tendenziell (zu) moderat honorierte Verwaltungsräte von KMU darstellt.

Wie können Interessenkonflikte beim Einsitz in mehreren Gremien vermieden werden?

Materielle und ideelle Unabhängigkeit sind bezüglich externer VR-Mitglieder von zentraler Bedeutung. Es ist schon bei der Rekrutierung neuer Ratsmitglieder darauf zu achten, dass jegliches zukünftiges Interessenskonfliktpotenzial wegbedungen werden kann. Hauptkunden, grosse Lieferanten, Mitbewerber, Hausbank und auch Treuhänder im entsprechenden Auftragsverhältnis mit der Unternehmung erfüllen diese Anforderung nicht und haben somit grundsätzlich keinen Platz im Oberleitungsgremium.

Ebenso verhält es sich mit Personen, die in einem zeitlichen Interessenkonflikt stehen. Einem Verwaltungsrat der vorwiegend durch Abwesenheit glänzt ist der Rücktritt nahelegen oder von der GV abzuwählen. Es gilt also bezüglich zeitlichem Engagement die gleiche Maxime wie betreffend Unabhängigkeit: *Take it or leave it.*

Luzern, im Frühling 2011 / Silvan Felder