

# nachfolge 1.0

## Der grosse Generationenwechsel. Wie der Abschied vom Lebenswerk zur Chance wird.

### Verwaltungsrat

**Nachfolge im obersten Führungsgremium** Der Verwaltungsrat ist für die Nachfolgeplanung im Unternehmen verantwortlich. Er steht auch in der Pflicht, seine eigene Nachfolge zu regeln. Neue Mitglieder sollten auf professionelle Weise rekrutiert werden.

Der Verwaltungsrat führt gemäss Gesetz die Geschäfte der Gesellschaft – vorbehaltlich anderer statutarischer Regelungen. Im Gegensatz zur strategischen kann die operative Geschäftsführung delegiert werden, wobei gewisse unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zwingend beim Gesamtverwaltungsrat verbleiben. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates ist abhängig vom Unternehmen, von dessen Lebenszyklus, der Zusammensetzung der Share- und Stakeholder und wei-

teren Faktoren. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Komplexität der VR-Aufgaben und die steigenden Anforderungen an das Fachwissen (Stichwort Verantwortlichkeit) kommt der bestmöglichen Zusammensetzung des Verwaltungsrats eine massgebende Bedeutung zu.

#### Analyse Ist-Zusammensetzung

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat ist die Analyse der Ist-Zusammensetzung. Sie

vermittelt einen Überblick über vorhandene Kompetenzen und Rollen. Es empfiehlt sich, zusätzlich zum vorhandenen Fachwissen weitere Kompetenzen zu evaluieren. Nur so hat der Verwaltungsrat die Möglichkeit, den nachhaltigen Unternehmensfortgang zu gewährleisten. Folgende Kompetenzen sollten in einem Verwaltungsrat vorhanden sein:

- Strategische Kompetenz
- Strukturelle und organisatorische Kompetenz

32 nachfolge 1.0

- Finanzwirtschaftliche Kompetenz
- Kompetenz in Risiko- und Krisenpolitik und -Management
- Kompetenz in Personalpolitik und -Management
- Kommunikationskompetenz
- Kompetenz in Change Management
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Weitere Kompetenzen (Branchenkenntnisse, Führungserfahrung etc.)

#### Das professionelle Auswahlverfahren

Was sich bei der Rekrutierung operativer Führungskräfte weitestgehend durchgesetzt hat, wird für die Besetzung der strategischen Ebene zu oft noch vernachlässigt: ein professioneller Prozess, der nicht den erstbesten, sondern den bestmögli-

„ Das Auswahlverfahren sollte nicht den erstbesten, sondern den bestmöglichen neuen Verwaltungsrat als Nachfolger in das Gremium bringen.

chen Verwaltungsrat hervorbringt. Zu häufig wird das neue VR-Mitglied noch ausschliesslich im persönlichen Umfeld und aufgrund alter Verbindungen gesucht statt aufgrund eines Anforderungsprofils.

Für die Besetzung sollte der Verwaltungsrat eine Ad-hoc-Arbeitsgruppe aus rund drei Personen bilden, die den Rekrutierungsprozess durchführt und dem Gesamtverwaltungsrat eine Auswahl zum Entscheiden vorlegt.

Auf der Basis des Soll-Profiles des Gesamtverwaltungsrats wird ein Anforderungsprofil für das neue Mitglied mit Muss- und mit Wunschkriterien erstellt. Am Schluss sollte eine Liste mehrerer in Frage kommender Personen resultieren. Allenfalls lässt sich der Verwaltungsrat dabei professionell unterstützen. Delegieren soll er die Aufgabe jedoch nicht.

Für die Wahl des neuen Mitglieds ist (auf Antrag des Führungsorgans) zwingend die Generalversammlung zuständig.

**Stefanie Meier-Gubser**  
Geschäftsführerin Schweiz. Institut für  
Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder  
[www.sivg.ch](http://www.sivg.ch)

**Silvan Felder**  
Verwaltungsrat Management AG  
[www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)