

# Professionelle Struktur und Zusammensetzung von Verwaltungsräten

**UNBESTRITTEN IST, DASS EINE GUTE VR-STRUKTUR UND -ZUSAMMENSETZUNG MASSGEBLICH ZU EINEM NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSERFOLG BEITRAGEN.** Dennoch gehen viele Firmen diese Thematik, unter anderem aufgrund von mangelndem Know-how und Bewusstsein, zu wenig professionell an. Sie machen bezüglich Besetzung der Oberleitungsorgane nur rudimentäre Überlegungen, die sich (wenn überhaupt) praktisch ausschliesslich auf fachliche und branchenmässige Anforderungskriterien beziehen. Ebenso werden im Normalfall nur Personen für die Besetzung von VR-Funktionen in Betracht gezogen, die aus den eigenen Netzwerken stammen. Dieser zum einen beschränkte Personenkreis sowie zum anderen ein unvollständiger Anforderungskatalog führen unweigerlich dazu, dass tendenziell nur die erstbesten statt die bestmöglichen Personen in den Verwaltungsräten Einsitz nehmen.

## **Einflussfaktoren und Denksätze**

Es ist zielführend, multiple Einflussfaktoren und Denksätze in die Betrachtung einzubeziehen, welche die VR-Struktur und insbesondere die VR-Zusammensetzung prägen. Der richtige Mix des Verwaltungsrates ergibt sich aus der Analyse der folgenden Bereiche:

### **Funktionale Struktur**

Der Verwaltungsrat eines Unternehmens setzt sich in der Regel aus dem VR-Präsidenten, VR-Vizepräsidenten, eventuell VR-Delegierten, dem VR-Sekretär (innerhalb oder ausserhalb des Verwaltungsrates) und den VR-Mitgliedern zusammen. In der funktionalen Struktur eines Verwaltungsrates gilt die Besetzung der VR-Präsidialfunktion als «matchentscheidend», ist diese Position doch bezüglich Effizienz und Effektivität sowie Führung und Organisation absolut zentral.

### **Unternehmensadäquate Struktur**

Die Grösse des Verwaltungsrates muss der Unternehmensgrösse und der -komplexität entsprechen, mit der Tendenz, dass in kleineren Unternehmen weniger Verwaltungsräte nötig sind als in grösseren. Die Idealgrösse beträgt vier bis acht Mitglieder. In der Regel gilt, dass in kleineren Teams effizienter gearbeitet und die Verantwortungsdiffusion minimiert wird.

## **Organisatorische Struktur**

Der Verwaltungsrat kann durch verschiedene Ausschüsse unterstützt werden. Dazu gehören Committees zu Fragen wie Audit, Nomination und Compensation sowie eventuell auch zur Strategie. Eine Ausschussbildung ist grundsätzlich vom Gesetz her nicht zwingend notwendig. Sobald jedoch ein hoher Komplexitätsgrad aufgrund von Grösse und Tätigkeit der Unternehmung besteht oder wenn der Gesamtrat aus mehr als acht Personen zusammengesetzt ist, so ist die Bildung eines Ausschusses sehr empfehlenswert.

## **Diversität des VR**

Der Verwaltungsrat sollte sowohl fachlich (Marketing und Verkauf, Finanz, Recht, Technik usw.) als auch methodisch (Corporate Governance, Strategie, Risikomanagement, Change Management, Innovation, Führung usw.) mit unterschiedlichen Kompetenzen bestückt sein. Zudem sollten sich die Mitglieder u. a. in Alter und Geschlecht, bezüglich Aus- und Weiterbildung sowie Ihrem beruflichen Werdegang nach Möglichkeit unterscheiden bzw. komplementär ergänzen.

## **Einheit des VR**

Zentral bezüglich VR-Zusammensetzung sind diverse qualitative Faktoren: Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität, materielle



**Silvan Felder** Inhaber und Geschäftsführer  
Verwaltungsrat Management AG, Luzern

35

#### Fazit

Nicht das erstbeste, sondern das bestmögliche Oberleitungsgremium ist gesucht. Dies bedingt eine umfassende Auslegeordnung bezüglich Anforderungen an Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrates sowie einer anschliessenden professionellen Gewinnung der passenden Persönlichkeiten.

[www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)



und ideelle Unabhängigkeit, Freiheit von Interessenskonflikten, sachlich kritischer Umgang im Innenverhältnis sowie «Kollektialitätsprinzip» im Aussenverhältnis, «Kompetenz vor Prominenz», Führungserfahrung, Entscheidungskompetenz, hohes persönliches und aufgabengerechtes Engagement, Unternehmensinteresse über Partikularinteressen sowie Identifikation mit dem Gesamtunternehmen. Sind diese Kriterien definiert und bindend festgelegt, gelten sie als Grundprinzip für alle Mitglieder des Verwaltungsrates. Abweichungen davon dürfen nicht toleriert werden.

#### Rollen- bzw. Typenkomplementarität

Ein gut zusammengesetzter Verwaltungsrat vereint in seiner Gesamtheit Merkmale von folgenden Charaktertypen: Visionär, Innovator, Denker, Gestalter, Umsetzer, Förderer sowie Controller, Advocatus diaboli, Zuhörer und Sparringpartner. Wichtig für einen gut funktionierenden Verwaltungsrat ist, dass auch innerhalb dieser Persönlichkeitstypen eine Diversität vorhanden ist.

#### Externe Einflüsse

Der Verwaltungsrat sollte in seine Überlegungen und Entscheidungen folgende Themen und Entwicklungen mit einbeziehen: Stakeholderansprüche, Wirtschaftslage, Ressourcenfragen (Kapital, Human Resources, Boden, Wissen), Gesetze und Empfehlungen, Wertewandel und -entwicklung. Wichtig ist dabei, auch das Undenkbare zu denken, um auf Ereignisse die unverhofft und ohne Vorwarnung eintreten möglichst adäquat reagieren zu können. Es ist empfehlenswert, Prinzipien, Denkmuster und Verhaltensweisen vorbehaltlos zu hinterfragen. Die VR-Struktur und -Zusammensetzung sollten regelmässig – dem Wandel der externen wie auch internen Einflussfaktoren entsprechend – überprüft und allenfalls angepasst werden.

#### Unternehmensspezifische Faktoren

Schliesslich sind die Tätigkeitsbranche, der Lebenszyklus des Unternehmens, die Eignerstruktur sowie die Unternehmenskultur wichtige Faktoren für die Auswahl des bestmöglichen Verwaltungsrates: Beispielsweise sind VR-Mitglieder mit Kompetenzen in den Bereichen Startup oder Markterschliessung nicht zwingend gute Change- oder Krisenmanager. Oder ein klassischer Manager nicht zwingend auch ein guter Unternehmer.

#### Professionelle Umsetzung: Verbindlichkeit schaffen

Unter Berücksichtigung der vorgenannten Einflussfaktoren und Denkansätze soll ein unternehmensadäquater Kriterienkatalog für die richtige Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrates erarbeitet und in Form eines werthaltigen VR-Anforderungsprofils festgeschrieben werden. Zusätzlich ist auch bei der Ausgestaltung der Statuten, des Organisationsreglementes und des Funktionendiagrammes sowie allenfalls im Aktionärsbindungsvertrag und/oder im Mandatsvertrag diesem Thema entsprechend Rechnung zu tragen.

#### Professionelles VR-Rekrutierungsverfahren

Nach erfolgter professioneller Auslegeordnung und Festschreibung des VR-Anforderungsprofils kann nun ein systematischer Rekrutierungsprozess eingeleitet werden. Dabei werden viele Entscheidungsträger feststellen, dass die eigenen Netzwerke aufgrund der differenzierten Kriterien plötzlich nicht mehr so ergiebig sein werden. Neue Wege bzw. «thinking out of the box» in der Gewinnung der bestmöglichen Persönlichkeiten ist hier gefragt. Ein Blick über den Tellerrand hinaus eröffnet völlig neue und mehrwertbringende Perspektiven. Insbesondere ermöglicht eine «offene» Rekrutierung und somit eine Auswahl von mehreren Personen ein gewisses Benchmarking und führt mit grösster Wahrscheinlichkeit zu einer unternehmensadäquaten und optimalen Lösung.