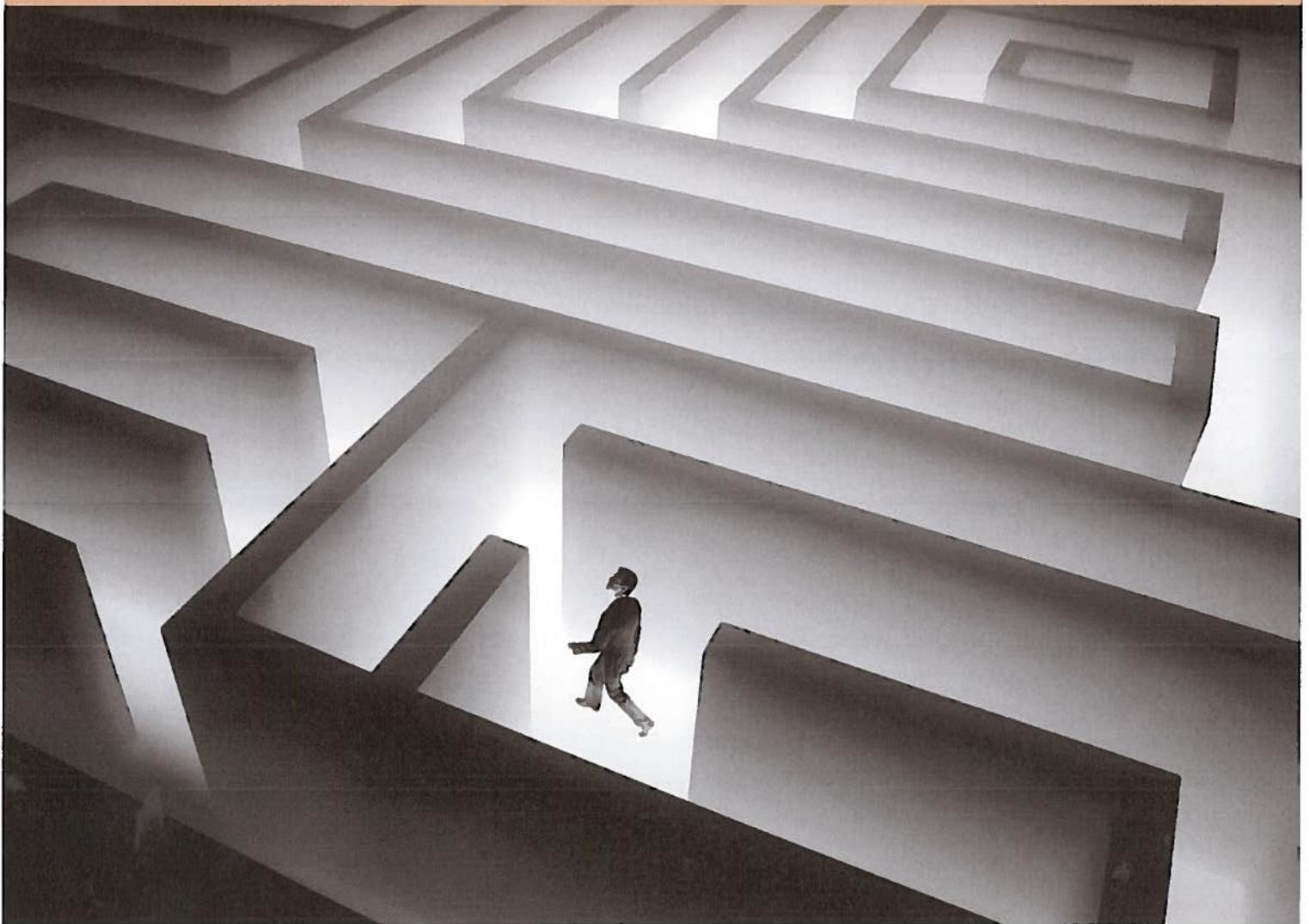


MANAGEMENT DOSSIER

April 2013 – Nr. 42

VERWALTUNGSRAT

Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools.



Aus der Praxis für die Praxis

10 Fallstricke in der VR-Arbeit und -Organisation

Impressum

MANAGEMENT DOSSIER – April 2013 – Nr. 42

VERWALTUNGSRAT

Layout/Satz: Tonio Schelker
Korrektorat: Urs Bochsler
Druck: Rankwoog-Print GmbH, Zofingen
Herausgeber: Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG
Verlag: WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77, 8048 Zürich
Telefon 044 434 88 34, Fax 044 434 89 99, info@weka.ch, www.weka.ch
Aktuelle Ausgabe: April 2013
Erstausgabe: Juni 2006
Erscheinungsweise: Zweimonatlich
VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
Halbjahresabo: ISBN 978-3-297-46800-5
Jahresabo: ISBN 978-3-297-46900-2

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort.....	2
Einleitung.....	3
Fallstrick 1 – Oberleitungsorganisation	5
Unvollständigkeit, fehlende Verbindlichkeit, rein juristische Sichtweise	
Fallstrick 2 – Interdependenzen der VR-Themen	7
Fall- statt Prozessorientierung, Insellösungen statt Ganzheitlichkeit	
Fallstrick 3 – VR-Auswahl und -Zusammensetzung.....	9
Zu viele erstbeste statt bestmögliche VR-Gremien	
Fallstrick 4 – Informationsasymmetrie	11
Unterschiedlicher Informationsstand und der Umgang damit	
Fallstrick 5 – VR-Sitzungsmanagement	13
Effizienz und Effektivität dank klarer Ablaufplanung, Vor- und Nachbereitung	
Fallstrick 6 – Persönliches Engagement	16
Über die Faktoren Leidenschaft, Zeit und Kompetenz sowie die Verantwortungsdiffusion	
Fallstrick 7 – Eigen- vs. Unternehmensinteressen	18
Die Wegbedingung von stetigen Interessenkonflikten als Pflichtaufgabe	
Fallstrick 8 – Rollen- und Funktionsklarheit	20
Der Detailfalle mit u.a. externen Sparringspartnern entfliehen	
Fallstrick 9 – Präsidialfunktion	22
Die Königsrolle im Verwaltungsrat – Ein Anforderungskatalog	
Fallstrick 10 – Selbstreflexionskompetenz.....	24
Eigene Leistungsbeurteilung und Kompetenzüberprüfung als Selbstverständnis	
Handlungsbedarf erkannt?	26
Fazit und Schlussbemerkung	

Vorbemerkung: Im Beitrag wird aus Gründen der sprachlichen Einfachheit nur die männliche Form gebraucht.

Vorwort

Seit nunmehr über elf Jahren darf ich in meiner täglichen beruflichen Arbeit Verwaltungsräte von insbesondere mittelgrossen Schweizer Firmen in Fragestellungen zu Organisation, Prozessen und Inhalten begleiten. Eine sehr herausforderungsreiche und zugleich privilegierte Tätigkeit, die mich durch den fortwährenden Austausch mit den Entscheidungsträgern in den Oberleitungsgremien in verschiedensten Fragestellungen rund um die Corporate-Governance-Thematik stetig à jour und fit hält.

In all der Zeit ging es für mich immer darum, zu beobachten, zuzuhören und zu lernen. Nicht das Wissen der zum Teil selbsternannten Experten oder der sehr stark juristisch geprägten Lehrbücher waren für mich zentral, sondern vielmehr das Verstehen und kritische Hinterfragen der gelebten Praxis mit all Ihren Vor- und Nachteilen. Und diese Praxis kennt Differenzierungen: Sei es nach Branchen, nach Grösse der Unternehmungen, nach Struktur der Eignerschaft, nach Professionalisierungsgrad oder ganz einfach infolge unterschiedlicher Werthaltung. Oftmals greift die voreilige Einordnung in «gut» oder «schlecht» zu kurz. Vielmehr sind die Praxislösungen (selbstverständlich unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben) eher fallweise als «passend und stimmig» oder dann als «verbesserungsfähig» einzustufen.

Interessant war für mich in all den Jahren festzustellen, dass gerade im Bereich der Potenziale Themen erkennbar wurden, die leider oft ungenutzt bleiben bzw. zu wenig Beachtung finden. Die jahrelang gelebte Praxis wird nicht systematisch hinterfragt, sodass Effizienz und Effektivität in der Oberleitung vielfach ein Wunschscenario bleibt.

Mit dem nun vorliegenden Beitrag gehe ich auf 10 Fallstricke in der VR-Arbeit und -Organisation ein, die Sie, liebe Leser, möglicherweise auch schon erkannt und/oder erlebt haben. Vielleicht animieren Sie nachfolgende Zeilen dazu, das eine oder andere Thema aufzunehmen und in Ihre VR-Arbeit einfliessen zu lassen.

Ich wünsche Ihnen viel Spass bei der Lektüre, herzlichst Ihr Silvan Felder

Autor dieser Ausgabe



Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG,
Inhaber und Geschäftsführer, Luzern
www.vrmanagement.ch
info@vrmanagement.ch

Einleitung

Aus der Praxis für die Praxis! Die langjährige und tägliche Zusammenarbeit mit Verwaltungsräten hat verschiedene Aspekte zu Tage gefördert, die in ihrer Art bei vielen Oberleitungsgremien keine oder nur ungenügende Beachtung finden. Die (zu) stark juristisch geprägte Corporate-Governance-Diskussion verstellt den Blick auf die wahren Herausforderungen für Verwaltungsräte in Sachen Effizienz und Effektivität.

Klar, die unverrückbare Grundlage für jede Verwaltungsratsstätigkeit bildet auch in der Schweiz der Gesetzestext. Er nennt insbesondere die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben, die für jede Grösse von Unternehmung für VR-Gremien ihre Anwendung zu finden hat. Wird dieser Aufgabenkatalog entsprechend befolgt, so darf der Verwaltungsrat mit Fug und Recht behaupten, dass er die wichtigsten Themen auf der Agenda stehen hat. Er ist also juristisch und auch führungsmässig konform mit der Vorgabe gem. Art. 716a OR.

Ist es aber damit schon getan? Müssen sich die meisten Oberleitungsgremien nebst dem «Was» nicht vielmehr auch immer wieder mit dem «Wie» und dem «Wer» auseinandersetzen? Dies insbesondere auch im Wissen darum, dass das «Wie» und «Wer» entscheidend ist für Effizienz und Effektivität in der Oberleitung einer Unternehmung.

Dieser Beitrag will aber keinesfalls dogmatisch diese Grundsatzfragen gegeneinander ausspielen oder unterschiedlich priorisieren. Jede erfolgreiche strategische Unternehmensführung muss auf alle diese drei und weitere W-Fragen bauen, im gleichen Masse und untrennbar.

Der Erfahrungswert zeigt einfach, dass der Fokus in der VR-Praxis oftmals zu sehr auf das «Was» und weniger auf das «Wie» und «Wer» gelegt wird. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich der Mensch lieber mit dem beschäftigt, was er vermeintlich zu verstehen glaubt und was für ihn messbar ist. Ungleich schwerer tut man sich mit

«weichen» Themen, die aber bei entsprechender Anwendung insbesondere Exzellenz vom Mittelmass in der VR-Arbeit und -Organisation unterscheiden.

Die nun in diesem Dossier folgenden Ausführungen gehen davon aus, dass die gesetzlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten eines Verwaltungsrates gut wahrgenommen werden bzw. klar sind (vgl. dazu auch nachfolgende Abbildung 1, der ganzheitliche Systemansatz). Auf Basis dieser Annahme soll im Folgenden ausgeleuchtet werden, in welchen Themengebieten zusätzlich die grössten Potenziale liegen. Die diesbezüglichen 10 Fallstricke sollen zum Denken und Überprüfen der eigenen VR-Organisation und -Tätigkeit anregen. Nur schon das Bewusstsein um diese Herausforderungen führt dazu, dass die eine oder andere Klippe in der Zukunft besser gemeistert oder umschifft werden kann. All diese 10 Fallstricke erheben aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Ausschliesslichkeit. Vielmehr widerspiegeln sie die langjährigen Praxiserfahrungen im täglichen direkten Kontakt mit verschiedensten Oberleitungsgremien von insbesondere mittelgrossen und grossen Unternehmungen.

Falls Sie nun diese ersten Seiten dazu animiert haben das ganze Dossier zu lesen, so können Sie dies direkt bei uns bestellen.

Bestellmöglichkeit:

Senden Sie uns ein Mail an info@vrmanagement.ch mit dem **Betreff „10 Fallstricke“**. Wir werden Ihnen dann umgehend das ganze Dossier zukommen lassen.

Wichtig:

Zugleich verpflichten Sie sich mit der Bestellung dieses Dossiers, den Inhalt **ausschliesslich für Ihre eigene Zwecke** zu verwenden und den Beitrag weder in physischer Form noch durch Aufschaltung im Internet weiter zu veröffentlichen.