

Im Beitrag «Ja-Sager, Postenjäger und Kumpels von früher: Verwaltungsräte haben einen schlechten Ruf. Zu Recht?» (NZZ, 30. 5. 23) versuchen die Autoren, sich dem Verwaltungsratsgremium anzunähern – dieses habe viel Macht, werde aber kaum zur Verantwortung gezogen. Sie tun dies unter mehrheitlichem Beizug von medial omnipräsenten Beispielen aus kotierten Grosskonzernen, allen voran der Credit Suisse.

Eine solche Annäherung mag die (ohne Zweifel vorhandenen) Unzulänglichkeiten in Verwaltungsräten wohl herausstreichen, greift aber mit Blick auf die überwiegend erfolgreiche Organarbeit vor allem auch in mittelständischen KMU zu kurz. Gleichsam darf davon ausgegangen werden, dass auch die meisten Grossunternehmen wirksam und hinlänglich solide aufgestellt sind. Das geflügelte Wort, dass Verwaltungsräte «in guten Zeiten nutzlos, in schlechten Zeiten hilflos» sind, steht dennoch ständig im Raum. Eine differenzierte Betrachtung auch mit Fokus auf das, was bei den Unternehmen funktioniert (und warum), erscheint angebracht.

Eine kritische Grösse ist dabei erstens die Eigentümerschaft des Unternehmens. Diese trägt in letzter Konsequenz die Verantwortung für die Bestellung und Entlohnung der Unternehmensorgane. Eigentum verpflichtet. Engagierte Aktionäre «kümmern sich». Der englische Begriff «shareholding» impliziert das Halten von Unternehmensanteilen mit dem Ziel der Werterhaltung und -mehrerung auch aufgrund von Sinngebung und persönlicher Überzeugung.

Die Entwicklung hin zu «share-turning» und kurzfristigen Optimierungen des Kapitaleinsatzes der Aktionäre entbindet die Eigentümer nicht davon, ihre Aktionärsrechte und -pflichten auszuüben. Dies wird dort zur besonderen Prüfung für den Verwaltungsrat, wo Eigentum kein Gesicht hat. Im Investitionsraum des flüchtigen Geldes institutioneller Akteure ist der Verwaltungsrat als «Kümmerer» treuhänderisch gefordert, übergeordnete

Der Verwaltungsrat braucht «Kümmerer»

Sind Verwaltungsräte wirklich «in guten Zeiten nutzlos, in schlechten Zeiten hilflos»? Die meisten VR-Mitglieder in Schweizer Unternehmen verrichten ihre Aufgabe erfolgreich.
Gastkommentar von Ralph P. Siegl und Silvan Felder

Interessen zur Werterhaltung des Unternehmens nach bestem Wissen und Gewissen zu bedienen.

Zum Zweiten ist der Verwaltungsrat nur eine Dimension im Machtdreieck mit Geschäftsleitung und Eigentümerschaft. Die Dynamik dieser Dreierbeziehung gilt es ständig mitzudenken und alle drei Organe in ihre jeweilige Pflicht zu nehmen. Dabei agiert ein guter Verwaltungsrat idealerweise sowohl für Eigner als auch für die operative Führung als Sparringpartner. Die Ausarbeitung, das Verständnis und die Umsetzung der Inhaberstrategie stehen dazu im speziellen Fokus.

Drittens stellt die Rolle des Verwaltungsrats auch besondere Anforderungen an charakterliche Eigenschaften der Organmitglieder. Auch hier ist es an den Eignern, sich ernsthaft zu kümmern. Besonders die Besetzung des Präsidiums muss hier konsequent erfolgen, und ein regelmässiger Beizug von externen Experten ist angezeigt für eine Spiegelung.

Das jüngste Beispiel des runderneuerten Swiss Code of Best Practice in der Corporate Governance zeigt aktuelle Orientierungslinien für Verwaltungsräte auf. Der Code soll den Verantwor-

tungsträgern einen Kompass in die Hand geben, der sich aus Erkenntnissen der Vergangenheit ableitet. Er versucht auch zu kodifizieren, was traditionell Werte des «ehrbaren Kaufmanns» waren und was offensichtlich regelmässig dort abhandenkommt, wo auch charakterliche Schwächen und Selbstoptimierung keine Folgen für Mitglieder von Verwaltungsräten haben.

Zweifellos können börsennotierte Firmen und private Unternehmen, KMU und Grossfirmen viel mehr voneinander lernen, als dies heute gemeinhin praktiziert wird. Die risikoaverse Vollkasko-Gesellschaft sucht leider reflexartig nach regulatorischen Schuldzuweisungshebeln als vermeintlichem Königsweg. Es ist aber gefährlich, Regulierungstreue mit Erfolgserwartung gleichzusetzen. Auch ein für die Herausforderungen nach den Regeln der Kunst richtig zusammengestellter Verwaltungsrat ist kein Garant für den Firmenerfolg.

Das unternehmerische Risiko bleibt. Es liegt in der Verantwortung der Kapitalgeber, die für die Risikomitigierung und für ihren Risikoappetit richtigen Kandidaten situativ zu bestimmen und auch abzuwählen. Das Vertrauen in die Persönlichkeit und die Integrität der VR-Mitglieder ist dabei durch nichts zu ersetzen.

Die meisten VR-Mitglieder in Schweizer Unternehmen verrichten ihre Aufgabe erfolgreich und für ein sehr überschaubares Honorar, das allzu oft einem Stundenlohnvergleich mit externen Experten ohne Haftungsrisiken nicht standhält. Die medial breitgetretenen Ausreisser spiegeln das nicht wider und ermahnen uns, dass das Offensichtliche nicht das Wesentliche ist.

Ralph P. Siegl ist Partner der Experts for Leaders AG, Zürich, CEO eines börsennotierten Industrieunternehmens, multipler Verwaltungsrat sowie Präsident des Swiss Board Forum; **Silvan Felder** ist Mitinhaber der VR Management AG, Luzern, multipler Verwaltungsrat und vormaliger Präsident des Swiss Board Forum.