



Silvan Felder

Der studierte Ökonom und Wirtschaftsprüfer erfuhr als CEO einer Getränkefirma am eigenen Leibe, dass die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung schwierig sein kann.

Deshalb gründete er vor 25 Jahren die Verwaltungsrat Management AG. Seither hat diese schweizweit weit über 1.000 Unternehmen zum Thema Verwaltungsrat beraten, weitergebildet und bei der Besetzung von Verwaltungsratsgremien geholfen, darunter auch zahlreiche Bergbahnen.

Verwaltungsratsexperte Silvan Felder

ERFOLG DURCH STRUKTUR

Kompetenzgerangel, schlecht besetzte Gremien, falsch verstandene Rollen: Wenn es zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung knirscht, schadet dies dem gesamten Unternehmen. Wie Aufgaben, Funktionen und Personen ideal definiert und eingesetzt werden, weiß Silvan Felder.

Wie bewerten Sie Verwaltungsräte in der Bergbahnbranche?

In der Praxis sind Verwaltungsräte geografisch oftmals zu kleinräumig besetzt, alle schwimmen quasi im gleichen Teich: Man kennt sich, ein sachlich kritischer Umgang im Innenverhältnis ist nicht immer einfach, ebenso die ideelle Unabhängigkeit. Zudem darf die Funktions- und Rollenkompetenz als Verwaltungsrat kritisch hinterfragt werden. Auch die Besetzung der Gremien empfinde ich teilweise als zu politisch. Es geht mehr um die Gesinnung als um die Qualifikation. Das technische, finanzwirtschaftliche und touristische Know-how ist dadurch nicht immer ausreichend vorhanden.

Ist das gut oder schlecht für die Geschäftsführung?

Es gibt fähige CEOs, die trotz Verwaltungsrat erfolgreich sind, aber grundsätzlich sollten beide stark sein und sich als Sparringspartner ergänzen. Sonst bleibt viel Potenzial liegen. Das Zusammenspiel ist matchentscheidend: Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen klar geregelt sein. National kommt erschwerend hinzu: Während in Österreich und Deutschland Aufsichtsrat und Geschäftsführung klar rechtlich entflechtet sind, kann in der Schweiz der Verwaltungsrat in Personalunion auch die Geschäftsführung innehaben bzw. an sich ziehen.

Wie sollten denn die Rollen verteilt sein? Was muss der VR tun?

Der Verwaltungsrat trägt die strategische Verantwortung. Sein primäres Ziel ist die langfristige und erfolgreiche Lebensfähigkeit des Unternehmens. Um dies zu gewährleisten, obliegt ihm das Erkennen, der Aufbau, die Weiterentwicklung sowie die Erhaltung strategischer Potenziale. Der Verwaltungsrat arbeitet also sprichwörtlich am System („Doing the right things“). Seine Kernaufgaben umfassen Grundsatzentscheidungen wie das Fällende von Strategiebeschlüssen sowie die Festlegung übergeordneter Leitlinien – etwa in den Bereichen Investitions-, Kapitalstruktur-, Liquiditäts-, Risiko-,

Personal- und Kommunikationspolitik. Kurz gesagt: Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass das Unternehmen im Geschäft bleibt.

Und die Geschäftsführung?

Diese ist für die operative Umsetzung zuständig. Sie greift die vom Verwaltungsrat vorgegebene Strategie auf, erarbeitet konkrete Konzepte und sorgt für die kurz- und mittelfristige Erreichung der Zielvorgaben im Rahmen des festgelegten Budgets. Die Geschäftsleitung arbeitet im System („Doing things right“). Sie steuert das tägliche Geschehen und übernimmt das direkte Management der verschiedenen Unternehmensbereiche – von Human Resources, Finanzen und Marketing & Verkauf bis hin zu Technik, Produktion und Innovation. Durch ihr aktives Handeln sorgt sie dafür, dass das Unternehmen im Hier und Jetzt im Geschäft ist.

Was passiert, wenn diese Trennung nicht eingehalten wird?

Dann passiert es im Zusammenspiel beider Akteure: Wenn der VR operativ eingreift, geht das nur bei schwachen CEOs gut, ein starker wird früher oder später das Unternehmen verlassen. Zudem kann sich ein VR im Mikromanagement verzetteln und den strategischen Blick verlieren. Andersherum kann ein schwacher VR gegenüber einem starken CEO seine Aufsichtspflicht sträflich vernachlässigen. Außerdem kann sich auch ein VR intern zerstreuen – oder eben schlecht besetzt sein, etwa durch Politiker ohne Managementenerfahrung.

Corporate Governance als Leitidee: Der Systemansatz der sechs Verwaltungsratsfunktionen kann Strukturen etablieren, die dem Ziel des nachhaltigen Unternehmensinteresses dienen.

„Die Politik sollte lieber eine Eignerstrategie vorgeben, als selbst im Verwaltungsrat zu sitzen.“

Wie lässt sich die Struktur verbessern?

In der Schweiz gibt das Obligationenrecht vor, welche Aufgaben des Verwaltungsrats unübertragbar und unentziehbar sind. Darüber hinaus gilt es, Rollen und Funktionen klar zu definieren – etwa durch ein Organisationsreglement und ein Funktionendiagramm. Hier kann beispielsweise der Systemansatz der sechs VR-Funktionen helfen. Wichtig ist, dass das Organisationsreglement nicht einmalig erstellt wird und dann in einer Schublade verschwindet, sondern mindestens alle zwei Jahre geprüft und gegebenenfalls angepasst wird. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden und die „Leine“ für den CEO nicht zu kurz, aber auch nicht zu lang werden zu lassen. Größere Aktionäre – etwa „die öffentliche Hand“ – können zudem eine Eignerstrategie vorgeben, ohne im VR vertreten zu sein.

Was ist personell zu tun?

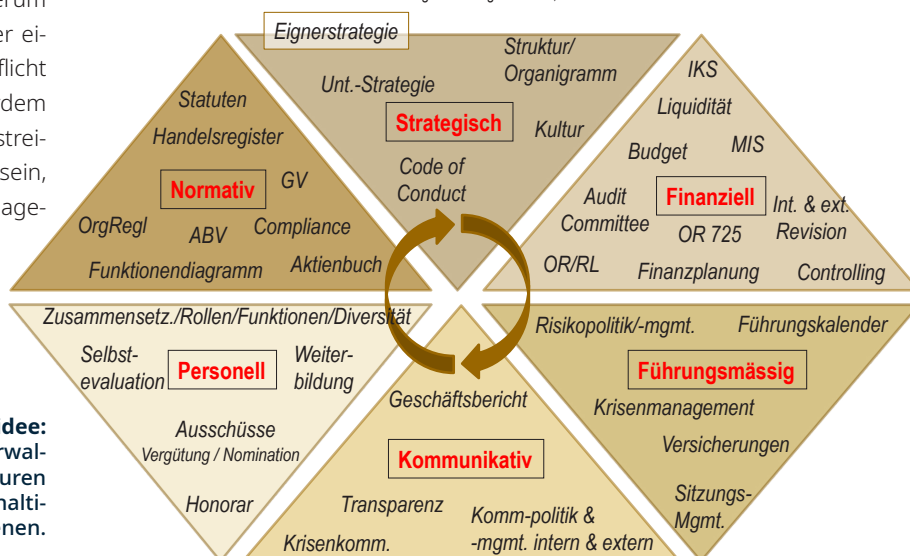
Grundsätzlich benötigt das Gremium die Einsicht, sich zu verändern. Dies kann auch auf Druck von Aktionären oder dem Rat der Geschäftsführung geschehen. Limitierte Amtsdauer bzw. Altersschränken helfen bei der nötigen „Blutaufrischung“, ebenso eine festgeschriebene Diversität. Die Besetzung des Verwaltungsrats sollte sich kontinuierlich erneuern, indem hin und wieder eine Person ausgetauscht wird.

In welchen Bereichen sollen sich die einzelnen VR-Mitglieder ergänzen?

Auf fachlicher Ebene erfordert ein optimales Gremium Interdisziplinarität in Form von unterschiedlichem Fach-, Methodik- und Branchenwissen sowie eine Vielfalt bei Aus- und Weiterbildungen. Eine ausgewogene Altersspanne verbindet langjährige Erfahrung mit frischen Impulsen, während Geschlechterdiversität nachweislich die Entscheidungsqualität im Gremium erhöht. Aus Governance-Sicht sollte der Verwaltungsrat mehrheitlich aus unabhängigen Mitgliedern bestehen, um seine Aufsichtsfunktion objektiv wahrzunehmen. ➔

Der Systemansatz - Die 6 VR-Funktionen

© Verwaltungsrat Management AG, Luzern





Wichtig ist zudem eine klare Rollenkomplementarität zwischen Präsidium, Ausschüssen und Sekretariat. Zudem lebt das Gremium von einer ausgeprägten Typenvielfalt – vom Visionär über den Controller bis hin zum kritischen Hinterfrager. Ergänzt wird diese Dynamik durch unterschiedliche Netzwerke in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowie – je nach Strategie – eine regionale, überregionale oder internationale Verankerung der einzelnen Mitglieder.

Welche Anforderungen gelten für jedes einzelne VR-Mitglied?

An erster Stelle steht die persönliche Haltungsverankerung: Jedes Mitglied benötigt eine hohe Identifikation und Verbindlichkeit, geprägt von Leidenschaft und Engagement für das Unternehmen. Dabei gilt strikt das Primat der Unternehmensinteressen gegen-

über persönlichen Vorteilen, was die Vermeidung stetiger Interessenskonflikte sowie eine absolute ideelle und materielle Unabhängigkeit voraussetzt. Ein Vertreter eines Hauptlieferanten im Verwaltungsrat kann nie objektiv über Preisverhandlungen oder Lieferantenwechsel entscheiden!"

Was muss der Verwaltungsrat noch leisten?

Unverzichtbar ist die tatsächliche Mitwirkungspflicht, die eine entsprechende zeitliche Flexibilität und Verfügbarkeit verlangt. Wir reden hier von plus/minus zehn Tagen pro Jahr bei VR-Mitgliedern und 20 Tagen bei VR-Präsidenten. Geeignete Mitglieder zeichnen sich zudem durch eine ausgeprägte Integrität, eine hohe Selbstreflexionskompetenz sowie eine gefestigte Werthealtung aus, die zur Kultur des Unternehmens passt. Sie bringen eine vorbildliche Führungskompetenz mit, um generell zur Unternehmensentwicklung beizutragen, und verfügen über eine ausgeprägte Team- und Rollenfähigkeit. Für die Gremienarbeit gilt dabei eine klare Leitlinie: sachlich-kritisch im Innenverhältnis, aber geschlossen nach dem Kollegialitätsprinzip im Außenverhältnis. Konsensfähigkeit ist besonders wichtig, da die

Dichte an Alphanumeren oft hoch ist. Abgerundet wird das Anforderungsprofil durch ein solides finanzielles Grundverständnis (Financial Literacy), das für jedes Mitglied vorausgesetzt wird.

Was sollte darüber hinaus der VR-Präsident mitbringen?

Die VR-Präsidialperson hat eine Vorbildfunktion: Natürliche Autorität, Leadership, emotionale Intelligenz bzw. soziale Kompetenz sind Voraussetzung; ebenso Authentizität und Integrität. Der VR-Präsident fungiert als Moderator und Integrator, Wahrer von VR-Kultur sowie Effizienz und Effektivität in der VR-Arbeit. Er oder sie hat die strategische Führung inne und muss das Umfeld kennen, den Kurs bestimmen und halten, die Performance überwachen, Agenda und Prioritäten setzen und die Governance-Themen hüten.

Was muss er oder sie NICHT sein?

Detailldenker, Hauptaktionär, Ratsältester, Dienstältester, Politiker, Jurist, Vielredner etc. Zudem gilt der Grundsatz: Der VR-Präsident führt den Verwaltungsrat, nicht die Unternehmung!

Kontakt:

Silvan Felder

Verwaltungsrat Management AG

Seidenhofstrasse 14, Postfach

CH 6002 Luzern

T: +41 41 211 33 88

E: silvan.felder@vrmanagement.ch

W: vrmanagement.ch

Interview: Thomas Surrer