

Vom Status-Gremium zum Leistungs-Team

Mehr Wirksamkeit im VR!

Verwaltungsräte benötigen Fach- und Branchen--Know-how für eine Top-Leistung in ihrem Mandat. Deshalb sollten Sie professionell rekrutiert werden.

von Huldrych Schmid

Das Gesetz will in jeder Hinsicht verantwortungsbewusste Verwaltungsräte. Die Aktienrechtsreform hat unentziehbare und unübertragbare Hauptaufgaben des Verwaltungsrats definiert und damit die Anforderungen an Kompetenz und Einsatzbereitschaft der Mandatsträger wesentlich erhöht. Die periodisch publizierten VR-Ratings wie auch besonders drastische Einzelfälle aus der Schweizer Wirtschaft führen jeweils zur oft schmerzlichen Erkenntnis, dass Strategiekompetenz und Führungsaufsicht im Verwaltungsrat nicht immer optimal vorhanden ist, bzw. wahrgenommen wird.

Wie weit vom Schuss?

In den meisten Firmen tagt der VR 4 - 6 mal im Jahr für ein paar Stunden. Schwer vorstellbar ist, wie insbesondere in schwierigen Zeiten Substanzielles bewegt werden kann. Die Geschäfte werden in kurzer Folge vorgetragen, zügig behandelt und rasch entschieden. Hinterfragen, um Lösungen ringen, Varianten einbringen: das alles liegt bei der gedrängten Agenda nicht drin. Geschweige denn eine fundierte Vorbereitung für die einzelnen Geschäfte. Mit Ausnahme der bekannten Grossfirmen und Konzerne beträgt ein übliches VR-Honorar gerade mal 5.000 – bis 20.000.— im Jahr. Da darf es nicht erstaunen, dass Zeitaufwendung und Motivation für das jeweilige Mandat nicht immer den unternehmerischen und auch den gesetzlichen Anforderungen genügen können.

Etikette und Vertrauen

Oft wird jemand VR-Mitglied weil er aus dem vertrauten Umfeld der Unternehmensleitung stammt. Seine Fach-, Branchen- oder Marktkenntnisse sind in dieser Konstellation nicht zwingend. Vielmehr basiert die Zusammenarbeit auf persönlicher Wertschätzung und gegenseitigem Vertrauen, was ja an sich auch nicht zu kritisieren ist. Die zunehmenden Anforderungen an den VR erfordern zusätzliche Kompetenzen und Erfahrungen. Ausschlaggebend für die Besetzung eines Mandats wird in Zukunft vermehrt die Fähigkeit sein, komplexe Problemstellungen sofort richtig zu beurteilen, das entscheidende, nicht abgeklärte Detail zu ergründen, die Sache auf den Punkt und Mängel ans Tageslicht zu bringen. Und das wohl gemerkt vor dem Beschluss des Gremiums. Meist bringt der dafür zuständige Profi aus der GL das Geschäft so vor, wie er sich am meisten Zustimmung verspricht. Als 100% Involvierter mit optimalem Wissensvorsprung kann er den Gesamt-VR sehr stark beeinflussen. Wie soll der einzelne VR mit seinen limitierten Kenntnissen der Fakten merken, ob wirklich alle Tatsachen auf dem Tisch liegen? Wie soll er da strategisch führend und steuernd eingreifen? Muss er nicht in seiner beschränkten, meist sehr kurzen Rede-Zeit seinen

Input so sehr auf das Wesentliche kürzen, dass jede Kritik unter den Tisch fällt? Und erst noch darauf achten, dass keine grossen Konflikte entstehen, weil noch andere, eventuell wichtigere Geschäfte zur raschen Absegnung anstehen! Mut für einen konstruktiven Zwischenstopp ist hier gefragt.

Wirksamkeit ist machbar

Abgesehen vom Vollzug gesetzlicher Vorschriften verordnet sich die Wirtschaft gleich selber ein passendes Regulativ. Der „swiss code of best practice for corporate governance“ wurde 2002 mit breiter Zustimmung in Kraft gesetzt. Die darin enthaltenen Grundsätze gelten sinngemäss nicht nur für börsenkotierte Firmen. Mit einer einfachen Statuten- oder Reglementsänderung kann jede Unternehmung in eigener Kompetenz festschreiben, wie sie ihre zukünftigen Verwaltungsräte entsprechend den hohen Erwartungen auch professionell rekrutiert, involviert und entschädigt. Kurzum, der VR kann durchaus nach denselben Grundsätzen gesucht und evaluiert werden wie eine Kaderposition in der Firma. Die Unternehmung will und muss ja von den Branchenkenntnissen, der einschlägigen Erfahrung und dem bisherigen Leistungsausweis des neuen Verwaltungsrats profitieren können. Dies gilt selbstverständlich nicht nur für neu zu wählende Verwaltungsräte. Auch bestehende Mitglieder des Gremiums sollten sich immer wieder die Frage nach ihrer Wirksamkeit, nach ihrem Beitrag für den Unternehmenserfolg stellen und auch von extern stellen lassen und nötigenfalls die Konsequenzen ziehen: mehr Engagement oder Niederlegung des Mandats.

Das Rezept

1. Ein VR-Mandat beinhaltet einen Leistungsbeitrag mit entsprechendem zeitlichen Aufwand und engagierterem Einsatz.
2. Der Mandatsaufwand angemessen honoriert.
3. Jedes GL-Mitglied inkl. CEO verfügt im VR über einen fach- und funktionsbezogenen Sparringpartner. Dieses Duo tauscht sich losgelöst vom Sitzungs-Turnus des Gesamt-VR aus und konzipiert die Lösungssuche und Entscheidungsfindung.
4. Das VR-Mitglied wird in die gewichtigen Linienprobleme mit einbezogen und über die ausschlaggebenden Details informiert, so dass es die strategischen Weichenstellungen abstecken und entsprechend fundiert im VR-Gremium vertreten kann.

Wirtschaftlicher Nutzen

Unter solchen Prämissen wird das Thema der optimalen Zusammensetzung des Verwaltungsrats zu einer ganz zentralen Angelegenheit, welche sowohl die Aktionäre, die operative Unternehmensleitung wie auch die weiteren Stake Holders wie Mitarbeiter, Kreditgeber, Kunden und Lieferanten interessieren muss. Das Generalthema VR wird zukünftig noch stärkere Aufmerksamkeit auf sich ziehen, da neben zunehmender regulatorischer Vorschriften (Neuordnung des Revisionsrechts, Sarbanes-Oxley Act, etc.) die rein unternehmerischen Anforderungen an die strategische und operative Führung ein bisher unbekanntes Mass an Kompetenz und Verantwortung der Leitungsgremien erfordern.

ALPHA, 9. / 10.07.2005