

Die Zauberformel für den Verwaltungsrat



Fotografie: Daniel Schmuki

Intro

Geschätzte Leserinnen und Leser des KMU-Magazins ERFOLG: Die optimale Zusammensetzung eines Verwaltungsrats ist wesentlich für den Erfolg des Unternehmens. Kennen Sie die Zauberformel für den Verwaltungsrat? Es ist die Patentlösung, die beschreibt, wie Sie den Verwaltungsrat zusammensetzen sollten. Die tatsächlichen Aspekte der Zusammenstellung des Gremiums sind vielschichtig und auch abhängig von unterschiedlichen Gegebenheiten. Am wichtigsten ist aber noch immer «die Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer» und zwar durch alle Unternehmensgrößen hindurch. Dies ist nicht nur aus der BDO Verwaltungsrats-Studie 2017 bekannt, sondern ist im generellen bei kleineren Unternehmen sehr üblich. Trotzdem gibt es einige «Golden Rules».

Früher wurden Verwaltungsratsmandate generell als prestigeträchtige Ämter eingestuft, mit denen hohe Nebeneinkommen erzielt werden konnten. Auch aus diesem Grund wurden neue Mitglieder des VR vor allem im eng-

sten Umfeld des Familien- und Freundeskreises gesucht. Heute ist klar, dass ein VR-Mandat mit wichtigen, undelegierbaren Pflichten behaftet ist und dass ihr Skill-Mix entscheidend ist. Der Druck zur Professionalisierung der Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte hatte auch durch die konsequente Durchsetzung von Verantwortlichkeitsansprüchen von Aktionären, Gläubigern und Behörden zugenommen. Die aktuelle Diskussion der Entlohnung hat bereits einige Unternehmen dazu bewogen, langfristig ausgerichtete Incentive-Pläne (LTI-Plan) ins Leben zu rufen. Mit solchen Vergütungssystemen will man das nachhaltige und ethische Handeln von Unternehmensspitze und Mitgliedern des Verwaltungsrats fördern.

Hohe Erwartungen an den VR

Die Erwartungen an Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte sind hoch. Der Verwaltungsrat muss stets ethische, politische, soziale, gesetzliche und unternehmerische Aspekte abwägen. Oft ist man als VR auch in einem Dilemma: Zum Beispiel sollte man als Verwaltungsrat (w/m) möglichst unabhängig sein, zugleich aber über ein vertieftes, intimes Firmenwissen verfügen.

Professionalität ist gefragt

Üblicherweise treffen sich die Mitglieder des Verwaltungsrats nur an einigen mehrstündigen Sitzungen im Jahr, an denen oft strategisch relevante Entscheidungen gefällt werden. Gute Planung, Kompetenz und Good Governance sind einige Voraussetzungen für einen reibungslosen Ablauf und die erfolgreiche Oberleitung der Firma. Deshalb ist heute auch in der Welt der kleineren Unternehmen immer klarer, dass im Gesamtverwaltungsrat ein gewisser Skill-mix vorhanden sein muss. Der VR sollte also optimal bestückt sein.

Zauberformel: Adäquate Vielfalt im VR

Gibt es für den Verwaltungsrat nun eine Zauberformel? Wir sind der Meinung: Es ist individuell. Aber wenn es denn eine geben würde – würde sie am ehesten so lauten: Adäquate Vielfalt im VR.

Was heisst das: Eine den Umständen entsprechend angemessene Diversität. Die praxisrelevanten Aspekte der Zusammensetzung des VR-Gremiums sind vielschichtig und auch abhängig von unterschiedlichen Gegebenheiten rund um das Unternehmen. Wir denken zum Beispiel an die Branche, den Entwicklungsstand und den Bedarf des Unternehmens. Die Grösse und Geschäftstätigkeiten der Firma. Die Rollen und Funktionen der VR-Mitglieder, die es zu besetzen gilt, um nur einige Aspekte aufzuzählen.

Golden Rules

Abgesehen von diesen individuellen Betrachtungsweisen gibt es eine Handvoll goldene Regeln hinsichtlich der Vielfalt im Verwaltungsrat: Know-how, Geschlecht, Alter, Netzwerke, Methodik – sofern sich diese Aspekte abbilden lassen. Genauso existieren gerngesehene Grundsätze in der Einheitlichkeit in einem VR-Gremium: Identifikation, Kommunikation, Verfügbarkeit, Unabhängigkeit, Integrität, Erfahrung, Kompetenz. Es gilt also die richtige Dosis zu finden, um einen ausgewogenen, wirksamen, kompetenten und effizienten VR zusammenzustellen.

Um allfällige Ziel- und Interessenkonflikte weitestgehend zu vermeiden, bietet es sich an, möglichst unabhängige und den Aufgaben entsprechend kompetente Personen im Verwaltungsrat zu haben.

Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte werden unabhängiger

Gerade weil die Vergabe von VR-Mandaten bisher mehrheitlich im engsten Beziehungsnetz stattgefunden hat, braucht es ein Umdenken bei den Menschen, die Verwaltungsrats- und Stiftungsmandate vergeben. Die Anpassungen des Gesetzgebers, die zunehmende Bedeutung von Diversität, Nachhaltigkeit, Ethik, Unabhängigkeit und Corporate Governance sowie das Heranwachsen einer internetaffinen Generation werden auch ihren Teil zu diesem Wandel beitragen.

Wir wünschen Ihnen eine gute Strategie!
Dominic Lüthi und das VRMandat.com-Team.

Dominic Lüthi doziert u.A. im Lehrgang «Zertifizierte/r Verwaltungsrätin/Verwaltungsrat SAQ» der AKAD Business wie auch an der Digital Board Academy und gehört dem Vorstand verschiedener Organisationen an. 2012 lancierte er die erste online-Vermittlungsplattform für Verwaltungsräte, Stiftungsräte und Beiräte (w/m) in der Schweiz, welche in den Boards für mehr Managementkompetenz und bessere Durchmischung sorgt.



VRMandat.com

Seestrasse 10 · CH-8708 Männedorf
Mobile 079 303 33 69 · www.vrmandat.com