

# Gestalten statt Verwalten

**CORPORATE GOVERNANCE** Die Zeiten, als sich ein paar ältere Herren im stillen Kämmerchen entspannt austauschten, sind definitiv vorbei. Als Abbild des Unternehmens sind sich Verwaltungsräte heute ihrer grossen Verantwortung bewusst. Silvan Felder über die Anforderungen an zukünftige Verwaltungsräte und die Bedeutung eines gut organisierten Gremiums.

INTERVIEW ANOUK ARBENZ UND INÈS DE BOEL

Die demographische Entwicklung, die digitale Transformation oder die wachsende Regulierungsdichte sind nur einige der grössten Herausforderungen, denen sich Verwaltungsräte heute und in Zukunft stellen müssen. Dazu brauche es professionellere, agilere und selbstkritische Verwaltungsräte, ist Silvan Felder, Gründer und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG, überzeugt.

**Sie haben die Verwaltungsrat Management AG vor 15 Jahren gegründet. Wie haben sich die Anforderungen an Verwaltungsräte seither verändert?**

**SILVAN FELDER** Vor 15 Jahren begannen die Alarmglocken zu läuten: Es war die Zeit, als in Amerika die Debatte zum Thema Corporate Governance losgetreten wurde. In der Schweiz machte das Thema nach dem Swis-sair-Grounding zum ersten Mal Schlagzeilen. Viele Verwaltungsräte sind sich bewusst geworden, dass mit ihrem Amt auch eine hohe Verantwortung einhergeht. Die gesetzliche Grundlage ist heute noch immer dieselbe wie seit der Einführung des Artikels 716a OR im Jahr 1991, doch die Haltung dazu hat sich verändert. Ab diesem Zeitpunkt hat sukzessive eine Professionalisierung stattgefunden. Man ist sich klar geworden, dass Struktur, Agilität und Professionalität im Verwaltungsrat – angesichts der sich immer schneller verändernden Welt – unabdingbar sind.

**Ist es für Unternehmen schwieriger geworden, geeignete VR-Kandidaten zu finden?**

Hält man weiterhin an den Rekrutierungsmethoden von vor 15 Jahren fest, ist es schwieriger geworden, ja. Denn die Leute aus dem eigenen Netzwerk werden sich schon die Frage stellen: Will ich diese Verantwortung übernehmen? Was heisst das genau für mich? Wie viel Zeit muss ich investieren? Da war man früher viel weniger kritisch. Geht man aber mit der Zeit und

nutzt die verschiedenen neuen Möglichkeiten, ist es für ein Unternehmen in der Tendenz einfacher geworden, geeignete Kandidaten zu finden. Einerseits, weil es heute professionelle Dienstleister gibt, die ihnen bestqualifizierte und unabhängige Kandidaten auf dem Silbertablett präsentieren, andererseits, weil soziale Medien wie LinkedIn, Xing etc. die Suche erleichtern und Transparenz im Markt schaffen.

**Was macht einen gut organisierten Verwaltungsrat aus?**

Zuerst muss man sich im Klaren darüber sein, was die Zielsetzungen respektive strategischen Herausforderungen des Unternehmens sind. Auf Basis der Strategie muss man dann die Struktur festlegen. Viele Unternehmen passen lediglich ihre operativen Strukturen an, wenn sie beispielsweise eine internationale Ausrichtung anstreben, nicht aber ihren VR. Selbstverständlich gehört auch das klassische Kriterium «Diversität» zu einem gut organisierten Verwaltungsrat. Wichtig ist aber auch hier: Das Ziel ist nicht, für die Galerie möglichst breit aufgestellt zu sein. Die Zusammensetzung muss wiederum der Strategie dienen. Das dritte Thema ist – als Kontrapunkt zur Diversität – die Homogenität. Das ist leider sehr stark in Vergessenheit geraten. Das VR-Gremium muss in Bezug auf die Werthaltung und Verbindlichkeiten homogen sein.

**Ihr VR-Pool umfasst über 1000 potentielle Verwaltungsräte. Welche Kompetenzen werden von suchenden Firmen am häufigsten nachgefragt?**

Bei fast allen VR-Mandaten, die ich vermittele, wird langjährige Führungserfahrung, idealerweise auf Geschäftsleitungsebene, für unabdingbar erklärt. Das ist sehr wichtig, denn wenn jemand Geschäftsleitungserfahrung hat, verfügt er auch über einen breiten Horizont. Reine Spezialisten sind weniger gefragt, weil von allen Verwaltungsräten zu

verschiedenen Themen eine Beitragsfähigkeit erwartet wird. Die zweite Anforderung ist eine höhere Aus- und Weiterbildung. Die Dritte ist das Alter: Es werden meistens Personen nachgefragt, die unter 60 sind, da Verwaltungsräte im Idealfall zehn bis zwölf Jahre im Gremium dabei sind. Vom beruflichen und akademischen Hintergrund her werden bei uns vor allem Kandidaten mit einem naturwissenschaftlichen Hintergrund nachgefragt. Wer es umgekehrt praktisch nie zu einem Mandat schafft, sind Berater, Juristen und Banker. Das hat damit zu tun, dass diese eher von ihrem persönlichen Netzwerk berufen werden.

**Weshalb sind noch immer wenige Frauen in Verwaltungsräten vertreten?**

Ein Grund ist, dass sich Männer konsequenter vermarkten als Frauen. Ich habe tausende Gespräche geführt und dabei ein Muster erkannt: Männer überschätzen sich tendenziell, Frauen unterschätzen sich. Sie sind kritischer und fragen mich nach meiner Einschätzung. Männer sagen: Interessant, ja das habe ich auch schon gemacht, das kann ich. Das macht einen selbstsicheren Eindruck. Wenn viele Fragen kommen von der anderen Seite, spüre ich, dass man sich ernsthaft mit der möglichen neuen Herausforderung auseinandergesetzt hat. Im empfehle Frauen daher, diese Tugend beizubehalten. Ich glaube, auf lange Sicht wird sich dies durchsetzen. Das Hinterfragen ist eine Qualität, die einem Verwaltungsrat sehr gut tut. Mein Appell an die Frauen lautet aber: Werdet aktiver, seid mutiger! Kapitult nicht schon im Vorhinein. Und: Nutzt nicht nur Frauennetzwerke, geht in gemischte Netzwerke, in Verbände. Entscheidungsträger sind immer noch vor allem Männer.

**In der Schweiz ist der Typ «Mandatssammler» recht verbreitet – wie viel ist zu viel?**

Grundsätzlich gilt es die reine Anzahl von

Mandaten von der tatsächlichen zeitlichen Belastung zu differenzieren. Die Frage ist aber: Wie kann ein Mandatssammler, wenn es an mehreren Orten brennt, seinen Aufgaben noch gerecht werden? Wenn man in drei bis vier börsenkotierten Firmen ist und vielleicht in drei bis vier KMU, ist das sicher zu viel. Mein Appell an die VR-Gremien: Hinterfragt einen solchen Mandatssammler kritisch. Wenn er nicht abliefert, muss und kann er ersetzt werden.

**Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance hat Empfehlungscharakter. Reicht das?**

Ich meine Ja. Ich bin geprägt von meinem liberalen Gedankengut und deshalb kein grosser Fan von zu viel Regulierung. All die Banken- und Versicherungsunternehmen, die sich nur noch mit Regulatorien beschäftigen und nichts anderes machen können, leiden extrem darunter. Sie können nicht mehr

gestalten, sie verwalten nur noch, betreiben Risikomanagement und Compliance. Der Gesetzgeber kann ein Unternehmen nicht besser führen als das Unternehmen selbst. Professor Peter Böckli, der Aktienrechtler schlechthin im Corporate Governance-Bereich, hat schon bei der Einführung des Swiss Code of Best Practice gesagt: «Man kann über die Wirksamkeit eines Empfehlungswerkes geteilter Meinung sein, aber Eines müsst ihr wissen: Soft Law wird Hard Law.» 2014 kam dann die Verschärfung. Heute muss sich ein börsenkotiertes Unternehmen erklären, wenn es nicht «in line» ist mit dem Swiss Code. So kann man sanften Druck aufbauen, ohne dass man gesetzlich vorschreibt, wie ein Verwaltungsrat auszu-sehen hat.

**Verfügen die Verwaltungsräte über die für die Digitale Transformation notwendige Kompetenz?**

Ich habe noch selten ein Thema erlebt, das

so schnell Einzug gefunden hat in die Köpfe der Verwaltungsräte. Jetzt ist die Frage: Wie geht man mit diesem Thema um? Holt man jemanden rein mit digitalen Kompetenzen oder startet man ein neues Projekt, wobei die Kompetenzen von Aussen hinzugezogen werden? Man kann auch operative Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens schaffen. Es gibt nicht den einen richtigen Weg. Jede Branche hat wieder andere Herausforderungen. Zwingend ist nur, dass man etwas tut. Hinzu kommt: Nicht jeder kann First Mover sein, und die Ersten sind auch nicht unbedingt die Erfolgreichsten. Man kann auch aus den Fehlern anderer lernen.

**Bei welchen Themen sehen Sie in Schweizer Verwaltungsräten den grössten Handlungsbedarf?**

Etwas, das schon vor 15 Jahren Gültigkeit hatte und das ich noch heute in vielen Verwaltungsräten vermisste, ist die Selbstreflexionskompetenz. Ich plädiere dafür, dass sich jeder VR mindestens einmal im Jahr Zeit nimmt, sich kritisch zu fragen: Was ist mein Mehrwert? Wie stark sind wir als Team? Was ist gut, was schlecht? Je höher die Position, desto unkritischer geht man mit sich selber um. Was auch noch zu wenig sichtbar ist: Das Engagement. Ich sehe zu viele VR, die einfach Dienst nach Vorschrift machen. Sie kommen in die Sitzung, sind wenig vorbereitet, und nach der Sitzung waren sie nicht mehr gesehen. Das Dritte ist die Agilität. Sprich, dass man weiss, mit neuen Herausforderungen umzugehen und das nicht mit alten, bewährten Mustern erschlägt. Wenn jemand über viel Führungserfahrung verfügt, ist er stark geprägt und hat oftmals bereits eine klare Meinung zu vielen Themen. Da fehlt etwas die Offenheit für Neues.

## ZUR PERSON

Silvan Felder, Jahrgang 1966, ist diplomierter Wirtschaftsprüfer und Betriebsökonom HWV. 2001 gründete er die Verwaltungsrat Management AG in Luzern, deren Geschäftsführer und Inhaber er ist. Die Firma versteht sich als Generalunternehmen für alle VR-Fragen mit besonderem Fokus auf Vermittlung, Weiterbildung, Systemaudit, Beratung und Zertifizierung von Verwaltungsräten. Vormalig war er von 1999 bis 2001 als CFO und später als CEO bei der Granador-Gruppe, respektive von 1991 bis 1998 als leitender Revisor/Leiter der Unternehmensberatung Zentralschweiz bei KPMG tätig. Felder hat zusätzlich Einsitz in Verwaltungsrat und Vorstand von verschiedenen Unternehmen und Institutionen, darunter das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte sivg.  
www.vrmanagement.ch