

ANSPRUCHSVOLLE VR-TÄTIGKEIT

Ein durchaus ernstzunehmender ehemaliger CEO forderte kürzlich, den Verwaltungsrat darauf zu beschränken, die Geschäftsleitung zu bestimmen. Die Kritik gipfelte im Titel «VR: Gremium der ahnungslosen Aufpasser». Gelegenheit, sich Gedanken zu machen über den VR, seine Konzeption und darüber wie er erfolgreich führen kann.

VON PETER KOFMEL

Die Kritik erinnert an Karikaturen der 1980er Jahre: Angegraute Herren in gestreiften Anzügen rauchen genüsslich eine Zigarre, nippen am Cognac und lassen die kurze VR-Sitzung ihrer wichtigen, börsenkotierten Unternehmung Revue passieren. Vorher haben sie zu Beginn der Sitzung den Umschlag mit den Unterlagen geöffnet und tüchtig gestaunt, was alles zu beschliessen sei. Wer dieses Bild im Kopf oder gar selbst erlebt hat, mag mit Fundamentalkritik richtig liegen. Doch es stimmt nach meiner Erfahrung ganz und gar nicht mehr.

Einer meiner Mentoren als junger Unternehmensberater sagte, wieviel Zeit man als VR aufwenden müsse, sei abhängig von der Komplexität der Firma. Aber für eine KMU müsste eine Woche pro Jahr reichen. Meine heutige Stundenbuchhaltung spricht eine andere Sprache: Für ein mittleres Unternehmen sind zwei Arbeitsmonate nicht zu viel.

Der Arbeitsaufwand findet seine Grundlage im Schweizerischen Obligationenrecht (OR). Dieses legt fest, dass der VR die Geschäfte führt, soweit er die Geschäftsführung nicht delegiert hat. Ein Organisationsreglement bestimmt, welche Aufgaben z.B. von einer Geschäftsleitung wahrgenommen werden sollen und müssen. Das OR schränkt allerdings die Übertragbarkeit ein: Einige Kompetenzen kann der VR nicht delegieren. Die nicht übertragbaren Aufgaben sind gleichzeitig als unentziehbar charakterisiert. Selbst die Generalversammlung kann demnach dem VR diese Kompetenzen nicht entziehen. Nach Schweizer Recht liegt die «Kompetenz-Vermutung» also beim VR. Dieses Konstrukt kann man diskutieren. Es mag Vor- und Nachteile geben. Aber dazu später.

Personelle Besetzung

Die rechtliche Konstruktion des VR ist das eine, seine personelle Besetzung das andere. Den Satz, «das verstehe ich nicht», sagt oben erwähnter CEO, habe er nie gehört. Damit will wohl gesagt sein, dass der Durchschnitts-VR wenig fachliches Verständnis mitbringt und sich auch nicht getraut nachzufragen. Ich habe den Satz anlässlich von VR-Sitzungen schon gehört und habe ihn auch selber schon benützt – und wenn es nur darum gegangen wäre, zu genauerem Schildern des Sachverhaltes anzuhalten.

Was muss denn ein VR mitbringen, um auch hohen Anforderungen zu genügen? Vorerst ist festzuhalten: Nobody is perfect. Die Lösung findet sich insbesondere in der Zusammensetzung des VR. Verschiedene Kompetenzen – je nach Anforderungen des konkreten Unternehmens – sollen möglichst viele unternehmensrelevante Bereiche abdecken.

Sich Zeit nehmen

Das einzelne VR-Mitglied braucht über seine spezifischen Fachkompetenzen hinaus vor allem den Willen, sich mit den wirklichen Problemen des Unternehmens auseinanderzusetzen. Engagement. Feuer. Persönliches Betroffen-Sein. Emotion. Ja, Liebe zum Unternehmen. Das braucht Zeit. Die muss man sich nehmen. Der Volksmund sagt, einige hätten mehr Zeit als andere. Das stimmt nicht. Jeder hat täglich 24 Stunden. Es ist ein persönliches Verteilungsproblem. Einige mögen etwas schneller sein oder sich etwas einfacher organisieren können. Deshalb sehe ich keine allgemeinen Regeln, wer noch ein VR-Mandat annehmen dürfe und wer nicht. Jede/r muss sich die Frage selber beantworten, ob sie oder er den in Aussicht gestellten Zeitumfang – meist bei «Schönwetter» geschätzt! – bereitstellen kann. Die erwähnte Kritik sagt, dass man nur kontrollieren könne, was man kenne. Das scheint als Grundsatz nicht falsch. Ein VR muss das Geschäftsmodell seines Unternehmens verstehen. Er muss die entsprechenden Märkte kennen. Um die Organisation definieren und entschei-

Harmonie ist angenehm – aber nicht immer zielführend. Auch im Dissens müssen Entscheide gefällt und akzeptiert werden.

Foto: zVG



den zu können, muss er die wichtigsten Prozesse des Unternehmens in ihren groben Zügen verstehen. Stellt sich bloss die Frage, ob man alles im Detail kennen müsse. Ich denke nicht. Wesentlich für den VR ist, jene Prozesse und Ergebnisse zu finden und zu bezeichnen, welche für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind. Ja, dafür muss man das Geschäft etwas kennen – aber man muss nicht der weltbeste Detail-Experte der entsprechenden Branche sein.

VR und CEO

Der VR ist selten in der ihm vom OR zugedachten Rolle als Führer der Geschäfte. Wohl in den meisten Fällen wird die (operative) Geschäftsführung delegiert. Somit rückt das Verhältnis des VR zur Geschäftsleitung ins Augenmerk. Wie immer im Leben gibt es zwei extreme, sich ausschliessende Prinzipien: Vertrauen oder Misstrauen. Aber es gibt auch jede Menge Zwischentöne. M.E. muss das Verhältnis zwischen VR und CEO von gegenseitigem Respekt getragen sein. Aufgaben und Kompetenzen sind gegenseitig zu respektieren. Das OR gibt jedem VR-Mitglied relativ umfassende Auskunftsrechte und damit dem CEO eine Auskunftspflicht, die er mit der gebotenen Sorgfalt zu erfüllen hat. Zudem wünsche ich jeder Firma, dass VR und Geschäftsleitung eine Kultur der Transparenz und Offenheit pflegen. Dies bedingt «Streitfähigkeit», den Willen und die Kraft, auch mit Dissens umzugehen. Harmonie ist angenehm – aber nicht immer zielführend. Auch im Dissens müssen Entscheide gefällt und akzeptiert werden. Das hat auch mit Selbst- und Sozialkompetenz zu tun, die wir für VR ebenso einfordern möchten wie für Geschäftsleitung. VR und Geschäftsleitungen, die offen miteinander kommunizieren, werden kaum Probleme haben mit der Frage, ob der konkret anstehende Entscheid nun strategischer oder operativer Natur sei, also dem VR oder dem CEO zustehe.

Den VR zurecht stützen?

Wenn ein VR als Gremium – zusammen mit der Ge-

schäftsleitung – nun alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftsführung mitbringt: Wollen wir es dann zurecht stützen auf die einzige Kompetenz, die Geschäftsleitung zu wählen und bei schlechten Resultaten abzurufen? Nein! Das vom Schweizer Gesetzgeber gesetzte Recht hat seine guten Gründe. Ein VR ohne materielle Kompetenzen würde die Geschäftsleitung in die Nähe einer Diktatur rücken. Die Generalversammlung wäre jedenfalls als Gegengewicht zu einem fast allmächtigen CEO wenig geeignet.

Das Schweizer Recht hat ein System von «checks and balances» entworfen. Die Aktionäre können in der Generalversammlung insbesondere ihr Recht auf pekuniärer Befriedigung geltend machen und ihre Unzufriedenheit mit dem VR durch Abwahl zum Ausdruck bringen. Die Geschäftsleitung ihrerseits hat dafür zu sorgen, dass die täglichen Fragestellungen im Sinne der langfristigen Strategie des Unternehmens entschieden werden. Und der VR steht irgendwie dazwischen: Er ist die Institution, die für das langfristige Wohlergehen des Unternehmens verantwortlich ist. Dafür müssen sich alle Mitglieder des VR mit Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz sowie mit viel Herzblut und Zeit engagieren. ●

AUTOR

Peter Kofmel, Fürsprecher und Notar, Of Counsel Kellerhals Anwälte, ist Präsident des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte.

SIVG

Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte

Das sivg unterstützt die professionelle Verwaltungsrat-Ausübung durch das Vermitteln von Wissen, Informationen und Erfahrungsaustausch. Es ist die Stimme der Schweizer Verwaltungsräte (Interessenvertretung) und schweizweit, branchenübergreifende Instanz für Verwaltungsratsthemen.

Im Sommer 2007 in der Bundeshauptstadt gegründet führt das sivg neben seiner Hauptgeschäftsstelle in Bern eine in Paudex bei Lausanne.

sivg Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte
Kapellenstrasse 14
Postfach 5236
3001 Bern
+41 31 390 98 80
www.sivg.ch
sekretariat@sivg.ch

