

STRATEGIE FÜR DEN VERWALTUNGSRAT

Verwaltungsräte sind daran gewöhnt, strategische Überlegungen und Entscheide fürs Unternehmen anzustrengen und zu treffen. Eine Strategie für den Verwaltungsrat selbst fehlt allerdings häufig.

VON STEFANIE MEIER-GUBSER

Board Governance wurde zu einem viel diskutierten Thema. Doch die Frage der richtigen Strategie für den Verwaltungsrat findet kaum Eingang in Theorie oder Unternehmenspraxis. Dabei ermöglicht meistens erst sie die geeignete Organisation des Gremiums, sein konstruktives Funktionieren und die bestmögliche Nutzung seiner Ressourcen.

Strategie wird hier verstanden als übergeordnete Leitlinie einerseits für die Organisation des Gremiums Verwaltungsrat und andererseits für das Festlegen langfristiger Ziele und Massnahmen unter Berücksichtigung der Ressourcen für ein erfolgreiches Funktionieren des Verwaltungsrats. Sie steht damit gedanklich über dem Organisationsreglement, das viel detaillierter und konkreter gewisse Abläufe, Aufgaben, Rechte und Pflichten festlegt. Allerdings kann die Strategie für den Verwaltungsrat als eine Art «allgemeiner Teil» in das Organisationsreglement aufgenommen werden. Denn eines soll sie nicht: Ausschliesslich zusätzlichen bürokratischen Aufwand und ein weiteres Papier für die Schublade generieren. Schliesslich ist nur eine gelebte Strategie ihre Erarbeitung wert.

Unabdingbare Leitlinien

Die Strategie für den Verwaltungsrat soll denn auch das Gremium zu ein paar grundsätzlichen Gedanken und Entscheiden zu Organisation, Zusammensetzung und Arbeitsweise des Verwaltungsrats anregen und den amtierenden als auch allfälligen zukünftigen Mitgliedern Leitplanke sein für die Zusammenarbeit. Sie soll jederzeit – insbesondere aber in stürmischen Zeiten – eine sachliche und zielgerichtete Diskussion sowie unabhängige Entscheide im Sinne des Unternehmens ermöglichen. Daher ist sie nicht nur etwas für «die Grossen», sondern erhält besonderes Gewicht in eigener- und familiengeführten Unternehmen, wo familiäre und emotionale Interessen ebenso einfließen wie unternehmerische.

Eine Strategie für den Verwaltungsrat sollte in der für das Unternehmen und den entsprechenden

Verwaltungsrat erforderlichen Tiefe Leitlinien für die Bereiche Organisation, Zusammensetzung und Arbeitsweise festlegen

Dort, wo bereits Gesetz (z.B. zwingende Bezeichnung eines Präsidenten und eines Sekretärs) oder Statuten (z.B. bezüglich Anzahl Verwaltungsratsmitgliedern) Vorgaben machen, sind diese selbstverständlich einzuhalten und umzusetzen.

Die folgenden Ausführungen können und wollen nicht abschliessend sein, sondern sollen Denkanstösse liefern. Am Anfang steht jeweils die Frage, nach welchen Grundsätzen und Zielen sich Organisation oder Zusammensetzung oder Arbeitsweise richten sollen.

Organisation

Bisweilen stellen bereits die Statuten organisatorische Regeln auf. Grundsätzlich organisiert sich der Verwaltungsrat jedoch selber. Die Festlegung der Organisation gehört zu den unentziehbaren und unübertragbaren gesetzlichen Aufgaben des Verwaltungsrats. Im Allgemeinen wird darunter nicht nur die Organisation des Unternehmens, sondern auch diejenige des Gremiums selbst verstanden.

Gewisse strategische Leitlinien zur Organisation erleichtern die Ausarbeitung des Organisationsreglements (zwingend bei Delegation der Geschäftsführung). Von Gesetzes wegen sind nur der VR-Präsident und der VR-Sekretär vorgesehen, wobei letzterer nicht zwingend Mitglied des Verwaltungsrats sein muss, und die Statuten sehen häufig eine Bandbreite bezüglich Anzahl VR-Mitglieder vor.

Struktur: Zusätzlich zu den gesetzlich vorgeschriebenen erforderliche Funktionen (z.B. Vizepräsident), Festlegung, ob der VR-Sekretär VR-Mitglied sein soll oder nicht und ob er ständig (empfehlenswert) oder ad-hoc bestimmt werden soll, Definieren, ob das Gremium grundsätzlich immer als Ganzes arbeitet oder ob Ausschüsse (Arbeitsgruppen) gewisse Geschäfte vorbereiten

Ausschüsse: Aufzählung allfälliger ständiger Ausschüsse und Grundsätze der Information des Gremiums

Entschädigung: Grundsätze der VR-Entschädigung

Zusammensetzung

Der bestmöglichen Zusammensetzung des Verwaltungsrats wird erfreulicherweise seit einigen Jahren, insbesondere bei Neubesetzungen eine grössere Beachtung geschenkt als früher. Sinnvoll ist allerdings auch eine regelmässige Überprüfung sowohl des Soll als auch des Ist-Zustands. Eine klare Strategie hilft die entsprechende Diskussion zu führen und wenn nötig die Konsequenzen zu ziehen. Es empfiehlt sich,

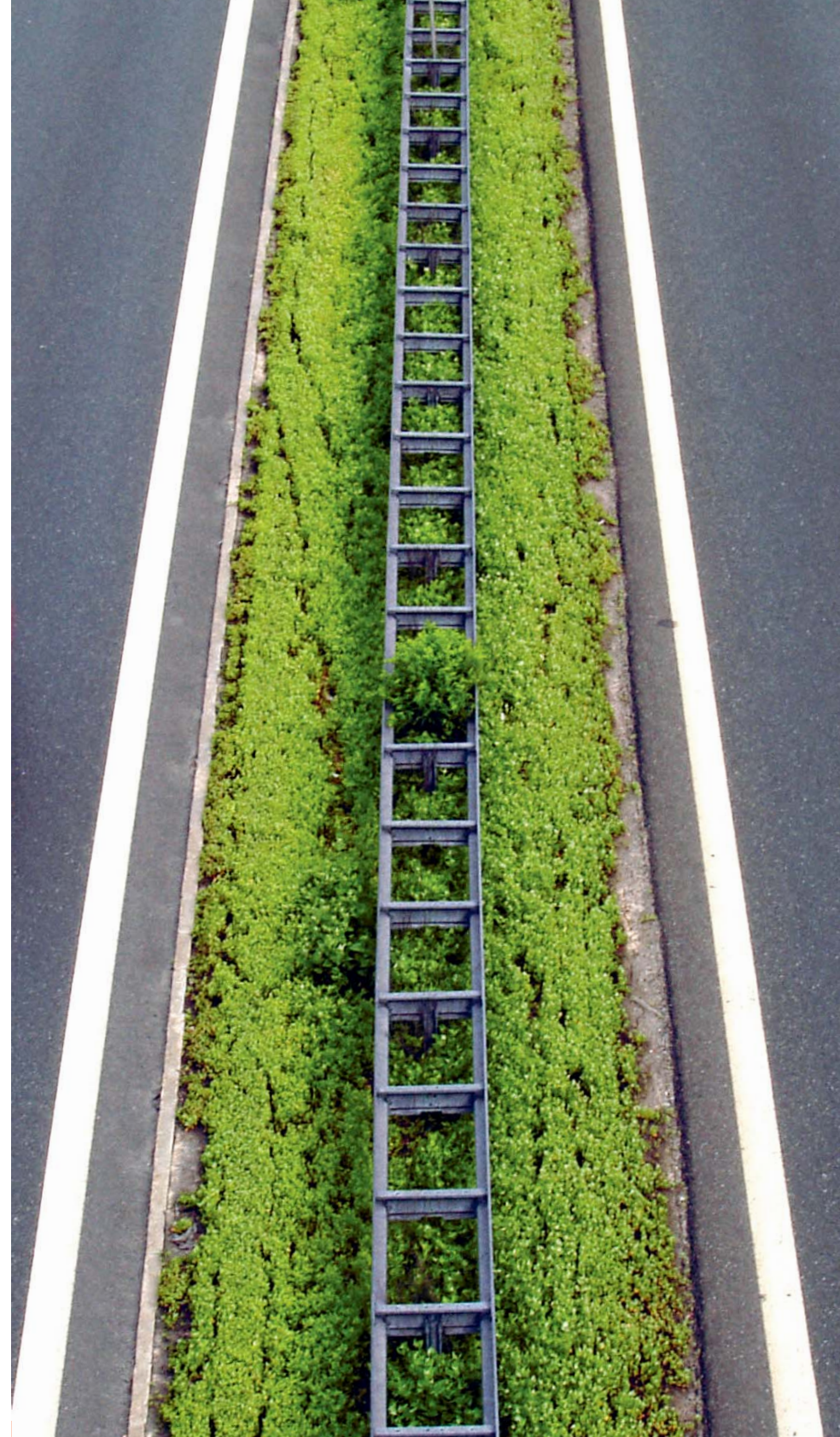


Foto: Bilderbox.de

Nachfolgeplanung innerhalb des Verwaltungsrats: Amtsdauer, Vorgehen, Einweisung neuer Mitglieder

Arbeitsweise

Die Arbeit im Verwaltungsrat, ihre Qualität und Effizienz steht und fällt damit, wie die Mitglieder miteinander, mit Konflikten und Krisen umgehen. Diese Kultur wird zwar nicht unwesentlich von den einzelnen Charakteren und insbesondere durch den VR-Präsidenten geprägt, trotzdem lohnen sich ein paar grundsätzliche Überlegungen und das Setzen von Eckpfeilern dazu.

Kultur: In der Regel wird eine offene, kritikfähige und konstruktive Kultur der Zusammenarbeit gewünscht. Es schadet nicht, dies – oder eine andere Kultur – als strategischen Leitgedanken festzuhalten und sich daran zwischendurch wieder zu erinnern.

Information: Entscheid für Bring- oder Holprinzip, Berechtigung zum Einfordern von Informationen, Einsichtnahme

Interessenkonflikte: Umgang mit Interessenkonflikten der VR-Mitglieder

Selbstevaluation: Regelmässige Selbst- (evtl. sogar Dritt-)evaluation des Verwaltungsrats und Abgleichen mit der Strategie

Umsetzung in der Praxis

Wie bereits erwähnt, soll eine Strategie für den Verwaltungsrat nicht zu zusätzlichem, störendem und administrativ belastendem Aufwand ohne Nutzen führen, sondern zu einem Auseinandersetzen mit den Leitplanken der VR-Arbeit im entsprechenden Unternehmen. Die Gedanken darüber sind in den allermeisten Fällen vorhanden, allerdings fehlt es häufig an den bewussten entsprechenden Entscheiden und damit an der (gefühlten) Verbindlichkeit. Die Strategie für den Verwaltungsrat kann entweder in ein separates Papier oder aber auch problemlos in das Organisationsreglement einfließen. Im zweiten Fall empfiehlt es sich jedoch, strategische und organisatorische Punkte voneinander zu trennen und erstere den Details der Umsetzung nicht nur gedanklich voranzustellen. Und: Es versteht sich von selbst, dass auch eine Strategie für den Verwaltungsrat periodisch überprüft werden sollte. ●

AUTORIN

Stefanie Meier-Gubser, lic. iur., Rechtsanwältin, ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte sigv. Das sigv unterstützt und fördert die professionelle Ausübung des Verwaltungsratsmandats.

