

Verwaltungsrat: eine anspruchsvolle Tätigkeit

Die Institution „Verwaltungsrat“ wurde kürzlich in den Medien heftig kritisiert. Die Kritik gipfelte im Titel „Verwaltungsrat: Gremium der ahnungslosen Aufpasser“. Und ein durchaus ernst zu nehmender ehemaliger CEO fordert, „den Verwaltungsrat darauf zu beschränken, die Geschäftsleitung zu bestimmen“. – Gelegenheit, sich Gedanken über den Verwaltungsrat zu machen, wie er vom schweizerischen Obligationenrecht konzipiert ist und wie er erfolgreich führen kann.

Karikatur des Verwaltungsrates

Liest man die geäusserte Kritik, erinnert diese an Karikaturen der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts: Mehr oder weniger angegraute Herren in gestreiften Flanellanzügen rauchen genüsslich eine Zigarre, nippen am Cognac und lassen die kurze Sitzung des Verwaltungsrates ihrer wichtigen, börsenkotierten Unternehmung Revue passieren. Vorher haben sie zu Beginn der Sitzung den Umschlag mit den Unterlagen geöffnet und tüchtig gestaunt, was da alles zu beschliessen sei. – Wer dieses Bild - aus welchen Gründen auch immer - im Kopf hat oder gar selbst erlebt hat, mag mit Fundamentalkritik richtig liegen. Doch dieses Bild stimmt nach meiner Erfahrung ganz und gar nicht – mehr.

Es braucht Zeit

Als junger Unternehmensberater erlebte ich einen meiner Mentoren anlässlich eines Verwaltungsrats-Seminars. Auf die Frage, wie viel Zeit man denn als Verwaltungsrat so aufwenden müsse, folgte die Antwort: Das sei natürlich abhängig von der Komplexität der Firma. Aber für eine KMU müsste eine Arbeitswoche pro Jahr schon reichen. Meine heutige Stundenbuchhaltung spricht eine andere Sprache: Für ein mittleres Unternehmen sind zwei Arbeitsmonate nicht zu viel.

Der Verwaltungsrat im Schweizer Obligationenrecht

Der Arbeitsaufwand findet seine Grundlage im Schweizer Obligationenrecht. Das Gesetz legt als Grundsatz fest, dass der Verwaltungsrat die Geschäfte der Gesellschaft führt, soweit er die Geschäftsführung nicht delegiert hat. Von dieser Delegationskompetenz machen wohl die meisten Aktiengesellschaften Gebrauch. Ein Organisationsreglement (das in den Statuten als Kompetenz des Verwaltungsrates erwähnt sein muss) bestimmt, welche Aufgaben z.B. von einer Geschäftsleitung wahr genommen werden sollen und müssen. Das Obligationenrecht schränkt allerdings die Übertragbarkeit ein. Einige Aufgaben, bzw. Kompetenzen kann der Verwaltungsrat nicht delegieren, so die „Oberleitung“ der Gesellschaft. Diese nicht übertragbaren Aufgaben sind vom Obligationenrecht gleichzeitig als nicht entziehbar charakterisiert. Selbst eine Generalversammlung kann demnach dem Verwaltungsrat diese Aufgaben bzw. Kompetenzen nicht entziehen. So lässt sich's nicht bestreiten: nach Schweizer Recht liegt die „Kompetenz-Vermutung“ beim Verwaltungsrat; do holt dr Bartli dr Moscht und niene andersch. Dieses Konstrukt kann man natürlich diskutieren. Es mag Vor- und Nachteile geben. Aber dazu später.

Die personelle Besetzung des Verwaltungsrates

Nun ist die rechtliche Konstruktion der Institution „Verwaltungsrat“ das eine, die personelle Besetzung desselben das andere. Den Satz, „oh, das verstehe ich nicht“, sagt oben erwähnter CEO, habe er in seinem Berufsleben nie gehört. Damit will wohl gesagt sein, dass

Herr und Frau Durchschnitts-Verwaltungsrat wenig fachliches Verständnis mitbringen und sich auch nicht getrauen, nachzufragen, wenn sie einen Sachverhalt nicht gänzlich verstehen. Ich habe den Satz anlässlich von Verwaltungsratssitzungen schon gehört und ich habe ihn auch selber schon benützt – und wenn es nur darum gegangen wäre, den Rapportierenden zu genauerem Schildern des Sachverhaltes anzuhalten.

Was muss denn ein Verwaltungsrat mitbringen, um auch hohen Anforderungen zu genügen? Vorerst ist simpel festzuhalten: nobody is perfect – definitionsgemäss steht letzteres Adjektiv nur dem lieben Gott zu. Die Lösung für einen guten Verwaltungsrat ist also insbesondere in der Zusammensetzung geeigneter Personen zu finden. Das Puzzle macht's – einmal mehr. Verschiedene Fachkompetenzen – je nach Anforderungen des konkreten Unternehmens – sollen möglichst viele Bereiche, die das Unternehmen betreffen, abdecken. Auch die Kompetenz „General Management“ kann viel zu einer ausgewogenen Meinungsfindung beitragen.

Sich die Zeit nehmen

Damit ist es aber noch nicht getan: Das einzelne Mitglied eines Verwaltungsrates braucht nicht nur seine spezifische Fachkompetenz, sondern vor allem auch den Willen, sich mit den wirklichen Problemen des Unternehmens auseinander zu setzen. Engagement. Feuer. Persönliches Betroffen Sein. Emotion. Ja, Liebe zum Unternehmen. Und das braucht Zeit. Die muss man sich einfach nehmen können. Der Volksmund sagt, einige hätten mehr Zeit als andere. Das stimmt zuerst nicht. Zeit ist ein demokratisches Gut. Jeder hat täglich 24 Stunden. Es ist ein persönliches Verteilungsproblem. Der Volksmund mag insofern recht haben, als einige etwas schneller sind als andere oder dass sich einige etwas einfacher organisieren können als andere. Deshalb sehe ich keine allgemeinen Regeln, wer denn noch ein Verwaltungsrats-Mandat annehmen dürfe und wer nicht. Jede/r Kandidierende muss sich die Frage selber beantworten, ob sie oder er den in Aussicht gestellten Zeitumfang der Verwaltungsrats-Tätigkeit – meist bei „Schönwetter“ geschätzt ! – bereit stellen kann.

Sich kundig machen

Die eingangs erwähnte Kritik sagt auch, dass man nur kontrollieren könne, was man auch kenne. Das scheint mir als Grundsatz nicht falsch. Ein Verwaltungsratsmitglied muss das Geschäftsmodell seines Unternehmens verstehen. Er muss die entsprechenden Märkte kennen. Um die Organisation definieren und entscheiden zu können, muss er die wichtigsten Prozesse des Unternehmens in ihren groben Zügen verstehen. Stellt sich bloss die Frage, ob man sämtliche Geschäftsprozesse im Detail kennen müsse. Ich denke nicht. Wesentlich für ein Verwaltungsrats-Mitglied bzw. für den Verwaltungsrat als Gremium ist, jene Prozesse bzw. Prozess-Schritte 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. Das verlangen wir nur vom CEO ...

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

Nun ist ein Verwaltungsrat – wie erwähnt – selten in der ihm vom Schweizer Obligationenrecht zugedachten Rolle als Führer der Geschäfte. Wohl in den allermeisten Fällen wird die (operative) Geschäftsführung delegiert. Somit rückt das Verhältnis des Verwaltungsrates zur Geschäftsleitung ins Augenmerk. Wie immer im Leben gibt es zwei extreme, sich ausschliessende Prinzipien: Vertrauen oder Misstrauen. Aber es gibt auch jene Menge von Zwischentönen, einer könnte sein: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Meines

Erachtens muss das Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zuerst von gegenseitigem Respekt getragen sein. Jeder hat seine Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Diese sind gegenseitig zu achten und eben zu respektieren. Das Schweizer Obligationenrecht gibt jedem Mitglied eines Verwaltungsrates relativ umfassende Auskunftsrechte. Dies entspricht beim Geschäftsleitungsmitglied einer Auskunftspflicht, die es mit der gebotenen Sorgfalt zu erfüllen hat. „Husten“ und „auf Zeit spielen“ sind nicht angemessen. Zweitens wünsche ich jeder Firma, dass Verwaltungsrat und Geschäftsleitung eine Kultur der Transparenz und der Offenheit pflegen. Eine entsprechende Kultur bedingt „Streitfähigkeit“, den Willen und die Kraft, auch mit Dissens umzugehen. Harmonie ist angenehm – aber nicht immer zielführend. Auch im Dissens müssen Entscheide gefällt werden. Man mag vielleicht den Entscheid nicht, meint die besseren Gründe für einen besseren Entscheid zu haben, aber man kann vielleicht die Gründe nachvollziehen, warum eine Mehrheit – oder eben aus der Sicht eines Geschäftsleitungsmitgliedes der Verwaltungsrat – anders entschieden hat, als man das selber getan hätte. Das hat auch etwas mit Selbst- und Sozialkompetenz zu tun, die wir damit für Verwaltungsräte ebenso einfordern möchten wie für Geschäftsleitungsmitglieder.

Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen, die offen und ehrlich miteinander kommunizieren, werden auch kaum Probleme haben mit der Frage, ob der konkret anstehende Entscheid nun strategischer oder operativer Natur sei, also dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung zustehe. Funktionierende Zusammenarbeit sucht die Arbeitsaufteilung nicht in dieser m.E. wenig zielführenden, „akademischen“ Zuordnung, sondern in einem vereinbarten Prozess, in dem jeder Teil seine Aufgaben wahrnimmt und der die definitive Entscheid-Kompetenz klar zuweist.

Den Verwaltungsrat zurecht stutzen?

Wenn also ein Verwaltungsrat als Gremium – zusammen mit der Geschäftsleitung – alle Voraussetzungen für eine erfolgreiche Geschäftsführung mitbringt: Wollen / Sollen wir ihn dann zurecht stutzen auf die einzige Kompetenz, die Geschäftsleitung zu wählen und bei schlechten Resultaten abzuberufen – so à la Trainer/Coach einer mittelprächtigt geführten Fussballmannschaft? Nein! Das vom Schweizer Gesetzgeber gesetzte Recht hat seine guten Gründe. Ein Verwaltungsrat ohne materielle Kompetenzen würde die Geschäftsleitung in die Nähe einer Diktatur rücken. Die Generalversammlung wäre jedenfalls als Gegengewicht zu einer fast allmächtigen Geschäftsleitung wenig geeignet. Das dürfte – wenn auch aus höchst verschiedenen Gründen - auf Publikumsgesellschaften genauso zutreffen wie für die Verhältnisse vieler Familiengesellschaften.

Eine gute Lösung

So gesehen, hat das Schweizer Recht 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 Verwaltungsrat 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 Verwaltungsrat steht irgendwie dazwischen: Die Lehre ist sich einig: Er ist die Institution, die für das langfristige Wohlergehen des Unternehmens verantwortlich ist. Dafür müssen sich alle Mitglieder des Verwaltungsrates mit Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz sowie mit viel Herzblut und Zeit engagieren.

Peter Kofmel, Präsident sivg