

SwissBoardForum VR-Zirkel vom 19.11.2019 – Management Summary

## «Delegierte» im VR: Wie geht man mit Vertretern von Familien, öffentlicher Hand, Investoren etc. um?

*Von Carmen Schirm-Gasser*

Unterschiedliche Auffassungen und Reibungsflächen in Verwaltungsräten sind ein altbekanntes Thema. Zwar besteht heutzutage die Möglichkeit, gezielt Mitglieder entsprechend ihrem Fachwissen und ihren Fähigkeiten in das Gremium zu holen, dennoch können sich einzelne als „Spielverderber“ herausstellen und die Zusammenarbeit erschweren oder gar torpedieren.

Vereinfacht ausgedrückt, kann zwischen drei Arten von «Delegierten» in Verwaltungsräten unterschieden werden: politische Vertreter, Investoren und Familienmitglieder. Bedeutsam ist, dass oft jede «VR-Kategorie» sehr unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgt. Diese vermeintlich verschiedenen Interessenslagen sind per se nicht falsch. Trotzdem dürfen sie nicht von der Kernaufgabe von Verwaltungsräten ablenken. Es besteht der Mythos, Verwaltungsräte seien in erster Linie für Aktionäre (oder gar als Repräsentant einer Aktionärsgruppe) da. Das Schweizer Gesetz stellt jedoch klar, dass das Unternehmensinteresse an erster Stelle stehen soll. Oft wird dieses Ziel in VR-Diskussionen vergessen und sollte daher regelmässig kommuniziert werden, speziell dann, wenn man in einem internationalen Umfeld tätig ist.

Es gibt Vieles, was man tun kann, um Verwaltungsräte ins Boot zu holen, auch wenn diese quasi als «unerbetene Gäste» erscheinen. Folgende zehn Massnahmen haben sich in der Praxis als hilfreich erwiesen:

1. **Aktive Einbindung der Familie:** Speziell bei Familienunternehmen ist die Einbindung und die Kommunikation mit der Familie matchentscheidend. Je früher der VR-Präsident beginnt, die Eigentümer über geschäftliche Aktivitäten zu informieren, sie auf die Reise mitnimmt und ihnen erläutert, welche Ziele angesteuert werden, mit welchen Massnahmen, desto höher wird das Involvement sein.
2. **Weiterbildung:** Nicht selten kommt es vor, dass gerade Eigentümer Familienmitglieder in den Verwaltungsrat holen, die vereinzelt über wenig Fachwissen verfügen und gleichzeitig ihre Stellung als «Familie» in den Vordergrund rücken. In diesem Fall wäre es hilfreich, würde der VR-Präsident für das Familienmitglied eine Weiterbildung organisieren– im Unternehmen, wie auch zu generellen VR-Tätigkeiten. Solche Weiterbildungen sind übrigens auch für Nicht-Familienmitglieder sinnvoll und oft sehr wohl angezeigt.

3. **Eigentümerstrategie:** Eine Eigentümerstrategie ist wertvoll, da sie de facto als normativer Rahmen getrennt von der Geschäftsstrategie existiert. Sie ist zwar primär Aufgabe der Eigentümer, doch der Verwaltungsrat wäre gut beraten, diese quasi als Holschuld gegenüber den Eigentümern und als Bringschuld gegenüber dem Management voranzutreiben. Da eine Eigentümerstrategie oft persönliche Situationen und Sichtweisen reflektiert, wäre gegebenenfalls eine unabhängige Begleitung sinnvoll.
4. **Persönliche Agenda der VR-Mitglieder kennen:** Was jedoch, wenn die Interessen eines Verwaltungsrats völlig im Dunklen liegen? Es ist ein entscheidender Vorteil, die Agenda von anderen zu kennen. Während diese bei politischen Vertretern im VR eher bekannt ist, ist sie gerade manchmal bei Mitgliedern von Familienunternehmen unklar. Die Agenda ist meist nicht anhand der Biografie und Fakten erkennbar, vielmehr aufgrund des Verhaltens.
5. **Generell die Transparenz erhöhen:** Ist ein Verwaltungsrat ein Freund des CEO's? Gibt es deshalb u.U. einen unausgesprochenen Interessenskonflikt im Gremium? Hier muss Transparenz hergestellt werden, im Extremfall sollte ein Ausstand, oder gar ein Austritt ins Auge gefasst werden.
6. **Check in- check out:** Im Sinne der Transparenz und in Bezug auf die persönliche Agenda sind sogenannte Check in- Check out Runden zielführend. Vor jeder Sitzung werden die Mitglieder aufgefordert, kurz zu berichten, was sie aktuell bewegt und beschäftigt, um zu erfahren, ob es ein Thema gibt, das die Agenda und die Entscheidungsfindung beeinflussen könnte. Dieses Start-Ritual benötigt unter Umständen Übung, schafft jedoch ein hohes Level an Transparenz. Auch beim Check Out gilt es, sich nochmals abzustimmen und sich mit einem gemeinsamen Verständnis zu verabschieden.
7. **Soziale Aktivitäten:** Um sein Gegenüber besser kennen zu lernen helfen auch gemeinsame soziale Aktivitäten, wie Mittag- oder Abendessen – ohne dabei eine Agenda abzuarbeiten. So lernt man Menschen von einer anderen Seite kennen.
8. **Self-Assessments und Performance Reviews:** Ein weiteres Tool, um Menschen mit auf die Reise zu nehmen, sind Self-Assessments und Performance Reviews. Diese können sowohl von internen als auch externen Spezialisten durchgeführt werden. Performance-Reviews sind häufig bei den Beteiligten zu Beginn nicht sehr beliebt, stellen sich jedoch am Ende meist als Bereicherung heraus. Regelmässig eingesetzt, etwa einmal im Jahr, erzielt man die besten Ergebnisse.
9. **Vermeiden von Subgremien:** Hilfreich ist weiter, jährlich aufs Neue eine Vertraulichkeitserklärung unterschreiben zu lassen. Klappt es mit der Vertraulichkeit nicht, kommt es häufig zu einer aktiven und oft verzerrenden Steuerung des Informations-Flusses. Informationen werden nicht mehr herausgegeben, Subgremien werden initiiert, die sich mit den «brennenden Themen» beschäftigen. Resultat: Ein Ungleichgewicht innerhalb des Verwaltungsrates.

**10. Aufgaben an einzelne VR verteilen:** Ebenfalls eine sehr dankbare Form der Einbindung ist die Beauftragung einzelner VR-Mitglieder, sich mit gewissen Themen auseinanderzusetzen und an der nächsten VR-Sitzung darüber zu berichten. So beschäftigt sich der einzelne nicht nur vertieft mit einem Thema, sondern erhält auch «seine Airtime». Nicht alle VR haben die gleichen Voraussetzungen oder den Mut, sich während Sitzungen aktiv und konstruktiv einzubringen.

Selbstredend gibt es noch zahlreiche weitere «Kniffs und Tricks», um innerhalb des VR auch mit sehr unterschiedlichen (oder oft unbekannt) Interessenlagen und Typen umzugehen. Es ist daher ratsam, vor allem als Präsident eines Verwaltungsrats, das Thema proaktiv anzugehen um eine Integration von möglichen «Spielverderbern» innerhalb des Verwaltungsrates zu ermöglichen.

---

*Der Text wurde anlässlich des SwissBoardForum VR-Zirkels vom 19.11.2019 erstellt. Er dient als Kurzzusammenfassung der in der Diskussion angesprochenen Aspekte und Konklusionen zum Thema («Delegierte» im VR: Wie geht man mit Vertretern von Familien, öffentlicher Hand, Investoren etc. um?), welche so einem breiten Kreis von Mitgliedern zugänglich gemacht werden sollen.*

*Carmen Schirm-Gasser, freischaffende Autorin, war am Anlass anwesend und hat die Zusammenfassung erstellt. Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes werden im Text keine Namen von Diskussionsteilnehmern genannt.*