



Verwaltungsrat – zentrale, regelmäßige Themen im obersten Gremium

Als Treuhänder und Anwalt ist man oft in unternehmerischen Belangen tätig und wird in einzelnen Fällen zum Verwaltungsrat (VR) berufen. Eine ehrenvolle Aufgabe. Dabei sieht man sich oft als Spezialist im VR-Team und bringt sein spezifisches Wissen ein. Der Treuhänder sieht sich im Verwaltungsrat als Rechnungslegungsspezialist und der Anwalt als Hüter des Gesetzes im Verwaltungsrat. Vergessen wird dabei, dass der Verwaltungsrat nicht ein spezifisches Mandat ist, sondern eine Generalaufgabe, nämlich ein Unternehmen zu führen. Dieses Missverständnis kann im Falle von Extremsituationen, Konkurs, Nachlassstundung, Haftungsansprüchen von Aktionären, zu einem bösen Erwachen führen. Der nachfolgende Artikel möchte einige Grundaufgaben des Verwaltungsrats aufzeigen. Daraus wird ersichtlich, dass die VR-Tätigkeit nicht pflegeleichtes Engagement ist, sondern anspruchsvolle Aufgabe.

■ Von Bernhard Madörin

Zentrale Themen im VR

Zu den regelmässig wiederkehrenden Themen des Verwaltungsrats gehören, ohne Anspruch auf Vollständigkeit:

- Strategie
- Organisation
- Projektentwicklung
- Führung
- Unternehmenskultur
- Branding
- Finanzen und Controlling
- Technik und Investition
- Marketing und Verkauf
- Rechtsfragen sowie allfällige Koordination der internen und externen juristischen Ressourcen
- Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Management Compensation und Beurteilung von obersten Führungskräften

Diese Themen werden immer wieder in unterschiedlicher Form und Kadenz auf den Verwaltungsrat zukommen und sind Bestandteile seiner Zuständigkeitsbereiche. Diese periodisch wiederkehrenden Themen beschäftigen den Verwaltungsrat nahezu in jeder Sitzung, nachfolgend daher eine Übersicht über die wichtigsten Aufgaben eines Verwaltungsrats und die zentralen Elemente dabei.

Kernaufgaben des VR

Die Strategie und ihre entsprechende Definition ist Kernelement des Verwaltungsrats. Es

ist nicht so, dass dies ein schön formuliertes Element ist, sondern tatsächlich Kernelement für das Unternehmen. In der Strategie wird definiert, auf welchen Gebieten sich das Unternehmen entwickeln bzw. weiterentwickeln soll. Wird ein Gebiet als nicht strategisch definiert, gerät es aus dem Fokus der unternehmerischen Tätigkeit. Somit werden dort keine weiteren finanziellen Mittel investiert. Ist der Verwaltungsrat hingegen der Meinung, ein neues Gebiet in den unternehmerischen Fokus aufzunehmen, heisst das, dass hier Kapital investiert wird. Da Kapital in den meisten Unternehmen nur beschränkt vorhanden ist sowie vielfach eine bestimmte Eigenkapitalrendite gefordert wird, liegt es in der Verantwortung des Verwaltungsrats, eine Vorgabe für eine angemessene, fokussierte Investition zu schaffen. Dies geschieht durch die Strategie. Der Verwaltungsrat ist es, der mit seiner Strategie dafür sorgt, dass das Unternehmen am Markt erfolgreich handelt und damit für die Arbeitsplätze der Mitarbeiter Sorge tragen kann. Ein Verzetteln der Ziele führt zum Verzehr von Kapital und damit zum Verzehr von Energie, in Form von Geld, Kapital, unternehmerischer Führungskraft, Know-how etc. Bis zu einem gewissen Mass hat ein gewisses Ausprobieren Platz, sei es, um den einen oder anderen Weg auszuloten.

Ein weiteres Kernelement des Verwaltungsrats ist die Definition der Organisation. In der Regel erfolgt dies über die Verabschiedung eines

Organisationsreglements. In einem solchen Regiment werden die wichtigsten Aufgaben, Stellen und Funktionen innerhalb eines Unternehmens beschrieben. Aufgabe des Verwaltungsrats ist es, eine schlanke und effiziente Organisation zu definieren, d.h. klare Abläufe, klare Aufgaben, klares Delegieren, aber auch Kontrolle und Sicherung der Qualität. Aufgabe des Verwaltungsrats ist es, ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Effizienz und Qualität zu finden, um die Verfolgung der definierten Strategie zu gewährleisten.

Zusammen mit der Strategie und der Organisation taucht zwangsläufig die Frage nach Projekten und nach der Projektentwicklung auf. Dazu gehören die Anträge der Geschäftsleitung zu der Entwicklung von Projekten, zu der Entwicklung der Projektorganisation und zu den dazu benötigten Investitionen, sei es für den Organisationsablauf oder für die Projekte selbst. Solche Anträge sind vom Verwaltungsrat zu prüfen, und es ist an ihm, zu beurteilen, ob solche Projekte innerhalb der definierten Strategie Platz haben.

Permanente Themen des VR

Die Führung und damit die Kontrolle über die Geschäftsleitung ist ein permanentes Thema für den Verwaltungsrat. Die Führung selbst unterliegt einer periodischen Erneuerung, sei es durch den Entscheid der Geschäftsleitung selbst oder durch den des Verwaltungsrats. Damit taucht hier die Frage von Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf. Für den Verwaltungsrat gilt es zu beachten, dass die Fluktuation innerhalb der Geschäftsleitung nicht über ein gewisses Mass hinausgeht. Zu viel Fluktuation weist auf Probleme hin, zu wenig Fluktuation dagegen auf Sättigung und Nahrungsüberschuss (es ist zu angenehm zu bleiben). Ein gesundes Mittelmaß ist gut für das Unternehmen und sollte angestrebt werden. Richtwert ist ein Durchschnittsdienstalter von 4–6 Jahren.

Mit der Definition, oder besser gesagt mit der Umschreibung der Führung, wobei auch die Kadenz der Personalfuktuation in der Führungsebene festgelegt wird, behandeln wir ein weiteres häufiges Thema im Verwaltungsrat: die Unternehmenskultur. Als Unternehmenskultur bezeichnen wir das Leben als eine Form des gegenseitigen Gebens und



Nehmens innerhalb des gesamten Personalkörpers eines Unternehmens. Die Unternehmenskultur besagt, wie wir hier leben, wie wir arbeiten, wie wir miteinander umgehen, was die Unternehmenssprache ist und welches die Gos und No-Gos sind. Innerhalb des Leitbilds eines Unternehmens kann eine solche Unternehmenskultur definiert werden. Abschliessend kann zu diesem Thema ausgeführt werden, dass Mitarbeiter, welche sich innerhalb eines Unternehmens wohlfühlen, produktiver sind als solche, die sich nicht mit der Kultur identifizieren können oder gar darunter leiden. Die Unternehmenskultur wird richtungsweisend durch den Verwaltungsrat geprägt mit Informationen an Mitarbeiter und Medien, ferner durch Vorgaben an die Geschäftsleitung und als Vorbild.

Zusammen mit den letztgenannten Themen spielt auch das Branding eine wichtige Rolle. Branding und Unternehmenskultur sind sich ergänzende Werte. Mit welchem Brand soll das Unternehmen gegen aussen auftreten, welche Marke sollen die Konsumenten mit dem Unternehmen in Verbindung bringen, welches Label soll Identifikation schaffen? Gewisse Produkte, und mit ihnen ein ganzer Markt, definieren sich allein durch das Branding. Mit anderen Worten, es geht gar nicht darum, ein Produkt oder eine Dienstleistung aufgrund einer bestimmten Besonderheit zu platzieren – in diesem Fall definiert alleine das Label die Strategie des Unternehmens. Zu solchen Produkten gehören insbesondere Uhren, Parfüms, Luxuslimousinen etc. Das Label verspricht dem Konsumenten neben

der Qualität auch einen hohen Identifikationsfaktor. Ein Luxuslabel muss in der Kultur edel und schön sein. Bei einem einfachen KMU-Produktionsbetrieb kann je nach Belegschaft auch mal etwas gröbere Kommunikation richtig sein.

Weitere Dauerthemen für den Verwaltungsrat sind Finanzen und Controlling. Damit wird der Herzschlag des Unternehmens permanent abgehört. Geklärt wird, wie viel Umsatz generiert wird, wie hoch die Kosten sind, welche Investitionen bevorstehen, wie viel Liquidität zur Verfügung steht, wie sich der Personalbestand entwickelt usw. Wichtige Kennzahlen, regelmässig überprüft, sei es täglich, monatlich oder mit welcher Kadenz auch immer, füttern den Verwaltungsrat mit Informationen und dienen dazu, die Zukunft des Unternehmens zu planen und zu gestalten.

Angegliedert an das Thema Finanzen und Controlling ist der Bereich Technik und Investitionen. Die notwendige Technik zur Verfolgung der unternehmerischen Ziele führt regelmässig zu Investitionsentscheidungen des Verwaltungsrats. Dabei muss abgewogen werden, ob genügend Kapital für Investitionen vorhanden ist und ob eine solche Investition die erhoffte Entwicklung des Unternehmens fördert. Es kann durchaus sein, dass vorhandenes Kapital zu knapp für Investitionen ist und im Bereich des operativen Geschäfts, z.B. für den Einkauf, verwendet werden muss. Solche Entscheide sind immerfort sorgfältig abzuwägen und keine leichte Aufgabe für die Entscheidungsträger im Verwaltungsrat.

Weitere häufige Themen im VR

Zusätzlich zu den bisher ausgeführten Themen kommen auch regelmässig Rechtsfragen auf den Verwaltungsrat zu. Dabei sind die Mitglieder des Verwaltungsrats nicht als Juristen gefragt, sondern ihnen werden in der Regel juristische Meinungen vorgetragen, und dann ist es an ihnen, unternehmerisch zu entscheiden, welche Richtung bezüglich einer Rechtsmeinung verfolgt werden soll. Soll ein Prozess geführt, ein Vergleich gesucht oder gar nichts unternommen werden? Das sind Entscheide innerhalb eines Rechtsprozesses, welche der Verwaltungsrat treffen muss. Dazu bedarf es nicht einer hohen juristischen Ausbildung, sondern einer breiten Erfahrung. Für solche Entscheide ist der Verwaltungsrat als Gremium gefordert. Meistens finden sich innerhalb eines komplementär zusammengesetzten Verwaltungsrats ein bis drei Juristen. Diese können als Referent bzw. als Korreferent agieren, um im Verwaltungsrat eine Entscheidung herbeizuführen. Dies ist ein komplexer Vorgang. In Gerichts- und anderen Prozessen, welche für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind, ist eine solche Urteilsfindung Kernkompetenz des Gremiums. Sind die Voraussetzungen dafür nicht gegeben, besteht die Gefahr, dass sich das Unternehmen in solchen Entwicklungen verliert.

Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit sind weitere Themen im Verwaltungsrat. Ein Unternehmen, welches eine gewisse Bedeutung und damit minimale Marktanteile besitzt, kommt um eine sorgfältige Öffentlichkeitsarbeit nicht umhin. Dadurch werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen positioniert sich das Unternehmen im Markt und kann die verabschiedete Strategie nach aussen kommunizieren. Das zweite Ziel liegt darin, dass durch eine gepflegte Öffentlichkeitsarbeit in der Regel unentgeltlich Werbung realisiert werden kann: Es wird über das Unternehmen gesprochen, darüber berichtet und diskutiert, und dies ohne ein Inserat. In der Regel entscheidet der Verwaltungsrat, dass die Unternehmenskommunikation an die Geschäftsleitung delegiert ist. Der Verwaltungsratspräsident dient als ergänzender Informationsträger und Ansprechpartner. Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder sollten sich in der Regel einer Kommunikation enthalten.



Dies dient einer Konzentration der Meinung und der Verlautbarung der Meinung.

Nichtsdestotrotz wird das Thema der Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit immer wieder auf das Gremium zukommen, sobald öffentliche Medien berichten und eine öffentliche Meinung besteht. Neben der Reaktion auf Anfragen von aussen bedarf es in diesem Bereich eines proaktiven Vorgehens. Dazu gehört, mit den tragenden Medien regelmässig Informationsgespräche zu führen, damit im Falle eines aktuellen Geschehens die entsprechenden Journalisten auf einen Erfahrungsfundus mit dem Unternehmen zurückgreifen können. Dabei wird es für sie schwieriger, negativ zu berichten, wenn zuvor bereits schon einvernehmlich die Gespräche unter entspannten Verhältnissen stattgefunden haben. Die Kunst der Unternehmenskommunikation liegt darin, eine emotionale Bindung zu schaffen und die positive Wirkung des Unternehmens bei den Medien zu positionieren.

Als letztes Thema der eingangs erwähnten nicht abschliessenden Liste von regelmässigen Themen im Verwaltungsrat, wollen wir auf die Management Compensation eingehen. Die Entschädigung für die Arbeitsleistung ist nicht das entscheidende Element eines Anstellungsverhältnisses, aber

Kurze Checkliste für die Verwaltungsratssitzung	
<input type="checkbox"/>	Gibt es eine VR-Jahresplanung?
<input type="checkbox"/>	Gibt es eine VR-Mehrjahresplanung?
<input type="checkbox"/>	Werden alle Geschäftsbereiche und Sparten periodisch berücksichtigt?
<input type="checkbox"/>	Beschäftigt sich der VR auch mit sich selbst?
<input type="checkbox"/>	Gibt es eine Kontrolle zu den Themen und Beschlüssen?
<input type="checkbox"/>	Sind die Kommunikationswege definiert?
<input type="checkbox"/>	Sind die Traktanden durch Unterlagen beurteilbar?

ein wichtiges, für gewisse Personen gar ein sehr wichtiges. Aus diesem Grund wird der Verwaltungsrat immer wieder mit dem Thema der angemessenen Entschädigung der Geschäftsleitung konfrontiert. Dabei muss er sich einerseits aufgrund seiner eigenen Erfahrung auf einen Beurteilungsfundus abstützen können, andererseits sind vergleichende Studien herbeizuziehen, um zu einem Urteil zu gelangen.

Die Beurteilung der obersten Führungskräfte erschöpft sich natürlich nicht nur in der Salarierung, sondern auch in der eigentlichen Beurteilung ihrer Arbeit. Oft ergibt sich dies im Dialog im Verwaltungsrat mit der Geschäftsleitung bei der Behandlung der Anträge der Geschäftsleitung und der Diskussion. Sinnvoll ist aber auch ein externes Assessment.

Hilfsmittel für die Umsetzung

Zur Führung im Verwaltungsrat gehört auch eine Pflege der Traktanden und der Beschlüsse. Die schönsten Entscheide nützen nichts, wenn der Verwaltungsrat nicht deren Umsetzung kontrolliert. Die nachfolgende Checkliste sollte bei jeder VR-Sitzung kurz zur Hand genommen werden.



AUTOR
Dr. iur. Bernhard Madörin,
 zugelassener Revisionsexperte RAB,
 zugelassener Versicherungsvermittler
 FINMA.

Expertentipps für einen erfolgreichen Verwaltungsrat



Artikelnummer: BK2002

Mit welchen **Führungs- und Kontrollaufgaben** müssen sich Verwaltungsräte befassen, um den externen, nicht beeinflussbaren und limitierenden Faktoren wie Markt, Ressourcen, Share- und Stakeholder-Ansprüchen sowie Politik und Gesellschaft unternehmerisch erfolgreich zu entsprechen und eine nachhaltige Unternehmensführung zu gewährleisten?

Dieser Ratgeber liefert Ihnen praktisches Know-how sowie Expertentipps für eine nachhaltige Arbeit als erfolgreicher Verwaltungsrat.

Ihr Nutzen

- Sie lernen die Grundlagen kennen, auf denen eine «Beste Verwaltungsrats-Praxis» basiert.
- Sie wissen, ob Ihre VR-Tätigkeit bezüglich Organisation und Aufgabenerfüllung den Gesetzen, Statuten und Empfehlungen entspricht.
- Sie erfahren, wie Sie durch eine offene, transparente und zielgruppengerechte Kommunikation umfassend und zeitgerecht Bericht erstatten.
- Sie können Personalrisiken richtig einschätzen, prüfen und steuern.

Bestellung und weitere Informationen: www.weka.ch/shop