

Professioneller Aussenblick im VR

Die Zeiten von gegenseitigen Gefälligkeiten mittels Vergabe von Verwaltungsratsmandaten sind vorbei. Es braucht erfahrene, integre und professionell organisierte VR-Gremien. Da der Verwaltungsrat auch eine Aufsichts- und Überwachungsfunktion hat, sollte er nicht ausschliesslich mit Personen aus dem Familien- und Freundeskreis besetzt werden. Einige Punkte, auf die man achten sollte.

Dominic Lüthi

Früher wurden Verwaltungsratsmandate als prestigeträchtige Ämter gehandelt, mit denen teilweise hohe Nebeneinkommen erzielt werden konnten. Auch aus diesem Grund wurden neue Mit-

auch mit aussenstehenden Personen zu bestücken.

Das VR-Gremium muss eine adäquate Grösse haben: Die Aufgaben sollten auf eine sinnvolle Anzahl Personen verteilt werden können und es muss eine effiziente Willensbildung möglich sein.

«Die berühmten «blinden Flecken» werden durch vielfältige Teams wirksamer reduziert, und das Unternehmen wird für die Zukunft besser aufgestellt.»

Dominic Lüthi
Gründer VRMandat.com

glieder des VR vor allem im engen Umfeld des Familien- und Freundeskreises gesucht. Heute ist klar, dass ein VR-Mandat mit wichtigen Pflichten behaftet ist und es den kritischen, unabhängigen Blick braucht.

VR und Verantwortung

Das Obligationenrecht regelt im Artikel 716 die Aufgaben des VRs. Alle diese Aufgaben sind nicht delegierbar und nicht übertragbar – etwas, was in unserer (von Versicherungskultur geprägten) Gesellschaft eher wenig vorkommt.

Die Erwartungen an Verwaltungsräte sind auch im täglichen Leben hoch. Als VR muss man stets ethische, politische, soziale, gesetzliche und vor allem unternehmerische Aspekte abwägen. Es braucht also Kompetenz und Integrität, das VR-Gremium sollte nicht mit Pro-forma-Verwaltungsräten, Marionetten oder Galionsfiguren zusammengesetzt sein.

Wie gross, welche Mitglieder?

Bei Kleinstunternehmen (1–9 Mitarbeitende) ist die sogenannte Personalunion (Inhaber/in ist CEO ist Verwaltungsrat/rätin) der Einfachheit halber üblich.

Bei kleineren und gar mittelgrossen Unternehmen empfiehlt es sich aber, den Verwaltungsrat

Verwaltungsratsmitglieder mit IT-Wissen können bei der Planung der digitalen Transformation helfen. VRs mit juristischem Wissen können zum Beispiel bei Compliance-Fragen wertvolle Beiträge leisten oder gar Weichen stellen.

In jungen Unternehmen können erfahrene Verwaltungsratsmitglieder mit Branchenwissen glaubwürdige Verhandlungspartner sein, die zur Vertrauensbildung während der Etablierungsphase des Startups beitragen können.

Man weiss, dass von vielfältigen Teams rascher neue Lösungen gefunden werden. Die berühmten «Blinden Flecken» werden wirksamer reduziert, und das Unternehmen wird für die Zukunft besser aufgestellt. Man weiss heute auch: Es ist die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und des Geschäftsmodells, die auch dessen Überleben sichert.

Freunde im Verwaltungsrat?

Die ausschliessliche VR-Rekrutierung aus dem eigenen Umfeld oder gar demselben Unternehmen kann zu schleichender Branchenblindheit, eingedämmter Aussenwahrnehmung oder gar

ZUR PERSON



Dominic Lüthi

Der Unternehmer und VR-Dozent (AKAD und Digital Board Academy) lancierte mit seinem Team 2012 in Männedorf ZH die erste digitale Vermittlungsplattform für Verwaltungsratsmitglieder und KMU in der Schweiz, welche laut eigenen Angaben «in den strategischen Boards für mehr Managementkompetenz und bessere Durchmischung sorgt».

www.vrmandat.com

ungewollten Abhängigkeiten innerhalb des Unternehmens führen.

Die Praktik, VR-Mitglieder aus dem Freundeskreis der Eigentümerschaft zu rekrutieren, wird wohl in Zukunft rückläufig sein und ist in gewissen Kreisen bereits schon verpönt. Die Zeiten von gegenseitigen Gefälligkeiten mittels Vergabe von Mandaten sind vorbei und oft nicht im Sinne der «Good Governance» im Unternehmen. Solche Konstellationen führen in der Regel zu Befangenheit, wenn es um wichtige strategische Entscheide geht. Die Frage lautet, ob die gänzlich unabhängige und freie Meinungsbildung der VR-Mitglieder in jedem Fall gewährleistet ist.

Auch die Economiesuisse empfiehlt zum Thema «Zusammenstellung des VRs» unter anderem, eine adäquate Grösse zu wählen und eine angemessene Diversität und Unabhängigkeit seiner Mitglieder sicherzustellen.

An dieser Stelle sei auf den «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» der Economiesuisse verwiesen.

CHECKLISTE FÜR EIN OPTIMALES VR-GREMIUM

Aspekte der Vielfalt

- Branchen- und Fachwissen (bspw. Finanzen, Digitalisierung, Generalmanagement, Recht, Projektmanagement, Kommunikation usw.)
- Verschiedene Rollen und Funktionen im VR vorhanden?
- Background, Aus- und Weiterbildungen vorhanden?
- Geschlecht, Alter, geografische, ethnische und religiöse Herkunft und Netzwerke
- Strategische, methodische, gestalterische, kontrollierende Skills

Aspekte der Einheit

- Identifikation mit dem Unternehmen und dem Geschäftsmodell und der strategischen Stossrichtung
- Erwartungen, persönliches Engagement und zeitliche Verfügbarkeit
- Sachliche, kritische und professionelle Arbeitsweise
- Materielle und ideelle Unabhängigkeit
- Dient als Change Leader
- Good Corporate Governance, Integrität und keine Interessenkonflikte