

Silvan Felder

WEKA

Der Verwaltungsrat

Aus der Praxis für die Praxis – seine
Aufgaben und Verantwortlichkeiten



Ein Problem? Kein Problem!

CIP-Kurztitelaufnahme der deutschen Bibliothek

Der Verwaltungsrat

Herausgeber: Silvan Felder

WEKA Business Media AG, Schweiz

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2010

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise – nicht gestattet.

Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und Verlag auf deren Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen.

WEKA Business Media AG
Hermetschloostr. 77, CH-8010 Zürich
Telefon 044 434 88 88, Telefax 044 434 89 99
www.weka.ch

Zürich • Kissing • Paris • Amsterdam • Wien

ISBN 978-3-297-02002-9

1. Auflage 2010

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Layout: Dimitri Gabriel, Satz: Michael Bislin, Projektleitung: Daniela Russ



Ein Problem? Kein Problem!

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren Verwaltungsräte
Liebe Leserinnen und Leser



Silvan Felder ist Inhaber und
Geschäftsführer der Verwaltungsrat
Management AG, Luzern
www.vrmanagement.ch

Es ist mir eine grosse Freude als Herausgeber des seit Juni 2006 zweimonatlich erscheinenden Management Dossier Verwaltungsrat – notabene die einzige VR-Fachzeitschrift der Schweiz – Ihnen nun dieses erste Business Book zu diesem Thema präsentieren zu dürfen.

In massgeblicher Zusammenarbeit mit der WEKA Business Media AG als Verlegerin greifen wir nun schon über vier Jahre regelmässig Themen rund um die Verwaltungsratsthematik auf, zu denen fachlich und methodisch versierte Praktiker einen Autorenbeitrag verfassen. Aus diesen bis Dezember 2010 knapp 30 publizierten Werken haben wir eine Auswahl von zehn Beiträgen getroffen, die Ihnen nun in diesem vorliegenden Business Book möglichst praxisnah und vertieften Einblick in eine werthaltige VR-Tätigkeit und -Organisation geben sollen.

Am Anfang jeglicher bestmöglicher VR-Praxis steht eine professionelle Auswahl und Zusammensetzung des Oberleitungsgremiums. Wir starten daher ganz bewusst mit einem für Sie sicherlich mehrwertbringenden Beitrag zu diesem Thema. In Anschluss dazu erhalten Sie in den Kapiteln 2 und 3 einen Einblick in einen ganzheitlichen Systemansatz in Sachen VR-Tätigkeit und -Organisation und erfahren etwas über den Stand der Umsetzung der Corporate Governance bei insbesondere mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz.

In den darauf folgenden Kapiteln 4 bis 10 gehen dann unsere Autoren vertieft auf Fragestellungen zu Strategie, Finanzverantwortung, Riskmanagement, Kommunikation, Value Reporting oder auch Personalpolitik ein. Unser Ziel ist es, Ihnen damit für Ihre VR-Praxis möglichst viele Hilfestellungen und Inputs mit auf den Weg zu geben. Eben aus der Praxis für die Praxis. Und dies nicht vorwiegend aus juristischem sondern vielmehr aus unternehmerischem und methodischem Blickwinkel.

Abschliessend möchte ich an dieser Stelle insbesondere der WEKA Business Media AG als Verlegerin ganz herzlich für die nun schon jahrelange tolle Zusammenarbeit danken. Ebenso gilt mein Dank auch all den bisherigen wie auch zukünftigen Autoren, die es immer wieder verstehen, komplexe Sachverhalte praxisnah und verständlich in kompakter Form aufzubereiten.

Ich wünsche Ihnen nun eine spannende und mehrwertbringende Lektüre.



Herzlichst Ihr Silvan Felder

Inhaltsverzeichnis

1.	Professionelle Auswahl & Zusammensetzung von Verwaltungsräten	3
1.1	Einleitung	4
1.2	Ist-Zusammensetzung des Verwaltungsrates	5
1.3	Potenzialerkennung und Soll-Profil	8
1.4	Der VR-Rekrutierungsprozess	12
1.5	Das neue VR-Mitglied	17
1.6	Fazit	19
2.	Der Verwaltungsrat – Ein ganzheitlicher Systemansatz	21
2.1	Einleitung	22
2.2	Anforderungen an eine «Beste Verwaltungsrats-Praxis»	23
2.3	Mehrwerte «Beste Verwaltungsrats-Praxis»	37
2.4	Schulterschluss «Beste Verwaltungsrats-Praxis» mit Gesetz und Empfehlungen	39
3.	Der Verwaltungsrat und Corporate Governance bei KMU	41
3.1	Einleitung	42
3.2	Die Schlüsselergebnisse im Überblick	43
3.3	Normative VR-Funktion	44
3.4	Strategische VR-Funktion	46
3.5	Finanzielle VR-Funktion	50
3.6	Personelle VR-Funktion	52
3.7	Führungsmässige VR-Funktion	60
3.8	Kommunikative VR-Funktion	63
3.9	Fazit	65
4.	Der Verwaltungsrat und Value Reporting	67
4.1	Einleitung	68
4.2	Werte und Unternehmenskommunikation	69
4.3	Das ValueReporting™ Framework von PricewaterhouseCoopers und seine Ideologie	73
4.4	Bewusste Unternehmenskommunikation	81
4.5	Konsequenzen für die Unternehmensführung	87
5.	Der Verwaltungsrat und Kommunikation	89
5.1	Einleitung	90
5.2	Vertrauen ist Ausgangspunkt allen Tuns und Handelns	92
5.3	Wissen ist eine Schlüsselkompetenz	95
5.4	Reputation Management als Schlüssel zum Erfolg	96
5.5	Eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie	97
5.6	Einfluss auf die öffentliche Meinung nehmen	103
5.7	Die Zusammenarbeit mit Beratern	106
6.	Der Verwaltungsrat und Finanzverantwortung	109
6.1	Einleitung	110
6.2	Oberleitung der Gesellschaft und Organisation	112
6.3	Dimensionen der finanziellen Unternehmensführung	113
6.4	Finanzielle Führung auf Basis gesetzlicher Vorschriften	121
6.5	Zusammenfassung	128

7.	Verwaltungsrat – Riskmanagement und IKS für KMU	129
7.1	Einleitung.....	130
7.2	Verantwortung beim Verwaltungsrat.....	132
7.3	Umsetzung durch die Geschäftsleitung.....	133
7.4	Prüfung durch die Revisionsstelle.....	138
7.5	Abnahme durch die Generalversammlung.....	140
7.6	Fazit – Pflichten-/Aufgaben-Matrix.....	141
7.7	Ausblick: Vom Vorgehen mit Rücksicht auf Verluste.....	144
8.	Der Verwaltungsrat und Buchhaltungstechniken	147
8.1	Einleitung.....	148
8.2	Periodenwidrige Verbuchung von Umsätzen.....	149
8.3	Ausserordentlicher vs. betrieblicher Ertrag.....	155
8.4	Periodenwidrige Verbuchung von Aufwand.....	156
8.5	Akquisitionsbuchhaltung.....	158
8.6	Schlussbemerkungen.....	162
9.	Der Verwaltungsrat und Prüfung und Steuerung von «Personalrisiken»	165
9.1	Einleitung.....	166
9.2	Megatrends.....	167
9.3	Managementsysteme.....	170
9.4	Instrument zur Risikoanalyse.....	171
9.5	Drei Hauptdimensionen.....	174
9.6	Expertenmeinung.....	176
9.7	Wege zu Lösungen.....	177
9.8	Fokus: Balance-Management.....	178
9.9	Zukunftsthemen rund um Human-Ressourcen.....	181
9.10	Einsatz und Nutzen des HumanExcellence-Modells.....	182
10.	Der Verwaltungsrat und Strategische Entscheidungsprozesse	187
10.1	Einleitung.....	188
10.2	Strategisches Management als Königsdisziplin.....	189
10.3	VR ist verantwortlich für die Unternehmensstrategie.....	194
10.4	Herausforderungen des VR im dynamischen Umfeld.....	196
10.5	Mittel zur Erhöhung des Einflusses des VR in die Strategieentwicklung.....	200
10.6	Fazit.....	206
	Herausgeber und Autoren	207

1.

Professionelle Auswahl & Zusammensetzung von Verwaltungsräten

1.1	Einleitung	4
1.2	Ist-Zusammensetzung des Verwaltungsrates.....	5
1.3	Potenzialerkennung und Soll-Profil	8
1.4	Der VR-Rekrutierungsprozess	12
1.5	Das neue VR-Mitglied.....	17
1.6	Fazit.....	19

1. Professionelle Auswahl & Zusammensetzung von Verwaltungsräten

Silvan Felder

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Wer kennt sie nicht, die markigen Aussagen und vermeintlich gewagten Thesen, die im Zusammenhang mit der Besetzung von VR-Positionen immer wieder kolportiert werden. So ist nicht selten von «Beziehungsdelikt» oder von «Old-Boys-Network» bis hin zu «Filz» die Rede.

Der Ursprung dieser Feststellungen liegt im Wesentlichen darin begründet, dass VR-Vakanzen in der Praxis in mindestens neun von zehn Fällen durch Leute aus den VR-eigenen Netzwerken bekleidet werden. Beruflich und familiär Nahestehende werden dabei bevorzugt mit VR-Chargen betraut. Netzwerke sind – mögen einzelne Personen noch so grosse haben – nur sehr begrenzt tauglich für eine umfassende und qualitativ hochstehende Auswahl potenzieller VR-Mitglieder. Generell ist man auch in den meisten Fällen meilenweit davon entfernt, ein eigentliches Rekrutierungsverfahren anzuwenden, das einer professionellen Vorgehensweise entsprechen würde. Gut durchdachte und gestaltete Prozesse in der Findung neuer Ratsmitglieder unterscheiden sich dabei im Wesentlichen dadurch, dass die bestmögliche und nicht die erstbeste Persönlichkeit gesucht und gefunden werden soll.

Aufgrund meiner nun langjährigen Erfahrungen im Bereich der Suche und Vermittlung von Verwaltungsräten möchte ich Ihnen mit diesem Kapitel aufzeigen, was eine professionelle und verantwortungsvolle VR-Rekrutierung beinhaltet und wie diese entsprechend ablaufen könnte.

1.1 Einleitung

Die schweizerische Unternehmenspraxis zeigt, dass bezüglich Besetzung der operativen Führungsebene schon lange professionelle Vorgehensweisen angewandt werden. Als eigentlicher Kontrapunkt dazu stehen die oftmals nicht tiefgründig genug gemachten Überlegungen zu Fragen der Zusammensetzung und Auswahl auf Stufe Verwaltungsrat. Es besteht Handlungsbedarf bei vielen Oberleitungsgremien, sofern auch in Zukunft eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensfortführung im Zentrum stehen soll.

Die Anforderungen an ein VR-Gremium bezüglich Tätigkeit und Organisation sind mannigfaltig und zunehmend komplexer. Wie kann den sogenannten «Umweltbedingungen» wie z. B. sich stetig verändernden Märkten/Werten und Kundenbedürfnissen, den immer nur beschränkt vorhandenen (insb. finanziellen und personellen) Ressourcen, der zunehmenden Regulierungsdichte sowie den steigenden Ansprüchen sowohl von Kapitalgebern als auch aller übrigen Stakeholdern bestmöglich entsprochen werden? Die Antwort dazu ist klar: Es braucht dafür eine bestmöglich zusammengesetzte und gut

funktionierende Führungsriege. Die Personen im Oberleitungsgremium nehmen sich den heutigen und auch zukünftigen Herausforderungen mit Engagement und Können an. Sie stellen das Wohl der Unternehmung über jegliche Partikularinteressen.

Die Frage stellt sich nun für jedes aktuelle VR-Gremium, ob es solchen und vielen weiteren hohen Ansprüchen bez. umfassender und ganzheitlicher Führung und Kontrolle einer Unternehmung in der heutigen Zusammensetzung überhaupt genügt. Hierzu soll eine Analyse der heutigen Ist-Situation Klarheit schaffen. Auf Basis dessen können dann im Abgleich mit den strategischen Unternehmenszielen, dem Lebenszyklus und weiteren erfolgsrelevanten Faktoren Potenziale in der VR-Zusammensetzung erkannt werden, die möglicherweise heute noch nicht oder nur ungenügend im Verwaltungsrat vertreten sind. Man nennt dies auch einen Abgleich von Ist- und Soll-Profil eines VR-Gremiums.

Nun besteht aus diesem Prozess heraus die tolle Chance, bei einem allfälligen Abgang eines Mitgliedes oder ergänzend zum bestehenden Gremium ein Anforderungsprofil, abgeleitet aus dem Soll-Profil für den Gesamt-VR, mit den zusätzlich gewünschten Kompetenzen auszuarbeiten. Dieses wiederum wird dann für die Suche eines neuen VR-Mitgliedes verwendet. Nur schon alleine dieser Vorgang wird dann möglicherweise zu Tage fördern, dass die eigenen Netzwerke nicht mehr genügen, um diese zusätzlichen Kompetenzen, vereint auf eine (oder mehrere) Personen, zu gewinnen.

Und ist dann eine neue Person erst einmal seriös ausgewählt, evaluiert und gewählt worden, so gilt es, deren Kompetenzen möglichst schnell zum Wohle der Unternehmung gangbar zu machen. Auch hier heisst es dann Abschied nehmen von der gängigen Praxis, dass ein neues VR-Mitglied erst einmal während den ersten Sitzungen reinschaut und zuhört. Sofortige Befähigung des neuen VR-Mitgliedes und das unmittelbare Einbringen der fehlenden bzw. komplementären Fähigkeiten sind unabdingbar. Der Markt wartet nicht ein Jahr, bis sich die Führungsriege organisiert hat. Und umgekehrt wird demjenigen, der sich ein Jahr zurückhaltend verhalten hat, nach einer so langen Standby-Phase auch nicht mehr das notwendige Gehör geschenkt.

1.2 Ist-Zusammensetzung des Verwaltungsrates

Im ganzen Prozess der Auswahl und Zusammensetzung des Verwaltungsrates gilt es, zuerst die Ausgangslage festzuhalten. Das heutige Oberleitungsgremium verschafft sich eine transparente Übersicht über die vorhandenen Kompetenzen bzw. die verschiedenen Rollen.

Die Praxis zeigt, dass die meisten Verwaltungsräte bez. deren Zusammensetzung einen funktionalen Ansatz pflegen. Das heisst, dass bei der VR-Zusammensetzung den Gebieten Finanzen, Recht, Marketing und Verkauf sowie bei Industrieunternehmen zusätzlich auch der Kompetenz Technik und Produktion Rechnung getragen wird. Zusätzlich sollte die Mehrheit der Ratsmitglieder auch ein gewisses Know-how bez. der entsprechenden Branche einbringen.

So weit, so gut. Das Gremium tut aber sicherlich gut daran, bei der selbstkritischen Aufnahme der Ist-Situation, sich folgenden (nicht abschliessenden) Evaluationspunkten zu stellen und einzuschätzen:

Strategische Kompetenz

Die strategische Kompetenz verlangt ein methodisches Know-how in der Erarbeitung, der Umsetzung und im Controlling einer langfristigen Wegweisung. Strategie versteht sich als eine Querschnittsdisziplin, bei der sämtliche Fachkompetenzen deren Eingang finden sollen. Es genügt somit nicht, wenn eine Person nur über eine isolierte Fachkompetenz verfügt. Vielmehr sind umfassende Kenntnisse in der Führung einer Unternehmung und deren Erfolgsfaktoren gefragt.

Strukturelle und organisatorische Kompetenz

Der Verwaltungsrat soll sich auch kritisch mit seiner Kompetenz in Fragen der Unternehmensorganisation, der Effizienz und Effektivität seiner eigenen Arbeitsweise sowie seinem Know-how in Fragen einer optimalen VR-Organisation und -Tätigkeit auseinandersetzen. Insbesondere hat er auch regelmässig die Erfüllung der Anforderungen bzw. der Wahrnehmung der verschiedenen Rollen innerhalb des Gremiums (Präsident, Sekretär, Ausschuss etc.) zu hinterfragen.

Finanzwirtschaftliche Kompetenz

Ganz klar benennt das Gesetz im Art. 716 a OR auch als unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrates die Ausgestaltung und Organisation des Rechnungswesens, die Finanzkontrolle und die Finanzplanung. Hier genügt auf keinen Fall blosses buchhalterisches Know-how. Viel mehr muss das Oberleitungsgremium in der Lage sein, sämtliche vergangenheits- als auch zukunftsbezogenen Finanzzahlen kritisch hinterfragen zu können. Eine Irrleitung in der Unternehmensführung durch falsch aufbereitetes bzw. nicht vorhandenes werthaltiges Zahlenmaterial muss vermieden werden. Jedes einzelne VR-Mitglied tut gut daran, zumindest «financially literate» zu sein (mind. durchschnittlich befähigt im Verständnis bez. Buchhaltungs- und Finanzzahlen).

Kompetenz in Risiko- und Krisenmanagement

Der Verwaltungsrat muss sicherstellen, dass ein Risiko- und Krisenmanagement zur Anwendung kommt. Zusätzlich muss er auch als Gesamtgremium das Know-how auf sich vereinen, die Funktionsfähigkeit, die Wirksamkeit und die Passform der implementierten Prozesse beurteilen zu können. Explizit gilt dies auch in der Fragestellung des Internen Kontrollsystems IKS.

Human Resource Management

Nicht gesetzlich gefordert aber ebenso unerlässlich ist die Kompetenz in Fragestellungen des Human Resource Managements. Das Know-how in HR-Fragen ist wahrscheinlich sogar noch wichtiger für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg als die meisten

per Dekret bestimmten VR-Aufgaben. Fehlt diese Kompetenz ganz oder auch nur teilweise, so werden VR-interne Fragen zu Kultur und Werten, Entwicklung und Weiterbildung, Honorierungssystematik, Selbstevaluation sowie eben Rekrutierung und Zusammensetzung meist nur ungenügend oder gar nicht thematisiert.

Kommunikationskompetenz

Kommunikation im umfassenden Sinne verstanden bedeutet, konzeptionell den Informationshaushalt nach innen und nach aussen zu regeln. Die entsprechende Interaktion soll transparent und fair, zeit- und adressatengerecht sein. Und eine gute Kommunikation verlangt charismatische und glaubwürdige Führungspersönlichkeiten, insbesondere in schwierigen Zeiten.

Kompetenz in Change Management

Nichts ist so stetig wie der Wandel. Daher soll der VR sich diesbezüglich hinterfragen, ob er in der Lage ist, seine Unternehmung stetig fit zu halten in einer sich wandelnden Umwelt. Wie bereits eingangs erwähnt bestimmen externe und nicht lenkbare Einflussfaktoren (wie z. B. Markt, Gesetze, knappe Ressourcen, Kapitalgeber und diverse weitere Anspruchsgruppen) die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich eine Institution zu behaupten hat. Das sich kontinuierlich verändernde Umfeld verlangt die Kompetenz, sich stetig anpassen zu können.

Personale und soziale Kompetenzen

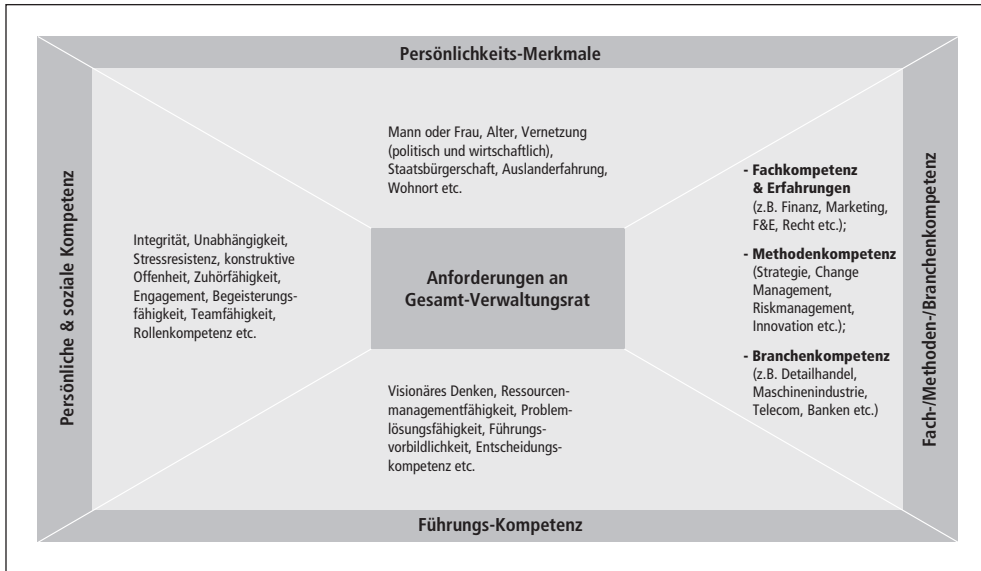
In der Beurteilung seiner eigenen personalen und sozialen Kompetenzen tun sich nicht nur VR-Gremien schwer. Dennoch ist es unerlässlich, sich mit der Passform der einzelnen Persönlichkeitsprofile und dem Zusammenspiel der einzelnen Verwaltungsräte untereinander sowie dem Fit von VR und Geschäftsleitung auseinander zu setzen. Oftmals sind nicht fachliche, sondern charakterliche bzw. so genannte weiche Faktoren entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg in der Unternehmensführung.

Und deren viele Kompetenzen mehr ...

Die Aufzählung weiterer unternehmensrelevanter Kompetenzen, auf Basis dessen sich ein VR messen könnte, liesse sich noch beliebig fortsetzen. Die vorstehend explizit aufgeführten sollen helfen aufzuzeigen, wie viel komplexer die Anforderungen an ein VR-Gremium sind als blosser Fach- und Branchenkompetenz. Schliesslich bietet der Wettbewerb, in dem eine Unternehmung zu bestehen hat, unendlich viele Herausforderungen, denen ein Führungsgremium bestmöglich zu entsprechen hat.

Das nachfolgende Schaubild (Abbildung 1) soll für die Aufnahme der Ist-Situation der VR-Zusammensetzung als Orientierungshilfe dienen. Es kann dann ebenso als Kriterienkatalog bei der Ausformulierung der Soll-Situation verwendet werden.

Kriterienkatalog VR-Kompetenzen



«Inkompetenz ist das, was immer bei den anderen vermutet wird.»

Silvan Felder

1.3 Potenzialerkennung und Soll-Profil

Nach Abschluss der VR-Evaluation bezüglich der heutigen Zusammensetzung und den auf dem Gremium vereinten Kompetenzen gilt es, systematisch die möglichen Potenziale zu erkennen und ein entsprechendes Soll-Profil auszuarbeiten.

Bereits die Analyse der Ist-Situation und die entsprechende Auseinandersetzung mit den daraus resultierenden Ergebnissen werden einige Punkte hervorbringen, die im Vergleich zu einer Idealbesetzung des VR-Gremiums abweichen. Es ist daher wichtig, dass bereits solche Feststellungen protokolliert werden und dann in die Bestimmung eines Soll-Profiles einfließen.

Nun gibt es noch weitere wichtige Kriterien, mit der die Ist-Situation «ins Sparring gehen muss», damit sich das Wunschprofil des zukünftigen VR-Gremiums noch viel deutlicher herauskristallisieren lässt.

Lebenszyklus der Unternehmung

Bekanntermassen durchläuft ausnahmslos jede Unternehmung bzw. jedes Geschäftssegment verschiedene Lebenszyklen. Die diesbezüglich klassische Kurvenführung kennt dabei die Phasen von Gründung/Entwicklung über Wachstum, Reife/Sättigung, Abschwung/Gefährdung bis hin zu Turnaround oder Aufgabe/Liquidation. In jeder Pha-

se eines solchen Zyklus muss sich der VR daher die Überlegung machen, ob er richtig zusammengesetzt bzw. mit den erforderlichen Kompetenzen und Erfahrungen ausgestattet ist. Beispielsweise wird eine mit klassischen Start-up-Kompetenzen ausgestattete Pionierpersönlichkeit wahrscheinlich nicht der passende VR sein, wenn die Unternehmung in einer Phase des Turnarounds steckt.

«Structure follows Strategy»

Klar, die Struktur (Organisation und Befähigung) hat der Strategie (Sinnggebung und Wegleitung) zu folgen. Ebenso klar (aber meist ignoriert) wird dabei, dass dies nicht nur für die operative Organisation gilt, sondern ebenso für die Zusammensetzung des Verwaltungsrates. Es müssen alle strategierelevanten Kompetenzen im Gremium vertreten sein. Indizien, dass der VR diesbezüglich Defizite aufweist, bieten u. a. folgende Feststellungen:

- Immer wiederkehrender Beizug von Beratern;
- dauernde Nichterreicherung von (ambitionierten) Zielsetzungen;
- dauerhaft schwächere Performance als die Mitbewerber.

Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität

Es ist ein ungeschriebenes Gesetz: Von allen VR-Mitgliedern muss sowohl eine adäquate Vorbereitung, eine lückenlose Teilnahme sowie auch eine fallweise Nachbereitung von VR-Sitzungen eingefordert werden. Spätestens aber bei der Einberufung einer ausserordentlichen VR-Sitzung bzw. einer ausserplanmässigen Verantwortungsübernahme in Spezialsituationen zeigt sich, welche Personen über die unabdingbaren zeitlichen Ressourcen verfügen. Merkmale in VR-Gremien, die auf einen diesbezüglichen Mangel schliessen lassen, sind u.a. folgende:

- Häufige Abwesenheit eines VR-Mitglieds;
- kein aktiver Beitrag in der VR-Sitzung;
- gemeinsame Terminfindung fast unmöglich (objektiv erkennbar zu viele andere Engagements).

Rollen- und Organisationskompetenz

Zwei Faktoren sind mitentscheidend für die Effizienz und Effektivität in der VR-Arbeit sowie ein einwandfreies Funktionieren des Zusammenspiels von VR und GL. Zum einen ist die Besetzung der einzelnen VR-Funktionen mit den richtigen Personen und entsprechender Rollenkompetenz ausschlaggebend (insbesondere VR-Präsidium und VR-Sekretär sowie allfällige Ausschüsse). Zum anderen muss eine willkürfreie und transparente Organisation festgelegt werden (werthaltiges Organisationsreglement, Funktionendiagramm, Führungskalender etc.). Wird diesen Themen zu wenig Beachtung geschenkt, so sind folgende Umstände stetige Begleiter der VR-Tätigkeit:

- mangelhafte Vorbereitungs- und Entscheidungsgrundlagen;
- mangelhafter Informationshaushalt ausserhalb von VR-Sitzungen;

- lange Sitzungsdauern und schleppende Entscheidungsfindung;
- unbehandelte Traktanden bzw. nicht traktandierte Kernthemen;
- stetige Grundsatzdiskussionen bez. Kompetenzen und Themensetzung;
- Misstrauens- statt Vertrauensorganisation.

Materielle und ideelle Unabhängigkeit

Unabdingbar für eine qualitativ gute Unternehmensführung ist die Befolgung des Grundsatzes des Primats der Unternehmens- über die Eigeninteressen. Dem kann konsequenterweise nur Folge geleistet werden, wenn die VR-Mitglieder klar erkennbar nicht in einem stetigen Interessenskonflikt mit ihrer VR-Funktion stehen (Hausbanker, Treuhänder, Hauptkunde etc.). Ebenso muss bis auf den Eigentümer der Unternehmung von jedem einzelnen VR-Mitglied behauptet werden können, dass es jederzeit auch aus dem Verwaltungsrat austreten könnte, falls es die Situation verlangen würde («Never take a seat you can't afford to loose»). Wichtig und zentral ist auch eine VR-Kultur, die eine freie Meinungsbildung und Willensäußerung zulässt bzw. fördert. Indizien, die diesen Anforderungen offensichtlich zuwiderlaufen, können folgende sein:

- Die Einkünfte aus sonstigen geschäftlichen Tätigkeiten mit der Unternehmung übersteigen das diesbezügliche VR-Honorar.
- Das entsprechende VR-Honorar macht mehr als 1/3 des persönlichen Jahreseinkommens des betreffenden VR-Mitgliedes aus.
- Allfällige konträre Meinungsäußerungen werden im Verlaufe der Diskussion fast immer wieder zurückgezogen und der Mehrheitsmeinung angepasst.
- Relativ passive Teilnahme an den VR-Sitzungen und abnicken der Entscheidungen.
- All diese Punkte und allfällig weitere Kriterien führen dazu, dass das Oberleitungsgremium sich mit diesem Prozess im Klaren wird, wie das Soll-Profil des gewünschten bzw. zukünftigen VR-Gremiums aussehen soll.

Als ein Beispiel und Orientierungshilfe soll hier das nachfolgende Schaubild (Abbildung 2) dienen. Es zeigt anhand eines Praxisfalles (Teilauszug) pragmatisch auf, wie eine Ist-Profilaufnahme mit entsprechender zusätzlicher Einsetzung von Soll-Profilanforderungen aussehen kann. Dabei ist in den Bewertungsspalten rechts jeweils herauszulesen, wie viele der VR-Mitglieder über eine hohe, mittlere oder tiefe Kompetenz je Kriterium verfügen (Ist-Profil). Die farbliche Akzentsetzung je Themenbereich gibt dann die Einschätzung wieder, wo nach Identifizierung aller für den Unternehmenserfolg wichtigen Kriterien die Kompetenzen für das Gesamtgremium zu liegen kommen sollten (Soll-Profil).

Analyse von Ist- und Soll-Profil

	Kompetenz		
	hoch	mittel	tief
1. Personale und soziale Kompetenzen			
Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität	2	3	1
Delegationsfähigkeit	1	5	
Freude und Begeisterungsfähigkeit	5	1	
Integrität, Glaubwürdigkeit	6		
Konstruktive Konfliktfähigkeit	2	4	
Materielle und ideelle Unabhängigkeit	4	1	1
Teamfähigkeit	3	3	
Unternehmerische, ganzheitliche und vernetzte Denkweise	2	3	1
Zuhör- und Lernfähigkeit	2	4	
2. Methoden- u. Fachkompetenz			
Vertiefte Strategie-, Struktur- und Kulturkompetenz	1	2	3
Vertiefte finanzwirtschaftliche Kompetenz	1	2	3
Vertiefte Human-Res.-Kompetenz	2	3	1
Vertiefte Riskmanagement-Kompetenz		5	1
Vertiefte rechtliche/normative/juristische Kompetenz	1	1	4
Vertiefte Kommunikationskompetenz	1	3	2
Change-Management-Kompetenz (Umstrukturierung, M&A etc.)		2	4
Kompetenzen in Innovationsmanagement	1	2	3
Logistik, Supply Chain Management		2	4
Marketing & Verkaufs-Kompetenz	3	2	1
Qualitäts- und Prozessmanagement	1	5	
Technologische Kompetenz (Infrastruktur, IT, E-Commerce etc.)		2	4
3. Branchenkompetenz			
Grosshandel	3	3	
Einzelhandel	4	2	
Logistikbranche		4	2
Konsumgüterindustrie generell	3	3	
4. Persönliche Eigenschaften/Bildung			
Männlich/weiblich	Ist: 6 Männer; Soll: mind. 1 Frau wünschenswert		
Jahrgang	Ist: Jg. 1948–1954; Soll: Verjüngung		
Nationalität	Ist: Alle VR CH-Bürger; Soll: –		
Muttersprache	Ist: 5 x d, 1 x f; Soll: –		
Fremdsprache(n)	Ist: 4 x f, 4 x e, 2 x i; Soll: –		
Bildungsstand	Ist: guter Bildungsstand; Soll: –		
GL-Führungserfahrung mit Erfolgsausweis	Ist: Mehrheitlich Unternehmer mit langjähriger Führungserfahrung; Soll: –		
VR-Erfahrung mit Erfolgsausweis			
Aktives Netzwerk in Wirtschaft, Politik und/oder Gesellschaft	Ist: Nur branchenmässige Netzwerke; Soll: Netzwerke über Branche hinaus schaffen		
Aktuelle weitere Tätigkeiten und Interessenbindungen	Ist: Vereinzelt Interessenkonflikte vorhanden; Soll: Interessenkonflikte reduzieren/vermeiden		

Abbildung 2: Beispiel einer Analyse der VR-Zusammensetzung mit Ausweis von Ist- und Soll-Profil (Teilauszug; 6 VR-Mitglieder)

Lesebeispiel und Interpretation zu Abbildung 2, erklärt anhand zweier Kriterien

a) Kriterium «zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität»:

Die Ist-Situation sieht so aus, dass sich zwei VR-Mitglieder über eine gute, drei über eine mittlere und eine Person über eine mangelhafte zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität ausweisen. Das Soll-Profil wünscht in diesem Kriterium eine Verbesserung, indem die farbliche Markierung in der Spalte «hohe Kompetenz» gesetzt wurde. Es sind somit organisatorische Massnahmen zu treffen und/oder Gespräche mit den betroffenen Personen zu führen, um eine Veränderung der Situation herbeizuführen. Insbesondere ist diesem Kriterium aber zukünftig in der Rekrutierung neuer VR-Mitglieder hohe Beachtung zu schenken.

b) Kriterium «vertiefte Strategie-, Struktur- und Kulturkompetenz»

Die Einschätzung der Ist-Situation bez. dieser Kompetenz sieht so aus, dass ein VR-Mitglied über eine hohe, zwei über eine mittlere und drei Personen über eine tiefe strategische Kompetenz verfügen. Das Soll-Profil wünscht klar eine Veränderung bez. dieses Kriteriums. Das kann mittels Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für die bestehenden Mitglieder oder durch die Zuwahl einer Person geschehen, die explizit über diese Kompetenz verfügt.

1.4 Der VR-Rekrutierungsprozess

Sind Ist- und Soll-Profil werthaltig und mittels sorgfältiger Analyse erstellt worden, so liegt der entsprechende Handlungsbedarf offenkundig auf dem Tisch. Die daraus resultierenden Entwicklungsmassnahmen bzw. ein entsprechendes Rekrutierungsverfahren stellen dann unter zwingender Berücksichtigung der Haupterkenntnisse «nur noch» formale Prozesse dar. Will das Oberleitungsgremium in Zukunft eine qualitativ bessere Zusammensetzung erlangen, so sind jetzt Überlegungen anzustellen, mit welcher Vorgehensweise die Situation nachhaltig verbessert werden kann.

Kommt der Verwaltungsrat zum Schluss, dass reine Entwicklungsmassnahmen (z. B. Aus- und Weiterbildung) innert nützlicher Frist nicht den dringend notwendigen Mehrwert bringen, so wird er sich grundsätzlich mit der Zusammensetzungsfrage auseinandersetzen müssen. Haben ohne einen Austritt aber alle Mitglieder ihre «Daseinsberechtigung», so muss eventuell über eine gezielte Ergänzung nachgedacht werden. Spätestens aber die Demission eines VR-Mitgliedes bietet dann die Chance, grundlegende Veränderungen anzustreben. Die erkannten Kompetenzlücken sowie das durch den Rücktritt verlorengelassene Know-how müssen geschlossen bzw. ersetzt werden.

Wie soll nun ein Rekrutierungsverfahren vom Ablauf her gestaltet werden, damit es als professionell und effektiv bezeichnet werden kann?

Bildung eines (ad hoc) Nominierungsausschusses

Sofern das VR-Gremium nicht über einen ständigen Nominierungsausschuss (Nomination Committee) verfügt, so bestimmt der Verwaltungsrat aus seinen Reihen diejenigen Personen, die ad hoc eine entsprechende Arbeitsgruppe bilden. Bezüglich Effizienz und