

# 04 Zusammensetzung des Verwaltungsrats

## Anzahl der Mitglieder

Zunächst ist festzuhalten, dass jede Aktiengesellschaft autonom entscheiden kann, wie viele Mitglieder ihr Verwaltungsrat umfassen soll und wie sich dieser zusammensetzt. Es gibt diesbezüglich keine gesetzlichen Vorschriften. Es gibt aber entsprechende unverbindliche Empfehlungen.

Für KMUs gelten die von der Universität St. Gallen erlassenen Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen, «Best Practice im KMU».



Die erwähnten Empfehlungen nennen drei Mitglieder als Richtgrösse für den VR eines Kleinunternehmens mit bis zu 50 Mitarbeitenden. Dagegen soll der VR von grösseren Unternehmen, d.h. solchen mit bis zu 500 Mitarbeitenden, aus fünf Mitgliedern bestehen.

## Wie unabhängig sollen Präsident und VR-Mitglieder sein?

Der Präsident bzw. die Präsidentin sollte unabhängig sein. Unabhängig im Sinne der genannten Best-Practice-Empfehlungen ist eine Person dann, wenn keine Umstände vorliegen, die ihre freie Meinungsbildung gegenüber dem Aktionariat, dem VR oder der Geschäftsleitung beeinträchtigen. Das VR-Präsidium sollte wenn möglich einem neutralen Aussenstehenden anvertraut werden.

Wenn es sich einrichten lässt, wäre es vorteilhaft, wenn sogar eine Mehrheit der Mitglieder des VR unabhängig ist. Jedoch können auch andere Überlegungen überwiegen. So dürfte es z.B. selbstverständlich sein, dass der Patron Einsitz nimmt. Es kann gewünscht sein, dass bestimmte Aktionärsgruppen durch ein VR-Mitglied vertreten sind oder dass jemand aus der Geschäftsleitung deren Interessen im VR wahrnimmt und damit den Informationsfluss gewährleistet.

## Zusätzliche Überlegung zur Zusammensetzung des VR

Der VR sollte kompetent sein, d.h. er muss die ihm von der Geschäftsleitung unterbreiteten Anliegen verstehen, in allen Facetten beurteilen können und in Übereinstimmung mit der festgelegten Unternehmensstrategie fachmännische Entscheide treffen. Deshalb sollten für familieninterne VR-Kandidaten die gleichen Anforderungskriterien gelten wie für externe. Der VR sollte so zusammengesetzt sein, dass er von der Geschäftsleitung geachtet und gerne konsultiert wird. Die Zeiten, als der VR ein Alibiorgan war, das einfach nur abnickte, was ihm vorgelegt wurde, sind längst vorbei.

## Die überwiegende Mehrheit der Schweizer KMUs wählt Insider ...

... also Persönlichkeiten, die seit Jahren mit der Firma verbunden sind und häufig im Top-Kader mitwirken oder mitgewirkt haben. Das Hauptargument für diese Entscheidung ist bekannt: Diese Persönlichkeiten sind mit dem Unternehmen bestens vertraut und erscheinen deshalb als besonders kompetent, um VR-Aufgaben wahrzunehmen, insbesondere strategische Weichenstellungen.

## Was ist ein unabhängiges Mitglied?

Demgegenüber hat sich in den Ländern des angelsächsischen Sprachraums das Konzept des sogenannten Non-Executive Director durchgesetzt – allerdings vorwiegend bei grösseren Aktiengesellschaften. Darunter versteht man Aussenstehende, die weder zum gegenwärtigen Zeitpunkt dem Management der Firma angehören noch früher eine solche Funktion wahrgenommen haben und auch sonst in keiner Weise mit dem Unternehmen verbunden sind. Dürfen solche externe Verwaltungsräte Aktien der Firma besitzen? Ja. Hierzu existiert im Englischen ein anderer Ausdruck für Verwaltungsräte, deren Unabhängigkeit so weit gehen soll, dass auch der Aktienbesitz ausgeschlossen wird: Man spricht dann von unabhängigen VR-Mitgliedern, sogenannten Independent Directors.



Im Jahr 2003 wurde der von der britischen Regierung in Auftrag gegebene «Higgs Report» veröffentlicht, der die Aufgaben der nicht exekutiven Verwaltungsräte umschreibt:

- Sie leisten einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie, insbesondere indem sie die aktuelle strategische Ausrichtung periodisch infrage stellen.
- Sie setzen sich kritisch mit der Leistung der Kadermitarbeiter auseinander, indem sie periodisch das Erreichte mit den Zielvereinbarungen vergleichen.
- Sie setzen sich kritisch mit der Risikosteuerung des Unternehmens auseinander.
- Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Ernennung und bei Bedarf Ablösung des Geschäftsführers und anderer Mitglieder des Top-Kaders. Entsprechend beschäftigen sie sich auch mit dem Thema Nachfolgeplanung und sind bei Entscheiden betreffend die Entlohnung der Kadermitarbeiter involviert.

Halten wir fest: Die nicht exekutiven Verwaltungsräte üben primär Überwachungs- und Kontrollfunktionen aus. Sie sind quasi die Wächter der Corporate Governance. Gerade ihre Distanz zum Tagesgeschäft birgt die essenziellen Vorteile dieses Konzepts: Sie sorgen dafür, dass die grundlegenden Aufgaben des Verwaltungsrats wie Weiterentwicklung der Firmenstrategie, Risikosteuerung und Nachfolgeplanung nicht im Tagesgeschäft untergehen. Bei einer geschickten Auswahl bringen solche Externe zudem ein vielfältiges Beziehungsnetz in die Firma ein, welches zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten eröffnen kann. Zumindest mittelgrosse Unternehmen – also das M in KMUs – sollten diese Möglichkeit ins Auge fassen.

# Ihre Ansprechpartner

## Die Idee ist so einfach wie bestechend!

Erfahrene Führungskräfte geben ihr grosses Wissen und ihre Praxiserfahrung zu tragbaren Kosten weiter.

Unser Angebot richtet sich an KMUs, Familienunternehmen sowie NPOs, Verwaltungen und Einzelpersonen.

Profitieren Sie von einem kostenlosen Erstgespräch!

### Jörg Rüegg

E-Mail [vr@adlatus.ch](mailto:vr@adlatus.ch)

Telefon 044 772 29 61

Mobil 076 369 29 61



### Heinz Leuzinger

E-Mail [vr@adlatus.ch](mailto:vr@adlatus.ch)

Mobil 079 769 95 47

