

# «Verwaltungsräte sollen querdenken»

CHRISTOPH LENGWILER DER HOCHSCHULDOZENT UND ERFAHRENE VERWALTUNGSRAT ÜBER DIE ANFORDERUNGEN AN VERWALTUNGSRÄTE

**Ein guter Verwaltungsrat kostet etwas, dafür leistet er einen wesentlichen Beitrag zum Wohlergehen eines Unternehmens. Gewünscht sind starke, unabhängige Persönlichkeiten mit einer hohen Fachkompetenz.**

**Christoph Lengwiler (im Bild), wie stellen Sie sich einen idealen Verwaltungsrat vor?**



Für mich ist der Verwaltungsrat ein Gremium, das so zusammengesetzt sein sollte, dass es dem Unternehmen möglichst viel bringt. Es braucht also eine gewisse Vielfalt an Fähigkeiten und Kompetenzen.

**Und was müssen die idealen Verwaltungsräte mitbringen?**

Die gewünschten Persönlichkeitsmerkmale für die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder sind etwa Fachkompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Integrität. Ein Verwaltungsrat sollte in der Lage sein, eine Geschäftsleitung wohlwollend kritisch zu begleiten. Er soll zudem spezifisches Fachwissen und Erfahrung in der Unternehmensführung haben.

**Ein umfangreiches Anforderungsprofil. Was sind denn die wichtigsten Kriterien?**

Kompetenz, Erfahrung und Integrität sind unabdingbar.

**Sie haben jetzt den Idealfall umschrieben. Wie sieht es in der Realität aus?**

Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten, weil über die Verwaltungsräte in grossen, börsenkotierten Unternehmen teils sehr viel bekannt ist, jedoch kaum etwas über die Zehntausenden Verwaltungsräte von KMU, von der kleineren Technologiefirma bis zur Grossschreinerei. Aber aus meiner Perspektive – ich bin Verwaltungsrat von zwei börsenkotierten Unternehmen – erlebe ich die Realität als sehr positiv. Im Verwaltungsrat der Luzerner Kantonalbank beispielsweise ist die Sitzungspräsenz praktisch 100 Prozent, meine Kollegen und Kolleginnen sind stets gut vorbereitet, arbeiten aktiv mit, stellen kritische Fragen, bringen Ideen ein und pflegen untereinander und mit der Geschäftsleitung ein gutes Einvernehmen. In allen Verwaltungsräten ist zudem der Kompetenzen-Mix sehr gut: jede und jeder bringt etwas Besonderes mit, von dem das Unternehmen profitieren kann.

**Und Sie selber? Welche Einstellung haben Sie zu Ihren VR-Mandaten, die Sie nebst Ihren Tätigkeiten als Dozent, Leiter eines Hochschulinstituts und CVP-Kantonsrat wahrnehmen?**

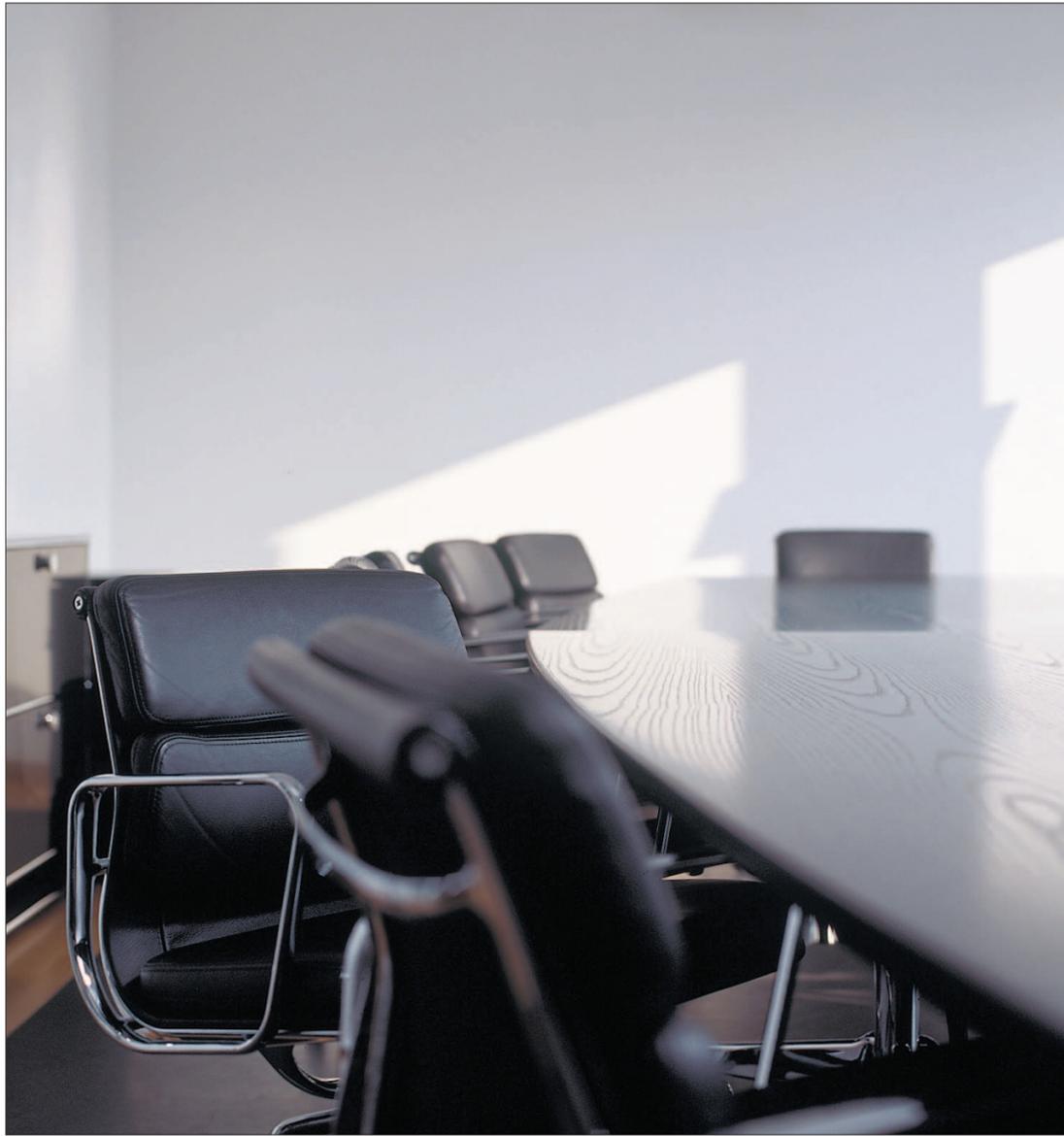
Ich habe mir jedes Mandat, das ich angenommen habe, sehr gut überlegt und gehe die Aufgaben meines Erachtens verantwortungsvoll an. Ich weiss, dass ich wichtige Funktionen habe und engagiere mich entsprechend stark.

**Und was ist der durchschnittliche Zeitaufwand für die Ausübung eines VR-Mandats?**

In Verwaltungsräten von grösseren Unternehmen darf man wohl etwa von 10- bis 20-Prozent-Pensen ausgehen. Im Durchschnitt muss man also pro Woche mindestens einen halben Tag einsetzen, wobei die Arbeit in konzentrierten Zeitblöcken anfällt.

**Und welche Gegenleistung sollte ein Verwaltungsrat dafür erhalten?**

In der Regel ist eine Tätigkeit als Verwaltungsrat eine lehrreiche Erfahrung und eine interessante Herausforderung. Der Verwaltungsrat kann Verantwortung übernehmen und die Geschicke des Unternehmens mitbe-



Damit die Sitze im Verwaltungsrat richtig verteilt werden, sind verschiedene Überlegungen notwendig.

FOTO KEYSTONE

## Gute VR bilden sich weiter

SWISS VR VEREINIGUNG WIDMET SICH DER PROFESSIONALISIERUNG DER VERWALTUNGSRÄTE

**Mit Swiss VR wurde 2011 eine Vereinigung für Verwaltungsräte von Schweizer Unternehmen gegründet. Sie bietet in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern ein spezifisches Weiterbildungsangebot an.**

Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte tragen eine grosse Verantwortung gegenüber Unternehmen, deren Mitarbeitenden und vielen weiteren Interessengruppen. Entscheide haben oft eine grosse Tragweite und müssen wohl analysiert und durchdacht werden.

Deshalb seien der Austausch mit anderen Verwaltungsratsmitgliedern und die gezielte Weiterbildung von zentraler Bedeutung, sind die Grün-

dungsmitglieder der Vereinigung SwissVR überzeugt. Zu ihnen gehören unter anderem Josef Felder (Verwaltungsrat HTC, Edelweiss Air AG, Amag, Lukb) oder Doris Russi Schurter (Verwaltungsrätin Helvetia Holding AG, LZ Medien Holding AG, Lukb, Swissgrid AG), Renato Fassbind (VR SwissRe sowie Kühne und Nagel) oder der interviewte Christoph Lengwiler.

Die Vereinigung Swiss VR wurde auf Initiative der Hochschule Luzern gegründet. Ziel ist eine Plattform für VR (Netzwerk, Erfahrungsaustausch) und ein bedürfnisspezifisches Weiterbildungsangebot an der Hochschule Luzern. Ein Kick-off-Event fand diese Woche in Zürich statt unter anderem mit Referaten von Prof.

Peter Böckli über die Pflichten des Verwaltungsrates und Franz Steinegger (Erfahrungen als Verwaltungsrat in grossen Gesellschaften).

**Forschungsaktivitäten fördern**

Swiss VR richtet sich an Personen, welche mindestens ein Verwaltungsratsmandat in einer in der Schweiz domizilierten Unternehmung mit mindestens zehn Mitarbeitenden wahrnehmen. Unternehmen und Organisationen können sich innerhalb von Swiss VR als strategische Partner und Gönner engagieren – zumal die Vereinigung auch Forschungsaktivitäten in Zusammenarbeit mit Hochschulen initiieren und unterstützen will. **RED**

Weitere Infos unter [www.swissvr.ch](http://www.swissvr.ch)

stimmen. Natürlich hat er als Gegenleistung auch eine angemessene Entschädigung zugute.

**Darf ein Verwaltungsrat auch ein Gestaltungsrat sein?**

Das muss er meines Erachtens sogar sein! Verwaltungsräte sollten die Tätigkeit und Strategie des Unternehmens immer wieder hinterfragen. Sie sollen querdenken und die Geschäftsleitung – im positiven Sinne – als «Spartingpartner» herausfordern. Es gibt auch Situationen, wo ein Verwaltungsrat un bequem sein und durchgreifen muss. So zum Beispiel, wenn ein Geschäftsleitungsmitglied entlassen werden soll.

**Wo verläuft die Trennung zwischen strategischer und operativer Tätigkeit im VR?**

Ein Verwaltungsrat sollte in der Regel

nicht ins Tagesgeschäft eingreifen. Trotzdem ist es wichtig, dass er das Geschäft seiner Unternehmung kennt und ein Gespür für Chancen und Gefahren respektive Stärken und Schwächen hat. Ich schaue beispielsweise, dass ich Mitarbeitende kenne und im Idealfall auch mit dem Unternehmen selber Geschäftsbeziehungen pflege: Dies ist beispielsweise bei der Luzerner Kantonalbank möglich. Dort bin ich ja nicht nur Vizepräsident des Verwaltungsrates, sondern ich erlebe die Bank auch als normaler Bankkunde.

**Wie unabhängig sollte ein Verwaltungsrat sein?**

Bei KMU kommt es sehr häufig vor, dass der Eigentümer zugleich auch der Verwaltungsratspräsident und Geschäftsleiter ist. In diesem Fall ist es empfehlenswert, dass er sich noch ein

paar unabhängige Persönlichkeiten in den Verwaltungsrat holt: zum Beispiel einen Juristen, einen Finanzexperten oder einen Strategie-Crack. Diese können ihn dann herausfordern, ihm kritisch den Spiegel vorhalten, Inputs geben.

**Und bei Publikumsgesellschaften?**

Dort gibt es heute viel höhere Anforderungen als früher. Die Zeit der «Seilschaften» ist vorbei. Wenn neue Mitglieder für den Verwaltungsrat gesucht werden, werden Anforderungsprofile erstellt. Der Verwaltungsrat sucht – teils mit Hilfe von Executive Search Firmen – geeignete Persönlichkeiten. Mit diesen führt dann ein Nominationsausschuss intensive Gespräche, und die Kandidaten der engeren Wahl müssen vor dem definitiven Entscheid auch dem VR als Ganzes Red

und Antwort stehen. Die Wahl erfolgt dann natürlich durch die Aktionäre an der Generalversammlung.

**Wie sieht es mit weichen Entscheidungsfaktoren aus: Frauenvertretung, Altersstruktur, regionale Herkunft?**

Das primäre Ziel bei der Suche von neuen Verwaltungsräten muss die Frage sein, wer für das Unternehmen den besten Beitrag im Verwaltungsrat leisten kann. In zweiter Linie schaut man natürlich auch auf eine gute Vielfalt der Mitglieder.

**Sie sind demnach kein Befürworter einer Frauenquote?**

Aus meiner Sicht sind Frauenquoten nicht immer sinnvoll. Es sollte heute eigentlich selbstverständlich sein, dass in einem gut zusammengesetzten Verwaltungsrat auch Frauen vertreten sind. Allerdings sind in gewissen Branchen nur wenig Frauen mit Erfahrung als Managerinnen zu finden. Es besteht dann die Gefahr, dass «Quotenfrauen» nominiert werden, welche nachher im Verwaltungsrat überfordert sind.

**Und wie verhindert man Sesselkleber?**

Es kann zu einem Problem werden, wenn ein Verwaltungsratsmitglied nicht spürt, wann es an der Zeit ist, zu gehen. Ein gutes VR-Gremium sollte in der Lage sein, solche Problemfälle zu bewältigen, Generationenwechsel rechtzeitig einzuleiten und – wenn nötig – halt auch mal ein Mitglied zum Rücktritt aufzufordern.

**Das wird gemacht?**

Ein Verwaltungsrat sollte idealerweise jedes Jahr eine Selbstbeurteilung vornehmen. Dazu gehört auch die Analyse der eigenen Zusammensetzung. Ich meine, dass ein Verwaltungsrat mit sieben Mitgliedern in der Lage sein sollte, etwa alle zwei Jahre jemanden auszuwechseln. Das braucht Mut, tut dem Unternehmen aber gut.

**Was zeichnet eigentlich einen guten VRP aus?**

Als «primus inter pares» muss er Führungsqualitäten haben, integer sein und mit den übrigen Verwaltungsratsmitgliedern und der Geschäftsleitung gut kommunizieren können. Erwünscht sind starke Persönlichkeiten mit Rückgrat und Überzeugungskraft.

**Eine letzte, nicht unwichtige Frage vieler Verwaltungsräte: Was wäre eigentlich eine angemessene Entschädigung?**

Dazu gibt es verschiedene Überlegungen. Einerseits müssen die Mitglieder für ihren Aufwand entschädigt werden, wobei ihre Verantwortung und ihre Risiken berücksichtigt werden sollten. Andererseits muss das Salär in einem vernünftigen Verhältnis zum Lohnniveau der Geschäftsleitungsmitglieder und zur Ertragskraft der Unternehmung sein.

**Das kann ganz schön viel sein für eine KMU, nicht?**

In der Regel sind in KMU die Entschädigungen für Verwaltungsräte deutlich tiefer als in grossen börsenkotierten Unternehmen. Es lohnt sich auch für KMU, den Verwaltungsräten ein angemessenes Entgelt für ihre Arbeit zu bezahlen. Vor allem in gewinnorientierten Unternehmen kann es ja nicht die Idee sein, dass Verwaltungsräte quasi ehrenamtlich ihre Aufgabe erledigen müssen. Ein guter Verwaltungsrat ist in der Regel auch seinen Preis wert.

INTERVIEW ANDREA WILLIMANN

\*Prof. Dr. Christoph Lengwiler ist Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Der Krienser ist überdies Vizepräsident des Verwaltungsrates der Luzerner Kantonalbank AG, Verwaltungsrat der Shape Capital AG und Vizepräsident von Swiss VR (siehe Kasten).