

WEITERBILDUNG FÜR VERWALTUNGSRÄTE

«Ein VR-Mandat ist kein Ehrenamt.»

Persönliche Verantwortlichkeiten, Wunsch nach Austausch mit Kollegen und gestiegene Ansprüche bei zunehmender Komplexität verlangen nach Professionalisierung und Weiterbildung im VR-Bereich. Die Plattform swissVR bietet nun massgeschneiderte Angebote für Verwaltungsräte an. **Interview mit Prof. Dr. Christoph Lengwiler**

Welche fachlichen Anforderungen muss für Sie ein «guter» Verwaltungsrat erfüllen?

Ein Verwaltungsrat muss über spezifisches Fachwissen oder Branchenkenntnisse verfügen. Erwünscht sind auch Erfahrung als Manager oder als Unternehmer. Er soll mit seinem fachlichen, persönlichen und wirtschaftlichen Hintergrund – ganz im Sinne der Diversität – das Verwaltungsratsteam ideal ergänzen. Im Team braucht es beispielsweise sowohl Fachwissen im Bereich Recht, Steuern, Finanzen, Organisation oder Marketing, als auch technisches Wissen, unternehmerische Erfahrung und Marktkenntnisse.

Und was soll ein «guter» Verwaltungsrat persönlich mitbringen?

Er soll integer und teamfähig sein, bei Führungsentscheiden Rückgrat zeigen, über gute kommunikative Fähigkeiten verfügen und sich für das betreffende Unternehmen interessieren. Er soll durch sein Beziehungsnetz und seinen guten Ruf einen Beitrag zur Reputation des Unternehmens leisten können. Ebenso soll er genügend Zeit für die Aufgabe als Verwaltungsrat haben. Sorgfältiges Studium der Unterlagen, Präsenz an Sitzungen und informelle Gespräche sind ein Muss.

Welches sind die neuen Herausforderungen für einen Verwaltungsrat?

Die gesetzlichen Anforderungen an die Verwaltungsräte sind in den letzten Jahren gestiegen. Ebenso hat sich generell die Regelungsdichte erhöht, speziell bei börsenkotierten Unternehmen oder etwa bei Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche. Die Compliance, also die Einhaltung von Normen aller Art, braucht heute viel mehr Aufmerksamkeit als früher. Trotzdem muss im Verwaltungsrat darauf geachtet werden, dass nebst den Risiken auch die Chancen gesehen werden,



Prof. Dr. Christoph Lengwiler ist Leiter des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern. Er ist Vizepräsident von swissVR und hat das Weiterbildungsangebot für Verwaltungsräte aufgebaut. Er ist Vizepräsident der Verwaltungsrates der Luzerner Kantonalbank sowie Mitglied des Verwaltungsrates der shaPE Capital AG und des Bankrates der Schweizerischen Nationalbank.

welche sich dem Unternehmen bieten. Anforderungsreich ist auch der internationale Bezug, welche viele Unternehmen heute haben.

Warum braucht es eine Professionalisierung im Verwaltungsrat?

Ein Verwaltungsratsmandat ist kein «Ehrenamt», sondern ein verantwortungsvoller Job, den man richtig erfüllen muss. Professionalisierung heisst zum einen, nur Leute in den Verwaltungsrat zu wählen, die diesem Job gewachsen sind und das Verwaltungsratsteam bereichern können.

Und zum andern?

Professionalisierung heisst auch, die Aufgaben des Verwaltungsrates seriös anzugehen: Der Verwaltungsrat ist für die Oberleitung und Überwachung des Unternehmens verantwortlich. Er muss die Grundsätze einer guten Corporate Governance beachten und insbesondere die Schnittstelle zur Geschäftsleitung richtig organisieren und leben. Er muss ein zweckmässiges Reporting aufbauen, um zu den nötigen Führungsinformationen zu kommen. Da er auch für die Strategie des Unternehmens verantwortlich ist, muss er ständig den «Radar» ausfahren d.h. Informationen sammeln und verarbeiten, um wichtige Entwicklungen im Unternehmen und in dessen Umfeld wahrzunehmen.

Welchen Nutzen bringen Weiterbildungsangebote für Verwaltungsräte?

Verwaltungsräte bringen idealerweise bereits viel Know-how mit und sie gewinnen in ihrer Verwaltungsrats-tätigkeit laufend neue Erkenntnisse. Weiterbildungen können dieses «Learning on the Job» nicht ersetzen, jedoch zur Qualitätssicherung beitragen: Verwaltungsräte können sich vertiefter über ihre Aufgaben informieren, ihre Fachkenntnisse (z.B. über Finanzen oder Recht) anreichern und auch erfahren, wie es andere machen.

Wie gehen Sie bei Ihren Weiterbildungsangeboten auf die verschiedenen Anforderungen ein? Der VR eines selbst geleiteten Familienunternehmens braucht ja andere Fähigkeiten als zum Beispiel ein VR in einer Bank.

Wir bieten von der Hochschule Luzern aus in Zusammenarbeit mit swissVR für verschiedene Zielgruppen massgeschneiderte Weiterbildungen an. So führen wir Einführungsseminare für KMU-Verwaltungsräte durch und ein Seminar beschäftigt sich mit dem Thema «VR im eigenen Unternehmen». Wir bieten auch branchenspezifische Seminare an, so zum Beispiel Workshops für Bankverwaltungs-räte. Weitere Seminare sind für Ver-waltungs-räte von börsenkotierten

Unternehmen geplant oder etwa für Verwaltungsräte von Bergbahnen.

Welche Vorteile bringt der Erfahrungsaustausch von Verwaltungsräten untereinander?

Der Erfahrungsaustausch mit «Gleichgesinnten» ist sehr wichtig, denn er bringt einen auf neue Ideen und erlaubt es, die eigenen Verwaltungsratspraxis zu hinterfragen. Erfahrungsaustausch kann im kleinen Rahmen mit Kollegen stattfinden, welche selbst Verwaltungsratserfahrung haben. Bereichernd ist aber auch der Besuch von VR-Weiterbildungen, weil man dort andere Verwaltungsräte kennenlernt und sich mit ihnen austauschen kann. Zu den Hauptzielen der Vereinigung swissVR gehört deshalb auch der Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsräten.

WEITERBILDUNGSANGEBOTE FÜR VERWALTUNGSRÄTE

Der Verein swissVR wurde 2012 lanciert und zählt heute rund 200 Mitglieder. swissVR will den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsräten fördern und in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern spezielle Weiterbildungen für Verwaltungsräte anbieten. Das vor kurzem erstmals durchgeführte Einführungsseminar für KMU-Verwaltungsräte war ausgebucht. swissVR führt regelmässig Veranstaltungen für die Mitglieder durch. Der Verein swissVR wird von Christian Wunderlin präsi-diert, einem erfahrenen KMU-Verwaltungsrat und Professor an der Hochschule Luzern. Mehr Infos: www.swissvr.ch

Weitbildungsangebote für VR:

- VR-Seminare an der Hochschule Luzern (www.seminare.ifz.ch)
- VR-Seminare an der Universität St. Gallen (www.es.unisg.ch)
- VR-Academy an der ZfU (www.zfu.ch)