



**Schlusspunkt:** Hinter dem Gelingen dieser Spiele steht das grosse Engagement von fast 300 Personen. «Das ist beste Werbung für unsere Institution», so Michael Hengartner, Rektor der Universität Zürich.

# Sich das Rüstzeug für VR-Jobs holen

**Verwaltungsrat** Selbst was einfach klingt, will gelernt sein. Nicht ohne Grund führt die ZfU International Business School eine Academy für VR und Corporate Governance.

DANIEL TSCHUDY

**O** bwohl sie hierzulande das oberste Aufsichts- und Gestaltungsorgan einer Aktiengesellschaft (AG) sind, agieren Verwaltungsräte (VR) in ihren Ämtern je nach Grösse des Unternehmens, Art der Geschäfte und vor allem Besitzverhältnisse häufig unterschiedlich und individuell. Weniger Interpretationsraum gibt es jedoch in den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben, die im Schweizerischen Obligationenrecht (OR) unter Artikel 716 vorgegeben sind: So hat der Verwaltungsrat die Oberleitung der Gesellschaft und erteilt die dafür nötigen Weisungen.

Weiter heisst es: Dann legt er die Organisation der Gesellschaft fest und ist verantwortlich für die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung. Dem Verwaltungsrat obliegt auch die Ernennung oder Abberufung der Geschäftsleitung und der Vertretungsberechtigten und er hat die Oberaufsicht über eben diese Geschäftsleitung. Beispielsweise betreffend Einhaltung von Gesetzen, Statuten, Reglementen und Weisungen. Des Weiteren ist der Verwaltungsrat verantwortlich für die Erstellung des Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung (GV) und die Ausführung ihrer Beschlüsse. Schliesslich – hoffentlich nie – muss der Verwaltungsrat bei Überschuldung beziehungsweise Zahlungsunfähigkeit den Richter benachrichtigen.

## Globalisierung erschwert Aufgaben

Das hört sich noch ziemlich einfach an, aber die Realität ist einiges komplexer. Das weiss Volker Stadlmüller, Leiter des Instituts für Fach- und Führungskompetenz sowie Mitglied der Geschäftsleitung der ZfU International Business School (siehe Kasten). «Die heutigen Herausforderungen sind unterschiedlicher Natur: Kontroll- und Steuerungsaufgaben gehen einher mit den veränderten rechtlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen.» Zudem zwingt die Digitalisierung Verwaltungsräte, ihr Vorgehen und ihre Ablaufprozesse intensiver als in der Vergangenheit zu überprüfen. «Gleichzeitig halten aber neue Regulie-

rungen die Verwaltungsräte davon ab, ihre eigentlichen Aufgaben in der strategischen Führung wahrzunehmen.»

Dazu kommt, dass die Internationalisierung der Geschäfte nicht nur Chancen, sondern eben auch Risiken ganz neuer Art bringt, so wie beispielsweise die physische Distanz zu Kunden aus fernen Ländern, die Abhängigkeit von Lieferanten von allerlei weiteren Produktionsstandorten oder die zunehmende Diversität unter Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Die Schwierigkeiten der Verwaltungsräte in diesen neuen Spielfeldern fangen häufig schon bei den interkulturellen Wahrnehmungen und Fähigkeiten («cross-culture competence») oder sogar bei den Sprachkenntnissen an.

Kein Wunder, verzeichnen Business-Sprachschulen die grössten Wachstumsraten bei den bis 40-jährigen Geschäftsleuten. Stadlmüller ergänzt: «Auch die in fernen Ländern geltenden Rechte und Pflichten werden immer komplexer und haben grossen Einfluss darauf, wie eine ausländische Filiale geführt werden muss. Gerade in China beispielsweise steht man nicht nur einem scheinbar undurchdring-

lichen Dschungel an Gesetzen gegenüber, sondern auch der Häufigkeit und Geschwindigkeit, mit der diese sich ändern.»

In diesem Zusammenhang stellt sich neuerdings selbst für kleinere Schweizer KMU die Frage, ob sie aus rechtlichen, strategischen oder fachwisslichen Gründen ausländische Verwaltungsräte an Bord nehmen sollen. Abgesehen davon, dass eine solche Ernennung die Aufgabe des bestehenden Verwaltungsrats ziemlich erschwert und das zeitliche Engagement intensiviert.

## Etwa für Familienbetriebe ...

So sah die ZfU schon lange die Notwendigkeit und das Potenzial, gezielte VR-Ausbildung anzubieten. Fabienne Meier, die zuständige Leiterin der Academy für VR und Corporate Governance, führt dazu aus: «Wir sind seit Jahrzehnten auf dem Markt und haben uns mit unseren Konzepten und vor allem mit unseren ausgewiesenen Referenten aus der Praxis einen exzellenten Namen gemacht. Über 6000 Persönlichkeiten renommierter Schweizer Unternehmen haben sich an unserer Akademie schon weitergebildet und so untereinander vernetzt.»

Die Bildungsmacher am Zürichsee bieten zum Thema Verwaltungsrat ein breites Spektrum an Aus- und Weiterbildungsprogrammen an. So beispielsweise bereits seit 1997 und in Zusammenarbeit mit dem Executive-Search-Beratungsspezialisten Knight Gianella & Partner AG ihren jährlichen VR-Flagship-Event, die Bad Ragaz Verwaltungsratsstage für Vertreter aus börsenkotierten Firmen. Dieses Jahr am 25. und 26. November 2016. Im Zentrum stehen durch Sparring-Partner präsentierte und moderierte Live Cases und Breakout Sessions zu aktuellsten Herausforderungen der Unternehmensführung und Entwicklungen der Corporate Governance. Die Teilnahme in Bad Ragaz ist allerdings ausschliesslich auf persönliche Einladung hin möglich.

«Für Mittelständler bieten wir eine Reihe anderer Seminare und Lehrgänge an, an denen erfahrene Verwaltungsräte ihre Erfahrungen weitergeben», so Meier, «die Themen sind unter anderem strategische Führung, Verantwortlichkeiten und Haftung, Finanzkontrolle und auch Kommunikation und Krisenmanagement.»



**«Handeln nach Treu und Glauben genügt heute nicht mehr.»**

**Volker Stadlmüller**  
Mitglied der Geschäftsleitung und  
Institutsleiter, ZfU, Thalwil ZH

Noch spezifischer ist ein Angebot für Familienbetriebe, wo sich die Herausforderungen mit einem einzigen Aktionär wesentlich von klassischen Verwaltungsratsmandaten unterscheiden. Ebenfalls für dieses Segment fährt die ZfU nach eigenen Angaben Spitzenpersonal auf. Bei den diesjährigen Eintages-Seminaren treten unter anderem Thomas Schmuckli, Verwaltungsratspräsident der Bossard Gruppe, sowie Dietrich Pestalozzi und Matthias Pestalozzi, die Inhaber der Pestalozzi Gruppe, auf.

## ... oder für den Nachwuchs

Letztlich drängt sich nur noch die Frage auf, wo sich junge Verwaltungsräte ihre Ausbildung holen können respektive ob es überhaupt junge Verwaltungsräte gibt. Stadlmüller weist dabei auf eine Untersuchung hin, die die Universität St. Gallen vor zwei Jahren über die Altersstruktur von Verwaltungsräten in den mittelständischen Unternehmen der Schweiz publiziert hat. Zusammenfassend sind laut dieser Studie gerade mal 8 Prozent aller Verwaltungsräte unter 40 Jahre alt; 62,4 Prozent sind zwischen 40 und 59 Jahre sowie fast 30 Prozent über 60 Jahre.

Das passende ZfU-Produkt für solche Jungen sind die zertifizierten Verwaltungsratslehrgänge, die mehrheitlich im

Panorama-Tagungszentrum in Feusisberg SZ stattfinden. Stadlmüller insistiert zwar, dass diese Kurse nicht nur für junge und angehende Verwaltungsräte sind. Aber sie scheinen zu diesem Alterssegment besonders gut zu passen. Zwei der Schwerpunkte sind hier Gestaltung einer effektiven Organisation im Verwaltungsratsgremium und die Zusammenarbeit zwischen VR, CEO und Geschäftsleitung. Und dazu immer wieder die Kommunikation gegen aussen und innen sowie in Krisenzeiten.

## Und was bringe ich einer Firma?

Mehr denn je müssen sich Verwaltungsräte bewusst sein, dass es sich bei diesen Jobs nicht um Auszeichnung von Verdiensten oder bloss schönen Repräsentationsaufgaben handelt, sondern um verantwortungsbewusste und für die Geschicke des Unternehmens relevante oder sogar matchentscheidende Führungsaufgaben. Verwaltungsräte sollen für ihre Arbeit und ihre Kompetenz bezahlt werden – und nicht primär für ihren Bekanntheitsgrad.

Deshalb müssen sich angehende und bestehende Verwaltungsräte gleich selber infrage stellen. Was können sie dem Unternehmen bringen, beispielsweise an juristischem, strategischem oder finanziellen Wissen? Können sie mit Aussensicht antreten, interne Menschen und Abläufe kritisch hinterfragen oder strategisch und taktisch richtige Vorgaben und Umsetzungen auslösen?

«In der Schweiz gelten weitreichende Haftungsregeln für den Verwaltungsrat. Handeln nach Treu und Glauben genügt in der heutigen medialen und schnellen Zeit aber nicht mehr. Auch wenn man bereits aus Erfahrung sehr vieles richtig macht, benötigt es in dieser Position trotz allem eine intensive Ausbildung respektive regelmässige Auffrischung zu den Aufgaben, Pflichten und notwendigen Kompetenzen», fasst ZfU-Experte Stadlmüller zusammen.

OR-Artikel 754 besagt, dass ein Verwaltungsrat für verschuldete Pflichtwidrigkeiten, die zur Schädigung von Gesellschaft, Aktionären oder Gläubigern führen, einstehen muss. Nur schon diese Konstellation alleine sollte jeden Verwaltungsrat zurück oder regelmässig in die Klassenzimmer führen.