



*Dr. Colina Frisch ist Academic Director der VR-Weiterbildungsorganisation Swiss Board School und Managing Director des Competence Center for Responsible Leadership des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen.*

# Die Professionalisierung der Verwaltungsräte

**Die Arbeit in einem Verwaltungsrat gilt als attraktiv. Doch wenn Verwaltungsräte ihre Verantwortung nicht wahrnehmen, riskieren sie eine Verantwortlichkeitsklage. Unter Umständen haften sie mit ihrem Privatvermögen für Schäden oder werden sogar strafrechtlich belangt.**

Die Rolle eines Verwaltungsrates hat sich in den letzten 20 Jahren stark verändert. «Die Verwaltungsräte sind professioneller geworden», sagt Dr. Colina Frisch, Academic Director der Swiss Board School an der HSG. Sie unterstreicht das mit einem Beispiel: Einem Kollegen wurde vor vielen Jahren ein Mandat angeboten. Auf die Frage, was denn die Aufgabe sei, erhielt er zur Antwort: Wichtig sei, dass er einen guten Wein für die Generalversammlung aussuche.

«Das ist heute komplett anders», betont Colina Frisch. Früher wurde ein Verwaltungsratsmandat mit viel Prestige, aber wenig Verantwortung verbunden. Heute tragen Verwaltungsräte sehr viel mehr Verantwortung, «das Prestige ist immer noch hoch, kann aber schnell im Keller landen».

Nach wie vor wird die Arbeit in einem Verwaltungsrat als sehr attraktiv beurteilt. Frisch verweist auf den Gründer der Swiss Board School, Professor em.

auf ein Thema stehe, und wenn dieser Zyklus abgeschlossen ist, dann müsse ein neuer CEO her. «Da kann man noch so gute Arbeit geleistet haben oder auch andere Themen besetzen. Oder man hat einfach genug vom Hamsterrad», sagt Frisch. Ausscheidende CEO und GL-Mitglieder überlegen sich dann, ob sie noch einmal einen Job auf operativer Ebene anstreben sollen – oder ob sie ihre Erfahrung in einem Verwaltungsrat einbringen wollen. Letzteres verspricht mehr Freiheit.

## **Aufgaben klar geregelt**

Was Verwaltungsräte tun müssen, ist auf den ersten Blick präzise im Obligationenrecht vorgeschrieben. Doch hinter der knappen Aufzählung stehen noch sehr viel mehr Aufgaben und Pflichten. Als erste dieser «unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben» (siehe Box) wird «die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen» genannt. Dazu gehören nicht nur Strategieentwicklung und Risk Management, sondern insbesondere die Pflicht zur Einhaltung aller massgebenden Regularien (Compliance). «Im Unterschied etwa zu Deutschland, wo diesem Gremium vor allem eine Aufsichtsfunktion zukommt, hat in der Schweiz ein Verwaltungsrat deshalb auch eine klar unternehmerische Gestaltungsfunktion», sagt Colina Frisch. In weiteren Punkten ist auch die Ausgestaltung des Rechnungswesens als Aufgabe des Verwaltungsrates aufgeführt. «Es ist also tatsächlich der Verwaltungsrat selbst dafür verantwortlich, dass es eine Rechnungslegung gibt, wie sie ausgestaltet ist und dass es auch ein Kontrollsystem gibt», so Frisch.

Die Verantwortung von Verwaltungsräten geht aber noch weiter. «Wenn man ein solches Mandat übernimmt, muss man sich bewusst sein, dass man persönlich mit seinem Privatvermögen haftet, wenn Steuern oder Sozialversicherungsbeiträge nicht ordnungsgemäss bezahlt werden», warnt Colina Frisch. Wenn Verwaltungsräte ihre Verantwortung nicht richtig wahrnehmen, werden sie schnell mit Klagen konfrontiert. Den Löwenanteil solcher Klagen reichen die Sozialversicherungen ein; dann etwa, wenn

## **«Man muss sich bewusst sein, dass man mit seinem Privatvermögen haftbar ist.»**

Martin Hilb, einem führenden Corporate-Governance-Experten, der die Ausbildungen für Verwaltungsräte an der HSG aufgebaut hat. «Hilb nennt als Faktoren, die eine Arbeit attraktiv erscheinen lassen, die vier S: Sinn, Spass, Spielraum, soziale Kontakte. Verwaltungsratsmandate bieten alle vier S.» Diese Liste liesse sich wohl ergänzen, etwa durch Status und Sicherheit im finanziellen Sinn.

## **Kürzere Zyklen in der Geschäftsleitung**

Die enorme Nachfrage nach Verwaltungsratsmandaten hat gemäss Colina Frisch auch damit zu tun, dass sich die Rolle der Geschäftsleitungen, insbesondere der CEO, geändert hat. «Früher konnte man gemütlicher alt werden in einer Geschäftsleitung, vielleicht bis zur Pensionierung bleiben», erläutert Frisch «Heute sind diese Zyklen häufig kürzer.»

Es sei gang und gäbe in grossen Unternehmen, dass ein CEO für einen Zyklus mit besonderem Fokus

ein Unternehmen in einem Konkursverfahren steckt und noch Sozialversicherungsbeiträge ausstehend sind: «Die Behörden sind sensibilisierter geworden, die holen sich das Geld, die müssen sogar klagen», weiss Frisch. Daher auch der Ratschlag: «Wenn das Geld knapp wird, immer zuerst die Sozialversicherungsbeiträge und die Steuern zahlen.»

Ob die verantwortungsrechtlichen Forderungen insgesamt zugenommen haben, lasse sich nur abschätzen, denn es fehlten genaue Daten, erklärt Frisch. D&O-Versicherungen, also Organhaftpflichtversicherungen für «Directors and Officers», sprächen aber von einer Zunahme. «Man muss zudem von einer Dunkelziffer ausgehen, weil viele solcher Klagen in einem Vergleich enden.»

#### **Krisen rückten Verwaltungsräte in den Fokus**

In den letzten 20 oder 30 Jahren hat sich in der Tätigkeit von Verwaltungsräten einiges geändert, «weil wir ein paar Krisen hatten», wie Colina Frisch sagt. «Vor allem das Swissair-Grounding, das war ein Paukenschlag, eine Zäsur, da kam die Frage nach der Verantwortung eines Verwaltungsrates so richtig in die Öffentlichkeit.» Auch die Finanzkrise oder die Abzockerinitiative hätten ihre Spuren hinterlassen: «Die Enge der Regulierungen nimmt tendenziell zu. Das ist ein weltweiter Trend.»

### **«Im Krisenfall ist ein Verwaltungsrat wesentlich stärker gefordert.»**

Die ethische Dimension der Verwaltungsrats-tätigkeit sei früher kaum herausgestrichen worden, sagt Frisch, die auch als Managing Director des Competence Center for Responsible Leadership des Instituts für Wirtschaftsethik und Lehrbeauftragte an der HSG wirkt. Sie betont aber, dass es gerade in der Schweiz «viele beispielhafte KMU» gab und gibt, die noch nie so etwas wie einen Corporate-Social-Responsibility-Manager oder andere spezialisierte Funktionen, die sich mit ethischen Fragen beschäftigen, kannten, «aber trotzdem haben die einen ganz tollen Job gemacht und sind sehr integer. Ich würde also nicht behaupten, dass früher einfach alles Wilder Westen war.»

#### **Entscheide genau dokumentieren**

Eine der neuen Entwicklungen ist die 2012 vom Bundesgericht übernommene Business Judgement Rule: Wenn in einem Unternehmen etwas richtig schief gegangen ist, musste ein Richter im Nachhinein beurteilen, ob ein richtiger oder falscher Entscheid des Verwaltungsrats zugrunde liegt. Der Richter hat keine Branchenkenntnisse, aber vielleicht Informationen, die den damals Beteiligten gar nicht zur Verfügung standen. Hier setzt die Business Judgement Rule an: «Das Verfahren, wie man zu diesem Entscheid gekommen ist, muss korrekt sein», erläutert

Colina Frisch. «Wenn das Verfahren korrekt ist, dann gilt auch der Entscheid als rechtens und korrekt, selbst wenn er im Nachhinein betrachtet nicht glücklich war – sofern im Übrigen alle rechtlichen Vorgaben eingehalten wurden.»

Einige Voraussetzungen müssen gegeben sein, um von einem korrekten Entscheid des Verwaltungsrats sprechen zu können. Ein formell ordnungsgemässer Beschluss setzt eine Traktandierung voraus und muss protokolliert werden. Dann reicht es nicht, nur den Beschluss selbst festzuhalten: «Gemäss der Business Judgement Rule ist es wichtig, dass alle zumutbaren Informationen eingeholt wurden und das Abwägen möglicher Alternativen gut dokumentiert ist», sagt Frisch. «Man muss später nachweisen können, dass gemessen an der damals absehbaren Tragweite eines Geschäfts intensiv die richtigen Informationen zusammengesucht und diskutiert wurden.»

Ebenso muss gut protokolliert werden, dass bei einem Geschäft mögliche Interessenskonflikte transparent offen gelegt und die Ausstandsregelung eingehalten wurde. Ein schwieriges Thema, wie die Spezialistin weiss, Interessenskonflikte seien einer der Hauptgründe für Auseinandersetzungen im Verwaltungsrat.

«Eine gute Versicherung ist es, einen gut ausgebildeten und kritischen Verwaltungsrats-Sekretär zu haben», sagt Frisch. Deswegen werden an der Swiss Board School auch gezielt VR-Sekretäre weitergebildet. Bei KMU nimmt diese Funktion oft die Sekretärin des Geschäftsführers wahr, «bei grossen Unternehmen sind das aber top-spezialisierte Juristen».

Früher galt die Faustregel «so wenig wie möglich protokollieren, sonst dreht Dir noch jemand einen Strick daraus», heute ist ein reines Beschlussprotokoll «das Dämmste, was man machen kann», wie Colina Frisch warnt. «Sonst hat ein gegnerischer Anwalt leichtes Spiel, um zu belegen, dass ein Verwaltungsrat seinen Job nicht gemacht hat – keine Informationen einholte, nicht diskutierte, keine Alternativen prüfte.»

#### **Diversity im Gremium**

Neben den rechtlichen Rahmenbedingungen haben sich auch die praktischen Anforderungen insbesondere an den Verwaltungsrat als Gremium stark verändert. «Komplexität und Spezialisierungen haben heute deutlich zugenommen», sagt Frisch. «Es braucht in allen Bereichen – z. B. Recht, Finanzen, Markt, Personal – spezialisiertes Know-how.» Immer noch untervertreten in Verwaltungsräten sind Personen, die das Thema Digitalisierung strategisch vortreiben können, «viele Firmen sind aber stark am Aufholen und suchen explizit Kompetenzen in diesem Bereich».

Gerade bei KMU werde aber immer noch eine erstaunlich hohe Anzahl von Verwaltungsräten aus dem Netzwerk rekrutiert, doch auch hier spüre man einen Professionalisierungsdruck. «Früher war es okay, fünfmal die gleiche Kopie eines Profils im



Verwaltungsrat zu haben – das hatte den Vorteil, dass man ähnlich tickte, aber den Nachteil, dass das Gesamt-Know-how im Verwaltungsrat kleiner war, da es stark überlappte.», sagt Frisch. Aus heutiger Sicht braucht es Best Practice und Diversität im Verwaltungsrat, «deshalb wird für die Besetzung von Mandaten immer häufiger der Swiss Board Pool des Swiss Institute of Directors genutzt oder ein Headhunter beigezogen».

Ein Verwaltungsrat müsse aus verschiedenen Persönlichkeiten bestehen, die verschiedene Rollen wie Organisator, Bewahrer, Controller, Umsetzer, Gestalter oder kreativer Denker einnehmen können, auch verschiedene soziodemografische Merkmale müssten vertreten sein. Also auch beide Geschlechter.

«Es gibt Studien, die belegen, dass Unternehmen mit einem ernstzunehmenden Frauenanteil in der Führungsetage profitabler sind», hält Colina Frisch fest, und betont: «Auf Ebene Verwaltungsrat ist es nicht so schwierig, geeignete Kandidatinnen zu finden.»

Branchenkenner erleben gemäss Frisch allerdings immer wieder, dass sich Frauen weniger zutrauen als Männer. Wenn jemandem ein Mandat angeboten werde, sei die erste Frage einer Frau häufig «kann ich das?», während ein Mann viel schneller frage «wie viel bringt's?»

### Faire Entschädigungen

Um die Frage wie viel bringt's? zu beantworten, müssen drei Dimensionen beachtet werden, wie Colina Frisch darlegt. Eine Verwaltungsrats-Entschädigung muss intern stimmig zur Entlohnung der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter passen, die Entschädigung muss marktgerecht und branchenüblich sein, und sie muss auch erfolgsgerecht sein – bei einem Unternehmen, das der Branche hinterhinkt, gibt es keinen Grund, überdurchschnittliche Entschädigungen zu zahlen.

Für KMU gilt die Faustregel, dass der Sitzungs-Tagesansatz einer Verwaltungsratsentschädigung etwa dem Honorar eines guten Strategieberaters entsprechen sollte. «Kleine Firmen haben in der Regel auch günstigere Berater», erklärt Frisch diese Formel.

Wichtig ist, dass man sich vor der Übernahme eines Mandats über die zeitliche Beanspruchung im

Klaren ist. «In einer Schönwetterphase kommt man mit vielleicht sechs Sitzungen und einer Retraite durch – aber im Krisenfall ist ein Verwaltungsrat wesentlich stärker gefordert. Das muss man einberechnen.» Frisch vergleicht die Arbeit im Verwaltungsrat mit einer Segel-Törn oder einer Skitour: «Bei schönem Wetter ist das ein fantastisches Erlebnis, aber man muss wissen, was man tut, wenn das Wetter umschlägt.»

### Starker Professionalisierungsdruck

Die höheren Anforderungen und die zusätzlichen Regulierungen haben zu einer Professionalisierung der Verwaltungsräte geführt. Deshalb ist auch die Nachfrage nach guten und fundierten Weiterbildungen «extrem hoch», wie Colina Frisch aus ihrem Alltag an der Swiss Board School bestätigen kann: «Wir werden fast überrannt.»

Text: Philipp Landmark

Bilder: Thomas Hary

### Gesetzliche Grundlage

Im Schweizerischen Obligationenrecht ist die Tätigkeit des Verwaltungsrates in etlichen Artikeln geregelt. Zentral ist der Artikel 716a:

Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung

In weiteren Artikeln wird u. a. die Verantwortlichkeit festgehalten. In Artikel 754 heisst es:

Die Mitglieder des Verwaltungsrates und alle mit der Geschäftsführung oder mit der Liquidation befassen Personen sind sowohl der Gesellschaft als den einzelnen Aktionären und Gesellschaftsgläubigern für den Schaden verantwortlich, den sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen.

# Alter ist kein absolutes Mass für Erfahrung

**Sie ist ein Gesicht einer neuen Generation: Die Ökonomin Sunnie Jaye Groeneveld ist Unternehmerin, Studiengangsleiterin und auch Verwaltungsrätin in drei KMU.**

Gibt man bei Google «Sunnie J. Groeneveld» ein, dann schlägt die Suchmaschine vor, die Anfrage mit «Alter» zu ergänzen. Tatsächlich ist das Alter der jungen Frau – sie ist 31-jährig – ein Thema. Sie ist ein Kontrast zum traditionellen Bild eines Verwaltungsrates, der normalerweise ein gereifter Herr ist.

Darauf angesprochen, schmunzelt Sunnie Groeneveld. «Ein Verwaltungsrat als Gremium muss bei Fähigkeiten und bei Persönlichkeiten divers aufgestellt sein. Erfahrene Männer sind sicher ein Teil davon.» Diversity allein genügt aber nicht als Schlüssel für die Zusammensetzung eines Verwaltungsrates. «Ein Verwaltungsrat in der Schweiz hat zwei Funktionen: Controlling und strategische Vorgaben.» Das Zusammenstellen eines guten Verwaltungsrates sei herausfordernd, es gelte, in einer zunehmend digitalisierten Welt vor allem strategische Kompetenz an Bord zu holen. «Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für eine Strategie, die es einer Firma ermöglicht, auch in zehn Jahren erfolgreich zu sein.»

**«Das führt dazu, dass einige zweitbeste Männer von Frauen überholt werden.»**

## Gruppe mit verschiedenen Stärken

Ein idealer Verwaltungsrat ist für Groeneveld eine Gruppe von Leuten, die alle verschiedene Stärken haben, von denen aber «zumindest viele» dazu beitragen können, eine gute Strategie zu entwickeln. Ebenso müssten auch viele zum Controlling beitragen können, «da sind die einen wiederum stärker als die anderen». Etwa die Juristen und Finanzfachleute, die überall in Verwaltungsräten anzutreffen sind. «Die haben durchaus ihre Berechtigung, aber Controlling ist nur die Hälfte der Aufgabe.»

Für die andere Hälfte brauche eine Firma, die in einer digitalisierten Welt verschiedene Kundengruppen ansprechen will, Repräsentanten verschiedener Stakeholder in dem Gremium, in dem wichtige Entscheide für die Zukunft getroffen werden. «Diversität ist die Konsequenz daraus.» Wenn in einem Betrieb beispielsweise hauptsächlich die Kunden oder

aber auch die Mitarbeiter aus der Generation Y stammen, kann es hilfreich sein, jemanden dieser Generation mit strategischem Talent einzubinden. Sei es im Verwaltungsrat oder in einem Beirat, der dem Verwaltungsrat angegliedert ist.

«Das ist das Spannende in der digitalen Welt: In vielen Fragen haben jüngere Menschen mehr Erfahrung als ältere», betont Sunnie Groeneveld. «In dieser Domäne ist das Alter nicht das absolute Mass für Erfahrung, neue Verwaltungsräte müssen nicht mehr per Definition 50 oder älter sein. Das sind wir uns nicht gewöhnt.» Groeneveld verweist auf Technologien, die relativ jung sind: «Das iPhone gibt es seit 2007, den dazugehörigen App Store seit 2008. Man kann also nur elf Jahre Erfahrung mit Mobile Apps und darauf basierenden Geschäftsmodellen haben.» Facebook wurde 2006 für eine breite Öffentlichkeit lanciert. Viele jüngere Leute hätten sich seither intensiver mit Social Media auseinandergesetzt als ältere. «Wenn ein Fünfzehnjähriger 2006 mit Social Media angefangen hat, dann ist der heute noch keine 30 und trotzdem der erfahrenste Kollege im Team.»

Die Yale-Ökonomin Sunnie J. Groeneveld ist ein prominentes Beispiel für diese Generation. Sie gründete 2013 das Beratungsunternehmen Inspire 925 GmbH, das Kunden in den Themen digitale Innovation und Mitarbeiter-Engagement begleitet, erhielt zwei Jahre später den Auftrag auf Mandatsbasis als erste Geschäftsführerin von DigitalSwitzerland, die grösste nationale Standortinitiative zur Digitalisierung aufzubauen, bevor sie 2017 zwei weitere Unternehmen mitgründete. Heute leitet sie nach wie vor Inspire 925, verantwortet einen neuen Studiengang, den EMBA in Digital Leadership an der HWZ, und sitzt in drei Verwaltungsräten, bei der HHM-Gruppe (Elektro-Engineering), der Emineo AG (IT) und der Galledia-Gruppe (Medien/Druck). In keinem der drei Gremien ist sie übrigens die einzige Frau.

## Ein Abbild der Gesellschaft

Wie viele Frauen sollten denn in einem Verwaltungsrat sein? «Ich würde mir wünschen, dass ein Verwaltungsrat ein Abbild der Gesellschaft ist», sagt Groeneveld, «und die Tatsache widerspiegelt, dass wir



*Sunnie J. Groeneveld bringt in drei KMU-Verwaltungsräten die Sichtweise einer jungen, digitalisierten Generation ein.*

heute gleich viele Frauen gut ausbilden wie Männer.» Wenn vermehrt Frauen in Top-Gremien gewählt werden, sei dies noch lange keine Gefahr für gute Männer. Es führe aber wohl dazu, dass einige zweitbeste Männer von Frauen überholt werden: «Nichts für ungut, aber das wäre ja voll im Interesse der Wirtschaft», hält Groeneveld fest. Und fügt fast schon entschuldigend an: «Ich bin schliesslich Ökonomin.» Dass man aus Branchen wie etwa der Maschinenindustrie hört, es liessen sich keine geeigneten Frauen mit einschlägigen Kenntnissen finden, beeindruckt Groeneveld nicht. Sie verweist auf das Beratungsunternehmen GetDiversity GmbH, das Kandidatinnen und Kandidaten für Verwaltungsräte vermittelt: «Die würden jetzt antworten: «Wir finden für jedes Mandat eine passende Frau!.»»

### **Gewählt werden bestimmte Kompetenzen**

Allein die Qualifikation, Frau zu sein, hat auch Sunnie Groeneveld nicht zu ihren Mandaten verholfen. «Ich habe in allen drei Verwaltungsräten erlebt, dass man bestimmte Kompetenzen ins Gremium wählt, weil man etwas strategisch verändern will.» In diesem Fall sei es wichtig, mehrere Personen mit solchen Strategiefähigkeiten im Verwaltungsrat zu haben. «Als Einzelmaske ist es schwieriger, ein Gremium für neue Ideen zu begeistern, zu zweit aber kann man Power entwickeln.»

Dies sei gerade bei Digitalisierungsthemen wichtig. «Wenn es um eine digitale Strategie geht, die etwa stark auf Social Media setzt, im Verwaltungsrat sich aber niemand mit Social Media auskennt, kann ich dort keine fundierte Diskussion führen. Es fehlt mindestens eine zweite Perspektive, welche die Strategievorschläge ergänzt, hinterfragt und weiterentwickelt.» So könne man nicht die gleichen Sprünge machen, wie mit mindestens einem Mitspieler.

Damit ein schlagkräftiger Verwaltungsrat entstehe, müsse für die Wiederbesetzung eines Mandates viel breiter und professioneller gesucht werden, als dies früher üblich war und bisweilen heute noch ist – der Verwaltungsrat sucht im eigenen Netzwerk, frei nach dem Motto «jeder schlägt ein paar Namen vor». «Ich habe einmal einen solchen Prozess in andere Bahnen gelenkt, weil alle Vorschläge zwar nette Kollegen, aber nicht die richtigen Profile waren», sagt Groeneveld. «Das bringt uns als Unternehmen nicht weiter.» Hat sie selbst denn die Firmen weiter gebracht, für die sie als Verwaltungsrätin tätig ist? «Ich konnte bei allen drei Mandaten gewisse Steine ins Rollen bringen», sagt Sunnie Groeneveld. «Ich bin aber erst seit zweieinhalb Jahren, teils auch nur seit einem Jahr in diesen Gremien. Es ist noch verfrüht, um zu beurteilen, ob mein Input langfristige Wirkung hat.»

Text: Philipp Landmark

Bild: zVg



*Hans-Jürg Bernet hatte bis zu acht Verwaltungsratsmandate gleichzeitig inne, für die er rund 70 Prozent seiner Arbeitszeit einsetzte.*

# «Ein Verwaltungsrat muss alles kritisch hinterfragen»

**Hans-Jürg Bernet kennt Verwaltungsräte von börsenkotierten Unternehmen wie auch von KMU aus der Innenperspektive. Im Interview äussert er sich über die unterschiedlichen Aufgaben in diesen Gremien.**

**Hans-Jürg Bernet, wie kamen Sie zu ihrem ersten Verwaltungsratsmandat?**

Als CEO der Zurich Schweiz übte ich bereits von Amtes wegen Mandate bei Tochtergesellschaften wie Genevoise, Alpina oder Altstadt aus. Am 17. November 2005 dann wurde kommuniziert, dass ich von der Position des CEO zurücktrete. Das war am Morgen, weil es börsenrelevant war. Noch am selben Nachmittag rief mich Erich Walser, der Verwaltungsratspräsident der Helvetia, an und sagte: «Du als St.Galler und Versicherungsfachmann kommst jetzt zu uns!»

**«Es gibt sehr viele gute Frauen, die man vorher nicht auf dem Radar hatte.»**

**Waren Sie überrascht?**

Nun, ich kannte die Branche, ich hatte bei der Zurich eine grosse Führungsspanne mit 6'000 Mitarbeitern, und ich habe 2002, als das Unternehmen fast gegründet wurde, eine grosse Sanierungsübung geleitet. Das hat mich wohl als Verwaltungsrat attraktiv gemacht. Erich Walser wollte mich schon früher als CEO gewinnen, als er selbst noch das Doppelmandat Verwaltungsratspräsident und CEO ausübte. Das war aber nicht interessant, weil ich ja CEO bei der Zurich war.

**Sie haben in den letzten Jahren Einblick in etliche Verwaltungsräte erhalten. Was hat sich seit der Jahrtausendwende geändert?**

Die Zusammensetzung! Ohne despektierlich zu sein: Früher spielten bei der Zusammensetzung eines Verwaltungsrats neben einer gewissen beruflichen Erfahrung, die ich nicht herunterspielen will, vor allem eine Rolle, ob jemand ein Kollege aus dem Militär oder einem Verein ist und ob man mit einer Person gut auskommt. Vor allem seit der Finanzkrise 2003 waren dann plötzlich ausgewiesene Fähigkeiten in einem Verwaltungsrat gefragt. Das war meine Chance.

**Weil sich die Gewichte in der Verwaltungsrats-tätigkeit verschoben haben.**

Heute braucht man sehr viel Zeit für die ganzen Governance-Fragen, die ganzen Compliance-Geschichten, für die Zusammenarbeit mit dem Regulator. Das ist übrigens nicht nur bei Finanzdienstleistern so, ich war ja noch Präsident der Betriebskommission des Kinderheims Tempelacker. Da war der Regulator das Amt für Soziales, auch die haben bis in Detail vieles vorgeschrieben

**Sie haben sich als Verwaltungsrat für KMU und für börsenkotierte Unternehmen eingesetzt. Sind das unterschiedliche Aufgaben?**

Auf jeden Fall. In einem KMU, wenn auch noch Inhaber im Verwaltungsrat sind, hat man eine ganz andere Aufgabe. Normalerweise ist eine die Hauptaufgabe eines Verwaltungsrats, Vertreter der Aktionäre zu sein und für ihr «Wohl» zu sorgen. In einer Familien-AG ist man als externer Verwaltungsrat eher ein Moderator und Coach – jemand, der seine Erfahrung weiter gibt.

**Sie haben also sehr unterschiedliche Rollen wahrgenommen.**

Das ist das Faszinierende an dem Portfolio von Verwaltungsratsmandaten, wie ich es hatte. In einem KMU kann man mehr gestalten als in einem grossen Unternehmen, man kann beispielsweise zu dritt auch mal spontan eine Telefonkonferenz machen.

**Bei einer Helvetia würde ein dreiköpfiger Verwaltungsrat nicht funktionieren.**

Ja, es braucht in börsenkotiertem Unternehmen viel mehr differenzierte Kompetenzen im Verwaltungsrat.

**Früher gab es zu viele zu ähnliche Leute in einem Verwaltungsrat. Wie ist das heute?**

In der Phase ab 2004 hat man klar nach Skills gesucht. Die Anforderungsprofile erfordern einen Rechnungslegungsspezialisten, einen Marktspezialisten, jemand mit Führungserfahrung, einen Juristen, jemand mit Branchenkenntnissen und so weiter.

Männlein oder Weiblein war aber noch kein Thema, da muss man ehrlich sein. Vielleicht schaute man sich sogar tendenziell eher Männer an.

#### **Hat das geändert?**

Das hat massiv gedreht. Ab etwa 2012 kam die Gender-Frage auf, es gab Diskussionen auf politischer Ebene, der Bundesrat hat inzwischen eine «weiche Frauenquote» in Verwaltungsräten durchgesetzt. Für jeden Verwaltungsratspräsidenten, der eine Position neu besetzen muss, ist das Frauenthema extrem dominant.

## **«Die Aufgabe eines Verwaltungsrats ist nicht, seine Popularität zu steigern.»**

#### **Stört Sie das?**

Wir alle haben die Genderfrage verhängt. Nicht nur bei Verwaltungsräten, auch auf Stufe Geschäftsleitungen und eigentlich überall. Deshalb haben wir jetzt einen extremen Nachholbedarf.

#### **Die Unternehmen stehen unter Druck.**

Ich verstehe den Druck. Wir müssen diesen Change hinbekommen. Nicht unbedingt mit einer Quote, aber wir müssen einen gesunden Mix in den Verwaltungsräten erreichen. Das hat im Moment den Nachteil, dass selbst hervorragende Männer praktisch keine Chance auf ein Mandat haben. Auch Unternehmen könnten hier Chancen verpassen, sich eine Top-Figur zu angeln, weil einfach der Druck da ist, eine Frau zu wählen. Aber kein Präsident, der in der Öffentlichkeit steht, kann sagen, die Genderfrage interessiert ihn nicht. Das wird sich wohl in vier, fünf Jahren wieder normalisieren. Dann ist das gegessen, wenn die Öffentlichkeit gesehen hat, dass man das Thema angepackt und gelöst hat.

#### **Die entscheidende Frage ist wohl: Gibt es genügend geeignete Frauen für diesen Change?**

Bei allen grösseren Mandaten bin ich auch in den Nominationsausschüssen, ich bin sehr stark mit dieser Frage konfrontiert. Meine Erfahrung ist: Es gibt sehr viele gute Frauen, die man vorher einfach nicht auf dem Radar hatte. Dass es gute Frauen gibt, ist nicht weiter verwunderlich: Im Jus-Studium sind heute 60 Prozent der Absolventen Frauen. An der HSG kamen zu meiner Zeit vier Frauen auf 400 Erstsemester-Studenten. Heute sind es 35 Prozent. Es ist eine andere Zeit, und darum gibt es viele gute Frauen für Verwaltungsrats-Mandate, daran zweifle ich überhaupt nicht.

#### **Die ganze Kultur in Verwaltungsräten ist von Männern geprägt worden.**

Ja, klar. Ich hatte aber zuletzt in zwei Gremien Frauen als Präsidentinnen. Das war für mich eine neue Erfahrung

#### **Inwiefern?**

Sie führen anders. Allerdings ist es schwierig zu erklären, was denn wirklich anders ist. Vielleicht ist es einfach auch ein Gefühl.

#### **Neben dem Merkmal «Frau» ist auch das Merkmal «Digitalisierungskompetenz» gefragt.**

Die Digitalisierung ist in vielen strategischen Diskussionen das wichtigste Thema. Nehmen wir den Bau: Wer nicht digitalisiert ist, kommt nicht mehr zum Zuge. In Zukunft werden Ausschreibungen der Generalunternehmer digital sein. Wenn Du selber nicht digital fit bist als Lieferant, wirst Du gar nicht mehr gefragt. Da als Verwaltungsrat rechtzeitig die Zeichen zu sehen und zu handeln, ohne gleich das Kind mit dem Bade auszuschütten, ist eine spannende Herausforderung.

#### **Dürfen Sie als Verwaltungsrat ein Kumpel des CEO sein?**

Das kommt darauf an, was man unter Kumpel versteht. Wenn ein Verwaltungsrat mit einem GL-Mitglied einen Jass klopft, dann ist das okay. Wenn aber der Verwaltungsratspräsident mit dem CEO jeden Tag zusammensitzt, alle Themen bei einem Bier schon vorbesprochen werden und es nachher im Gremium heisst «wir haben es schon geregelt, ihr könnt das noch durchwinken», dann ist das völlig daneben.

#### **Passiert nicht genau das immer wieder?**

Es gibt diese Gefahr, dass Verwaltungsratspräsident und CEO ein zu enges Gespann sind. Das kann die Entscheidungsfreiheit und die Diskussionsfreiheit in einem Verwaltungsrat massiv eingrenzen.

#### **Wer muss eine solche Konstellation erkennen? Müssen die Aktionäre das sehen?**

Das Aktionariat kann das nicht erkennen. Wenn ein Unternehmen seriös ist, macht der Verwaltungsrat regelmässig Selbstevaluationen. Bei börsenkotierten Unternehmen ist das sogar vorgeschrieben. Da kann man – nein, da muss man – solche Dinge auf den Tisch bringen.

#### **Das bedingt, dass die Verwaltungsräte untereinander ehrlich sind.**

Solche Punkte zu benennen, ist nicht immer populär. Aber die Aufgabe eines Verwaltungsrats ist ja nicht, seine Popularität zu steigern, sondern im Sinne der Sache vernünftige Lösungen zu finden.

#### **Lässt man sich für eine Selbstevaluation von externen Leuten begleiten?**

Es gibt Firmen, die das anbieten, ich habe das schon

so erlebt, man kann das aber selbst machen – transparent oder auch anonym. Ich habe immer meinen Namen hingeschrieben.

#### **Nützt das tatsächlich etwas?**

Ich habe sehr gute Erfahrungen gemacht mit Selbstevaluationen, ich unterstütze das sehr. Man kann immer Schlüsse daraus ziehen. Einfaches Beispiel: Wenn herauskommt, dass ein Gremium viel zu viel Zeit für den regulatorischen Bereich braucht und zu wenig Zeit für Themen wie Markt, Kunden, Produkte hat, dann kann man als Konsequenz ein permanentes Traktandum «Markt» an den Sitzungen einführen. Damit ist man gezwungen, sich damit auseinanderzusetzen.

#### **Muss ein Verwaltungsrat misstrauisch sein?**

Vertrauen ist im Prozess zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ein ganz wichtiger Faktor. Aber nicht der einzige. Der Verwaltungsrat muss trotzdem alle Vorgänge kritisch hinterfragen. Die grösste Falle für einen Verwaltungsrat ist, wenn man sich zu wohl fühlt bei dem, was die Geschäftsleitung präsentiert.

**«Es gibt die Gefahr, dass Verwaltungsratspräsident und CEO ein zu enges Gespann sind.»**

#### **Sie haben teilweise acht Mandate gleichzeitig ausgeübt. Wie gross war da die zeitliche Belastung?**

In der Jahresbilanz sind das vielleicht 70 Prozent, aber etwa im März, wenn die Jahresabschlüsse anstehen, hatte ich Phasen mit 70-Stunden-Wochen. Dafür geht im Sommer nichts, wenn nicht gerade eine Krise zu bewältigen ist. Auch im Herbst läuft mal vier Wochen kaum etwas, ebenso über den Jahreswechsel.

Text: Philipp Landmark

Bild: Thomas Hary

Hans-Jürg Bernet ist Dr. oec. HSG und war ab 1977 Jahre bei den Zürich Versicherungen tätig, zuletzt als CEO Schweiz und Konzernleitungsmitglied der damaligen Zurich Financial Services. Seit 2005 war er bei der Helvetia Holding, der Hälgi Holding AG (Präsident) und beim Spitalverbund Appenzell Ausserrhoden im Verwaltungsrat, der Stadt-St.Galler übt heute noch Mandate bei der Medidata (Präsident), der Swica, der St.Galler Kantonalbank (Vizepräsident), der AdCubum und der City-Parking St.Gallen aus.

## Keine Robben in Valencia



**«Schau, eine Robbe!» Die überraschende Entdeckung meiner Frau am Strand von Valencia war wahrscheinlich dem Oceanografic-Besuch vom Vortag geschuldet; vielleicht auch nicht optimalen Eintageslinsen. Wie Treibholz am Strand von Valencia tauchen auch Themen in den Medien auf. Viele davon verschwinden mit etwas Zeit und klarerem Blick rasch wieder. Andere Ereignisse sind persistenter. In diesem Fall sind Unternehmer und Firmenlenker besser beraten, nicht auf das Prinzip Hoffnung zu setzen.**

Die Frankenstärke vor acht Jahren war ein solches Ereignis. Für zahlreiche Firmen ist sie noch heute eine der grössten Herausforderungen. Der starke Franken ist nicht nur Ausdruck der stabilen Schweiz und ihrer Wirtschaft, er ist auch Zeichen der sackschwachen Eurozone, vor allem in der Politik, zunehmend auch in der Wirtschaft. Weil Zentralbanken nur Zeit kaufen, nicht aber die Probleme lösen können, müssen sich Unternehmer auf eine länger andauernde Frankenstärke einstellen. So lange, bis die Eurozone zurück in die Zukunft findet oder wir die Schweiz auf das Niveau der Eurozone heruntergewirtschaftet haben!

Ähnliches passiert auf globaler Ebene. Die Tweets des US-Präsidenten zur Handelspolitik sind keine Eintagsfliegen. Handelspolitik ist das Spielfeld von Trump. Da kann ihm niemand reinreden – zumindest der Kongress nicht. Meist führen Handelskonflikte zu Währungskriegen. Für kleine exportorientierte Länder ist das nie gut. Lenker grosser Unternehmen, welche im riesigen Binnenmarkt USA aktiv sein wollen, werden ihre Lieferkette anpassen und vermehrt in den USA produzieren bzw. Halbfabrikate beziehen. Das hat auch Auswirkungen für kleinere Zulieferer, viele in der starken Schweizer Exportwirtschaft.

Die vermeintlichen Robben am Strand von Valencia sind untergetaucht. Leider gilt ähnlich rasches Verschwinden nicht für die Optik des US-Präsidenten und seiner treuen Wähler. Handelskonflikte und Währungskrieg bleiben uns erhalten. Ein natürliches Hedging macht deshalb für alle Unternehmer und Anleger aus verschiedenen Überlegungen immer mehr Sinn.

*Christof Reichmuth ist unbeschränkt haftender Gesellschafter von Privatbankiers Reichmuth & Co.*

# Parship für KMU und Verwaltungsräte

Die Matchmaking-Plattform VRMandat.com richtet sich vor allem an KMU, denen Headhunter für die Suche nach Verwaltungsräten zu teuer wären.



*Dominic Lüthi hat eine Plattform zur Vermittlung von Verwaltungsräten aufgebaut.*

Es hat etwas von einer Dating-Plattform, und der Entwickler von VRMandat.com, Dominic Lüthi, nennt sein Baby denn auch «ein Parship für KMU und Verwaltungsräte». Auch Startups und Stiftungen spricht Lüthi mit der digitalen Lösung an.

Entwickelt hat Dominic Lüthi die Idee, nachdem er 2009 für seine Masterarbeit an der Kalaidos-Fachhochschule mit 322 Verwaltungsratspräsidenten eine Studie zum Thema «optimale VR-Komposition in Schweizer KMU» durchführte. 2012 wurde die

Lüthi stellt fest, dass die suchenden Unternehmen sich sehr ernsthaft mit der Zusammensetzung ihres Verwaltungsrates befassen. «Ich höre immer wieder, dass Kunden mit ihrer neuen Verwaltungsrätin oder ihrem neuen Verwaltungsrat glücklich sind.» Monatlich werden ein bis zwei neue Verwaltungsräte über vrmandat.com vermittelt.

Die Erfahrung zeige, dass sich der Suchprozess erfolgreich, präzise und effizient gestalten lässt, wenn man sich vorgängig gewissenhaft mit den Kriterien auseinandersetzt, die ein neues Verwaltungsratsmitglied erfüllen muss. «Wichtig ist die ganzheitliche Sicht auf das Board – es sollte ausreichend diversifiziert sein», betont Lüthi. Deshalb werden neben Branchen-relevanten Merkmalen und einem aktiven Beziehungsnetzwerk auch Kompetenzen in Digitalisierung, Ethik, Nachhaltigkeit, Due Diligence oder Kommunikation mit Neuen Medien gesucht.

**«Wichtig ist die ganzheitliche Sicht auf das Board – es sollte ausreichend diversifiziert sein.»**

Plattform aufgeschaltet. Potenzielle Kandidaten für Verwaltungsräte, Beiräte oder Stiftungsräte erstellen seither Profile, die anonymisiert von suchenden Neugründern, KMU oder Stiftungen eingesehen und verglichen werden können. Ein Fünftel der aktuell 1000 Profile sind von Frauen. Die meisten Leute auf der Plattform haben leitende Funktionen oder sind selbst Unternehmer.

Text: Philipp Landmark

Bild: Daniel Schmuki