

# VR-Arbeit auf dem Prüfstand

**SCHWEIZ** Rund die Hälfte der Verwaltungsräte sieht in einer Umfrage Potenzial für bessere interne Strukturen und Prozesse.

**CHRISTOPH LENGWILER  
UND RETO SAVOIA**

Ob ein Verwaltungsrat seine von Gesetz und Statuten übertragenen Aufgaben effizient und effektiv wahrnehmen kann, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dazu zählen die personelle Zusammensetzung oder die interne Organisation und Zusammenarbeit des Gremiums. Der aktuelle swissVR Monitor – eine Umfrage der Vereinigung swissVR in Kooperation mit Deloitte und der Hochschule Luzern – hat dieses Thema aufgegriffen und 464 Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz befragt.

Eine grosse Mehrheit ist der Meinung, dass die Aufgaben innerhalb des Verwaltungsrats (VR) hinsichtlich Kompetenz, Erfahrung und Persönlichkeit optimal auf die Mitglieder verteilt sind: Für 36% der Befragten trifft dies voll und für 51% eher zu. Nur etwa ein Achtel der Befragten schätzt die Situation eher negativ ein.

Etwas weniger deutlich sieht die Situation bei der Frage aus, ob der Einfluss und die Aufgaben ausgewogen auf die Mitglieder des Verwaltungsrats verteilt sind. Für 24% bzw. 50% der Befragten ist dies voll oder teilweise zutreffend, 26% sind gegenteiliger Meinung. Der doch relativ geringe Anteil der Befragten, die beiden Aussagen voll zustimmen, deutet aber darauf hin, dass die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder bezüglich der Aufgabenverteilung durchaus Verbesserungspotenzial sehen.

## Präsident muss leiten

Klar ist: Eine zentrale Rolle im Verwaltungsrat spielt der Verwaltungsratspräsident, der eine starke Persönlichkeit mit Leadership-Qualitäten sein muss. Er leitet das Gremium und ist auch die primäre Ansprechperson für die Geschäftsleitung und Dritte. Je nach Führungskultur gibt er den Takt an oder fungiert innerhalb des Gremiums als moderierende Kraft, die die Verwaltungsratsmitglieder in die Entscheidungsvorbereitung einbezieht und

### Umfrage bei Verwaltungsräten 2017

Meinungen von 464 Verwaltungsratsmitgliedern

■ trifft voll zu ■ trifft eher zu  
■ trifft nicht zu ■ trifft eher nicht zu

Die Aufgaben im Verwaltungsrat sind optimal auf die Verwaltungsratsmitglieder verteilt. (hinsichtlich Kompetenz, Erfahrung, Persönlichkeit, etc.)



Der Einfluss und die Aufgaben innerhalb des Verwaltungsratsgremiums sind ausgewogen auf die Mitglieder verteilt.



Die Ausschüsse schaffen Mehrwert für das Unternehmen.



Ich kann mich auf die solide Arbeit der Ausschüsse verlassen und muss mich entsprechend weniger mit gewissen Themen auseinandersetzen.



Die Mitglieder der Ausschüsse sind kompetent und für die Aufgabe geeignet.



Quelle: swissVR Monitor II/2017 / Grafik: FuW, br



BILD: GETTY IMAGES

Ausschüsse können einen Teil der Aufgaben des Verwaltungsrats übernehmen.

ihnen Aufgaben zuweist (zum Beispiel Ressorts, Ausschüsse).

Wie die Umfrage zeigt, trifft die Aussage, wonach der Präsident den Verwaltungsrat dominiert, nur bei 19% der Befragten nicht und bei weiteren 40% eher nicht zu. Damit bestätigt sich die relativ starke Position des Verwaltungsratspräsidenten. Der Verwaltungsrat kann gemäss Obligationenrecht die Vorbereitung und Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen, muss jedoch für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder sorgen. Wie der «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» des Wirtschaftsdachverbands Economiesuisse bestätigt, bleibt die Gesamtverantwortung für übertragene Aufgaben beim Verwaltungsrat. Gemäss der Umfrage werden bei zwei Dritteln der Befragten einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern Ressorts zugewiesen. Oftmals dürfte es hier auch darum gehen, Spezialkenntnisse einzelner Verwaltungsratsmitglieder zu nutzen.

Ausschüsse werden dagegen in den Verwaltungsräten von lediglich 44% der Befragten gebildet. Dies ist verständlich, denn die interne Organisation hängt von der Grösse der Verwaltungsratsgremien ab. Und da bei einem Viertel der Befragten der Verwaltungsrat aus einem bis drei Mitgliedern besteht, dürfte die Bildung von

Ausschüssen bei diesen wohl kein Thema sein. Rund die Hälfte der Befragten ist in Gremien mit vier bis sechs Mitgliedern tätig. Bei dieser Grösse kann es sinnvoll sein, einen Ausschuss zu bilden, wobei hier wahrscheinlich meist ein Audit Committee im Vordergrund steht.

## Grösse des VR entscheidet

Lediglich bei dem Viertel der Befragten, das in Gremien mit sieben und mehr Mitgliedern arbeitet, dürfte es aufgrund der Grösse des Gremiums sinnvoll sein, mit mehreren Verwaltungsratsausschüssen zu arbeiten. Eine Detailanalyse der Umfrageergebnisse bestätigt dies: Je grösser der Verwaltungsrat ist und je mehr Mitarbeiter das Unternehmen hat, desto höher ist der Anteil der Unternehmen, die einen oder mehrere Verwaltungsratsausschüsse gebildet haben.

Unter denjenigen Befragten, die im Verwaltungsrat mit Ausschüssen arbeiten, haben 20% einen Ausschuss, 29% zwei, 33% drei und 18% vier oder mehr Ausschüsse. Drei Viertel der Unternehmen mit Ausschüssen haben ein Audit Committee (Prüfungs- bzw. Revisionsausschuss) und die Hälfte ein Compensation Committee (Vergütungs-, Entschädigungsausschuss).

Die Verwaltungsratsmitglieder der Unternehmen, die Verwaltungsratsausschüsse haben, beurteilen die Ausschüsse positiv:

## Governance



Grundsätze der guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung, subsumiert unter dem Begriff Corporate Governance, betreffen

jeden Aktionär. «Finanz und Wirtschaft» publiziert regelmässig Artikel zu Corporate Governance in Schweizer Unternehmen. Die Beiträge in dieser Rubrik stammen von mehreren Autoren. Ihre Meinung muss nicht mit derjenigen der Redaktion übereinstimmen.

60% der Befragten finden die Aussage, dass die Ausschüsse für das Unternehmen Mehrwert schaffen, voll und weitere 34% eher zutreffend. Ähnlich hoch fällt die Zustimmung zur Aussage aus, dass der einzelne Verwaltungsrat sich dank der Ausschüsse mit gewissen Themen entsprechend weniger auseinandersetzen muss. Ebenso eindeutig werden die Mitglieder der Ausschüsse als kompetent und für ihre Aufgabe geeignet eingeschätzt sowie die Zahl und die Art der Ausschüsse als den Erfordernissen und Bedürfnissen des Unternehmens entsprechend empfunden. Die vom Gesetz verlangte Berichterstattung bezüglich Ausschussarbeit scheint in den Verwaltungsratsgremien mehrheitlich gewährleistet. Allerdings werden bei 31% der Befragten die Protokolle der Ausschüsse nicht oder nur teilweise den übrigen Verwaltungsratsmitgliedern zugänglich gemacht.

## Optimierungspotenzial

Insgesamt geben die befragten Verwaltungsratsmitglieder der internen Organisation des Verwaltungsrats gute Noten. 37% der Befragten stimmen der Aussage, dass die Verwaltungsratsarbeit effizient und effektiv organisiert ist (vernünftiger Zeitaufwand, ausreichende Wirkung), voll und weitere 57% teilweise zu.

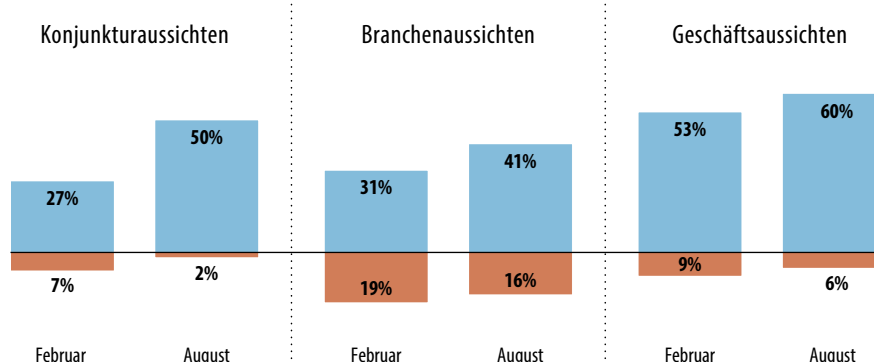
Trotzdem sieht etwa die Hälfte der befragten Verwaltungsratsmitglieder bei der internen Organisation des Verwaltungsrats (Abläufe, Struktur) Verbesserungspotenzial. Es ist anzunehmen, dass dieses Potenzial im Rahmen der Selbstevaluationen im Verwaltungsrat thematisiert wird. Allerdings lässt aufhorchen, dass für 11% der Befragten die Aussage, dass die interne Organisation des Verwaltungsrats periodisch im Verwaltungsratsgremium diskutiert wird, nicht und für weitere 28% teilweise nicht zutrifft.

Prof. Christoph Lengwiler ist Dozent IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft und Vizepräsident der Vereinigung swissVR, Reto Savoia ist Vice Chairman & Deputy CEO Deloitte Schweiz

### Beurteilung der Aussichten in den nächsten 12 Monaten

Verwaltungsratsumfrage zur internen Organisation (2017)

■ positive Antworten ■ negative Antworten



Quelle: swissVR Monitor II/2017 / Grafik: FuW, br