

# NACHFOLGE IM VR

Die Nachfolgeplanung im Unternehmen bietet eine gute Möglichkeit, auch die Nachfolge im Verwaltungsrat zu regeln. Die Anforderungen an ein Verwaltungsratsgremium sind zunehmend komplexer und erfordern die richtige fachliche, sachliche und soziale Kompetenz der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder.

TEXT STEFANIE MEIER-GUBSER

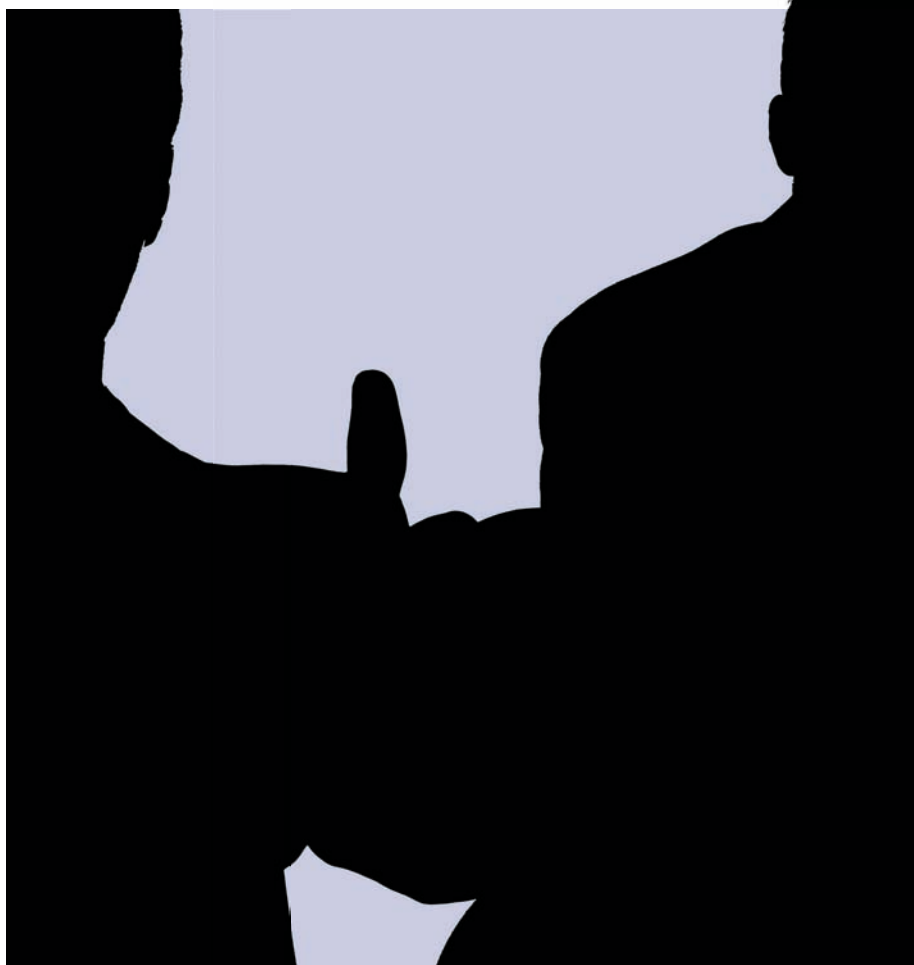
**D**ie bestmögliche Zusammensetzung ist abhängig von der Gesellschaft, deren Lebenszyklus, der Share- und Stakeholder sowie weiteren Faktoren, die das Unternehmen beeinflussen. Gerade wegen der zunehmenden Komplexität der VR-Aufgaben, der steigenden Anforderungen an das Fachwissen (Stichwort Verantwortlichkeit) und des immer grösseren Konkurrenzdrucks kommt der richtigen Zusammensetzung des Verwaltungsrats eine massgebende Bedeutung zu.

## Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat

Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat ist immer auch eine Frage der VR-Zusammensetzung. Der Gesamtverwaltungsrat sollte die Zusammensetzung im Idealfall regelmässig, institutionalisiert und offen diskutieren. Aus dieser Diskussion sollten danach die logischen und für die langfristige Zukunft des Unternehmens nötigen Konsequenzen gezogen werden. Vor allem – aber nicht nur – in Familienbetrieben ist diese Diskussion schwierig, weil neben unternehmerischen auch noch familiäre Überlegungen eine Rolle spielen. Die Nachfolgeplanung im Unternehmen bietet eine ideale Möglichkeit, die Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat zu thematisieren und zu institutionalisieren.

## Ist-Zusammensetzung und Soll-Profil

Ausgangspunkt ist das Festhalten der Ist-Zusammensetzung. Damit wird ein Überblick über vorhandene Kompetenzen und Rollen verschafft. Es empfiehlt sich, zusätzlich zum vorhandenen Fachwissen das Vorhandensein weiterer Kompetenzen zu evaluieren. Nur ein diversifiziert zusammengesetzter Verwaltungsrat hat die Möglichkeit, seine Aufgabe langfristig zu erfüllen (siehe Box).



## Das professionelle Auswahlverfahren

Was sich bei der Rekrutierung operativer Führungskräfte weitestgehend durchgesetzt hat, wird für die Besetzung der strategischen Ebene oft noch vernachlässigt: Ein professioneller Prozess, der nicht das erstbeste, sondern das bestmögliche Verwaltungsratsmitglied hervorbringt. Obwohl sich in den letzten Jahren auch in der Rekrutierung von Verwaltungsräten eine Professionalisierung bemerkbar macht, wird das neue Mitglied zudem noch zu häufig ausschliesslich im persönlichen Umfeld und aufgrund alter Verbindungen gesucht, statt aufgrund eines Anforderungsprofils.

Um das Rekrutierungsverfahren neuer Verwaltungsratsmitglieder professionell und effizient zu gestalten, empfiehlt sich die Einhaltung einiger Regeln. Als erstes ist auf der Basis des Soll-Profiles des Gesamtverwaltungsrats ein Anforderungsprofil für das neue Verwaltungsratsmitglied zu erstellen. Das Profil enthält idealerweise Muss- und Wunschkriterien für den Kandidaten oder die Kandidatin, so dass sich ein differenziertes Bild von persönlichen und fachlichen Kompetenzen für das ideale zukünftige VR-Mitglied ergibt.

Fotoquelle:  
Bilderbox.de

## EVALUATION UND PROFILANALYSE

**Strategische Kompetenz:** Für strategische Kompetenz als Querschnittsdisziplin sind umfassende Kenntnisse und Erfahrung in der Unternehmensführung gefragt.

**Strukturelle und organisatorische Kompetenz:** Der Verwaltungsrat sollte seine Kompetenz in der Unternehmens- und Verwaltungsorganisationsstruktur erheben und die Wahrnehmung der einzelnen Funktionen, respektive die Aufgabenerfüllung, hinterfragen.

**Finanzwirtschaftliche Kompetenz:** Vom heutigen Verwaltungsratsmitglied wird gemeinhin erwartet, dass es «financially literate» ist, d.h. sich nicht nur in Buchhaltung, sondern in Finanzplanung, Organisation des Rechnungswesens, Finanzkennzahlen und Finanzkontrolle zumindest durchschnittlich auszukennen.

**Kompetenz in Risiko- und Krisenmanagement:** Die Verantwortung für ein internes Kontrollsystem (IKS) liegt von Gesetzes wegen beim Verwaltungsrat. Er muss die implementierten Prozesse zudem beurteilen können.

**Kompetenz in Change Management:** Das sich kontinuierlich verändernde Umfeld verlangt, sich abzeichnende Veränderungen frühzeitig zu erkennen, und sich ihnen anpassen zu können.

**Kompetenz Personalmanagement:** Kompetenz in Personalmanagement stellt sicher, dass die für

den nachhaltigen Unternehmenserfolg wichtigen Themen wie Kultur, Werte, Entwicklung, Weiterbildung, Entlohnung etc. im Verwaltungsrat diskutiert werden.

**Kommunikationskompetenz:** Unter Kommunikationskompetenz wird die Fähigkeit verstanden, jederzeit den internen als auch externen Informationsfluss transparent, adressatengerecht und zur richtigen Zeit sicherzustellen.

**Persönliche und soziale Kompetenzen:** Nebst fachlichen sind ebenso persönliche und soziale Kompetenzen massgebend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit des Verwaltungsrats und damit für Erfolg oder Misserfolg der strategischen Unternehmensführung.

**Weitere Kompetenzen:** Die Liste liesse sich beinahe beliebig erweitern. Die oben aufgeführten Kompetenzen sollen exemplarisch aufzeigen, dass reines Fach- und Branchenwissen nicht ausreicht. Topaktuell ist auch das Thema «Frauen in Verwaltungsräten», um dessen Diskussion kein Unternehmen herumkommt.

Auch für den Verwaltungsrat gilt: Die Organisation folgt der Strategie. So müssen denn alle im entsprechenden Lebenszyklus des Unternehmens strategierelevanten Kompetenzen im Verwaltungsrat vertreten sein. Das entsprechende Soll-Profil zeigt die Abweichung vom Ist-Profil und den nötigen Handlungsbedarf.

Verschiedene Verfahren bieten sich an, um mögliche Kandidaten zu finden. Die alleinige Suche im persönlichen Netzwerk empfiehlt sich jedoch nicht, da dieses häufig zu beschränkt ist und auf eine willkürliche und zufällige Kopfsuche hinausläuft. Welches Verfahren auch immer gewählt wird, am Schluss sollte eine Liste mehrerer in Frage kommender Personen resultieren. Aufgrund der Bewerbungen und der geführten Gespräche ergeben sich Vergleichsmöglichkeiten und es können Favoriten ausgemacht oder einzelne Kandidaten ausgeschlossen werden. Einer Wahl liegt idealerweise eine entsprechende Auswahl zugrunde. Deshalb wäre es wünschenswert, dass der Gesamtverwaltungsrat aus mindestens zwei Kandidaten oder Kandidatinnen auswählen kann. Für die Wahl des neuen Verwaltungsratsmitglieds ist zwingend die Generalversammlung zuständig.

### Der neue Verwaltungsrat

Oft empfiehlt es sich, das zukünftige VR-Mitglied bereits vor der formellen Wahl an die VR-Sitzungen einzuladen. Spätestens nach der Wahl durch die

Generalversammlung muss alles Mögliche vorgekehrt werden, damit das neue VR-Mitglied seine Kompetenzen schnellstmöglich zur Verfügung stellen kann. Sein Know-how muss sofort miteinbezogen werden. Aus diesem Grund sollte der neue Verwaltungsrat sämtliche relevanten Unterlagen, Dokumente und Informationen erhalten, damit er sich einen Überblick über Strategie, Kultur, Struktur, Finanzen, Organisation, geführte Diskussionen und Beschlüsse etc. verschaffen kann. Allenfalls sind, damit die freie Meinungsbildung und Willensäusserung gewährleistet ist, zusätzliche Informationen nötig. ●

### AUTORIN

Stefanie Meier-Gubser, lic.iur., Rechtsanwältin, ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte svgr. Das svgr unterstützt und fördert die professionelle Ausübung des Verwaltungsratsmandats.

