

STRUKTUREN SCHAFFEN

Es ist Aufgabe des Verwaltungsrats, für das Unternehmen eine adäquate und nachhaltige Führungs- und Organisationsstruktur festzulegen, diese regelmässig zu überprüfen und wenn nötig anzupassen. Verschiedene Instrumente können die Erfüllung dieser Aufgabe erleichtern.

TEXT STEFANIE MEIER-GUBSER

Als strategische Aufgabe fällt das Festlegen einer adäquaten Führungs- und Organisationsstruktur des Unternehmens in den Verantwortungsbereich des Verwaltungsrats. Zumindest auf seiner eigenen Ebene und auf der Ebene der obersten Geschäftsleitung muss er selber die nötigen Strukturen schaffen. Die Organisation hierarchisch untergeordneter Stufen kann delegiert werden. Ist die Struktur einmal festgelegt, ist es regelmässige Aufgabe, sie zu überprüfen und wenn nötig an veränderte Gegebenheiten wie zum Beispiel Aktionärsstruktur, Markt oder rechtliche Rahmenbedingungen anzupassen. Die korrekte Festlegung durch den Verwaltungsrat bedarf mindestens eines protokollierten VR-Beschlusses. In vielen Fällen empfiehlt sich zusätzlich die Regelung der Grundsätze in einem Organisationsreglement.

Praktisches Vorgehen

Ausgangspunkt bilden gesetzliche und statutarische Vorgaben sowie die Unternehmensstrategie. Die Organisations- und Führungsstruktur sollte so einfach wie möglich ausgestaltet sein und rasches Handeln und Entscheiden ermöglichen. Zentral dabei ist, dass der Verwaltungsrat bestimmt, welches die einzelnen Aufgabenbereiche im Unternehmen, welches die entsprechenden Entscheidbefugnisse und welches die nötigen Führungs- respektive Kontrollinstrumente sind. Basierend auf den rechtlichen Rahmenbedingungen und der Unternehmensstrategie sollte der Verwaltungsrat beim Festlegen der Führungs- und Organisationsstruktur mindestens folgende Schritte unternehmen:

1. Situations- und Bedarfsanalyse in Bezug auf die Unternehmensstruktur
2. Festlegen einer adäquaten Führungs- und Organisationsstruktur
3. Festlegen der nötigen Führungs- und Kontrollinstrumente

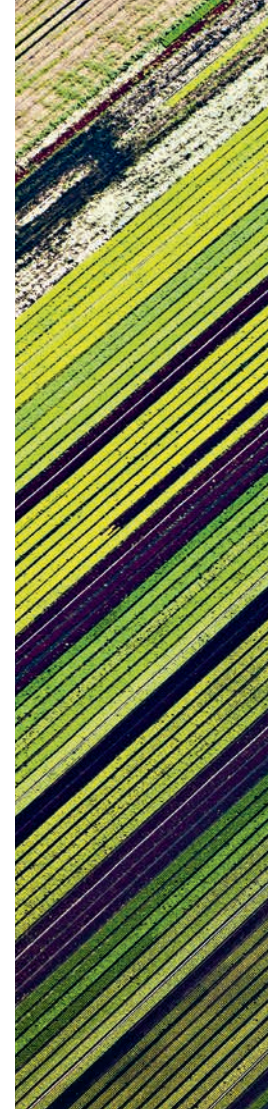
Der Prozess kann iterativ sein und unter Umständen ein Überdenken vorhergehender Schritte erfordern. In der Regel richtet sich die Unternehmensstruktur jedoch nach der Strategie und den faktischen Gegebenheiten.

Führungs- und Organisationsinstrumente

Wie für die Führungs- und Organisationsstruktur gilt auch für die entsprechenden Instrumente, dass sie auf einem Beschluss des Verwaltungsrats beruhen, dokumentiert und regelmässig überprüft und wenn nötig angepasst werden sollten. Manchmal ist weniger mehr: Nur Instrumente, die verstanden und angewandt werden, ergeben auch tatsächlich Sinn. Mit anderen Worten: Die eingesetzten Führungs- und Organisationsinstrumente müssen zum Unternehmen, seiner Strategie und seiner Struktur passen. **STRATEGIE:** Die Strategie gibt die mittel- bis langfristige Ausrichtung des Unternehmens vor. Neben der eigentlichen Unternehmensstrategie gehören auch strategische Überlegungen zu Themen wie IT, Social Media, Kommunikation, Personal, Marketing oder Nachfolge zu den Aufgaben des Verwaltungsrats. **STATUTEN:** Die Statuten sind das rechtliche Grunddokument der Gesellschaft. Nebst dem gesetzlich vorgeschriebenen Inhalt können Statuten unter anderem bereits gewisse Führungs- und Organisationsstrukturen vorgeben. Zum Beispiel in Bezug auf Grösse und Zusammensetzung des Verwaltungsrats oder die Ermächtigung zur Delegation der Geschäftsführung. In den allermeisten Fällen empfiehlt es sich, die Statuten möglichst schlank zu halten und nur den gesetzlich relativ oder absolut zwingenden Inhalt sowie diejenigen Punkte zu regeln, die für das Unternehmen prägend sind. Die Statuten können nur von der Generalversammlung beschlossen oder abgeändert werden.

ORGANISATIONSREGLEMENT: Sehen die Statuten die Möglichkeit einer Delegation der Geschäftsführung an einzelne VR-Mitglieder (Delegierte) oder Dritte (Direktoren) vor, so muss der Verwaltungsrat dazu zwingend ein Organisationsreglement erlassen. Ein Organisationsreglement ergibt unter Umständen aber auch Sinn, wenn der Verwaltungsrat die Geschäfte selbst führt. Es regelt namentlich Grundsätze der Zusammenarbeit, der Beschlussfassung, der Kompetenzen und Aufgaben, der Organisation des Verwaltungsrats und der obersten Geschäftsleitungsebene und legt gewisse administrative Regelungen fest.

FUNKTIONENDIAGRAMM: Das Funktionendiagramm ordnet in einer zweidimensionalen Matrix



Ein Instrument, das Strukturen schafft, ist das Funktionsdiagramm: Es ordnet Aufgaben und Kompetenzen einzelnen Stellen zu.

Foto: Keystone, Alessandro Della Bella/
Grafikquelle: zVg

BEISPIEL FUNKTIONENDIAGRAMM

Aufgabe	GV	VR	GL	Revisionsstelle
Jahresrechnung	E	A	V	K
Strategie		B / E / K	V / U	
Budget		B / E / K	V / U	
IKS		E	U	K
Wahl des VR	E	V / A		
Statuten	E	V / A / U	U	

V (Vorbereitung) / A (Antrag) / B (Beratung) / E (Entscheid) / U (Umsetzung) / K (Kontrolle)

einzelne Aufgaben mit den entsprechenden Kompetenzen einzelnen Stellen zu. Es verknüpft damit Prozesse und Aufgaben mit der Organisationsstruktur (siehe Abbildung)

FÜHRUNGSKALENDER: Der Führungskalender legt die jährlich wiederkehrenden Schwerpunkt-Themen und den Zeitpunkt ihrer Behandlung fest. Damit wird die fristgerechte und ordnungsgemässe Erfüllung der gesetzlichen und statutarischen Aufgaben sowie die Traktandierung von Geschäften erleichtert. In den Führungskalender gehören etwa Themen wie Strategie, Budget, Organisation, Jahresrechnung, Risikomanagement oder Leistungsbeurteilung.

ANFORDERUNGSPROFILE: Anforderungsprofilen für den Gesamt-Verwaltungsrat sowie für die Geschäftsleitung legen fest, welche Kompetenzen, Erfahrungen und Fähigkeiten die obersten Leitungsebenen des Unternehmens aufweisen müssen, um dieses erfolgreich in die Zukunft zu steuern. Zudem erleichtern sie bei der Suche nach neuen Mitgliedern das Erstellen des spezifischen Anforderungsprofils.

MANAGEMENTINFORMATIONSSYSTEM (MIS): Ein Managementinformationssystem stellt dem Verwaltungsrat und dem Unternehmen Informationen zur Verfügung, mit denen die Geschäftstätigkeiten gelenkt und kontrolliert werden können. Es unterstützt Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung bei der Planung und Ausführung ihrer Aufgaben. MIS

sind häufig betriebswirtschaftlich orientiert und auf Kennzahlen ausgerichtet.

INTERNES KONTROLLSYSTEM (IKS): Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterstehen, sind zur Implementierung eines IKS verpflichtet. Die Revisionsstelle hat dessen Vorhandensein zu prüfen und der Generalversammlung zu bestätigen. Für die Einführung und Dokumentation des IKS ist der Verwaltungsrat verantwortlich. Das IKS enthält sowohl technische als auch organisatorische Massnahmen und geht über rein finanzielle Risiken hinaus. Es dient dem angemessenen Umgang mit unternehmensspezifischen Risiken.

BALANCED SCORECARD (BSC): Mit einer Balanced Scorecard lassen sich Vision und Strategie auf konkrete Massnahmen der operativen Ebene herunterbrechen. Sie dient der Messung, Dokumentation und Steuerung unternehmerischer Aktivitäten im Hinblick auf Vision und Strategie. Typischerweise sind finanzielle Kennzahlen, interne Prozesse und Produktionsziele, Kunden- oder Mitarbeiterkennzahlen Themen einer BSC. ●

AUTORIN

Stefanie Meier-Gubser, lic.iur., Rechtsanwältin, ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte sivg.

