

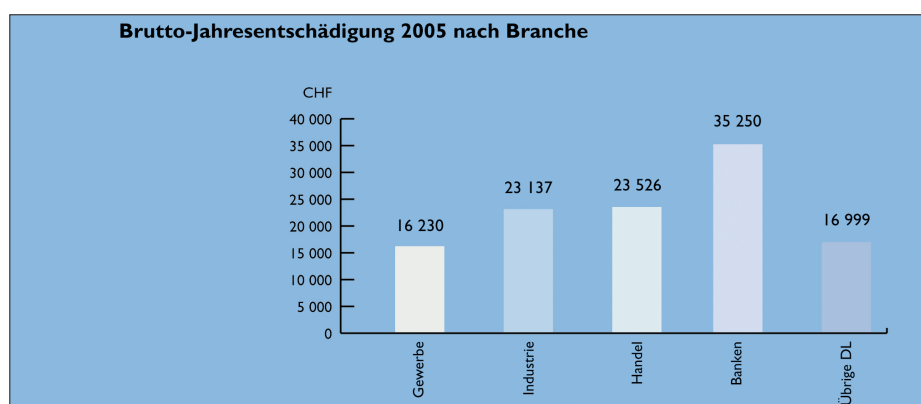
Beat Scheidegger
Partner BDO Visura,
Leiter HRM und Führung

Verwaltungsräte mittelständischer Unternehmen: Mehr Professionalität und Effizienz

Die Diskussion um Honorare, Corporate Governance und Haftpflichtrisiken von Verwaltungsräten hat in den letzten Jahren nichts an Brisanz eingebüsst. Wie haben sich Entlohnung und Struktur der Verwaltungsräte bei mittelständischen Unternehmen entwickelt? Wie wird mit den Risiken umgegangen? Die Verwaltungsratshonorar-Studie 2005 von BDO Visura gibt Antworten.

VR-Entschädigungen im Aufwind

Die neueste Studie ist die fünfte nach 1995, 1996, 1999 und 2002. Damit lassen sich Vergleiche zur Entwicklung der Honorare in den letzten zehn Jahren ziehen. Die Honorare bei den schweizerischen mittelständischen Unternehmen haben in diesem Zeitraum kontinuierlich zugenommen. Erwartungsgemäss bezieht ein Verwaltungsratspräsident die höchste Entschädigung, immerhin fast doppelt so viel wie ein ordentliches Mitglied. Sie ist jedoch stark abhängig von der Grösse des Unternehmens, gemessen an der Mitarbeiterzahl. Lag in der Mitte der Neunzigerjahre die Brutto-Jahresentschädigung noch bei rund CHF 12 000, so beträgt das durchschnittliche Honorar für einen Verwaltungsrat in einem Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitenden heute CHF 19 000. Der Präsident bezieht



dabei mit CHF 25 000 die höchste Entschädigung, ein ordentliches Mitglied mit 13 000 gut die Hälfte davon.

Die höchsten Entschädigungen werden bei den Banken bezahlt. Hier beträgt das Durchschnittshonorar CHF 35 000. Die Banken

haben auch die grösste Zunahme zu verzeichnen, während bei den anderen Branchen der Anstieg weniger markant ist. Am geringsten fallen die Durchschnittshonorare beim Gewerbe aus. Mit rund CHF 16 000 sind sie nur geringfügig höher als vor zehn Jahren.

Kleiner, älter, effizienter

Seit Beginn der Befragungen ist die Grösse der einzelnen VR-Gremien kontinuierlich rückläufig. Obwohl die Banken ihre Verwaltungsräte deutlich verkleinert haben, stehen sie mit durchschnittlich 5,8 Personen immer noch an der Spitze. Einem Verwaltungsrat gehören heute im Durchschnitt 3,3 Personen an, gegenüber 6,7 vor zehn Jahren. Nicht nur die Verkleinerung der Gremien, sondern auch das vermehrte Einsetzen von Ausschüssen zeigt, dass die mittelständischen Firmen der Professionalität und der Effizienzsteigerung – wie bei den grösseren Unternehmen – ein höheres Gewicht beimessen als früher.

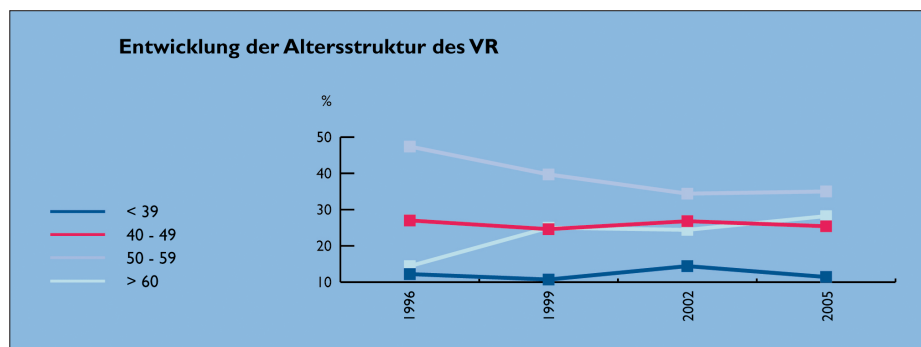
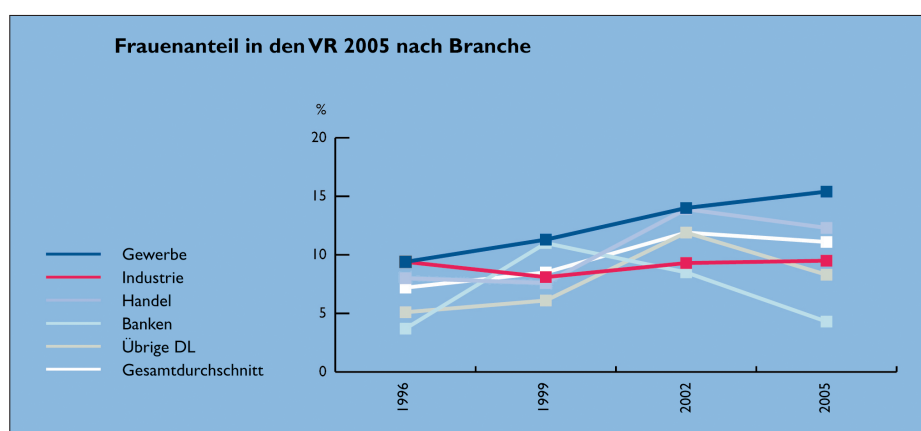
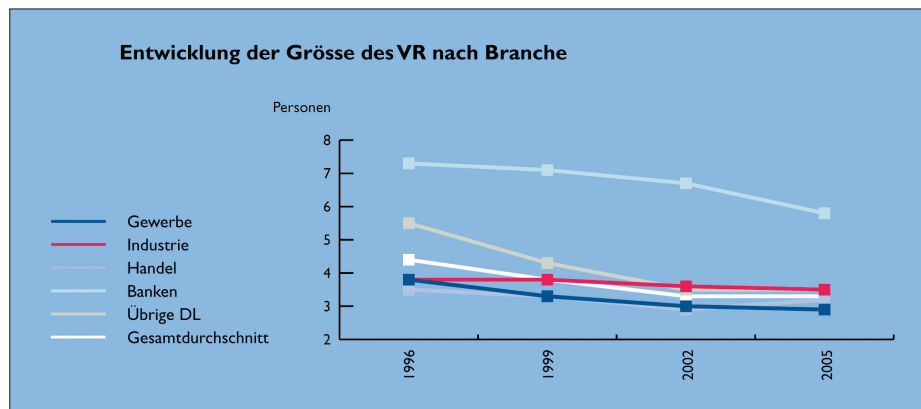
Die Studie zeigt aber auch, dass die Zusammensetzung der Verwaltungsräte noch wenige Änderungen erfahren hat. Der durchschnittliche Anteil an Frauen, die in den strategischen Führungsgremien Einsitz nehmen, ist seit 1995 lediglich von 3,9% auf 11,1% gestiegen. Da die höchsten Anteile bei kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden zu finden sind, kann davon ausgegangen werden, dass ein beträchtlicher Teil der Frauen Firmeninhaberinnen und/oder Familienangehörige sind.

Auch die Altersstruktur zeigt eine bedenkliche Entwicklung. Die über Fünfzigjährigen bilden mit rund zwei Dritteln noch immer die klare Mehrheit in den Verwaltungsräten. Während die Zahl der unter Sechzigjährigen um über 12% zurückging, erhöhte sich diejenige der über Sechzigjährigen seit der Befragung von 1995 um fast 14%. Diese Entwicklung macht das Problemfeld Nachfolgeregelung, das bei vielen mittelständischen Unternehmen in nächster Zeit akut werden dürfte, besonders deutlich.

Good Corporate Governance

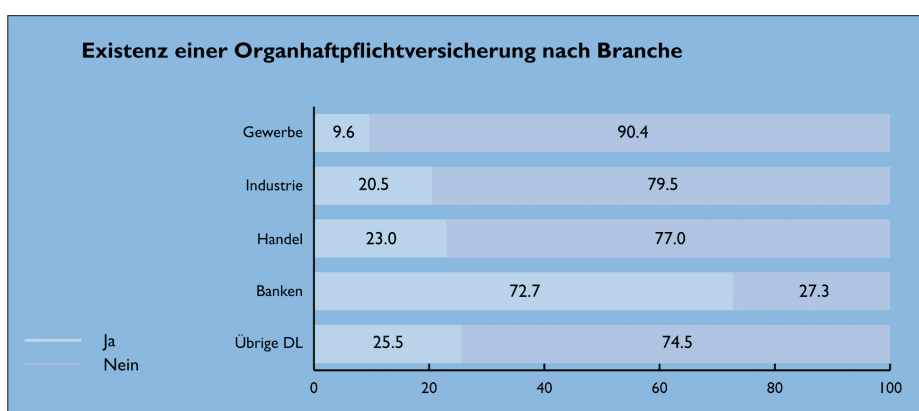
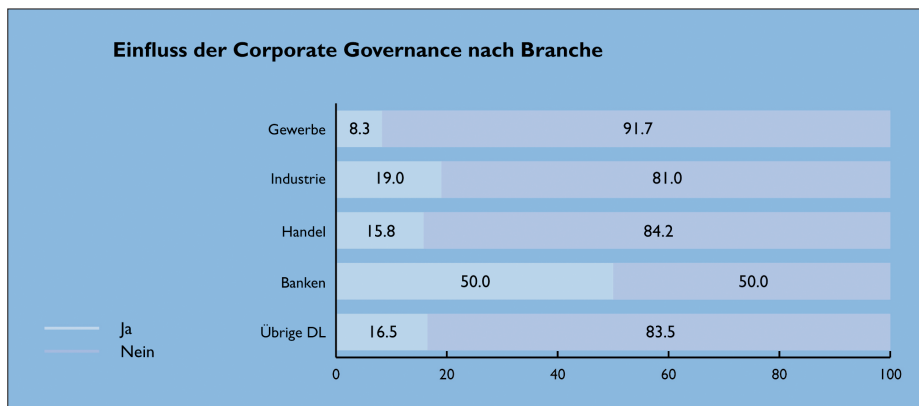
Ohne Frage ist der Anspruch an die Transparenz gegen aussen bei börsenkotierten Gesellschaften höher zu gewichten als bei den vielen Familien-Aktiengesellschaften in der Schweiz. Dennoch sind die Kontrollmechanismen auch in jenen Fällen, in denen Grösse und Komplexität des Betriebes eine mehrstufige Organisation bedingen und sich der Verwaltungsrat auf strategischer Ebene um die Unternehmensziele kümmert, auf das Chancen- und Risikoprofil des jeweiligen Unternehmens abzustimmen.

Gerade in solchen Verhältnissen besteht jedoch oft eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Die gestiegenen Anforderungen an die Corporate Governance in den letzten drei Jahren haben lediglich bei 15% der von



der BDO-Visura-Studie erfassten Unternehmen einen Einfluss auf die Organisation und die Zusammensetzung des Verwaltungsrates ausgeübt. Immerhin wurde als häufigster Grund für Änderungen die Verpflichtung von externen Verwaltungsräten genannt, also von Personen, die nicht im entsprechenden Unternehmen arbeiten. In der Praxis ist dennoch immer wieder feststellbar, dass vor allem bei der Personalauswahl «Checks and Balances» (Gewaltentrennung) nicht oder nur ungenügend funktionieren. Bestätigt wird das durch die im Januar 2005 veröffentlichte Studie «Corporate Governance bei KMU»¹. Sie weist nach, dass immer noch 95 Verwaltungsräte von 100 ihre Mitglieder aus dem persönlichen Netzwerk statt nach Kompetenzen auswählen.

Ein guter Verwaltungsrat muss sich jedoch unabhängig von inneren und äusseren Zwängen eine Meinung bilden können. Geschäftliche, finanzielle und persönliche Verbindungen wecken Argwohn bezüglich Abhängigkeit und können das Vertrauen in den Verwaltungsrat beeinträchtigen. Effektiv arbeitende Aufsichtsorgane zeichnen sich zudem durch ein breites Kompetenzspektrum aus. Die Gremien sollten so zusammengesetzt sein, dass die einzelnen Mitglieder Erfahrung in wichtigen Kernkompetenzen einbringen, etwa Expertenwissen im Bereich Controlling und Finanzen, Strategieplanung, Technologie, Marketing usw. Ein sinnvoll zusammengesetztes Aufsichtsgremium, das den erforderlichen Erfahrungs- und Kompetenzhorizont mitbringt,



ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen.²

So ist beim Zuzug von externen Verwaltungsräten darauf zu achten, dass die Mandatsträger

- nicht als professionelle Berater des Unternehmens fungieren;
- nicht wichtige Lieferanten oder Kunden des Unternehmens sind;
- in der jüngsten Vergangenheit keine Führungsposition im Unternehmen bekleidet haben;
- nicht an Aktienoptionsplänen des Unternehmens beteiligt sind.³

Haftungsbeschränkung und Versicherungsschutz

Gegen Risiken aus der Tätigkeit als Verwaltungsrat kann man sich versichern. Die Unternehmung kann für ihre Organe eine Haftpflichtversicherung abschliessen.

Die Umfrage von BDO Visura zeigt aber, dass nur gerade 20% der Verwaltungsräte der mittelständischen Unternehmen durch eine Organhaftpflichtversicherung gedeckt sind. Je nach Branche (Banken 73%) oder Grösse (mehr als CHF 300 Mio. Umsatz: 78%) ist in vielen Fällen eine Versicherungsdeckung vorhanden. Diese schwankt für mittlere Unter-

nehmen zwischen CHF 5 und 20 Mio. Die Prämie für die Versicherungsdeckung ist abhängig von der Branche und der Reputation des Versicherungsnehmers. Sie beträgt für rein national tätige Firmen zwischen 3 bis 8% und für internationale Konzerne zwischen 7% und 3%.

Die persönliche Haftung eines Verwaltungsrates kann in den meisten Situationen durch risiko- und verantwortungsbewusstes Verhalten sowie mit vorsorglichen Massnahmen auf ein vertretbares Mass beschränkt werden. Wichtig sind vor allem klare Organisationsstrukturen und Geschäftsreglemente für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung. Eine saubere Gewaltentrennung, eine klare Abgrenzung der Kompetenzen und ein ausgewogenes System von «Checks and Balances» helfen die Verantwortung zu beschränken. In seinem eigenen Interesse sorgt der Verwaltungsrat dafür, dass das Unternehmen über ein transparentes Rechnungswesen und ein zuverlässiges Reportingsystem verfügt und auf eine sorgfältige Protokollierung achtet. ■

¹ Studie «Corporate Governance bei KMU» von Thomas Rütter im Auftrag der Luzerner Verwaltungsrat Management AG (2005)

² Zehnder Egon International, Mehrwert schaffen mit Verwaltungsräten (2001)

³ Irish Association of Investment Managers (1992 Statement, § 2)