

# Auch Verwaltungsräte sollen sich weiterbilden

**SCHWEIZ** Besonders gefordert sind die Gremien der Banken.

**RETO GYSI VON WARTBURG**

Mitglieder eines Verwaltungsrats spielen eine zentrale Rolle: Sie nehmen die Oberleitung der Gesellschaft wahr und tragen damit, stellvertretend für die Eigentümer, die Verantwortung. Sie müssen unter anderem die Organisation festlegen, die Geschäftsleitung ernennen und gegebenenfalls abberufen, ein Budget erstellen und seine Einhaltung überwachen, die GV organisieren und die Einhaltung von Gesetzen überwachen. So umschreibt der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von Economiesuisse die Funktion eines Verwaltungsrats.

Wer diesen Aufgaben gewachsen sein will, muss hervorragende Qualifikationen mitbringen. Economiesuisse bleibt jedoch vage, was die Anforderungen an die Ausbildung angeht. «Dem Verwaltungsrat sollen Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten angehören», heisst es im Swiss Code lediglich.

## Mankos im Funktionalen

Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG, eines Generalunternehmens für alle Verwaltungsratsfragen, stuft die VR-Mitglieder der Schweizer Publikumsgesellschaften als «gut qualifiziert» ein: «In der Regel bringen sie einen tollen Leistungsausweis aus der hauptberuflichen Tätigkeit mit.» Wichtig sei aber vor allem, dass sich Verwaltungsräte regelmässig weiterbilden, um ihre Kenntnisse beizubehalten. «In diesem Bereich gibt es noch Luft nach oben», ist er überzeugt.

Nachholbedarf sieht Felder weniger auf der fachlichen oder branchenspezifischen Ebene, sondern bei den funktionalen Kenntnissen: «Es ist augenfällig, dass viele Verwaltungsräte nicht genau wissen, was ihre Aufgabe eigentlich umfasst. Viele verlassen sich einfach darauf, dass der Präsident die relevanten Themen schon auf das Tapet bringt.» Wichtig wäre, so argumentiert Felder, dass die Mitglieder eines Verwaltungsrats den Präsidenten regelmässig hinterfragen

und herausfordern können. Dazu ist auch die Fähigkeit zum gesamtheitlichen Denken wichtig. Aus diesem Grund lädt Felder neben den Fachreferenten immer auch mehrere «Quer-Referenten» zu seinem jährlichen, zweitägigen Verwaltungsratsseminar ein.

## Strengere Finanzbranche

Eine spezielle Regelung in Bezug auf die Zusammensetzung des VR gilt für die Banken. Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finma) verlangt unter anderem, dass «die Mitglieder der Oberleitung sowohl einzeln als auch als Gesamtorgan über Erfahrung im Bank- und Finanzbereich» verfügen. In der Durchsetzung dieses Grundsatzes ist die Aufsichtsbehörde jedoch nicht streng, wie die Zusammensetzung vieler Bankverwaltungsrate zeigt. Auch gegen die Neuwahl branchenfremder Verwaltungsräte wehrt sich die Aufsichtsbehörde nicht (vgl. fuw.ch/310514-4).

Wer im Verwaltungsrat einer Bank sitzt, muss sich aber spezielle Kenntnisse aneignen, findet Eugen Haltiner, ehemaliger Verwaltungsratspräsident der Finma und heute Co-Leiter der Expertengruppe Bank-VR-Wissen der Fachschule für Bankwirtschaft (FSB): «Wer nicht aus dem Bankensektor kommt, tut sich manchmal schwer mit dem Thema Risikomanagement. Unternehmen versuchen, Risiken zu vermeiden, Banken hingegen gehen sie bewusst ein.»

Hier setzt die FSB an: Den Verwaltungsräten wird anhand von einfachen Tests aufgezeigt, wo sie Wissenslücken im Bereich der Risikobewirtschaftung haben. Danach wird auf Basis der individuellen Bank aufgezeigt, wie Risikomanagement und -reporting funktionieren. Haltiner empfiehlt jedem VR-Präsidenten, neben den ordentlichen Sitzungen jährlich einen bis zwei Halbtage für Weiterbildung zu traktandieren. Die Schulung der FSB stösst in der Branche auf Interesse. Seit der Gründung vor zwei Jahren haben einige Dutzend Bankverwaltungsrate sie durchlaufen.

# «Unsere Unternehmens

Rolf Broglie, der Verwaltungsratspräsident von Bucher Industries, zu den Kräften, die sein Gremium

**B**ucher-Verwaltungsratspräsident Rolf Broglie streicht im Interview mit «Finanz und Wirtschaft» heraus, worum es seinem Gremium vor allem geht: um die Unternehmensentwicklung auf gesunder Basis und um die langfristige Ertragserbringung. Er wünscht sich deshalb Aktionäre, die dieselbe Orientierung haben. Anleger, die nur auf kurzfristige Kursgewinne aus seien, sässen bei Bucher auf dem falschen Ross, sagt er.

**Herr Broglie, Gratulation! Bucher Industries hat den zurzeit besten Verwaltungsrat unter 150 Schweizer Publikumsgesellschaften. Was war Ihre Reaktion, als Sie vom Sieg im diesjährigen VR-Ranking der «Finanz und Wirtschaft» hörten?**

Mich hat das sehr gefreut, als ich davon erfuhr. Das ist eine Ehre für den Verwaltungsrat und die gesamte Firma Bucher Industries. Der Verwaltungsrat und sein Präsident sind in diesem Unternehmen allerdings nur ein Rädchen unter vielen.

*«Der Bucher-Verwaltungsrat ist eine gute Mischung von Kompetenzen, Charakteren und Alter.»*

**Was zeichnet den Verwaltungsrat aus, den Sie präsidieren?**

Der Verwaltungsrat besteht aus sieben Persönlichkeiten, die über ganz unterschiedliches Wissen verfügen – seien es Leute, die von Finanzen etwas verstehen, Leute, die internationale CEO-Erfahrung haben, Leute, die spezifische Produkte kennen, die wir bei Bucher führen, aber auch junge Leute, die vom Kernaktionariat kommen und über eine sehr gute Ausbildung verfügen. Insgesamt handelt es sich um eine gute Mischung von Kompetenzen, Charakteren und Alter. Meine Rolle als Präsident ist die eines Moderators unter diesen verschiedenen Persönlichkeiten.

**Sie streichen die Diversität des Verwaltungsrats von Bucher heraus. Dazu gehören auch Frauen. Bei Bucher sitzt nur eine Frau im Verwaltungsrat, bei insgesamt sieben Mitgliedern. Genügt Ihnen das?**

Die Quotenfrage steht bei uns nicht im Vordergrund. Ich bin froh, dass wir eine Frau im Verwaltungsrat haben. Aber am Schluss ist es eine Frage der Qualität. Dazu muss man wissen, dass wir schweremwichtig im Maschinenbau tätig sind. In diesem Sektor gibt es nicht allzu viele Frauen. Unsere Verwaltungsrätin bringt von ihrer Ausbildung her andere Qualitäten in den Verwaltungsrat, und das stimmt für uns so.

**Diese Frau bei Ihnen im Verwaltungsrat ist Anita Hauser. Zusammen mit Michael Hauser ist sie Vertreterin des Ankerinvestors – der Gründerfamilien von Bucher. Welche Rolle spielen die beiden in Ihrem Verwaltungsrat?**

Sie sorgen dafür, dass die DNA von Bucher, die über zweihundert Jahre alt ist, weitergeführt wird. Sie sind denn auch diejenigen, die eher auf der Bewahrerseite stehen. Dadurch werden die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats manchmal herausgefordert. Anita und Michael Hauser helfen auch, einen guten Dialog zu haben mit dem Ankerinvestor. Das bürgt auch für Kontinuität und Commitment.

**Eine gemeinsame Wertebasis, die im Einklang steht mit dem Unternehmen, ist ein anderes Kriterium für einen gut funktionierenden Verwaltungsrat. Gibt es das im Fall von Bucher?**

Das gibt es nicht nur im Verwaltungsrat. Es ist wichtig, dass auch CEO, Konzernleitung und Divisionsleitungen diese gleichen Werte leben. Auch in diesem Zusammenhang hilft der Ankerinvestor, denn Werte sind nicht etwas Kurzfristiges. Wir sind denn auch nicht ein Verwaltungsrat, der in erster Linie schaut, was unser Börsenkurs macht. Uns geht es um die Unternehmensentwicklung auf gesunder Basis, um die langfristige Ertragserbringung. Es ist ganz wichtig, dass man diesbezüglich nicht diametral auseinandergeht.



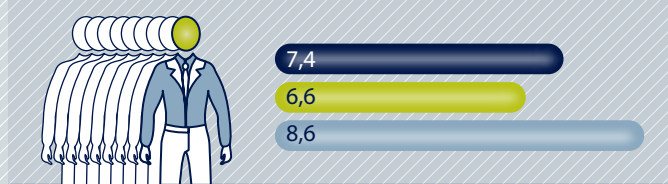
Rolf Broglie wünscht sich für die von ihm präsierte Bucher Industries Aktionäre, die sehen wollen, wie sich das Unternehmen über die Zeit entwickelt.

TOP	
Unternehmen	Pkt.
1. Bucher Industries	32
2. Geberit	31
3. Swiss Prime Site	30
4. Tecan	29
5. Implenia	29
6. Luzerner Kantonalbank	29
7. Givaudan	29
8. Phoenix Mecano	29
9. Valiant	29
10. Forbo	29
11. Swisscom	29
12. Belimo	29
13. Bossard	29
14. Kuoni Reisen	28
15. Georg Fischer	28
16. Straumann	28
17. Orior	28
18. Schweiter Technologies	28
19. PSP Swiss Property	28
20. OC Oerlikon	28
21. Bank Coop	28
22. Schaffner	27
23. Julius Bär	27
24. Lem	27
25. Gurit	27

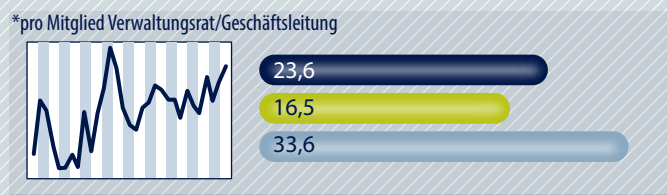
## VERWALTUNGSRÄTE UNTER DER LUPE

● GESAMTDURCHSCHNITT ● DURCHSCHNITT TOP ● DURCHSCHNITT FLOP

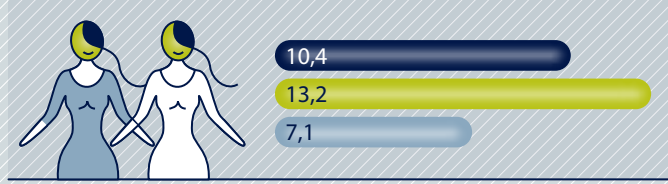
### MITGLIEDER



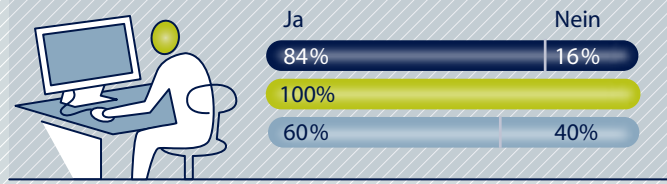
### AKTIENBETEILIGUNG (IN %)\*



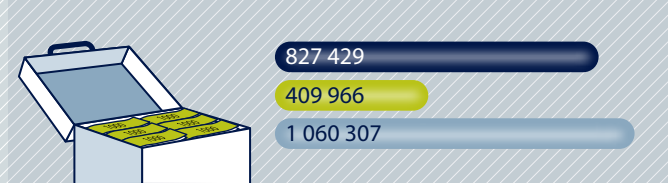
### FRAUENQUOTE (IN %)



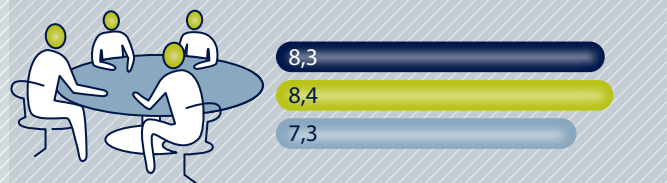
### GV-BESCHLUSSPROTOKOLL (AUF WEBSITE)



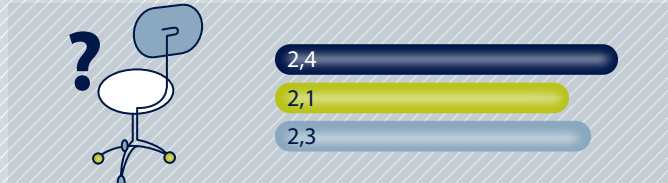
### GESAMTVERGÜTUNG (VRP IN FR.)



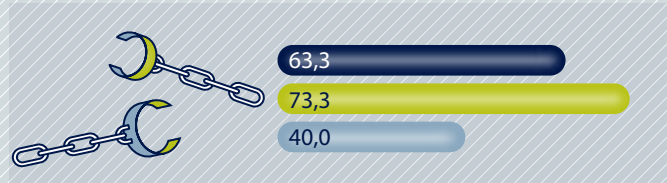
### SITZUNGEN (PRO JAHR)



### WEITERE MANDATE (VRP)



### UNABHÄNGIGKEIT (IN %)



Quelle: zRating / Grafik FuW, mnab

FLOP	
Unternehmen	Pkt.
126. Feintool	20
127. Roche	20
128. Burkhalter	20
129. Calida	20
130. Schindler	20
131. Lindt & Sprüngli	20
132. Tornos	20
133. SGS	20
134. Cham Paper Group	20
135. DKSH	19
136. Swiss Finance & Property	19
137. Tamedia	19
138. Partners Group	19
139. Kudelski	18
140. EFG International	18
141. Aryzta	18
142. Advanced Digital Broadcast	18
143. GAM	17
144. Transocean	17
145. Dufry	16
146. Von Roll	15
147. Weatherford	14
148. CFT	13
149. Pargesa	13
150. Richemont	12