

# T-Modell als Zauberformel im Rollenspiel

## Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

---



### Dr. Monika Krüsi

Dr. Monika Krüsi (Dr. inform., lic.oec. publ.) ist Verwaltungsratspräsidentin der Repower AG und Oskar Ruegg AG und Mitglied der Verwaltungsräte Burckhardt Compression AG, Energie 360° und RUAG Holding/BGRB. Zudem ist sie Partnerin der Unternehmensberatung MKP Consulting und External Examinar bei der Middlesex University, London. Davor war sie u.a. bei McKinsey tätig.

---

Die Aufgaben eines Verwaltungsrates sind im Obligationenrecht geregelt. Einige Aufgaben wie zum Beispiel die Oberleitung der Gesellschaft und die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen sind unübertragbare und unentziehbare Aufgaben (OR 716a). Der Verwaltungsrat als Gremium muss in seiner Zusammensetzung zudem die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen sowie eine angemessene Vielfalt sicherstellen. In seiner Zusammensetzung ist ein Gleichgewicht von Managementenerfahrung und Wissen aus verschiedenen Fachbereichen unabdingbar, um die Erfüllung der Aufsichtsfunktion sowie eine unabhängige Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Wie kann ein Verwaltungsrat seine Vielfalt des Wissens und Erfahrung am besten der Geschäftsleitung zur Verfügung stellen, um Wert für das Unternehmen zu generieren?

Aus den Erfahrungen als Mitglied und Präsidentin diverser Verwaltungsräte von Start-ups, KMU und börsenkotierten Unternehmen habe ich mich im Laufe der Jahre vertieft mit den unterschiedlichen Rollen, die ein Verwaltungsrat einnimmt, auseinandergesetzt. Meine Erkenntnisse aus dieser Betrachtung haben mich inspiriert, mein eigenes Modell, das T-Modell, zu entwickeln, auf das ich in diesem Beitrag eingehe.

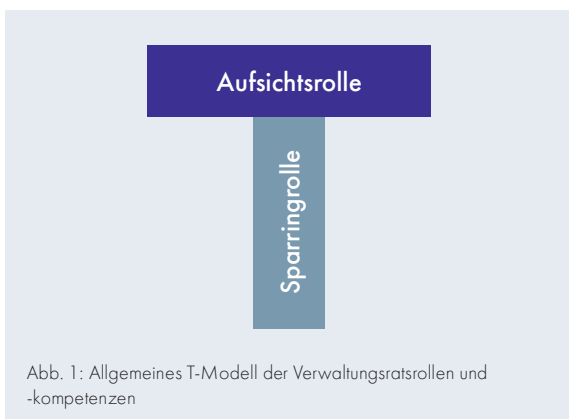
### 1. Das T-Modell mit unterschiedlichen Rollen und Kompetenzen eines Verwaltungsrates

Für das einzelne Verwaltungsratsmitglied leiten sich aus den beiden Anforderungen «Aufsichtsfunktion» und «Managementwissen beziehungsweise Fachwissen aus verschiedenen Fachgebieten der Unternehmung zur Verfügung zu stellen» die folgenden zwei, unterschiedlichen Rollen ab.

1.1 Die Aufsichtsrolle des Verwaltungsrates: Jedes Mitglied des Verwaltungsrates muss als Teil des Aufsichtsorgans die Geschäftsführung überwachen. Dies bedeutet u.a. das Entwickeln von strategischen Zielen und das Festlegen der für die Zielerreichung notwendigen Mitteln.

Zudem ist er für die Einrichtung eines angemessenen Kontrollsystems, für die Sicherstellung der internen und externen Compliance sowie für die Beantragung einer regelmässigen Berichterstattung durch die Geschäftsleitung zuständig. Nur so kann die Zielerreichung überprüft werden.

1.2 Die Sparringrolle des Verwaltungsrates: Es wäre unangebracht, wenn sich der Verwaltungsrat einzig auf seine Aufsichtsrolle beschränken würde. Verwaltungsräte verfügen in der Regel über ein profundes Wissen und weitreichende Erfahrung (Spikes), die sie der Geschäftsleitung und damit dem Unternehmen zur Verfügung stellen sollten.



Den Verwaltungsratsmitgliedern müssen diese zwei unterschiedlichen Rollen, die sie einnehmen, immer bewusst sein, sich in ihrer Arbeit klar manifestieren und für die Geschäftsleitung unmissverständlich als solche erkennbar sein. Das T-Modell kann die Definition dieser Rollen unterstützen und das Verhalten der Verwaltungsratsmitglieder konsequent darauf ausrichten, sodass Missverständnisse zwischen den beiden Kompetenzsphären Verwaltungsrat und Unternehmensleitung gar nicht erst entstehen.

## 2. Gefässe für die Einbringung der verschiedenen Kompetenzen und Rollen des Verwaltungsrates

In Verwaltungsrats- und Ausschusssitzungen sind die Verwaltungsratsmitglieder primär in ihrer Aufsichtsrolle gefordert: So beispielsweise in der Sicherstellung des regelmässigen Reportings wichtiger Kennzahlen und Geschäftsvorfällen, bei der Bewertung von Anträgen oder bei der Vorbereitung und Ausführung von Beschlüssen.

Im Gegensatz dazu sind für ihre Rolle als Sparringpartner keine rechtlichen oder sonst standardisierten Gefässe definiert. Diese müssen vom Verwaltungsrat selbst geschaffen und aktiv geführt werden. Folgenden Gefässe haben sich in der Praxis bewährt:

- Meetings mit Arbeits- und /oder Projektgruppen, z. B. bei strategischen IT-Projekten oder bei grossen Investitionsvorhaben.
- Meetings mit Divisionsleitungsteams wie Sales-, Produktion-, Supply Chain- oder Geschäftsleitungsteams einer Region.
- Bilaterale Meetings mit einem Konzernleitungsmitglied: Etabliert sind solche beispielsweise zwischen Leiter:in des Audit Committee und CFO oder Leiter:in Compensation Committee und Human Resource Verantwortlichen (CHRO). Diese Meetings dienen in der Regel nicht nur der Vorbereitung von Ausschusssitzungen, sondern drehen sich oft um Sparringthemen.
- Weniger häufig – da auch governancemässig schwierig zu führen – finden bilaterale Meetings zwischen Verwaltungsratsmitgliedern und einzelnen Mitgliedern des Kaders statt.

An diesen Sparringmeetings werden keine fachlichen Entscheide gefällt. Es geht vielmehr darum, die Erfahrung der Verwaltungsratsmitglieder in vergleichbaren Situationen abzuholen, Einschätzungen zu einer Fragestellung zu erhalten oder allenfalls auf ihre beruflichen Kontakte und Netzwerke zurückgreifen zu können.

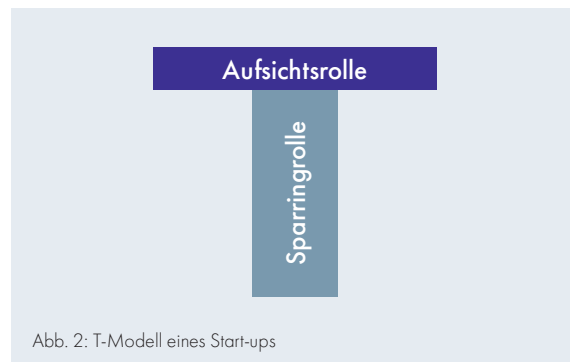
In der Regel ist an diesen Sparringmeetings ein Konzernleitungsmitglied, allerdings nicht zwingend der CEO, anwesend. Wichtig ist, dass die jeweiligen Gefässe und die dabei geltenden Spielregeln klar definiert sind. Der Sparringprozess muss dabei möglichst transparent sein und über einen strukturierten Feedbackprozess verfügen, damit alle Verwaltungsratsmitglieder und der CEO stufengerecht informiert werden. Nur so kann der CEO die gesamte operative und funktionale Konzernleitung verantworten. Aus diesem Grund wäre es empfehlenswert, die Eckpunkte des Sparringprozesses im Organisationsreglement, welches die Leitungs- und Aufsichtsfunktion des Verwaltungsrates beschreibt, darzulegen.

### 3. Je nach Art des Unternehmens unterschiedliche Ausprägung des T-Modells

Das T-Modell weist je nach Wachstumsphase und Art des Unternehmens unterschiedliche Ausprägungen aus: Einige typische Beispiele:

- Bei **Start-ups** ist die Ressourcenknappheit oft die grösste Herausforderung. Die Geschäftsleitung setzt sich hauptsächlich aus den Gründer:innen zusammen und verfügt entsprechend – bezogen auf die Anzahl Mitglieder und folglich auch auf die vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen – nicht über das gesamte Spektrum einer gängigen Geschäftsleitung. Auf das Know-how und die Erfahrungen eines Verwaltungsrates Zugang zu haben, ist deshalb umso mehr gefragt und wird von der Geschäftsleitung von Start-ups geschätzt. Die Sparringrolle des Verwaltungsrates wird in solchen Fällen meist viel umfassender wahrgenommen und weist einen grösseren inhaltlichen Tiefgang auf. Es kann durchaus vorkommen, dass ein Verwaltungsrat beispielsweise bei der Vorbereitung einer Finanzierungsrunde – formal betrachtet – CFO-Aufgaben übernimmt oder bei der Erarbeitung eines Patentantrages mitredigiert. Wichtig ist allerdings, dass seine Rolle klar definiert und zeitlich beschränkt ist, um den CEO und/oder die Geschäftsleitung nicht zu übergehen. Bei Start-ups ist der Sparringbalken des T-Modells deshalb oft breiter und tiefer dargestellt.
- Bei einem **börsenkotierten, internationalen Konzern** sind die gesetzlichen Vorschriften, die es zu beachten gilt, umfangreich und verbindlich. Der Konzern wird von sorgfältig ausgewählten Konzernleitungsmitgliedern geführt, verfügt über diverse fachkompetente Stabstellen sowie über klar dokumentierte Geschäftsprozesse und Kompetenzordnungen, die von Spezialist:innen und Manager:innen aufgesetzt, gepflegt, geschult, begleitet und rapportiert werden. Die einzelnen Konzernbereiche verfügen wiederum über ein erfahrenes Führungsteam und die dazugehörigen Stabstellen. Die Rolle des Verwaltungsrates als Sparringpartner ist in einem solchen Setting in der Regel nur punktuell gefragt.

Seine Aufsichtsrolle hingegen gewinnt deutlich an Bedeutung: Diese kann bei Bedarf durch eine Vertreter-Rolle erweitert werden, wenn ein Verwaltungsratsmitglied beispielsweise in Branchenverbänden aktiv ist und/oder mit Interessensgruppen wie Regierungsbehörden etc. in Verbindung steht. Bei börsenkotierten, internationalen Unternehmen ist der Aufsichtsbalken des T-Modells breiter, der Sparringbalken tritt etwas in den Hintergrund.



- **Mittelständische Familienunternehmen** mit teilweise externen Verwaltungsratsmitgliedern weisen generell eine ausgewogene Gewichtung derer Aufsichts- und Sparringrolle auf. Die externen Verwaltungsratsmitglieder werden in der Regel aufgrund ihrer Unabhängigkeit und ihres Branchenwissens in den Verwaltungsrat berufen. Das wie in Abbildung 1 dargestellte allgemeine T-Modell mit einer ausgewogenen Aufsichts- und Sparringrolle spiegelt die Aufgaben des Verwaltungsrates in mittelständischen Familienunternehmen passend wider.

#### 4. T-Modell des Gesamtverwaltungsrates

Idealerweise setzt sich ein Verwaltungsrat aus Mitgliedern zusammen, die je mindestens in einem der wichtigen, für das Unternehmen strategisch relevanten Themen über profundes Know-how (Spikes) und Erfahrung verfügen. So ist einerseits sichergestellt, dass die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder ihre Aufsichts- und Sparringrolle – für die unterschiedliche Unternehmensschwerpunkte – wahrnehmen können, andererseits werden durch eine solche Zusammensetzung die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen bereitgestellt und eine angemessene Diversität gewährleistet.

Der Verwaltungsrat seinerseits kann von einer solchen Zusammensetzung mit klar definierten Aufsichts- und Sparringrollen ebenfalls profitieren, seine Aufgaben noch effektiver wahrnehmen und gegebenenfalls einen kompetitiven Vorteil für das Unternehmen schaffen.

Das T-Modell eines idealen Verwaltungsrates sieht wie ein Würfel aus, der sich aus der Summe aller T je Verwaltungsratsmitglied zusammensetzt, mehr noch, sich zu einem Würfel ergänzt.



Das T-Modell hilft somit nicht nur bei der Klärung der Rollen innerhalb des Verwaltungsrates, sondern kann bei der Besetzung des Verwaltungsrats zur Identifikation von Erfahrungs- und Wissenslücken angewendet werden.

#### 5. T-Modell für die Rollenklärung und Wissensnutzung

Damit ein Verwaltungsrat für ein Unternehmen maximalen Nutzen generieren kann, muss er sowohl unterschiedliche Aufgaben annehmen als auch unterschiedliche Rollen wahrnehmen können. Damit das gelingt, sind entsprechende Strukturen und Gefässe mit Spielregeln und strukturiertem Informationsaustausch notwendig. Diese sind teilweise von Gesetzes wegen vorgegeben, teilweise fällt es in den Zuständigkeitsbereich des Verwaltungsrates selbst, wobei seine Rollen je nach Art und Wachstumsstand des Unternehmens unterschiedlich ausgeprägt sind.

Das auf Basis meiner Erfahrungen entwickelte T-Modell hilft, diese Rollen zu klären, sie zu schärfen, Lücken zu erkennen und Missverständnisse und daraus möglicherweise resultierende Konflikte der beiden Kompetenzsphären Verwaltungsrat und Geschäftsleitung zu vermeiden. Die Vielfalt des Wissens und der Erfahrung des Verwaltungsrates kann somit am besten genutzt werden.