

Welche Kriterien gelten bei der Auswahl von Vorstandsmitgliedern?

# Profil gefragt

Welche Anforderungen sollen die Führungsmitglieder einer Genossenschaft erfüllen? Wie vermeidet man Interessenkonflikte? Mit solchen Fragen beschäftigt sich eine neue Publikation zur «Corporate Governance» bei Genossenschaften.

Von Beat Brechbühl, Daniel Lengauer, Thomas Nösberger\*

Eine ausgewogene Zusammensetzung ist eine Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Wirken der Verwaltung einer Genossenschaft (bei Baugenossenschaften meist Vorstand genannt). Die Gewichtung, Balance und Kombination der persönlichen Fähigkeiten der Mitglieder spielt neben der Grösse des Gremiums eine zentrale Rolle. Die Verwaltung sollte fachlich so zusammengesetzt sein, dass sie ihre zentralen Aufgaben, nämlich die Oberleitung der Gesellschaft und die Oberaufsicht über die Geschäftsleitung, ausüben kann. Dies setzt bei mindestens einem Mitglied unternehmensspezifische Branchenkenntnisse voraus, ansonsten wird man die Strategie des Unter-

nehmens kaum festlegen können. Die Mitglieder der Verwaltung sollten über Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen verfügen, je nach Gesellschaft erfordert die Oberaufsicht Branchenkenntnisse, Wissen um Risikomanagement, Rechnungslegung, Controlling, Legal und IT. Als Kriterien für die ausgewogene Zusammensetzung der Verwaltung kommen etwa in Frage:

- Angemessene Diversität der Verwaltung (Team-Förderer, Fachspezialisten, Querdenker, Kreative, Organisatoren, Umsetzer, Controller, Netzwerker und Gestalter);
- Spezialkenntnisse;
- Branchenkenntnisse;

- Unabhängigkeit;
- Geschlechtervertretung und Vertretung der jüngeren Generation.

## Unterschätzter zeitlicher Aufwand

Die Mitglieder der Verwaltung müssen sicherstellen, dass sie auch den erhöhten zeitlichen Anforderungen ihres Amtes entsprechen können. Neben Interessenkonflikten und mangelnder Unabhängigkeit kann sich auch ein Mangel an zeitlicher Verfügbarkeit negativ auf die Qualität bei der Ausübung eines Verwaltungsmandates auswirken. Branchen- und Fachkenntnisse nützen wenig, wenn mangels Zeit eine vertiefte Analyse der Probleme oder eine zeitnahe Reaktion nicht erfolgen kann. Mitglieder sind grundsätzlich zur Teilnahme an den Verwaltungssitzungen verpflichtet.

In Zusammenhang mit der zeitlichen Verfügbarkeit ist zu berücksichtigen, dass die Vorbereitung auf die Sitzung deutlich zeitintensiver ist als die Sitzung selbst. Auch die Einarbeitung in die Branchen- und Unternehmensbesonderheiten sowie der Einsitz in die Verwaltungsausschüsse erfordern einen erhöhten zeitlichen Aufwand.

## Anforderungsprofile offenlegen

Aus den Aufgaben und den Verantwortlichkeiten des jeweiligen Gremiums werden die Anforderungsprofile der Mitglieder abgeleitet. Sie umfassen fachliche und charakterliche Eigenschaften und äussern sich auch zur zeitlichen Verfügbarkeit. Die Mitglieder der Verwaltung sollen die vorgängig definierten Anforderungsprofile erfüllen. Damit es dem Wahlgremium (bei Baugenossenschaften meist allen Mitgliedern) möglich ist, die Zusammensetzung der Verwaltung einzuschätzen, empfiehlt es sich, für jedes Verwaltungsmitglied offenzulegen, welche Anforderungen es erfüllt. Damit wird den Genossenschaftern gleichzeitig eine informierte Stimmabgabe bei Wahlen ermöglicht.

## Mehr als Corporate Governance

Corporate Governance ist grundsätzlich rechtsformunabhängig und umfassend zu verstehen und beinhaltet Folgendes:

- die angemessenen Zielsetzungen unternehmerischer Tätigkeiten;
- die angemessene Struktur des Unternehmens;
- die wirksame Kontrolle der Unternehmensspitze ohne Einbusse an Effizienz;
- die ausreichende Transparenz der gesellschaftsinternen Vorgänge;
- die Sicherung der Rechtsstellung der Eigentümer.

Geht man von diesem umfassenden Verständnis von der Corporate Governance aus, dann wird unmittelbar klar, dass die Corporate Governance für Genossenschaften – diese bezeichnen wir hier als «Cooperative Governance» – hohe Anforderungen an die einzelnen Genossenschaften stellt. Diese hohen Anforderungen an die Selbstverantwortung der Genossenschaften rühren insbesondere daher, dass die Rechtsform der Genossenschaft im Gesetz sehr flexibel ausgestaltet ist und daher hohe Freiheitsgrade in der konkreten Ausgestaltung bietet.

Den vom Gesetzgeber offengelassenen Gestaltungsraum kann und muss die Genossenschaft eigenverantwortlich füllen.

Die Cooperative Governance muss daher vergleichsweise mehr Aspekte abdecken als die Corporate Governance in der Aktiengesellschaft. Folgende Aspekte sind bei Cooperative-Governance-Überlegungen besonders zu berücksichtigen:

- Die Genossenschaft ist eine Zweckgemeinschaft, «die in der Hauptsache die Förderung oder Sicherung bestimmter wirtschaftlicher Interessen ihrer Mitglieder in gemeinsamer Selbsthilfe bezweckt» (Art. 828 OR).
- Als Selbsthilfegemeinschaft kann die Genossenschaft grundsätzlich zu einer sehr starken Identifizierung der Genossenschafter bis hin zu einem Hang zu Introvertiertheit führen.
- Die Genossenschaft ist durch das Kopfstimmrecht prinzipiell demokratisch organisiert und damit strukturell immuner gegen Disziplinierungsmechanismen Dritter von ausserhalb der Genossenschaft.

### Schlüsselfunktion Präsidium

Der Präsident der Verwaltung hat in einem Unternehmen eine ausschlaggebende Rolle. Er ist für die rechtzeitige Ergreifung der Initiative, die Anträge für die Beschlussfassung und allfällige Alternativanträge und die Begründung der bevorzugten Lösung verantwortlich. Er muss die Voraussetzungen und Auswirkungen der bevorstehenden Entscheidung ausloten, mögliche Problemherde aufspüren und ist vor allem für das Nachfassen (follow-up) von gefällten Entscheidungen verantwortlich. Der Präsident der Verwaltung prägt die Strategie, die Kommunikation und die Kultur des Unternehmens massgeblich. Er hat demnach nicht bloss eine Aufsichtsfunktion, sondern vielmehr eine Führungsfunktion. Dieser Rolle kann der Präsident der Verwaltung eigentlich nur gerecht werden, wenn er mit der Branche vertraut ist.

Die Rolle des Präsidenten ist nicht konfliktfrei und setzt neben den erforderlichen charakterlichen und fachlichen Voraussetzungen auch geistige Unabhängigkeit voraus. Eine geistige Unabhängigkeit ist gegeben, wenn eine Person auch in Situationen von Widerstand und Druck fähig ist, ein eigenständiges Urteil zu bilden und zu vertreten. Die geistige Unabhängigkeit wird stark gefördert und unterstützt, wenn sie an eine materielle Unabhängigkeit gekoppelt ist, die im Extremfall erlaubt, ein Amt mit sofortiger Wirkung niederzulegen.

### Mehrfachmandate – eine Realität

Die Genossenschaft regelt den Umgang mit Interessenkonflikten im Organisationsreglement. Aufgrund der kleinen Einwohnerzahl der Schweiz und der Vielzahl von zu besetzenden Ämtern in den Gesellschaften ist eine Kumulation von Ämtern in der Schweiz eine soziologische Realität und aus der Schweizer Unternehmenslandschaft sowie als Teil des Erfolgsmodells nicht wegzudenken. Die Einsitznahme einer Person in verschiedene Verwaltungsräte ist in der Schweiz häufig und hat für alle involvierten Gesellschaften den Vorteil, dass die erwünschte Erfahrung vertieft, die Kompetenzen gestärkt und Synergien genutzt werden. Auch die Forderung nach unternehmensspezifischen Branchenkenntnissen beim Präsidenten der Verwaltung würde eine Zusammensetzung einer vollkommen unabhängigen Verwaltung als realitätsfremd erscheinen lassen. Voraussetzung für ein Mandat oder mehrere sind aber in jedem Fall die notwendigen zeitlichen Ressourcen.

Mehrfachmandate können, müssen aber nicht zu Interessenkonflikten führen. Das Genossenschaftsrecht schliesst Mehrfachmandate nicht aus. Wäre dies das Ziel, so würde beispielsweise die Suche nach erfahrenen und mit den erforderlichen Fähigkeiten ausgerüsteten Verwaltungsmitgliedern zusätzlich erschwert. Vielmehr müssen bei Mehrfachmandaten die Risiken von Interessenkonflikten erkannt und nach Möglichkeit reduziert werden. Heikel sind Überkreuzverflechtungen. Eine Überkreuzverflechtung liegt vor, wenn ein Organmitglied einer Gesellschaft Einsitz in einem Organ einer anderen Gesellschaft einnimmt und ein Organmitglied der anderen Gesellschaft wiederum Mitglied eines Organs der ersten Gesellschaft ist. Eine Person, die in dauerndem Interessenkonflikt mit der Genossenschaft steht, kann nicht der Verwaltung angehören. Niemand darf «Die-ner zweier Herren» sein.

### Situative Interessenkonflikte

Bereits eine blosser Interessenberührung ist im Zweifel offenzulegen, denn die Be-

urteilung, ob ein rechtlich relevanter Konflikt vorliegt, obliegt der Verwaltung und nicht dem betroffenen Mitglied. Die Offenlegung muss unverzüglich und vollständig erfolgen. Unter Umständen sind die Aufklärungs- beziehungsweise Offenlegungspflichten durch gesetzliche oder vertragliche Geheimhaltungspflichten begrenzt. Die Geheimhaltungspflichten haben gegenüber den Aufklärungs- beziehungsweise Offenlegungspflichten Vorrang, so dass eine abstrakte Umschreibung wohl ausreicht. Die Verwaltung hat bei der Gefahr eines situativen Interessenkonfliktes die geeigneten Massnahmen zu ergreifen. Das zu wählende Vorgehen beziehungsweise die konkret zu ergreifenden Massnahmen richten sich dabei nach der Schwere des Konflikts. ■

\*Auszug aus der Neuerscheinung «Leitfaden Cooperative Governance» (siehe Kasten), von der Redaktion leicht bearbeitet. Die Publikation benutzt ausschliesslich die männliche Form, was hier beibehalten wurde.

## Aktuelles Praxishandbuch für Genossenschaften

Idee Coopérative, die Genossenschaft der Genossenschaften, hat das erste Grundlagenwerk der Schweiz zur Cooperative Governance vorgestellt – der Corporate Governance für Genossenschaften. Neugründer und bestehende Genossenschaften finden im verständlichen Praxis-Handbuch ein Pendant zum Swiss Code of Best Practice für Aktiengesellschaften. Es soll künftig in Genossenschaften eine aktuelle, zweckmässige Cooperative Governance sicherstellen. Denn das geltende, liberale Genossenschaftsrecht lässt grosse Spielräume, die es eigenverantwortlich zu nutzen gilt. Der genossenschaftliche Leitfaden basiert auf geltendem Recht, neuer Forschung und Erfahrungen der vergangenen Jahre. Verfasser sind drei renommierte Schweizer Juristen.

«Die Genossenschaft ist eine anspruchsvolle Gesellschaftsform, weil sie auf Werten basiert und ihre Strukturen auf diese Werte ausrichten muss. Weil sie sich nicht an der Gewinnmaximierung, sondern am Nutzen für ihre Mitglieder, Kunden und Angestellten orientiert, ist sie hochmodern, bietet «Purpose» und Nachhaltigkeit und wird damit den Trends des Wirtschaftslebens voll gerecht», halten die Autoren fest. Ihr Fazit: Nicht die Rechtsform Genossenschaft ist die Herausforderung, sondern die Freiheit, die sie bietet.

Aus dem Inhalt: Grundlagen Corporate Governance und Cooperative Governance. Der Zweckartikel. Bestimmung der Strukturen und Prozesse. Zuordnung von Aufgaben und Verantwortung. Kontroll- und Überwachungsfunktionen. Anforderungsprofile der Verwaltungsmitglieder und des Präsidenten. Wahlprozesse. Anpassung der Entwicklung (Strategie). Transparenz als Basis.

Beat Brechbühl, Daniel Lengauer, Thomas Nösberger

### Leitfaden Cooperative Governance

Reihe «idée coopérative» Impulse 3/2020  
67 Seiten, 30 CHF, in D und F erhältlich  
Stämpfli Verlag AG, Bern 2020  
ISBN 978-3-7272-1779-1

Bezug: [www.ideecooperative.ch](http://www.ideecooperative.ch)

