

VR heisst nicht «Verwandte Repräsentanten»

Eigentümergeführte KMU verpassen eine echte Chance, wenn sie auf externe Verwaltungsratsmitglieder verzichten. Das wird oft erst dann spürbar, wenn es darum geht, umsichtig eine solide Nachfolgelösung zu entwickeln.

Auch im eigentümergeführten KMU ist der Verwaltungsrat für die Unternehmensstrategie verantwortlich. Es ist ihm zudem vorbehalten, dem Unternehmen jene Struktur und Organisation vorzugeben, die es ermöglicht, eine einmal festgelegte Strategie erfolgreich umzusetzen.

Risiken sehen und Krisen überstehen

Gegen Risiken und Krisen ist kein Unternehmen gefeit. Nicht erst seit Anfang 2008 (Art. 663b Ziff. 12 OR) gilt, dass verlässliches Risiko- und Krisenmanagement zu den zentralen Aufgaben jedes Verwaltungsrats zählt. Der Verwaltungsrat agiert hier als eigentlicher Lotse der operativen Unternehmensführung. Er stellt sicher, dass die Kommunikation selbst in Krisensituationen funktioniert, dass kein Reputations- und Vertrauensverlust entsteht und im Unternehmen möglichst rasch wieder «courant normal» einkehrt.

Hohe persönliche und fachliche Anforderungen

Die Aufgaben, die der Gesetzgeber (insbesondere Art. 716a OR) dem Verwaltungsrat überträgt, stellen hohe Anforderungen. Neben profunder Kenntnis der aktienrechtlichen Bestimmungen, welche seit Beginn 2008 teilrevidiert in Kraft sind, kann man von Verwaltungsräten ein gerüttelt Mass an betriebswirtschaftlichem Know-how, ein Verständnis für komplexe Systeme und Zusammenhänge sowie im Idealfall Branchenkenntnis erwarten. Um effektiv zu arbeiten, sind überdies einige persönliche und charakterliche Eigenschaften besonders nützlich: so die Fähigkeit zur aufbauenden und sachlichen Kritik; der Mut, die richtigen Fragen zu stellen; die Bereitschaft, Verantwortung mitzutragen, sowie Rückgrat, um Problemen nicht auszuweichen,

und Teamfähigkeit. Schliesslich sind auch gute organisatorische Voraussetzungen zu schaffen wie

- eine umsichtige Konstituierung mit klarer Rollenverteilung,
- die laufende Bedienung des Verwaltungsrats mit Informationen und Entscheidungsgrundlagen aus dem Unternehmen,
- ein speditives Sitzungsmanagement,
- eine verlässliche Protokollierung der Strategiediskussionen und Beschlüsse,
- Raum zur zwischenmenschlichen Beziehungspflege sowie
- eine angemessene Honorierung.

Pro und Kontra Familienmitglieder

Interessanterweise verleitet just der letztgenannte Punkt KMU gerne dazu, ihren Verwaltungsrat ausschliesslich aus Familienmitgliedern zu rekrutieren. Unternehmer fürchten, mit Honorierungsvorstellungen denkbarer externer Verwaltungsräte konfrontiert zu werden, die sich das Unternehmen weder leisten will noch kann. Das ist ein Trugschluss, übernehmen doch die

meisten Verwaltungsräte eine derartige Tätigkeit in einem KMU nicht des Geldes wegen, sondern einzig und allein, weil sie die Aufgabe reizt und sie sich durch die Anfrage geehrt fühlen. Für Familienmitglieder im Verwaltungsrat spricht meistens einzig die Vertrautheit mit der Branche und dem Unternehmer. Was dagegen oft fehlt, sind die zur aufbauenden Kritik erforderliche Unabhängigkeit, eine gewisse Neutralität bei Konfliktlösungen und jene Courage, um die wirklich entscheidenden Fragen zu stellen. Familienmitglieder können gerade hier gehemmt sein, um dem Unternehmer nicht auf die Füsse zu treten und um den Familienfrieden zu wahren.

Externe Verwaltungsratsmitglieder schaffen Mehrwert

Externe VR-Mitglieder haben es da leichter. Sie sind sich bewusst, dass von ihnen eine Aussensicht erwartet wird. Sie handeln entsprechend als Ratgeber und Sparringspartner. Ihre Unabhängigkeit ermöglicht ihnen, frei von Befindlichkeiten eine Meinung zu äussern. Als besonders wertvoll erweist sich dies, wenn bei Konflikten Lösungen herbeizuführen sind. Da können externe VR-Mitglieder unbefangen in die Rolle des Moderators schlüpfen.

Externe Verwaltungsratsmitglieder bringen eine unabhängige Aussensicht ein.



>> Fortsetzung

Mehrwert entsteht auch dann, wenn externe VR-Mitglieder ihr persönliches Beziehungsnetz zu wertvollen Geschäftskontakten einbringen.

Über den eigenen Schatten springen

Damit diese Mehrwerte voll und ganz zum Tragen kommen, braucht es Familienunternehmer, die auf eine offene Kultur setzen, ein offenes Ohr für Rat von aussen haben und die innere Bereitschaft, auch Ideen umzusetzen, die nicht im eigenen Garten herangewachsen sind. Unternehmer, denen diese «Spiegelungsfähigkeit» abgeht, sind besser beraten, gar nicht erst mit externen VR-Mitgliedern zu experimentieren und diese dann letztlich doch ins Messer laufen zu lassen. Nur wenn Unternehmer und externe VR-Mitglieder die Devise «cool head, warm heart, working hands» verinnerlichen, gelingt es, mit extern gewonnenen

VR-Mitgliedern echten Mehrwert für das Unternehmen und den Unternehmer zu schaffen.

Wie finden?

Für erfolgreiche Unternehmer kann es ausgesprochen reizvoll sein, für einmal nicht als Unternehmer tätig zu werden, sondern in der Funktion des VR-Mitglieds in einem ganz anderen Unternehmen zu wirken. (Früh-)pensionierte Führungskräfte verfügen über brach liegendes Know-how, das sie nicht selten gerne einem KMU als Verwaltungsrat zur Verfügung stellen, besonders dann, wenn es sich um eine Branche handelt, die sie aus ihrer eigenen Laufbahn kennen.

Wer solche Persönlichkeiten anfragt, ist gut beraten, gleich zu Beginn drei heikle Punkte anzusprechen: Ist das potenzielle VR-Mitglied ideell und materiell so unabhängig, dass es

nicht auf das Mandat angewiesen ist, sondern ohne Widerstand wieder zurücktreten könnte, wenn dies im Interesse des Unternehmens wäre? Ist sichergestellt, dass keine offenen oder versteckten Interessenskonflikte bestehen? Ist das potenzielle VR-Mitglied bereit, dem Unternehmen die für das Mandat erforderliche Zeit – auch in Ausnahmesituationen – zur Verfügung zu stellen? Kandidaten, die alle drei Fragen mit einem überzeugenden Ja beantworten, wissen, was sie erwartet: eine herausfordernde Aufgabe, eine grosse Mitverantwortung und letztlich die Freude, einem KMU nachhaltig zum Erfolg zu verhelfen.

Weitere Informationen erhalten Sie von Silvan Felder, Leiter Verwaltungsrat Management AG, Luzern unter Tel. 041 211 33 88 oder www.vrmanagement.ch.
