

# «Externer VR war immer ein Muss»

**EXTERNER VR** «Ein externer Verwaltungsrat für die kritische Begleitung war immer ein Muss.» Diese Aussage machte ein Unternehmer an einer Veranstaltung über Nachfolgethemen.

VON CHRISTOPH HILBER

**D**er Unternehmer hatte das Familienunternehmen vor kurzem der dritten Familiengeneration übergeben. Er selber bleibt VRP, neben den drei Kindern erweitern zwei externe Spezialisten den Gesamtverwaltungsrat. Wovor viele Familienunternehmen zurückschrecken, ist in diesem KMU völlig selbstverständlich.

## WARUM EIN MUSS?

Gründe für externe VRs gibt es viele, nicht überall sind sie sinnvoll. Während bei nicht-inhabergeführten Firmen externe VRs die Regel sind, gilt dies bei inhabergeführten und Familienunternehmen oft nicht. Einige Gründe sprechen für externe VRs.

**BEST PRACTICE** Best Practice bedeutet, sich mit den Besten seiner Gilde zu messen. Seien dies Angebot, Technologie, Prozesse oder Management-Prinzipien. Externe VRs bringen die nötige Aussensicht, hoffentlich mit kritischen Fragen und mit ehrlichem Feedback. Externen VRs gegenüber muss man strategische Entscheide begründen können. Genau diese Begründungen helfen, die Logikkette von interner Blindheit zu befreien und mit Aussensicht zu verifizieren.

**STRATEGIE** Strategie bedeutet Weitsicht, riskante Entscheidungen, langfristige und happige Investitionen. Marktanalysen, Risikoabschätzungen und Investitionsrechnungen kann man von einem externen Berater einkaufen. Die Entscheidung fällt und das Risiko trägt aber die Firmenleitung, also der Verwaltungsrat, der langfristig dem Unternehmen verpflichtet ist.

**SPARRINGPARTNER** Ein externer VR begleitet ein Unternehmen kritisch – «kritische Begleitung» im Sinne von Hinterfragen von Organisation, Marktauftritt, Führungsinstrumenten. Auch Sorgen und Ängste kann er besser angehen, wozu in vielen Fällen das Thema Nachfolgeregelung gehören dürfte. Ob CEO oder Patron – in dieser Position fühlt man sich oft einsam. Ein externer VR ist ein guter Gesprächspartner.

**«WER MIT 65 IN SEINER FIRMA DAS LICHT UND DEN HANDELSREGISTER-EINTRAG LÖSCHEN KANN, OHNE BEMERKT ZU WERDEN, BRAUCHT KEINEN VR.»**

## AUFWAND

Ein externer Verwaltungsrat verlangt nach einer minimalen Form von Corporate Governance, d.h. verlässlichen, strukturierten Kennzahlen, einer dokumentierten Vision und Strategie sowie einem Organisationsreglement, welches auch gelebt wird. Also ein professionelleres Niveau, als man dies für sich selber machen würde. Das ist keine Hexerei, bedeutet allerdings einen Initialaufwand. Die externen VRs tragen ein Risiko, womit sie Anspruch auf die «volle, interne Wahrheit» haben. Einmal aufgebaut, können die Führungsinstrumente einfach periodisch aktualisiert werden.

## VORAUSSETZUNGEN

Nicht jede Firma bzw. Aktiengesellschaft braucht mehrere bzw. externe Verwaltungsräte. Ob dies der Fall ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

**SELBSTERKENNTNIS** Der Patron muss die Erkenntnis haben, dass er sein Geschäft, seinen Markt, seine Technologie zwar beherrscht, aber es immer Potenziale und Gefahren gibt, welche er nicht erkennt oder erkennen will. Entweder aus Betriebsblindheit oder einfach aus einer ungenauen Positionierung seines Lebenswerks im Gesamtmarkt.

**RELEVANZ** Unternehmen mit relevanter Marktgrösse brauchen einen professionellen VR. Sie haben zu viele Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, zu nachhaltige Verpflichtungen, zu viel investiertes Kapital

und Herzblut. Oder umgekehrt: Wer mit 65 in seiner Firma das Licht und den Handelsregistereintrag löschen kann, ohne bemerkt zu werden, braucht keinen VR.

**UNTERNEHMENSENTWICKLUNG** Bei einer Wachstumsstrategie durch Expansion oder Diversifikation in neue Märkte kumulieren sich Risiken, welche normalerweise mit internem Know-how nicht umfassend genug beurteilt werden können. Ein breit aufgestellter VR, ausgerichtet auf die Strategiefelder, hilft, diese Risiken zu reduzieren.

## ALTERNATIVEN

Strategiepapiere und Marktabklärungen kann man durch externe Berater erstellen lassen. Es ist aber ein Unterschied, ob man strategische Entscheidungen einsam an der Spitze fällt oder gemeinsam mit persönlich engagierten, langfristig involvierten Verwaltungsratsmitgliedern, welche im gleichen Boot sitzen.

Ein Verwaltungsrat sollte langfristig aufgesetzt sein. Dies braucht Zeit, auch das gegenseitige Vertrauen verstärkt sich über die Jahre. Idealerweise tut man dies in guten Zeiten, denn in schwierigen ist es zu spät. ■

## DER AUTOR



Christoph Hilber ist Betriebswirtschaftler und seit zehn Jahren Personalberater mit seiner eigenen Firma P-CONNECT – Executive Search & Outplacement, fokussiert auf Industrie (MEM), Informatik, Telekom und Positionen für Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen/Kader und Spezialisten. Vorgängig war er in leitenden Linienfunktionen bei NCR/AT&T, diAx und Siemens tätig.



[www.p-connect.ch](http://www.p-connect.ch)