

Wie kündige ich einem VR?

TRENNUNG Die Antwort wäre im Prinzip sehr einfach: Einem VR kündigt man, indem man ihn in der nächsten Generalversammlung nicht mehr wählt. Aber ist es so einfach?

VON CHRISTOPH HILBER



Bild: zVg

Einmal im Jahr überdenken die Verwaltungsräte im Rahmen ihrer Governance die Unternehmensstrategie. Konsequenterweise gehört dazu auch die Zusammensetzung des Verwaltungsrates selber – nach dem Leitspruch: «structure follows strategy». Eine allfällige Umbesetzung wird danach bis zur nächsten Generalversammlung vorbereitet. Der Verwaltungsratspräsident oder ein «Nomination Committee» bereiten die Personalie vor, die GV entscheidet. Ein nüchterner Prozess?

VR IST OFT MEHR ALS VR

Verwaltungsräte arbeiten sehr eng zusammen. Im kleinen Gremium werden strategische, heikle, angenehme und unangenehme Massnahmen diskutiert. Vertrauen und Respekt sind hoch, die Wertesysteme sind sehr ähnlich, Freundschaften entstehen über das VR-Mandat hinaus. Und schliesslich ist man auch solidarisch haftbar für bestimmte Versäumnisse oder Vergehen. Spezifisch in Familienunternehmen kommt hinzu, dass nebst Eignerstrategie oft auch Familieninternas die Firmenstrategie beeinflussen. Internas möchte man nicht jeder Person anvertrauen. Nicht selten bedeuten VR-Mandate ein Freundschaftsdienst oder ein Ehrenamt für Gründer oder ehemalige Geschäftsführer.

Der Verwaltungsratspräsident übernimmt eine wichtige Führungsrolle. Er prägt die Kultur, den gegenseitigen Umgang, aber auch die Konfliktfähigkeit im Team. Dazu gehört das Einfordern von Pendenzen ebenso wie die Zusammensetzung des VR-Gremiums inklusive der Einleitung von personellen Veränderungen.

FLUKTUATION IM VR?

Auch wenn der Verwaltungsrat jeweils nur für eine Amtsdauer gewählt wird, ist eine Wiederwahl die Regel. Verhindert dieser Modus eine natürliche Fluktuation im VR? Wie kommen Veränderungen im Sinne der Sache im VR zustande?

SELBSTERNEUERUNG Das VR-Gremium überdenkt nach der Überarbeitung der Strategie die benötigten VR-Profile und verifiziert, wie weit die bestehenden Mitglieder diese erfüllen. Fehlen Erfahrungen und Kompetenzen, werden Massnahmen eingeleitet. Bei diesem Prozess steht bei einer Strategieänderung im Prinzip jede Position zur Disposition. Selbsterneuerung verlangt sehr viel Grösse, denn man muss sich auch die Grenzen der eigenen Fähigkeiten eingestehen.

STATUTARISCHE ERNEUERUNGEN Viele Unternehmen kennen Einschränkungen in ihren Statuten, wie beispielsweise eine Altersgrenze, eine bestimmte Anzahl Mandate oder Ämterkumulationen. Ob die gebräuchlichen Beschränkungen ihren Zweck jeweils zur richtigen Zeit erfüllen, ist fraglich. Mir sind keine Statuten bekannt, welche Veränderungen aufgrund von suboptimalen Erfahrungen und Kompetenzen vorschreiben.

SELBSTERKENNTNIS Tritt ein Verwaltungsrat von seinem Mandat zurück, ist dies wohl oft die Folge eines vorausgehenden Dissens, weniger die Einsicht, keinen Beitrag leisten zu können. Nicht immer kommt die Selbsterkenntnis jedoch zum richtigen Zeitpunkt.

NICHT-WIEDERWAHL ODER ABBERUFUNG Aktionärsgruppen suchen den direkteren Einfluss auf die Strategie und stellen eigene Vertreter zur Wahl, ohne sich vorgängig mit dem «Nomination Committee» einig geworden zu sein. Oder einzelne VR-Mitglieder stehen durch Vorkommnisse derart in der Kritik, dass sie nicht mehr mehrheitsfähig sind. Dies kann zur Nicht-Wiederwahl trotz Antrag des Verwaltungsrats oder einer Abberufung führen, was der GV gesetzlich zwingend zusteht. Meistens eine persönliche Niederlage für die Betroffenen.

NO ACTION Hinterfragt sich der Verwaltungsrat nicht periodisch selbst oder fühlt er sich nur als Kontrollorgan seiner Geschäftsleitung, wird er seiner gesetzlichen Verantwortung nicht gerecht. Immerhin stehen hier keine schwierigen Gespräche an.

TRENNUNG STATT KÜNDIGUNG

Unter erwachsenen, unternehmerischen Persönlichkeiten sollte das Thema «VR – ja oder nein» in einem persönlichen, sachlichen Gespräch geklärt werden können. Einem Verwaltungsrat und möglicherweise Freund zu erklären, dass man auf seine Erfahrungen und Kompetenzen zugunsten anderer verzichten möchte, empfinden wahrscheinlich viele als unangenehme Aufgabe. Ein solches Gespräch kommt de facto zwar einem Kündigungsgespräch gleich, muss aber nicht als solches empfunden werden. Es braucht Überwindung und für eine nachvollziehbare Sachlichkeit eine gute Vorbereitung.

Nicht jede Strategieanpassung macht eine Neubesetzung des Verwaltungsrates nötig – zum Glück. Kontinuität in Strategie und Besetzung des obersten geschäftsleitenden Organs ist hilfreich. Offenheit und nüchterne Versachlichung bei Trennungsgesprächen ermöglichen, weiterhin Freunde zu bleiben. Hauptsache die Gespräche werden geführt, wenn es dem Unternehmen dient.

CHRISTOPH HILBER



Der Autor ist Betriebswirtschaftler und seit 8 Jahren Headhunter mit seiner eigenen Firma P-Connect Executive Search & Recruiting mit Fokus auf Industrie (MEM), Informatik, Telekom und Positionen VR, GL/Kader und Spezialisten. Vorgängig war er in leitenden Linienfunktionen bei NCR/AT&T, diAx und Siemens.



www.p-connect.ch/neuigkeiten