

# Ist VR Vorsorge?

**FAMILIENUNTERNEHMEN** Ist der Verwaltungsrat Vorsorge für das Unternehmen oder ist ein VR-Mandat Vorsorge für die Verwaltungsrätinnen und -räte?

VON CHRISTOPH HILBER

**D**ie Handelszeitung hat vor ein paar Jahren die Suite-150 gestartet – ein Club von Schweizer Unternehmen mit einer Tradition von 150 Jahren und mehr. Gab es damals nicht mehr Firmen, oder haben diese einfach etwas gemacht, was andere nicht machten? Offenbar verfolgte die Führung aber eine langfristige Strategie.

Diese Suite-150-Firmen wurden in den Familien über Generationen vererbt, nicht nur Verantwortung und Vermögen, sondern auch das Unternehmer-Gen, das Gespür für Produkt, Leistung, Markt. Die meisten dieser Unternehmen wurden in der Zwischenzeit zu Aktiengesellschaften konvertiert, obwohl bei einer grossen Zahl immer noch Familien massgeblich involviert sind.

## WARUM EINE AG?

Die Familien-/Erbenstruktur wird über mehrere Generationen meist sehr weitläufig und komplex, wenn alle Berechtigten in Entscheidungsprozesse einbezogen werden sollen. Einzelne Erben möchten sich wahrscheinlich ausserhalb des Unternehmens betätigen, sich aber nicht auszahlen lassen. Oder das Gründerfeuer reduziert sich über die Generationen auf die willkommene Dividende. Die Aktiengesellschaft, meist ergänzt mit repräsentativen und rechtlichen Gefässen zwischen einzelnen Gruppen von Erbberechtigten privat, ist die passende Rechtsform, um sehr vielfältige Interessen berücksichtigen zu können.

## THE KEY: EXTERNE VERWALTUNGSRÄTE ALS WESENTLICHER SCHLÜSSEL

Die meisten haben die Struktur der AG genutzt, um ihr Unternehmen weitsichtig zu führen, vor familieninternen Zwängen zu bewahren und nicht durch Erbquerelen gelähmt zu werden. Diese Schlüssel gelten nicht nur für die Suite-150-Unternehmen, sondern für jedes fortschrittliche Unternehmen. Praktisch jede Aktiengesellschaft startete irgendwann einmal als eine Art Familien-AG, auch wenn nur als virtuelle Familie von Kollegen und Freunden mit gemeinsamem Ziel.



Zum Kreis der Suite 150 gehören nur Firmen, die im Minimum 150 Jahre alt sind. Die Glocken- und Kunst-giesserei H. Rüetschi AG in Aarau ist stolze 650 Jahre alt.

Bild: Rüetschi AG

**SCHLÜSSEL NR 1** dabei ist, den Verwaltungsrat so zu besetzen, dass er seine strategische und gesetzliche Verantwortung wahrnehmen kann, also interdisziplinär und mit Verfahrenskompetenz.

**SCHLÜSSEL NR 2** ist die Ergänzung des Verwaltungsrats mit externer Erfahrung, ganz gezielt ausgerichtet auf die strategische Vision. Weg von Entscheiden am familiären Küchentisch hin zu analytisch und strukturiert aufbereiteten Entscheidungsgrundlagen und sachlichen, formellen Entscheiden.

**SCHLÜSSEL NR 3** ist die Einführung einer minimalen Governance, unter anderem die Ernennung einer Geschäftsleitung über mehrere Personen aufgeteilt und mit Kompetenz von aussen angereichert.

**SCHLÜSSEL NR 4** beinhaltet die kritische Betrachtungsweise des Status Quo und neue Ideen systematisch zu fördern. Mut zur Erneuerung und sich allenfalls mit anderen Firmen zu verbinden, auch wenn der eigene Name verschwindet.

**SCHLÜSSEL NR 5** heisst speziell bei Familienunternehmen, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens nicht durch Meinungsverschiedenheiten in der Erbgemeinschaft blockieren zu lassen. Die wahrscheinlich sehr vielfältigen Interessen der Nachkommen müssen ausserhalb des VR und der

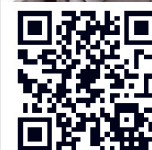
Generalversammlung durch separate Vereinbarungen geregelt werden. Dieser Schlüssel ist von grundlegender Bedeutung, möchte man das Unternehmen einmal verkaufen oder in einer Form mit anderen zusammengehen.

**SCHLÜSSEL NR 6** gilt der Selbsterneuerung des VR. In der Tagespresse wurde unlängst mit dem Titel «Die Treffs der grauen Herren» über das Alter von Verwaltungsräten moniert. In einer nicht repräsentativen Umfrage von P-Connect bei Verwaltungsräten sind bei 89 Prozent der Antwortenden die fachlichen Kompetenzen relevant, davon 21 Prozent in Kombination mit dem Alter. Dies bedeutet, dass im VR nicht das Alter, sondern die Kompetenz wichtig ist. Wahrlich der bessere, aber auch schwierigere Massstab.

## FAZIT

Richtig aufgesetzt, ist der Verwaltungsrat Garant für das permanente Hinterfragen der Strategie, den überlebenswichtigen Erneuerungsprozess – also tatsächlich Vorsorge für die langfristige Existenz eines Unternehmens – für Familienunternehmen ebenso wie kotierte Firmen. Dagegen sollte ein VR-Mandat nicht ein Geschenk oder die Sicherung eines Altersbatzens bedeuten, womit der VR tatsächlich zum «Treff der grauen Herren» würde.

## DER AUTOR



Christoph Hilber ist Betriebswirtschafter und seit 9 Jahren Personalberater mit seiner eigenen Firma P-CONNECT, fokussiert 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.