

«Leistungs-, nicht Altersguillotine»

KAREL STRUB Seit 13 Jahren ist er Verwaltungsrat in einem mittelgrossen Unternehmen, die letzten sieben Jahre als Präsident. Nicht unbedingt ein Nachteil, sagt Karel Strub. Doch eines sei auch klar: Stimme die Leistung nicht, muss eine Veränderung her. Wir haben ihn deshalb gefragt, wie man denn einen Erneuerungsprozess professionell einleitet.

VON CHRISTOPH HILBER UND ROMAN BRAUCHLI

Herr Strub, Sie sind seit 13 Jahren Verwaltungsrat, davon die letzten sieben Jahre als Präsident im gleichen Unternehmen. Was gefällt Ihnen dort so besonders?

Vor fünf Jahren hat der Verwaltungsrat gemeinsam eine Strategie festgelegt, die er konsequent verfolgt hat. Es ist schön, jetzt die Früchte dieser Arbeit zu ernten. Zudem arbeite ich in einem tollen Team, in dem es immer um die Sache geht und jeder eine klare Rolle hat.

Ist es ein Vorteil, dass Sie schon länger zusammenarbeiten?

Ja, eindeutig. Eine lange Verweildauer im Verwaltungsrat ist nicht per se etwas Negatives, auch wenn die Kritik an den «Sesselklebern» teilweise berechtigt ist.

Gibt es für das Amt eine Altersguillotine?

Eine Leistungsguillotine (lacht)!

Wie definieren Sie diese?

Verwaltungsrat ist ein Beruf wie jeder andere auch: Man wird für eine erbrachte Leistung bezahlt, hat eine definierte Rolle und einen klaren Auftrag. Wenn man diesen Anforderungen nicht mehr nachkommen kann, ist ein Wechsel angezeigt. Bei Verwaltungsräten ist das aus unerklärlichen Gründen nicht immer der Fall. Man müsste es jedoch genau gleich handhaben wie bei der Geschäftsleitung.

Tun Sie das?

In meinem VR-Präsidenten-Mandat schon. Aufgrund meiner beruflichen Tätigkeit sehe ich in viele Gremien hinein. Leider wird diese Praxis in sehr vielen Verwaltungsrä-

«IN SCHWIERIGEN SITUATIONEN MUSS MAN EINE BEZIEHUNGSKRISE ZUGUNSTEN DES UNTERNEHMENSWOHLS RISIKIEREN.»

ten nicht gelebt. Es gibt viele Ehrenämter, Beziehungsdelikte oder auch politische Notwendigkeiten. Viele Mitglieder in solchen Gremien bringen wenig oder gar keine Leistung. Trotzdem sitzen sie im VR.

Warum werden viele Mandate als Ehrenämter vergeben?

Es ist schwierig, die Leistung eines Verwaltungsrats zu messen. Bei einer operativen Tätigkeit ist das einfacher. In Verwaltungsräten geht es häufig um Teamergebnisse und die gemeinsame Diskussion. Wenn die Rollen nicht klar definiert sind, dann kann sich ein VR sehr gut verstecken. Je grösser das Gremium und je unklarer die Rollen und Funktionen, je schwächer die Führung des Verwaltungsratspräsidenten, desto eher ist dies möglich.

Wie sieht denn Ihrer Meinung nach ein idealer VR aus?

Es gibt verschiedene Modelle. Bei einer mittelgrossen Firma ist es ideal, wenn jeder Verwaltungsrat einen spezifischen Blickwinkel hat, sodass das Gremium Impulse

zu diesem Thema erwarten darf. Es sollte sich beispielsweise jemand um die Finanzen kümmern und damit auch den Kontakt zur Revisionsstelle pflegen. Jemand sollte sich um Personalthemen kümmern etc. Schliesslich geht es bei der Sitzungsvorbereitung darum, dass die zuständigen Personen die jeweiligen Traktanden vorbereiten. So sind sie bereits in der Sitzungsvorbereitung engagiert und können dies zusammen mit der Geschäftsleitung vortragen.

Welche Rolle hat der VRP?

Er hat eine Integrations- und Führungsfunktion. Die Rollenaufteilung muss man zuerst einmal finden. Das kann zu Diskrepanzen führen und so weit gehen, dass sich jemand auf einem bestimmten Gebiet weiterbildet oder aus dem Verwaltungsrat zurücktritt. Im Unternehmen, in welchem ich das VR-Präsidium inne habe, führen wir jedes Jahr ein Feedbackgespräch, in dem jeder seinen eigenen Leistungsbeitrag sowie diejenigen seiner Kollegen beurteilt. Zudem formuliert jeder seine Erwartungen an seine Kollegen für das nächste Jahr.

Das birgt Sprengstoffpotenzial. Gab es noch nie heftigere Auseinandersetzungen?

Wir versuchen natürlich die Differenzen über eine sachliche Diskussion zu bereinigen. Falls die Differenzen unüberbrückbar sind, kann das zu personellen Änderungen führen.

Wie gestaltet man den Erneuerungsprozess korrekt und professionell?

Wenn jemand für die Firma keinen Leistungsbeitrag mehr erbringt, muss man eine

Veränderung einleiten. Viele haben Mühe, einem VR-Kollegen persönlich unangenehm zu werden, auch wenn dies die Sache erfordert. Als VR muss man jedoch klare Prioritäten setzen, dies ist sein Auftrag. In schwierigen Situationen muss man halt eine Beziehungskrise zugunsten des Unternehmenswohls riskieren.

Wie wollen Sie einen solchen Prozess in Gang bringen, wenn der Inhaber im Verwaltungsrat sitzt?

Letztlich ist der Aktionär der Souverän. Wenn sich der Aktionär wenig aufgeschlossen zeigt, muss man sich als VR eben fragen, ob man Teil dieses Gremiums sein will. Wo ich VRP bin, ist der CEO ebenfalls Hauptaktionär und Verwaltungsrat. Doch er will einen aktiven und unabhängigen Verwaltungsrat, der ihm auch etwas bringt. Schliesslich bezahlt er ihn für seine Leistung. Genau so muss es sein.

Sie sind Partner in einer M&A-Boutique und sehen in viele Firmen hinein. Wie sind die KMU aufgestellt?

Da gibt es den ganzen Blumenstraus. Einige Aktionäre sind der Auffassung, dass es einen VR gar nicht braucht, weil sie die Firma ganz alleine aufgebaut haben. Dann gibt es sehr viele Inhaber, die Vertrauenspersonen in den VR holen, wo es primär um das enge persönliche Vertrauensverhältnis geht. Sie brauchen lediglich einen Sparringpartner, um gewisse Fragen zu diskutieren. Und dann gibt es solche, die ein VR-Gremium als «Leuchtreklame» einrichten.

Auch grössere Firmen werden von Inhabern geführt. Dort ist es für den VR häufig schwierig, den Nachfolgeprozess in die Hand zu nehmen. Wie schätzen Sie die Situation ein?

Eigentlich müsste der Aktionär selbst ein Interesse daran haben, was nach seinem Abgang passiert. Es ist seine Aufgabe den Nachfolgeprozess zu initiieren. Sehr häufig wird der Nachfolgeprozess aber zu spät eingeleitet. Der VR sollte in einem solchen Falle von sich aus aktiv werden.

Problematisch ist, wenn es sich beim CEO, VRP und Aktionär um ein und dieselbe Person handelt.

Ja, dann gibt es mehrere Nachfolgeprobleme. Zuerst muss die Führungsnachfolge gelöst werden, andernfalls kann das katastrophale Auswirkungen haben. Ich kann nur jedem Eigentümer raten, frühzeitig mit der Nachfolgeregelung zu beginnen. Denn häufig ist die «zweite Linie» der GL schwach, obwohl sich eine Führungsnach-



Foto: zVg

folge aus den eigenen Reihen ja anbieten würde. Oft stellt sich auch gleichzeitig die Nachfolgefrage im VR. Man kann nur an das Verantwortungsbewusstsein der Inhaber appellieren.

Wie gehen Sie vor, wenn Sie vor eine solche Situation gestellt sind?

Prioritär ist unbedingt die Führungsnachfolge zu regeln, dann ist zumindest das Unternehmen operativ stabil, egal wie die Eigentümerstruktur ist. Dies gehört zu den ureigensten Aufgaben des VR. Auch die Eigentumsnachfolge muss der VR manchmal im Unternehmensinteresse initiieren. Dieses kann sich jedoch von den Interessen des Inhabers unterscheiden: Vielleicht ist aus Unternehmenssicht eine finanziell wenig attraktive Variante wünschenswert. Wenn der Inhaber aber einen möglichst hohen Betrag lösen will, kommen Sie als VR in einen Interessenskonflikt. Ein solcher ist unbedingt zu vermeiden.

Kann ein aktiver CEO ein VR-Mandat übernehmen?

Vielleicht gibt es Leute, die das können (lacht). Ich setze einen Teil meiner Arbeitszeit für die VR-Mandate ein, meine VR-Honorare erhält mein Arbeitgeber. Aber im Grunde ist es egal, wie viel Zeit jemand für ein Mandat einsetzt, der Output ist wichtig.

Entscheidend ist also, ob der VR einen Beitrag für die Zukunft des Unternehmens leistet?

Der Verwaltungsrat muss «Gestaltungsrat» sein. Es heisst nun mal Verwaltungsrat, was nach Administration und Beamtentum klingt. Natürlich gibt es den administrativ-juristischen Teil, doch die Gestaltung der Zukunft, die Strategiefindung, das ist die erste und wichtigste Aufgabe des VR. ■

ZUR PERSON

Karel Strub ist Partner bei der auf M&A und Restrukturierung spezialisierten ZETRA International AG. Er sitzt unter anderem im Verwaltungsrat der Tobi Seeobst AG sowie der Flowable Holding AG. Seit 2011 ist Strub Verwaltungsratspräsident der gammaRenax AG, die sich in den vergangenen Jahren zum umfassenden Facility-Dienstleister entwickelt hat. Ausserdem ist er Stiftungsrat der Quelenhof-Stiftung, die sich für die Wiedereingliederung von sucht- und psychisch kranken Menschen engagiert. Strub verfügt über einen Abschluss der Universität St.Gallen (lic. rer. oec.).