

# STARKER VR, STARKER PARTNER

Ist der Verwaltungsrat professionell und diversifiziert zusammengesetzt und auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens ausgerichtet, schafft dies Sicherheit für Kreditgeber. Wird der Verwaltungsrat praktisch von einer einzigen Person dominiert, steigt das Risiko für Geldgeber. Was können VRs tun, um ihr Unternehmen gegenüber Banken stärker aufzustellen?

VON ANNE KOLLER-DOLIVO & CHRISTOPH HILBER

**D**ie gute Seite eines dominierenden Patrons im VR ist, dass er sein Geschäft und seine Produkte und Dienstleistungen wie seine Hosentasche kennt, Erfahrung hat und über ein Netzwerk zu Kunden und Lieferanten verfügt. Die kritische Seite bedeutet, dass der Wegfall dieser Persönlichkeit die Existenz eines Unternehmens gefährden kann. Hinzu kommen oft ungelöste Nachfolgeregelungen, welche in der Regel mit der Problematik der fehlenden Breite des VR verbunden sind. Kontrolliert der Verwaltungsrat das Unternehmen vergangenheitsorientiert statt es zukunftsorientiert zu steuern, sind in Krisen die Probleme ebenfalls vorprogrammiert.

Umsatzeinbruch, Verlust, Hilflosigkeit oder Abbau sind die Folge. Alle Szenarien stellen für Unternehmen langfristig ein Gefahrenpotential dar. Und für Geld- und Kreditgeber sind sie ernst zu nehmende Alarmzeichen, drohen doch im Krisenfall Ausfälle. Man wird zu einem schwachen Partner für Banken und Investoren, ja wird möglicherweise sogar durch diese zu Änderungen gezwungen.

## Was tun, um ein starker Partner zu sein?

Verfügt ein Unternehmen über eine Corporate Governance, in welcher Ziele, Organisation, Aufgaben, Verantwortung so verteilt sind, dass jedes Organ nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen (und rechtlichen Vorgaben) konstituiert ist, wird die Verantwortung über mehrere Personen verteilt. Es entsteht eine Basis für eine ausgewogene Meinungsbildung, Innen- und Aussensichten, Gewaltentrennung, Risikoverminderung durch Verteilen des Wissens über mehrere Persönlichkeiten.



## AUTOREN

Anne Koller-Dolivo und Christoph Hilber sind VR bei Board-Search AG, der Betreiberin von VR-netzwerk.ch. Anne Koller-Dolivo ist Rechtsanwältin (Arbeitsrecht) bei epartners, Christoph Hilber ist Betriebswirtschaftler und seit 6 Jahren Headhunter mit seiner eigenen Firma P-Connect Executive Search & Recruiting.

Corporate Governance beginnt im VR. Erste Aufgabe ist, den Verwaltungsrat den Herausforderungen entsprechend zusammenzusetzen: durch aktive Mitglieder mit Beiträgen zu Strategie, Zukunft, Kunden und Märkte, Produkte und Technologien sowie Finanzen. Diese Mitglieder verfügen über Erfahrungen in ihrer Kompetenz, und erkennen Probleme nicht nur früher, sondern entwickeln Lösungen auch schneller und zukunftsorientiert.

Wo beginnen? Jeder VRP weiss ziemlich genau, wo ihn im obersten Kontrollorgan der Schuh drückt. Veränderungen im VR sind meist delikater, was durch enge persönliche Beziehungen noch erschwert wird. Passende Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte zu finden, ist auch eine grosse Herausforderung.

Dazu gibt es klassische Wege wie Suchen im persönlichen Netzwerk oder über Executive Search. Das persönliche Netzwerk ist oft zu klein und zu homogen, und der Volservice der Executive Search Firmen geht meistens zu weit. Neu gibt es eine weitere, einfache Option, nämlich die Suche des VR über das Internet. Was anfänglich für viele unvernünftig klingt, erweist sich bei näherer Betrachtung als sinnvolle Ergänzung. Zum Beispiel [www.vr-netzwerk.ch](http://www.vr-netzwerk.ch) ist eine Internetplattform, welche sich exklusiv auf die Vermittlung von Verwaltungsräten spezialisiert. Man sucht über sinnvolle Filter nach Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Kultur, Öffentlichen Verwaltungen und Politik mit Erfahrung in unterschiedlichsten Branchen, Regionen, Funktionen. Die Suche über anonymisierte CVs ist kostenlos. Erst wenn man die Persönlichkeit kennenlernen möchte, fällt eine moderate Gebühr an. VR-netzwerk.ch bietet zudem über den ganzen Selektionsprozess auch Dienstleistungen nach Mass und Bedarf an, sollte Unterstützung erwünscht sein.

Getrieben und «bevormundet» zu werden durch Geld- und Kreditgeber wünscht sich kein Unternehmer. Und doch hat die Einschätzung von Banken und Investoren oft einen wahren Kern – im Guten und im Kritischen. Agiert ein Unternehmen nach klaren betriebswirtschaftlichen Prinzipien und mit einem professionellen und diversifizierten VR, operiert es aus der Stärke. ●