



Verwaltungsrat: *Wenn's vornä verreckt, verreckt's bis z'hinderscht*

Seit vielen Jahren bin ich Verwaltungsrat mehrerer in- und ausländischer Gesellschaften unterschiedlicher Branchen und Grösse. Sehr wahrscheinlich werde ich deshalb immer wieder von Berufskolleginnen und -kollegen gefragt, wie Frau oder Mann Verwaltungsrat bzw. -rätin wird. Gerade die Angehörigen unseres Berufsstandes mit ihrem fundierten Wissen und einer oft umfassenden, praxisnahen Erfahrung auf den Gebieten Rechnungswesen, Rechnungslegung und Controlling sind prädestiniert für die Aufgaben in einem Verwaltungsrat. Gut ist, wenn zudem Führungserfahrung (mindestens auf Stufe Geschäftsleitung, noch besser wie in meinem Falle mit langjähriger Erfahrung und Verantwortung als CEO) sowie ein ausgezeichnetes persönliches Netzwerk das berufliche Bild abrunden.

«Wenn's vornä verreckt, verreckt's bis z'hinderscht.».

Ein Verwaltungsrat trägt eine hohe Verantwortung gegenüber dem Unternehmen und dessen Eigentümern und Mitarbeitenden sowie weiteren Stakeholdern wie den Gesetzgebern, dem Staat, den Sozialversicherungswerken oder der Umwelt. Er muss Chancen und Risiken erkennen und beurteilen, die Wettbewerbsfähigkeit in den sich stetig verändernden Zeiten erhalten und weiter ausbauen. Die hohe Verantwortung zeigt sich auch darin, dass das Schweizer Aktienrecht einem Verwaltungsrat vier unentziehbare, nicht delegierbare Aufgaben übertragen hat:

- Strategie und Zukunftssicherung
- die Organisation und die Ausgestaltung des Rechnungswesens, die Finanzplanung und -kontrolle und das Risikomanagement
- das Ernennen und Abberufen der Geschäftsführung
- die Oberaufsicht und das Einhalten von Gesetzen, Reglementen und Weisungen (Compliance).

Ein Verwaltungsrat ist nicht nur strategisches Organ des Unternehmens, sondern hat auch eine wichtige Kontrollfunktion. Deshalb ist es

unabdingbar, dass ein Verwaltungsratsgremium über alle erforderlichen Kompetenzen verfügt und ein umfassendes Know-how bezüglich Unternehmensführung und deren Teilbereiche hat. Dazu gehört heute auch ein Chancen- und Krisenmanagement. Der beste Verwaltungsrat ist somit so zusammengesetzt, dass er in den entscheidenden Kernkompetenzen dem Management auf gleicher Augenhöhe Sparringpartner ist. – Bei einem KMU bis zu 50 Mitarbeitenden sind drei Personen im Verwaltungsrat sinnvoll und fünf bei Mittelbetrieben bis zu 500 Mitarbeitenden. Und mindestens ein Verwaltungsratsmitglied sollte vertiefte Kenntnisse und Erfahrung in Rechnungslegung, Controlling, Revision und Risikomanagement haben. In einem Verwaltungsrat zu sein, bedeutet aber nicht nur Verantwortung zu übernehmen, sondern auch selbst in der Verantwortung zu stehen. Deshalb sollte die Zusage für ein Verwaltungsratsmandat immer gut überlegt sein und nicht finanzielle oder machtgetriebene Gründe haben. Denn vergessen wir nicht: Ein Verwaltungsratsmitglied haftet persönlich, solidarisch und unbeschränkt. So ist beispielsweise bei Überschuldung des Unternehmens das Benachrichtigen einer richterlichen Instanz durch den Verwaltungsrat eine äusserst heikle Angelegenheit. Zudem kann die persönliche Reputation stark in Mitleidenschaft gezogen oder in den Medien verunglimpft werden.

2

Welche Fragen müssen wir also gegenüber uns selbst vor Übernahme eines Mandates ehrlich beantworten?

- Habe ich mich eingehend über das Unternehmen erkundigt? Kenne ich mögliche Risiken – für das Unternehmen wie auch für mich?
- Stehe ich hundertprozentig zu den Unternehmenszielen und der Strategie, den Produkten oder Dienstleistungen?
- Vertraue ich den Eigentümerinnen bzw. den Eigentümern?? Weiss ich, ob sie mich in einem Klage- oder Schadensfall schadlos halten werden?
- Kann und will ich mit den Menschen auf strategischer wie operativer Ebene zusammenarbeiten? Wie gut und fähig ist die operative Führungsmannschaft?
- Stimmt das Anforderungsprofil mit meinen Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungswerten überein? Ist Branchenerfahrung von Nöten?
- Welchen Beitrag kann ich für das Unternehmen leisten?
- Habe ich genügend Zeit für dieses Mandat (für Sitzungen sowie für das Vor- und Nachbereiten)?
- Stehe ich allenfalls mit anderen Mandaten oder Tätigkeiten (u.a. nötige Bewilligung durch Arbeitgeber/-in) im Konflikt?

Das Verstehen des Geschäftsmodells, der Einmaligkeit und Einzigartigkeit eines Unternehmens ist unabdingbare Grundlage für eine erfolgreiche Tätigkeit als Verwaltungsrat bzw. -rätin. Jedes Unternehmen – ob klein oder in Form eines Konzerns – hat im Laufe seines Bestehens eine «Persönlichkeit» entwickelt, hat seine Geschichte und eigene Kultur. Und nicht zu unterschätzen ist der Lebenszyklus, in dem ein Unternehmen ist. Er spielt eine massgebliche Rolle.

«Woher das Geld kommt, ist unbekannt. Es ist da oder nicht da. Meistens nicht da.» (Kurt Tucholsky, 1890–1935; dt. Journalist und Schriftsteller). Ein Verwaltungsrat muss sich intensiv mit der Rechnungslegung in all ihren Facetten auseinandersetzen. Dazu muss im Gremium mindestens ein Mitglied vertreten sein, das professionell mit der operativ finanziell verantwortlichen Person diskutieren kann wie auch mit der Revision und den Finanzgeberinnen und -gebern.

Und hier sind wir als ausgewiesene Fachleute besonders gefragt, stehen jedoch auch besonders in der Verantwortung. Es sind diese Fachleute, die fordern müssen, dass ein Verwaltungsrat alle finanziellen Informationen zeit- und stufengerecht erhält, die ihm die kurz- wie langfristige erfolgreiche finanzielle Führung des Unternehmens ermöglichen. Ebenso verlangen Rechnungslegung und Controlling nach massgeschneiderten Konzepten und passenden «Werkzeugen». Grundsätzlich muss jedes Controlling-Konzept zwei Zwecke erfüllen: a) finanzielle Transparenz schaffen, um Managemententscheide besser zu fundieren und b) zeitgerecht zu prüfen, inwieweit die festgelegten Ziele bereits erreicht sind und wirksame Verbesserungsmaßnahmen auszulösen.

Dieser Aufgabe kann ein Verwaltungsrat nur mithilfe eines Frühwarnsystems gerecht werden. Sehr geeignet für eine schnelle finanzielle Übersicht und Steuerung durch den Verwaltungsrat sind sogenannte finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. In der Regel genügen fünf bis sieben; sie geben verdichtet und vereinfacht wertvolle Signale und Hinweise bezüglich eines betriebswirtschaftlichen Sachverhaltes (Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Finanzierung) und müssen innerhalb einer Arbeitswoche nach Monatsende zur Verfügung stehen. Heute haben viele Unternehmen ihre wichtigsten Kennzahlen bereits in Echtzeit.

Jedes Unternehmen kann auch über eine länger andauernde Zeitperiode eine grosse Schwäche oder gar existenzgefährdende Probleme haben (z.B. Liquidität, Rentabilität, Wachstum, einzelne Geschäftsfelder, Führung). Es

liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrates, diese Bereiche besonders eng und aufmerksam zu beobachten.

«Zur Wahrscheinlichkeit gehört auch, dass das Unwahrscheinliche eintritt.»
(Aristoteles, griech. Philosoph).

Um die Existenz eines Unternehmens langfristig zu sichern, muss sich ein Verwaltungsrat regelmässig mit der Risikolage beschäftigen (selbstredend auch mit den Chancen und Möglichkeiten). Zur Risikominimierung bzw. -eliminierung dienen ihm drei wesentliche Instrumente: die externe und interne Revision bzw. das IKS (Internes Kontroll-System) sowie das Controlling. Ein Verwaltungsrat sollte darauf bedacht sein, dass die gesetzlichen Vorschriften nicht nur pro forma erfüllt, sondern auch gelebt werden.

Die Verantwortung für das IKS liegt beim obersten Aufsichtsorgan einer Organisation und ist nicht delegierbar. Mindestens ein Mitglied des obersten Organs muss mit dessen Gedankengut und Konzeptionen vertraut sein und die entsprechende Erfahrung in der Einführung und Umsetzung haben. Immer wieder bin ich übrigens erstaunt darüber, wie oft gegen das Vier-Augen-Prinzip verstossen wird. Gehören Sie also nie einem Verwaltungsrat einer Gesellschaft an, die auf eine Revision verzichtet! Bestehen Sie darauf, dass der Verwaltungsrat einmal im Jahr in direktem Austausch mit den leitenden Revisorinnen und Revisoren ist; denn nicht immer steht alles in den Revisionsberichten. Empfehlenswert ist auch - im Rahmen einer langfristigen Planung - der Revisionsgesellschaft jedes Jahr einen Sonderauftrag zu einem bestimmten Risikobereich in Auftrag zu geben. Obwohl Controlling kein Bestandteil im eigentlichen Sinne des IKS ist, kann es im Sinne eines Frühwarnsystems einen wesentlichen Anteil zur Existenzsicherung einer Organisation beitragen. So können auffällig abweichende Kennzahlen (z.B. Margen) oftmals frühzeitig auf Probleme hinweisen bis hin zu kriminellen Machenschaften wie Diebstahl, Unterschlagung etc. - vorausgesetzt, das Aufsichtsorgan bemerkt dies und fragt hartnäckig nach.

Die drei strategischen Grundfragen «Was», «Wie» und «Womit» müssen immer wieder neu gestellt und beantwortet werden. Strategisches und operatives Controlling müssen verzahnt sein - was sich in einem verbindlichen Führungsrhythmus zeigt.

Eigentlich ist es ganz einfach: Die einmal erarbeitete Vision und Strategie wird jährlich auf ihre Gültigkeit geprüft und - wenn nötig - angepasst; die

Planrechnungen werden entsprechend überarbeitet. Die mittelfristige Planung ist dadurch wieder aktuell und dient als Grundlage für die Zielsetzungen des kommenden Geschäftsjahres. Um diese Ziele zu erreichen, ist das Aufstellen eines Massnahmenportfolios erforderlich. Erst anschliessend, d.h. zum Schluss wird das Budget erstellt. Und bei allem gilt: Verlangt sind Resultate - nicht Versprechungen. Schliesslich zählt was IST, nicht was sein SOLL.

Zu guter Letzt noch ein paar Gedanken auf den Weg aus meiner langjährigen Erfahrung als Verwaltungsrat:

- **Paralyse durch zuviel Analyse.** Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen zu treffen als ständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen.
- **Zivilcourage.** Haben Sie den Mut, in Entscheidungsfindungsprozessen eigene Gedanken und Ideen einzubringen und zu vertreten und auch Unangenehmes anzusprechen. Denn: *„Wenn alle das Gleiche denken, denkt keiner richtig.“* (Georg Christoph Lichtenberg, 1742-1799; dt. Mathematiker und Aphoristiker).
- **Die Struktur folgt der Strategie.** Suchen Sie also nicht nach Lösungen «um die Leute herum».
- **Interessenskonflikte sind offenzulegen.** Und bei diesbezüglichen Entscheidungen heisst es in den Ausstand treten.
- **Wer flexibel ist, beherrscht das System.**
- *«Komplexe Systeme versagen regelmässig und münden in eine Krise.»* (William White; bis 2008 Chefökonom der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich)
- **Fragen, fragen, hinterfragen.**
- **Erfolg macht schläfrig.**
- **Risk happens fast.**

Und gerne schliesse ich mit einer Aussage des englischen Philosophen, Essayisten und Staatsmannes Sir Francis von Verulam Bacon (1561-1626), die mir - zugegebenermassen - besonders gut gefällt: *«Der junge Weinstock gibt mehr Trauben, der alte aber gibt besseren Wein».*