

Hochsaison für Verwaltungsräte

PERSONALPLANUNG IM VR Herbst ist in vielen Firmen Zeit für die vorbereitenden Arbeiten für die nächste Planungsperiode. Der Verwaltungsrat überdenkt Vision und Strategie, Ziele werden allenfalls neu definiert. Dieser Prozess sollte unabhängig der Firmengrösse stattfinden – ob KMU oder kotiertes Unternehmen.

VON CHRISTOPH HILBER

Traktandum dieses Prozesses ist auch die Organisation: die richtigen Menschen am richtigen Ort. Denn die Menschen sind der Schlüssel für die Umsetzung und den Erfolg.

UND WIE IST ES MIT DEM VERWALTUNGSRAT?

Ein heikles Thema. Der VR organisiert sich meist selbst und schlägt seine Mitglieder der Generalversammlung zur Wahl bzw. Wiederwahl vor. Heikel wird es, wenn im VR aufgrund der Unternehmensentwicklung in der nächsten Planungsperiode neue oder andere Kompetenzen gefordert sind.

GL = CEO = VRP = HAUPTAKTIONÄR

Bei KMU ist der Patron – Gründer und Mastermind des Unternehmens – noch häufig Geschäftsleitung, CEO, VRP und Inhaber gleichzeitig. Nicht selten setzt sich der VR in Kleinfirmen und Familienunternehmen zwar aus mehreren Personen zusammen, aber faktisch gibt der Patron den Ton an, da er der einzige ist, der sein Geschäft kennt. Die übrigen Mitglieder haben formaljuristische oder Statistenrollen und sind für

strategische Fragen nicht wirkliche Partner. Die Schlüsselfrage in diesen Fällen heisst: Was passiert in Extremsituationen wie Burn-out, Unfall oder gar Todesfall? Ein professionell aufgesetzter VR mit externen Fach-Know-how-Trägern ist der Garant für die Unabhängigkeit von Einzelpersonen und gewährleistet, dass auch in Extremsituationen (überlebens-) wichtige Entscheidungen gefällt werden können. Leider fällt die Selbstreflexion in diesen Konstellationen aber oft der fehlenden Einsicht in die Notwendigkeit, der Verdrängung oder dem gefürchteten Zeitaufwand zum Opfer.

VR IN PUBLIKUMSGESELLSCHAFTEN

Die Verwaltungsräte in kotierten Unternehmen oder Firmen mit breiter Streuung der Aktien haben sich in den letzten Jahren verändert. Aus mehrheitlich mit nahen Freunden bestückten Verwaltungsräten wurden VRs mit professionellen und unabhängigen Spezialisten. Dass Ankeraktionäre und Grossinvestoren langfristig im Verwaltungsrat verweilen, ist nachvollziehbar. Die übrigen Mitglieder sollten jedoch im Gleichschritt mit der Veränderung der Strategie hinterfragt und, wenn nötig, ausgetauscht werden. Austausch tönt zwar etwas hart, entspricht faktisch aber der Realität.

ORGANISATIONSREGLEMENT

Idealerweise geben die Statuten oder das Organisationsreglement Vorgaben für die Erneuerung im VR. In erfolgreichen Unternehmen findet die Selbstreflexion jährlich statt. Er reorganisiert sich selber oder wird im unangenehmeren Fall von den Aktionären dazu gezwungen. Mit derselben Konsequenz und Professionalität, wie der VR die Struktur und Besetzung der Geschäftsleitung an die Strategie anpasst, sollte er sich selbst reorganisieren.

VERWALTUNGSRÄTE AUSTAUSCHEN

Herrscht im VR eine offene Gesprächskultur, müssten die Betroffenen selber merken, wann der Zeitpunkt für den Rückzug

gekommen ist. Ansonsten ist ein ehrliches, aber direktes Gespräch nötig, was nicht allen VRPs leichtfällt. Das ist auch verständlich, entstehen unter Verwaltungsräten mit der Zeit doch freundschaftliche Vertrauensverhältnisse. Aber es geht ums Business – und es wird den Aktionären und Mitarbeitenden geschuldet.

«MIT DERSELBEN KONSEQUENZ UND PROFESSIONALITÄT, WIE DER VR DIE STRUKTUR UND BESETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG AN DIE STRATEGIE ANPASST, SOLLTE ER SICH SELBST REORGANISIEREN.»

Im Frühling finden die meisten GVs statt und bis dahin müssen die Anträge zu den VR-Traktanden mit Begründung vorbereitet sein. Die Suche eines VRs dauert ca. vier bis sechs Monate. Das Angebot an VR-Kandidaten ist gross, Netzwerke mit Fokus auf VR-Themen florieren. Es ist allerdings eine Herausforderung, darin die richtige Persönlichkeit zu finden. Zu empfehlen ist eine strukturierte Suche nach einem definierten Profil unter Freunden, in den eigenen Netzwerken, aber auch unter noch unbekanntem Dritten. Für die Suche nach Unbekanntem stehen verschiedene Optionen offen: auf VR spezialisierte Internetplattformen oder Executive-Search-Firmen. Wer Unterstützung beim Prozess von Profil bis zu Assessment wünscht, wendet sich mit Vorteil an eine Executive-Search-Firma. Diese sind übrigens auch bei der Beurteilung von Bekannten gute Sparring-Partner.

Um an der nächsten GV entscheidungsfähig zu sein, müsste der Prozess jetzt starten.

DER AUTOR



Christoph Hilber ist Betriebswirtschafter und seit zehn Jahren Personalberater mit seiner eigenen Firma P-CONNECT (Executive Search & Outplacement), fokussiert auf Industrie (MEM), Informatik, Telekom und Positionen für Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen/Kader und Spezialisten. Vorgängig war er in leitenden Linienfunktionen bei NCR/AT&T, diAx und Siemens tätig.

www.p-connect.ch

