

VR in Theorie und Praxis

Jurisprudenz und Betriebswirtschaftslehre haben klare Vorstellungen zu Funktion und Nutzen des Verwaltungsrats. Doch in der Praxis ist die Sache nicht so eindeutig.



Aus rechtlicher Sicht sprechen wir beim Verwaltungsrat (VR) von jenem Organ einer Aktiengesellschaft, dem eine Reihe nicht übertragbarer Aufgaben zufällt:

- Oberleitung der Gesellschaft und Erteilung nötiger Weisungen
- Festlegung der Organisation
- Ausgestaltung des Rechnungswesens
- Ernennung, Beaufsichtigung und Abberufung der Geschäftsleitung
- Erstellung des Geschäftsberichts
- Vorbereitung der Generalversammlung und Ausführung ihrer Beschlüsse
- Benachrichtigung des Richters im Fall der Überschuldung

Wohlgemerkt, damit stellt der Verwaltungsrat juristisch gesehen weit mehr dar als ein Kontrollorgan. Er ist zuständig für die Gesamtleitung der

Gesellschaft und darf, ja muss gestaltend einwirken.

Will ein VR nicht nur den gesetzlichen Vorgaben genügen, sondern auch betriebswirtschaftlich seinen vollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, dann soll er nicht nur kontrollieren. Vielmehr soll er auch gestalten, herausfordern, kontrovers mitdiskutieren, Ratschläge und Ideen einbringen.

Theorie und Praxis beissen sich

Die Kontrollfunktion ruft nach möglichst unabhängigen VR-Mitgliedern, welche die Geschäftsleitung überwachen und sich durchsetzen können. Die Gestaltungsfunktion hingegen verlangt nach tunlichst kompetenten VR, welche zu den Herausforderungen des Unternehmens wertvollen Input zu geben verstehen. So weit die Theorie. In der Praxis bestehen die VR von

Schweizer KMU – in der grossen Mehrheit Familienunternehmen – aus durchschnittlich drei Mitgliedern. Zwei davon stammen aus der Familie und arbeiten meist im Unternehmen mit, nur ein Mitglied kommt von aussen. Eine effektive Kontrolle scheint damit unmöglich zu sein. Bedenkt man jedoch, dass die internen VR fast immer gleichzeitig Geschäftsleiter und Eigentümer sind, so ist eine gewisse Kontrolle ins System eingebaut. Denn es mutet unter diesen Umständen unwahrscheinlich an, dass sich die Geschäftsleitung nicht im Sinne der Eigentümer verhält.

Weitaus schwerer wiegt der Mangel an Gestaltung, frischen Ideen und externem Wissen. Viele Unternehmer haben zwar einen «Externen» im VR, wählen dazu aber ihren Berater, Treuhänder, Steuerberater oder Anwalt. Solche Verwaltungsräte scheuen sich oft, kontroverse neue Ideen einzubringen, kritische Fragen zu stellen oder den Status quo herauszufordern, da sie auch an der Weiterführung ihrer Geschäftsbeziehungen interessiert sind.

Tipps zur VR-Arbeit in KMU

Vier Fragen können aufzeigen, ob und in welchem Ausmass der VR in einem KMU seine Kontroll- und Gestaltungsfunktion ausübt:

- Ist der VR in erster Linie kontrollierend oder auch gestaltend aktiv?
- Agieren die Externen im VR wirklich unabhängig und bringen frei von kommerziellen Interessen neue, auch unbequeme Ideen ein?
- Nehmen die internen VR und Eigentümer die Empfehlungen der externen Verwaltungsräte ernst und setzen sie diese auch um?
- Sind die externen VR bereit, ihr Mandat niederzulegen, falls ihre Ratschläge leichtfertig nicht befolgt werden? Basiert ihr Interesse am VR-Mandat nur auf Prestige oder finanziellen Aspekten? ●



Thomas Zellweger, 37, lehrt Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und leitet dort seit 2007 das Center for Family Business. www.cfb.unisg.ch