

# Wertvolle Aussensicht

**EXTERNER VERWALTUNGSRAT** Im eigentümergeprägten Umfeld vieler KMU und Familienunternehmen kommt ihnen eine wichtige Rolle zu: Richtig ausgewählt und genutzt, bringen externe Verwaltungsräte Vorteile sowohl für die Eigner, die internen VR-Mitglieder als auch für das Unternehmen und dessen Governance.

**TEXT** STEFANIE MEIER-GUBSER

**E**xterne Verwaltungsräte sind nicht operativ im Geschäft tätig und auch nicht Mitglied der Eigentümerfamilie(n). Im Idealfall nehmen sie eine unabhängige, objektiv-kritische und reflektierende Aussensicht wahr und bringen zusätzliches, komplementäres und unternehmensfremdes Knowhow ein. Das «Externe» bezieht sich jedoch nur auf die Stellung zum Unternehmen, nicht auf die im Gremium: In der VR-Arbeit darf es keine Trennlinie zwischen internen und externen Verwaltungsräten geben. Es versteht sich von selbst, dass der externe Verwaltungsrat den entsprechenden Nutzen nur bringt, wenn er aufgrund eines Anforderungsprofils sorgfältig ausgesucht wird und in ein bestmöglich zusammengesetztes, kritikfähiges Gremium integriert wird. Abnicker, Ja-Sager und Feigenblätter sind hier besonders wertlos.

## ENTFLECHUNG UND FORMALISIERUNG

Ein externer Verwaltungsrat erleichtert die Entflechtung von operativen und strategischen, familiären und unternehmerischen Themen. Er zwingt zu einer gesunden Formalisierung der Führungsprozesse. Dies führt dazu, dass das Unternehmen vermehrt auch

aus strategischer Sicht und nicht nur aus der operativen Hektik des Alltagsgeschäfts oder familiären Verflechtungen heraus betrachtet wird. Die nötige Zeit für Strategiediskussionen wird häufig erst mit einem externen Verwaltungsrat und der dadurch nötigen Organisation eingeräumt. Ein guter externer Verwaltungsrat ist unabhängiger, kritischer Sparringpartner für strategische Fragen und hilft Lösungen ausserhalb des operativen Geschäfts und der festgefahrenen Strukturen zu finden. Er bringt einen Mehrwert.

## EXTERNES KNOWHOW

Die Wahl eines externen Verwaltungsrats ermöglicht es, längerfristig nötiges externes Knowhow und zusätzliche Kompetenzen ins Unternehmen zu holen. Die unternehmensfremden Erfahrungen des externen Verwaltungsrats helfen, Probleme zu relativieren. Seine Aussensicht ermöglicht eine objektivere und kritischere Wahrnehmung des Unternehmens. Häufig wird erst damit die Plattform für strategische Diskussionen und Entscheidungen geschaffen. Über welches fachliche Wissen und welche Erfahrung der externe Verwaltungsrat verfügen muss, definiert sich je nach Unternehmen unterschiedlich.

## KLARE ROLLENDEFINITION

Beim externen Verwaltungsrat ist die klare Rollendefinition von besonderer Bedeutung. Ist er Fachexperte, Sparringpartner, unabhängige Instanz, Schlichter, Mediator, Beobachter, Berater, Investor, kreativer Denker, Freund? Das Rollenverständnis und der erwartete Beitrag müssen für alle vorgängig geklärt werden. Unabhängig davon ist der externe Verwaltungsrat ein vollwertiges VR-Mitglied mit allen Rechten, Pflichten und Verantwortlichkeiten. Unter Umständen wird er allerdings in der Rolle des Familienmediators tendenziell anders agieren als in der Rolle des betriebswirtschaftlichen Fachexperten. Im Weiteren stellt sich die Frage, welche Funktion der externe Verwaltungsrat innerhalb des Gremiums übernehmen soll: VR-Präsident, Vorsitzender eines Ausschusses oder gewöhnliches Mitglied.

## ARBEITEN AUF AUGENHÖHE

In der Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums darf nicht zwischen intern und extern unterschieden werden. Jedes VR-Mitglied hat grundsätzlich die gleichen Rechte und Pflichten und muss seinen Beitrag leisten. Wichtig ist, dass dem externen Verwaltungsrat transparent und proaktiv alle nötigen Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung gestellt werden. Spätestens beim Beizug eines externen Verwaltungsrats empfiehlt es sich, auch den Umgang mit allfälligen Interessenkonflikten zu regeln. ■

## DIE AUTORIN



Stefanie Meier-Gubser ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder (sivg).