

Unternehmensführung

Die Rolle des VR-Präsidenten in Familienunternehmen

Verwaltungsratspräsidenten übernehmen eine wichtige Aufgabe in jedem Unternehmen, so auch in Familienunternehmen. Inhaber sind besonders häufig zugleich als Geschäftsleitung und VRP tätig. Auch wenn dies in vielen Fällen eine geeignete Lösung ist, kann es sich für Familienunternehmen lohnen, über die Wahl eines externen VRP nachzudenken.

› Dr. Alexander Fust, Christoph Brunner, Alexander Graf

Die Leitung des Verwaltungsrats übernimmt die VR-Präsidentin respektive der VR-Präsident (VRP). Das Obligationenrecht regelt unter anderem verschiedene Aufgaben des VRP wie die Unterzeichnung des VR-Protokolls (Art. 713 Abs. 3), das Fällen des Stichtentscheids (Art. 713 Abs. 1) und die Unterzeichnung des Geschäftsberichts (Art. 958 Abs. 3). Es werden jedoch verschiedene Punkte offengelassen.

Aufgaben des VRP

Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (v. a. S.13, Version 2023) konkretisiert diese Aufgaben weiter, siehe die folgende Auswahl an Aufgaben des VRP:

- › Leitung des Verwaltungsrats im Interesse der Gesellschaft.
- › Einberufung der VR-Sitzungen (mindestens vier Mal pro Jahr) und wenn erforderlich kurzfristige Einberufung und Beratung.
- › Gewährleistung des ordnungsgemässen und effizienten Ablaufs von Vorbereitung (inklusive Traktandierung der Themen), Beratung, Beschlussfassung

und Ausführung. Dies bedingt auch eine zielführende Moderation.

- › Rechtzeitige Information über alle für die Erfüllung der Aufgaben des VR relevanten Aspekte der Gesellschaft (verständliche und übersichtliche Unterlagen).
- › Regelmässige Überprüfung der von ihm erlassenen Reglemente wie etwa das Organisationsreglement oder die Risikobeurteilung (inkl. Anpassung an die aktuellen Erfordernisse).
- › Beurteilen der Interessenslage bei potenziellen Interessenkonflikten von VR-Mitgliedern, die von einzelnen VR-Mitgliedern an den VRP herangetragen werden.
- › Leitung der GV und Gewährleistung, dass die Aktionärinnen und Aktionäre ihre Rechte an der GV ausüben können.
- › Gewährleistung eines effizienten GV-Ablaufs.
- › Beantwortung der gestellten Fragen oder das Weiterverweisen an fachkundige Personen zum entsprechenden Thema.
- › Klarheit in Bezug auf die Modalitäten, sodass der Wille der Mehrheit an der GV effizient und eindeutig ermittelt werden kann.

Im weiteren Sinne umfasst der oben genannte Code ebenfalls die folgenden Aufgaben:

- › Organisation von Strategieworkshops, um die Vision und Strategie zu entwickeln, Zukunftsthemen und Trends zu besprechen.
- › Evaluation der Tätigkeit des VR, etwa an der letzten VR-Sitzung mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens oder z. B. vereinfacht mit den folgenden Fragen: Wie habe ich die Firma mit meiner Tätigkeit weiterbringen können? Wie können wir als VR-Gremium in Zukunft noch effizienter und effektiver arbeiten?
- › Gewährleisten der Aus- und Weiterbildung der VR-Mitglieder.
- › Kenntnisse der Gesetze und der Statuten der Firma.
- › Erstellen eines Organisationsreglements (mit Funktionendiagramm), damit die Verantwortlichkeiten geregelt sind.
- › Kontrolle der Umsetzung der VR- und GV-Beschlüsse. Als Controllinginstrument kann hierzu eine Tabelle mit den Massnahmen oder Aufgaben erstellt werden, die dann in bestimmten Zeitpunkten auf ihre Umsetzung überprüft werden.

› Ansprechpartner für die Geschäftsleitung.

Der VRP hat also im Grunde dafür Sorge zu tragen, dass der Verwaltungsrat als Team wie auch die Zusammenarbeit zwischen VR und der GL gut funktioniert. Vertrauen spielt hierbei eine grosse Rolle, damit der Informationsfluss zwischen Geschäftsleitung und VR möglichst transparent, objektiv und proaktiv erfolgen kann. Andernfalls ist die Entscheidungsfähigkeit des VR-Gremiums infrage gestellt.

Deshalb ist es wichtig, dass auf zwischenmenschliche Aspekte geachtet wird, was zum Beispiel durch gemeinsame Mittag- oder Abendessen sowie gemeinsame Ausflüge gefördert werden kann. Zudem nimmt neben dem Geschäftsführer vor allem der VRP eine wichtige Funktion als Repräsentant des Unternehmens ein.

Besonderheiten

In Familienunternehmen wird die Geschäftsführung und das VR-Präsidium oft in Personalunion ausgeführt, da die entsprechende Person oftmals auch die alleinige Eigentümerschaft innehat. Dies verdeutlichen auch die Zahlen einer Studie des Schweizerischen Instituts für KMU und Unternehmertum aus dem Jahr 2020, in der über die Hälfte der befragten KMU, das VR-Präsidium und die Geschäftsführung in einer Person vereinen. Es gibt gute Gründe, dass Familienunternehmen dies so handhaben. Dazu zählen etwa die Kontrolle über die Firma, Identifikation mit der Firma, schnelle Entscheidungswege oder die Einfachheit der Strukturen.

Nichtsdestotrotz birgt eine solche Personalunion auch potenzielle Risiken und Nachteile. Es besteht die Gefahr, dass im VR-Gremium operative Themen ein zu hohes Gewicht erhalten und die eigentlichen Kernaufgaben des VR, wie die Evaluation und Festlegung der Unternehmensstrategie, zu kurz kommen könnten. Diese Gefahr kann bereits durch den Ein-

satz externer Verwaltungsräte reduziert werden – unter der Bedingung, dass der VRP offen ist für deren Anmerkungen. Ein grösseres Risiko betrifft die Person des VRP selbst. Wird diese Person krank oder verunfallt sie, kann dies die Kontinuität und Beschlussfähigkeit des Unternehmens stark beeinträchtigen.

Ausser bei Ein-Personen-AGs kann die Ernennung eines Vizepräsidenten des VR ein probates Mittel zur Absicherung darstellen – auch wenn dieser nicht gesetzlich vorgeschrieben ist. Zu warten und erst einen Vertreter bei tatsächlicher Abwesenheit des VRP zu bestimmen, kann zu Zusatzaufwand und Komplikationen führen. Wurde bereits vorab eine Vizepräsidentin oder ein Vizepräsident bestimmt, kann er den VRP währenddessen Abwesenheit vertreten und dessen Aufgaben übernehmen. Es lohnt, sich über das Szenario des Ausfalles der Unternehmerin oder des Unternehmers Gedanken zu machen und insbesondere Massnahmen zu entwickeln, damit das Risiko für das Unternehmen reduziert werden kann (etwa Notfallplan erstellen, Zeichnungsberechtigungen festlegen, Stellvertretungen definieren).

Sind zudem verschiedene Familienzweige im VR involviert, benötigt der VRP besonderes Moderationsgeschick und muss den Interessen aller Eigner ausreichend Gehör verschaffen können. Eine Personalunion birgt hier weiteres Konfliktpotenzial, da in solchen Fällen die Kontrollmechanismen geringer sind und die Machtkonzentration hoch ist. In diesem Fall kann die Festlegung einer Eignerstrategie von Nutzen sein. In dieser werden die gemeinsamen Erwartungen, Bedürfnisse und Ziele der Eignerfamilie(n) zusammengefasst.

Weitere Bestandteile sind die Nachfolgeplanung und die Strategie zur Vermögenssicherung. Das Ziel der Eignerstrategie ist, die Eigentümer auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen und Unklarheiten sowie allfällige Konflikte vorgängig zu klären, damit an einem Strang gezogen werden kann.

Die Rolle eines externen VRP

Bei Familienunternehmen kann die Ernennung eines externen VRP mit einigen Vorteilen einhergehen. So können externe VRP losgelöst von Familienkonstellationen (leichter) die Rolle des unabhängigen, objektiven Vermittlers einnehmen. Das bedeutet, dass dieser etwa als Mediator von konfligierenden Eignerinteressen agieren kann, um den Fokus auf die langfristige strategische Entwicklung des Unternehmens zu lenken. Zudem kann er oder sie neue Sichtweisen und Erfahrung einbringen, die zuvor nicht vorhanden waren oder geäussert wurden. Gleichsam können externe VRP dabei helfen, gängige Unternehmens- und VR-Praktiken zu hinterfragen oder herauszufordern. Die zuvor genannten Nachteile von in Personalunion geführten Unternehmen können mittels eines externen VRP ebenfalls behoben werden. Als neutralere Instanz kann sie sich auf die eigentlichen Aufgaben des VR-Gremiums konzentrieren – ohne sich von der operativen Geschäftstätigkeit und etwaigen Interessenkonflikten davon abbringen zu lassen.

Es sollte bei der Ernennung eines externen VRP speziell auf Kompetenzen und Erfahrung geachtet werden, die im derzeitigen VR fehlen, um so etwaige Defizite auszugleichen. Freilich umfasst dies eine ehrliche und selbstkritische Auseinandersetzung mit den Eigenschaften des bestehenden VR. Es zeigt sich in der Praxis oft, dass es unter anderem auf die Branchenkompetenz des VRP ankommt. Falls diese Branchenkompetenz noch nicht vorhanden sein sollte, stellt sich die Frage, in welchem Zeitraum sich die Person eine entsprechende Branchenkenntnis aneignen kann. Ein gutes Verständnis der Erfolgslogik der Branche und des eigenen Geschäfts lohnt sich in den meisten Fällen.

Neben der fachlichen Komponente spielt auch die Persönlichkeit eine grosse Rolle. Die Persönlichkeit soll zum Unternehmen passen und vor allem integer und vertrauenswürdig sein. Die Zusammenarbeit wird nur funktionieren, wenn die

Persönlichkeiten der Geschäftsführung und des VRP kompatibel sind. Somit zeigt sich, dass es neben den Vorteilen auch Risiken gibt in der Ernennung eines externen VRP, die beachtet werden sollten. Die Auswahl der geeigneten Person ist zentral.

Nachfolge umsichtig planen

Die Nachfolge des VRP sollte zeitlich nicht in die Zeit der Nachfolge der Geschäftsleitung fallen, sondern mit einem angemessenen zeitlichen Abstand vollzogen werden. Dadurch werden die Kontinuität und Stabilität des Unternehmens nicht gefährdet. Im Fall einer Personalunion bedeutet dies oft, dass der oder die CEO eine Nachfolge sucht und danach ins VR-Präsidium wechselt. Diese VRP-Nachfolgeplanung sollte Teil der langfristigen strategischen Planung des Unternehmens sein und somit mit genügend Vorlauf beginnen.

Es gilt die Anforderungen und gewünschten Persönlichkeitseigenschaften an den zukünftigen oder die zukünftige VRP aufzuschreiben. Danach soll eine Longlist mit möglichen Persönlichkeiten erstellt werden. Alternativ kann der Suchprozess an darauf spezialisierte Headhunter und Personalberater ausgegliedert werden. Für die Zeit der Nachfolge ist es ratsam, vorab einen strukturierten Einarbeitungs- und Übergabeprozess zu organisieren, sofern das VR-Präsidium familienextern vergeben werden soll.

Die Erfolgsfaktoren der VRP-Nachfolge wird Christoph Bosshard, CEO, VR und Mitinhaber der Oertli Instrumente AG, am VR-Symposium anhand persönlicher Erfahrung aus der Unternehmenspraxis aufzeigen. Das VR-Symposium findet am Nachmittag des 1. September 2023 im Radisson Blu am Flughafen Zürich statt und wird von der OBT AG und dem KMU-HSG gemeinsam organisiert. Neben Vorträgen zu Themen wie nachhaltiger Innovation und Werteorientierung wird auch das Networking unter den Teilnehmenden nicht zu kurz kommen. Anmeldungen unter der Website www.vr-symposium.ch <<



Literatur

Bergmann, H., Fueglistaller, U. & Rychener(-Schreiner), M. (2020). BDO Verwaltungsratsstudie 2020 – Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz. BDO: Zürich.

Fust, A., Fueglistaller, U., Brunner, C. & Züger, T. (2019). Der externe Verwaltungsrat – Suche und Zusammenarbeit. Ein Leitfaden für die KMU-Praxis (3. Auflage).

Müller, R., Lipp, L. & Plüss, A. (2021). Der Verwaltungsrat (5. Auflage). Zürich: Schulthess Verlag.



Porträt



Dr. Alexander Fust

Leiter Transfer und Fördergefässe, KMU-Institut der Universität St. Gallen

Dr. Alexander Fust arbeitet am Schweizerischen Institut für KMU und Unternehmertum, ist Direktor des Fördervereins KMU-HSG und Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen. Er ist in mehreren KMU-Verwaltungsräten tätig.



Christoph Brunner

Partner, OBT AG

Christoph Brunner ist Partner der OBT AG und leitet den Bereich Treuhand und Unternehmensberatung. Er führt Erfahrungsaustauschgruppen von KMU-Verwaltungsräten, referiert in VR-Weiterbildungen und ist in verschiedenen KMU als VR tätig.



Alexander Graf

Projektleiter, KMU-Institut der Universität St. Gallen

Alexander Graf betreut als Projektleiter am Schweizerischen Institut für KMU und Unternehmertum diverse KMU-Beratungsmandate und Auftragsstudien.



Kontakt

alexander.fust@unisg.ch
christoph.brunner@obt.ch
alexander.graf@unisg.ch
www.unisg.ch
www.obt.ch