

Gesucht: kritische Stimmen

Strategieforum mit ausgesuchten Experten: **Drei erfolgreiche Schweizer** Unternehmer berichten, wie sie mit ihren Kontrolleuren zusammenarbeiten.

Gabriela Manser

Goba AG,
Gontenbad AI,
Mineralwasser und
Tafelgetränke



Rekrutierung: Unser VR unterzieht sich jedes Jahr einer systematischen Selbstbeurteilung. Deshalb wissen wir ziemlich genau, wo unsere Stärken liegen und wo wir aufpassen müssen, dass wir den 360-Grad-Blick nicht verlieren. Bei einer Vakanz ziehen wir uns ins stille Kämmerchen zurück und überlegen, was für Fähigkeiten wir in der aktuellen Entwicklungsphase der Firma nötig haben: Marketingwissen, Industrieerfahrung, ökologische Hintergründe oder Personalführung, um nur einige Aspekte zu nennen. Daraus ergibt sich ein Persönlichkeitsprofil, welches die Grundlage für die Suche bildet. Bisher haben wir neue VR immer über unser Beziehungsnetz gefunden. Ich kann mir aber vorstellen, dass wir auch einmal über den Female Board Pool der Uni St. Gallen eine Verwaltungsrätin suchen.

Honorierung: Unser VR trifft sich zu fünf halbtägigen Sitzungen im Jahr. Dabei erwarte ich als VRP eine gründliche Vor-

bereitung und eine aktive Teilnahme. Zu diesen ordentlichen Sitzungen kommt eine jährliche Strategietagung, die einen bis drei Tage dauert. Falls eine ausserordentliche Situation eintritt, erwarte ich schliesslich ein «Zur Verfügung stehen». Unsere VR bekommen ein Fixum von 6000 CHF und eine variable Entschädigung je nach Geschäftsgang; wobei die Gesamtentschädigung pro VR in den letzten Jahren unter 20 000 CHF lag.

Zuständigkeit: Der VR ist für mich das zentrale Diskussions- und Entscheidungsgremium für strategische Fragen. Als CEO und VRP in Personalunion laufe ich Gefahr, «betriebsblind» zu werden. Davor bewahren mich kritische Fragen aus dem VR. Voraussetzung dafür ist indes eine umfassende Information des VR. Meine Geschäftsleitungsberichte sind sehr detailliert. Im Sinne einer guten Corporate Governance lege ich allerdings Wert darauf, dass wir uns auch in dieser Hinsicht laufend verbessern.

Emanuel Probst

Jura, Elektroapparate AG,
Niederbuchsiten SO,
Kaffeevollautomaten



Rekrutierung: Ein guter VR muss ein Fan unserer Firma sein. Er muss ein Gefühl für unsere Produkte und Märkte haben. Ohne eine gewisse Begeisterung geht es nicht. Dazu sollte ein VR blitzgescheit sein, denn nur so ist er in der Lage, in der Kürze der Zeit die richtigen Fragen zu stellen. Und schliesslich muss er finanziell unabhängig sein. Ist er auf das VR-Honorar angewiesen, besteht die Gefahr, dass er den starken Aktionären, die ihn schliesslich wählen, nach dem Mund redet. Was die Fähigkeiten und Kompetenzen betrifft, achte ich auf eine gewisse Komplementarität. Will heissen, ich suche Leute, die mich ergänzen. Persönlich bin ich zum Beispiel kein Buchhaltungstyp. Deshalb haben wir immer einen Revisions- und Controllingexperten im Board.

Honorierung: Wir haben keinen sogenannten «aktiven» VR. Der Arbeitsaufwand unserer Verwaltungsräte ist daher begrenzt. Ich rechne mit vier Sitzungen à drei bis vier Stunden im Jahr. Für dieses Engagement erhalten



Ueli Jost

Veriset AG,
Root LU,
Einbauküchen



die VR-Mitglieder einen tiefen fünfstelligen Frankenbetrag. Beim VR-Präsidenten, mit dem ich mich monatlich treffe, liegt die Honorierung entsprechend höher.

Zuständigkeit: Für mich bilden Geschäftsleitung und VR zwei getrennte Kreisläufe; vergleichbar mit einem Zwei-Kreis-Bremsystem im Auto. Mit dieser Vorrichtung kann man Vollgas geben und hat trotzdem die Gewissheit, im Fall von technischen Problemen handlungsfähig zu bleiben. Seine Aufgabe als Sicherungskreislauf kann der VR aber nur wahrnehmen, wenn er informiert ist. Keine Überraschungen, lautet daher meine Devise gegenüber dem VR, weder im Guten noch im Bösen. Insbesondere der VRP muss auf dem Laufenden sein, denn er hat bei Jura weit mehr als eine Backup-Funktion: Er vertritt zusätzlich die Interessen der im Unternehmen nicht aktiven Aktionäre und verhindert gegebenenfalls, dass ich als CEO abhebe und selbstherrlich werde.

Rekrutierung: Grundsätzlich muss ich als Inhaber die Bereitschaft haben, im Verwaltungsrat unternehmensfremde Personen zuzulassen. Dann muss ich in erster Linie wissen, welche Unternehmensziele ich anstrebe und daraus ableiten, welche Fähigkeiten die Person mitbringen muss. Suche ich beispielsweise Personen mit ausgeprägten Erfahrungen in der Strategieentwicklung, Marktkenntnissen oder Erfahrungen mit Innovationen und der Entwicklung neuer Technologien oder einen ausgewiesenen Finanz- und Steuerfachmann? Um die richtige Person zu finden, verlasse ich mich auf mein persönliches Netzwerk. Mir ist wichtig, dass sich die Person mit dem Unternehmen identifiziert, und dass sie die nächsten strategischen Ziele unterstützt und begleiten will.

Honorierung: Bei uns finden vier bis sechs VR-Sitzungen pro Jahr statt, die jeweils einen halben Tag dauern. Darüber hinaus gibt es drei bis fünf Anlässe im Jahr, bei

denen einzelne Mitglieder je nach Themengebiet situativ teilnehmen; bei Verhandlungen mit Vertriebspartnern, die uns neue Märkte erschliessen können, erwarte ich beispielsweise, dass unser Strategieexperte mit am Tisch sitzt. Und schliesslich ist es bei uns Brauch, dass die VR an den Mitarbeiterveranstaltungen teilnehmen. Die Entschädigung setzt sich zusammen aus einer Grundpauschale sowie einer Entschädigung pro Sitzung. Generell sind unsere Vergütungen eher bescheiden.

Zuständigkeit: Die wichtigste Funktion des VR ist die Wirkung als Kontrollorgan. Der Verwaltungsrat stellt die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens sicher, indem er die wichtigen Strategieentscheidungen jährlich überprüft. Der wichtigste Grundsatz für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist dabei die offene und transparente Kommunikation innerhalb des VR. Als Unternehmer muss ich mir im Verwaltungsrat auch unangenehme Fragen stellen lassen. ■