 Rotary Club Interlaken, Montag, 19. Februar 2018

**Abstract Vortrag: Vom Verwaltungsrat zum Gestaltungsrat**

Rot. Beat Günther

Aufgrund seiner früheren Tätigkeiten und im Hinblick auf die bevorstehende Pensionierung in zwei Jahren an der Höheren Fachschule für Drogistinnen und Drogisten in Neuchâtel besuchte der Vortragende im 2017 den Diplomkurs an der HSG (VR-CAS HSG) und konnte den Kurs Ende 2017 erfolgreich abschliessen. Die folgenden Ausführungen stammen weitgehendst aus den Tätigkeiten und Erlebnissen dieses Ausbildungsjahres, wobei aus zeitlichen Gründen nicht der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben wird:

Grundlage für die Tätigkeit in einem Verwaltungsrat sind die gesetzlichen Bestimmungen aus dem Obligationenrecht (Art. 707 – 763). Zitiert wird der Art. 716a OR, der Auskunft über die unübertragbaren, unentziehbaren Aufgaben eines VR gibt.

Ebenfalls nicht neu sind die drei obersten Prämissen zur Führung eines Unternehmens, nämlich

1. **Liquidität** (für die Zahlungsbereitschaft, der „Sauerstoff“ einer Unternehmung)
2. **Sicherheit** (sichere Finanzierung eines Unternehmens mit genügend Eigenkapital)
3. **Rendite** (Realisierung von erwirtschaftetem Gewinn)

Die Tätigkeit in einem Verwaltungsrat hat sich in den vergangenen Jahren trotzdem grundlegend geändert.

In einer Matrix wird die Gestaltungsorientierung (Y-Achse) der Controllingorientierung (X-Achse) gegenübergestellt: Vom Verwaltungsrat, zum Aufsichtsrat, zum Unternehmerrat hin zum Gestaltungs- und Controllingteam. Bei Letzterem geht es um ein „sowohl – als auch“. Wichtige Erkenntnis: „A board (VR) should keep its **nose in**... and its **hands out!**“ Die Balance zwischen Gestaltung und Kontrolle im VR lässt sich im VR Strategiekonzept nach © M. Hilb wie folgt ablesen und wird mit folgenden Fragen beantwortet:

* Verwaltungsrat = WER?
* Aufsichtsrat (Controllerrat) = WIE?
* Unternehmerrat = WOMIT?
* Gestaltungs- und Controllingteam = mit WEM?
* Politikrat (VR & GL) = WAS?

Die Problemstellung eines typischen VRP eines Familienunternehmens im KMU – Bereich beinhaltet, dass seine Funktion als Haupteigentümer, Familienoberhaupt, Vorsitzender des VR und gleichzeitig Vorsitzender der GL **in Personalunion** wahrgenommen wird. Solange alles rund läuft, ist dies auch nicht unbedingt ein Problem. Bei einem Generationenwechsel oder einer Veränderung der Funktion der operativen Leitung kann es aber zu einem werden. Klare Strukturen und klare Kompetenzabgrenzungen zwischen den einzelnen Stufen (Eigentümer, Verwaltungsrat, Geschäftsleitung) sind deshalb unabdingbar. Die Führung des strategischen Managements auf VR- und GL-Ebene erfolgt im W-Verlauf.

Im Rahmen des VR-CAS Kurses hat Beat Günther eine Abschlussarbeit erstellt, die er auszugsweise am Vortrag vorstellt, damit ein praktischer Nutzen erkennbar wird. Drei verschiedene Analysenmethoden werden übereinandergelegt und auf Kongruenz und Dissens in den Aussagen überprüft. Untersucht wird das Familienunternehmen HEIDAK AG, das 1975 durch Rot. Traugott Steger in Emmenbrücke gegründet wurde.

Im Bereich Komplementärmedizin entwickelt er ein System, mittels individuellen Mischungen in Drogerien und Apotheken Heilmittel für den Endkonsumenten vor dem Kunden herzustellen. Von der individuellen Teemischung, über die individuelle Pflanzentinkturmischung hin zur individuellen Spagyrikmischung.

Im Bereich Spagyrik ist die HEIDAK AG die Nummer 1 im CH-Markt. Die Mischungen werden für Beschwerden, wie z.B. Husten, Halsweh, Rückenschmerzen, Verdauungsbeschwerden, Migräne etc. im Beratungsgespräch mit dem Kunden erstellt. HEIDAK Arzneimittel tragen dazu bei, das Gesundheitsbewusstsein der Menschen positiv und nachhaltig zu stärken. Erreicht wird dies unter anderem durch die Förderung des Wissens und durch das Verständnis für komplementärmedizinische Arzneimittel auf verschiedenen Ebenen mittels gezielter Aus-, Fort- und Weiterbildung. HEIDAK ist ein erfolgreiches Unternehmen, das auf der Schwelle des Übergangs von der 1. in die 2. Generation steht.

An einem erster Workshop mit dem gesamten Verwaltungsrat der HEIDAK AG wird in einem Self-Assessment nach der Sokrates-Methode© eine „Landkarte“ erstellt, worin die einzelnen Felder mittels Farbbezeichnung in „OK-stabil = grün, kritisch-zu überprüfen = gelb und sehr kritisch – dringender Handlungsbedarf = rot eingetragen werden. Die Zusammenführung der einzelnen Aussagen zu einer gemeinsamen „Landkarte“, sowie die „Board-Audit Fremd- und Selbstbeurteilung“ als auch die „Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen“ (© International Center for Corporate Governance) führen zur Ausgangslage, um mit den erstellten Analysen folgerichtige Aussagen zu machen. Festgehalten werden die Stärken des Unternehmens, dessen entwicklungsfähigen Bereiche und daraus schliessend die Handlungsempfehlungen für eine integrierte Corporate Governance. Letztere sind ganz pragmatische Ansätze für eine Verbesserung der Verwaltungsratstätigkeit und die Einleitung des Wechsels vom reinen Verwaltungsrat hin zum Gestaltungs- und Controllingteam.

Beim zweiten Workshop mit dem gesamten VR wird die Frage nach einem externen VR durch die Familie Steger aufgeworfen.

Folgendes Fazit wird aus der Arbeit und der Ausbildung gezogen:

Verwaltungsratsarbeit heisst unter anderem und nicht abschliessend:

* + Verantwortung tragen und übernehmen, Arbeiten mit Schweiss + Fleiss
  + Klare Trennung zwischen strategischen und operativen Tätigkeiten
  + Klare Funktionszuteilung in Aufgaben/Verantwortung/Kompetenz (VR<>GL)
  + Institutionalisierung der Teamarbeit, der Selbst- und Fremdreflektion
  + Systematisches Controlling (BIS/MIS) und proaktives Risk-Management (zwingend, nicht erst wenn es „brennt“)
  + Stete Weiterbildung (v.a. auch für VR!), auf dem Stand sein und bleiben
  + Sich des zeitlichen Engagements bewusst sein (im Notfall braucht es mindestens doppelt soviel Zeit wie vorgesehen)
  + Als externer VR sich rechtlich absichern, sonst kann es „ins Tuch“ gehen

Und für den Vortragenden selbst:

An der Verwaltungsratsitzung im Januar 2018 wurden sämtliche Handlungsempfehlungen gemäss Vorschlag durch den VR einstimmig angenommen und B. Günther in den Verwaltungsrat der HEIDAK AG und der Spagyrik Produktions AG gewählt.

Interlaken, 19.02.2018/BG