

ACHTUNG FALLSTRICK!

Das Gesetz benennt es klar: Der Verwaltungsrat hat sich mit Strategie, Struktur, Risikomanagement und Finanzplanung zu befassen. Gerade in diesen Themengebieten schafft aber eine Mehrzahl von VR-Gremien in Zusammenarbeit mit den Geschäftsleitungen blosse «Insellösungen». Interdependenzen der Themenkreise müssen besser erkannt werden.

TEXT SILVAN FELDER

Einwandfrei stehen auf mancher Sitzungsplanung und Traktandenliste von Verwaltungsräten die richtigen Themen. Diese werden mit dem notwendigen Tiefgang behandelt, wo nötig angepasst und verabschiedet. Es werden in sich stimmige Lösungen gefunden. So weit so gut.

Interdependenzen erkennen

Die grosse Kunst liegt nun darin zu erkennen, dass jegliche Retusche und Entscheidungsfindung in einem Subsystem auch Einflüsse auf andere Ober- und/oder Subsysteme ausübt. Konkret gesprochen heisst das, dass eine Strategieanpassung sehr wohl einen Einfluss auf die Organisation und Struktur der Unternehmung haben wird. Oder im Strategiecontrolling festgestellte neue Risiken selbstverständlich auch im Risikomanagement ihren Niederschlag finden sollen. Ist doch klar, denkt jedermann beim Lesen dieser Zeilen.

Die Praxiserfahrung zeigt aber, dass diesem ganzheitlichen Denken und Handeln oft zu wenig Beachtung geschenkt wird. Es werden immer wieder aus aktuellem Anlass heraus «Insellösungen» kreiert, die dann im weiteren Fortgang auch immer separat und losgelöst von anderen Fragestellungen behan-

delt werden. Interdependenzen werden in der Hitze des Gefechtes meist nicht unmittelbar erkannt. Und selbst dann, wenn sie identifiziert wurden, wird ihrem Einflüssen in die anderen Themenkreise zu wenig Beachtung geschenkt.

Eine weitere Auffälligkeit, die häufig anzutreffen ist, ist eine von jeglicher strategischen Grundlage entfernte Finanzplanung. Während die Strategie zum Beispiel von «einem mittelfristig gesättigten Markt» spricht, kennt die Umsatzplanung hingegen nur eine Richtung. Die nach oben – und das nicht zu knapp. Oftmals werden die Zahlenreihen mit einer konstanten Wachstumsgrösse unterlegt (sehr beliebt ist dabei der Multiplikator 1,1 beziehungsweise 10 Prozent Wachstum).

Selbst den Interdependenzen in einem einzelnen Themenbereich wird zu wenig Beachtung geschenkt. Nehmen wir dazu das Risikomanagement: Jedes einzelne Risiko wird sorgsam auf seine Eintretenswahrscheinlichkeit und sein Schadensausmass analysiert. Es wird dann eingereiht und einer entsprechenden Verantwortlichkeit zur Überwachung übergeben. Nun hat aber so manches einzelne Risiko auch eine Interdependenz zu einem anderen Risiko. Ein Brand in einer Produktionshalle wird unweigerlich auch einen Betriebsunterbruch nach sich ziehen. Schön, wenn man dank dem Risikomanagement eine genügend hohe Brandversicherung abgeschlossen hat. Hingegen

Fotoquelle:
Bilderbox.de



«Interdependenzen werden in der Hitze des Gefechtes meist nicht unmittelbar erkannt.»

weniger schön, wenn der möglicherweise langfristige Maschinenbruch und Produktionsausfall nicht versichert und gar existenzgefährdend ist. Dem Unternehmen gehen Kunden und Aufträge verloren, da man nicht präventiv für diesen Worst-Case mit anderen Firmen Notfallkonzepte erarbeitet hat.

Ganzheitliches Denken und Handeln

Ganzheitliches Denken und Handeln sowie eine strikte Prozessorganisation anstelle einer reinen (formal-

juristischen) Fallorganisation sind in der Oberleitung gefragt. Insbesondere der VR-Zusammensetzungsfrage ist hohe Aufmerksamkeit zu schenken. Nur erfahrene Führungspersonen mit Leistungsausweis, Diversität in Fach- und Methodenkompetenzen sowie einer sachlich kritischen Geisteshaltung und einer grossen Portion gesundem Menschenverstand werden «grosse» Entscheide bezüglich ihrer Interdependenzen zu hinterfragen wissen.

Ganzheitliches Denken und Handeln beinhaltet auch das Wissen beinhaltet, dass kein System perfekt sein kann und die Realitäten vollumfänglich abbildet. Beispielsweise ist ein hochstehendes Risikomanagement nur so gut, wie auch die immer neuen auf dem Monitor erscheinenden Risiken ihren entsprechenden Eingang in das System finden. Eine grosse Portion gesunder Menschenverstand hilft dabei auch hier, einer (tendenziell bei grossen Firmen) überhöhten Systemgläubigkeit beziehungsweise einer (tendenziell bei kleinen Firmen) eher vorherrschenden Aversion gegenüber Systematisierung und Automatisierung entgegenzutreten.

Denkanstoss aus der Praxis

Wie gut und werthaltig kann ein von einer Revisionsstelle erteiltes positives Abschlusstestat zum Internen Kontrollsystem (IKS) sein, wenn im Handelsregister leitende Angestellte mit Einzelzeichnungsrecht für die Gesamtunternehmung eingetragen sind? Beispiele dazu sind insbesondere die nicht im Eigentum eines einzelnen stehenden Firmen wie etwa die FIFA, die Nestlé AG oder die Transocean Ltd. Hilfreich kann der Gedanke sein, nicht nur einem System, sondern vielmehr auch Menschen zu vertrauen. Entscheiden Sie selbst, welcher Institution mit ihren Führungskräften ihr Vertrauen zukommen würde. ●

MÖGLICHE FRAGESTELLUNGEN

Verwaltungsräte sollten sich im Rahmen der Beratungen und Entscheidungsfindungen im Gremium immer folgende Fragen bezüglich Interdependenzen stellen:

- Sind die einzelnen Themen, Traktanden, Reglemente, Tools und Prozesse im Verwaltungsrat sowohl chronologisch wie auch inhaltlich aufeinander abgestimmt? Verfügen wir insbesondere über einen Führungs- respektive Sitzungskalender sowie Regelkreise, die «Ordnung» in die VR-Tätigkeit und -Organisation bringen?
- Sind wir uns beim Beraten und Entscheiden von einzelnen Sachverhalten der Interdependenzen bewusst, welche zu anderen Oberleitungsthemen sowie zu unserer VR-Arbeit und -Organisation bestehen? Denken und handeln wir prozess- oder fallorientiert?
- Gibt es allenfalls eine Person im Verwaltungsrat, die «Hüterin» der Durchgängigkeit und Konsistenz der einzelnen VR-Themen ist und ganz bewusst regelmässig eine ganzheitliche Sichtweise auf die VR-Tätigkeit legt?
- Verlassen wir uns darauf, was unsere ausgeklügelten (Risikomanagement-)Systeme hervorbringen? Oder überlegen wir bewusst ganzheitlich und mit gesundem Menschenverstand, ob allenfalls noch zusätzliche Inhalte Bestandteil für eine eingehende Überprüfung sein könnten?
- Basiert unsere mittelfristige Finanzplanung auf den Grundlagen des Strategiepapiers oder halt doch eher auf historisch hinterlegten Multiplikationsfaktoren die stetig fortgeschrieben werden?

AUTOR

Silvan Felder ist Inhaber & Geschäftsführer der «VERWALTUNGSRAT MANAGEMENT AG» Generalunternehmung für alle Verwaltungsratsfragen, 6002 Luzern.

www.vrmanagement.ch

