



8. Agora von Experts for Leaders Zürich, 25. Oktober 2023

"Wie schafft der Verwaltungsrat wirksam Mehrwert in einem Turnaround?"

Input-Referent **Andreas Herzog** legte mit aktuellen Beispielen aus seiner konkreten Praxiserfahrung als multipler Verwaltungsrat in gestressten Firmen und als langjähriger ehemaliger CFO anschaulich dar, dass die persönliche Haltung, der Mut zur Artikulation der eigenen Position und eine konstruktive Diversität der Meinungen im Verwaltungsrat gerade bei Unternehmen in Krisensituationen für die Lösungsfindung unabdingbar sind.

Die geladenen Teilnehmerinnen und Teilnehmer der 8. Agora griffen die damit verbundenen Herausforderungen zustimmend auf und diskutierten unter dem Siegel der Chatham House Rules eigene Erlebnisse und Erfahrungen. Sie betonten die Bedeutung der Kompetenz, vorbehaltene Entschlüsse anhand klarer Triggerpunkte fassen zu können. Das frühzeitige Denken in Szenarien – nötigenfalls auch mit der Bereitschaft zu radikalen Veränderungen - wurde als weiterer zentraler Mehrwert der VR-Arbeit bezeichnet. Dies setzt allerdings die Unabhängigkeit der VR-Mitglieder und ein funktionierendes Agieren des VR als diverses Kompetenzteam voraus.

Herzog plädierte darüber hinaus für eine unbedingte Grundhaltung des „going concern“ in einer Turnaround-Lage bei einer gleichzeitig hohen Disziplin und rascher Frequenz im (Finanz-)Reporting an den Verwaltungsrat. Gleichzeitig ist Optimismus Pflicht und wirkt positiv auf eine gestresste Organisation und ihre Entscheidungstragenden. Er regte an, besonders das Cash-Flow-Statement im Verwaltungsrat bereits auch in guten Zeiten stärker in den Fokus zu rücken. Die Dynamik des Ertragsmodells ist mit der Geschäftsleitung laufend zu thematisieren, um ein gemeinsames Verständnis sicherzustellen. Der ausschliessliche Blick auf die Bilanz greift zu kurz.

Die Tatsache der gefilterten Bottom-Up-Information an den VR ist laut Herzog zu akzeptieren aber aktiv zu managen. Eine enge Abstimmung des Verwaltungsrats via "Audit & Risk Committee" und über das Präsidium mit der Geschäftsleitung, insbesondere mit CEO und CFO, muss auf ein hohes Vertrauen in die operative Führung bauen können. Entsprechend rasch gilt es nach Meinung der Agora-Runde, personelle Entscheide zu Schlüsselpersonen rasch und klar zu fällen – allenfalls mit temporärer Exekutivtätigkeit aus dem VR heraus. Dies folgt nicht zuletzt aus der Oberaufsichtsverantwortung des Verwaltungsrats.

Die Debatte zeigte auf, dass besonders Neubesetzungen des Verwaltungsrates zum besseren Management von Krisenlagen oftmals zu wenig konsequent verfolgt und mit den Eigentümern zu spät oder nicht proaktiv genug aufgegriffen werden. Das VR-Präsidium ist hier besonders gefordert. Je nach Interessenvertretungen im VR(-Präsidium) kommt unabhängigen Lead Directors im VR eine besondere Rolle zu, anspruchsvolle persönliche Gespräche zum Wohle des Unternehmens anzustossen.

Bei Krisenlagen wie in einem (finanziellen oder strategischen) Turnaround spricht sich die Agora dafür aus, frühzeitig externe Sparring Partner und Fach-Expertise beizuziehen. Aber auch hier muss die Unabhängigkeit der Drittmeinung sichergestellt werden. Ein Beizug der mandatierten externen Revision ist nicht zu empfehlen.

Die Agora-Runde schliesst mit der Gleichsicht, dass Spannungen im VR in unternehmerischen Krisenlagen auszuhalten und konstruktiv nutzbar sind. Verantwortung im Verwaltungsrat kommt nicht risikofrei, und ein VR-Engagement schafft vor allem dann Wert, wenn sich das Organ als Team durch Nutzung von sich gegenseitig ergänzenden Fachkompetenzen einbringt.

Experts for Leaders dankt Andreas Herzog für die wertvollen Inputs und Anregungen und allen Gästen für die offene und von persönlichen Erfahrungen geprägte Diskussion.

© Experts for Leaders AG, Oktober 2023

Im Dialog mit den obersten Entscheidungsträgern von Firmen und Organisationen, die sich verändern wollen oder verändern müssen, schaffen wir Klarheit, um bessere Entscheide zu fällen, diese erfolgreich umzusetzen und Wirkung zu erzielen. Wir erarbeiten gemeinsam geeignete Lösungen, um den Erfolg nachhaltig zu sichern.