

## VR-MANAGEMENT

## Ist Ihr VR bereit für die nächste Krise?



Anlässlich eines Erfahrungsaustauschs zur Führung des VR-Sekretariats organisiert durch die International Board Foundation und die Swiss Board School präsentierte Dr. Roland Maurhofer, Partner von ELIGENDO AG, Ansätze für das VR-Management in Krisensituationen. Er reflektierte dabei seine eigene langjährige Erfahrung als VR-Sekretär und Rechtsdienstchef von internationalen Konzernen. Die Erkenntnis: Der VR kann und muss sich auf Krisen vorbereiten. Verschiedene Erfolgsfaktoren gelten je nach Art der Krise.

### Was ist eine Unternehmenskrise?

Ein Unternehmen kann sich in vielerlei Krisen wiederfinden: ein extremer, plötzlicher Anstieg einzelner Kostenarten, Wegbrechen eines Kernmarktes, Unterbruch in der Lieferung von kritischen Rohstoffen, Vorwurf von kriminellen Aktivitäten und Untersuchungen durch Behörden, Verlust von Schlüsselpersonen, etc. Was braucht es für ein effektives Management des VR in diesen möglicherweise existenzbedrohenden Situationen? Unternehmenskrisen können nach einem von David A. Nadler entwickelten

Modell unterschieden werden als solche mit internen und externen Ursachen sowie als solche, die sich graduell oder abrupt entwickeln. Je nach Art der Krise kommen unterschiedliche Erfolgsfaktoren zum Tragen.

**Graduell entstehende Krisen:** Graduelle entstehende Krisen sind schwierig erkennbar, weil sie über einen längeren Zeitraum entstehen in Kombination mit Schwächen des Unternehmens. Ein sorgfältig austariertes Frühwarnsystem hilft die wachsende Krisen-Exponierung zu erkennen und Gegenmassnahmen einzuleiten.

**Abrupt entstehende Krisen:** Abrupt entstehende Krisen erfordern eine effiziente Lageanalyse und schnelles Handeln. Entscheidend ist die möglichst zuverlässige Informationslage und die Führungsfähigkeit resp. der Führungswille der Schlüsselpersonen. Effiziente und verlässliche (etablierte) Kommunikationskanäle sind zentral.

**Interne Krisen:** Krisen mit Ursprung im Innern des Unternehmens sind schwierig zu erkennen, weil sie möglicherweise niemand sehen will oder weil sie aus «Betriebsblindheit» entstehen. Sie haben viel mit der Unternehmenskultur und Fähigkeit zur Selbstreflexion zu tun.

**Externe Krisen:** Externe Krisenursachen sind nicht in der Kontrolle des Unternehmens und können daher nicht abgewendet werden. Das Unternehmen muss sie so schnell wie möglich verstehen und entsprechende Vorsorgemassnahmen treffen.

Die Erfolgsfaktoren sind Früherkennung, Selbstreflexion, Handlungsfähigkeit sowie Information und Vernetzung des VR. Neben geeigneten Daten und Systemen kommt es vor allem darauf an, im entscheidenden Moment die richtigen Personen in der geeigneten Zusammensetzung im VR-Team wie auch in der Geschäftsleitung zu haben – People make the difference!



**Dr. Roland Maurhofer**  
Partner ELIGENDO AG

ELIGENDO AG  
Executive Search  
Freigutstrasse 40  
CH-8001 Zürich

T +41 43 305 05 20  
info@eligendo.ch  
www.eligendo.ch