

Finanzielle Aufgaben des Verwaltungsrates

Neben strategischen Aufgaben sowie der Beaufsichtigung der Geschäftsleitung obliegen dem Verwaltungsrat gemäss Gesetz auch übertragbare und unentziehbare *finanzielle Aufgaben* (siehe Box).

aus Art. 716a OR

- ✓ Ausgestaltung des Rechnungswesens
- ✓ Ausgestaltung der Finanzplanung und -kontrolle
- ✓ Erstellung des Geschäftsberichts (welcher u.a. die Jahresrechnung beinhaltet)
- ✓ Beurteilung einer Überschuldung zur Benachrichtigung des Richters

Viele VR-Gremien verfügen über kein spezifisches Audit Committee und befassen sich nur ganz am Rande mit solchen Themen. Die Ausgestaltung des Rechnungswesens sowie der Finanzplanung und -kontrolle werden meist dem CFO überlassen, welcher dem Verwaltungsrat darüber Rechenschaft ablegt. Dies ist eine klassische Delegation, obwohl nach strikter Auslegung des Gesetzes eigentlich gar nicht delegiert werden dürfte. Doch diese Praxis scheint mir sachgerecht. Trotzdem - oder gerade deshalb - ist es unabdingbar, im Verwaltungsrat Finanzexpertise zu haben und diese Themen genau anzuschauen.

Aber Finanzexpertise ist meines Erachtens nicht in erster Linie für die nebenstehenden Aufgaben wichtig, sondern für alle Aufgaben eines VR.

Finanzen und Strategie

Nur schon bei der Ausgestaltung der Unternehmensstrategie sind grobe, aber fundamentale *finanzielle Überlegungen* anzustellen: Wie wird das Wachstum finanziert werden? Was ist der Einfluss der Margenveränderung auf den operativen Cash Flow? Was sind die Kosten für den Aufbau eines Online Shops? In welcher Zeit wird sich der Ausbau der Produktion selber finanzieren? Usw.

Klar, strategische Diskussionen dürfen offen sein und zu detaillierte finanzielle Überlegungen wären zu Beginn nur hinderlich. Doch schon bald sollte ein Verwaltungsrat die finanzielle Sicht miteinbeziehen. Ohne detaillierte Berechnungen anzustellen, sollte er aus eigener Erfahrung abschätzen können, was die eine oder andere strategische Option bedeutet. Danach kann sich die Geschäftsleitung mit der Detailplanung befassen. Hier kommen dann nebenstehende *finanziellen Instrumente* zum Zug.

Finanzielle Instrumente

- ✓ Budget, Forecast
- ✓ Geldflussrechnung, Liquiditäts- und Finanzierungsplan
- ✓ Investitionsrechnung
- ✓ Kostenrechnung, Margenanalyse; etc.

Finanzielle Corporate Governance

Diese finanziellen Instrumente sind unabdingbar für die Führung und Überwachung einer Unternehmung. Darüber hinaus reichen finanzielle Aspekte in eigentlich fast alle Bereiche einer Unternehmung. Dies ist nicht verwunderlich, denn die ursprünglichste Aufgabe der Buchhaltung ist es ja, die Unternehmung als Ganzes in Zahlen abzubilden. Man kann alles quantitativ ausdrücken: Absenzen von Mitarbeitern; Fehlchargen in der Produktion; Retouren von Kunden; Auslieferverzögerungen; ja sogar die Kundenzufriedenheit. Diese Aufzählung wäre unendlich fortzusetzen.

Die Kunst ist nun aber, mit Zahlen richtig umzugehen. Dazu müssen sie verlässlich und verständlich sein. Jede Voraussetzung für sich ist extrem schwierig. Verlässlichkeit heisst, dass genau das, was man analysieren will, auch korrekt in einer Zahl abgebildet wird. Und verständlich sind Zahlen erst, wenn der Nutzer die Möglichkeit und die Fähigkeit hat, aus Zahlenreihen oder -vergleichen die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Vor vielen Jahre wurde die *Balanced Scorecard* als das moderne Führungsinstrument gepriesen. Sie hat sich nie richtig etablieren können. Nicht weil sie kein gutes Instrument wäre, sondern weil die Expertise vielerorts gefehlt hat, sie richtig aufzubauen und zu nutzen. Heute wird vereinfacht eher nur noch von *KPIs* gesprochen. Ich nutze in diesem Zusammenhang gerne den allgemeinen Ausdruck *Financial Governance*. Letztendlich bedeutet alles, dass anhand von Zahlen geführt werden muss. Ich persönlich verlasse mich nicht gerne auf Aussagen, welche nicht quantitativ untermauert werden können.

Finanzexpertise im Verwaltungsrat als Erfolgsgarantie

Ein Verwaltungsrat soll ein Zahlenwerk nicht nur verstehen, sondern er muss dahinter blicken können. Zahlen sind nur vermeintlich exakt, auch wenn Franken und Rappen angegeben werden. Die Unsicherheit ist immens grösser. Dafür braucht es nicht nur ein Flair für Zahlen, sondern ganz viel Erfahrung. Ein Verwaltungsrat mit Erfahrung kann hinter Zahlenreihen oftmals sehr schnell ein geschäftliches Problem identifizieren, welches dann frühzeitig angegangen werden kann. Deshalb behaupte ich, als Finanzexperte darf ich das natürlich, dass Finanzexpertise im Verwaltungsrat ganz allgemein ein Garant für Erfolg ist.