

# KMU-Verwaltungsrat: Der Weg zur optimalen Zusammensetzung

*Für den Erfolg eines Unternehmens ist die passende Zusammensetzung des Verwaltungsrats ein ausschlaggebender Faktor. Viele Unternehmensinhaber/innen sind sich dessen wohl zu wenig bewusst und bestücken den VR nicht mit unabhängigen Mitgliedern, die einen kritischen Blick einbringen.*

VON THOMAS BERNER

Vor noch nicht allzu langer Zeit wurden VR-Mandate generell als prestigeträchtige Ämter eingestuft, mit denen teilweise interessante Nebeneinkommen erzielt werden konnten. Teilweise waren Gefälligkeiten mit deren Vergabe verbunden und neue Mitglieder des Verwaltungsrats wurden auch aus diesem Grund vorwiegend im engsten Freundeskreis gesucht. Diese Zeiten sind vorbei. Heute ist auch in der Welt der KMU klar, dass ein Verwaltungsratsmandat mit wichtigen, unübertragbaren und undelegierbaren Pflichten behaftet ist und dass der Gesamt-VR einen passenden Skill-Mix aufweisen soll. Der Druck zur Professionalisierung der Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte hatte auch durch die konsequente Durchsetzung von Verantwortlichkeitsansprüchen von Aktionären, Gläubigern und Behörden zugenommen. Vielfalt, angemessene Planung, Management-Kompetenz, Innen- und Aussensicht sind nur einige Voraussetzungen für Good Governance und damit die erfolgreiche Oberleitung der Firma.

## Nur Freunde im VR?

Für die Aspekte Eigenständigkeit und Unabhängigkeit sollte die ausschliessliche VR-Rekrutierung sämtlicher (nicht familiärer) Mitglieder aus dem Freundeskreis vermieden werden. Dies kann zu eingeschränkter Aussenwahrnehmung und ungewollten Abhängigkeiten führen. Fa-

milienunternehmen stellen hier wohl eine Ausnahme dar, wobei auch dort eine gewisse Aussensicht oder Moderation durch ein unabhängiges Mitglied oder gar Präsidium sinnvoll sein kann.

Ein guter Mix macht es aus: Davon überzeugt ist auch Peter Henggeler, VR-Präsident der Erni Holzbau AG. Er hat bewusst VR-Mitglieder ausserhalb seines Netzwerks gesucht. Fündig wurde er über die Plattform VRMandat.com. Diese bietet einen spezifischen Suchfilter, um den geeigneten Personenkreis einzuschränken. Peter Henggeler erinnert sich: «Wir haben mit den Kriterien des Suchfilters viele geeignete Personen gefunden, die unsere Anforderungen erfüllten. Die Liste haben wir zuerst verkürzt und von denen die besten zehn angeschrieben.» Die Resonanz habe ihn dann positiv überrascht, von allen angeschriebenen Personen habe er auch eine Antwort erhalten. Es kam zu Erst- und Zweitgesprächen, und dann habe man sich für eine Person entschieden. «Ich habe die freie Wahl sehr geschätzt», so Henggeler. «Anders als bei der Suche im Bekanntenkreis konnte ich den neun Zweitplatzierten ganz einfach sagen, dass es noch eine passendere Person gegeben habe.»

## Neue Erwartungen an den VR

Doch worin bestehen denn nun die wichtigsten Kriterien für ein passendes VR-Mitglied? Die Erwartungen an gewisse Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte sind so hoch, dass stets ethische, politische, soziale, gesetzliche und unternehmerische

## Die Plattform VRMandat.com

2012 lancierte Dominic Lüthi die erste digitale Matchmaking-Plattform für Verwaltungsratsmitglieder und KMU in der Schweiz, welche in den Verwaltungsräten für mehr Managementkompetenz und eine bessere Durchmischung sorgt. Später entwickelte er mit seinem Team eine Vermittlungsplattform für Stiftungsratsmitglieder und Stiftungen, welche den Institutionen kostenscho-nend und effizient hilft, an die passenden Stiftungsräte/-innen zu gelangen. Dominic Lüthi ist Wirtschaftsinformatiker und doziert u.a. im Lehrgang «Zertifizierte/r Verwaltungsrätin/Verwaltungsrat SAQ» der AKAD wie auch an der Digital Board Academy und gehört dem Vorstand verschiedener Organisationen an.

> [www.vrmandat.com](http://www.vrmandat.com)

Aspekte abgewogen werden müssen. Oft ist der VR selbst auch in einem Dilemma: Zum Beispiel sollte man möglichst unabhängig sein, zugleich aber über ein vertieftes Firmenwissen verfügen.

Aber auch Verwaltungsratsmitglieder stellen Anforderungen an das Unternehmen, für das sie im Board sitzen wollen. Zusammen mit dem Schweizerischen Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen (KMU-HSG) wurden von VRMandat.com 149 Verwaltungsratsmitglieder von Deutschschweizer Aktiengesellschaften danach befragt, welche Aspekte ihnen vor der Annahme eines Verwaltungsratsmandats wichtig sind. Erkennbar ist, dass keiner der genannten Aspekte deutlich auf- oder abfällt. Einzig die Kriterien «Mitarbeitende» und «IT» erscheinen mit einem leicht grösseren Ab-

stand. Ein Grund dafür könnte sein, dass diese Gebiete weniger in den Kernbereich von VR-Aufgaben gehören, sondern stärker operativ betrachtet werden.

An erster Stelle – und mit dem deutlichsten Abstand zu weiteren Kriterien – stehen Normen und Werte. Eine fehlende oder mangelnde Unternehmenskultur oder ein Geschäftsmodell, das moralisch nicht vertretbar ist, sind für VR-Kandidaten/-innen Ausschlusskriterien. An zweiter Stelle steht die Eigentümerschaft: Eine zweifelhafte Reputation oder patriarchalische Führung wirken abschreckend. Es wird erwartet, dass die Eigentümer Veränderungen gegenüber offen sind. An dritter Stelle folgen mit dem Kriterium «IKS, Risikomanagement, Revision» Aspekte der Corporate Governance: Ein etabliertes Kontrollsystem und aktives Risikomanagement sind den Befragten mit 15% der Nennungen am dritt wichtigsten. Auch bei Klumpenrisiken ist man vorsichtig, so eine weitere Interpretation des Resultats. «Zusammensetzung des Verwaltungsrats», «Geschäftsführung» und «Finanzierung» folgen dann mit geringem Abstand an nächster Stelle. Skeptisch gegenüber stehen die Befragten etwa einer Personalunion von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung (14% der Nennungen). Die VR-Zusammensetzung hinsichtlich Diversität und Kompetenzen wird als wichtig erachtet und eine reine Alibitätigkeit ist wenig interessant.

Erfahrungen aus der Praxis bestätigen, dass Unternehmen, bei denen noch keine klaren Strukturen hinsichtlich der hier genannten Aspekte vorhanden sind (z.B. weil sie erst in Gründung sind), es tenden-

ziell schwerer haben, potenzielle VR-Mitglieder zu «überzeugen». Obschon gewisse Parameter im Vorhinein festgelegt werden könnten, gibt es eine Reihe an Aspekten, die sich erst mit der Zeit entfalten. Es würden sich auch branchenspezifische Unterschiede zeigen, erklärt Dominic Lüthi, Gründer der erwähnten Plattform VRMandat.com: Bei Unternehmen, die sich im Umfeld von Fintech und Kryptowährungen bewegen, sei es vielen Kandidaten/-innen besonders wichtig, einem allfälligen Interessenkonflikt vorzubeugen, so Lüthi.

**Wie sollte ein KMU-Verwaltungsrat ausgestattet sein?**

Die oben dargelegten Befunde können den KMU helfen, die Zusammensetzung des eigenen Verwaltungsrats zu hinterfragen: Haben wir das richtige Know-how im Board? Lassen sich damit die strategischen Ziele für die kommenden Jahre erreichen? Betreffend der Zusammensetzung von Verwaltungsräten nennt der Leitfaden von Economiesuisse für Corporate Governance folgende Punkte:

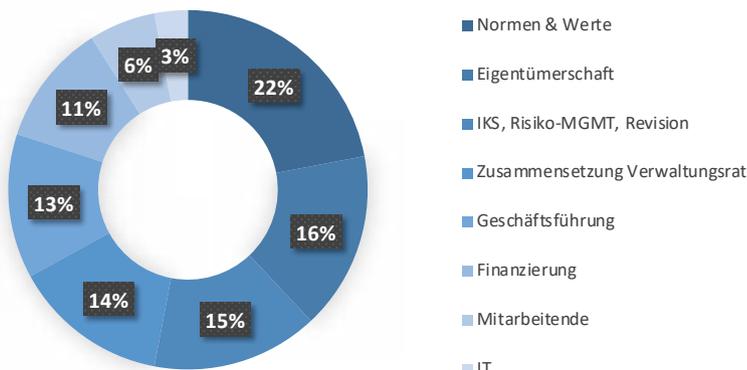
- Der Verwaltungsrat soll so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle unter sich verteilen können. Die Grösse des Gremiums ist auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen.
- Dem Verwaltungsrat sollen weibliche und männliche Mitglieder angehören. Sie sollen die erforderlichen Fähigkeiten

haben, damit eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist.

- Der Verwaltungsrat stellt eine angemessene Diversität seiner Mitglieder sicher.
- Eine Mehrheit besteht aus Mitgliedern, die unabhängig sind. Als unabhängig gelten nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, welche der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und die mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen.
- Ist eine Gesellschaft zu einem bedeutsamen Teil im Ausland tätig, sollen dem Verwaltungsrat auch Personen mit langjähriger internationaler Erfahrung oder ausländische Mitglieder angehören.

Was wird aber in der Praxis gemacht? Denn die in der Praxis angewendeten Aspekte der VR-Zusammenstellung sind abhängig von unterschiedlichen Gegebenheiten, aber grösstenteils Sache der Interessen der Eigentümerschaft. Trotzdem gibt es einige Empfehlungen, über die es sich lohnt nachzudenken, insbesondere hinsichtlich Diversität:

- Der Verwaltungsrat soll ein Gremium von unterschiedlichen Denkerinnen und Denkern sein. Die Vielfalt soll in Sachen Know-how, Geschlecht, Ansichten, Alter, Netzwerk, Methodik und Kompetenz bestehen. Genauso existieren gern gesehene Grundsätze in der Einheitlichkeit in einem VR-Gremium: Identifikation, Kommunikation, Verfügbarkeit und Integrität. Aus all dem gilt es, die richtige Dosis zu finden, um einen passenden, ausgewogenen und



© VR MANDAT.COM / KMU-HSG (INNOVATIONSSCHECK 37940 INNO-SBM)

**Minimalanforderungen guter Unternehmensführung an verwaltungsratsuchende KMU.**



**Verwaltungsräte in KMU müssen professionell und ausgewogen zusammengesetzt sein. Normen und Werte spielen eine wichtige Rolle.**

- effektiven VR zusammenzustellen.
- Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte werden unabhängiger: Gerade weil die Vergabe von VR-Mandaten bisher mehrheitlich im engsten Beziehungsnetz stattgefunden hat, braucht es ein Umdenken bei jenen Personen, die solche Mandate vergeben. Die Anpassungen und Regulierungen des Gesetzgebers, die zunehmende Bedeutung von Diversität, Transparenz, ESG/Nachhaltigkeit, Ethik, Unabhängigkeit und Corporate Governance sowie das Heranwachsen einer internet-affinen Generation werden auch ihren Teil zu diesem Wandel beitragen.

Diesbezüglich scheint Peter Henggeler vieles richtig gemacht zu haben. Mithilfe eines sachbezogenen, auf klaren strategischen Kriterien beruhenden Auswahlverfahrens hat er seinen Verwaltungsrat erweitern können. Interessierte Damen und Herren für VR-Mandate gibt es in seinen Augen genug: «Ein interessanter Pool an bezahlbarem strategischem Wissen», so seine Bilanz.

### Veranstaltungshinweis

Wer sich weiter für Fragen rund um die Zusammensetzung eines KMU-Verwaltungsrats interessiert, findet am 5. VR-Symposium (organisiert durch die OBT AG und das KMU-HSG) weitere Informationen. Der Anlass findet am Freitag, 9. September 2022, nachmittags im Radisson Blu Hotel, Flughafen Zürich, statt. Ziel ist es, den Teilnehmenden Wissenswertes und neue Impulse zu den täglichen Herausforderungen an die Hand zu geben, denn die Verantwortung, die Chancen und die Risiken der Tätigkeiten von KMU-Verwaltungsratsmitgliedern verändern sich laufend. Weitere Informationen auf [www.vrmandat.com](http://www.vrmandat.com).

# HR, Lohnbuchhaltung, Zeiterfassung & Spesenmanagement in einer Software

Die effiziente Gesamtlösung für das Personalwesen



Human Resources



Lohnbuchhaltung



Zeiterfassung



Spesenmanagement

## Ihr Nutzen

Unsere Module im Personalbereich bieten innovative Lösungen für ein effizientes HR-Management. Sie umfassen Rekrutierung, Employee Self Service (ESS/MSS), Personaldossier, Einsatzplanung, Vergütungsmanagement, branchenspezifische Lohnbuchhaltungen sowie die integrierte Erfassung von Arbeitszeit, Absenzen, Spesen und vieles mehr.



Weitere Informationen finden Sie unter:  
[abacus.ch/personal](http://abacus.ch/personal)