

MANAGEMENT

Weg vom Buddy-System

Der **Verwaltungsrat** soll ein KMU voranbringen. Doch wer nur auf Bekannte setzt, riskiert blinde Flecke und verpasste Chancen.

Firmenzahlen wälzen: Der Verwaltungsrat zeichnet sich für die Strategie verantwortlich und antizipiert Trends. Ob **Familienmitglieder und Freunde** sich für diese Rolle eignen, ist fraglich.

TEXT: TINA FISCHER
ILLUSTRATION: SARINA JOOS, JULIE BODY

Mehr als 99 Prozent der Unternehmen und rund zwei Drittel der Arbeitsplätze in der Schweiz sind den KMU zuzurechnen. Die Landschaft ist vielfältig und lebendig: Vom Ein-Mann-Handwerker bis zur Maschinenfabrik findet sich alles unter den Firmen, die bis zu 250 Leute beschäftigen.

So unterschiedlich die KMU auch sind – etwas verbindet die meisten von ihnen: Sehr häufig zählen Geschäftsführer und Inhaberinnen bei der Besetzung des Verwaltungsrats auf den Bekanntenkreis. Sie berufen Familie und Freunde in das Gremium. Das passiere aus Vertrauen und aus Diskretion, aber auch aus Gewohnheit, Angst vor Machtverlust und Gefälligkeit, sagt Dominic Lüthi. Der Gründer der Plattform Vrmandat.com vermittelt seit Jahren Verwaltungsräte an KMU und betont, wie wichtig ein vielfältiges Aufsichtsgremium ist.

Erfolge die Wahl des Verwaltungsrats im Bekanntenkreis, würden sich KMU Chancen verspielen, sagt auch Reto Stauffacher. «Es fehlt die nötige Distanz und Aussen-sicht», so der Kommunikationsverantwortliche von Gryps, einem Onlineportal für KMU, das wie die «Handelszeitung» zum Verlag Ringier gehört. «Es bedeutet eine Limitierung der Möglichkeiten und kann zu blinden Flecken und sogar zu ungewollten Abhängigkeiten führen.» Denn der Verwaltungsrat diene nicht nur als Kontrolle der operativen Führung, sondern helfe auch bei der Umsetzung langfristiger Strategien. Ausserdem gilt der VR als Korrektiv für die CEO oder den Gründer, das Entscheide hinterfragt und bewertet.

Doch wie sieht ein perfekter Verwaltungsrat eines KMU aus? Welche Kompetenzen benötigt er? Und wie findet ein KMU den passenden Verwaltungsrat? Auf diese Fragen wissen die beiden Experten die Antworten.

• Zwei goldene Regeln

Den perfekten Verwaltungsrat gibt es nicht, denn dieser verändert sich über die Zeit. «Ein Austausch eines VR-Mitglieds ist notwendig, wenn dessen Kompetenzen nicht mehr den aktuellen oder zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens entsprechen», sagt Lüthi. Zu diesen Herausforderungen gehören technologische Umbrüche, neue Marktanforderungen oder die Modernisierung des Geschäftsmodells.

Im Gegensatz zu Grossunternehmen gehen KMU diese Themen oft weniger proaktiv an: «Viele KMU handeln vorwiegend reaktiv.» Sprich, sie holen sich das nötige Know-how erst, wenn die Herausforderung sich nicht mehr umgehen lässt.

Entsprechend wichtig sind die zwei goldenen Regeln bei der Wahl des Verwaltungsrats. Dazu gehören Überlegungen zur strategischen Ausrichtung: Der Verwaltungsrat sollte über Kompetenzen verfügen, welche die Unternehmensstrategie optimal ergänzen und voranbringen. Denn nur wer die Zukunft antizipiert, erkennt, wann neues Wissen notwendig ist, um kommende Herausforderungen zu meistern.

Andererseits muss ein Verwaltungsrat vielfältig und unabhängig sein. Die beiden Experten empfehlen eine ausgewogene Mischung aus verschiedenen Perspektiven und Unabhängigkeit von der Geschäftsleitung. Das fördert fundierte Entscheidungen.

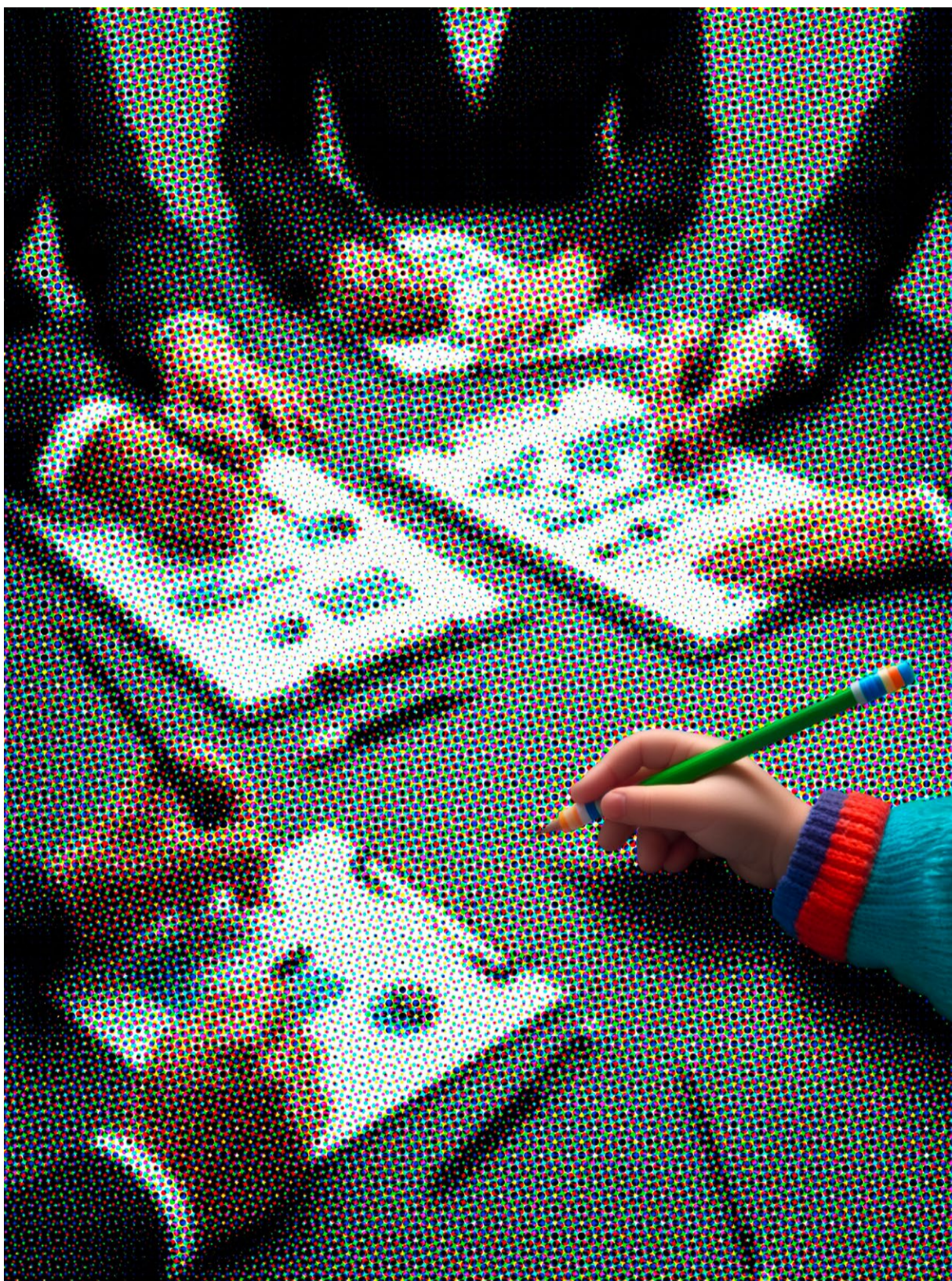
• Vielfalt und Kompetenzen

Ein vollständiger Verwaltungsrat weist einzelne formale und rechtlich geregelte Rollen auf wie Präsident, Vizepräsident und Sekretär. Bei den Mitgliedern besteht dann wirklich Spielraum, um den Verwaltungsrat mit den benötigten fachlichen und sozialen Kompetenzen auszustatten.

Zu den Fachkompetenzen gehört zuallererst Branchenwissen. Dazu kommen Spezialgebiete wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Kommunikation, Strategie und Changemanagement, Finanzen oder rechtliche Fragen. «Ein Mix ist entscheidend, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu meistern», sagt Lüthi.

Doch nur Fachkompetenzen allein reichen nicht aus. Ein diverser Verwaltungsrat weist auch Vielfältigkeit im sozialen Bereich auf: Wie integer, glaubwürdig, konflikt- und teamfähig sind die Personen? Daneben macht ein bunter Mix das beste Team: Alter, Geschlecht und geografischer Hintergrund runden das Bild ab.

Hier helfen externe Verwaltungsratsmitglieder. Denn: «In der Regel sind sie unbefangener und können eine Ausgewogenheit gewährleisten», sagt Dominic Lüthi. Und Reto Stauffacher von Gryps ergänzt: «Nur wenn das Gremium verschiedene Sichtweisen und Lebensläufe abdeckt, können strategische Entscheide im besten Sinne des Unternehmens gefällt werden.»



Diese Illustration wurde vom KI-Modell Luma Dream Machine generiert und von einem Menschen überprüft und finalisiert.

Die Experten



Reto Stauffacher ist verantwortlich für die Kommunikation bei Gryps, einem Portal für KMU.



Dominic Lüthi ist der Gründer der Vermittlungsplattform Vrmandat.com.

• Rekrutierung

Das gegenseitige Zuhalten von Verwaltungsratsmandaten ist weit verbreitet. Doch dieses Zuschancen gilt zunehmend als verpönt. Die Frage, wo man denn überhaupt passende Expertinnen findet, ist heute aber überflüssig. Es gibt genügend Anlaufstellen, die bei der Rekrutierung helfen.

Als Erstes erfolgt der Blick ins eigene Unternehmen. «Gibt es im Unternehmen langjährige Führungskräfte, welche die nötigen Kompetenzen, die Zeit und das Interesse haben, im Verwaltungsrat mitzuwirken?», fragt Lüthi. Eine solche Person ist eine Anlaufstelle für eine Anfrage.

Wer jemand Externes sucht, heuert bei Personaldienstleistern oder auf einer digitalen Plattform an. Personaldienstleister sind in der Regel teuer, aber empfehlenswert für Firmen, die mit entsprechendem Budget eine spezifische Person und Qualifikation suchen.

Bei den Onlineplattformen finden sich mittlerweile verschiedene Angebote: Vrmandat.com ist eine Option, auf der sich Unternehmen und Interessierte registrieren lassen. Andere Plattformen wie Women for the

Board haben sich auf Verwaltungsrätinnen spezialisiert: Interessierte Frauen lassen ihr Profil aufschalten, und Unternehmen treten direkt mit den möglichen Kandidatinnen in Kontakt.

• Vergütung

Rund 21 000 Franken pro Jahr beträgt die durchschnittliche Entlohnung von Mitgliedern des Verwaltungsrats in der KMU-Landschaft, wie eine Studie der Beratungsfirma BDO zeigt. Präsidenten und Delegierte erhalten mit 28 000 Franken einen höheren Betrag. «Eine angemessene Vergütung zeigt Wertschätzung, sichert das Engagement und erhöht die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen», sagt Vermittler Lüthi.

Einen Betrag von 20 000 Franken können sich aber nicht alle KMU leisten. Deshalb erfolgt meist eine Kombination aus monetärer und ideeller Anerkennung; für viele ist auch bereits die Möglichkeit des Mitgestaltens Motivation genug, in einem Verwaltungsrat mitzuarbeiten.