

Der Weg in einen KMU-Verwaltungsrat

Geschätzte Leserinnen und Leser des KMU-Magazins ERFOLG. Der Verwaltungsrat stellt das oberste Organ mit Aufsichts- und Lenkungsfunktion einer Schweizer Aktiengesellschaft dar. Dieses Gremium, bestehend aus einer bis zu mehreren Personen, bildet somit die wichtigste Führungsspitze einer Aktiengesellschaft, welche unter Anderem für die strategische Führung aber auch die Beaufsichtigung der Geschäftsleitung verantwortlich ist. Die optimale Zusammensetzung eines Verwaltungsrats ist wesentlich für den Erfolg des Unternehmens; angesprochen sind die vielen KMU.

Der Schweizer Wirtschafts-Dachverband Economiesuisse hat gerade Anfangs 2023 die Empfehlungen in Bezug auf Corporate Governance erneuert. Gemäss dem «Swiss Code of Best Practice» wird empfohlen, dass der Verwaltungsrat mehrheitlich aus Mitgliedern besteht, die keine operativen Führungsaufgaben im Unternehmen wahrnehmen. Zudem wird darauf hingewiesen, dass das Verwaltungsratsgremium ausgewogen, eigenständig, angemessen vielfältig, unabhängig und mit den erforderlichen Fähigkeiten ausgestattet sein sollte. Ein Augenmerk wird daraufgelegt, dass im Verwaltungsrat den Aufgaben entsprechende Fähigkeiten, Erfahrungen, Geschlechter, Altersgruppen, Hintergründe und Herkünfte repräsentiert sein sollten.

Was machen jetzt die vielen KMU-Inhaberinnen und -Inhaber damit? Tatsache ist, dass die Geschlechter-Diversität als einfach anzugehende Chance gesehen werden kann. Besonders dort, wo Frauen zusätzliche Kompetenzen in Verwaltungsräte einbringen, die in den bestehenden Gremien fehlen. So kürzlich geschehen bei Frau Annett Wege, die von einem mittelgrossen und international tätigen Familienunternehmen via Matchmaking-Plattform für Verwaltungsratsmitglieder und KMU gesucht und gefunden wurde.

Wir wünschen Ihnen viel Spannung beim Lesen des nachfolgenden Interviews. Herzliche Grüsse und eine gute Strategie.
Dominic Lüthi und das VRMandat.com-Team



Dominic Lüthi 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. 2012 lancierte er die erste digitale Vermittlungsplattform für Verwaltungsratsmitglieder und KMU in der Schweiz. Später entwickelte er mit seinem Team eine Vermittlungsplattform für Stiftungen und Vereine, welche in den Stiftungsräten und Vorständen für mehr Managementkompetenz und bessere Durchmischung sorgt.



VRMandat.com
Seestrasse 10 · 8708 Männedorf
luethi@vrmandat.com · www.vrmandat.com

Dominic Lüthi: Inwiefern ist für Sie die Vielfalt in einem VR-Gremium wichtig?

Annett Wege: Eine ausgewogene Mischung, nach Alter, Erfahrung und weiteren gefragten Aspekten ist für mich wichtig. Nicht primär zielführend finde ich es aber, wenn einfach eine «Quoten-Vorgabe» erfüllt werden muss.

Dominic Lüthi: In welchem Alter sind Sie das erste Mal Verwaltungsrätin geworden?

Annett Wege: Als Verwaltungsrätin (und Liquidatorin) im Alter von 50, als Stiftungsrätin mit 52 und jetzt mit 55 Jahren in dieser Position.

Dominic Lüthi: Sie wurden kürzlich als externes Mitglied in den Verwaltungsrat eines mittelgrossen, international tätigen und produzierenden Familienbetriebs gewählt. Auf welchem Weg kam diese Anfrage auf Sie zu?

Annett Wege: Via der digitalen Matchmaking-Plattform VRMandat.com – es ist ein unabhängiger Service, bei dem Unternehmen potenzielle Verwaltungsratsmitglieder systematisch aussuchen können. Die VR-Mitglieder können nach Fähigkeiten, Branchen- und Fachkenntnissen, Netzwerken, Erfahrungen, sozialen Daten und Persönlichkeitsstruktur gesucht werden.

Dominic Lüthi: Können Sie uns etwas über Ihre Motivation erzählen, sich für dieses Verwaltungsratsmandat zu begeistern?

Annett Wege: Die grösste Motivation für meine Arbeit als Verwaltungsrätin? Die Aufgabe, Unternehmenskultur zu gestalten. Die Arbeit im Verwaltungsrat ist sehr herausfordernd, hat definierte Aufgaben und ein klares Profil. Prestige in diesem Zusammenhang hat mich noch nie interessiert.

Ich habe mich schon immer sehr für Technik und technische Abläufe interessiert. Chemie und Pharma waren mir aus meiner ersten Ausbildung als Pharmaassistentin keine Unbekannten.

Ausserdem liegt mir ein analytisches Vorgehen. Der Verwaltungsrat gibt im Unternehmen eine Kultur vor und jede VR-Sitzung ist eine Chance, diese Kultur weiter zu prägen.

Dominic Lüthi: Wo sehen Sie eine Chance für die Familienunternehmen, eine externe und unabhängige Person mit den nötigen Kompetenzen in den VR zu holen?

Annett Wege: Die Herausforderung kann auch in der Verflechtung von Familienmitgliedern und Familienunternehmen liegen. Hier kommen unterschiedliche Ansichten und auch persönliche Interessen zusammen, bei denen man als externes Verwaltungsratsmitglied unterstützen kann.

Dominic Lüthi: Wie sehen Sie Ihre eigenen Erfahrungen und Fähigkeiten als wertvollen Beitrag für den Verwaltungsrat und das spezifische Unternehmen?

Annett Wege: Standardlösungen für Erfolg gibt es nicht. Als Finanzexpertin und Verwaltungsrätin ist mir der Einfluss von strategischen Entscheidungen auf die Unternehmenskultur sehr bewusst. Als Mitglied des Verwaltungsrats fühle ich mich verpflichtet, meinen grossen Erfahrungsschatz und Wissensschatz auszuschöpfen, um verschiedene Wege aufzuzeigen und mit unterschiedlichen Methoden die bestmögliche Strategie zur Erreichung der Unternehmensziele im Sinne einer gesunden Unternehmenskultur zu finden.

Dominic Lüthi: Als Frau im Verwaltungsrat eines Produktionsbetriebs können sich möglicherweise unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen ergeben. Wie sehen Sie Ihre Rolle beim Einbringen Ihrer Perspektiven und allenfalls der Förderung von Diversität im Gremium / der Firma?

Annett Wege: Ich bin nicht für Geschlechterrichtwerte oder gar harte Quoten-Vorgaben. In meinem Fall haben sich die Aktionäre bewusst nach einer Frau für das VR-Gremium umgeschaut.

Dominic Lüthi: Haben Sie Erfahrungen mit strategischer Planung / Mediation und Unternehmensführung, die für unsere Organisation von Bedeutung sein könnten?

Annett Wege: In meiner Funktion als Stiftungsrätin in einem Schweizer Frauenhaus war Mediation immer gefragt. Ebenso ist man als Führungsperson bestrebt, zwischen Mitarbeitenden des Teams, der eigenen vorgesetzten Person und den Aufgaben eine bestmögliche Lösung zu finden. Während meinen früheren Tätigkeiten als Interimsmanagerin in Familienunternehmen, war die Unternehmensnachfolge auch ein Teil der Planung.

Dominic Lüthi: Welche Möglichkeiten sehen Sie in Ihrer Rolle, um die Innovationskraft die und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weiter zu stärken?

Annett Wege: Ein grosses Augenmerk liegt in der Qualitätssicherung, der nachhaltigen Unternehmensführung und somit dem Erhalt und der Fortführung für die nachfolgende Generation.

Dominic Lüthi: Wie können Sie als externe Verwaltungsrätin dazu beitragen, eine ausgewogene Entscheidungsfindung und Governance-Struktur in einem Familienunternehmen zu gewährleisten?

Annett Wege: In einem Familienunternehmen rede ich lieber von Family Governance. Das ist mehr als Corporate Governance, welches sich mehrheitlich auf Organisation und Kontrolle beschränkt.

Ein Familienunternehmen braucht eine besondere Unternehmensführung, um sich an seine Situation anzupassen und über Generationen hinweg zu überleben. Die Family Governance konzentriert sich auf die Massnahmen, die zur Erfüllung der strategischen Ziele des Unternehmens ergriffen werden, sowie auf die Haltung der Familie gegenüber dem Unternehmen.

Dominic Lüthi: Was schlagen Sie anderen Familienunternehmen vor, die ihr Board mit externen VR-Mitgliedern erweitern wollen?

Annett Wege: Wir selbst führten Diskussionen zu diesem Thema und haben eine Lösung gefunden, in dem alle Interessengruppen gleich stark vertreten sind. Und ja, ich befürworte in Familienunternehmen ausdrücklich ein Board bestehend aus externen und internen VR-Mitglieder.

Dominic Lüthi: Mit welchen generellen Themen in den KMU-VRs werden wir in Zukunft vermehrt zu rechnen haben?

Annett Wege: Bei Familienunternehmen wird es klar die Nachfolge sein. Gemäss der Studie von Dun & Bradstreet präferieren 53% der befragten Unternehmen eine externe Nachfolge, weil keine interne Nachfolge möglich ist. Nicht alle dieser 53% werden eine externe Nachfolge erfolgreich bewerkstelligen können. Weitere Herausforderungen werden sein: Fachkräftemangel, bestehende Mitarbeitende halten, Rohstoffpreisentwicklung und die Digitale Transformation.



Über Annett Wege

Aufgewachsen in der ehemaligen DDR, zog es mich Anfang 2000 mit meiner Familie in die Schweiz. Hier arbeitete ich in verschiedenen Branchen sowie Unternehmen und erwarb das Rüstzeug und die vielfältigen Erfahrungen für meine spätere Selbständigkeit. Seit 6 Jahren bin ich im Rahmen meiner Selbständigkeit als Dozentin und auch Fachbereichsleiterin an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) tätig. Ich arbeite gerne mit Studierenden; mit Menschen generell. Für mich ist jede Position in einem Unternehmen wichtig. Egal wie gross oder wie klein sie ist. Der Mensch füllt diese aus.

Berufliches:

Bewährte Wege ausbauen, neue Wege erschliessen und gehen. Das Leistungsportfolio reicht von Treuhanddienstleistungen, der Unternehmensberatung, bis hin zur Realisierung von komplexen Projekten in den Bereichen nationales und internationales Rechnungswesen sowie in ressortübergreifenden Belangen. Ob nun Unternehmenskonsolidierung, Unternehmensbewertungen oder Implementierung neuer Systeme und Strukturen, umfassende betriebswirtschaftliche Begleitung von Unternehmensgründungen, oder von Unternehmensnachfolgeprozessen – WEGE Consulting bietet KMU und Konzernen ein breites Portfolio an Leistungen sowie umfassenden Service bis hin zur Schulung der Mitarbeitenden.

«Wege entstehen beim Gehen»

Lebensphilosophie: Im Moment leben.
Öffne die Augen und sieh die Möglichkeiten, nicht die Probleme.

Jahrgang 1967 · Wohnort: Egliswil
www.linkedin.com/in/annett-wege-96b3
www.wege-consulting.com