

# Persönliche Netzwerke dominieren – grosses Potenzial in der Professionalisierung

**PEOPLE BUSINESS** Rund 88 Prozent der Verwaltungsratsmitglieder in Schweizer KMU werden über interne Kanäle wie persönliche Netzwerke oder bestehende Kontakte rekrutiert, während externe Plattformen oder professionelle Dienstleister noch wenig genutzt werden. Dieser interne Ansatz begrenzt die strategische Vielfalt, Diversität und Innovationskraft der Verwaltungsräte. Eine repräsentative Studie an der Universität Zürich zur Evaluierung und Besetzung von VR-Positionen in KMU bestätigt diesen Trend.

REDAKTION MATEJ MIKUSIK

**I**n seiner Masterarbeit zeigt Pascal Sieder anhand seiner repräsentativen Studie auf, dass bei KMU-Verwaltungsräten noch grosses strategisches Potenzial in der Etablierung gezielter und diversifizierter Rekrutierungsstrategien liegt. Dadurch können Kompetenzlücken geschlossen, der Auswahlprozess professionalisiert und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden. Diese Massnahmen und die Forschungsarbeiten auf Basis der in dieser Studie gewonnenen Daten tragen dazu bei, die Effektivität und Nachhaltigkeit der Corporate Governance der KMU in der Schweiz weiter zu stärken.

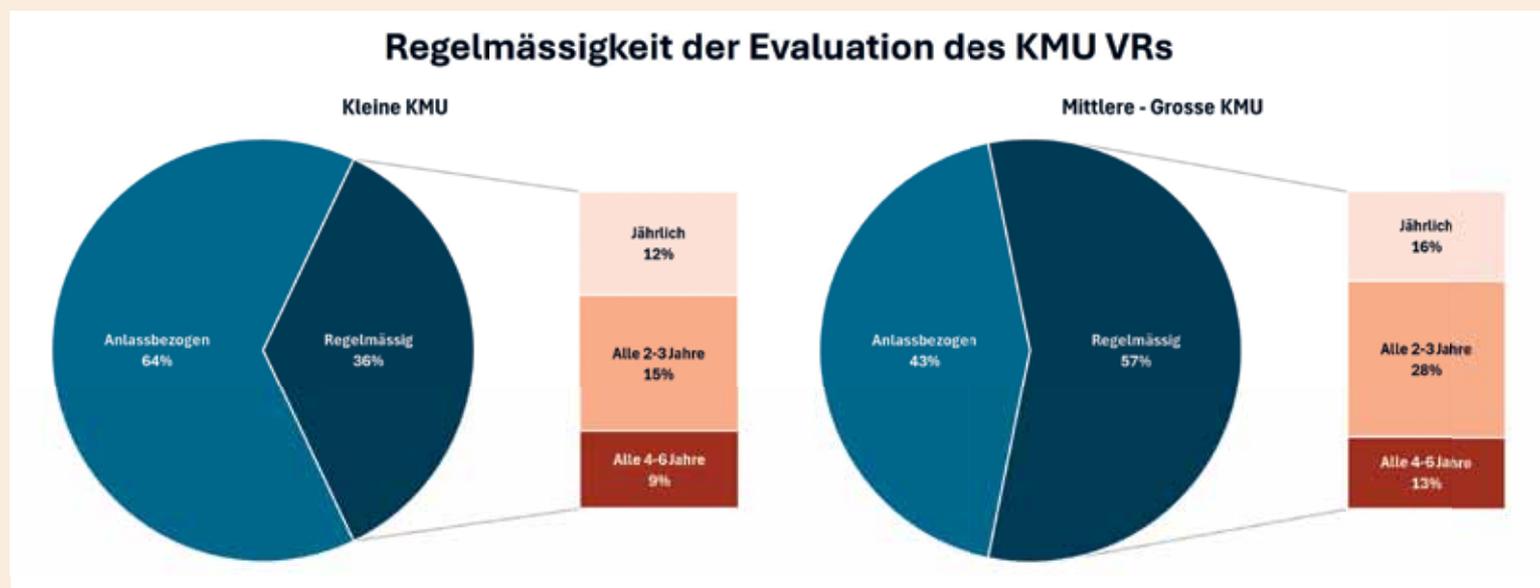
Die Umfrage unter 730 VR-Mitgliedern von Schweizer KMU kombiniert quantitative und qualitative Methoden. Die differenzierte Auswertung nach Unternehmensgrösse und Sprachregion beleuchtet Rekrutierungskanäle, Kompetenzanforderungen, Evaluierungsprozesse und Herausforderungen einer kompetenzbasierten Erneuerung von Verwaltungsräten.

#### WICHTIGE ERKENNTNISSE DER REPRÄSENTATIVEN STUDIE:

- Informelle Rekrutierung dominiert: Rund 88 Prozent der neuen VR-Mitglieder werden

über interne Kanäle, meist durch persönliche Netzwerke rekrutiert. Besonders kleine Unternehmen (weniger als 49 Mitarbeitende) setzen auf familiäre und persönliche Beziehungen, während mittlere Unternehmen (50–250 Mitarbeitende) etwas offener für externe Rekrutierungsmethoden sind. Externe Kanäle wie Vermittlungsplattformen, Personalvermittler oder Netzwerkplattformen spielen eine untergeordnete Rolle und machen insgesamt rund zwölf Prozent der Rekrutierungen aus.

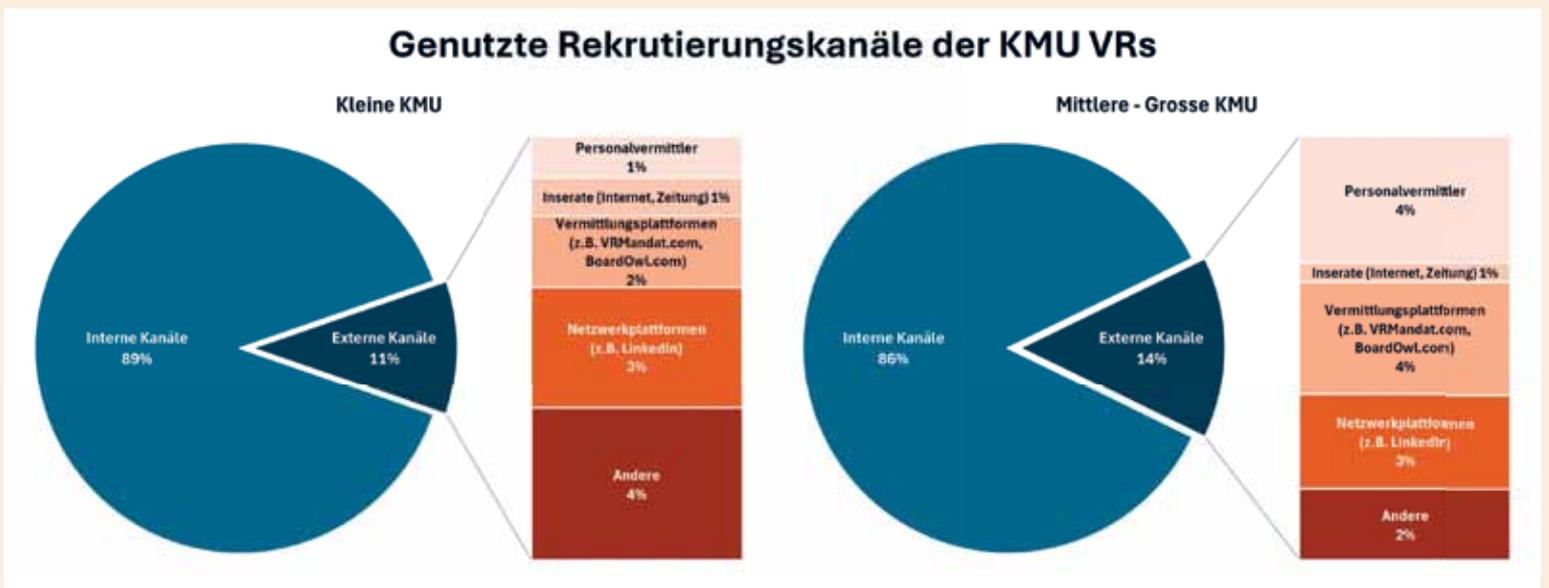
- Kompetenzanforderungen variieren: Der Fokus liegt auf branchenspezifischem Wis-



Es finden zu wenige «Checks» der Verwaltungsräte von KMU statt. Das kann zu Problemen führen.

Grafiken: zVg; Uni Zürich; VRMandat.com; Stöhlker AG; Bratschi AG

## Genutzte Rekrutierungskanäle der KMU VRs



Die internen Kanäle überwiegen. Externe Kanäle werden noch zu wenig genutzt.

Grafiken: zVg; Uni Zürich; VRMandat.com; Stöhlker AG; Bratschi AG

### ÜBER DIE STUDIE

Die Masterarbeit von Pascal Sieder wurde an der Universität Zürich im Zeitraum vom September 2024 bis Januar 2025 verfasst und untersucht die Besetzungs- und Evaluierungspraktiken von Verwaltungsräten in Schweizer KMU. Die Studie basiert auf theoretischen Modellen der Corporate Governance und einer umfassenden empirischen Analyse. Dr. Christoph Wenk Bernasconi von der Finance Executive Education der Universität Zürich betreute die Erarbeitung der Studie.

sen und strategischer Kompetenz. Weitere gefragte Fähigkeiten sind Risikomanagement, Digitalisierung/KI und Marketing. Während mittlere Unternehmen tendenziell Schwierigkeiten haben, VR-Mitglieder mit den gewünschten Kompetenzen zu finden, kämpfen kleinere KMU eher mit dem Problem, überhaupt mögliche Kandidatinnen und Kandidaten zu finden. Diversität spielt in der Praxis entsprechend nur eine untergeordnete Rolle.

- Mangelnde Evaluierungsprozesse: Evaluationen finden meist nur anlassbezogen statt, beispielsweise bei strategischen Neuausrichtungen oder dem Ausscheiden eines Mitglieds. Besonders kleinere KMU haben kaum strukturierte Evaluierungsprozesse. In mittleren KMU sind erste Professionalisierungstendenzen sichtbar, jedoch bestehen noch grosse Optimierungspotenziale.
- Hindernisse für eine kompetenzbasierte Erneuerung: Die starke Abhängigkeit von informellen Netzwerken, begrenzte zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie die

Unternehmenskultur bremsen die strukturelle Entwicklung von KMU-Verwaltungsräten. In über 28 Prozent der KMU sind weniger als zehn Prozent der VR-Mitglieder unabhängig, was kritische Perspektiven und strategische Vielfalt beeinträchtigt.

### EXTERNE EXPERTISE FEHLT

Die Untersuchung, die auf einer repräsentativen Umfrage mit 730 VR-Mitgliedern aus der ganzen Schweiz basiert, zeigt, dass kleine Unternehmen stark auf kurzfristige operative Anforderungen fokussiert sind und deshalb wenig Zeit für die Rekrutierung neuer Mitglieder bleibt, während mittelgrosse KMU zunehmend auf externe Kanäle setzen und entsprechende Professionalisierungstendenzen aufweisen. «Mit einer weiteren Professionalisierung in der Rekrutierung von Verwaltungsräten können die Innovationskraft von Schweizer KMU tendenziell gesteigert und die Prozesse verbessert werden», sagt Pascal Sieder.

### REGIONALE UNTERSCHIEDE UND ENTWICKLUNGSTENDENZEN

Die Studie zeigt signifikante Unterschiede zwischen den Sprachregionen der Schweiz. Während Unternehmen in der Deutschschweiz insgesamt professioneller rekrutieren und evaluieren, setzen KMU in der Romandie und im Tessin noch stärker auf bestehende persönliche Netzwerke. Bei mittleren KMU findet die Studie ein stärkeres Bewusstsein, dass externe Kandidatinnen und Kandidaten für die Entwicklung des Unternehmens wertvoll sein können. Dem wird, insbesondere durch den verstärkten Einbezug externer Expertise im Suchprozess und dem Ziel eine höhere Diversität in den Verwaltungsräten zu erreichen, Rechnung getragen.

### NOTWENDIGKEIT ZUR PROFESSIONALISIERUNG

Die Studie zeigt das Potenzial einer stärkeren Professionalisierung der Evaluierungs- und Rekrutierungsprozesse in KMU-Verwaltungsräten. Wird im Unternehmen realisiert, dass die Arbeit des VR langfristig ein wichtiger Werttreiber ist, steigt auch die Bereitschaft, die strategische Handlungsfähigkeit der Verwaltungsräte nachhaltig zu verbessern. Je diverser die langfristigen strategischen Überlegungen in die Entscheidungsprozesse einfließen, desto besser steht es grundsätzlich um die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

Eine Professionalisierung ihrer Rekrutierungs- und Evaluierungsprozesse kann KMU dabei unterstützen, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu gehören:

- Stärkung des Bewusstseins der strategischen Rolle des VR als langfristiger Werttreiber des KMU.
- Systematische Kompetenzbewertungen, um bestehende Lücken zu identifizieren.
- Die bewusste Förderung von Diversität und Unabhängigkeit im Verwaltungsrat.
- Der vermehrte Einsatz externer Plattformen und professioneller Dienstleister.
- Weiterbildungsangebote für VR-Mitglieder, um neue Herausforderungen gezielt zu bewältigen.

### DIE INITIANTEN

Die Initiative zur Realisierung der Studie zum Thema der Besetzungspraxis von KMU-Verwaltungsräten geht zurück auf Tobias Herren, Rechtsanwalt der Bratschi AG, Ständerätin Petra Gössi, Raoul Stöhlker, Geschäftsführender Partner der Stöhlke AG und Dominic Lüthi, Gründer von VRMandat.com.