



Mehr Power im Verwaltungsrat – die Mischung macht den Erfolg aus

Klein- und Mittelunternehmen nutzen die Chancen, die sich mit einer gezielten Zusammensetzung des Verwaltungsrats ergeben könnten, nur zögerlich. Doch gerade in dynamischen Zeiten kann ein gut funktionierender Verwaltungsrat einen erheblichen Nutzen schaffen.



Christoph Brunner
Fachbereichsleiter
Treuhand
St. Gallen

Das brachliegende Potenzial ist enorm, wenn man bedenkt, dass es zurzeit rund 200'000 Aktiengesellschaften mit geschätzten 600'000 Verwaltungsräten gibt. Die Power in den Verwaltungsräten zu steigern, würde folglich einen enormen Mehrwert generieren.

Es liegt vor allem an den strukturellen Schwächen von KMU, dass dieses Potenzial nicht besser genutzt wird. Folgende Umstände erschweren es dem Verwaltungsrat, optimal zu funktionieren:

- Geringe Trennung der operativen von der strategischen Tätigkeit
- Inhaber, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind oftmals in Personalunion, d.h. in einer Person vereint
- Leistungsanspruch an die Verwaltungsräte ist zu gering
- Zusammensetzung des Verwaltungsrats erfolgt nicht nach geeigneten Profilen, da vielfach aus dem Umfeld des bestehenden VR rekrutiert wird

- Kenntnisse über die Aufgaben und Pflichten eines Verwaltungsrats sind ungenügend vorhanden

Wie generiert man mehr Power im Verwaltungsrat?

Die Leistung des eigenen Verwaltungsrats kann einfach erhöht werden. Meist genügt es schon, ein paar grundsätzliche Aspekte zu verfolgen, um die Performance deutlich verbessern zu können. Dabei sollte der Verwaltungsrat folgende Themen im Auge behalten:

- Aufgaben, Zielsetzung und Ansprüche an die VR-Tätigkeit
- Anforderungsprofile der einzelnen Verwaltungsräte
- Zusammensetzung des Gremiums
- Jahresagenda
- Formalitäten wie Protokollierung
- Abgrenzung zur operativen Tätigkeit
- Konforme Entschädigung der VR-Tätigkeit
- Leistungsbeurteilung des VR in regelmässigen Intervallen

Klare Aufgaben und Ziele für eine nachhaltige Wertsteigerung

Im OR Art. 716a sind die nicht übertragbaren Aufgaben eines Verwaltungsrats festgehalten, doch daraus lassen sich die Aufgaben nicht einfach so ableiten. Der

Spielraum ist sehr gross. Deshalb sollte der Fokus unbedingt auf strategische Themen gelegt werden.

Hilfreich für ein zielorientiertes und effizientes Arbeiten ist eine Jahresagenda, welche den Sitzungsplan, die Standardtraktanden und einen Plan für die wichtigsten Themen für das gesamte Jahr umfasst. Damit sind die wichtigsten Eckpfeiler bereits gesetzt.

Eine umfassende Protokollierung der Sitzungen ist ein formelles Muss. Im Nachhinein ist das Protokoll das wichtigste Arbeitsmittel für das Gremium, um seine Tätigkeit strukturiert vorantreiben zu können. Alle Entscheide inklusive der darauf resultierenden Massnahmen und Termine sind festgehalten.

Die Mischung macht den Erfolg aus

Ein entscheidender Treiber für einen schlagkräftigen Verwaltungsrat ist die Zusammensetzung. Deshalb ist die Auswahl von geeigneten Personen so wichtig. Typische Schwachstellen bei der Zusammensetzung von VR in KMU sind:

- Auswahlkriterien wie Bekanntschaft, Familie und Sympathie dominieren
- Aufgaben und Erwartungen sind weder definiert noch kommuniziert
- VR ist auf der operativen Ebene tätig
- Die Zusammensetzung erfolgt nicht strukturiert nach unternehmerischen Bedürfnissen

Die Zusammensetzung sollte auf keinen Fall dem Zufall überlassen werden. Die Suche nach geeigneten Kandidaten sollte nach klaren Profilen erfolgen, die vorgängig erarbeitet worden sind. Nur so können ideale Kandidaten ermittelt werden. Die externen Verwaltungsräte bringen eine wertvolle Aussensicht





ein. Der VR profitiert von zusätzlichem Know-how oder kann unter Umständen fehlende Erfahrung wettmachen. Das stärkt wiederum den ganzen VR und das Unternehmen.

Wer den Verwaltungsrat erneuern möchte, dem empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- Sensibilisierung des bestehenden Verwaltungsrats auf «Mehr Power im VR»
- Eruierung von Schwachstellen im VR, Ist-Zustand analysieren
- Modellierung eines «neuen» VR, Soll-Zustand entwerfen
- Erstellung von Profilen der neuen VR-Mitglieder
- Handlungsbedarf bei der Erneuerung des VR ermitteln, Abgleich vom Ist- mit dem Soll-Zustand
- Gezielte Suche von neuen Verwaltungsratsmitgliedern
- Integration in den bestehenden VR sicherstellen
- Aufgaben- und Zielfestlegung mit anschliessender Erfolgskontrolle

Wichtig ist, die bestehenden Verwaltungsräte aktiv in den Prozess zu involvieren und so die Bereitschaft für Veränderungen zu schaffen. Erfahrungsgemäss können bereits in zwei Workshops die Sensibilisierung des bestehenden Verwaltungsrats und die Modellierung einer neuen Zusammensetzung aufgrund der idealen Profile erreicht werden. Nehmen Sie sich im Anschluss genug Zeit, die möglichen Profile zu hinterfragen und nicht einfach eine übliche Zusammensetzung zu übernehmen. Es kann auch

sein, dass sich die Profile mit der Zeit und je nach Unternehmensentwicklung verändern. Diesem Umstand sollte unbedingt Rechnung getragen werden, indem klar kommuniziert wird, dass eine VR-Tätigkeit keine «Anstellung auf Lebenszeiten» ist.

Wie findet man geeignete Personen für den VR?

Das Positive daran ist: Es gibt mehr Personen, die eine Verwaltungsratsstätigkeit übernehmen möchten, als das Angebot an Plätzen in Verwaltungsräten. Darunter hat es viele ausgezeichnete Kandidaten. Die Kunst ist, die für das Unternehmen richtigen Personen zu finden, die mit den bestehenden VR-Mitgliedern harmonisieren.

In der Regel wird eine Shortlist von möglichen Kandidaten erstellt, die einerseits aus dem Netzwerk des Unternehmers kommen oder in der Region bekannt sind und andererseits aufgrund einer Ausschreibung gefunden werden können. Interessant hierbei ist, dass immer wieder ausgezeichnete Kandidaten über die Vermittlungsplattform für Nachfolgeregelungen gefunden werden. Unternehmertum und Verwaltungsratsstätigkeit ist in der KMU-Welt sehr nahe beisammen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wo gesucht werden kann:

- Online-basierte Vermittlungsplattformen (z.B. VRMandat.com)
- Spezialisierte Personalberatungsunternehmen (z.B. Nellen + Partner AG)
- Spezialisierte Beratungsunternehmen (z.B. OBT AG, www.obt.ch/verwaltungsrat)

Erfreulich ist, dass bei den meisten Projekten, bei denen der VR weiterentwickelt worden ist, immer sehr motivierte und unternehmerisch denkende Verwaltungsräte gefunden werden konnten.

Kann sich ein KMU einen externen VR leisten?

Untersuchungen bei KMU mit bis 50 Mitarbeitenden haben ergeben, dass der Medianwert für die Entschädigung eines VR-Präsidenten jährlich rund CHF 12'000 und für ein VR-Mitglied CHF 8'000 beträgt. Ob dieses Honorar auch seinen Wert hat, sollte natürlich immer wieder durch eine jährliche Leistungsbeurteilung hinterfragt werden. Dies fördert nicht nur die Leistungsorientierung, sondern stellt auch sicher, dass man das hauptsächliche Ziel einer Verwaltungsratsstätigkeit nicht aus den Augen verliert: die nachhaltige, wertsteigernde Unternehmensentwicklung – und eine Investition in eine positive Entwicklung lohnt sich immer!

Weitere Informationen:
www.obt.ch/verwaltungsrat

FAZIT

Viele KMU können mit wenig Aufwand viel bessere Ergebnisse mit ihrem Verwaltungsrat erzielen. Angesichts der heutigen Herausforderungen ist ein leistungsfähiger VR ein äusserst wertvoller Sparringpartner für ein Unternehmen.

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist entscheidend, wie weit dieser dem Unternehmen einen wirklichen Mehrwert bringt. Die Suche muss daher unbedingt nach klaren Profilen erfolgen. Die Nachfrage ist gross genug, so dass ausgezeichnete Kandidaten gefunden werden können.

Starke Unternehmen haben in der Regel auch einen starken VR. Schaffen Sie mehr Power in Ihrem Verwaltungsrat und machen Sie Ihr Unternehmen noch erfolgreicher.