

# Wie lautet die Zauberformel für den KMU-Verwaltungsrat?

Wenn Sie das topsoft Fachmagazin lesen, dann ist bei Ihnen die Digitalisierung bestimmt im Alltag angekommen. Diese durchdringt moderne Unternehmen von der Basis bis in die Spitze. Aus diesem Grund liegt es nahe, dass Sie sich (auch) für die oberste Führungsetage jeder Aktiengesellschaft aus Ihrer Branche interessieren: Den Verwaltungsrat. Denn wir wissen: Die optimale Zusammensetzung eines Verwaltungsrats ist ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens.

>> Dominic Lüthi | VRMandat.com Corporate Governance

Gibt es einen allgemeinen Vorschlag für die Zusammenstellung eines VRs? Macht der Gesetzgeber Vorschriften zu der Anzahl, der Erfahrung oder gar der Zusammensetzung des Verwaltungsrats? Oder gibt es zumindest in der Branche gängige Regeln dazu?

## Optimale Zusammenstellung für den Verwaltungsrat

Gibt es eine Art «Zauberformel für den Verwaltungsrat»? Das wäre dann die Patentlösung, die beschreibt, wie Sie das VR-Gremium am besten zusammensetzen sollten. Es ist individuell. Die tatsächlichen Aspekte der Zusammenstellung des Gremiums sind vielschichtig und auch abhängig von diversen Gegebenheiten. Der Gesetzgeber äussert sich zu den Rechten oder Pflichten des Verwaltungsrates. Wie und mit welchem Team Sie dies als Unternehmen meistern, ist weitgehend Ihnen überlassen.

In der Praxis sieht es deshalb so aus: Am wichtigsten für die Zusammenstellung des Verwaltungsrates ist «die Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer». Dies gilt bei allen

Unternehmensgrössen sowie auch in sämtlichen Branchen. Nicht nur die BDO Verwaltungsrats-Studie 2017<sup>1</sup> kam zu diesem Schluss, dies ist generell vor allem bei kleineren Unternehmen schweizweit noch immer Usus. Trotzdem gibt es einige «goldene Regeln», wenn Sie das nächste Mal einen Verwaltungsrat zusammenstellen oder erweitern.

## Früher war es anders

Früher wurden Verwaltungsratsmandate generell als prestigeträchtige Ämter eingestuft, mit denen ohne grossen Aufwand hohe Nebeneinkommen erzielt werden konnten. Auch aus diesem Grund wurden neue Mitglieder des VR vor allem im engsten Umfeld des Familien- und Freundeskreises gesucht. Heute ist klar, dass ein VR-Mandat mit wichtigen, unübertragbaren Pflichten versehen ist und dass der richtige Fähigkeiten-Mix Ihres Boards (mit)entscheidend für den Erfolg Ihres Unternehmens ist.

Der Druck zur Professionalisierung der Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte hat auch durch die konsequente Durchsetzung von Verantwortlichkeitsansprüchen durch Aktionäre, Gläubiger und Behörden zugenommen. Deshalb werden vermehrt externe Branchengrössen oder Persönlichkeiten aus Wirtschaft oder Politik als VR angefragt. Bereits helfen verschiedene digitale Angebote bei der Rekrutierung der passenden Personen für den Verwaltungsrat. Auch ganz an der Spitze kann die Digitalisierung so die Effizienz und Effektivität eines Unternehmens positiv beeinflussen.

## Die Erwartungen an den VR steigen

Der Verwaltungsrat muss stets ethische, politische, soziale, gesetzliche und unternehmerische Aspekte abwägen. Oft ist man als VR auch in einem Dilemma: Zum Beispiel sollte man als Verwaltungsrätin oder Verwaltungsrat



Auch Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte müssen sich in der heutigen Zeit fit machen für die Digitale Transformation. So bietet zum Beispiel die Digital Board Academy in Zürich ein Seminar für amtierende oder zukünftige Mitglieder eines Verwaltungsrates an. Dort lernen die Teilnehmenden in zwei Abendmodulen die nutzeffektiven Werkzeuge zum Thema Digitale Transformation kennen.

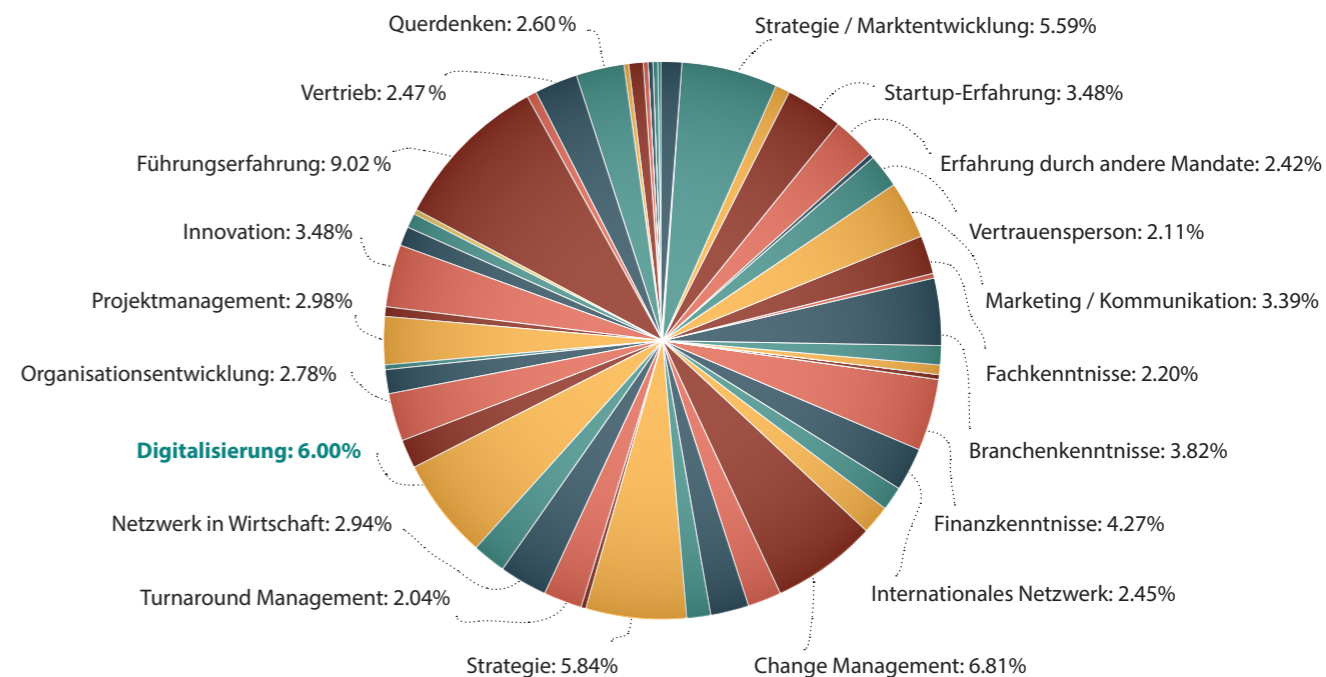
[www.digitalboardacademy.com](http://www.digitalboardacademy.com)

möglichst unbefangen sein, zugleich aber über ein vertieftes, Insider-Firmenwissen verfügen. Üblicherweise treffen sich die Mitglieder des KMU-Verwaltungsrats nur an einigen mehrstündigen Sessions im Jahr, an denen oft strategisch relevante Entscheidungen gefällt werden. Dazu gehören auch oft Entscheide über die Digitalisierung von Geschäftsbereichen und damit auch dem digitalen Wandel in der Unternehmung. Gute Planung, Kompetenz und Good Governance sind einige Voraussetzungen für einen effizienten Ablauf und die erfolgreiche Oberleitung der Firma. Deshalb ist heute auch in der Welt der kleineren Unternehmen immer klarer, dass im Gesamtverwaltungsrat ein gewisser Mix der Kompetenzen und ein grosses Engagement vorhanden sein muss.

## Ist adäquate Vielfalt im VR die Zauberformel?

Wenn es denn eine geben würde, würde sie am ehesten so lauten: Adäquate Vielfalt im VR. Was heisst das? Eine den Umständen entsprechend angemessene Diversität.

Auflistung von häufigen Kompetenzen und Erfahrungen (nicht abschliessend) unter den VR-Kandidatinnen und Kandidaten aus der Datenbank von VRMandat.com:



Grafik ©VRMandat.com

Die praxisrelevanten Aspekte der Zusammensetzung des VR-Gremiums sind vielschichtig und auch abhängig von unterschiedlichen Gegebenheiten rund um das Unternehmen. Wir denken zum Beispiel an die Branche, den Entwicklungsstand und den Bedarf des Unternehmens, die Grösse und Geschäftstätigkeiten der Firma, die Rollen und Funktionen der VR-Mitglieder, die es zu besetzen gilt, um nur einige Aspekte aufzuzählen.

## Wie setzt sich der ideale VR zusammen?

Abgesehen von diesen individuellen Betrachtungsweisen gibt es eine Handvoll goldener Regeln hinsichtlich der Vielfalt im Verwaltungsrat. Unter anderem zählen folgende Faktoren dazu, sofern sich diese Aspekte überhaupt abbilden lassen: **Know-how, Geschlecht, Alter, Netzwerke, Methodik, etc.**

Genauso existieren gerngesehene Grundsätze in der **Einheitlichkeit** in einem VR-Gremium: **Identifikation, Kommunikation, Verfügbarkeit, Unabhängigkeit, Integrität, Erfahrung, Kompetenz, etc.**

Es gilt also die richtige Dosis zu finden, um einen ausgewogenen, wirksamen, kompetenten und effizienten VR zusammenzustellen. Um allfällige Ziel- und Interessenkonflikte weitestgehend zu vermeiden, bietet es sich an, möglichst unabhängige und den Aufgaben entsprechend kompetente Personen im Verwaltungsrat zu haben.

## Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte werden unabhängiger

Gerade weil die Vergabe von VR-Mandaten bisher mehrheitlich im engsten Beziehungsnetz

stattgefunden hat, braucht es ein Umdenken bei den Menschen, die Verwaltungsrats- und Stiftungsratsmandate vergeben. Die Anpassungen des Gesetzgebers, die zunehmende Bedeutung von Diversität, Nachhaltigkeit, Ethik, Unabhängigkeit und Corporate Governance sowie das Heranwachsen einer internetaffinen Generation werden auch ihren Teil zu diesem Wandel beitragen.

Gerade in einem sich rasch ändernden und technologiegetriebenen Umfeld wie in der IT, sind Aspekte wie Agilität, Ethik, Technologieverständnis bestimmt von Nutzen – vor allem auf der strategischen Ebene. Wir sind gespannt und wünschen Ihnen eine gute Strategie! <<

<sup>1</sup> BDO Verwaltungsrats-Studie 2017: [www.bdo.ch/de-ch/publikationen/bdo-verwaltungsratsstudie-2017](http://www.bdo.ch/de-ch/publikationen/bdo-verwaltungsratsstudie-2017)



### Der Autor

Dominic Lüthi doziert u. A. im Lehrgang «Zertifizierte/r Verwaltungsrätin/Verwaltungsrat SAQ» der AKAD Business wie auch an der Digital Board Academy und gehört dem Vorstand verschiedener Organisationen an. 2012 lancierte er mit VRMandat.com die erste digitale Vermittlungsplattform für Verwaltungsräte und Beiräte (w/m) in der Schweiz, welche in den KMU-Boards und Beiräten für mehr Managementkompetenz, Unabhängigkeit und eine bessere Durchmischung sorgt.



v.l.n.r.: Matthias Plattner (Beirat Banking und Technology), Dr. Christoph Sievers (Beirat Finanz- und Nachfolgemangement), Dominic Lüthi (Geschäftsführung), Holger von Ellerts (Beirat Web und Social Engagement), Kim Johansson (Beirätin HR und Executive Search). Bild: Daniel Schmuki