

# Ausgewogener Mix

**VR-KOMPOSITION** Die perfekte Zauberformel gibt es nicht. Die Trends hin zu mehr Professionalisierung, Diversifizierung oder Digitalisierung wirken sich aber zunehmend auf die personelle Zusammensetzung von KMU-Verwaltungsräten aus.

**INTERVIEW** ANOUK ARBENZ UND DELIA BACHMANN

Bild: Depositphotos.com/Jirsak

**W**ie das oberste Gremium eines Unternehmens optimal zu besetzen ist, weiss Dominic Lüthi, Gründer der Plattform «VRMandat.com», welche Angebot und Nachfrage elektronisch zusammenführt. Im Interview spricht er über aktuelle Trends, veränderte Anforderungsprofile und die verbleibenden Verbesserungspotenziale im Status Quo.

**Als Masterarbeit haben Sie im Rahmen Ihrer Studie rund 300 Verwaltungsratspräsidenten zum Thema «ideale VR-Komposition in Schweizer KMU» befragt. Beruhend auf den Ergebnissen haben Sie dann Ihre Plattform VRMandat.com entwickelt. Wie funktioniert diese konkret?**

**DOMINIC LÜTHI** Potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten tragen sich in unsere Datenbank ein. Deren Profile werden von suchenden Neugründern, KMU und Stiftungen gefunden, eingesehen und verglichen. Die Suchenden können Profile direkt ansprechen, um anschliessend – sofern beide Parteien wollen – in einen direkten Dialog zu treten.

**Gibt es eine allgemeingültige «Zauberformel» in Bezug auf die optimale Zusammensetzung eines Verwaltungsrates?**

Es ist heute auch in der KMU-Welt klar, dass ein VR-Mandat mit wichtigen, nicht delegierbaren Pflichten behaftet ist und der Verantwortung entsprechend adäquate Kompetenzen im VR vertreten sein müssen. Um dem gewachsen zu sein, bietet es sich an, ein durchmisches VR-Gremium zusammenzustellen. Verwaltungsräte mit ganzheitlicher Unternehmenssicht, die fortwährend ethische, politische, soziale, gesetzliche und vor allem unternehmerische Entscheidungen treffen können.

**Was sind Vorteile eines grossen, respektive eines kleinen VR?**

Der Unternehmensgrösse entsprechend empfehlen wir VR-Teams von drei, fünf oder

sieben Mitgliedern. Von Einmann-Verwaltungsräten ist aus verschiedenen Gründen abzuraten, etwa weil sie keine Decharge erteilen können.

**Welche «VR-Komposition» ist ideal für Startups und Jungunternehmen?**

Wir haben mit der Plattform viel Erfahrung sammeln können. Diese Erkenntnisse führen dazu, dem Gründerteam eine strategiefähige, aussenstehende Person als VR-Präsident zu empfehlen. Startup-erfahrene Partner wie Simon May vom IFJ Institut für Jungunternehmen ergänzen: «Vor allem für Startups ist es wichtig, einen kompetenten Verwaltungsrat zu haben, welcher ergänzendes Wissen, unternehmerische Erfahrung und gewinnbringende Kontakte in die junge Firma einbringt.»

**Welche Kompetenzen gewinnen respektive verlieren an Bedeutung?**

Das ist schwierig zu sagen, weil das Umfeld und das externe Regelwerk unserer KMU oft sehr komplex und individuell sind. Teilweise

gewinnen eher unterschätzte Kompetenzen an Bedeutung: Erfahrung in Human Resources, Ethik, Compliance, Vernetzung, Finanzen und Kommunikation in der globalen Wirtschaft.

**Lässt sich in Bezug auf die Anforderungen an potentielle VR ein Trend feststellen?**

Neben spezifischem Knowhow spüren wir eine Tendenz zu Diversität, Unabhängigkeit und natürlich Digitalisierung im VR.

**Wie beurteilen Sie die derzeitige Zusammensetzung von Verwaltungsräten? Wo sehen Sie allenfalls Verbesserungspotential?**

Viele KMU-VR-Gremien sind überaltert, zu wenig diversifiziert und ohne Organisationsreglement. Dies kann dann zum Problem werden, wenn neue Herausforderungen wie Digitalisierung, Diversifikation oder neue Regulatorien anstehen.

**Sie betreiben eine Plattform zur Vermittlung von VR-Mandaten. Was überwiegt auf Ihrer Plattform – Angebot oder Nachfrage?**

Wir haben knapp 1000 hochwertige Profile in der Datenbank. Seit Anfang 2015 gibt es auf Seite der Nachfrage immer mindestens eine Handvoll Unternehmen, die nach geeigneten VR-Kandidaten suchen.

**Werden VR-Mandate nicht hauptsächlich über das persönliche Netzwerk vergeben? Wo sind die Grenzen Ihrer Plattform?**

Traditionell werden Verwaltungsratsmitglieder im engsten persönlichen Umfeld gesucht. Eine optimale Zusammenstellung ist heute unabdingbar. Der Druck zur Professionalisierung hat, nicht zuletzt auch durch Forderungen von Aktionären, Gläubigern und Behörden, zugenommen. Die Anpassungen des Gesetzgebers, die zunehmende Bedeutung der Corporate Governance und der Digitalisierung sowie das Heranwachsen einer internetaffinen Generation werden ebenfalls dazu beitragen. ■

## ZUR PERSON



Dominic Lüthi ist Gründer und Geschäftsführer von VRMandat.com, dessen Grundstein er 2009 während seines MBA-Studiums mit der Masterthesis «Optimale VR-Kom-

position in Schweizer KMU» gelegt hatte und heute mit einem Team von Spezialisten betreibt. Der aus Zürich stammende Wirtschaftsinformatiker und Dozent ist seit 2008 Mitglied des VR eines Zürcher KMU, seit 2011 Geschäftsführer der Composit Management & Training GmbH und seit 2013 Präsident des UFZ Unternehmer Forum Zürichsee sowie im Vorstand verschiedener Organisationen.