

Die Suche nach dem idealen VR-Mitglied. In vielen KMU werden die Aufgaben und die Rolle des Verwaltungsrats noch häufig unterschätzt. Die Herausforderungen zeigen sich dann, wenn ein neues Mitglied für das oberste Aufsichtsorgan gefunden werden muss.

VON THOMAS BERNER

Katharina Hadorn ist Geschäftsführerin der Firma private Care AG, welche Dienstleistungen im Pflegebereich anbietet. Eben hat sie den bisher dreiköpfigen Verwaltungsrat um ein weiteres Mitglied aufgestockt. Voraus ging eine monatelange Suche auf allen Kanälen: Die privaten Netzwerke wurden auf mögliche Kandidaten «abgeklopft», ein Inserat wurde in Erwägung gezogen – am erfolgreichsten erwies sich letztlich aber eine Sucheingabe auf Google. Katharina Hadorn traf da auf Dominic Lüthi bzw. auf dessen Online-Portal VRMandat.com. Sie meldete sich an und suchte in den mittlerweile Hunderten von dort hinterlegten Profilen. «Fünf Kandidaten passten hervorragend zu unseren Anforderungen. Alle luden wir zu Gesprächen ein. Danach kristallisierten sich drei nahezu gleichwertige Kandidaten heraus. Den finalen Entscheid zu fällen, war dann eigentlich die grösste Schwierigkeit auf unserer Suche», erzählt sie heute.

Profitieren von grösseren Verwaltungsratsgremien. Nach Auffassung von Kim Johansson, Geschäftsführerin und Gründerin einer international tätigen Personalberatungsfirma, hat Katharina Hadorn vieles richtig gemacht, z.B. die Verteilung von Kompetenzen auf mehrere Köpfe. Viele Verwaltungsräte von KMU seien immer noch «One-Man-Boards». Gemäss der jüngsten VR-Studie von BDO nimmt die Grösse der Gremien bei kleineren Unternehmen aber seit 2002 kontinuierlich zu und beträgt heute ca. drei bis vier Köpfe. «Ein Verwaltungsrat in KMU besteht idealerweise aus drei bis fünf Personen. Wichtig ist der ausgewogene Mix der richtigen Kompetenzen im Team: Nicht nur Kopfnicker gehören in dieses Gremium, sondern auch Personen mit juristischen Kenntnissen, internationaler Erfahrung, Kompetenz in Finanzfragen etc.», erklärt Kim Johansson. «Wenn ein Unternehmen einen Verwaltungsrat neu bestellen will, sollte es darauf achten, welche Kompetenz darin noch fehlt, und dementsprechend suchen», so die Expertin weiter. Grundsätzlich sollte – gerade bei familiengeführten Unternehmen – der Verwaltungsratspräsident extern besetzt werden. Wenn umgekehrt ein Familienmitglied



Dominic Lüthi, Inhaber und Gründer des Online-Portals VRMandat.com, und Kim Johansson, Inhaberin und Gründerin der SalesAhead AG und Beirätin von VRMandat.com

den VRP stellt, sollte die Unternehmensleitung ausserfamiliär besetzt sein. Eine wichtige Rolle spielt auch das jeweils vertretene Kapital. Die Kapitalmehrheit sollte strategiebezogen und zielbringend in den VR eingebunden sein.

Keine Angst vor «grossen Tieren». Doch die häufige Crux ist: Wo und wie lassen sich passende VR-Mitglieder finden? Eine Frage, die auch Dominic Lüthi beschäftigt hat und immer noch beschäftigt. In seiner Masterarbeit ging er der Frage nach, wie sich ein optimaler VR für KMU überhaupt zusammensetzt. Im Zuge seiner Recherchen kristallisierte sich immer mehr heraus: Hier liegt Potenzial für eine Dienstleistung. Die Idee einer Online-Plattform für das Angebot und die Suche von VR-Mandaten war geboren. Diese kann dann in die Bresche springen, wenn ein Unternehmen bewusst Aussenstehende für die Besetzung eines VR-Mandats sucht. Inzwischen sind über 400 Profile registriert. Über 50 Prozent davon sind selbst unternehmerisch tätig, 25 Prozent verfügen über eine Führungsaufgabe. «Unternehmer können aufgrund ihrer Erfahrung sehr gut in einen Verwaltungsrat etwa von Start-ups passen und dort Jungunternehmern viel mitgeben», so Dominic Lüthi. Ebenfalls gerne in Verwaltungsräte Einsitz nehmen Führungskräfte aus Grossunternehmen. Kim Johansson: «Solche Corporate People sind interessant für einen KMU-Verwaltungsrat. Denn sie denken in grösseren Dimensionen und können so ein Unternehmen auch weiterbringen.»

Dennoch fürchteten sich viele KMU zu Unrecht vor «Big Shots», meint Johansson weiter. «Wer lange als Manager in Grossunternehmen gearbeitet hat und über 50 Jahre alt ist, wünscht sich möglicherweise eine neue Funktion, in der sich mehr bewegen lässt, als wenn man in eine fest definierte Rolle im Angestelltenverhältnis eingebunden ist. Eine Aufgabe als KMU-VR ist da sehr willkommen.» Dies birgt für kleinere Unternehmen durchaus Chancen für neuen Schwung.

VRMANDAT.COM

Das Online-Portal www.vrmandat.com deckt zwei Seiten ab: Einerseits können sich Personen, die aktiv auf der Suche nach einem VR-Mandat sind, gegen eine Gebühr mit ihrem Profil in der Datenbank eintragen. Andererseits können Unternehmen (oder Personalvermittler) über dieses Portal selbst nach für sie geeigneten Profilen suchen. Als weitere Dienstleistung bietet das Portal Assessments an.

www.vrmandat.com

Wertvolle Aussensicht. Auch Katharina Hadorn hat bei ihrer Suche nach einem neuen VR-Mitglied auf Erfahrung aus Grossunternehmen geachtet. Eine weitere Frage, die sich bei der Besetzung von Verwaltungsräten stellt: Soll man einen externen VR am Unternehmen beteiligen? Und wenn ja: In welcher Form? Kim Johansson rät diesbezüglich von Schnellschüssen ab. Eine Übergabe der Inhaberschaft an einen Verwaltungsrat soll – wenn überhaupt – nur langfristig eine Option sein, etwa im Zuge einer Nachfolgeregelung. In jedem Fall müssen die Inhaber dann aber bereit sein, ihr «Baby» auch wirklich abzugeben. «Ein von extern rekrutiertes VR-Mitglied kann gerade in Zuge einer Firmenübergabe wertvolle Sichten von aussen einbringen,» so die Sicht der Expertin. Nichts gegen eine Beteiligung eines frischen VR-Mitglieds einzuwenden ist hingegen, wenn sich diese aufs Finanzielle, d.h. auf ein Investment, beschränkt.

Gesucht: Kompetenzen und Erfahrungen. Ein VR muss also nicht in erster Linie Geld mitbringen, sondern Fachkompetenz. Was wird derzeit am meisten gesucht? Neben Branchenerfahrung, Organisation und Recht sind es vor allem strategisches Know-how, Finanzerfahrung, Innovation und Change Management. Weiter sind Teamfähigkeit und Vernetzung zusätzlich stark gefragt, stellt Dominic Lüthi fest.