

Der Verwaltungsrat im KMU Zahnloser Tiger oder Turbo für die Unternehmensentwicklung – Vielfalt entscheidet

Geschätzte Leserinnen und Leser des KMU-Magazins ERFOLG.

Wie wichtig ist der Verwaltungsrat eines Unternehmens? Wie wesentlich ist dessen optimale Zusammensetzung? Die tatsächlichen Aspekte der Zusammensetzung des Gremiums sind vielschichtig und bestimmt auch abhängig von unterschiedlichen Gegebenheiten rund um das Unternehmen und dessen Stakeholder. Am wichtigsten scheint aber noch immer «die Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer» und zwar durch alle Unternehmensgrößen (1–1000 Mitarbeiter/-innen) hindurch zu sein. Quelle: BDO Verwaltungsrats-Studie 2017.

In den letzten Jahren rückten Mitglieder des Verwaltungsrates vieler Unternehmen immer wieder in den Fokus der Öffentlichkeit. So konnte sich z.B. kaum jemand den Schlagzeilen der UBS-Krise oder des Swissair-Grundings und damit untrennbar verbunden der Misswirtschaft deren Verwaltungsräte entziehen.

Früher wurden Verwaltungsratsmandate als prestigeträchtige Ämter eingestuft, mit denen hohe Nebeneinkommen erzielt werden konnten. Genau 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, undelegierbaren Pflichten behaftet ist. Der Druck zur Professionalisierung der Verwaltungsräte hatte auch durch die konsequente Durchsetzung von Verantwortlichkeitsansprüchen von Aktionären, Gläubigern und Behörden zugenommen.

Besonders wichtig erscheinen dabei die kleinen und mittelgrossen Unternehmen, welche ca. 99% aller Schweizer Unternehmen ausmachen. Es sind damit die Verwaltungsräte der KMU, welche als oberste Organe in den Unternehmen die Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategien in einem beträchtlichen Teil der Schweizer Wirtschaft haben.

Im Anschluss wird Kolja A. Rafferty seine Ausführungen zum Thema Vielfalt im Verwaltungsrat, sowie den unterschiedlichen Anforderungen hinsichtlich Entwicklungsstand eines Unternehmens präsentieren.

Wir wünschen Ihnen viel Spannung beim Lesen und fürs 2018 natürlich eine gute Strategie!

Dominic Lüthi und das VRMandat.com-Team



Dominic Lüthi ist Gründer und Geschäftsführer von VRMandat.com, der ersten online-Vermittlungsplattform für Verwaltungs-, Stiftungs- und Beiräte in der Schweiz. Den Grundstein für diese Plattform hat er 2009 mit der Master-Thesis seines MBA-Studiums gelegt. Der in Zürich und St. Gallen wohnende Wirtschaftsinformatiker verfügt seit 2008 über eigene Erfahrung als Verwaltungsrat, doziert am Lehrgang «Zertifizierte/-r Verwaltungsrätin/ Verwaltungsrat SAQ» der AKAD Business und gehört dem Vorstand verschiedener Organisationen an.

Der Verwaltungsrat (VR) kann Treiber für nachhaltiges Wachstum eines KMU sein und offeriert ähnlichen Nutzen, wie teure Berater. Die Zusammensetzung des VR entscheiden dabei über Erfolg oder Misserfolg. Erozierende Wettbewerbspositionen, sinkende Marktanteile und wirtschaftliche Schwierigkeiten im KMU Umfeld lassen sich häufig auf mangelnde Wirksamkeit des VRs zurückführen.

Die Wahrnehmung des VRs steht zwischen «wertvolles Gegengewicht zum Management» und «zahnloser Tiger». Der Mehrwert misst sich dabei am Gesamterfolg des Unternehmens. Damit ist er abhängig von der spezifischen Unternehmenssituation.

Typische Situationen sind:

Start Up – Start Ups bieten Personen mit ersten VR-Ambitionen Möglichkeiten, Mandate zu erlangen. Die Situation in Start Up Unternehmen ist jedoch besonders anspruchsvoll. Die erforderlichen Prozesse sind im Unternehmen noch nicht etabliert und erschweren die Planung ebenso wie die Risikoabschätzung. Going Concern ist nicht gesichert, das Risiko für VR-Mitglieder ist hoch.

Business Transformation – die fortwährende Verbesserung der Geschäftsprozesse ist eine kontinuierliche Herausforderung. Dies kann beinhalten: Steigerung der operationellen Effizienz, neue Märkte, Ausbau Marktanteil, M&A, Digital Transformation etc.

Turnaround – Die Bewältigung einer Krisensituation ist ein Spezialfall der Business Transformation, bietet jedoch keinerlei Spielraum, verfügt das Unternehmen doch meist über keinerlei Reserven mehr. Die Anforderungen an den VR sind deutlich über dem Durchschnitt.

Die vorgenannten Situationen, stellen unterschiedliche Anforderungen an die VR Mitglieder. Die Möglichkeiten des Einzelnen, einen wirksamen Beitrag zu leisten, bestimmen sich nach drei Aspekten:

Besteht eine **fachliche & persönliche Eignung** – Während fachlichen Aspekte durch Ausbildung und Leistungsausweis ersichtlich sind, werden Erfahrungen mit dem Unternehmens-

umfeld oft vernachlässigt. Ein Grosskonzern ist nur schwer mit einem KMU oder Start Up vergleichbar. Erfahrungen aus einem Umfeld lassen sich nicht immer auf andere Rahmenbedingungen übertragen.

Zusammenspiel mit dem operativen Management – Geschäftsleitung und VR lösen Herausforderungen gemeinsam. Dies erfordert einen regelmässigen Dialog. Besteht hier von vornherein eine Abneigung, wird es schwierig, ein gutes Ergebnis zu erzielen.

Gestaltung des Mandates – Die gesetzlichen Grundlagen bestimmen die Verantwortung des VRs. Der VR ist das höchste Exekutiv-Komitee eines Unternehmens. Die persönliche Haftung des VRs unterstreicht diese Rolle. In der Realität ist die Gewichtung jedoch häufig eine andere. Es muss eine Balance gefunden werden, zwischen dem Teilzeit-Engagement der VR-Mitglieder und den Anforderungen des Unternehmens.

In der Zusammensetzung entscheidet Vielfalt – better means different

Ein Ziel des VRs ist es, die zentralen Fragen des Unternehmens aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Diversity ist ein klarer Gewinn. Diversity kann geschaffen werden durch unterschiedliche fachliche Kompetenzen, Branchenhintergründe, kulturelle Vielfalt, verschiedene Generationen, ein ausgewogenes Gender Verhältnis.

Während sich die sachlichen Themen im Unternehmen typischerweise auf die Bereiche Markt, Finanzierung und operative Umsetzung zusammenfassen lassen, bietet Diversity eine Vielzahl von neuen Zugängen zu alten Heraus-

forderungen. Hierdurch werden neue Lösungen gefunden. «Blinde Flecken» in der Unternehmensstrategie werden wirksam reduziert und das Unternehmen wird für die Zukunft besser aufgestellt. Dies ist die Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum.

Um dies optimal zu nutzen, muss auch der VR untereinander einen guten Austausch pflegen. Lagerbildung, Hinterzimmer mit bilateralen Dialogen etc. verhindern gute Leistungen im VR.

Ein guter VR stiftet hohen Mehrwert

Die Leistungsbeurteilung eines VR fällt in zwei Bereiche:

1. Keine Nachricht ist eine gute Nachricht!

Der VR trägt Sorge für die frühzeitige Identifikation und Vermeidung von Risiken. Dies kann Governance Themen ebenso beinhalten wie Fragestellungen zur Nachfolge von Schlüsselpositionen im Unternehmen sowie die Sicherstellung der Liquidität. Im Kern sorgt er dafür, dass es keine schlechten Nachrichten über das Unternehmen gibt und das operative Management vorwärtsgewandt und marktorientiert agieren kann. Für die Umsetzung der Unternehmensstrategie, i.d.S. also gesundes Wachstum legt der VR hiermit die Grundlage.

2. Kannibalisier dich selbst, bevor es der Markt tut!

Während das operative Management, mit der Bewältigung des Tagesgeschäfts ausgelastet ist, bestimmt der VR die Unternehmensstrategie. In Zeiten, in denen althergebrachte Geschäftsmodelle durch neue Technologien und erodierende nationale Grenzen angegriffen werden, ist es die Rolle des VRs, den Blick in die Zukunft zu

richten. Die Abstimmung mit dem operativen Management ist unerlässlich, der externe Blick des VRs ist wertvoll, um auch einem sehr guten Management neue Anregungen zu geben.

Während in Start Up und Turnaround Situationen der Schwerpunkt auf der momentanen Stabilität liegt, wodurch für die Shareholder Werte erhalten werden; steht in der Business Transformation der zweite Aspekt im Fokus, hierdurch werden Werte für die Shareholder geschaffen.

Erhalt und Schaffung von Unternehmenswerten drücken sich letztendlich in der Unternehmensbewertung aus.

Während die jährliche GuV-Rechnung vor allem die Leistung des operativen Managements widerspiegelt, wird die Leistung des VR für die Gesellschafter zumeist (erst) bei einem Exit oder bei einer Bewertung durch Neuinvestoren messbar.



VRMandat.com

Seestrasse 10 · CH-8708 Männedorf

Mobile 079 303 33 69

www.vrmandat.com

Autorenportrait

Kolja A. Rafferty, MBA, IDP-C, ist Partner der Beratungsgruppe Leverage Experts (www.leverage-experts.com). Das Netzwerk unabhängiger Führungskräfte fokussiert sich seit 2012 auf Start-Up, Scale Up und Turnaround Situationen im europäischen ICT-Umfeld. Kolja ist INSEAD zertifizierter Verwaltungsrat und erfahrene Führungskraft in Situationen «of rapid Change».

In seinem Blogg publiziert er regelmässig unter <https://koljarafferty.com> zu Turnaround und Business Transformation Situationen.

