

Wozu Verwaltungsräte?

Wie kann ein Unternehmer seinen Verwaltungsrat professionalisieren? Zwei Unternehmer, ein Berater und ein Bankvertreter diskutieren die Grundsätze und Aufgaben des Aufsichtsgremiums in kleinen Unternehmen.



Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG, Luzern

Stichworte

Der Experte empfiehlt:

1. Besetzen Sie Ihren VR mit Unternehmern. Lassen Sie die Hände von Verhinderern.
2. Bei der VR-Rekrutierung gilt: Zuerst ein unternehmenskonformes Anforderungsprofil ausarbeiten, dann erst den neuen Verwaltungsrat rekrutieren und nicht umgekehrt.
3. Institutionalisieren Sie auch im VR die Prozesse, die Kompetenzteilungen und die Rollen. Sie sorgen damit für Willkürfreiheit.

Herr Professor Behr, ein Verwaltungsrat hat die Oberleitung über ein Unternehmen. Was bedeutet dies im Falle eines KMU konkret?

Prof. Giorgio Behr: Es gibt zwei Ausprägungen: Im ersten Fall hat der Verwaltungsrat eine Aufsichts- und Sparringspartnerfunktion zur Geschäftsleitung. Im zweiten Fall bilden Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mehr oder weniger eine Einheit – den VR gibt es hier eigentlich nur, weil ihn das Gesetz vorschreibt.

Sie scheinen die Variante eins vorzuziehen.

Behr: Ja. Ich sehe im VR einen Sparringspartner und ein Aufsichtsgremium – gerade auch für Geschäftsleitungen von KMU. Entsprechend muss man auch das Profil der Mitglieder festlegen.

Wie kann man im VR eine Kultur der Offenheit und der konstruktiven Kritik erreichen?

Behr: Um es mit einfachen Worten zu sagen: Getrennte Kassen – beste Freundschaft. Man sollte primär Leute wählen, die sich den Widerspruch leisten können, weil sie auf dieses Mandat nicht angewiesen sind.

Wollen Sie damit sagen, dass die VR-Mitglieder von KMU kostenlos arbeiten sollen?

Behr: Nein, aber sie dürfen nicht auf ein Honorar angewiesen sein – zum

Beispiel ein Manager, der eine gewisse Erfahrung hat und zum gegebenen Zeitpunkt auch bereit wäre zu sagen: «So etwas kann ich nicht mittragen.» Dann wird sein Wort eben gewichtig.

Herr Hug, Widerspruch aus dem VR kann heilsam sein, allerdings kann er auch destruktive Formen annehmen. Welche Anforderungen stellen Sie an einen VR von KMU, damit dies vermieden werden kann?

Rudolf Hug: Ich sehe keinen grossen Unterschied zwischen den Grossunternehmen und den KMU: Auch bei den Grossen ist Widerspruch keineswegs immer nur willkommen. Das erlebe ich auch im Verwaltungsrat eines grossen Konzerns, in dem ich sitze. Ich halte es in jedem Gremium aber so, dass ich klar deklariere: Entweder ich kann meine – manchmal kritische – Meinung einbringen, oder dann braucht es mich nicht. Dabei hat die Kritik stets konstruktiv zu sein. Es braucht keine Stänkerer und permanenten Neinsager, doch es braucht in einem VR Mitglieder, die die Anträge der Geschäftsleitung kritisch hinterfragen.

Braucht es dazu zwingend externe Mitglieder? Kann man diese Kultur nicht auch mit Familienmitgliedern etablieren?

Hug: Für mich hat die Frage «intern/extern» keine so grosse Bedeutung. In einem kleinen KMU ist diese Trennung vielfach gar nicht machbar. In einem Start-up wollen die Gründer – zu Recht – im Verwaltungsrat mitwirken. Wichtiger ist die Fähigkeit der Mitglieder, ihren «Mindset» umzuschalten: Im VR müssen sie strategische Diskussionen



Die Gesprächsteilnehmer im Gegenuhrzeigersinn: Silvan Felder, Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG (mit gestreifter Krawatte), Rudolf Hug, Inhaber und VR-Präsident der HT-Holding, Gesprächsleiter Andreas Bantel, Professor Giorgio Behr, Unternehmer und VR-Präsident Saurer Holding AG, und Martin Vogel, Leiter Firmenkunden Schweiz UBS.

führen – in ihrer Rolle als operative Leiter dagegen müssen sie diese Vorgaben umsetzen. Diesen Hut muss man wechseln können, wenn man internes VR-Mitglied ist.

Wie haben Sie dies bei Ihren eigenen Unternehmen erreicht?

Hug: Ich habe in meinen Unternehmen externe Leute zugezogen, so dass wir nicht nur Aktionäre und Gründer im VR haben. Damit habe ich gute Erfahrungen gemacht. Doch – und das ist wichtig – diese externen Leute müssen das Geschäft verstehen. Wir betreiben also auch im VR permanente Weiterbildung.

Wie machen Sie das?

Hug: Anlässlich der VR-Sitzungen. Die Strategien und Zahlen werden eingehend erläutert. Ich verlange von der Geschäftsleitung Hintergrundinformationen und Erläuterungen, die auch für Externe nachvollziehbar sind. Nur so können diese auch echte Sparringspartner sein.

Martin Vogel: Die Frage, ob externe Vertreter vorzuziehen sind, wird meines Erachtens überbewertet. Wichtig sind die Kultur sowie ein Konsens über die Spielregeln und natürlich die Un-

abhängigkeit. Ob man dies mit getrennten Kassen erreicht oder mit der Besetzung durch besonders starke Charaktere, ist für mich sekundär. Jemand, der sich nicht traut, eine eigene Meinung zu vertreten, ist in einem VR – auch in einem KMU – fehl am Platz.

Wie lässt sich eine solche Kultur der Offenheit etablieren?

Vogel: Wichtig ist, die Spielregeln in aller Offenheit zu diskutieren. Es braucht den erklärten Willen aller Mitglieder, diese Kultur zu pflegen. Zentral ist hier der Hauptaktionär: Wenn er Widerspruch zulässt oder sogar fordert, dann erreicht man das richtige Klima. In diesem Fall spielt es auch keine so grosse Rolle, ob nun der Sohn oder der Grossvater im VR sitzt.

Behr: Sehr oft ist der Begriff «Familie» nicht klar abgrenzbar: Im einen Fall sind dies die Gründer, in einem ande-

Dr. Giorgio Behr, Professor an der Hochschule St. Gallen, Unternehmer und VR-Präsident Saurer Holding AG, Arbon

Stichworte

Der Professor und Unternehmer empfiehlt:

- 1. Damit ein Verwaltungsrat Sparringspartner des Eigentümers sein kann, muss er unabhängig, sprich auf diese Position nicht angewiesen sein.**
- 2. Jeder Verwaltungsrat muss zwingend entweder über Markt- oder über Management Erfahrung verfügen.**
- 3. Ein Verwaltungsrat hat drei Aufgaben: Die Entscheidung «Unternehmen oder unterlassen?», das Aufrütteln des Managements sowie die Entscheidung wichtiger Personalfragen.**



ren die Erben. Nehmen Sie die Familie Henkel. Hier sitzen viele Generationen mit mehrfachen Verzweigungen im Aktionariat!

Wie muss ein KMU-Verwaltungsrat arbeiten?

Behr: Es gibt drei zentrale Funktionen: Erstens muss er immer wieder an der Selbstgenügsamkeit des Managements rütteln. Die Frage «Ist dieses Ebit-Ziel für unsere Branche nicht zu tief angesetzt?», darf kein Tabu sein. Zum Zweiten soll man zuweilen auch Unterlasser statt Unternehmer sein. Der VR hat hier eine wichtige Aufgabe, indem er beispielsweise sagt: «Schaut, wir haben – wie bei einem Autobahnkreuz mit acht möglichen Fahrtrouten – Projekte und Ideen, die alle irgendwie verlockend sind. Doch eigentlich müssen wir nur geradeaus fahren, um unser Ziel zu erreichen.» Das Dritte sind die personellen Entschiede. In diesen Fragen muss der Unternehmer persönlich vorleben, dass er bereit ist, Widerspruch zu akzeptieren und darauf einzugehen.

Was soll geschehen, wenn ein Unternehmer für diesen Widerspruch nicht bereit ist?

Behr: Dann soll er sich das Geld für ein externes Mitglied im VR sparen.

Silvan Felder: Ich sehe es von einer anderen Seite: Es ist gerade die Stärke sehr vieler KMU, dass derjenige, welcher investiert, auch selbst die Führungsverantwortung übernimmt. Bei gewissen Grossunternehmen haben wir anschaulich erlebt, wohin eine zu scharfe Trennung zwischen Eigner und Manager führen kann.

Muss diese Einheit zwingend zum Erfolg führen? Auch Familienunternehmer haben des Öfteren bewiesen, dass sie aus der Sackgasse nicht herauskommen.

Felder: Bei Familienunternehmen ist die Frage der Generation von grosser Bedeutung. In der ersten Generation läuft es meist sehr gut, auch in der zweiten noch. Je länger es dauert, desto wichtiger wird die Frage, ob die x-te Generation für die Führung noch genügend qualifiziert ist. Hier ist ein unabhängiger VR gefordert, der grundlegende Fragen aufs Tapet

bringt: Was sind wir für eine Unternehmung? Wohin wollen wir gehen? Welche Kernkompetenzen benötigen wir dazu? Sind die Familienmitglieder dazu die Richtigen?

Wie soll ein Unternehmer vorgehen, wenn er sich mit externen Personen im VR verstärken will?

Felder: Sehr oft beschränkt man sich in der Suche auf Namen, die einem gerade spontan einfallen. Besser ist, zuerst ein Kompetenzprofil zu erstellen: Was benötigen wir? Hier geht es nicht einfach nur um Fähigkeiten, wie sie ein «Marketing-Fachmann» oder ein «Finanzmann» mitbringt. Diese Kompetenzen müssen zwingend auch von der Unternehmenskultur abgeleitet werden.

Und wie findet man diese Kompetenzen?

Vogel: Ein Unternehmer kennt seine Branche in der Regel gut genug, um einen entsprechenden Kandidaten zu finden. Im Ausnahmefall kann es sinnvoll sein, die Stelle – wie für eine andere Schlüsselposition im Unternehmen – auszuschreiben.

An welchen Kompetenzen mangelt es in KMU-Verwaltungsräten?

Felder: Lassen Sie mich von der anderen Seite antworten: Am wenigsten mangelt es an der juristischen Kompetenz. Das wird gemeinhin als Grundvoraussetzung angesehen, was ich als falsch erachte. Der klassische Jurist ist von seinem Persönlichkeitsprofil her eher ein «Verhinderer» als ein Unternehmer. Er weiss sehr oft, was alles nicht geht, statt Chancen und Lösungswege aufzuzeigen. Der grösste Fehler ist es meines Erachtens, einen Juristen ohne nachweisliche Unternehmensführungserfahrung zum VR-Präsidenten zu machen. Sinnvoller ist es, solche Personen mit der Funktion des VR-Sekretariats zu betrauen.

Ich führe alle zwei Jahre gemeinsam mit der Luzerner Hochschule für Wirtschaft eine Erhebung bei 120 KMU durch. Das Resultat der jüngsten Umfrage: Es fehlt vor allem an der Risiko- und Krisenmanagement-Erfahrung. Kaum ein KMU setzt sich ernsthaft mit den zehn wichtigsten Risiken seines Geschäftes auseinander. Wie lassen

Rudolf Hug, Inhaber und VR-Präsident, HT-Holding, Dättwil, VR-Mitglied der Axpo Holding und Präsident der Vereinigung Privater Aktiengesellschaften

Stichworte

Der Unternehmer meint:

1. Besetzen Sie Ihren VR phasengerecht: Ein Start-up braucht die Gründer, ein Unternehmen in der Phase der Nachfolge einen externen Mediator im VR.

2. Jeder VR braucht mindestens zwei Mitglieder: Wählen Sie auch als ein Mann- oder Ein-frau-Unternehmen ein externes Mitglied.

3. Auch für den Verwaltungsrat ist Aus- und Weiterbildung zentral.





Martin Vogel, Leiter Firmenkunden Schweiz UBS AG, VR-Mitglied der UBS Leasing AG und Factors AG

Stichworte

Der Bankfachmann rät:

1. In einem VR sind Kompetenzen wichtiger als Verwandtschaften.
2. In Ihrem VR müssen alle wichtigen Kompetenzen vorhanden sein. Stellen Sie sich die Frage nach den gegenseitigen Ergänzungen.
3. Achten Sie auf die verfügbare Zeit jedes Mitgliedes. Kompetenzen ohne Zeitbudget nützen wenig.

sie sich vermeiden, vermindern respektive versichern? Auch bei der strategischen Kompetenz hapert es: 40 Prozent der befragten Unternehmen sagen, sie hätten keine oder eine mangelhafte Strategie. Erst recht fehlt es an der Umsetzung oder dem Strategie-Controlling. Nur wenige KMU kommunizieren ihre Strategie intern bis auf die unterste Ebene.

Behr: Risikomanagement mag etwas Wichtiges sein. Doch in KMU braucht es in erster Linie General-Management- und Branchenkompetenz. Wir wollen eben keine Verhinderer im VR sein, sondern Personen, die das Geschäft entwickeln.

Wie viele Mitglieder soll ein VR eines KMU haben?

Felder: Bei einem mittelgrossen Unternehmen mit 100 bis 400 Mitarbeitenden sollte er aus vier bis acht Mitgliedern bestehen. Eine zweistellige Zahl ist definitiv zu gross – zwei Mitglieder sind zu wenig.

Behr: Für mich sind drei bis fünf Mitglieder selbst für KMU mit 100 Mitarbeitenden das höchste der Gefühle. Die Sitzungen dauern sonst schlicht zu lange.

Wie sieht dies bei Kleinunternehmen mit unter 10 Mitarbeitenden aus?

Hug: Ich habe selbst in meiner Holding, die eigentlich ein Einmann-Unternehmen ist, einen zweiköpfigen Verwaltungsrat. So bin ich gezwungen, meine Überlegungen mit jemandem zu diskutieren. Die Entscheidungen müssen zudem formal – in VR-Sitzungen – gefällt werden. Das erhöht die Führungsqualität deutlich.

Vogel: Entscheidend ist auch hier die Frage: Sind im VR unabhängige Meinungen vertreten? Wenn sich alle Mitglieder so gut kennen, dass sie sich blindlings vertrauen, fehlt diese Unabhängigkeit eben. Stösst hingegen ein neues Mitglied hinzu, muss man auch an sich einfache Dinge wieder verständlich erklären, was durchaus Vorteile hat. Bankintern gehen wir ähnlich vor: Wenn sich ein Kreditantrag nicht innert kurzer Zeit überzeugend begründen lässt, werden wir zurückhaltend. Im VR soll gelten: Lieber ein kleines Gremium mit drei Mitgliedern, die aber neugierig, reflektierend und entscheidungsfreudig sind und zudem über Führungserfahrung verfügen.

Sie plädieren also für permanentes Auswechseln der VR-Mitglieder?

Vogel: Nehmen Sie einen VR mit fünf Mitgliedern: Hier ist es durchaus sinnvoll, rund alle drei Jahre eine Position auszuwechseln. Das kann alles im Rahmen der natürlichen Fluktuation geschehen.

Behr: Wichtiger noch ist die Altersguillotine: Ab einer gewissen Amtsdauer muss Schluss sein. Das gilt für Grossunternehmen wie für KMU. Hinzu kommt ein weiterer Punkt: Ein Verwaltungsrat muss auch eine Nach-

folgeregelung lösen können – und dies ganz besonders in einem Notfall.

Wie hoch soll die Entschädigung für ein VR-Mitglied sein?

Hug: Das hängt von der Grösse des Unternehmens und vom Aufwand ab, der für ein VR-Mitglied anfällt. In meiner Unternehmensgruppe habe ich, je nach Unternehmen, eine Spanne von 2000 bis 10 000 Franken.


Fliesst die Qualität des Verwaltungsrates eines Bankkunden auch ins Rating ein?

Vogel: Es macht keinen Sinn, einen Verwaltungsrat separat beurteilen zu wollen. Wie sollte dies eine Bank zuverlässig tun können? Meine Antwort lautet deshalb grundsätzlich: Nein. Allerdings spiegelt sich im Rating die Bonität eines Unternehmens wider, und die wird natürlich auch von der Leistung des VR wesentlich beeinflusst. Das Rating bewertet bezüglich Führung Faktoren wie Organisation, Struktur, Risikomanagement oder die Kontrollsysteme. Der VR wird also nicht direkt, allerdings sehr wohl über die Leistungen der Unternehmung beurteilt.

Weitere Informationen

Den Bilanz-Ratgeber «Handbuch für den Verwaltungsrat» können Sie unter www.ubs.com/kmumagazin bestellen.

UBS outlook «Verwaltungsrat» bespricht sieben Thesen zur wertorientierten Unternehmensführung im Verwaltungsrat.

 Bestellung mit beiliegendem Antwortalon, per E-Mail an redaktion-ubs-service@ubs.com oder per Fax an 061 288 25 34

