



Neue Zürcher Zeitung  
8021 Zürich  
044/ 258 11 11  
www.nzz.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 119'537  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 32  
Fläche: 150'237 mm<sup>2</sup>

## Die Suche nach dem idealen Verwaltungsrat

Jede Aktiengesellschaft braucht einen Verwaltungsrat. Da diese Aufgabe immer komplexer wird, gestaltet sich die Suche nach geeigneten Personen für KMU nicht immer einfach. Aussenstehende sind gerade für Familienunternehmen eher eine Chance als eine Gefahr.

# Ein Gremium für verantwortungsbewusste Gestalter

*Innovative KMU gehen strategische Fragen immer professioneller an und setzen dabei auf familienfremde Verwaltungsräte vom Fach*

**Robin Schwarzenbach**

Der Verwaltungsrat galt in kleinen und mittleren Firmen lange als Papiertiger. Ambitionierte Unternehmen geben dem Gremium jedoch vermehrt Gewicht. Sie wollen sich entwickeln und suchen daher nach Verwaltungsräten mit dem passenden Profil.

Auf den ersten Blick ist die Bötschi AG ein gewöhnliches Kleinunternehmen. Der Thurgauer Installateur von Heizungen, Lüftungen und Sanitäranlagen wurde Anfang der achtziger Jahre von Peter Bötschi gegründet. 1998 trat der älteste Sohn, Michael, in die Firma ein. Die Übergabe an den heute 35-Jährigen erfolgte reibungslos. Als Sanitärinstallateur gehört Bötschi senior weiterhin zur 19-köpfigen Belegschaft. Die Unternehmensführung jedoch liegt allein in der Verantwortung seines Nachfolgers. Bis vor sechs Jahren galt das auch für den Verwaltungsrat (VR), dem neben dem jungen Inhaber lediglich ein Treuhänder für die Finanzen angehörte. Damals existierte das Gremium vor allem auf dem Papier, wie Michael Bötschi unumwunden festhält.

### Klare Vorstellungen

Der diplomierte Haustechnikinstallateur wusste allerdings, dass er seine Firma weiterentwickeln wollte. Folgerichtig machte er sich auch Gedanken über die strategische Führung des Unternehmens. Bötschi wollte einen Sparpartner, an dem er sich messen konnte. Er wollte einen echten Verwaltungsrat, um für seine Ideen kämpfen zu müssen. Deren Stossrichtung kannte er

bereits: Zum einen musste eine Marktanalyse her. Zum anderen wollte die Firma bei der Gelegenheit ihre Arbeitsweise durchleuchten. Es galt, Potenzial auszumachen, sowohl unter den Mitarbeitern als auch bei Prozessen wie Acquire und Kundenservice. Mit anderen Worten: Der Geschäftsführer hatte klare Vorstellungen davon, was der künftige Verwaltungsrat zu leisten hatte.

Die professionelle Erwartungshaltung führte rasch zum Ziel. 2007 nahm Bötschi an der Universität St. Gallen (HSG) an einem Kurs für KMU teil. Am Ende der Veranstaltungsreihe präsentierte er sein Vorhaben Frank Halter, dem moderierenden Dozenten, und unterbreitete ihm kurzerhand das Angebot, Verwaltungsratspräsident zu werden. Halter, ein praxisorientierter Experte für KMU-Wirtschaft, dachte drüber nach und sagte schliesslich zu. Es winkte die Chance, die Zukunft einer ambitionierten Kleinfirma mitzubestimmen. Im Sanitärgeschäft kannte sich der Akademiker zwar nicht aus. Dafür brachte er den unternehmerischen Blick fürs Ganze mit. Ausserdem zeigte er keine Berührungängste, sich mit dem täglichen Geschäft der Firma auseinanderzusetzen. Dies nicht allein via Aktenordner, sondern vor allem durch persönliche Präsenz im Betrieb. Es scheint naheliegend, dass ein solches Selbstverständnis mehr Engagement verlangte als die Bereitschaft, sich für vier ordentliche Sitzungen im Jahr bereitzuhalten.

### Erfolgreiche Strategie

Das Beispiel verdeutlicht eine auffallende Entwicklung der letzten Jahre: KMU und ihre Verwaltungsräte sind

gleichermassen gefordert. Beide Seiten müssen etwas tun, um für die andere attraktiv zu sein. Familienunternehmen stossen mit Besetzungen aus dem Verwandtenkreis rasch an Grenzen. Man bleibt zwar unter sich, verschliesst sich aber auch der Möglichkeit, zusätzliches Know-how an Bord zu holen. Problematisch ist auch die Aussenwirkung. Introvertierte Firmen hätten es schwer, geeignete VR-Kandidaten zu gewinnen, sagt Urs Füglistaller, Professor für Unternehmensführung an der HSG.

Die Bötschi AG profitierte von der Öffnung. Mit dem Netzwerk des neuen Präsidenten gelang es, die angestrebte Marktanalyse auf ökonomische Weise umzusetzen: Für ein Bachelor-Projekt nahmen Studenten der Universität St. Gallen regionale Konkurrenten der Firma unter die Lupe. Es zeigte sich, dass in einigen Betrieben keine Nachfolge vorgesehen war. Für den Anbieter aus Mauren bei Weinfelden waren das gute Nachrichten. Zwei Firmen konnten übernommen werden, die Zahl der Mitarbeiter stieg um die Hälfte. Eine Filialisierung wurde geprüft. Es blieb jedoch bei einem Standort. An dieser Ausrichtung wolle man einstweilen festhalten, sagt Bötschi.

Die Analysen der Studenten erweiterten auch das Kundenprofil: Dank Aufträgen von Generalunternehmen wuchs der Umsatz um ein Drittel. Ausserdem kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass ein After-Sales-Service aufzubauen sei und dass die Firma neben Neubauten auch bestehende Immobilien mit Haustechnik ausrüsten sollte.

Kurze Entscheidungswege sind typisch für KMU. Gerade in kleinen Firmen ist der Gestaltungsraum der strategischen Führung entsprechend gross;



Neue Zürcher Zeitung  
8021 Zürich  
044/ 258 11 11  
www.nzz.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 119'537  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 32  
Fläche: 150'237 mm<sup>2</sup>

Entscheiden des Verwaltungsrates sind umgehend zu spüren – sofern sich die Firmeninhaber aufseiten der Geschäftsleitung nicht darum fütieren. Umso direkter ist auch die Verantwortung, die das Gremium zu tragen hat. Es sei ein gutes Gefühl zu sehen, dass man etwas bewegen könne, sagt eine Verwaltungsrätin, die seit einem Jahr bei einem Innerschweizer Getränkehersteller mit weniger als 50 Mitarbeitern unter Vertrag steht. Solche Mandate seien reizvoll. Die Anforderungen der Unternehmen seien jedoch gewachsen, sagt die Mittvierzigerin. In schwierigen Phasen sei der Verwaltungsrat der erste Ansprechpartner für den Geschäftsführer. Als Beispiel nennt die Verwaltungsrätin zu diskutierende Massnahmen zur Kostensenkung – ein heikles Thema, von dem die Belegschaft wenn möglich erst zu gegebener Zeit erfahren sollte.

Anspruchsvoller geworden sind auch die Rekrutierungsverfahren. Die Zeiten, in denen Mandate aufgrund persönlicher Bekanntschaften einfach vergeben wurden, sind vorbei. Die erwähnte Verwaltungsrätin musste mehrere

Runden überstehen, bis sich der Getränkehersteller für sie entschieden hat. Das Unternehmen wusste genau, wen es suchte: eine verfügbare, technisch versierte Führungskraft mit ausgewiesener Erfahrung in der Lebensmittelindustrie. Zuerst probierte man es auf eigene Faust. Dann beauftragte der Getränkehersteller einen Headhunter. Er sei bewusst über den eigenen Bekanntheitskreis hinausgegangen, da er nicht irgendeine, sondern die richtige Person habe finden wollen, sagt der geschäftsführende Inhaber der Firma.

Einen Spezialisten für ein offenes Mandat im Verwaltungsrat einzuschalten, ist eine Option. In der Schweiz gehen vor allem grosse Unternehmen diesen Weg. Kleine und mittlere Firmen indes sind zurückhaltender. Headhunter kosten Geld. Ein Suchauftrag allein entspricht ungefähr einer Jahresentschädigung eines VR-Mitglieds (vgl. Grafik). Anbieter aus dem Executive-Bereich verlangen deutlich mehr. Dennoch: Einen KMU-gerechten Markt für solche Dienstleistungen scheint es trotzdem zu geben. VR Management in

Luzern, ein Headhunter, der auf VR-Mandate spezialisiert ist, hat sich nach eigenen Angaben eine führende Position erarbeitet auf dem Gebiet. 2012 brachte der Einmannbetrieb 38 Aufträge erfolgreich zu Ende.

## Arbeit statt Prestige

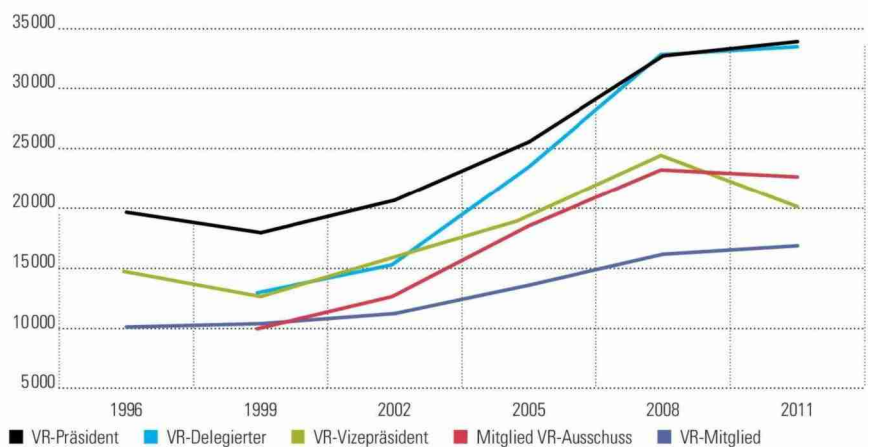
Bleibt die Frage, wie sich der Markt der potenziellen Verwaltungsräte entwickelt hat. Kenner halten übereinstimmend fest: Je grösser die Firma, desto eher kann man es sich leisten, eine VR-Sitzung unvorbereitet anzugehen. Die schlanken Strukturen von KMU deuten in die entgegengesetzte Richtung. Der Arbeitsaufwand hat deutlich zugenommen. Ein Nebenamt als Verwaltungsrat bleibt begehrt, zumal solche Einblicke in ein anderes Unternehmen die eigene Tätigkeit im Haupterwerb durchaus befruchten können. Ein persönlicher Prestigegewinn hingegen ist – anders als in Firmen mit klingenden Namen – nicht zu erwarten.

## UNERWARTETES ERGEBNIS

R. Sc. · Als KMU-Professor Urs Füglistaller von der Universität St. Gallen die jüngsten Daten über die Entschädigung von Verwaltungsräten ermittelte, war er überrascht: Er hätte einen weiteren Anstieg erwartet, denn das hätte den steigenden Anforderungen entsprochen. Die finanzielle Komponente ist in der Tat nicht ganz unbedeutend. In mittleren Unternehmen seien Tagessätze zwischen 3000 und 3500 Fr. empfehlenswert, heisst es bei Ernst & Young. Weniger zu zahlen, sei nicht professionell – auch aufgrund des Haftungsrisikos, das Verwaltungsräte grundsätzlich zu tragen hätten (siehe nebenstehenden Artikel).

## Gebremstes Wachstum

Jahresentschädigung von Verwaltungsräten in Schweizer KMU, in Fr.



QUELLEN: BDO, UNIVERSITÄT ST. GALLEN

NZZ-INFOGRAFIK/saf.



Neue Zürcher Zeitung  
8021 Zürich  
044/ 258 11 11  
www.nzz.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 119'537  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 32  
Fläche: 150'237 mm<sup>2</sup>



Ort der strategischen Entscheide: ein grosszügiges Sitzungszimmer in einem Unternehmen in der Schweiz.

GAETIAN BAILEY / KEYSTONE

## Kompetenz statt Prominenz

*Die Anforderungen an Verwaltungsräte steigen stetig an –  
-Ausbildung oder Zuzug von Spezialisten als mögliche Lösungen*

**Christoph G. Schmutz**

In der Schweiz ist der Verwaltungsrat verantwortlich für die «Oberleitung» einer Aktiengesellschaft. Das kann für seine Mitglieder kostspielig werden. Entsprechend ist der Einsatz von Experten oder eine gezielte Ausbildung ratsam.

Der Konkurs einer Aktiengesellschaft kann einen Verwaltungsrat (VR) teuer zu stehen kommen. Unter Umständen muss ein einzelner VR Schadenersatz an Lieferanten bezahlen, alleine für sämtliche geschuldeten AHV-Beiträge aufkommen und die ausstehenden Steuern der Firma begleichen.

### Haftung als Risiko

Nicht nur mit den Bestimmungen zu

Haftungsfragen wird der Verwaltungsrat in der Schweiz in die Verantwortung genommen. Anders als etwa in Deutschland obliegt ihm gemäss Obligationenrecht (OR) die «unübertragbare und unentziehbare» «Oberleitung der Gesellschaft». Zu den sechs weiteren von OR-Artikel 716a genannten nicht delegierbaren Aufgaben gehören etwa die Festlegung der Organisation, die Ernennung des Geschäftsführers, die Erstellung des Geschäftsberichts und die Benachrichti-



Neue Zürcher Zeitung  
8021 Zürich  
044/ 258 11 11  
www.nzz.ch

Medienart: Print  
Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
Auflage: 119'537  
Erscheinungsweise: 6x wöchentlich

Themen-Nr.: 377.9  
Abo-Nr.: 377009  
Seite: 32  
Fläche: 150'237 mm<sup>2</sup>

gung des Richters im Falle der Überschuldung. Laut Rolf Dubs, emeritierter Professor und ehemaliger Rektor der Universität St. Gallen (HSG), rief die HSG auch wegen der drängend gewordenen Frage zur Haftung von Verwaltungsräten vor rund zehn Jahren eine heute in der Executive School of Management, Technology and Law beheimatete Weiterbildung für Verwaltungsräte ins Leben. Gerade in kleineren Firmen sei nicht immer das nötige juristische Fachwissen vorhanden, um die Haftungsthematik richtig einzuschätzen. Heute bildet die HSG pro Jahr 100 bis 150 Verwaltungsräte aus.

Neben der HSG haben sich in der Schweiz auch die ZfU International Business School – früher Zentrum für Unternehmensführung – sowie die Fachhochschule Luzern (swissVR) als Anbieter von längeren Ausbildungsseminaren für VR etabliert. Auch die grossen Revisionsfirmen bieten zum Teil (kürzere) Weiterbildungen an. Da dieser Markt lukrativ erscheint, versuchen daneben viele weitere Anbieter, sich ein Stück von diesem Kuchen abzuschneiden. Neben der Haftungsfrage beleben die gestiegenen Anforderungen des Amtes die Nachfrage nach solchen Angeboten. Während sich die grundlegenden gesetzlichen Aufgaben des Verwaltungsrats in den vergangenen Jahren nur wenig verändert haben, haben laut Dubs besonders zwei Gründe die Komplexität erhöht: Einerseits

erfordert die zunehmende Regulierung der Rechnungslegung vertiefte Kenntnisse vonseiten eines VR. Andererseits ist die Geschäftsleitung froh, wenn der Verwaltungsrat sie bei strategischen Aufgaben, die infolge der Globalisierung schwieriger geworden sind, unterstützen kann.

## Genügend Zeit haben

Änderungen des Aktienrechts haben dazu geführt, dass die seit 2008 grösser gewordene Bedeutung des internen Kontrollsystems vermehrt zu Fragen seitens des Verwaltungsrates führt. Aufgrund des damals angepassten Revisionsrechts erhält das Gremium zudem vom Prüfer heute einen ausführlicheren Bericht als früher, der neben allfälligen Feststellungen zur Rechnungslegung, zur Durchführung und zum Ergebnis der Revision typischerweise auch Bemerkungen und Empfehlungen zum internen Kontrollsystem enthält.

Für Dubs gehört zu einem Weiterbildungs-Bündel für einen VR insbesondere auch die Frage nach der Rolle des Gremiums bei der Führung des Unternehmens, die Thematik von Rechnungslegung und Kontrollsystemen sowie die Führung von Sitzungen und die Kommunikation. Gerade was den letzten Punkt angeht, komme in Familienunternehmen unabhängigen – also nicht im Unternehmen angestellten – VR eine besonders wichtige Rolle zu. Ihnen ob-

liege die Rolle des Vermittlers bei Streitigkeiten in der Besitzerfamilie. Die wichtigsten Eigenschaften eines aussenstehenden VR seien Unabhängigkeit und Kompetenz. Häufig sei man zudem gut beraten, im Gremium einen Finanzspezialisten und einen Juristen zu haben. Um unabhängig zu sein, sei aber nicht unbedingt ein der Familie völlig fremder VR nötig. Im Vordergrund stehe, dass sich dieser nicht von seiner Beziehung zu einem Familienmitglied leiten lasse.

Doch ist die Angst vor Haftungsansprüchen überhaupt berechtigt? Verantwortlichkeitsklagen vor dem Konkurs sind laut Beat Hirt, Rechtsanwalt und VR-Präsident der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Provida, selten. Nach Möglichkeit werden aussergerichtliche Vergleiche geschlossen. Für klagende Aktionäre sind das Kostenrisiko des Prozesses, die Beschaffung des Beweismaterials und die lange Verfahrensdauer Hürden. Streitwerte von mehreren hundert Millionen Franken wie im Fall Swissair – einem Verfahren, das elf Jahre dauerte, bis die Klage abgewiesen wurde – sind die Ausnahme. Oft geht es um sechsstelligen bis tiefen siebenstelligen Beträge. Als Voraussetzung nennt Hirt für einen VR ausreichend Zeit. Pflichtverletzungen wegen Zeitmangels stufen Gerichte in der Regel als fahrlässig ein. Ist der VR dann noch ungenügend versichert, kann es im Klagefall teuer werden.