



Geschäftsstelle der Gewerbeverbände St. Gallen
9001 St. Gallen
071/ 228 10 40
www.gsgv.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 8'975
Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 14
Fläche: 39'910 mm²

Der externe Verwaltungsrat in KMU

Für viele KMU ist der externe VR ein Buch mit sieben Siegeln. Was bringt er mir? Auf was muss ich als Unternehmer bei der Etablierung achten? Für viele potenzielle externe Verwaltungsräte hingegen bestehen Unklarheiten, wie sie zum ersten Mandat kommen und auf was sie bei der VR-Ausübung achten sollen. Zu diesem Zweck haben wir zwei Leitfäden erstellt: einen für KMU und einen für die externen Verwaltungsräte.

*Urs Fueglistaller, Alexander Fust,
Christoph Brunner, Bernhard Althaus*

Zudem: Sind Sie offen für die Meinungen anderer, wenn es um Ihre Firma geht?

VR mit Aussensicht und Expertenwissen als Sparringpartner

In vielen kleineren, oft familiengeführten Firmen vereinigen sich drei Ebenen in einer Person: Der Geschäftsführer übernimmt nicht nur die operative Leitung des Unternehmens, sondern ist zugleich Hauptaktionär und Verwaltungsratspräsident. Im Verwaltungsrat sind neben dem Inhaber oft noch operativ oder nicht operativ tätige Familienmitglieder. Externe Verwaltungsräte können dabei eine Chance sein. Sie bringen eine Aussensicht ein, die zu nützlichen Reflexionen und Debatten führen, bevor Entscheide gefällt werden. Zudem ermöglichen sie die getrennte Betrachtung von strategischen und operativen Themen, wodurch eine gezielte Auseinandersetzung mit der Zukunft der Firma erreicht und ein «Versinken» im operativen Alltag vermieden wird. Schliesslich kann der externe VR auch als Sparringpartner bei wichtigen Entscheidungen fungieren oder durch das Einbringen seines Expertenwissens helfen. Zum Nutzen der externen Sicht befragt, gab ein Unternehmer folgende Antwort: «Ich habe die Etablierung eines externen Verwaltungsrates nie bereut. Eine Firma in unserer Grösse muss gut funktionieren und braucht mehr als zwei Leute, um den Durchblick zu behalten.»

Vor der Etablierung sollten Sie sich als geschäftsführender Inhaber aber auch die Frage stellen, ob sie die Vorschläge aus dem VR überhaupt umsetzen können und wollen.

Die richtige Zusammensetzung macht es aus

Wir sind überzeugt, dass die Schlagkraft des Verwaltungsrates durch die geeignete Zusammensetzung gesteigert werden kann, ähnlich wie bei einer Fussballmannschaft. Dazu stellen sich Fragen nach dem fachlichen Know-how oder den Rollen, die von den externen Verwaltungsräten eingenommen werden sollen. Damit sich die VR-Kandidaten ein Bild von der Firma machen können, hilft eine Informationsmappe. Sie zeugt auch von der Professionalität Ihrer Firma, denn diese Professionalität erwarten Sie ja auch vom externen VR.

VR-Kandidaten und die Schwierigkeit, Mandate zu finden

Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass sich viele Personen die Ausübung eines VR-Mandates in KMU wünschen. Ihnen ist jedoch oft nicht klar, wie sie vorgehen sollen, um ein solches Mandat zu erhalten. Diesen Umstand haben wir aufgenommen, indem Rekrutierungsstellen und eine mögliche Vorgehensweise aufgezeigt werden, um VR-Mandate zu finden (z.B. als nicht abschliessende und nicht durch uns geprüfte Auflistung: Personalbüros, Verwaltungsrat-Management AG oder VR-Mandat.com). Des Weiteren finden wir es wichtig, dass sich der angehende VR die Ausübung des Mandates vorgängig gut überlegt. Ein VR-Mandat wird oft mit einer Ehe verglichen, die mit grosser gegenseitiger Sympa-



Geschäftsstelle der Gewerbeverbände St. Gallen
 9001 St. Gallen
 071/ 228 10 40
 www.gsgv.ch

Medienart: Print
 Medientyp: Fachpresse
 Auflage: 8'975
 Erscheinungsweise: monatlich

Themen-Nr.: 377.009
 Abo-Nr.: 377009
 Seite: 14
 Fläche: 39'910 mm²

thie und Überzeugung eingegangen wird. *Publikationen/einfache-Suche/236453*
 Deshalb macht es Sinn, das VR-Mandat
 auf die Übereinstimmung mit den eigenen *https://www.alexandria.unisg.ch/*
 Fähigkeiten und der Motivation zu prüfen. *Publikationen/einfache-Suche/236451*
 Zudem sollen auch die Eigenschaften des
 Unternehmens durchleuchtet werden. Dazu
 folgt die Aussage eines Verwaltungsrates:
 «Wenn das Bauchgefühl nicht stimmt, dann
 würde ich nie ein VR-Mandat annehmen.»

Kurzportrait: Die OBT AG bietet umfassende
 Beratungsleistungen für private und
 öffentliche Unternehmen an mit Fokussie-
 rung auf KMU. www.obt.ch

Ausübung eines VR-Mandates

Neben Ausführungen zum VR-Alltag, der
 Haftungsfrage, der Abgrenzung von Stra-
 tegie und operativer Tätigkeit sowie der
 Evaluation der eigenen Tätigkeit, möchten
 wir ein spezielles Augenmerk auf mögliche
 Herausforderungen von externen VR in in-
 habergeführten KMU legen. Intuitiv ist klar,
 dass geschäftsführende Inhaber nur selten
 VR-Entscheide gegen ihren Willen umset-
 zen werden. Deshalb ist es wichtig, einen
 Konsens zu finden, der in der gemeinsa-
 men Diskussion mit dem geschäftsführen-
 den Inhaber entsteht. Diese Limitierung
 der VR-Tätigkeit muss dem externen VR
 bewusst sein. Nichtsdestotrotz finden wir,
 dass ein externer VR einen Austritt aus dem
 VR in Erwägung ziehen sollte, falls seine
 Voten und Vorschläge kein Gehör beim In-
 haber finden.

Das Schweizerische Institut für Klein- und
 Mittelunternehmen an der Universität St.Gal-
 len (KMU-HSG) bietet u.a. Weiterbildungen
 für KMU-Führungskräfte, Forschung über
 KMU sowie Lehre an der Universität St.Gal-
 len an. www.kmu.unisg.ch

Leitfaden für externe VR in KMU

Dies ist ein Auszug aus den beiden Leitfäden
 für externe VR in KMU. Der erste Leitfaden
 konzentriert sich auf die Sicht von KMU, die
 einen externen VR etablieren möchten. Der
 zweite Leitfaden beschäftigt sich mit Per-
 sonen, die ein VR-Mandat in KMU ausüben
 oder ausüben möchten. Wir haben dafür
 neben unseren eigenen Erfahrungen auch
 Interviews mit erfahrenen Unternehmern
 und KMU-Verwaltungsräten geführt. Die
 beiden Leitfäden können unter folgenden
 Links heruntergeladen werden:
www.obt.ch/verwaltungsrat

<https://www.alexandria.unisg.ch/>