

WIRTSCHAFT

St.Gallische Gewerbezeitung



**Gewerbe Stadt St.Gallen besucht
die Emil Egger AG**

**Bau- und Wirtschaftskonferenz:
Regierungsräte geben Antworten**

**Gruppe Handel des KGV besucht
Recycling-Unternehmen**

**Abstimmungen vom 30. November:
Die Parolen der Präsidentenkonferenz
des KGV**

**Startfeld Diamant:
Innovative Jungunternehmen gesucht**

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*

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

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 Sympathie und Überzeugung eingegangen wird. Deshalb macht es Sinn, das VR-Mandat auf die Übereinstimmung mit den eigenen Fähigkeiten und der Motivation zu prüfen. 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.»

Ausübung eines VR-Mandates

Neben Ausführungen zum VR-Alltag, der Haftungsfrage, der Abgrenzung von Strategie und operativer Tätigkeit sowie der Evaluation der eigenen Tätigkeit, möchten wir ein spezielles Augenmerk auf mögliche

Herausforderungen von externen VR in inhabergeführten KMU legen. Intuitiv ist klar, dass geschäftsführende Inhaber nur selten VR-Entscheide gegen ihren Willen umsetzen werden. Deshalb ist es wichtig, einen Konsens zu finden, der in der gemeinsamen Diskussion mit dem geschäftsführenden 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 Inhaber finden.

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 Personen, 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/
Publikationen/einfache-Suche/236453](https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/einfache-Suche/236453)

[https://www.alexandria.unisg.ch/
Publikationen/einfache-Suche/236451](https://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/einfache-Suche/236451)

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

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