

# Der moderne KMU-Verwaltungsrat

Die optimale Zusammensetzung des Verwaltungsrats zu finden, ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen eine vielschichtige Herausforderung. Dieser Artikel geht der Frage nach, welche Anforderungen ein KMU-VR erfüllen muss – und ob Familienunternehmen diesbezüglich vor besonderen Fragestellungen stehen.



**Von Dr. Rudolf Roth**  
Verwaltungsratspräsident und CEO  
Kendris private AG

Die Bandbreite im KMU-Bereich reicht vom regional tätigen 10-Personen-Betrieb bis zu internationalen Konzernen mit vielen hundert Angestellten. Sofern es sich um Aktiengesellschaften handelt, ist ihnen gemeinsam, dass die Oberleitung des Unternehmens dem Verwaltungsrat zusteht.

## Aufgaben definieren Anforderungen

Der Verwaltungsrat ist das oberste Aufsichts- und Gestaltungsorgan der AG. Gemäss Schweizer Obligationenrecht (OR) führt der Verwaltungsrat die Geschäfte entweder selber oder er überträgt die Geschäftsführung an Dritte. Letztere Variante ist in der Schweiz weit verbreitet, d.h. in der Regel wird ein operatives Management eingesetzt, das gewisse Aufgaben übernimmt. Art. 716 OR legt allerdings 7 unübertragbare Aufgaben fest, die der VR zwingend wahrnehmen muss:

1. Oberleitung der Gesellschaft; der VR erteilt die dafür nötigen Weisungen.
2. Verantwortung für die Organisation der Gesellschaft.

3. Verantwortung für die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung.
4. Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung und der Vertretungsberechtigten.
5. Oberaufsicht über die Geschäftsleitung. Dies im Hinblick auf die Einhaltung von Gesetzen, Statuten, Reglementen und Weisungen.
6. Verantwortung für die Erstellung des Geschäftsberichts, die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse.
7. Benachrichtigung des Richters bei Überschuldung bzw. Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft.

Ins Umfeld dieser unübertragbaren Aufgaben gehört auch Art. 663b Ziff. 12 OR, demgemäss im Anhang der Jahres- und Konzernrechnung Angaben über die Beurteilung der Unternehmensrisiken zu machen sind. Diese Risikobeurteilung ist als Teil der strategischen Führung eines Unternehmens zu verstehen und zählt ebenfalls zu den nicht delegierbaren Aufgaben eines Verwaltungsrats.

Aus diesen Aufgaben sowie aus den Schlussfolgerungen der anhaltenden Diskussion um Corporate Governance, d.h. die verantwortliche, auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle, ergeben sich bestimmte fachliche Anforderungen, welche bei der Auswahl der VR-Mitglieder berücksichtigt werden sollten.

## Checks & Balances:

### Auf die Mischung kommt es an

Wie so oft gilt auch bei der Ausgestaltung und Besetzung von Verwaltungsräten: Der richtige Mix bringt den Erfolg. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen Anforderungen an den Verwaltungsrat in seiner Gesamtheit und solchen, welche einzelne Mitglieder betreffen. Die fachlichen Anforderungen an VR-Mitglieder lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Fachkompetenz:** Laut Art. 754 OR haftet der Verwaltungsrat solidarisch für verschuldete Pflichtwidrigkeiten, welche zu einer Schädigung der Gesellschaft, Aktionäre oder Gläubiger führen. Deshalb sollten VR-Mitglieder ein Grundverständnis für die Prozesse und Kenngrössen im Finanz- und Rechnungswesen mitbringen, da die Finanzkompetenz des Verwaltungsrates nicht «weg-delegierbar» ist und sich daraus eine persönliche Haftung ergeben kann. Zusätzlich sollte mindestens für ein Teilgebiet der Unternehmenstätigkeit weitere Fachkompetenz vorhanden sein – sei es in bezug auf Funktionen wie Produktion, Forschung und Entwicklung oder Marketing, oder mit Blick auf die Branche, in der das betreffende KMU tätig ist. Dass VR-Mitglieder über eine angemessene kaufmännische Ausbildung bzw. Hochschulausbildung (Universität oder Fachhochschule) verfügen müssen, versteht sich von selbst.

- **Erfahrung / Vertrautheit mit Führungsfragen:** Alle Mitglieder des VR sollten 5 bis 10 Jahre Erfahrung in einer Kaderposition im KMU-Umfeld mitbringen. Alternativ kann eigene unternehmerische Erfahrung wertvoll sein. Nur wer sich selbst mit alltäglichen Führungsproblemen und unternehmerischen Fragestellungen herumgeschlagen hat, kann der operativen Leitung als glaubwürdiger und fachkundiger Sparringpartner zur Seite stehen.

- **Kenntnis der relevanten Märkte:** Es sollte eigentlich selbstverständlich sein, doch allzu oft wird übersehen, dass sich im Kompetenzportfolio des VR die relevanten Märkte, in denen sich das Unternehmen bewegt, widerspiegeln sollten. Was hilft profundes Marketing-Fachwissen, wenn niemand im VR eine Ahnung vom Hauptmarkt Asien hat? Interkulturelles Verständnis, Kenntnis regionaler Gepflogenheiten und Erfahrung im Umgang mit anderen Kulturen sind Soft-Faktoren, die wesentlich zum Gelingen einer Marktstrategie beitragen können.

• *Unabhängigkeit und Loyalität:* Nur wer wirtschaftlich unabhängig ist, stellt kritische Fragen. Eine gesunde Distanz zum Unternehmen und den weiteren handelnden Personen empfiehlt sich in jedem Fall. Es sollten Personen mit hoher Glaubwürdigkeit ausgewählt werden, die ihre Loyalität unter Beweis gestellt haben und bereit sind, das Unternehmen langfristig zu (beg)leiten. Voraussetzung dafür ist ein Interesse am Unternehmen bzw. der Branche. Im Idealfall ist das Engagement viel stärker und das VR-Mitglied bringt echte Leidenschaft für das Produkt oder die erbrachte Dienstleistung mit.

Wenn die operative Geschäftsleitung delegiert wird, lassen sich Typ und Rolle des VR am besten mit «umsichtiger Strategie» beschreiben: jemand, der das Geschäft kennt, die grossen Trends sieht und diese mit genügend Distanz zum Tagesgeschehen in den richtigen Kontext setzt. Aus strategischer Sicht sollten für den VR als Ganzes folgende Aspekte berücksichtigt werden:

• *Anzahl Mitglieder:* Gemäss Art. 707 OR muss der Verwaltungsrat aus mindestens einer natürlichen Person bestehen. Mit Blick auf die Corporate Governance legt Art. 709 OR im Falle mehrerer Kategorien von Aktien (unterschiedliches Stimmrecht oder vermögensrechtliche Ansprüche) fest, dass den Aktionären jeder Kategorie die Wahl wenigstens eines Vertreters im Verwaltungsrat zu sichern ist. Die Faustregel «So klein wie möglich, so gross wie nötig» leistet gute Dienste. Für Teams liegt die empfohlene Obergrenze bei 9 bis maximal 11 Personen. Werden im VR weitere Fachkompetenzen benötigt, empfiehlt es sich, diese via Advisory Boards abzudecken, damit im VR eine direkte Interaktion gewährleistet bleibt, die im Bedarfsfall rasche Entscheidungen ermöglicht.

• *Altersstruktur:* Eine Staffelung der Altersstruktur trägt zu einer ausgewogenen Gesamtsicht bei und sorgt dafür, dass das «kollektive Gedächtnis» auch bei einer Nachfolge bestehen bleibt. Der richtige Generationenmix sorgt zudem dafür, dass die Altersstruktur der Kunden bis zu einem gewissen Grad im VR reflektiert ist.

• *Kompetenzportfolio:* Die fachliche Kompetenz des Gesamt-VR sollte sowohl die Unternehmenstätigkeit als auch die relevanten Branchen- und Marktkenntnisse abdecken. Idealerweise spiegeln sich im VR die auf GL-Ebene benötigten Kompetenzen, so dass alle Bereichsleitenden über einen Ansprechpartner bzw. «Coach» auf VR-Stufe verfügen.

• *Arbeitsteilung und -struktur:* Der VR sollte aufgaben- und zielorientiert arbeiten sowie periodisch die Effektivität seiner Arbeit überprüfen. Die Rollen sollten klar verteilt werden, wobei sich mit der Zeit oft von selbst bestimmte Rollen herauskristallisieren, indem VR-Mitglieder dort Schwerpunkte setzen, wo sie ihre Kompetenz am besten einbringen können. Klare Kommunikationspfade und regelmässige Meetings erleichtern den Austausch zu aktuellen Themen innert nützlicher Frist.

Dass eine Gruppe noch lange kein Team ist, ist bekannt. Soft-Faktoren wie Persönlichkeit, Fähigkeit zur Selbsteinschätzung, Empathie, kommunikative Fähigkeiten sowie Diversity sind wichtige Faktoren, die dazu beitragen, dass die Rechnung aufgeht. Gerade die Teamkonstellation bzw. die richtige «Chemie» zwischen VR-Mitgliedern ist ein wichtiger Baustein für die Teamidentität und ein vertrauensvolles Miteinander. Sämtliche erfüllten Anforderungen kommen nur dann zum Tragen, wenn der Gesamt-VR als Kollegium harmonisiert und sich die VR-Mitglieder fachlich sowie persönlich ergänzen.

#### **Sonderfall Familienunternehmen?**

Einer Untersuchung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen der Universität St.Gallen zufolge sind 88% aller Unternehmen in der Schweiz Familienunternehmen. Wie definieren sich diese? Der einfachste und pragmatischste Ansatz ist die Frage nach der Kontrolle: Sobald eine Familie einen kapital- bzw. stimmenmässig relevanten Anteil hält, der es ihr gestattet, einen beherrschenden Einfluss auf das Unternehmen auszuüben, sprechen wir von einem Familienunternehmen.

Bei Familienunternehmen drängt sich eine Analyse der Erwartungen der

Familienmitglieder an das Unternehmen als Ausgangspunkt für die Bildung eines modernen VR auf. Zu klären sind dabei insbesondere folgende Fragen: Gibt es ein Familienleitbild und/oder eine klar definierte Vermögensstrategie? Wie erfolgt die Kommunikation und Willensbildung innerhalb der Familie? Gibt es einen Familienrat, eine Familienversammlung oder einen Beirat? Die Antworten darauf können die Arbeit des VR wesentlich beeinflussen und stecken den Rahmen für die VR-Mitglieder ab.

#### **Corporate Governance**

Aufgrund der beherrschenden Stellung eines Aktionärs bzw. einer Familie spielt die Corporate Governance in Familienunternehmen eine zentrale Rolle. Für den VR eines inhaber-/familiengeführten KMU leiten sich daraus folgende Maximen ab:

- Der VR muss auch unabhängige, nicht der Familie angehörende, Mitglieder umfassen. In einem Fünfergremium sollten mindestens 2 Verwaltungsräte aussenstehende Personen sein.
- Die interne Organisationsstruktur sollte verbindlich festgelegt und sauber dokumentiert sein. Dasselbe gilt für die Stellvertretung. Konsequente Regeln für die echte Stellvertretung – gerade auch auf Stufe des CEO – sind ein Schlüsselement, um Krisensituationen erfolgreich zu meistern (und das nicht nur in kleineren Verhältnissen).
- Fasst man die Unternehmenszyklen in den Blick, welche der VR begleitet, ist die Nachfolgeplanung und -regelung ein wichtiges Thema. Familienfremde Verwaltungsräte können hier ebenfalls wertvollen Input liefern und dafür sorgen, dass die Optionen rechtzeitig gründlich geprüft werden.

#### **Konklusionen**

Die Anforderungen an den modernen VR steigen. Finanz- und Wirtschafts- sowie Produkt- und Marktkenntnisse werden vorausgesetzt. Bei Familienunternehmen sind externe, unabhängige Verwaltungsräte wichtig. Was in jedem VR benötigt wird, sind Kompetenz und integre Persönlichkeiten, die bereit sind, Verantwortung zu tragen.

[www.kendris.com](http://www.kendris.com) ●