

Wie finden und führen Sie ein Mandat als externer Verwaltungsrat in KMU?

3. Auflage

Alexander Fust | Urs Fueglistaller | Christoph Brunner | Thomas Züger



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St. Gallen
www.kmu.unisg.ch

www.obt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1 Verwaltungsrat werden – Einleitung	3
1.1 Ziele des VR-Leitfadens	3
1.2 Vorgehen und Methodik	3
2 So finden und führen Sie ein Mandat als externer VR in KMU	5
2.1 Welches VR-Mandat passt zu Ihnen?	6
2.2 Wie sieht der VR-Alltag aus?	9
2.3 Was ist speziell, wenn der Inhaber auch VRP ist?	10
2.4 Wie operativ tätig sind Sie als VR?	11
2.5 Wie reduzieren Sie die Haftung als VR?	11
2.6 Wie bewerten Sie Ihre eigene Leistung als externer VR?	12
2.7 Was sind spezielle Herausforderungen im Laufe des VR-Mandats?	13
3 Anhang	15
3.1 Vermittlungsstellen für VR-Mandate	15
3.2 Ihre eigenen Stärken	15
3.3 Weiterbildungen für VR	16
4 Literaturverzeichnis/empfohlene Literatur	17

Vorwort



Wir hören aus unserem Umfeld ab und zu die Frage, wie Führungskräfte zu KMU-Verwaltungsratsmandaten kommen können und was es bei der Ausübung eines VR-Mandats zu beachten gilt. Die Antwort ist nicht ganz einfach, da die Nachfrage nach VR-Mandaten in KMU durch potenzielle VR grösser ist als das Angebot. Aufgrund verschiedener Anfragen und dem Bedürfnis nach weiteren Informationen entstand dieser Leitfaden, der eine Übersicht über zentrale Themen für externe Verwaltungsräte geben soll. Dabei werden nicht komplizierte Spezialfälle und umfangreiche Lösungsansätze aufgezeigt, sondern die konkreten, zentralen Themen behandelt. Für Leser, die ein Bedürfnis nach Vertiefung der Themen spüren, dienen die Hinweise auf weitere Quellen und Informationen. Es sollen die unseres Erachtens wichtigsten Aspekte, die im Zusammenhang mit der Ausübung von externen Verwaltungsratsmandaten in KMU stehen, ausgeführt werden.

In dieser dritten Auflage haben wir eine Aktualisierung des VR-Leitfadens vorgenommen. Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

St.Gallen, im August 2019

Alexander Fust, Urs Fueglistaller, Christoph Brunner, Thomas Züger

Management Summary:

Wie finden und führen Sie ein Mandat als externer Verwaltungsrat in KMU?

Es ist aus unserer Erfahrung nicht selbstverständlich, ein VR-Mandat zu finden und zu erhalten. Das Angebot an potenziellen VR-Mitgliedern übersteigt klar den Bedarf auf Seiten der KMU. Deshalb stellt sich die Frage, wie ein VR-Mandat gefunden und wie es ausgeübt werden kann.

Passung und Suche

Die Suche nach dem ersten VR-Mandat kann sich lange gestalten und muss nicht zwingend von Erfolg gekrönt sein. Da viele VR-Mandate nicht öffentlich ausgeschrieben und im Netzwerk der KMU-Führungskräfte gesucht werden, ist eine Positionierung in diesen Netzwerken zentral. Es gilt somit, sich frühzeitig ein Netzwerk aufzubauen. Es existieren zudem Vermittlungsstellen für VR-Mandate, welche Sie bei der Suche unterstützen können, da sie für Firmen VR-Mitglieder mit bestimmten Kompetenzen suchen. Sobald die Frage nach einem bestimmten VR-Mandat auftreten sollte, ist die Passung zentral. Als externer Verwaltungsrat bringen Sie dem Unternehmen einen grossen Nutzen, wenn Sie eine unvoreingenommene und unabhängige Aussenperspektive sowie Kompetenzen in gewünschten Bereichen mitbringen. Dafür müssen Sie zur Firma passen und die Firma zu Ihnen. Wägen Sie die Rahmenbedingungen, Strukturen und Positionierung des Unternehmens kritisch aus Perspektive Ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen ab. Manche Zeichen deuten zudem – insbesondere aufgrund der Haftung des VR – auf ein erhöhtes Risiko bei der Übernahme des Mandats hin. Verlassen Sie sich dabei nicht nur auf öffentlich zugängliche Informationen, sondern verlangen Sie auch unternehmensinterne Informationen (z.B. Jahresabschlüsse), wenn sich die Gespräche konkretisieren. Überlegen Sie sich auch, wie viel Zeit Sie investieren können, und gleichen Sie dies mit den Erwartungen des Unternehmens ab.

Sitzungsalltag

Oft werden vier bis fünf VR-Sitzungen pro Jahr zu drei Stunden und ein ganztägiger Strategieworkshop organisiert. Eine gute Vor- und Nachbereitung ist dabei das A und O. Die relevanten Informationen über den Geschäftsverlauf werden idealerweise vorgängig zur Verfügung gestellt, damit an der VR-Sitzung darüber diskutiert werden kann. Zwischen den Sitzungen werden in vielen VR-Mandaten Telefonate zu Themen, die nicht warten können, geführt. Der VR ist vor allem in KMU auch ein kritischer Sparringpartner für die Unternehmensleitung.

Inhaber, Geschäftsführer und VRP in Personalunion

Diesem Umstand soll gerade in KMU Rechnung getragen werden. So braucht es neben einer Umsicht der externen VR auch eine klare Darlegung der eigenen Meinung und ein kritisches Hinterfragen in den Diskussionen. Diese Aussensicht ist sehr wertvoll. Schwierig sind Situationen, bei denen der externe VR aufgrund der Machtposition des Inhaber-VRP wenig Gehör findet.

Strategischer Fokus

Der VR ist primär ein strategisches Gremium. Die Geschäftsleitung ist mit der operativen Führung des Unternehmens betraut. In der Praxis, insbesondere bei KMU, zeigt sich jedoch, dass der VR bei operativen Fragen durchaus auch den externen VR als Sparringpartner fragt. Die Trennlinie zwischen Strategischem und Operativem ist oft unscharf. Allenfalls sollten Besprechungen zu operativen Punkten gesondert von VR-Sitzungen stattfinden, damit die Zeit möglichst mit strategischen Aspekten verbracht werden kann.

Haftung

Der VR haftet solidarisch und persönlich für seine Arbeit als Organ der Firma. Der beste Haftungsschutz besteht in der seriösen und pflichtbewussten Arbeit, um die Oberaufsicht des Unternehmens zu gewährleisten. Die Diskussionen, Entscheide und Massnahmen sollen protokolliert werden, damit diese Arbeit für eine spätere Einsicht dokumentiert ist. Zudem haftet der VR für die Bezahlung der Sozialversicherungsbeiträge. Es gilt somit, die Bezahlung dieser Beiträge zu kontrollieren und zu protokollieren.

Bewertung der Arbeit im VR

Den Nutzen der eigenen VR-Tätigkeit für die Firma gilt es in gewissen Abständen zu überprüfen. Dabei geht es neben den Inhalten und Entscheiden auch darum, ob die Zusammenarbeit untereinander zwischenmenschlich noch passt.

Krisen im VR

Seien Sie sich bewusst, dass Ihr VR-Mandat unter Umständen durch ausserordentliche Herausforderungen (bspw. negative wirtschaftliche Entwicklungen, schlechte Presse oder Schicksalsschläge in der Belegschaft) mit weit mehr Zeitaufwand und Commitment einhergehen kann als geplant.

1 Verwaltungsrat werden – Einleitung

Sie sind eine erfolgreiche und erfahrene Führungskraft, leiten Ihr eigenes Unternehmen und denken sich vielleicht, ein VR-Mandat wäre eine interessante Ergänzung zu Ihren aktuellen Aufgaben. Einige Personen stellen sich das Finden des ersten VR-Mandats sehr einfach vor. Die Realität sieht jedoch oft anders aus. Die vorhandenen VR-Mandate sind aus unserer Erfahrung weniger zahlreich als das Angebot an potenziellen VR-Mitgliedern. Dies macht vor allem das Suchen des ersten VR-Mandats umso schwieriger. Oft werden Personen aus dem Netzwerk von KMU angefragt, die bereits VR-Erfahrung vorweisen können. Zudem hinterlässt die Ausübung eines VR-Mandats in KMU bei potenziellen VR viele offene Fragen. In der Praxis beobachten wir, dass die Anforderungen an potenzielle VR-Mitglieder zugenommen haben.

Die Herausforderung bei der Suche und der Ausübung eines VR-Mandats greifen wir in diesem Leitfaden auf. Es geht dabei um folgende zwei Themen:

1. **VR-Mandat finden:** die Herausforderung an den künftigen Verwaltungsrat, ein passendes VR-Mandat zu suchen, zu evaluieren, sich zu bewerben und erfolgreich gewählt zu werden, und
2. **VR-Mandat ausüben:** die Anforderungen an den neu gewählten Verwaltungsrat, sich konstruktiv und nutzenstiftend in das Unternehmen einzubringen und das Mandat erfolgreich auszuüben.

1.1 Ziele des VR-Leitfadens

Die erwähnten Herausforderungen werden in diesem Leitfaden behandelt und praktische Handlungsempfehlungen gemacht; Adressat der Ausführungen sind **werdende als auch erfahrene Verwaltungsräte, die weitere KMU-Mandate suchen:**

1. Wie finden Personen ein VR-Mandat in KMU?
2. Worauf müssen externe VR bei der Ausübung eines Mandats in KMU speziell achten?

Da es zur allgemeinen Frage der Übernahme eines VR-Mandats viele empfehlenswerte Lehrbücher¹ gibt, konzentrieren wir uns auf VR-Mandate in KMU und behandeln insbesondere das Mandat eines externen Verwaltungsrats. Wir möchten zudem dem Leser einen Überblick über die Thematik bieten und nicht alle Spezialfälle abhandeln. Für diese verweisen wir auf die weiterführende Literatur.

Unser Ziel ist es, Ihnen die Unsicherheit zu nehmen, wenn es um die Suche nach VR-Mandaten in KMU und um deren Ausübung geht.

1.2 Vorgehen

Neben den eigenen Erfahrungen und Beobachtungen haben wir Interviews mit verschiedenen Unternehmern² und externen VR geführt. Ihre Erfahrungen und die entsprechenden Zitate sind in den Text eingeflossen. Die letzte Auflage dieses Leitfadens wurde externen Verwaltungsräten zum Lesen gegeben, um diesen weiter zu verbessern.

Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass zuerst ein Überblick über die Themen gegeben wird, um diese dann auszuführen. Am Schluss werden Hilfestellungen erläutert. Checklisten können auf der Webseite³ heruntergeladen und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Am Anfang der Kapitel zeigen jeweils Mindmaps die wichtigsten Aspekte des entsprechenden Kapitels auf.

¹ Siehe dazu das Kapitel 3 zur empfohlenen Literatur, das unseres Erachtens wichtige Lehrbücher und Artikel auflistet.

² Der Einfachheit halber verwenden wir bei unseren Formulierungen meist die männliche Form, wobei die weibliche jeweils mitgemeint ist.

³ Die Checklisten können unter www.obt.ch/verwaltungsrat heruntergeladen werden.



2 So finden und führen Sie ein Mandat als externer VR in KMU

Wir konzentrieren uns auf die sieben für uns wichtigsten Fragen, wenn es um die Suche nach einem VR-Mandat in KMU und dessen erfolgreiche Ausübung geht.

- 2.1 Welches VR-Mandat passt zu Ihnen (Passungs- und Suchfrage)?
- 2.2 Wie sieht der VR-Alltag aus (Alltagsfrage)?
- 2.3 Was ist speziell, wenn der Inhaber auch VRP ist (Handlungsfrage)?
- 2.4 Wie operativ sind Sie als VR tätig (operative Frage)?
- 2.5 Wie reduzieren Sie die Haftung als VR (Haftungsfrage)?
- 2.6 Wie bewerten Sie Ihre eigene Leistung als externer VR (Bewertungsfrage)?
- 2.7 Was sind spezielle KMU-Herausforderungen im Laufe des VR-Mandats (spezielle Fragen)?

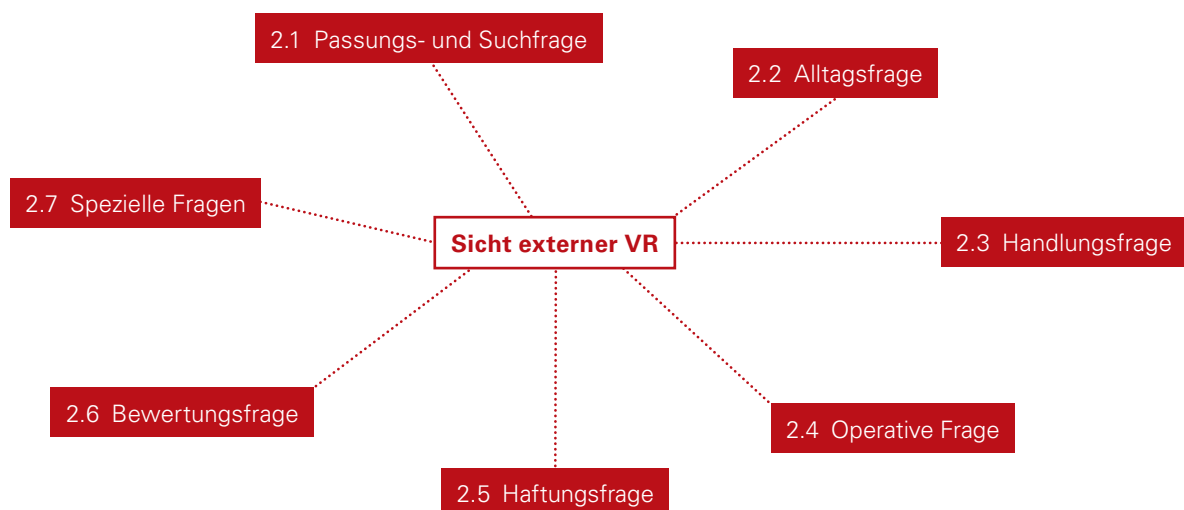
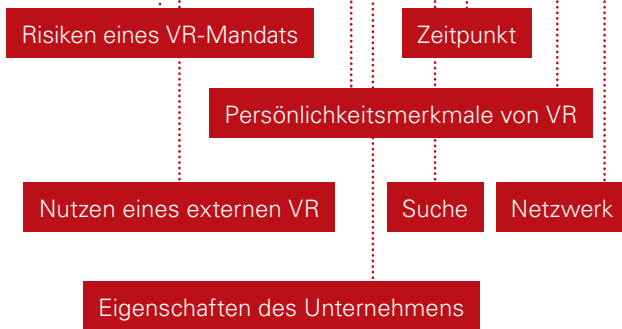


Abbildung 3: Überblick über die Fragestellungen

2.1 Welches VR-Mandat passt zu Ihnen?



Ein VR-Mandat wird oft mit einer Ehe verglichen, die mit grosser gegenseitiger Sympathie und Überzeugung eingegangen wird (Passungsfrage).

Gemäss den Aussagen in den Interviews, die wir mit KMU-Inhabern geführt haben, schätzen sie bei externen Verwaltungsräten vor allem das **Einbringen einer Aussenperspektive, das fachliche Know-how, Führungserfahrung und das kritische Hinterfragen** aufgrund ihrer Unabhängigkeit.

Wir empfehlen Ihnen: **Prüfen Sie ein potenzielles VR-Mandat vorgängig ganz genau.** Stellen Sie sich die Frage, ob es vollkommen zu Ihnen passt. Konzentrieren Sie sich dabei nicht nur auf die Firma, sondern halten Sie sich auch den Spiegel vor Augen: Passen Sie mit Ihrem Know-how und Ihrem Charakter zu dieser Firma?

Bereiten Sie sich auf das neue VR-Mandat vor, indem Sie sich folgende Fragen stellen und wenn möglich beantworten:

- Welche Governance besteht im Unternehmen?
- Verstehen Sie die Logiken innerhalb des Unternehmens?
- Können Sie erfolgreiche und ineffiziente Strukturen und Eigenschaften von Personen bereits vor Ihrem Antritt eruieren?
- Wie verhalten Sie sich in den ersten vier Sitzungen? Sind Sie fordernd oder zurückhaltend, bringen Sie sich aktiv ein oder warten Sie auf den richtigen Moment? Mit wem reden Sie reflektierend über das neue VR-Mandat?
- Gibt es «unheilige» Allianzen in und zwischen der Geschäftsleitung und dem VR? Gibt es eigenartige Rituale?
- Welchen «Marktwert» haben Sie als externer VR und welches VR-Honorar wurde genannt? Wie gelingt es Ihnen, im Vorgespräch mit dem Unternehmer Ihre Vorstellungen bezüglich Honorar mit seinem Angebot zu vergleichen?
- Wie können Sie die Firma weiterbringen?

Es gilt nicht nur strategische Fragestellungen zu betrachten, sondern auch die «Einsamkeit» in der Entscheidungsfindung des Unternehmers zu reduzieren. Die VR dienen dem Unternehmer als Sparringpartner.

Welche Eigenschaften weist das Unternehmen auf?

Als nächstes gilt es, die Firma genauer zu untersuchen und auf ihre Passung zu überprüfen:

- Wie ist das Unternehmen strukturiert?
- Welche Produkte und Dienstleistungen stellt die Firma bereit?
- Was macht das Unternehmen einzigartig?
- In welchem Markt ist das Unternehmen tätig?
- Reizt Sie diese Branche?
- Welche Strategie hat das Unternehmen?
- Wo möchte das Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren stehen?
- Welche Führungskultur herrscht im Unternehmen und im VR?
- Sagt Ihnen diese Führungskultur zu?
- Freuen Sie sich darauf, mit den entsprechenden Führungspersönlichkeiten im Betrieb zu arbeiten?
- Sind die anderen Verwaltungsräte gewissenhaft? Freuen Sie sich darauf, mit den anderen VR-Mitgliedern zu arbeiten?
- Wie sehen die (bereinigte) Bilanz und die Erfolgsrechnung der letzten fünf Jahre aus?
- Wie sehen die Liquidität, Rendite und die Eigenkapitalbasis der letzten fünf Jahre aus?
- Wie sehen die Plan-Erfolgsrechnungen für die nächsten drei Jahre aus?

«Die VR-Mandate sollen nicht unterschätzt werden. Wenn die Zeit nicht vorhanden ist oder die Verantwortung nicht getragen werden kann, kann ich das VR-Mandat nicht ausüben.»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer Glensysco Christian Gloor

Was bringen Sie beim Unternehmen ein?

Die folgende nicht abschliessende Liste gibt einen Überblick darüber, was Sie dem Unternehmen bringen können:

- Fachliches Know-how (z.B. Produktionsprozesse, Finanzen, Strategie, Personalmanagement, Innovation, Marketing, technologisches Wissen, Führungserfahrung in KMU, juristisches Wissen)
- Know-how aus anderen Branchen oder dem aktuellen Markt der Firma
- Professionalisierung des Unternehmens in Strukturen, Prozessen und Entscheidungen
- Aussensicht und bewusste Teilunabhängigkeit
- Kritisches Hinterfragen und Querdenken
- Das Unternehmen entwickeln, lenken, gestalten und die Umsetzung kontrollieren

Stellen Sie sich zudem Fragen zum Inhaber:

- Wer sind die Inhaber/Gesellschafter des Unternehmens?
- Wie sind diese Gesellschafter im Unternehmen involviert?
- Von wem wird Ihre Mitwirkung gewünscht und in welchem Verhältnis stehen Sie zu diesen?

Wann ist mit einem erhöhten Risiko für die Übernahme eines VR-Mandats zu rechnen?

Die folgenden Aspekte können zu einem erhöhten Risiko und Zeiteinsatz für den externen VR führen. Dadurch können Unsicherheiten oder im Extremfall sogar finanzielle Verpflichtungen und eine Haftung des VR resultieren:

- Unsicherheit des Personals und der Mitarbeitenden aufgrund eines bevorstehenden Generationenwechsels
- Häufiger Personalwechsel in Schlüsselfunktionen und in der kaufmännischen Führung
- Häufiger Wechsel der Revisionsstelle
- Konflikte mit Behörden und Versicherungen
- Gespanntes Verhältnis zu den Banken
- Eventualverbindlichkeiten (es ist unklar, wann solche Verbindlichkeiten zu echten werden, z.B. Garantien)
- Internationale Verhältnisse mit schwer überprüfbaren Werten
- Nicht angepasstes Rechnungswesen
- Wenig aussagekräftiges Reporting
- Schmale Eigenkapitalbasis, Liquiditätsempässe
- Hohe Zahl von Reklamationen, Rückrufaktionen von Produkten, Produkthaftpflichtfälle, Debitorenausstände, viele Mahnungen
- Unbezahlte Rechnungen gegenüber AHV, BVG und MWST
- Mehrheit des Aktionariats ist nicht im Verwaltungsrat vertreten

«Die Freude und Faszination für solche VR-Tätigkeiten sind sehr wichtig. Es ist ein Privileg, in andere Branchen hineinschauen und bei diesen Unternehmen mitwirken zu dürfen. Es braucht eine Neugierde bei der externen VR-Tätigkeit. Die VR-Tätigkeit ist eine Korrektur der Spezialisierung in der Arbeitswelt.»

Urs Lauffer, Mitinhaber der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

Es braucht unseres Erachtens vor der Übernahme des VR-Mandats eine ehrliche Auseinandersetzung damit, ob Sie zum Unternehmen und das Unternehmen zu Ihnen passt.

In diesem Zusammenhang können Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Welche Abhängigkeitsverhältnisse bestehen zwischen Ihnen und dem Unternehmen?
- Riskieren Sie einen Interessenkonflikt mit anderen Tätigkeiten?
- Haben Sie überhaupt genügend Zeit für die Ausübung des VR-Mandats?
- Können Sie Zeitressourcen mobilisieren, wenn es im Unternehmen eine Krise gibt?

Stellen Sie sich auch die Frage, welche **Persönlichkeitsmerkmale** Sie und Ihre künftigen VR-Kolleginnen und -Kollegen sowie der Unternehmer und die Geschäftsleitungsmitglieder innehaben:

Sind Sie stabil oder instabil? Sind Sie intro- oder extrovertiert, d.h. sind Sie eher der zurückhaltende oder der unternehmerische Typ? Sind Sie gesellig oder passiv? Als mögliche Unterstützung mag der Persönlichkeitszirkel nach Eysenck (1970) dienen. Damit stellen Sie fest, welcher Persönlichkeitstyp Sie und andere sind. Der Zirkel ist ein einfaches, aber bewährtes Instrument, um Personen schnell zu analysieren.

Ein Ergebnis der Analyse könnte sein, dass Sie im Vorfeld herausfinden, dass sowohl Sie als auch sämtliche Mitglieder des VR sanguinisch veranlagt sind. Das könnte zu Konflikten führen, da alle die Tendenz zum sogenannten «Alphatier»-Verhalten aufweisen.

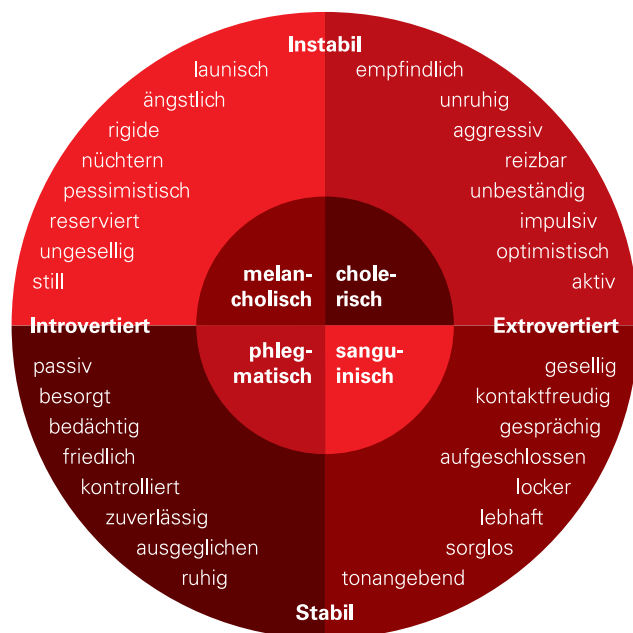


Abbildung 4: Persönlichkeitszirkel nach Eysenck (1970)

«Wenn das **Bauchgefühl** nicht stimmt, würde ich nie ein VR-Mandat annehmen. Es muss auch menschlich stimmen.»

Markus Diggelmann, Partner, Schoch, Auer & Partner, Rechtsanwälte St.Gallen

«Die externen VR brauchen die Fähigkeit, hinter den Kulissen zu arbeiten. Der VRP und der Geschäftsführer können es nicht zulassen, dass der externe VR viel im Operativen dabei ist. **VR-Tätigkeit ist Hintergrundarbeit**. Einen Realitätsbezug braucht es durchaus, aber er hat klar seine Grenzen (z.B. ein bis zwei Führungen im Jahr etwa durch die Produktion).»

Urs Lauffer, Mitinhaber der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

«Ich empfehle in **ein bis zwei GL-Sitzungen reinzuhören**, wenn ich die Firma nicht kenne. Zudem macht es Sinn, vor Annahme des VR-Mandats mit der Revisionsstelle über die Finanzen, Reserven und das Risiko (IKS oder Risikobeurteilung, aus Sicht der Kunden, Mitarbeitenden, Prozesse) zu sprechen.»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer Glensysco Christian Gloor

Wie kommen Sie zu Informationen über die Firma?

Wir empfehlen, vor dem ersten Gespräch den Handelsregistereintrag anzuschauen, die Webseite zu durchforsten, Zeitungsbeiträge über das Unternehmen zu studieren und über das Unternehmen im Markt Meinungen einzuholen. Da vertrauliche Informationen etwa zu den Finanzzahlen oder der Strategie von KMU oft nicht öffentlich zugänglich sind, werden sie beim ersten Gespräch angetönt oder vorgestellt. Falls sie vom Unternehmer nicht dargelegt werden, empfehlen wir, danach zu fragen.

Während der Ausübung des VR-Mandats werden Sie – hoffentlich – Reports (MIS) über das Unternehmen oder Quartalsabschlüsse, welche über den aktuellen Geschäftsgang berichten, erhalten. Teilweise kann es notwendig sein, weitere Informationen anzufordern. Es sollte mit dem Inhaber und VRP abgeklärt werden, inwiefern Sie mit Mitarbeitenden vertrauliche Gespräche führen oder sich im Markt herumhören sollen und dürfen.

Wann sollten Sie sich mit der VR-Thematik auseinandersetzen (Suchfrage)?

Diese Ausführungen gehen davon aus, dass Sie bereits eine Anfrage für ein VR-Mandat haben. Doch wie kommen Sie zum ersten VR-Mandat? Dafür empfehlen wir, sich bereits möglichst früh mit dieser Thematik zu beschäftigen. Oftmals besteht der Irrglaube bei Führungskräften, dass sie mit 60 Jahren aufhören zu arbeiten und dann automatisch Angebote für interessante und lukrative VR-Mandate erhalten. Die Realität sieht jedoch anders aus. Das Führen eines VR-Mandats will geübt sein und so sollten Sie wenn möglich bereits in jungen Jahren

versuchen, in dieser Szene Fuss zu fassen und Ihr Netzwerk auszubauen.

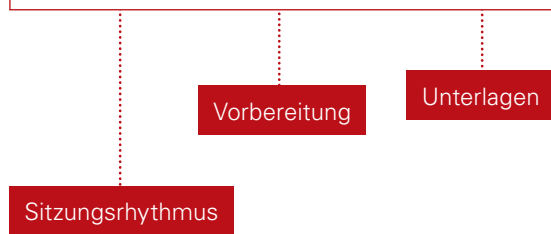
Eine wichtige Eigenschaft für einen potenziellen VR ist **Geduld**. Oft werden mögliche Kandidaten über ein bis zwei Jahre beobachtet und beurteilt. Falls die gewünschten Kompetenzen und auch das Timing (bspw. dass ein VR-Sitz frei wird) stimmen, wird der potenzielle Verwaltungsrat in der Regel angefragt. Der VR-Markt wird als Berufungs- und weniger als nachfrageorientierter Markt bzw. Stellenmarkt gesehen. Obwohl es vereinzelte Ausschreibungen gibt, werden die meisten im Verborgenen gesucht. Plattformen für Ausschreibungen und Vermittlungsstellen für VR-Mandate finden sich in Kapitel 3.1.

«Ich hatte das Glück, dass ich durch **professionelle Leute** in die VR-Tätigkeit eingeführt wurde. Allen anderen empfehle ich einen **VR-Kurs** zu besuchen, um die Rechte und Pflichten eines VR zu erfahren.»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer Glensysco Christian Gloor

Bringen Sie sich gezielt in **Netzwerke** ein und machen Sie sich auf dem VR-Parkett sichtbar. Eine behutsame Selbstinszenierung in diesem Netzwerk, um als potenzieller VR wahrgenommen zu werden, ist von Vorteil. Veranstaltungen dafür gibt es viele. Wir möchten den KMU-Tag, das VR-Symposium, IHK-Veranstaltungen, das Swiss Economic Forum und andere Weiterbildungsveranstaltungen nennen (siehe z.B. www.kmu.unisg.ch/weiterbildung). Es gibt auch einige Weiterbildungen mit Fokus auf die VR-Tätigkeiten (siehe Kapitel 3.3), die nicht nur für das Netzwerk helfen, sondern auch für das eigene Know-how, wenn es um die Ausübung eines VR-Mandats geht. Die Umsetzung all dieser Optionen müssen nicht zwingend in einem erfolgreichen VR-Mandat münden, sie erhöhen aber die Chancen.

2.2 Wie sieht der VR-Alltag aus?



Der Rhythmus, die Dauer und die Traktanden einer Sitzung werden in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Wir empfehlen vier bis fünf Sitzungen pro Jahr zu jeweils etwa drei Stunden. Zusätzlich ist oft ein ein- oder mehrtägiger Strategieworkshop zu einem oder mehreren spezifischen Themen vorgesehen. Dazu empfiehlt sich eine gute Vorbereitung und eine zielführende Workshopleitung.

In der Praxis werden neben den VR-Sitzungen oft Telefonate und sogar Treffen zwischen dem VRP oder einzelnen VR-Mitgliedern und der Geschäftsleitung geführt. Die Anforderungen und die Dynamik verschiedener Märkte lassen nicht immer die Möglichkeit offen, mit einer wichtigen Frage bis zur nächsten VR-Sitzung zu warten.

Die Sitzungen sollen möglichst so gestaltet werden, dass die meiste Zeit an strategischen Themen gearbeitet werden kann. Das heisst aber auch, dass die **VR-Mitglieder gut vorbereitet zur Sitzung** kommen sollen und ihnen die entsprechenden **Reports und Unterlagen genügend früh**, d.h. mindestens zwei Wochen vor der Sitzung, geschickt werden. Oft werden die wichtigsten Führungskennzahlen und Informationen über den aktuellen Geschäftsverlauf (Management Information System, MIS genannt) auf ein paar Seiten dargelegt. Idealerweise gibt es eine Zusammenfassung der wichtigsten Kenngrössen mit der Möglichkeit zur Vertiefung anhand weiterer Informationen. Dazu können die Bedürfnisse der VR-Mitglieder und die Möglichkeiten der GL miteinander diskutiert werden (siehe dazu als Beispiel die Kennzahlen eines MIS in Kapitel 3.8 im Teil «Der externe Verwaltungsrat»). Falls ein solches System noch nicht vorhanden ist, soll es ausgearbeitet werden. Dazu kann sich der VR fragen, welche Zahlen für ihn wichtig sind, um den Geschäftsgang der Firma beurteilen zu können. Das müssen nicht nur finanzielle Kennzahlen sein, sondern auch weitere Zahlen wie etwa der Auftrags- und Offertbestand oder der Stand der wichtigsten Projekte. Weitere, weniger wichtige Informationen können als Anhang geliefert werden. Die Erfahrung zeigt, dass externe VR sehr froh über detaillierte Informationen zum Geschäftsverlauf und zu den abzustimmenden Anträgen sind.

Während der Mandatsausübung empfehlen wir Ihnen als externen VR, sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Kommen Sie Ihren Aufgaben nach?
- Wer befasst sich mit Themen, in denen Ihnen die Fachkompetenz fehlt?
- Sind für spezielle Fragen Fachleute beigezogen worden?
- Nutzen Sie die Informationsmöglichkeiten, die Ihnen gegeben werden?
- Gibt es Anzeichen, dass etwas in der Firma nicht rund läuft?
- Ist das Rechnungswesen der Unternehmensgrösse angepasst?
- Werden Protokolle richtig und innert nützlicher Frist erstellt?
- Bereiten Sie die Sitzungen mit der nötigen Sorgfalt vor und wird die Entscheidungsfindung ausreichend dokumentiert?
- Gibt es versteckte Agenden und unheilige Allianzen einiger VR-Mitglieder, die dem Unternehmen schaden könnten?
- Werden Beschlüsse durchgesetzt?

«Mich interessieren neben den eigenen Mitteln und dem Periodengewinn Zahlen wie die Produktivität, der Cash-flow, die Rendite auf EBIT/EBITDA-Stufe sowie spezifische Kennzahlen der Betriebe. Mit der Zeit weiss ich, welche Zahlen ich bei welchen Firmen zusätzlich noch anschauen muss, d.h. wo die kritischen Ansatzpunkte liegen.»

Markus Diggelmann, Partner, Schoch, Auer & Partner Rechtsanwälte St.Gallen

«Die beiden externen VR moderieren abwechslungsweise die Workshops, je nach ihrem Know-how und dem Ziel des Workshops. Zudem kann ich mit ihnen bei Bedarf auch jederzeit Themen ausserhalb der VR-Sitzungen besprechen, jedoch hält sich dies normalerweise in Grenzen.»

Martin Frischknecht, Mitinhaber, VRP und GL-Mitglied clavis IT ag

«Vor zehn Jahren wurde am Anfang der VR-Sitzung in einer Stunde ein Rückblick über die Geschäftstätigkeit gegeben. Heute dauert dies max. 15 Minuten, da sich die Verwaltungsräte vorher im System über den Geschäftsgang informieren können. So können sie dann an der Sitzung Fragen stellen.»

Martin Frischknecht, Mitinhaber, VRP und GL-Mitglied clavis IT ag

Während der VR-Sitzung können neben den aktuellen geschäftlichen Herausforderungen auch die zukünftigen strategischen Themen diskutiert werden³.

Siehe dazu auch die Ausführungen zu Kapitel 2.6 im Leitfaden «Der externe Verwaltungsrat – Suche und Zusammenarbeit. Ein Leitfaden für die KMU-Praxis».

³ Siehe dazu eine mögliche Themenliste in Kapitel 3.6 im Teil «Der externe Verwaltungsrat».

2.3 Was ist speziell, wenn der Inhaber auch VRP ist?

Beirat

Einbezug der Meinung

Offenheit des Inhabers

In verschiedenen KMU ist der Inhaber auch Verwaltungsratspräsident. In unserer Untersuchung von 511 Unternehmen war dies bei der Hälfte der Fall. Eine weitere Untersuchung der Hälfte dieser VRP zeigte, dass mehr als zwei Drittel auch Geschäftsführer in Personalunion waren. Bei dieser Konstellation stellt sich die Frage, ob die Beschlüsse des Verwaltungsrats überhaupt umgesetzt und ob die Vorschläge der externen Verwaltungsräte angehört sowie beschlossen werden.

Falls Sie als externer VR das Gefühl haben, dass Ihre Meinung zwar angehört, aber nur wenig in die Beschlüsse miteinbezogen wird, sollten Sie sich die Frage stellen, ob für Sie als rein beratend tätiger externer VR dieses Amt überhaupt tragbar ist. Sie würden in solchen Fällen nach wie vor als Organ haften, ohne dass Sie die von Ihnen geforderten Veränderungen initiieren können.

Ein **Beirat** könnte in einer solchen Situation für alle Beteiligten die beste Lösung sein. Eine bestimmte Anzahl Personen trifft sich in regelmässigen Abständen und diskutiert mit dem Inhaber und der Geschäftsleitung über Themen, welche die GL interessiert. Sie stehen aber nicht in derselben Haftung wie der VR. Eine andere Lösung wäre, die eigenen Aussagen, die gegen die Meinung des Inhabers sind, protokollieren zu lassen. Nichtsdestotrotz **gehört die Firma in jenen Fällen dem Inhaber-VRP** und deshalb muss vor allem er hinter den Entschlüssen stehen. Diesem Umstand sollten Sie sich als externer

«Ich frage mich, ob ich noch etwas im Unternehmen beeinflussen kann. Nur Verantwortung zu übernehmen ohne entsprechende Handlungsmöglichkeiten, macht für mich wenig Sinn.»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer Glensysco Christian Gloor

«Auch wenn ich am Schluss als Eigner selbst entscheide, würden die VR davonlaufen, wenn ich als Eigner immer machen würde, was ich will und nicht auf sie hören würde. Es braucht eine Bereitschaft als Inhaber, die Ideen aus dem VR aufzunehmen und umzusetzen. Ich sehe es so, als ob der VR mein Chef wäre.»

Barac S. Bieri, Inhaber, VRP und Geschäftsführer von swissplast AG

VR bewusst sein, aber Ihre Worte sollen auch Gehör finden, ansonsten macht für den Inhaber der externe VR unseres Erachtens keinen Sinn.

Der Inhaber-VRP seinerseits kann von der Schlagkraft des externen VR profitieren, wenn er eine gewisse Offenheit für neue Ideen und die Motivation zur Umsetzung der VR-Beschlüsse mitbringt. Für ein mögliches VR-Mandat sollte der potenzielle externe VR diese Offenheit des Inhabers prüfen und beim ersten Treffen nachfragen, da einige KMU auch einfach einen «Pro-forma-Verwaltungsrat» mit vorgefertigten Beschlussprotokollen haben.

Sie müssen sich im Klaren sein, dass es nicht funktioniert, wenn Sie gerne Chef «spielen» möchten. Die Realität sieht anders aus, wenn der Inhaber im Verwaltungsrat ist und somit hinter den Entscheidungen stehen muss. Diesen Aspekt gilt es zu akzeptieren, wobei Sie natürlich Einfluss nehmen sollen, damit die Firma zielführend weiterentwickelt wird.

2.4 Wie operativ tätig sind Sie als VR?

Strategisches Gremium

Abgrenzung GL

Kommunikation Erwartungen

Damit es klargestellt ist: Der Verwaltungsrat ist im Grundsatz ein **strategisches Gremium**, d.h. das Idealbild eines Verwaltungsrats ist jenes eines strategisch, aber nicht operativ tätigen Rats.

Dies beinhaltet somit auch die Abgrenzung zu den Kompetenzen der Geschäftsleitung. Welche Entscheide obliegen der GL und welche dem VR? In der Literatur wird praktisch ausnahmslos die strategische Aufgabe des Verwaltungsrats genannt (z.B. Madörin, 2013; Schmid, 2012; sigv, 2014). Nichtsdestotrotz sind strategische Aufgaben nicht immer klar von operativen zu unterscheiden und in der KMU-Praxis werden oft auch operative Fragen angesprochen, bei denen der Geschäftsführer einen Sparringpartner für seine Entscheide sucht. Häufig wird dies gesondert von den VR-Sitzungen mit den Verwaltungsräten besprochen. Aus den von uns geführten Interviews haben wir eine Zahl von bis zu fünf gesonderten Anfragen des Geschäftsführers pro Jahr an einzelne VR herausgehört. Sie dauerten zwischen einem kurzen Telefonat bis zu einem gemeinsam geführten Tagesworkshop mit dem Kader oder einer Abteilung.

Allgemein lässt sich sagen, dass Sie als externer Verwaltungsrat gut daran tun, Ihren Ressourceneinsatz früh genug mit dem Inhaber zu verhandeln, damit Unklarheiten und falsche Erwartungen beseitigt werden können.

«Als externer VR mit Spezialisierung auf Projektmanagement, Marketing und mit technologischem Know-how unterstütze ich den Geschäftsführer, baue eine Projektorganisation auf, stosse Entwicklungsprojekte und die Markteinführung von neuen Produkten an und gestalte die Strategie des Unternehmens mit.»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer Glensysco Christian Gloor

2.5 Wie reduzieren Sie die Haftung als VR?

Unübertragbare Aufgaben

Protokoll

Organhaftung

Haftpflichtversicherungen

Zahlungsüberprüfung

Sorgfältiges Arbeiten

Der Verwaltungsrat steht als Organ in der Haftung. Das Obligationenrecht (OR) regelt die Belange des VR in den Artikeln 707ff. Insbesondere der Artikel 716a wird in Bezug auf die unübertragbaren Aufgaben genannt, die für die Haftungsfrage relevant sind (siehe Kasten Seite 12).

Der VR ist somit zuständig für strategische Themen, die der Unternehmensentwicklung dienen. Wir möchten nicht auf die einzelnen in diesem OR-Artikel dargelegten Aspekte eingehen⁴, sondern wir zeigen, wie die Haftung des VR reduziert werden kann.

Erstens: Bereits das Bewusstsein, dass Sie als Organ haften, kann zu einer gewissen Vorsicht bzgl. der Haftung führen. Zweitens – und das ist unseres Erachtens der wichtigste Punkt: Durch seriöse VR-Arbeit können Sie die Haftung reduzieren. Das **seriöse und sorgfältige Arbeiten** ist bereits die halbe Miete. Es geht um die Auswahl, Überwachung und Instruktion der Geschäftsleitung sowie um die qualifizierte, umfassende und rechtzeitige Organisations- und Finanzverantwortung. Drittens ist das **Protokollieren** zu nennen. Die getroffenen Entscheide wie auch die unter dem zweiten Punkt dargelegten Tätigkeiten sollen festgehalten werden (letztere z.B. im Organisationsreglement). Im Protokoll sollen nicht nur die Beschlüsse beschrieben werden, sondern auch wie es dazu kam. Die Diskussion über die Beschlussfindung soll festgehalten werden. Je höher die Tragweite des Entscheids, desto detaillierter fällt die Protokollierung aus. Viertens sollten die Zahlung der **Sozialversicherungsbeiträge und die finanziellen Zahlen/Reports zwingend kontrolliert werden**. Der VR haftet solidarisch mit seinem Vermögen, falls die Sozialversicherungsbeiträge nicht bezahlt wurden. Schliesslich empfiehlt es sich, eine

«Als externer VR lese ich viel: Unterlagen für den VR aus der GL, über die Firma, über die Branche. Es geht darum, informiert zu sein und dadurch möglichst gute Entscheidungen zu treffen.»

Urs Lauffer, Mitinhaber Lauffer & Frischknecht,
Unternehmensberatung für Kommunikation

⁴ Zum Thema Haftung empfehlen wir insbesondere das folgende Werk, da unser Leitfaden nicht den Anspruch auf Vollständigkeit hat: Müller, R., Lipp, L. & Plüss, A. (2014); Der Verwaltungsrat.

OR 716a

2. Unübertragbare Aufgaben

¹ Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. Die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen
2. Die Festlegung der Organisation
3. Die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist
4. Die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen
5. Die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen
6. Die Erstellung des Geschäftsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse
7. Die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung

² Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

mindestens dreijährige Finanzplanung zu erstellen und die Strategie sowie die Mittel zur Strategieumsetzung zu definieren.

Es gibt **Haftpflichtversicherungen** für den Verwaltungsrat, doch stellt sich die Frage, ob sich diese Versicherungen für externe VR in KMU lohnen. Die Prämien sind relativ hoch und es sollte überprüft werden, welche Risiken abgedeckt sind.⁵

Wir empfehlen zum Thema Haftung ausserdem regelmässige Weiterbildungen, um auf dem aktuellen Stand zu sein. Eine Auflistung von verschiedenen Weiterbildungen wird in Kapitel 3.3 gezeigt.

«Die gesetzlichen Formalitäten müssen eingehalten werden. Dazu zählen etwa inhaltlich anspruchsvolle VR-Sitzungen (nicht ausschliessliche «Pro-forma-VR-Mittagessen»), das Einhalten des **Organisationsreglements**, ein funktionierendes **IKS** oder eine **Risikobeurteilung** bei kleineren Firmen, **Transparenz über den Geschäftsgang** und **aussagekräftige Geschäftsberichte**. Bei Anzeichen von **finanziellen Verlusten**, **Unterdeckung** oder **Überschuldung** muss der VR handeln. Es ist zudem gerade die Aufgabe des externen VR, dass er auch **kritische Ansichten äussert**. Dies soll sich auch in den Protokollen zur VR-Sitzung widerspiegeln.»

Markus Diggelmann, Partner, Schoch, Auer & Partner, Rechtsanwälte St.Gallen

⁵ Ein Vergleich der Organhaftpflichtversicherung nach Branchen und Personalbestand findet sich in Fueglistaller und Bergmann (2017: S. 21)

2.6 Wie bewerten Sie Ihre eigene Leistung als externer VR?

Reflexion

Passung

Eigene Berechtigung

Eigener Nutzen

Verbesserungspotenzial

Nach einer gewissen Zeit – wir empfehlen alle zwei Jahre – sollten Sie sich als externer Verwaltungsrat Gedanken über die eigene Berechtigung im Verwaltungsrat machen. Es gilt eine Rückschau zu halten, was Sie dem Unternehmen bisher gebracht haben und ob das Mandat für Sie persönlich noch passt. Dazu können Sie sich folgende drei Hauptfragen stellen:

Welchen Nutzen haben Sie dem Unternehmen bisher gebracht?

- Welche Vorschläge haben Sie in die VR-Sitzungen eingebracht?
- Welches Know-how konnten Sie einbringen?
- Bringen Sie eine Aussensicht ein, welche die Firmensicht ergänzt?
- Bringen Sie eine fachliche Sicht ein, die von anderen Mitgliedern nicht abgedeckt wird?
- Was ist bisher Ihr Leistungsausweis in Bezug auf den Nutzen des Unternehmens?

Passt das VR-Mandat für Sie noch?

- Können Sie Ihre Vorschläge und kritischen Voten einbringen?
- Ist das VR-Gremium offen für Kritik?
- Können kritische Punkte diskutiert werden?
- Werden Ihre Vorschläge umgesetzt?
- Passen Sie fachlich in dieses Gremium?
- Fühlen Sie sich im VR-Gremium wohl?
- Freuen Sie sich auf die VR-Sitzungen?
- Ist das VR-Mandat aufwändiger als gedacht?

Was kann verbessert werden?

- Sind die Unterlagen zweckführend und erhalten Sie genügend Zeit, um sich vorzubereiten?
- Welche Zahlen sind für eine Beurteilung der Geschäftslage notwendig (MIS)?
- Wie kann die Führung der VR-Sitzung verbessert werden?
- Sind die Themen zielführend oder sollten weitere auf die Liste gesetzt werden?
- Werden die Beschlüsse durch die Geschäftsleitung umgesetzt?
- Wie ist der Umgang untereinander während einer VR-Sitzung?

- Austritt von Schlüsselmitarbeitenden (insb. Geschäftsführer, Finanzchef oder Produktionschef)

Diese Herausforderungen sind nicht alltäglich, aber es gilt, bereits vorgängig über diese Aspekte nachzudenken, damit im Notfall die Vorgehensweise geklärt ist. Was ist in den obigen Fällen zu tun? Wer übernimmt welche Aufgaben?

«Die Spezialfälle sind teilweise auch die Normalfälle. Insbesondere die personellen Fragen sind Alltag und wir als Externe werden stark involviert.»

Urs Lauffer, Mitinhaber Lauffer & Frischknecht,
Unternehmensberatung für Kommunikation

«Auch für einen externen VR emotional schwierige Entscheidungen sind etwa der Vollzug von Restrukturierungsmassnahmen oder dem Patron die Nachfolge nahezu bringen. Solche Entscheide müssen besonders sorgfältig umgesetzt werden. Als VR müssen wir den Mut haben, als Gremium vor die Belegschaft zu stehen und unseren Entscheid zu erklären. Fachlich schwierig sind Entscheidungsfindungen von erheblicher unternehmerischer Tragweite, etwa aussergewöhnlich umfangreiche Investitionen.»

Markus Diggelmann, Partner, Schoch, Auer & Partner, Rechtsanwälte
St.Gallen

2.7 Was sind spezielle Herausforderungen im Laufe des VR-Mandats?

Zeitliche Ressourcen

Krise

Beispiele unüblicher Herausforderungen

Während des VR-Mandats können sich verschiedene nicht alltägliche Herausforderungen ergeben. Zum Beispiel kann das Unternehmen in eine Krise geraten. Plötzlich braucht ein VR-Mandat viel mehr Zeit als geplant, um das Unternehmen wieder in weniger stürmische Gewässer zu führen.

Es können sich aber auch personelle Herausforderungen ergeben. Nachfolgend finden Sie eine nicht abschliessende Liste solcher herausfordender Situationen:

- Wirtschaftliche Krisen:
z.B. Restrukturierung und Sanierung
- Umgang mit einem Todesfall im Betrieb
(gegen innen und aussen)
- Umgang mit Journalisten in heiklen Situationen
- Digitalisierung: Eskalation – Shitstorm
- Ausfall des Geschäftsführers: Wer übernimmt ad interim?



3 Anhang



3.1 Vermittlungsstellen für VR-Mandate

Nachfolgend werden einzelne Stellen angegeben, bei denen Interessenten nach VR-Mandaten fragen können. In der Praxis sieht es aber eher so aus, dass die Nachfrage nach VR-Mandaten die Angebote von Unternehmen übersteigt.

Unternehmen	Beschreibung
OBT AG	Die OBT AG bietet eine Plattform für Unternehmensvermittlung an, bei der Käufer und Verkäufer ihre Wünsche angeben können. Zudem erscheint mindestens vier Mal im Jahr ein Unternehmensvermittlungsbulletin mit den aktuellen Angeboten. www.obt.ch/kauf-verkauf-von-kmu
Verschiedene Personalbüros	Es gibt verschiedene Personalberatungsfirmen, die nach potenziellen Verwaltungsräten Ausschau halten, weil ihre Kunden danach verlangen. Sie sind meist auf die Vermittlung von Führungskräften spezialisiert. Als Beispiele (nicht abschliessend, alphabetisch geordnet und nicht durch uns geprüft) können folgende erwähnt werden: Mercuri Urval, Nellen & Partner AG, PMS Schönenberger AG, Portmann+Portmann AG, schillingpartners, Topkader AG, Wilhelm Group.
Verwaltungsrat Management AG	Die Verwaltungsrat Management AG berät Firmen bei der Suche nach Verwaltungsräten. Neben verschiedenen weiteren Dienstleistungen liefern sie Unternehmen in einer ersten Phase Blindprofile von potenziellen Verwaltungsräten. www.vrmanagement.ch
VRMandat.com	Auf www.vrmandat.com können sich interessierte Personen in der VR-Datenbank ihr individuelles Profil ausfüllen. Danach können Sie von Unternehmen, die einen VR suchen, gefunden werden.

Tabelle 1: Stellen für die Vermittlung von VR-Mandaten

3.2 Ihre eigenen Stärken

Wir laden Sie dazu ein, die entsprechenden eigenen Stärken in der folgenden Tabelle mit einem Kreuz zu versehen. Diese Methode kann als Kreativtechnik dem morphologischen Kasten zugeordnet werden.

	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4	Kategorie 5
Eigene Rolle	Sitzungsleiter	Protokollant	Ideenbringer/ Kritiker	Notfalleinsätze	Berater
Fachliches Know-how	Betriebswirtschaftlich: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktion/Prozesse ▪ Marketing/Verkauf ▪ Personal ▪ Führung von KMU ▪ Finanzen ▪ Strategie ▪ Benchmarking mit anderen Unternehmen ▪ Unternehmer ▪ Verhandlungssicherheit mit der Revisionsstelle 	Juristisch	Technologisch	Branchenerfahrung, Marktkennntnisse	
Emotionale Aspekte	Beruhiger	Kritiker	Moderator	Alphatier	

Tabelle 2: Morphologischer Kasten für die eigenen Stärken/Rolle im VR

3.3 Weiterbildungen für VR

Diese Auflistung von Schweizer Weiterbildungsinstitutionen im Bereich Verwaltungsräte ist weder abschliessend noch wurde eine Bewertung vorgenommen.

Anbieter	Webseite
AKAD/Kalaidos FH	www.akad.ch/www.kalaidos-fh.ch
Centre de Formation en Management (CRPM)	www.crpm.ch
Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen	www.hslu.ch
IMD Lausanne	www.imd.ch
OBT AG (Seminare und ERFA-Gruppen)	www.obt.ch
Stiftung Lilienberg Unternehmerforum	www.lilienberg.ch
swissVR (für bestehende VR)	www.swissvr.ch
Universität St.Gallen	www.es.unisg.ch
Unternehmer Forum Schweiz AG	www.unternehmerforum.ch
Verein Schweizerisches Institut für VR und GL	www.sivg.ch
Verwaltungsrat Management AG	www.vrmanagement.ch
VR-Symposium	www.vr-symposium.ch
ZfU International Business School	www.zfu.ch

Tabelle 3: Weiterbildungsanbieter für Verwaltungsräte (in Anlehnung an www.vr-wissen.ch/ausbildung.php)

4 Literaturverzeichnis/empfohlene Literatur

Eysenck, H. J. (1970). The Structure of Human Personality. London: Methuen.

Fueglistaller, U. & Bergmann, H. (2017). BDO Verwaltungsratsstudie. Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in mittelständischen Unternehmen in der Schweiz (Ausgabe 2017). Solothurn: BDO AG.

Madörin, B. (2013). Der KMU-Verwaltungsrat. Bern: Stämpfli.

Müller, R., Lipp, L. & Plüss, A. (2014). Der Verwaltungsrat. Ein Handbuch für Theorie und Praxis (4. Aufl.). Zürich: Schulthess.

Schmid, H., Schneider, B. & Hilb, M. (2002). Aufgaben und Rollen des externen Verwaltungsrates. Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell. St.Gallen: IHK St.Gallen-Appenzell.

Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte (sivg) (2014). Handbuch für den Verwaltungsrat. Ein Ratgeber für die KMU-Praxis. Bern: Cosmos.

Speziell für externe VR: Bücher und Berichte über Strategiefehler oder Krisensituationen in Firmen.

Danksagung

Wir danken den folgenden Personen für ihr Engagement im Rahmen der Erstellung dieses Leitfadens: Oliver Straub für die Analyse der Anzahl Verwaltungsräte einer zufälligen Auswahl von Unternehmen. Frank Halter und Urs Frey für ihre hilfreichen Kommentare sowie vor allem den Interviewpartnern, die allesamt zur Qualität des Leitfadens mit ihren Ausführungen und der geschenkten Zeit beigetragen haben. Vielen herzlichen Dank!



Martin Frischknecht
Mitinhaber, VRP und GL-Mitglied

clavis IT ag, Herisau, 30 Mitarbeitende



Jürg Pinkwasser
Mitinhaber, VRP und GL-Mitglied

Wälli AG Ingenieure, St.Gallen,
140 Mitarbeitende



Barac S. Bieri
Inhaber, VRP und Geschäftsführer von verschiedenen Firmen unterschiedlicher Branchen

swissplast AG, Sargans, 140 Mitarbeitende



Markus Diggelmann
Rechtsanwalt und Partner, Verwaltungsrat von verschiedenen Firmen unterschiedlicher Branchen

Schoch, Auer & Partner, Rechtsanwälte,
St.Gallen, 20 Mitarbeitende



Urs Lauffer
Mitinhaber und Verwaltungsrat von verschiedenen Firmen unterschiedlicher Branchen

Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation, Zürich,
5 Mitarbeitende



Christian Gloor
VRP von Leutenegger+Frei AG, Inhaber Glensysco Gloor Christian

Glensysco Gloor, Christian, Sevelen,
3 Mitarbeitende



Fabian Schönenberger
Senior Projektleiter Unternehmensentwicklung und VR von verschiedenen Startups

Thurgauer Kantonalbank, Weinfelden,
764 Mitarbeitende



Dominic R. Lüthi
VR und Gründer von VRMandat.com

VRMandat.com, 5 Mitarbeitende in Teilzeit



Reto Sonderegger
CFO eines Family Offices und VR von verschiedenen KMU sowie Startups

ehemals M1 AG, St.Gallen,
7 Mitarbeitende

OBT AG

Die OBT AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus liegt bei den KMU, wobei die Mitarbeitenden der OBT auch börsenkotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten.

OBT befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTsuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBT auch internationale Unternehmen.

Ihre Kontakte

Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)
Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)

OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
T +41 71 243 34 34 | Fax +41 71 243 34 00
www.obt.ch

OBT Standorte

Basel | Berikon | Brugg | Lachen SZ
Oberwangen BE | Schaffhausen | Schwyz
St.Gallen | Rapperswil SG | Wädenswil
Weinfelden | Zürich

KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor sieben Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen.

«KMU, Family Business und Entrepreneurship» sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit UnternehmerInnen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften aus KMU
- Beratung und Dienstleistungen für KMU
- Relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Ihre Kontakte

Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)
Urs Fueglistaller (urs.fueglistaller@unisg.ch)

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a | 9000 St.Gallen
T +41 71 224 71 00 | F +41 71 224 71 01
www.kmu.unisg.ch