

# Der externe Verwaltungsrat – Suche und Zusammenarbeit

Ein Leitfaden für die KMU-Praxis | 3. Auflage

Alexander Fust | Urs Fueglistaller | Christoph Brunner | Thomas Züger



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>1 KMU und externe Verwaltungsräte – Einleitung</b>	<b>3</b>
1.1 Strategie versus Alltagsgeschäft	3
1.2 Ziel: Etablierung eines externen VR	3
1.3 Vorgehen und Methodik	3
<b>2 Externe VR in KMU: Suche und Zusammenarbeit</b>	<b>5</b>
2.1 Wofür braucht es einen externen Verwaltungsrat?	6
2.2 Wie erhöhen Sie die Schlagkraft des VR?	8
2.3 Wo und wie finden Sie den richtigen VR?	11
2.4 Wie viel kostet ein externer VR?	12
2.5 Auf welche organisatorischen Aspekte sollten Sie achten?	13
2.6 Wie sieht der VR-Alltag aus KMU-Sicht aus?	14
2.7 Wie bewerten Sie den VR?	16
<b>3 Anhang – praktische Hilfestellungen</b>	<b>17</b>
3.1 Porträts der befragten Unternehmer und Verwaltungsräte	17
3.2 Profil des externen VR	17
3.3 Beispielhafte Ausschreibung	18
3.4 Sitzungsrhythmus/Jahresagenda	18
3.5 Teilnehmende an der Sitzung	18
3.6 Traktanden/Themenliste	19
3.7 Protokollierung/Vorprotokoll	20
3.8 Management Information System (MIS)	20
3.9 Organisationsreglement	21
3.10 Strategieentwicklung und Strategieworkshops	21
<b>4 Literaturverzeichnis/empfohlene Literatur</b>	<b>23</b>

# Vorwort



Sie halten die bereits dritte Auflage des VR-Leitfadens für KMU in den Händen. Er entstand aufgrund zahlreicher Gespräche und Interviews mit KMU-Verwaltungsräten, Unternehmerinnen und Unternehmern sowie den Erfahrungen aus unserer eigenen VR-Tätigkeit. Dabei stellten wir das Bedürfnis nach einem einfachen Leitfaden für die VR-Praxis in KMU für die Rekrutierung und die Zusammenarbeit mit externen Verwaltungsräten fest. Dieser Leitfaden soll eine Übersicht über zentrale Themen geben, die sich bei der Etablierung eines solchen VR ergeben. Dabei werden nicht komplizierte Spezialfälle und umfangreiche Lösungsansätze aufgezeigt, sondern die grundsätzlichen Themen und die Usanz im Suchprozess und in der Integration von externen Mitgliedern des Verwaltungsrats. Für Leser, die ein Bedürfnis nach Vertiefung der Themen spüren, dienen die Hinweise auf weitere Quellen und Informationen. Es werden in diesem VR-Leitfaden die wichtigsten Aspekte im Umgang, in der Rekrutierung und der Zusammenarbeit mit externen VR aus Sicht von Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in einer praktischen Art und Weise beleuchtet. Insbesondere in inhabergeführten KMU nehmen externe VR eine wichtige Rolle ein, wenn es darum geht, den Unternehmern die Aussenperspektive klar aufzuzeigen und sie als Sparringpartner zu unterstützen.

In dieser dritten Auflage haben wir Hinweise für weitere Vorlagen (z.B. ein Organisationsreglement, Strategieentwicklung) und aktuelle Entwicklungen ergänzt (z.B. die Anforderung schneller auf die Unterstützung von externen VR zugreifen zu können). Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

St.Gallen, im August 2019

Alexander Fust, Urs Fueglistaller, Christoph Brunner, Thomas Züger

## **Management Summary: Der externe Verwaltungsrat – Suche und Zusammenarbeit**

KMU stehen vor der Herausforderung, dass sie neben dem operativen Geschäft auch genügend Zeit für die Zukunftsthemen, die Strategie der Firma, aufwenden können. Gerade im Hinblick auf die Herausforderungen und die Dynamik des aktuellen Marktumfelds ist die Beschäftigung mit der Zukunft umso wichtiger. Mit einem KMU-VR kann die Trennung von operativer und strategischer Arbeit erreicht werden. Es stellt sich die Frage, wie ein externer VR in KMU etabliert werden kann. Der folgende Leitfaden bietet dazu praktische Hinweise und Ansatzpunkte.

### **Gründe und Bedingungen für einen externen VR**

Im von Zeitknappheit dominierten Alltagsgeschäft von KMU besteht die Gefahr, dass die Strategieentwicklung auf der Strecke bleibt. Auch die Betriebsblindheit kann sich einstellen. Ein externer VR kann hierbei einen idealen Sparringpartner für strategische Fragen darstellen, indem er durch seine Unvoreingenommenheit, Unabhängigkeit, Aussenperspektive und Kompetenzen eine neue Sichtweise einbringt, Bestehendes hinterfragt sowie den Strategieprozess anregt. Eine Bedingung dafür ist Ihre Offenheit und Kritikfähigkeit als Unternehmer. Es gilt, das Anforderungsprofil des VR anhand der zukünftigen Herausforderungen der Firma zu erstellen.

### **Wirksamkeit und Effizienz des VR**

Die Zusammensetzung des VR ist zentral. Die fachlichen, aber auch menschlichen Fähigkeiten der Verwaltungsräte müssen einander gut ergänzen. Die Gesamtanzahl der VR-Mitglieder ist genauso zu berücksichtigen wie das Verhältnis der Anzahl externer zu interner VR und die Rolle, die externe VR ausüben sollen. Überlegen Sie sich zudem, über welche zeitlichen Ressourcen die VR-Mitglieder verfügen sollen. Falls die Erweiterung des Verwaltungsrats zu weit geht, könnte der Einsatz eines Beirats eine Kompromisslösung darstellen.

### **Suchen und Finden des externen VR**

Die Suche nach einem externen VR soll einem klaren Prozess folgen und durchaus über das persönliche Netzwerk hinausgehen. Diverse Vermittlungsstellen können Sie dabei unterstützen, den Suchradius zu vergrössern und Kontakte zu hochqualifizierten Personen herzustellen. Eine Long- und Shortlist ermöglicht das Abgleichen mit dem Anforderungsprofil. Gleichwohl sollte sichergestellt werden, dass Ihr Unternehmen einen möglichst professionellen Eindruck, z.B. durch eine Informationsmappe macht.

### **Kosten eines externen VR**

Die Kosten setzen sich typischerweise aus einer Jahrespauschale und evtl. aus Pauschalen pro Sitzung, Pauschalspesen, Unternehmensanteilen, Naturalien sowie Erfolgshonoraren zusammen, wobei der Nutzen einer erfolgsabhängigen Vergütung umstritten ist. Als Faustregel können 1'500 bis 2'500 Franken pro VR-Sitzung bei VR-Mitgliedern in Kleinst- und Kleinunternehmen gelten, wobei dies je nach Branche und Unternehmensgrösse stark abweicht. Der VRP erhält in den meisten Fällen ein höheres Honorar.

### **Organisatorische Aspekte**

Bei Einsatz eines externen VR müssen ggf. Anpassungen in den folgenden Dokumenten und Planungsprozessen vorgenommen werden: Aufgaben- und Kompetenzordnung, Organisationsreglement, Jahresagenda, Reporting und Leistungsbeurteilung des VR. Primär geht es hierbei jeweils um die Zuordnung der Verantwortlichkeiten und Frequenz sowie Tiefe des Informationsflusses.

### **Sitzungsalltag im VR**

In den meisten Fällen wird mit vier bis fünf VR-Sitzungen pro Jahr zu etwa drei Stunden und einem ganztägigen Strategieworkshop gerechnet. Eine gute Vor- und Nachbereitung ist dabei das A und O. Insgesamt ergibt sich dadurch ein Zeitaufwand von fünf bis acht Tagen. Die relevanten Informationen über den Geschäftsverlauf werden dabei in kompakter Form geliefert. Während den Sitzungen werden Diskussionen, Entscheidungen und Massnahmen protokolliert.

### **Beurteilung des VR**

Im Zweijahresrhythmus sollte eine Beurteilung der Arbeit des VR erfolgen. Der erbrachte Nutzen und der Abgleich mit den derzeit gefragten Kompetenzen stehen dabei im Zentrum. In jedem Fall sollte der Beurteilungsprozess transparent und direkt, aber dennoch respektvoll verlaufen.

# 1 KMU und externe Verwaltungsräte – Einleitung

## 1.1 Strategie versus Alltagsgeschäft

Eine oft gehörte Meinung aus der KMU-Welt ist: «Wohl denke ich über die künftige Entwicklung meines Unternehmens ab und zu nach, es fehlt mir aber die Zeit für die intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft. Kundenaufträge und das operative Geschäft haben bei mir eindeutig Vorrang.» Dies verdeutlicht die grosse Herausforderung von KMU-Unternehmern<sup>1</sup>, neben dem Alltagsgeschäft noch genügend Zeit für die Auseinandersetzung mit künftigen Handlungsalternativen für das Unternehmen und die Festlegung eines plausiblen unternehmerischen Zielbereichs für die nächsten drei Jahre im Sinne der Strategiegestaltung zu finden. Dabei geht es um Zielvereinbarungen wie beispielsweise den künftigen Umsatz, EBIT, Wachstum, Kundenbindungsmassnahmen, Zu- oder Verkauf von Firmen oder Abteilungen, Personalentwicklung, Investitionen in Technologie, Nachfolgeregelung oder umfassende Veränderungen bestehender Preis-/Leistungsvereinbarungen.

*Wie setzen sich KMU mit solchen strategischen Aufgaben auseinander?* Neben möglichen Massnahmen wie der periodischen Strategiesitzung mit der Geschäftsleitung und dem moderierten Austausch zwischen befreundeten Unternehmern – sogenannte Erfahrungsaustauschgruppen – oder dem Coaching durch einen Berater kann auch der Einsatz von unternehmensexternen Verwaltungsräten von grossem Nutzen sein. Viele KMU scheuen sich vor der Rekrutierung externer Verwaltungsräte, da sie entweder einen Machtverlust fürchten, sich nicht von «Externen» in die Karten schauen lassen wollen, den Aufwand scheuen oder nicht genau wissen, wie sie vorgehen sollen. Wir widmen uns vor allem dem letzten Punkt in diesem Leitfaden und zeigen die zentralen Aspekte bei der Etablierung eines VR auf. Wir thematisieren nicht den internen VR, der oft aus Inhaber und Familienmitgliedern besteht. Unser Augenmerk gilt explizit den familien- und unternehmensexternen Verwaltungsräten von KMU. Wir sind überzeugt, dass sie eine grosse Chance für KMU darstellen, vorausgesetzt dass sie sorgfältig ausgewählt werden und sich gut in die strategischen Herausforderungen des Unternehmens einbringen können.

## 1.2 Ziel: Etablierung eines externen VR

Viele KMU scheuen sich vor externen Verwaltungsräten und begründen dies folgendermassen: «Sie kosten viel, bringen wenig Aufträge, ihr Netzwerk können wir nicht wie gewünscht nutzen, sie haben kein Branchenwissen und sie kennen meine wahren Sorgen nicht.» Oft sind diese Hindernisse auch darin begründet, dass keine Erfahrungen im Umgang mit externen Verwaltungsräten vorhanden sind oder unklar ist, wie bei der Suche nach externen VR-Mitgliedern konkret vorgegangen werden soll. **Wir zeigen deshalb die wichtigsten Aspekte im Umgang mit externen Verwaltungsräten und bieten einen Überblick über konkrete Handlungsoptionen für die Etablierung eines externen VR** (für eine Gesamtschau s. Standardwerke und Lehrbücher<sup>2</sup>).

## 1.3 Vorgehen und Methodik

Neben den eigenen Erfahrungen und Beobachtungen fliessen auch die Erkenntnisse aus Interviews mit verschiedenen Unternehmern und externen VR in den KMU-Leitfaden mit ein. Markante Zitate sind im Text eingefügt. Wir haben zudem die Verwaltungsräte von 511 Unternehmen analysiert, um die Anzahl Verwaltungsräte pro Unternehmen darzustellen. Schliesslich wurde dieser Entwurf verschiedenen externen Verwaltungsräten zur Sichtung gegeben, um den Leitfaden weiter zu verbessern. Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass zuerst ein Überblick über die Themen gegeben wird, die danach detaillierter ausgeführt werden. Abschliessend werden Hilfestellungen dargestellt, wobei zusätzliche Dokumente auch auf der entsprechenden Webseite<sup>3</sup> heruntergeladen und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden können.

<sup>1</sup> Der Einfachheit halber verwenden wir bei unseren Formulierungen meist die männliche Form, wobei die weibliche jeweils mitgemeint ist.

<sup>2</sup> Siehe dazu das Kapitel 3 zur empfohlenen Literatur, das unseres Erachtens wichtige Lehrbücher und Artikel auflistet. Ein umfassendes Bild gibt Müller et al. (2014), das wir sehr empfehlen können.

<sup>3</sup> Die Checklisten können unter [www.obt.ch/verwaltungsrat](http://www.obt.ch/verwaltungsrat) heruntergeladen werden.



## 2 Externe VR in KMU: Suche und Zusammenarbeit

Wir konzentrieren uns auf die sieben für uns wichtigsten Fragen, wenn es um die Etablierung eines KMU-Verwaltungsrats mit firmen- und familien-externen Mitgliedern geht.

- 2.1 Wofür braucht es einen externen Verwaltungsrat? (Sinnfrage)
- 2.2 Wie erhöhen Sie die Schlagkraft des VR? (Wirksamkeitsfrage)
- 2.3 Wo und wie finden Sie den richtigen VR? (Rekrutierungsfrage)
- 2.4 Wie viel kostet ein externer VR? (Investitionsfrage)
- 2.5 Auf welche organisatorischen Aspekte sollten Sie achten? (Risiko- und Governance-Frage)
- 2.6 Wie sieht der VR-Alltag aus KMU-Sicht aus? (Alltagsfrage)
- 2.7 Wie bewerten Sie den VR? (Leistungs- und Nutzenfrage)

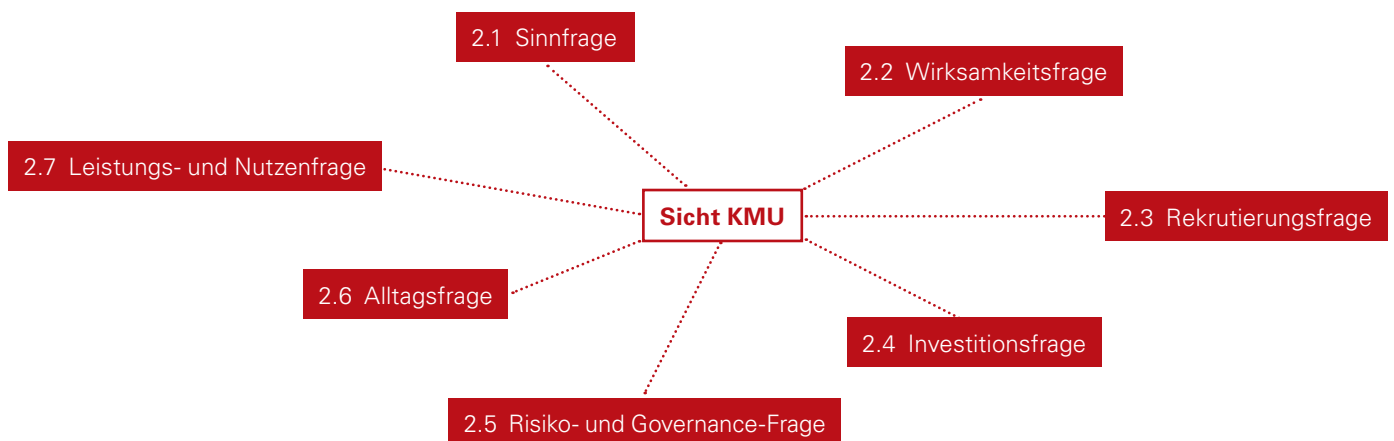


Abbildung 1: Überblick über die Fragestellungen



In vielen kleineren, oft familiengeführten Firmen vereinen sich drei Ebenen in einer Person: Der Geschäftsführer ist Hauptaktionär und Verwaltungsratspräsident zugleich. In kleineren Familienunternehmen setzt sich der Verwaltungsrat häufig aus noch weiteren, nicht operativ tätigen Familienmitgliedern zusammen, die oft auch (Minderheits-)Aktionäre sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Chancen und Risiken der Einsatz von externen Verwaltungsräten mit sich bringt. Obwohl es formell Gremien wie die Generalversammlung, den Verwaltungsrat oder die Geschäftsführung gibt, werden diese nicht genutzt: In vielen KMU können sich die Unternehmer gar nicht austauschen, da sie alle Rollen selber inne haben. Die Frage muss deshalb nicht nur lauten, ob Sie einen Verwaltungsrat haben, sondern wie er gelebt wird respektive gelebt werden soll!

Die Chancen eines externen Verwaltungsrats sind unseres Erachtens vielfältig und bedeutend: Externe Verwaltungsräte sind – wie es der Name sagt – nicht operativ im Betrieb tätig und nehmen somit idealerweise eine unabhängige, externe, ja oft auch branchenfremde Sicht ein. Diese **Aussensicht führt zu nützlichen Reflexionen und Debatten**, bevor Entscheidungen durch den VR oder durch die Geschäftsleitung gefällt werden. Diese Drittperspektive kann zur Verminderung der Betriebsblindheit beitragen.

«Wir hatten vor der Etablierung der externen VR-Mitglieder oft Themen im VR, die eigentlich Sache der GL waren. Die **Entflechtung von strategischen und operativen Diskussionen sowie das Aufzeigen der Aussensicht** waren für uns Gründe für die Aufnahme externer VR-Mitglieder. Notwendige Veränderungen wurden uns dadurch viel früher aufgezeigt.»

Jürg Pinkwasser, VRP, Mitinhaber und GL Wälli AG Ingenieure

«Ein professionell aufgestelltes Unternehmen zu haben und selbst gefordert zu werden, das waren meine Ziele nach der Firmenübernahme mittels MBI. Ein externer VR war für mich die logische Konsequenz. Die externen Verwaltungsräte sagen, **was man oft schon weiss, aber teilweise verdrängt, und genau das schätze ich.**»

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

In KMU, die über keinen externen Verwaltungsrat verfügen, besteht die Gefahr, dass in den Verwaltungsratssitzungen wenig über strategische Fragen gesprochen wird. Aktuelle operative Probleme und Themen sowie die Finanzzahlen der Vergangenheit dominieren oft. Deshalb liegt eine weitere Chance bei externen VR-Mitgliedern in der bewussten, dokumentierten Entwicklung und Etablierung der Strategie des Unternehmens. **Externe Verwaltungsräte ermöglichen die Trennung von strategischen und operativen Themen** aufgrund ihres Rollenbewusstseins und der unterschiedlichen Gremien.

Im Idealfall hinterfragen die externen Verwaltungsräte die Strategieprozesse und -ergebnisse wie auch die Führungsentscheidungen des Unternehmens kritisch. Mit unbequemen Fragen, aber auch durch das Aufzeigen von möglichen Lösungen erhält die Geschäftsleitung – insbesondere der Inhaber-Geschäftsführer – durch den externen VR einen **Sparringpartner für strategische Problemstellungen**. Diese Diskussionen können aber auch einen operativen Charakter haben, wobei wir dafür die gesonderte Betrachtung empfehlen, beispielsweise in einer zusätzlichen Sitzung mit einzelnen VR-Mitgliedern oder im Anschluss an die VR-Sitzung. Unternehmen profitieren vor allem von Verwaltungsräten, die ihr komplementäres Wissen und ihre Erfahrungen zum Wohle des Unternehmens gezielt einbringen können. Wenn das Unternehmen etwa in der Organisation bei den Produktionsprozessen oder den Finanzen Schwächen aufweist, kann das VR-Mitglied beispielsweise mit profundem betriebswirtschaftlichem Wissen nützlich sein. Oder wenn es um heikle Verträge mit grossem Risiko für die Firma geht, kann jener Verwaltungsrat, der in seiner beruflichen Haupttätigkeit Jurist ist, helfen. Die bedeutenden Vorteile externer Mitglieder des Verwaltungsrats liegen in ihrem unabhängigen Wahrnehmen und Reflektieren sowie ihrem **Expertenwissen**, das sie einbringen. KMU erhalten dadurch eine Plattform, um sich über die Zukunft des Unternehmens Gedanken zu machen und andere Sichtweisen zu erhalten.

«Bei der Gründung waren wir uns bewusst, dass wir eher die Techniker sind und noch **Defizite im betriebswirtschaftlichen Bereich**, insbesondere in der Organisation, haben. Deshalb war es für uns klar, einen VR von aussen einzusetzen, um dieses Know-how zu erhalten.»

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



Die Etablierung eines externen VR bietet Ihnen die Chance, zusätzliches Know-how ins Unternehmen zu holen, den VR als strategisches Organ zu etablieren und eine kritische Aussensicht zu erhalten.

Zum Nutzen von externen Verwaltungsräten befragt, gaben die KMU-Vertreter folgende Antworten:

«Ich habe die Etablierung eines externen Verwaltungsrats nie bereut. Eine Firma in unserer Grösse muss gut funktionieren und braucht mehr als zwei Leute, um den Durchblick zu behalten.»

Jürg Pinkwasser, Mitinhaber, VRP und GL Wälli AG Ingenieure

«Durch die externen Verwaltungsräte hat sich unsere Firma professionalisiert. Der VR grenzt sich vom operativen Geschäft ab. Ich kann es nur allen empfehlen und habe gute Erfahrungen gemacht. Es braucht ein kritisches Hinterfragen, sonst schmort man im eigenen Saft. Auch tut es gut, wenn der externe VR aufgrund seiner Erfahrung mit anderen Firmen unsere Probleme relativiert: Sie sind normal und kommen in allen Firmen vor. Es geht ums «geerdet» sein.»

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

«Jeder, der keinen externen VR hat, macht meines Erachtens einen Fehler. Jede Firma hat Verbesserungspotenzial. Ich will Leute im VR als Sparringpartner, die mich fordern und den Finger konsequent in die Wunde drücken; ich will keine «Ja-Sager». Der VR ist ein Arbeitsorgan und kein «Mittags-tischtrüpli». Er soll mir als Inhaber einen Mehrwert bieten, deshalb müssen es wirklich gute Fachleute sein, sonst würde ich es lieber sein lassen.»

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

Neben diesen Chancen gibt es aber auch Bedingungen, damit ein externer VR funktionieren und einen Nutzen stiften kann.

Bevor Sie externe Verwaltungsräte suchen, sollten Sie sich folgende Fragen stellen, denn die erste Bedingung liegt bei Ihnen als Unternehmer:

- Sind Sie kritikfähig? Und sind Sie gewillt, sich hinterfragen zu lassen?
- Sehen Sie konstruktive Kritik als Quelle für Verbesserungen?
- Werden Sie alle Informationen, auch die wirklich vertraulichen (stille Reserven, verstecktes «Kässeli», expliziter und impliziter Unternehmerlohn usw.) über Ihr Unternehmen mit anderen teilen?
- Freuen Sie sich auf die Vorschläge, die von den VR-Mitgliedern kommen?
- Sind Sie gewillt, Beschlüsse im VR durch die GL umzusetzen, auch wenn sie vielleicht nicht von Ihnen kamen?

- Haben Sie Verständnis, dass der externe VR noch viele andere, oft wichtigere Aufgaben inne hat, die nichts mit Ihrem Unternehmen zu tun haben?
- Trauen Sie sich zu, Ihren VR zu fordern und zu fördern?

Die zweite Bedingung liegt in Ihrem Unternehmen:

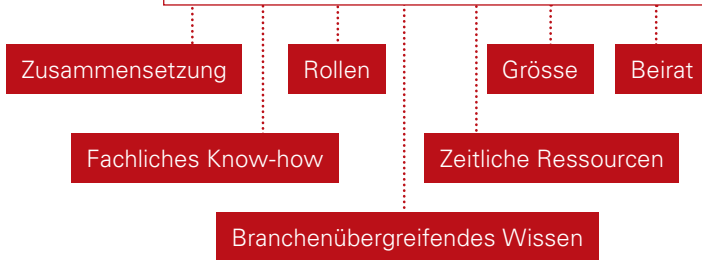
- Sind Ihre Mitarbeitenden offen für Leute, die die Firma unterstützen, jedoch nicht zur operativen Belegschaft gehören?
- Ist es der Geschäftsleitung überhaupt möglich und ist sie gewillt, die Vorschläge aus dem VR umzusetzen?

Neben diesen Bedingungen gibt es auch Risiken im Zusammenhang mit dem externen VR. Ein wichtiges Risiko liegt in der Zusammenstellung des VR. Wenn ungeeignete Personen im VR sitzen, kann das Unternehmen allenfalls Schaden davon nehmen. Deshalb ist eine sorgfältige Auswahl der VR-Mitglieder sehr wichtig. Es sollte sich um äusserst kompetente Personen handeln, die Erfahrung und das notwendige Know-how einbringen. Dazu empfehlen wir Ihnen, **vor der Suche ein Anforderungsprofil zu erstellen, welches die erwartete Kompetenz und das Know-how des externen VR aufzeigt** (siehe dazu das nächste Kapitel).

Stellen Sie sich konkret folgende Fragen rund um mögliche **Risiken**:

- Wie überprüfen Sie die Fähigkeiten von potenziellen VR-Mitgliedern?
- Auf welche Quellen können Sie sich verlassen, wenn es um Fragen der Loyalität, Kompetenz, Haltung usw. von möglichen VR-Mitgliedern geht?
- Wie handeln Sie gegenüber dem VR, wenn Sie merken, dass es nicht mehr rund läuft und der Nutzen stetig abnimmt?
- Wie gehen Sie mit externen VR um, die sich nach der Wahl als inkompetent für die spezifischen VR-Aufgaben herausstellen?
- Wie agieren Sie dann, ohne einen «Gesichtsverlust» für beide Seiten zu riskieren?
- Wie gehen Sie mit massgeblichen Konflikten zwischen VR-Mitgliedern oder zwischen dem VR und der Geschäftsleitung um?

## 2.2 Wie erhöhen Sie die Schlagkraft des VR?



Mit der «Schlagkraft» sind Effektivität und Effizienz der VR-Tätigkeit gemeint. Sie sollen einen möglichst hohen Nutzen für das Unternehmen und den Inhaber bieten. Wir sind davon überzeugt, dass sich die Schlagkraft des Verwaltungsrats durch eine **geeignete Zusammensetzung** massiv erhöhen kann. Gerade hier wird die Bedeutung der Erstellung von Anforderungsprofilen erkennbar. Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass bei KMU oft kein Anforderungsprofil vor der Wahl eines externen VR-Mitglieds vorhanden war und Personen aufgrund ihres Bekanntheitsgrads oder wegen Freundschaften in den VR gewählt wurden. Es ist dabei wie bei einer Sportmannschaft: Die Zusammensetzung und die gegenseitige Abstimmung auf die jeweiligen Positionen machen es aus. Deshalb muss dies im Mittelpunkt stehen.

Nun gilt es, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen:

- Welches fachliche Know-how soll Ihr VR mitbringen?
- Möchten Sie einen international oder regional aufgestellten VR haben?
- Welche Rollen sollen vom VR wahrgenommen werden?
- Wie führen und fordern Sie den VR?
- Welche zeitlichen Ressourcen muss der VR aufbringen?
- Wie gross soll der VR sein?
- Macht für Ihr Unternehmen auch ein sogenannter «Beirat» Sinn? Beiräte fungieren wie Verwaltungsräte, jedoch ohne Verantwortungen und gesetzliche Pflichten. Ein Beirat kann sehr wohl auch bei einer GmbH und anderen Rechtsformen «freiwillig» eingerichtet werden.
- Möchten Sie einen «Gestaltungs- oder Verwaltungsrat»? Soll Ihr VR ein aktives Mandat (z.B. durch Arbeiten in Kommissionen) oder eher eine beratende Rolle einnehmen?

### Welches fachliche Know-how soll der VR mitbringen?

Um diese Frage beantworten zu können, ist es notwendig, die eigenen Bedürfnisse und die des Unternehmens zu betrachten. Hier lohnt sich der Blick

auf den **Lebenszyklus** eines Unternehmens: Ob das Unternehmen gerade gegründet wurde, schon länger auf dem Markt besteht und etabliert ist (klassisch konsolidiert), in einer Wachstumsphase ist oder vor dem Turnaround steht, hat eine Auswirkung darauf, welcher Typ von VR und welches Wissen benötigt werden. Entsprechend werden Verwaltungsräte gesucht, die genau diese situationsgerechten Erfahrungen mitbringen. So nützt einem Unternehmen in einem Turnaround eine Person, die bereits mit Erfolg anderen Unternehmen aus schwierigen Situationen helfen konnte. Die Tabelle 1 (siehe nächste Seite) gibt dazu einen Hinweis ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Ihr gewünschter, externer VR soll **Wissen und ausgewiesene Erfahrung** in den folgenden Bereichen mitbringen (Auswahl):

- Produktion und Produktionsprozess
- Technologie
- Digitale Transformation
- KMU-Führungskompetenz
- Personalmanagement
- Gestaltung von Organisationen, Etablierung von Aufbaustrukturen
- Marketingkommunikation
- Finanzen
- Strategie
- Internationalisierung
- Innovation
- Netzwerk
- Marktwissen in eigenen/verwandten/fremden Märkten
- Recht
- Umgang mit Behörden, Banken usw.
- Nachhaltigkeit, Ökologie, Corporate Social Responsibility
- ...

«Um vor der Etablierung eines externen Verwaltungsrats Erfahrungen zu sammeln, empfehle ich das **Gespräch mit Firmen, die schon einen externen VR haben**. Zudem würde ich mir sehr genau überlegen, was man von seinem zukünftigen VR erwartet. Man braucht aber auch selbst einen offenen Geist: Kritikfähigkeit muss gegeben sein. Jede Firma hat das Potenzial, sich zu verbessern.»

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

«Am Anfang dachte ich, dass die externen Verwaltungsräte auch zur Akquise beitragen, jedoch ist es das falsche Gremium dafür. Der Fokus sollte auf der strategischen Führung liegen. Auch muss das Fachwissen eines Rechtsanwalts nicht zwingend im VR vertreten sein. Die Details und das Spezialfachwissen können von Fall zu Fall dazugekauft werden. Es braucht **Leute mit Grundkenntnis über die Führung von KMU**.»

Jürg Pinkwasser, Mitinhaber, VRP und GL Wälli AG Ingenieure

Phase	Gründung	Schon länger auf dem Markt: klassisch konsolidiert	Wachstumsphase	Turnaround
Notwendige Fähigkeiten/Erfahrungen des externen VR	Technisches Wissen, Netzwerk zu Startup-Finanzierung, VR als Geldgeber, Gründercoaching, Branchenkenntnis etc.	Branchenkenntnis, Netzwerk, juristisches Know-how, strategisches Verständnis etc.	Internationalisierungs-Know-how, Netzwerk, Prozessverständnis, strategisches Verständnis etc.	Finanzielles Verständnis, Erfahrung mit Turnaround-Management und Change-Management, strategisches Verständnis, Erfahrung in digitaler Transformation etc.

**Tabelle 1: Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens**

Neben der Lebenszyklus-Betrachtung kann sich der Unternehmer auch fragen, welche fachlichen Kompetenzen der nachfolgenden Liste zwingend notwendig sind.

### Welche Rollen sollen vom VR wahrgenommen werden?

Die einzelnen Verwaltungsräte können verschiedene Rollen einnehmen. Die folgende Liste der Rollen wurde aufgrund der Angaben unserer Interviewpartner erstellt. Sie ist (natürlich) nicht abschliessend.

Welche **Rollen** sollen von Ihrem VR unbedingt wahrgenommen werden? Bitte beachten Sie, dass auch mehrere Rollen von Personen übernommen werden können:

- Unabhängige Instanz (Unabhängigkeit/neutrale Instanz)
- Berater der Firma und der Familie
- Ausgeglichener Stabilisator (Beobachter und Schlichter)
- Sparringpartner, Coach für den Unternehmer
- Kreativer Innovator (Fremdsicht/Ideenbringer)
- Querdenker (Branchenfremder/Hinterfrager)
- Branchenkenner
- Sanierer
- Sprachrohr nach innen/nach aussen
- Hektischer Geselle/Motivator/ Vollblut-Unternehmer
- Strukturiert Denkender, Analytiker
- Psychologe
- Moderator und Sitzungsleiter
- Empathischer Wadenbeisser (kontrolliert besonnen die Umsetzung)
- Krisenmanager im Notfall

### Welche zeitlichen Ressourcen muss der VR aufbringen?

Wichtig scheint uns die Klärung, ob der gesuchte Verwaltungsrat überhaupt die notwendige Zeit für das VR-Mandat aufbringen kann. So fordert etwa ein **Unternehmen in einer Turnaround- oder**

**einer Startup-Phase oft mehr Zeit als andere.** Zudem sind die Verfügbarkeit und die Anwesenheit des VR bei den Sitzungen Kriterien, die Sie durchaus beim Rekrutierungsgespräch ansprechen können.

Als Faustregel soll folgende Überlegung dienen: In der Regel trifft sich der VR vier bis fünf Mal pro Jahr. Pro Sitzung braucht es samt Vorbereitung, Anfahrt und Nachbearbeitung rund einen Tag. Zu den vier bis fünf Tagen kommen im Idealfall noch mindestens ein Tag Strategieworkshop und allenfalls ein Tag für Ad-hoc-Besprechungen, Recherchen, Telefongespräche usw. hinzu. Insgesamt bedeutet dies ein Aufwand von fünf bis acht Tagen.

### Wie gross soll der VR sein?

Die Frage hängt stark vom gewünschten Know-how und somit von den Anforderungsprofilen ab. Wir sind der Überzeugung, dass ein externes VR-Mitglied besser ist als keins: Gerade in kleineren Familienunternehmen, bei denen der Unternehmer und Familienmitglieder den VR bilden, ist eine dritte, ausenstehende Person als externer VR oder gar VRP für mögliche Pattsituationen enorm hilfreich. Jedoch ist ein einzelnes externes VR-Mitglied in grösseren VR-Gremien schnell überstimmt und es kann passieren, dass es sich als Aussenseiter unwohl und unnützlich fühlt. Wir sind der Meinung, dass in einem VR mit drei Mitgliedern wenigstens eines extern sein sollte; in einem VR mit fünf Mitgliedern wenigstens zwei und bei sieben VR-Mitgliedern sollten mindestens drei extern sein. Bei KMU sind VR-Gremien mit sieben und mehr Mitgliedern eher selten. Letztlich soll sich die **ideale Grösse des VR vor allem nach den Fähigkeiten richten**, die eingebracht werden sollen (siehe Antworten zur Frage über die Fähigkeiten der VR am Anfang dieses Kapitels). Grössere VR-Gremien sind

«Im VR waren mir Finanz- sowie Prozessoptimierungs-Know-how, aber auch Marktkenntnisse und die industrielle Führung eines KMU wichtig. Erst später wurde mir bewusst, dass ich zudem noch **Sparringpartner im Personalmanagement benötige**. Dieses Know-how brachte mein VR glücklicherweise auch mit.»

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

nicht zwingend effektiver. Mit zunehmender Grösse wird u.a. auch der Koordinationsaufwand grösser. Die Gefahr der Bildung von Untergruppen mit entsprechenden Absprachen nimmt zu und die Sprechzeit pro VR-Mitglied wird geringer. Die Anzahl VR-Mitglieder hängt auch von der Grösse der Firma, von Statuten und Organisationsreglementen, vom Aktienariat (z.B. bei Familienunternehmen) und von der Komplexität des Geschäftsfelds ab.

Um diesen Aspekt genauer zu untersuchen, haben wir bei 511 Unternehmen nachgeforscht und die Anzahl der VR-Mitglieder über das Handelsregister erfahren. Die Abbildung 2 gibt darüber Aufschluss. Die Angaben in der Abbildung geben jedoch keinen Hinweis über die Anzahl interner und externer VR, es wird die Gesamtzahl VR-Mitglieder dargestellt. Von Bedeutung sind vor allem die Durchschnittswerte pro Unternehmensgrösse und die Standard-Abweichung. Das heisst beispielsweise bei Kleinunternehmen, dass sie im Durchschnitt drei VR-Mitglieder haben und dass bei mehr als zwei Dritteln der Unternehmen die Anzahl VR-Mitglieder zwischen 1.2 und 4.2 Mitglieder schwankt. Die Anzahl der Mitglieder sollte sich unseres Erachtens aber nach der gewünschten Zusammensetzung richten.

«Als VR hat man den Vorteil, dass man den Wald sieht, und nicht nur die einzelnen Bäume.»

Fabian Schönenberger, Unternehmensentwicklung  
Thurgauer Kantonalbank und VR verschiedener Startups

### Wie halten Sie Ihren VR aktuell und wie entwickeln Sie ihn weiter?

Der VR nimmt eine übergeordnete Rolle im Unternehmen ein und sollte branchenübergreifende Zusammenhänge erkennen können. Solches Wissen kann industriespezifisch oder genereller Natur sein. Es geht darum, die Entwicklung in der Industrie und der Wirtschaft zu verstehen. Dazu können branchenübergreifende Megatrends zählen. Zukünftige Konkurrenten müssen nicht zwangsläufig aus derselben Branche kommen. Die Verwaltungsräte können dies erreichen, indem sie gezielt Publikationen lesen und Tagesaktualitäten auf eine übergeordnete Ebene bringen. Im Endeffekt sollen dann soziale, wirtschaftliche und politische Megatrends abgeleitet werden können. Dies klingt und ist anspruchsvoll. Es geht genau darum, dass sich der VR über die Industriegrenze hinweg für Trends interessiert und diese auf die Herausforderungen für das KMU herunterbrechen kann. Natürlich können diese Rollen im VR aufgeteilt werden, da dort oft Experten zu einem spezifischen Thema vorhanden sind.

### Für welche Unternehmen ist ein Beirat eine mögliche Lösung?

Wenn Ihnen die Einsetzung eines Verwaltungsrats zu weit geht, können Sie sich auch mit der Idee eines Beirats auseinandersetzen. Der Beirat besteht aus verschiedenen Personen, die sich nach aussen hin nicht als Zugehörige des Unternehmens ausgeben (es ist kein Handelsregistereintrag notwendig) und

Anzahl VR nach Firmengrösse

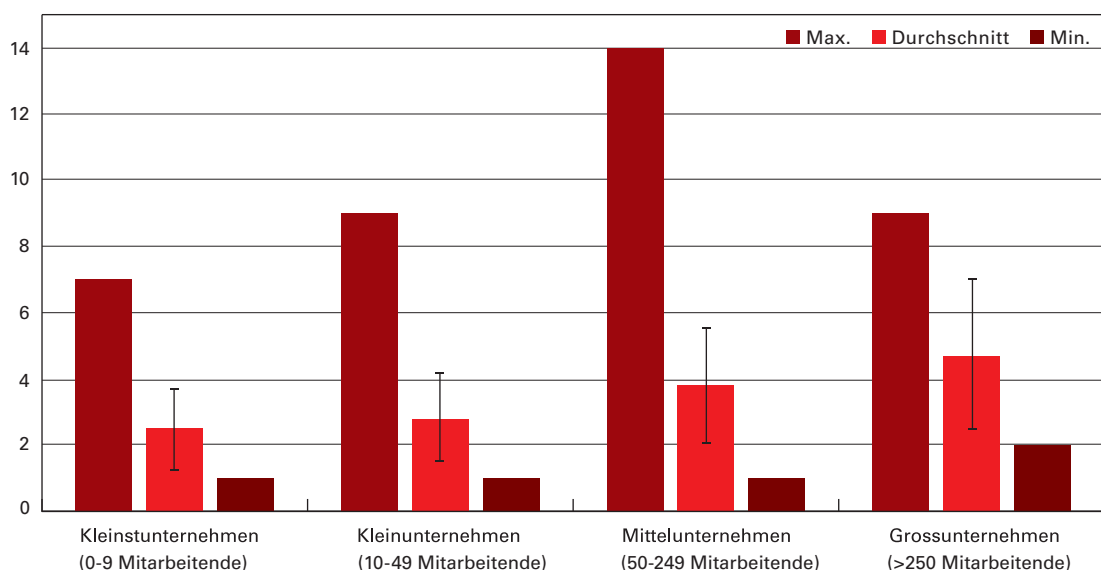


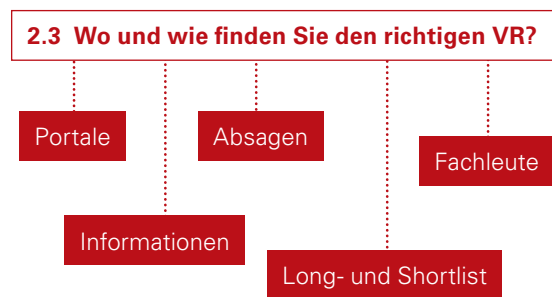
Abbildung 2: Maximum, Minimum, Durchschnitt und Standardabweichung der Anzahl Verwaltungsräte pro Unternehmen nach Grösse

auch nicht entsprechend haften. Der Beirat kann ebenfalls anhand von Anforderungsprofilen ähnlich des Verwaltungsrats gebildet werden, hat aber nur eine rein beratende Tätigkeit.

Kritische Stimmen sehen den Beirat nur dann als erfolgreich, wenn ein starker VR vorhanden ist. Der Beirat kann dann andere Themen abdecken.

«Ein Beirat ist ein wertvolles Gremium, da andere Themen diskutiert werden können (z.B. Regulierungen, politische Themen oder Forschungsthemen). Dies funktioniert jedoch meines Erachtens nur, wenn ein starker VR vorhanden ist. Ein Beirat ohne VR funktioniert nicht, da er wie ein VR geführt wird, aber der Inhaber doch selbst entscheidet.»

Urs Lauffer, Mitinhaber Lauffer & Frischknecht,  
Unternehmensberatung für Kommunikation



Wir beobachten in der Praxis, dass die externen VR oft im eigenen Netzwerk (oder im Netzwerk der Kaderleute) gesucht werden. Da das eigene Netzwerk jedoch schnell an Grenzen stösst und das VR-Gremium zu wichtig ist, um die Auswahl an geeigneten Personen durch das eigene Netzwerk zu beschränken, können **Rekrutierungsportale und -fachleute die nötige Unterstützung** bieten. Es gibt verschiedene Stellen, die bei der Suche nach dem richtigen VR helfen (die Liste ist nicht abschliessend):

- OBT AG, [www.obt.ch/verwaltungsrat](http://www.obt.ch/verwaltungsrat)
- Personalberatungsfirmen (wie z.B. Nellen & Partner AG, [www.nellen.ch](http://www.nellen.ch)), siehe dazu Kap. 3.1 im Leitfaden «Wie finden und führen Sie ein Mandat als externer Verwaltungsrat in KMU?»
- Verwaltungsrat Management AG, [www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)
- VRMandat.com, [www.vrmandat.com](http://www.vrmandat.com)

«Es ist ein zu wichtiges Gremium, als dass einfach der beste Kollege genommen wird. Die Wahl sollte auf Grund des erwünschten Anforderungsprofils erfolgen. Eine kritische Haltung ist durchaus wünschenswert.»

Jürg Pinkwasser, Mitinhaber, VRP und GL Wälli AG Ingenieure

Wir empfehlen nach der Erstellung des Anforderungsprofils eine Longlist mit potenziellen VR-Mitgliedern

anzufertigen. Diese Longlist soll im Sinne einer Selektion (erste Prüfung) mit den Anforderungsprofilen verglichen werden. Daraus entsteht die Shortlist mit denjenigen drei Namen, welche die erste Prüfung mit den folgenden Fragen überstanden haben:

- Passt die Person zu Ihrer Firma (persönlich wie auch vom fachlichen Profil her)?
- Erfüllt die Person das Anforderungsprofil?

Es empfiehlt sich, diese Personen aus der Shortlist zuerst zu beobachten (z.B. im Netzwerk herumfragen, allenfalls Zeitschriften lesen, Referenzen einholen) und erst dann zu einem Gespräch einzuladen.

«Viele VR-Vermittlungen in KMU waren Profile, die eine komplexe Kombination aus verschiedenen Wunschmerkmalen aufwiesen.»

Dominic Lüthi, Gründer VRMandat.com

Wenn Sie einen potenziellen Verwaltungsrat einladen, stellen Sie sich bitte beim Gespräch die folgenden Fragen:

- Können Sie sich vorstellen, mit dieser Person zusammenzuarbeiten?
- Wie ist Ihr Bauchgefühl?
- Können Sie der Person vertrauen?
- Gibt es Interessenskonflikte, sodass der potenzielle VR nicht mehr unabhängig sein kann?

Für KMU ist es vorteilhaft, dass die Nachfrage von potenziellen VR-Mitgliedern grösser ist als das Angebot an potenziellen VR-Mandaten. Dies ermöglicht, dass tendenziell sehr gute Kandidaten gefunden werden können.

Bitte akzeptieren Sie auch **Absagen** von angefragten Personen, denn dies zeigt, dass sie sich nicht unüberlegt in das Abenteuer stürzen. Eine seriöse Auseinandersetzung mit einem potenziellen VR-Mandat hilft allen Beteiligten – dazu gehören auch Absagen. Alle Entscheide sollten dann entsprechend kommuniziert werden.

### Welche Informationen stellen Sie den potenziellen VR zur Verfügung?

In vielen Fällen wird eine **Informationsmappe für die VR-Kandidaten** erstellt, damit sie das Mandat besser prüfen können. Das zeigt dem VR-Kandidat die Professionalität des suchenden Unternehmens und macht einen seriösen Eindruck. Die Informationsmappe kann folgendes enthalten:

- Erwartungen an den VR
- Aufwand und Entschädigung für den VR
- Wunschprofil des VR
- Sitzungsgepflogenheiten
- Unternehmensbeschreibung

- Organisationshandbuch bzw. -reglement<sup>4</sup>, Statuten
- GV- und VR-Protokolle der letzten drei Jahre
- Bereinigte Erfolgsrechnung und Bilanz der letzten drei Jahre
- Aktionärsbindungsverträge
- AHV-, BVG- und MWST-Abrechnungen (in einer späteren Phase)

### Was tun Sie als VR, wenn Sie nicht genügend Informationen erhalten oder neue Informationen kommunizieren möchten?

In diesem Fall ist Fingerspitzengefühl und Disziplin gefragt. Generell empfiehlt es sich, Informationen immer über die Schlüsselperson des Geschäftsführers (CEO) fliessen zu lassen. Somit kann der Informationsfluss systematisch kontrolliert werden. Gewisse Experten sprechen sich dafür aus, den etwas altmodisch geprägten «stufengerechten Informationsaustausch» zu leben. Anhand dieses Ansatzes werden Informationen gezielt platziert und immer über den Geschäftsführer eingeholt bzw. verbreitet. Das verhindert, dass beispielsweise ein VR-Mitglied in eine Abteilung geht und dort strategische Überlegungen preisgibt, welche zu unnötigen Ängsten oder Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden oder Kunden führen können.

Achten Sie beim **Rundgang durch den Betrieb** und bei der Verabschiedung darauf, wie sich der potenzielle Verwaltungsrat verhält:

- Grüsset er Ihre Mitarbeitenden freundlich?
- Wie reagieren Ihre Mitarbeitenden auf ihn (er wird ja als VR-Kandidat vorgestellt)?
- Ist er am Produkt, an den Maschinen, an den Leistungen usw. interessiert?
- Stellt er interessante Fragen? Macht er sich Notizen?
- Sieht er während des Rundgangs Dinge, die Ihnen so noch nicht aufgefallen sind?
- Spürt man eine Wertschätzung?
- Fühlt er sich wohl?
- Signalisiert er konkretes Interesse?

<sup>4</sup> Müller et al. (2014) stellen auf S. 953 (Kapitel 11.55) ein Muster eines Organisationsreglements vor.

## 2.4 Wie viel kostet ein externer VR?

VR-Honorare

Übergabe von Anteilen

Unterschiede zum VRP

Da Fueglistaller und Bergmann (2017) eine vertiefte Analyse der Verwaltungsrats honorare in der Schweiz durchführten, möchten wir in diesem Leitfaden nur die Usanz in KMU ausführen und auf jene Publikation referenzieren. Hier werden die Durchschnittswerte der VR-Honorare gezeigt, wobei wir uns bewusst sind, dass die Branchen- und Grössenunterschiede gross sind.

Das Honorar besteht grösstenteils aus einer Jahrespauschale und allenfalls noch aus einer Pauschale pro Sitzung, Pauschalspesen, allfälligen Unternehmensanteilen (z.B. bei Startups), Naturalien und einem Erfolgshonorar, wobei bei letzterem die Meinungen über den Nutzen stark auseinandergehen. Die Verwaltungsräte von **Kleinstunternehmen (bis zehn Mitarbeitende) erhalten durchschnittlich (Median) etwa 5'750 Franken**, von Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeitende) etwa 10'000 Franken und von Mittelunternehmen (50-249 Mitarbeitende) etwa 15'000 Franken. Zudem ist die Anzahl der Sitzungen zentral für das Honorar. Als Faustregel kann etwa von 1'500 bis 2'500 Franken pro Sitzung ausgegangen werden (für Kleinst- und Kleinunternehmen).

«Dass der externe VR das Mandat **nicht wegen des Geldes ausführt**, war mir wichtig. Die Freude, mit mir zusammen das Unternehmen weiterzuentwickeln und aus dem rohen, ungeschliffenen Diamanten etwas zu kreieren, soll die primäre Motivation sein.»

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

«Am Anfang hatten wir ein relativ aufwändiges System mit den Spesen. Neu wird eine Spesenpauschale bezahlt.»

Jürg Pinkwasser, Mitinhaber, VRP und GL Wälli AG Ingenieure

Der **Verwaltungsratspräsident (VRP)** erhält meist ein höheres Honorar. In Klein- und Kleinstbetrieben beträgt dieses im Durchschnitt 2'000 bis 3'500 Franken mehr und in Mittelunternehmen 5'000 Franken mehr als ordentliche VR-Mitglieder.

Die **Übergabe von Unternehmensanteilen** an externe Verwaltungsräte wird kontrovers diskutiert. Dem Nutzen eines Motivationsschubs bei den externen VR durch die Miteigentümerschaft stehen die Nachteile des Aufwands aufgrund der Firmenbewertung und der Regelung des Kaufs/Verkaufs

der Aktienanteile, der hohe Preis pro Aktie und die mögliche Beeinträchtigung der Unabhängigkeit entgegen.

«Wenn die externen VR **einzelne Aktien** erhalten, führt dies zu einer höheren Motivation. Die Miteigentümerschaft verpflichtet. Es muss dann aber klar geregelt sein, dass die Aktien bei Austritt der entsprechenden Person wieder innerhalb des VR/des Aktionariats verkauft werden. Auch wenn dieses System aufwändig ist, lohnt es sich aus der eigenen Erfahrung.»

Urs Lauffer, Mitinhaber Lauffer & Frischknecht,  
Unternehmensberatung für Kommunikation

Die Kosten für den externen VR werden in den meisten Fällen als Investition betrachtet, da es um die Entwicklung des Unternehmens geht.



Für diese Frage gibt es verschiedene empfehlenswerte Lehrbücher<sup>5</sup>, weshalb wir Ihnen in diesem Beitrag nur eine Übersicht mit entsprechenden Verweisen für eine vertiefte Lektüre geben möchten.

Wenn KMU einen externen VR einsetzen möchten, dann gilt es, folgende Aspekte zu beachten:

- **Aufgaben- und Kompetenzordnung:**
  - Welche Aufgaben übernimmt der VRP?
  - Welche Aufgaben übernimmt der VR?
  - Welche Aufgaben übernimmt die GL?
- Anpassen des **Organisationsreglements**, das die Rollen und Funktionen des VRP, des VR und der GL festlegt.
- **Jahresagenda** des Verwaltungsrats:
  - Wie viele Sitzungen wird der VR haben?
  - An welchen Daten werden diese Sitzungen stattfinden (häufig nach den Quartalsabschlüssen, vor der GV)?
  - Gibt es einen VR-Strategieworkshop gesondert von den ordentlichen VR-Sitzungen?
  - Welche Themen werden in den einzelnen VR-Sitzungen behandelt?

- Wer nimmt an den VR-Sitzungen teil?
- Wer protokolliert die VR-Sitzungen?
- Wer lädt ein?
- Wer führt die VR-Sitzung?
- Sind Abstimmungen auf dem Zirkularweg möglich?
- Hat bei Abstimmungen der VRP Stichentscheid? Wird bei kontroversen Abstimmungsergebnissen (z.B. 3:4) das Resultat nicht als gültig erklärt und das Geschäft nochmals debattiert?

▪ **Reports:**

- Welche Zahlen sind notwendig, um einen Überblick über die Geschäftstätigkeit zu erhalten? Siehe auch Kapitel 2.9.7 zum MIS.
- Wie viele Tage vor der Sitzung erhalten die VR-Mitglieder die Informationen?
- Wie werden diese Informationen verschickt (per Post, Mail, Cloud Boardroom oder Zugang zum System der Firma)?
- Der VR haftet bei fehlenden Einzahlungen der Sozialversicherungen (AHV, BVG usw.) solidarisch mit seinem Vermögen (!); wann und wie wird informiert, dass diese Rechnungen bezahlt sind?

▪ **Frequenz an Informationen/Risikoanalyse:**

- Wann sollen die VR-Mitglieder Informationen über das Unternehmen erhalten?
- Welche Informationen werden unabhängig von den VR-Sitzungen verschickt?

▪ **Leistungsbeurteilung des VR:**

- Nach welchen Kriterien wird die Arbeit des VR bewertet? Siehe auch Kapitel 2.7.
- Vertraulichkeit und Geheimhaltung:
  - Wer (und wie oft) weist auf die Vertraulichkeit und Geheimhaltungspflicht des VR, der GL und evtl. des Sekretariats hin?
  - Wer überprüft die Einhaltung?

▪ **Kommunikation und HR-Eintrag?**

▪ **Wer informiert das HR-Amt?**

▪ **Wer kommuniziert gegenüber den Mitarbeitenden und gegenüber Anspruchsgruppen die Wahl des externen VR?**

▪ **Wie oft hat der externe VR Kontakt zu den Mitarbeitenden?**

▪ **Werden Mitglieder des VR zu Firmenanlässen eingeladen?**

«Die Beschlussprotokolle sollen nicht knapp daherkommen, sondern es muss daraus klar werden, **wie die Verwaltungsräte auf den Entscheid gekommen sind und wie intensiv sie darüber gesprochen haben**. Diese Dossiers sollen anschliessend strukturiert archiviert werden.»

Urs Lauffer, Mitinhaber Lauffer & Frischknecht,  
Unternehmensberatung für Kommunikation

<sup>5</sup> Müller et al. (2014) führen diese Aspekte umfangreich aus. Das Buch von sigv (2014) kann dazu auch empfohlen werden.



Wir empfehlen aus eigener Erfahrung vier bis fünf Sitzungen pro Jahr<sup>6</sup> zu etwa drei Stunden. Aufgrund des dynamischen Marktumfelds nehmen aus unserer Erfahrung Zirkularbeschlüsse, Telefonate und persönliche Treffen zwischen den VR-Sitzungen zu, um bei Marktveränderungen schnell reagieren zu können. Teilweise wird deswegen die Frequenz der VR-Sitzungen erhöht. Ein **VR-Workshop** zu einem spezifischen Thema (z.B. Trends, Strategie), der meist einen ganzen Tag dauert, kann zusätzlich durchgeführt werden. Empfehlenswert ist, dass der Workshop nicht im Unternehmen stattfindet und dass sich der VR bereits am Vorabend des Workshops trifft, um den nächsten Tag schon vorzubereiten oder um das gemütliche Beisammensein zu geniessen. Auch das gehört für einen gut funktionierenden VR dazu.

«Es braucht die **Pflege des Zwischenmenschlichen**. Der VR soll sich dafür Zeit nehmen, so können beispielsweise ein bis zwei Anlässe pro Jahr für den VR organisiert werden, die nicht direkt mit dem Business zu tun haben. Dies schafft Vertrauen und erhöht die Freude, etwas miteinander erreichen zu wollen.»

Urs Lauffer, Mitinhaber Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

«Die VR-Sitzungen unterliegen zu Beginn einem **Findungsprozess**. Anfangs habe ich als VRP die Sitzungen geleitet, dies später aber an eine Person abgegeben, die in der Führung von VR-Sitzungen eine grosse Erfahrung hat. So habe ich als VRP mehr Zeit, die Diskussion aufzunehmen, und der Sitzungsleiter gewährleistet, dass alle in etwa gleich viel Sprechzeit haben und die Diskussionen nicht ausufern.»

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

Eine gute Vorbereitung durch die GL wie auch durch den VR führt zu effektiveren und effizienteren Sitzungen. Eine bis zwei A4-Seiten mit den **wichtigsten Führungskennzahlen**<sup>7</sup> und zusätzliche Informationen zum Geschäftsverlauf sowie den Anträgen sollen den Verwaltungsräten vorbereitend geschickt werden (sogenanntes MIS, siehe Kapitel 3.8). Eine Konzentration auf die wichtigsten Kenngrössen ist dabei angezeigt, wobei ausführliche Informationen als Anhang mitgeliefert werden. Einzelne externe

Verwaltungsräte führen aus, dass sie umfangreiche Informationen im Voraus sehr schätzen, weil sie zu kritischeren und zielführenderen Fragen führen. Mögliche Themen für die VR-Sitzung werden in Kapitel 3.6 vorgestellt.

«In einem VR darf keine Trennlinie zwischen Internen und Externen bestehen. Es ist wichtig, dass der externe VR im Unternehmen kein Fremdkörper ist. Wenn sich der externe VR als interner fühlt und er auch so akzeptiert wird, dann trägt das stark zum Funktionieren des VR bei. Der externe Verwaltungsrat muss in den Informationsfluss vollumfänglich eingebunden sein. So sind dies sehr befriedigende Mandate.»

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

«Das kann man sich wie einen Eisberg vorstellen. Zuerst müssen die Informationen, die wir erhalten, gesichtet werden (10%). Anschliessend machen wir uns Gedanken dazu, wie damit umgegangen werden kann und was die grössten Zusammenhänge sind (90%). Es sollte auch überlegt werden, welche Informationen nicht geliefert wurden und wieso diese nicht geliefert wurden.»

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

Es sollte klar sein, wer die Sitzung führt und Vorbereitungsaufgaben verteilt. Neben diesen Vorbereitungsaufgaben übernimmt häufig die Assistenz oder eine Sekretariatsstelle die Koordination des Verwaltungsrats (Einladung, Raum reservieren usw.). Eine Traktandenliste einer «normalen» VR-Sitzung kann im Anhang eingesehen werden (siehe Kapitel 3.6)

«Generell gilt bei solchen Gesprächen: **Wer fragt, der führt.**»

Fabian Schönenberger, Unternehmensentwicklung Thurgauer Kantonalbank und VR verschiedener Startups

Die VR-Sitzungen sollen so geführt werden, dass die meiste Zeit an strategischen Themen gearbeitet werden kann. Um die Sitzungen effizient abhalten zu können, gibt es einige Dinge, auf die Sie achten sollten. Wir unterteilen die Sitzungen in die Phasen «Vorbereitung», «Führen der Sitzung» und «Nachbereitung».

<sup>6</sup> Wir beobachten, dass Firmen mit Quartalsabschluss vier und solche mit Trimesterabschlüssen drei ordentliche VR-Sitzungen durchführen. Dazu wird oft noch ein VR-Workshop organisiert. Mehr Sitzungen sind aus unserer Erfahrung in KMU eher selten und zeugen unter Umständen mehr von fehlender Klarheit bei der Aufgabenabgrenzung oder Unsicherheit bei der GL wie auch von einem hektischen Marktumfeld oder Problemen im Markt und/oder beim Unternehmen.

<sup>7</sup> Müller et al. (2014) präsentieren auf S. 909 (Kapitel 11.39) die wichtigsten Führungskennzahlen für den VR.



## Vorbereitung

Die VR-Mitglieder sollten vorab eine Sitzungsmappe in digitaler oder Papierform erhalten. Diese Sitzungsmappe wird vorgängig vom CEO, Generalsekretär oder VRP vorbereitet. Enthalten sind beispielsweise die Einladung, die Traktandenliste und Unterlagen zu den Traktanden. Dazu können weiterführende Informationen in Form von Präsentationen oder auch firmenspezifische Unterlagen wie unter Anderem ein Report abgegeben werden. Für VR-Mitglieder sind alle Informationen über die Hintergründe eines abzustimmenden Antrags sehr relevant. Diese Informationen müssen vorab vom VR studiert und hinterfragt werden. Nicht immer können alle relevanten Informationen in der Sitzungsmappe abgegeben werden oder es verändern sich Umstände bis zur VR-Sitzung. Es gilt, alle Informationen in die Sitzungsmappe einzufügen, die helfen, den Antrag fundiert beurteilen zu können. Bewährt hat es sich zudem, dass für jedes Traktandum zwei bis drei kritische Fragen vorbereitet werden, um die Diskussion zu vertiefen.

«Die wichtigsten Fragen betreffen jene, die für mich in meiner Organstellung ein Risiko darstellen. Dies können z.B. die Jahresrechnung oder die Personalrekrutierung sein. Es kann aber etwas komplett Anderes wie ein Kooperationsvertrag sein – sofern dieser eine strategische Komponente beinhaltet.»

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

## Sitzung

Die Sitzung muss gut geführt sein. In den meisten Fällen übernimmt der VRP die Sitzungsleitung. Teilweise wird diese Aufgabe auch von anderen VR-Mitgliedern ausgeführt. Die Sitzungsleitung muss das **Zeitmanagement** im Griff haben, wobei die Dauer der Sitzung bereits mit der Einladung und den Traktanden bekannt ist. Es gilt, dass die Sitzungsteilnehmenden auf den Punkt kommen und sich disziplinieren. Die wichtigsten Fragen, die von den VR-Mitgliedern vorbereitet wurden oder sich im Laufe der Diskussion ergeben, sollen aber unbedingt im Plenum besprochen werden.

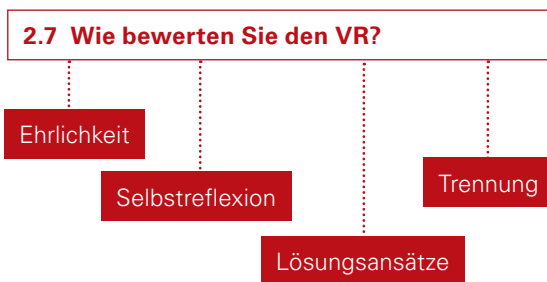
Es kann vorkommen, dass nicht alle Punkte besprochen werden können. Dann ist Flexibilität und ein Vorgehen gemäss den festgesetzten Prioritäten gefordert. Entweder wird das Thema auf eine andere Sitzung verschoben oder die Sitzung wird verlängert. Bei kontroversen Diskussionen können VR-Ausschüsse gebildet oder eine ausserordentliche VR-Sitzung einberufen werden.

Für das VR-Mitglied empfiehlt es sich, während der Sitzung **Notizen zu den eigenen Fragen, Bemerkungen und Anträgen zu machen**. Ein weiteres

einfaches, aber nützliches Instrument sind klare **Pendenzen- oder To-Do-Listen**, welche Bestandteil des Protokolls sind (Beispiel siehe Kapitel 3.7). Häufig werden Verantwortlichkeiten an den Sitzungen verteilt, jedoch nicht schriftlich festgehalten. Das effektivste Mittel ist, diese Liste während der Sitzung zu füllen und dann entweder zu Beginn oder am Schluss der nächsten VR-Sitzung unter Varia zu besprechen und den Status zu evaluieren – allenfalls mit einer neuen Frist.

## Nachbereitung

Das Protokoll wird nach der Sitzung an die Teilnehmenden versendet. Im Anschluss sollten diese das Protokoll durchlesen und auf Unstimmigkeiten (insbesondere die Schlüsselpunkte, wichtige Diskussionen oder Anträge) überprüfen. Ein Abgleich mit den während der letzten VR-Sitzung gemachten Notizen sollte hierbei erfolgen. Ausserdem sollten die Pendenzen überprüft und falls notwendig ergänzt werden.



Nach einer gewissen Zeit sollten sich nicht nur KMU die Frage nach der Beurteilung des VR stellen, sondern auch die externen Verwaltungsräte selber.

Wir empfehlen Ihnen, die Frage nach der Bewertung des VR in einem Zweijahresrhythmus zu stellen. Die Tabelle 2 soll dabei einen Anhaltspunkt geben.

«Nach einem Jahr haben wir unsere Tätigkeit hinterfragt. Dazu nutzten wir 45 Minuten, indem wir die **Führung der Sitzung, die Unterlagen, die Themen und mögliche Verbesserungen** im Sinne der Selbstreflexion angeschaut haben.»

Jürg Pinkwasser, Mitinhaber, VRP und GL Wälli AG Ingenieure

### Wie trennen Sie sich im Guten von einem externen VR?

Die Beurteilung eines VR-Mitglieds könnte negativ ausfallen oder ein Loyalitätskonflikt könnte vorhanden sein. Wie gehen Sie damit um, ohne zu viel «Geschirr zu zerschlagen»? In der Regel sind solche Trennungen unangenehme Prozesse, da sich während Jahren ein Vertrauensverhältnis und oft auch Freundschaften entwickelt haben. Die Interviewpartner meinten dazu etwa, dass die Person alternativ in den Verwaltungsrat einer Tochtergesellschaft gewählt oder eine **Altersgrenze** eingeführt werden sollte, um sich von diesem VR zu trennen. Auch die Vergabe von Ehrenpräsidien ist beliebt, doch bleibt die Frage der rechtlichen Stellung dieser Personen. Die «klassische» und beste Variante ist das **ehrliche Darlegen des Entscheids**, ein rasches Handeln durch den VRP und eine stimmige Kommunikation nach innen und aussen – ohne Gesichtsverlust des austretenden VR-Mitglieds (ausgenommen natürlich bei Straftatbestand, Veruntreuungen, absichtlicher Schadenzuführung oder Betrügereien).

Nach der Kommunikation wird der Entscheid oft durch eine ausserordentliche GV bestätigt und der Austrag aus dem Handelsregister muss umgehend erfolgen.

Aspekt	Beschreibung
Big Picture	Welchen Nutzen hat der Verwaltungsrat im Allgemeinen (und der externe Verwaltungsrat im Besonderen) Ihnen und Ihrem Unternehmen in den letzten zwei Jahren gebracht?
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Kompetenzen sind in der aktuellen Lage der Firma gefragt?</li> <li>▪ Ist der Verwaltungsrat noch passend zusammengesetzt?</li> </ul>
Bewertung des VR	Folgende Bewertungskriterien können hinzugezogen werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Findet eine offene und konstruktiv kritische Auseinandersetzung statt?</li> <li>▪ Bringen die externen Verwaltungsräte kritische Voten ein?</li> <li>▪ Sind die externen Verwaltungsräte an den Sitzungen vorbereitet?</li> <li>▪ Bringen die externen Verwaltungsräte ihr Know-how angemessen ein?</li> </ul>

**Tabelle 2: Bewertung der Leistung des Verwaltungsrats**

# 3 Anhang – praktische Hilfestellungen

## 3.1 Porträts der befragten Unternehmer und Verwaltungsräte

Auf Seite 24 werden die interviewten Personen und ihre Unternehmen vorgestellt. Die Interviews dauerten etwa eine Stunde. Die Interviewfragen drehten sich dabei um die in diesem Leitfaden vorgestellten Problemstellungen.

## 3.2 Profil des externen VR

Die Tabelle 2 gibt eine Übersicht über verschiedene Profile von externen Verwaltungsräten. Sie können die gewünschten Eigenschaften entsprechend markieren (z.B. mit einem Kreuz). Die Tabelle kann als morphologischer Kasten genutzt werden. Kreuzen Sie in jeder Zeile an, welche Eigenschaften Sie von einem externen VR wünschen.

	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4	Kategorie 5
Führungs- und unternehmerische Erfahrung	Greenhorn	wenig	mittel	viel, in der Vergangenheit	viel, immer noch aktiv
Führungserfahrung in	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittelunternehmen	Grossunternehmen	Börsennotierte Unternehmen
Alter	< 35 Jahre alt	35 - 45 Jahre alt	45 - 55 Jahre alt	55 - 65 Jahre alt	> 65 Jahre alt
Altersbegrenzung	keine	65 Jahre	70 Jahre		
Erfahrung mit VR-Mandaten	keine Erfahrung als VR	VR im Nebenmandat	Erfahrung als VRP	professioneller VR	
Sonstige Funktion	Berater	Manager	Unternehmer	Mitarbeiter	Profi-VR
Geschlecht	Mann	Frau			
Fachlicher Hintergrund	Politiker	Wissenschaftler/Technologe	Wirtschaftler/Unternehmer	Künstler/Philosoph	Jurist
Betriebswirtschaftliches Wissen	Finanzen	Strategie/Digitalisierung	Personalmanagement	Produktion/Prozesse	Internationalisierung
Branchenwissen (insb. Marktlogik)	gleicher Markt	ähnliche Märkte	verschiedene Märkte		
Verfügbarkeit	stark engagiert, wenig Kapazitäten	teilzeitangestellt, mit grosser zeitlicher Verfügbarkeit			
Technologisches Know-how	Know-how in Ihren Märkten	Know-how aus ähnlichen Märkten	Know-how aus betriebsfremden Märkten	kein technologisches Know-how	
Finanzen	Steuerspezialist	Controlling-spezialist	übliches KMU-Finanz-Know-how		
Strategie	leitet Strategie-Workshops	Strategieberater	grosse VR-Erfahrung		
Personalmanagement	führte Grossunternehmen	führte KMU Ihrer Branche	führte KMU aus anderen Branchen	ist Personalmanagement-Spezialist	Personalberater
Produktion/Prozesse	Organisations-spezialist (Strukturen)	Prozessoptimierer	grosses Produktions-Know-how (Ihre Branche)	grosses Produktions-Know-how (ähnliche Branche)	geringes Produktions-Know-how
Kommunikation/Marketing	Marketingspezialist/-berater	Kommunikations-spezialist/-berater			
Internationalisierung	setzte Internationalisierungsstrategien um	beriet Unternehmen in der Internationalisierung	keine Internationalisierungserfahrung		
Juristisches Know-how	Anwalt (breites Wissen)	Anwalt (Spezialistenwissen)	Nachfolge-Spezialist	Grundlagenwissen	Anwalt mit grosser VR-Erfahrung

Tabelle 2: Morphologischer Kasten für das Profil des VR

### 3.3 Beispielhafte Ausschreibung

Eine Ausschreibung bzw. ein Anforderungsprofil kann folgendermassen aussehen: Zuerst soll das Unternehmen kurz vorgestellt werden. Danach wird skizziert, warum ein externer VR eingesetzt werden soll (z.B. Nachfolge eines anderen VR, Etablierung eines neuen VR, neue Marktanforderungen) und wer bisher im VR und in der GL ist. Die Erwartungen an den zeitlichen Aufwand und die Entschädigung sollen aufgezeigt werden. Danach kann auch der normale Ablauf einer VR-Sitzung vorgestellt werden.

Nun folgt das eigentliche Anforderungsprofil. Die Inhaber stellen z.B. folgende Anforderungen an Sie als externes Mitglied:

- Netzwerk pflegen, damit das Unternehmen bei entsprechenden Fragen auf diese Personen zugehen kann. Sie sollten Wissen haben, welches das Unternehmen in der jetzigen Form noch nicht besitzt, z.B. grosse Erfahrung im Finanzwesen in KMU, Controlling, Aufbau eines MIS/einer Datengrundlage für die Beurteilung der finanziellen Situation und strategisches Verständnis.
- Konstruktiv kritischer Sparringpartner für die GL sein. Es geht darum, dass Sie sich kritisch gegenüber der GL äussern und bei Bedarf auf wunde Punkte aufmerksam machen. Die GL soll weiterentwickelt werden. Sie erhalten dafür regelmässig entsprechende Informationen zum Geschäftsgang der Firma.
- Eigene Unternehmens- und Führungserfahrung in KMU sowie Ihre Marktkenntnisse ins Unternehmen einbringen. Es geht darum, dass Sie eine Aussensicht einnehmen und das Unternehmen mitgestalten.

- Strategisch vorausschauend wirken. Durch Ihre Aussensicht soll die Betriebsblindheit der operativen Leitung verringert und die Strategie des Unternehmens weiterentwickelt werden.
- Menschlich mit Ihren Werten ins Team passen. Sollen das Leitbild und die Vision sowie die Kultur des Unternehmens (nach innen und aussen) vertreten und diese auch leben.
- Mögliche Geschäfte erkennen und der GL weiterleiten, damit sie entsprechende Akquisetätigkeiten durchführen kann (zweitrangig).

### 3.4 Sitzungsrhythmus/Jahresagenda

In der Abbildung unten wird eine exemplarische Jahresagenda aufgezeigt. Die Termine der einzelnen VR-Sitzungen werden so geplant, dass sie nach den Quartalsabschlüssen oder vor der GV durchgeführt werden.

### 3.5 Teilnehmende an der Sitzung

Es stellt sich die Frage, welche Teilnehmenden an einer VR-Sitzung dabei sein sollen. Einigkeit herrscht darin, dass alle VR-Mitglieder anwesend sein sollten. In Ausnahmefällen können einzelne VR-Mitglieder, denen eine Teilnahme vor Ort nicht möglich ist, via Telefon- oder Videokonferenz zugeschaltet werden. Unterschiedlich wird diskutiert, ob die Geschäftsleitung dabei sein soll oder nicht. Möglich ist etwa auch, dass sich der VR 30 Minuten vor der VR-Sitzung ohne die Geschäftsleitung/den Geschäftsleiter trifft. Oft sind es dann Themen rund um die Entlohnung des Geschäftsführers. **Die GL kennt den Markt und zeigt die Realitäten aus der alltäglichen Praxis und im Markt auf.** Wenn die GL gar nicht miteinbezogen wird, besteht die Gefahr, dass das VR-Gremium die aktuellen Gegebenheiten im Unternehmen nicht mehr wahrnehmen könnte.



### 3.6 Traktanden/Themenliste

Nachfolgend soll ein Beispiel für die **Traktanden** einer VR-Sitzung geliefert werden. Wichtig dabei scheint uns, dass die ständigen Traktanden aufgrund einer guten Vorbereitung relativ zügig durchgegangen werden. Es soll auch eine **Pendenzenliste** geführt werden, um die Umsetzung der einzelnen Massnahmen überprüfen zu können.

#### Eine nicht abschliessende Liste von möglichen ständigen Traktanden:

- An- und Abwesenheiten
- Genehmigung des letzten Protokolls
- Geschäftsgang (Finanzen, Liquidität, Kennzahlen, Kurzinformationen, MIS, Quartals- und Jahresabschluss, Vergleich zum Vorjahr, aktuelle Lage, zukünftige Erwartung)
- Markt (Wesentliches vom Markt, Kunden, Mitbewerber, Lieferanten, Kennzahlen Betrieb, wichtige Ereignisse)
- Investitionen (Liegenschaften/Infrastruktur/Maschinen etc.)
- Informationen aus VR/GL/Kader (Personelles, wesentliche Informationen)
- Produktion/Prozesse (wesentliche Informationen)
- Pendenzenliste

Eine nicht abschliessende Liste von möglichen Themen im VR, die wir aus den eigenen Erfahrungen, aus den Interviews und der Literatur erarbeitet haben ist hier aufgeführt:

#### VR-Interna

- VR-Workshop (inkl. Vorbereitung/Vorstellung in der Sitzung vor dem Workshop)
- Firmenbesuche (z.B. Tochtergesellschaften im Ausland/Lieferanten)
- Vorbereitung GV/Jahresbericht erstellen
- Leistungsbeurteilung/Evaluation des Verwaltungsrats
- Erneuerung Verwaltungsrat/Erstellung Anforderungsprofil
- Besprechung Revisionsbericht
- Terminplanung VR

#### Strategie

- Akquisitionen/Kooperationen
- Strategie des Unternehmens/Wachstumsstrategie beurteilen
- Neue Geschäftsfelder/Erschliessung neuer Märkte
- Entwicklungsprojekte
- Präsentation von Trends im Markt/bei den Kunden/bei den Technologien
- Krisenmanagement
- Formulieren, Anpassen der Eignerstrategie
- Analyse Strategie/Anpassung Strategie

- Planung, Diskussion über Nachfolgeregelung wichtiger Stellen, innerhalb GL usw.
- Mehrjahresplanung anhand ausgesuchter Kennzahlen

#### Risiko

- IKS und Risikobeurteilung (Risiko-Map): Welche Risiken sind mit welcher Eintrittswahrscheinlichkeit und mit welchem Ausmass zu bewerten?

#### Personal

- Löhne/Leistungsvereinbarungen mit den Mitarbeitenden
- Gewinnverteilung/Dividendenpolitik
- Personalpolitik und -planung

#### Marketing

- Marketingplan
- Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen

#### Organisation

- Organisations- und Kompetenzenreglement
- Organisation Unternehmen/Prozessorganisation
- Einführung Dokumentmanagement-System
- Aufbau Projektorganisation

#### Produktion/Prozesse

- Überprüfung Produktions- und Leistungsprozesse
- Verkürzung Durchlaufzeiten/Materialreduktion

#### Finanzen

- Festlegung Budget
- Investitionsbudget
- Steuern
- Abrechnung AHV, BVG, MWST

### 3.7 Protokollierung/Vorprotokoll

Die wichtigsten Entscheidungen sollen in einem Dokument protokolliert werden. Dabei gibt es verschiedene mögliche Formen einer solchen Protokollierung. Programme wie OneNote und Teams von Microsoft, IBM Connections oder auf die VR-Tätigkeit spezialisierte Software (Suchbegriffe «VR-Software», «Boardrooms») ermöglichen das Vorbereiten der Sitzung und das effiziente Erstellen des Protokolls. Jedes VR-Mitglied kann dadurch bereits vor der Sitzung die vorbereiteten Punkte durchlesen und in Echtzeit vorgängig ergänzen. Die Beschlüsse werden während der Sitzung im entsprechenden Programm festgehalten. Diese Form der Vorprotokollierung ist aus eigener Erfahrung ein effizientes Mittel, da sich die VR-Mitglieder dadurch bereits vor der Sitzung ihre Gedanken machen und auf die genannten Fragen des Inhabers eingehen können. In der Praxis werden oft Textverarbeitungsprogramme verwendet. Die Protokollierung übernimmt häufig entweder ein Mitglied der Geschäftsleitung oder des VR. Die Protokolle sollen strukturiert archiviert werden. Die Aussage von VR-Mitgliedern «das wird nicht protokolliert» während der Sitzung, ist rechtlich heikel und muss durch den VRP vermieden werden. Wenn etwas besprochen wird, das nicht im Protokoll erscheinen darf, muss der VRP explizit eine Unterbrechung der Sitzung einfordern und erst dann das heikle Traktandum besprechen. Nach der Diskussion nimmt der VRP die Fortführung der Sitzung wieder auf.

Es folgt ein Beispiel für die Protokollierung der Beschlüsse sowie ein Beispiel für eine Pendenzenliste. Das Protokoll wird an der nächsten VR-Sitzung unterschrieben.

### 3.8 Management Information System (MIS)

Das Management Information System soll einen Überblick über die finanzielle Situation des Unternehmens auf ein bis zwei A4-Seiten bieten. Weitere Informationen sind erwünscht und sollen als Anhang mitgeliefert werden. Das MIS kann folgende Zahlen beinhalten; oft sind Grafiken und ein Ampelsystem sehr hilfreich:

- Erfolgsrechnung, Bilanz, Quartalsabschluss
- Vergleich Budget und IST (Umsatz und wichtigste Kostentreiber)
- Rendite
- Liquidität (anhand Liquiditätsplan, Liquiditätskennzahlen oder Kontostände)
- Auftragsbestand/Kapazitätsauslastung
- Offertstellungen und Chancen-Einschätzung der verantwortlichen Mitarbeitenden in Form von % (z.B. 90% heisst; das Unternehmen erhält den Auftrag mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit)
- Akquise (neue und verlorene Kundenaufträge)
- Projektstände (insbesondere der grössten Projekte)
- Bauvorhaben und Stand der Entwicklung
- Investitionsplan und effektive Investitionen
- Garantiefälle, Debitorenverluste, Betreibungen, Streitigkeiten und Gerichtsfälle

Ein MIS kann in eine geeignete Boardroom-Software eingebettet werden, die die Koordination, Zusammenarbeit und das Dokumentmanagement innerhalb des VR erleichtert. Beispiele entsprechender Software-Lösungen sind Sherpany, Swiss Trust Room oder Directors Desk Board Portal (siehe auch: [http://vr-wissen.ch/vr\\_softwareportal.php](http://vr-wissen.ch/vr_softwareportal.php)).

Weitere Informationen zur Protokollierung der VR-Sitzung kann unter dem folgenden Link gefunden werden:  
[http://www.advocat.ch/fileadmin/user\\_upload/publikationen/roland\\_mueller/VR-Sitzung\\_Vorbereitung\\_Einberufung\\_Durchfuehrung\\_Beschlussfassung\\_Protokollierung.pdf](http://www.advocat.ch/fileadmin/user_upload/publikationen/roland_mueller/VR-Sitzung_Vorbereitung_Einberufung_Durchfuehrung_Beschlussfassung_Protokollierung.pdf)

Protokoll		
Thema/Diskussion/Informationen	Beschluss	
Vorstellung der Finanzzahlen. Die tiefe Liquidität wurde diskutiert, die sich aufgrund eines hohen offenen Debitorenbestands ergab. Die allerneuesten Zahlen belegen, dass die Liquidität bereits wieder entspannt ist, da ein wichtiger Kunde gezahlt hat.	Massnahmen für die zukünftige Verbesserung des Debitorenmanagements durch das für Finanzen zuständige GL-Mitglied Peter Meier erarbeiten.	
Ein Mitbewerber hat ein neues Produkt auf den Markt gebracht, das neue Anwendungen ermöglicht. Mögliche Auswirkungen auf die eigene Geschäftstätigkeit werden einfürend diskutiert, wobei noch weitere Informationen notwendig sind.	VR-Mitglied Hans Müller hört sich im Markt um und berichtet über die Erfahrungen bei den Kunden in der nächsten VR-Sitzung.	

Pendenzenliste		
Wer	Macht was	Bis wann?
Hans Müller	Hört sich im Markt über die Erfahrungen mit dem neuen Produkt eines Mitbewerbers um und berichtet darüber.	Nächste VR-Sitzung (Datum)
Peter Meier	Erarbeitet Massnahmen für die zukünftige Verbesserung des Debitorenmanagements.	Nächste VR-Sitzung (Datum)

### 3.9 Organisationsreglement

Das Organisationsreglement regelt die (rechtswirksame) Delegation der Geschäftsführung (siehe Art. 716b Abs. 2 OR). Es enthält meist die folgenden Elemente (siehe Müller et al., 2014):

- Konstituierung (z.B. Wahl des VR, VRP)
- Sitzungen des VR
- Beschlüsse des VR (v.a. Beschlussfähigkeit)
- Protokoll
- Rechte des VR (z.B. Einsichts- und Auskunftsrecht, Berichterstattung, Entschädigungen)
- Pflichten des VR (z.B. Sorgfalts- und Treuepflicht, Diskretionspflicht, Konkurrenzverbot)
- Aufgaben und Kompetenzen (oft anhand der unübertragbaren Aufgaben aus Art. 716a)
- Aus- und Weiterbildung/Selbstevaluation
- Delegierte des VR
- Direktion/Geschäftsleitung (z.B. Zusammensetzung, Wahl)
- Administrative Regelungen (z.B. Zeichnungsberechtigte)
- Ausstand
- Schlussbestimmungen

Ein ausführliches Organisationsreglement kann in Müller et al. (2014: S.953ff.) gefunden werden.

### 3.10 Strategieentwicklung und Strategieworkshops

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Strategieworkshops zur Strategieentwicklung gestaltet werden können. Oft wird als Basis eine Vision erarbeitet. Es werden die Trends betrachtet, die sich daraus ergebenden Chancen und Gefahren eruiert und mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens verglichen (SWOT- oder TOWS-Analyse). Daraus ergeben sich strategische Massnahmen, wie etwa die Stärken des Unternehmens genutzt werden können, um die Chancen im Markt wahrzunehmen. In diesem Zusammenhang werden teilweise folgende Hilfsmittel und Konzepte genutzt:

- Konkurrenzanalyse (z.B. wo sind die Mitbewerber besser, was kann von ihnen gelernt werden, wo ist Ihr Unternehmen besser positioniert?)
- «Blue Ocean»-Strategie
- Welche Dienstleistungen/Produkte sollen vorangetrieben, gehalten oder reduziert werden?
- OKR-Methode mit kürzeren Zyklen

In solchen Prozessen geht es vor allem darum, dass ein gemeinsames Verständnis unter den beteiligten Personen (oft die GL und der VR) vorhanden ist. Wichtig scheint uns, dass die strategischen Ziele

und Massnahmen aufgeschrieben, weiterverfolgt und kontrolliert werden. Die erarbeiteten strategischen Ziele können den Mitarbeitenden kommuniziert werden, sodass diese die Möglichkeit zur freiwilligen Mitarbeit in einzelnen strategischen Projekten haben. Es gilt dann, den Fortschritt dieser strategischen Projekte zu kontrollieren.

Wurden früher oftmals alle fünf Jahre Strategieworkshops durchgeführt, werden heute Strategien eher auf drei Jahre ausgelegt bzw. Strategieworkshops in kürzeren Abständen durchgeführt (oft jährlich oder weniger, siehe OKR-Methode).





## 4 Literaturverzeichnis/empfohlene Literatur

**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.

### 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