

# Der externe Verwaltungsrat – Suche und Zusammenarbeit

Ein Leitfaden für die KMU Praxis – 2. Auflage

Urs Fueglistaller | Alexander Fust | Christoph Brunner | Thomas Züger | Julian Müller



Schweizerisches Institut  
für Klein- und Mittelunternehmen

Universität St.Gallen

[www.obt.ch](http://www.obt.ch)

# 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 dieses Leitfadens	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?	15
<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 Teilnehmer an der Sitzung	18
3.6 Traktanden/Themenliste	19
3.7 Protokollierung/Vorprotokoll	19
3.8 Management Information System (MIS)	20
3.9 Danksagung	20
<b>4 Literaturverzeichnis/empfohlene Literatur</b>	<b>22</b>
<b>5 Portrait von OBT AG und KMU-HSG</b>	<b>23</b>

# Vorwort



Aufgrund zahlreicher Gespräche und Interviews mit Verwaltungsräten, Unternehmerinnen und Unternehmern sowie dank eigener VR-Tätigkeiten stellten wir das Bedürfnis nach einem einfachen **Leitfaden für die KMU Praxis** für die Rekrutierung und die Zusammenarbeit mit externen Verwaltungsräten fest. Dieser Leitfaden soll eine Übersicht über zentrale Themen geben, die sich bei der Einsetzung von externen VR ergeben. Dabei werden nicht komplizierte Spezialfälle und umfangreiche Lösungsansätze aufgezeigt, sondern es geht uns um die grundsätzlichen Themen und die Usanz im Suchprozess und in der Integration von externen Mitgliedern des Verwaltungsrates. Wir legen Wert darauf, dass der Leser in seinem Bedürfnis nach Vertiefung entsprechende Hinweise erfährt, wo er weitere Infos erhält. Es sollen 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 werden. Insbesondere in inhabergeführten KMU nehmen externe VR eine wichtige Rolle ein, wenn es darum geht, dem Unternehmer oder der Unternehmerin die Aussenperspektive klar aufzuzeigen und sie als Sparringpartner zu unterstützen.

St.Gallen, im August 2017

Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Brunner, Thomas Züger, Julian Müller

### **Abkürzungsverzeichnis**

CEO	Chief Executive Officer/Geschäftsführer
CSR	Corporate Social Responsibility/ unternehmerische Sozialverantwortung
EBIT	Earnings before interest and taxes/ Gewinn vor Zinsen und Steuern
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation/ Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen
GL	Geschäftsleitung
GV	Generalversammlung
HR	Handelsregister
I.w.S.	Im weiteren Sinne
Insb.	Insbesondere
Kat.	Kategorie
M&A	Mergers and Acquisitions/ Fusionen und Akquisitionen
MIS	Management Information System
U.U.	Unter Umständen
VR	Verwaltungsrat/Verwaltungsräte
VRP	Verwaltungsratspräsident
Z.B.	Zum Beispiel

# 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 hingegen die Zeit für die intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft. Kundenaufträge und das operative Geschäft haben bei mir eindeutig den 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 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 eines Beraters 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. Dem letzten Aspekt möchten wir uns mit diesem Leitfaden widmen und die zentralen Aspekte bei der Etablierung eines VR darstellen. Wir betrachten in diesem Leitfaden 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 dieses Leitfadens

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 Persönlichkeiten, insbesondere Unternehmern und externen VR, in den KMU Leitfaden mit ein. Markante Zitate sind im Text eingefügt. Wir analysierten zudem die Verwaltungsräte von 511 Unternehmen, um die Anzahl Verwaltungsräte pro Unternehmen darzustellen. Schliesslich wurde dieser Entwurf verschiedenen externen Verwaltungsräten zum Lesen gegeben, um den Leitfaden weiter zu verbessern. Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass zuerst ein Überblick über die Themen angegeben wird, die danach ausgeführt werden. Am Schluss werden Hilfestellungen dargestellt, wobei zusätzliche Dokumente auch auf der entsprechenden Internetseite<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/de/verwaltungsrat-was-muessen-sie-wissen/](http://www.obt.ch/de/verwaltungsrat-was-muessen-sie-wissen/) heruntergeladen werden.



## 2 Externe VR in KMU: Suche und Zusammenarbeit

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

- 2.1 Wofür braucht es einen externen Verwaltungsrat? (Sinnfrage)
- 2.2 Wie erhöhen Sie die Schlagkraft des VR? (Nutzenfrage)
- 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-Fragen)
- 2.6 Wie sieht der VR-Alltag aus KMU-Sicht aus? (Etablierungsfrage)
- 2.7 Wie bewerten Sie den VR? (Leistungs- und Nutzenfrage)

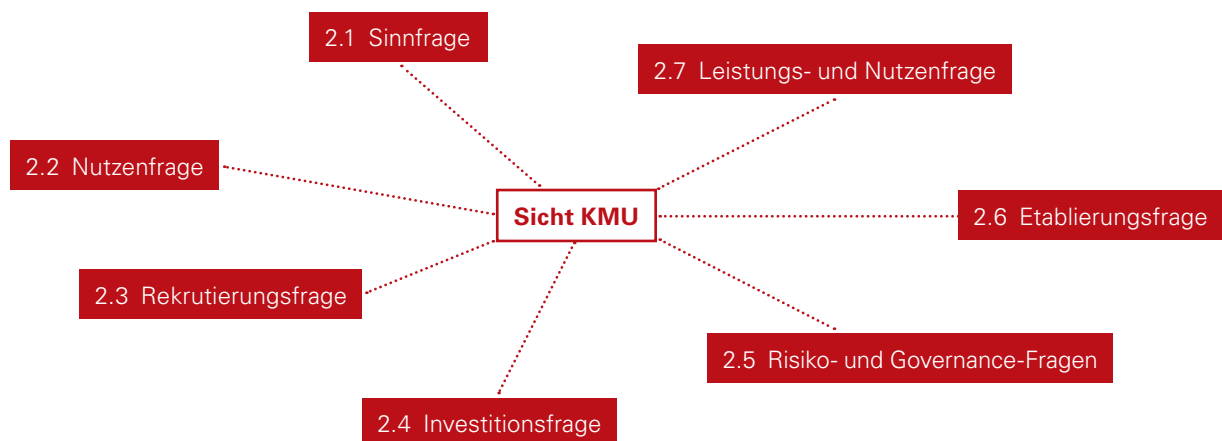


Abbildung 1: Überblick über die Fragestellungen



In vielen kleineren, oft familiengeführten Firmen vereinigen sich drei Ebenen in einer Person: Der Geschäftsführer ist Hauptaktionär und Verwaltungsratspräsident zugleich. In kleineren Familienunternehmen konstituiert sich der Verwaltungsrat häufig aus noch weiteren, nicht operativ tätigen, Familienmitgliedern, die oft auch (Minderheits-)Aktionäre sind. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was diesen Unternehmen das Einsetzen von externen Verwaltungsräten bringt (Chancen), aber auch wo die Risiken lauern. Auch wenn es formell die Gremien wie Generalversammlung, Verwaltungsrat und Geschäftsführung gibt – in sehr vielen Unternehmen könnten diese in Personalunion am Morgen beim Rasieren oder Schminken mit sich selber abgehalten werden. Die Frage muss deshalb nicht nur lauten, ob Sie einen Verwaltungsrat haben, sondern vor allem wie er gelebt wird respektive gelebt werden soll!

Die Chancen eines externen Verwaltungsrates 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, meist eine 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 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 teils verdrängt, und genau das schätze ich.»

Barac S. Bieri, Inhaber, VRP und Geschäftsführer von 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, ja schauen die externen Verwaltungsräte die Strategieprozesse und -ergebnisse wie auch die Führungsentscheidungen des Unternehmens kritisch an. 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 – z. B. in einer zusätzlichen Sitzung mit einzelnen VR-Mitgliedern, oder im Anschluss an die VR-Sitzung. Unternehmen profitieren vor allem von jenen Verwaltungsräten, die ihr komplementäres Wissen und ihre Erfahrungen zum Wohle des Unternehmens gezielt einbringen können. Wenn das Unternehmen etwa in der Organisation des Unternehmens, bei den Produktionsprozessen oder den Finanzen Schwächen aufweist, dann kann beispielsweise das VR-Mitglied 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, meist helfen. Die bedeutenden Vorteile externer Mitglieder des Verwaltungsrates liegen in ihrem objektiven 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 vor allem auch die eigenen Gedanken zu spiegeln und von einer anderen Sichtweise betrachten zu lassen.

«Bei der Gründung waren wir uns bewusst, dass wir eher die Techniker sind und noch Defizite im betriebswirtschaftlichen Bereich, insbesondere 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



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 Verwaltungsrates 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 ab vom operativen Geschäft. 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

«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, den Finger konsequent in die Wunde drücken; ich will keine «Ja-Sager». Der VR ist ein Arbeitsorgan und kein Mittagstischtrüppi. 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 von swissplast AG

Neben diesen Chancen gibt es aber auch Bedingungen, damit ein externer VR funktionieren und damit 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 auch 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:

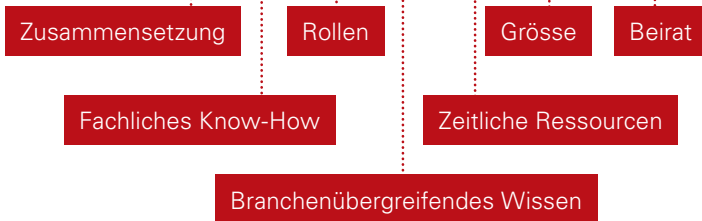
- Sind Ihre Mitarbeitenden offen für Leute, die die Firma unterstützen, jedoch nicht zur operativen Belegschaft gehören?
- Ist es der Geschäftsleitung überhaupt möglich und ist sie gewillt, die Vorschläge aus dem VR umzusetzen?

Neben diesen Bedingungen gibt es auch Risiken im Zusammenhang mit dem externen VR. Eine der wichtigsten Risiken liegt in der Zusammenstellung des VR. Wenn unfähige Personen im VR sitzen, dann kann allenfalls auch das Unternehmen Schaden davon nehmen. Deshalb ist die Auswahl neuer VR-Mitglieder umso wichtiger. Es sollen wirklich sehr gute Leute sein, die Erfahrung und das notwendige Know-how einbringen. Dazu empfehlen wir Ihnen, ein Anforderungsprofil vor der Suche zu erstellen, welches die erwartete Kompetenz und das Know-how des externen VR aufzeigt (siehe dazu das nächste Kapitel).

Konkret stellen sich folgende Fragen rund um mögliche Risiken an Sie:

- Wie stellen Sie die Fähigkeiten von potenziellen VR-Mitgliedern fest?
- 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 «Gesichtsverlust» für beide Seiten?
- 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 Tätigkeit des VR gemeint. Sie sollen einen möglichst hohen Nutzen für das Unternehmen und den Inhaber bieten. Wir sind davon überzeugt, dass sich die Schlagkraft des VR durch eine **geeignete Zusammensetzung des VR** massiv erhöhen kann. Gerade hier wird die Bedeutung zur 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 Bekanntheitsgrades 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 stellt sich die Frage, wie die ideale Zusammensetzung der VR-Mitglieder aussehen soll.

Nun gilt es verschiedene Fragen zu stellen:

- Welches fachliche Know-how soll Ihr VR abdecken?
- Möchten Sie einen international oder regional aufgestellten VR haben?
- Welche Rollen sollen im VR enthalten sein?
- Wie führen und fordern Sie den VR?
- Welche zeitlichen Ressourcen muss der VR einbringen?
- 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 abdecken?

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 eben 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 Wunschkandidat, Ihr gewünschter, externer VR soll **Wissen und ausgewiesene Erfahrung** im Umgang mit folgenden Bereichen mitbringen (Auswahl):

- Produktion und Produktionsprozess
- Technologie
- KMU Führungskompetenz
- Personalmanagement
- Gestaltung von Organisationen, Etablieren 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 Verwaltungsrates 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 der swissplast AG

«Am Anfang dachte ich, dass die externen Verwaltungsräte auch zur Akquise beitragen, jedoch ist es das falsche Premium 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 zugekauft 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 Start-up-Finanzierung, VR als Geldgeber, Gründercoaching, Branchenkenntnis, ...	Branchenkenntnis, Netzwerk, juristisches Know-how, strategisches Verständnis, ...	Internationalisierungs-Know-how, Netzwerk, Prozessverständnis, strategisches Verständnis, ...	Finanzielles Verständnis, Erfahrung mit Turnaround-Management und Change-Management, strategisches Verständnis, ...

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

Nebst der Lebenszyklus-Betrachtung kann sich der Unternehmer auch fragen, welche fachlichen Kompetenzen in seinem Unternehmen auf der nachfolgenden Liste zwingend notwendig sind.

#### Welche Rollen sollen im VR enthalten sein?

Die einzelnen Verwaltungsräte können verschiedene Rollen einnehmen. Die folgende Liste der Rollen wurde durch die Angaben unserer Interviewpartner ergänzt; sie ist natürlich nicht abschliessend.

Welche **Rollen** wollen Sie in Ihrem VR unbedingt vertreten haben? Bitte beachten Sie, dass auch mehrere Rollen von Personen übernommen werden können:

- Unabhängige Instanz (Unabhängigkeit/neutrale Instanz)
- Berater der Firma und der Familie
- Freund des Unternehmers
- 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 bedächtig die Umsetzung)
- Krisenmanager im Notfall

#### Welche zeitlichen Ressourcen muss der VR einbringen?

Wichtig scheint uns die Klärung, ob der gesuchte Verwaltungsrat überhaupt die notwendige Zeit für das VR-Mandat investieren kann. So fordert etwa ein **Unternehmen in einer Turnaround- oder einer Start-up Phase oft mehr Zeit als andere**. Zudem

ist die Verfügbarkeit und die Anwesenheit des VR bei den Sitzungen ein Kriterium, das 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 einen Tag. Zu den vier bis fünf Tagen kommen im Idealfall noch mind. ein Tag Strategieworkshop hinzu und allenfalls ein Tag für ad hoc-Besprechungen, Recherchen, Telefongespräche usw., d.h. ca. fünf bis acht Tage.

#### Wie gross soll der VR sein?

Die Frage hängt stark vom gewünschten Know-how ab und somit von den Anforderungsprofilen. Wir sind der Überzeugung, dass ein externes VR-Mitglied besser ist als keins: Gerade in kleineren Familienunternehmen, bei denen die/der Unternehmer(in) und ihr/sein Lebenspartner(in) den VR bilden, ist eine dritte, aussenstehende Person als externer VR oder gar VRP für mögliche Pattsituationen enorm hilfreich. Jedoch ist nur ein 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 eins extern sein sollte; in einem VR mit fünf Mitgliedern, wenigstens zwei extern und bei sieben VR-Mitgliedern sollten drei extern sein. Bei KMU sind jedoch 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 nicht zwingend effektiver. Mit zunehmender Grösse wird u.a. auch

«Im VR war 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, das mein VR glücklicherweise auch mitbrachte.»

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

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 ab, von Statuten und Organisationsreglementen, vom Aktionariat (z.B. bei Familienunternehmen) und der Komplexität des Geschäftsfeldes.

Um diesen Aspekt genauer zu untersuchen, haben wir bei 511 Unternehmen nachgeforscht und die Anzahl der VR-Mitglieder im Jahr 2012 über das Handelsregister erfahren. Die Abbildung 2 gibt darüber Aufschluss. Die Angaben in der Abbildung geben jedoch keinen Hinweis über Anzahl interne und externe 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 Drittel der Unternehmen die Anzahl VR-Mitglieder zwischen 1.2 und 4.2 Mitglieder schwankt. Die Anzahl der VR 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, M1 AG

### Wie halten Sie Ihren VR geistig fit und aktuell?

Der VR sollte stets aktuell und informiert bleiben. Er nimmt eine übergeordnete Rolle im Unternehmen ein und sollte branchenübergreifende Zusammenhänge erkennen und miteinander in Verbindung bringen können. Solches Wissen kann industriespezifisch oder genereller Natur sein. Es geht darum, die Dynamiken in der Industrie und 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, jedoch geht es genau darum, dass sich der VR über die Industriegrenze hinweg für Trends interessiert und diese auf die Herausforderungen im eigenen 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 nun die Einsetzung eines Verwaltungsrates zu weit geht, dann können Sie sich auch mit der Idee eines Beirates auseinandersetzen. Der Beirat besteht aus verschiedenen Personen, die sich jedoch nach aussen hin nicht als Zugehörige des Unternehmens ausgeben (es ist kein Handelsregistereintrag notwendig) und auch nicht entsprechend haften. Sie

Anzahl VR nach Firmengrösse

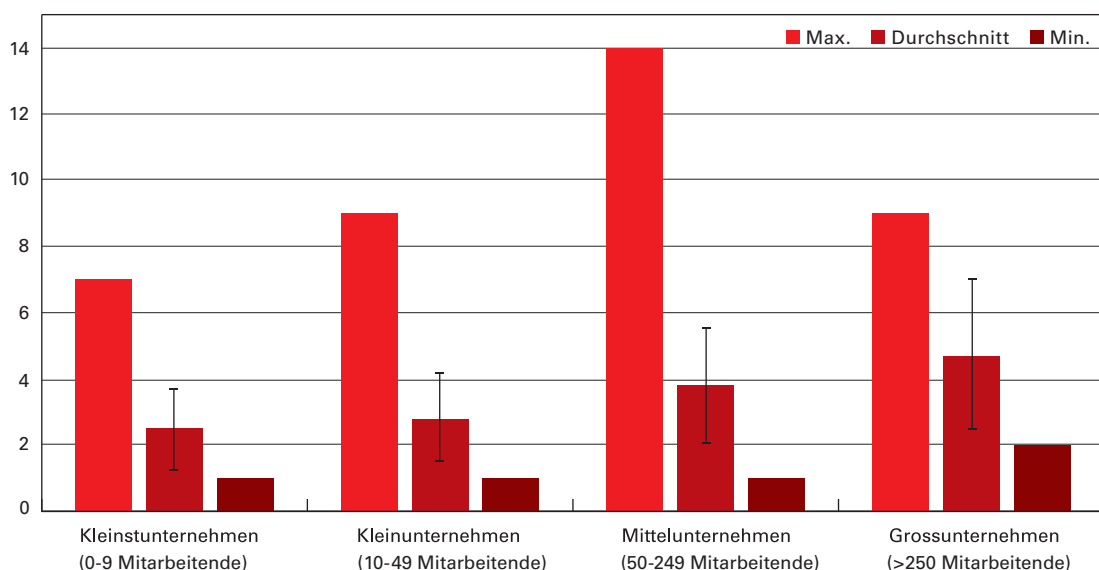


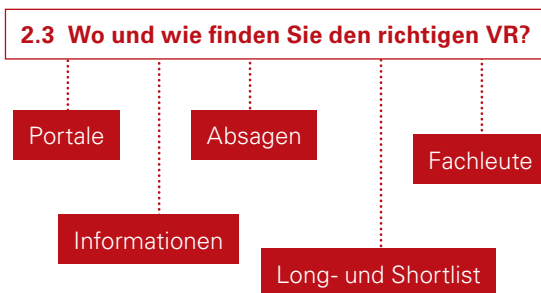
Abbildung 2: Maximum, Minimum, Durchschnitt und Standardabweichung der Anzahl Verwaltungsräte pro Unternehmen nach Grösse

können aber auch anhand von Anforderungsprofilen ähnlich des Verwaltungsrates gebildet werden, sie haben aber eine rein beratende Tätigkeit.

Kritische Stimmen sehen den Beirat jedoch 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 der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation



Wir beobachten in der Praxis, dass die externen VR oft im eigenen Netzwerk (oder das 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):

- Nellen&Partner, Infos unter [www.nellen.ch](http://www.nellen.ch)
- OBT AG, Infos unter [www.obt.ch/verwaltungsrat](http://www.obt.ch/verwaltungsrat)
- Personalberatungsfirmen (wie z.B. Nellen & Partner, [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, Infos unter [www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)
- VRMandat.com, Infos unter [www.vrmandat.com](http://www.vrmandat.com)

«Es ist jedoch 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 «long list» mit potenziellen VR-Mitgliedern anzufertigen. Diese «long list» soll im Sinne einer Selektion (erste Prüfung) mit den

Anforderungsprofilen verglichen werden. Daraus entsteht die «short list» mit denjenigen drei Namen, welche die erste Prüfung mit den folgenden Fragen überstanden haben:

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

Es empfiehlt sich, diese Personen aus der «short list» 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 von VRMandat.com

Wenn Sie einen potenziellen Verwaltungsrat einladen, achten Sie bitte beim Gespräch auf die folgenden Fragen:

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

Bitte akzeptieren Sie auch **Absagen** dieser 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 und dazu gehören auch Absagen. Diese wie auch die Zusagen sollten dann auch kommuniziert werden.

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

Es stellt sich die Frage, ob eine **Informationsmappe für die VR-Kandidaten** erstellt werden soll, damit sie das VR-Mandat besser prüfen können. Zudem zeigt sich dem VR-Kandidat dadurch auch die Professionalität des suchenden Unternehmens und es macht einen seriösen Eindruck. Dieses Handbuch kann folgendes enthalten:

- Erwartungen an den VR
- Aufwand und Entschädigung für den VR
- Profil aufzeigen
- Sitzungsgepflogenheiten
- Unternehmensbeschreibung
- Organisationshandbuch, resp. -Reglement<sup>4</sup>, Statuten

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

- GV-Protokolle und VR-Protokolle der letzten drei Jahre
- bereinigte Erfolgsrechnung und Bilanz der letzten drei Jahre
- Aktionärsbindungsverträge
- AHV, BVG, MWST-Abrechnungen (in einer späteren Phase)

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

In diesem Fall ist Fingerspitzengefühl und Disziplin gefragt. Generell empfiehlt es sich, Informationen immer über die Schlüsselperson des Geschäftsführers bzw. CEOs fliessen zu lassen. Somit kann der Informationsfluss systematisch kontrolliert werden. Gewisse Experten sprechen sich dafür aus, diesen etwas altmodisch geprägten «stufengerechten Informationsaustausch» zu leben. Anhand dieses Ansatzes werden Informationen gezielt platziert und immer über den Geschäftsführer eingeholt bzw. verbreitet. Dies verhindert auch, dass bspw. 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.

Beim **Rundgang durch den Betrieb** und bei der Verabschiedung achten Sie 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?
- Kann ich eine Wertschätzung spüren?
- Fühlt er sich wohl?
- Signalisiert er konkretes Interesse?

## 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. D.h. es sollen die Durchschnittswerte der VR-Honorare gezeigt werden, wobei wir uns bewusst sind, dass es grosse Unterschiede in den Branchen und bei Unternehmen unterschiedlicher Grösse gibt.

Das Honorar besteht grösstenteils aus einer Jahrespauschale und allenfalls noch aus einer Pauschale pro Sitzung, Pauschalspesen, allfällige Unternehmensanteile (z.B. bei Startups), Naturalien und einem Erfolgshonorar, wobei bei letzterem die Meinungen über den Nutzen stark auseinandergehen. Die Verwaltungsräte von **Kleinstunternehmen (bis zehn Mitarbeiter) erhalten durchschnittlich (Median) etwa CHF 5'750**, Kleinunternehmen (10-49 Mitarbeiter) etwa CHF 10'000 und Mittelunternehmen (50-249 Mitarbeiter) etwa CHF 15'000, wobei die Branchen- und Grössenunterschiede gross sind.

«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 erreichen, das 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, welche die Spesen pauschal abdeckt.»

Jürg Pinkwasser, Mitinhaber, VRP und GL Wälli AG Ingenieure

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

«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 der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

Die **Übergabe von Unternehmensanteilen** an die externen Verwaltungsräte wird kontrovers diskutiert. Dem Nutzen eines Motivationsschubes bei den externen VR durch die Miteigentümerschaft stehen die Nachteile des Aufwandes aufgrund der Firmenbewertung und der Regelung des Kaufes/Verkaufes der Aktienanteile sowie u.U. der hohe Preis pro Aktie entgegen.

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

## 2.5 Auf welche organisatorischen Aspekte sollten Sie achten?



Für diese Frage gibt es verschiedene gute Lehrbücher<sup>5</sup>, weshalb wir Ihnen in diesem Beitrag eine Übersicht geben möchten mit dem Verweis auf die Lehrbücher für eine vertiefte Lektüre.

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, VR und der GL festlegt.
- **Jahresagenda** des Verwaltungsrates:
  - 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-Strategie-Workshop 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 Stichtentscheid? 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 diese Infos?

- Wie werden diese Informationen verschickt (per Post, Mail, Cloud, Datenablagensystem)?
- Der VR haftet bei fehlenden Einzahlungen der Sozialversicherungen (AHV, BVG, ...) solidarisch mit seinem Vermögen (!); wann und wie wird informiert, dass diese Rechnungen bezahlt sind?

### ▪ Kadenz an Infos/Risikoanalyse:

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

### ▪ Leistungsbeurteilung des VR:

- Nach welchen Kriterien wird die Arbeit des VR bewertet? Siehe auch das 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 von externen VR?

- Wie oft hat der externe VR Kontakt zu den Mitarbeitenden?

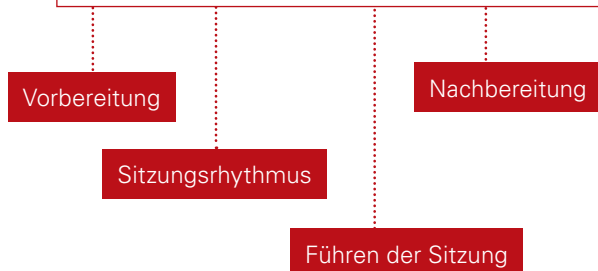
- Werden Mitglieder des VR auch zu Firmenanlässen eingeladen?

«Die Beschlussprotokolle sollen nicht knapp daherkommen, sondern es muss daraus klar werden, wie der VR auf den Entscheid gekommen ist und wie intensiv sie darüber gesprochen haben. Diese Dossiers sollen dann sauber archiviert werden.»

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

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

## 2.6 Wie sieht der VR-Alltag aus KMU-Sicht aus?



Wir empfehlen aus eigener Erfahrung vier bis fünf Sitzungen pro Jahr abzuhalten<sup>6</sup> à etwa drei Stunden. Ein **VR-Workshop** zu einem spezifischen Thema (z.B. Trends, Strategie) kann zusätzlich noch durchgeführt werden, der meist einen ganzen Tag dauert. Empfehlenswert ist, dass der Workshop nicht im Unternehmen stattfindet und dass sich der VR sich bereits am Vorabend zum Workshop trifft, um den nächsten Tag bereits schon etwas vorzubereiten oder um das gemütliche Beisammensein zu genießen, denn auch das gehört für einen gut funktionierenden VR dazu.

«Es braucht eine Pflege des Zwischenmenschlichen. Der VR soll sich dafür Zeit nehmen. Z.B. können 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 der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

«Die VR-Sitzungen unterliegen zu Beginn einem Findungsprozess. Anfangs habe ich als VRP die Sitzungen geleitet, habe 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

Die VR-Sitzungen sollen so geführt werden, dass möglichst die meiste Zeit an strategischen Themen gearbeitet werden kann. 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> als Zusammenfassung und zusätzlich weitere Informationen zum Geschäftsverlauf und den Anträgen sollen den Verwaltungsräten vorbereitend geschickt werden (sogenanntes MIS, siehe Kapitel 2.9.7). Eine Konzentration auf die wichtigsten Kenngrößen ist dabei angezeigt, wobei ausführliche Infos als Anhang mitgeliefert werden. Einzelne externe Verwaltungsräte führen aus, dass sie viele Informationen im Voraus sehr schätzen, weil sie zu kritischeren und zielführenderen Fragen führen.

Mögliche Themen für die VR-Sitzung werden in Kapitel 2.9.5 vorgestellt.

«In einem VR darf keine Trennlinie zwischen internen und externen VR bestehen. Es ist wichtig, dass der externe VR im Unternehmen kein Fremdkörper ist. Wenn der externe VR und das Unternehmen es schaffen, dass sich der externe VR als interner fühlt und er auch so akzeptiert wird, dann trägt das stark zum Funktionieren des VR bei. Der externe VR muss in den Informationsfluss vollumfänglich eingebunden sein. Aus VR-Sicht 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 überflogen werden, die wir erhalten (10%). Anschliessend machen wir uns Gedanken dazu, wie damit umgegangen werden kann und was die grösseren Zusammenhänge sind (90%). Es sollte auch überlegt werden, welche Infos nicht geliefert wurden und wieso dies nicht geliefert wurde.»

Reto Sonderegger, M1 AG

«Generell gilt bei solchen Gesprächen eigentlich immer, wer fragt, der führt.»

Fabian Schönenberger, M1 AG

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 (z.B. Einladung, Raum reservieren etc.). Eine Traktandenliste einer «normalen» VR-Sitzung kann im Anhang eingesehen werden (siehe Kapitel 2.9.5)

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

### 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 bspw. die Einladung, die Traktandenliste und Unterlagen

<sup>6</sup> Wir beobachten, dass Firmen, die einen Quartalsabschluss machen vier und solche mit Trimesterabschlüssen drei ordentliche VR-Sitzungen durchführen und oft noch einen VR-Workshop organisieren. 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



zu den Traktanden. Dazu können weiterführende Informationen in Form von Präsentationen oder auch firmenspezifische Unterlagen wie bspw. ein Report abgegeben werden. Für VR-Mitglieder sind alle Informationen über Hintergründe eines abzustimmenden Antrages sehr relevant. Diese Informationen müssen vorab vom VR studiert und hinterfragt werden. Nicht immer können alle relevanten Informationen in der Sitzungsmappe hinterlegt werden oder es verändern sich Umstände bis zur VR-Sitzung. Es gilt, diejenigen Informationen in die Sitzungsmappe einzufügen, um 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. Thema Jahresrechnung oder die Personalrekrutierung beispielsweise. Es kann aber etwas komplett Anderes sein wie ein Kooperationsvertrag – sofern dieser eine strategische Komponente beinhaltet.»

Reto Sonderegger, M1 AG

### Sitzung

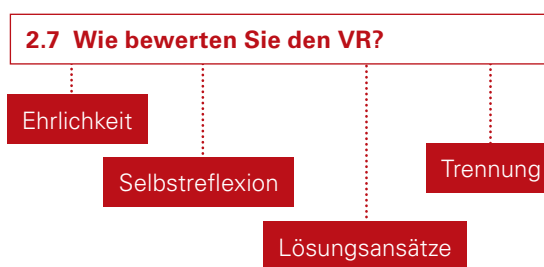
Die Sitzung selbst muss gut geführt sein. In den meisten Fällen wird die Sitzungsleitung durch den VRP ausgeführt, wobei diese Aufgabe in der Praxis auch von anderen VR-Mitgliedern ausgeführt wird. Die Sitzungsleitung muss das Zeitmanagement im Griff haben, wobei die Dauer der Sitzung bereits mit der Einladung und den Traktanden bekannt ist. Es gilt, dass die Sitzungsteilnehmer 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 gefordert und ein Vorgehen gemäss den festgesetzten Prioritäten. Entweder wird das Thema auf eine andere Sitzung verschoben oder die Sitzung wird verlängert. Bei kontroversen Diskussionen können VR-Ausschüsse gebildet werden 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 (als Beispiel siehe Kapitel 2.9.6). Denn 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 Deadline.

### Nachbereitung

Das Protokoll wird nach der Sitzung an die Teilnehmer versendet. Dann sollten sie das Protokoll durchlesen und auf Unstimmigkeiten überprüfen, insbesondere die Schlüsselpunkte, wichtige Diskussionen oder Anträge. Sie sollten mit ihren Notizen während der Sitzung (siehe oben) abgeglichen werden. Ausserdem sollten die Pendenzen überprüft und falls notwendig eingeschrieben werden.



Nach einer gewissen Zeit sollten sich nicht nur die KMU die Frage nach der Evaluation 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.

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	<p>Folgende Bewertungskriterien können hinzugezogen werden:</p> <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 Verwaltungsrates

«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 Evaluation 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 anstelle

dessen in den Verwaltungsrat einer Tochtergesellschaft gewählt oder eine **Altersgrenze** eingeführt wurde, 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 Entscheides**, ein rasches Handeln durch den VRP und stimmige Kommunikation nach innen und aussen, ohne Gesichtsverlust des gehenden VR-Mitglieds (ausgenommen natürlich bei Straftatbestand, Veruntreuungen, absichtlichem Schadenzuführung oder Betrügereien).

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



# 3 Anhang – praktische Hilfestellungen

## 3.1 Porträts der befragten Unternehmer und Verwaltungsräte

Auf Seite 22 werden die interviewten Personen und ihre Unternehmen vorgestellt. Die Interviews dauerten etwa eine Stunde. Die Interviewfragen richteten sich dabei an den 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	Börsenkotierten 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 <sup>7</sup>			
Fachlicher Hintergrund	Politiker	Wissenschaftler/Technologe	Wirtschaftler/Unternehmer	Künstler/Philosoph	Jurist
Betriebswirtschaftliches Wissen	Finanzen	Strategie/Digitalisierung	Personalmanagement	Produktion/Prozesse	Internationalisierung
Branchenwissen (insb. Marktlogik)	Ihr 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-Finanzen-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, resp. 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, 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 unternehmerische und Führungserfahrung in KMU sowie Ihre Marktkenntnis ins Unternehmen einbringen. Es geht darum, dass Sie eine Aussensicht einnehmen und das Unternehmen mitgestalten.

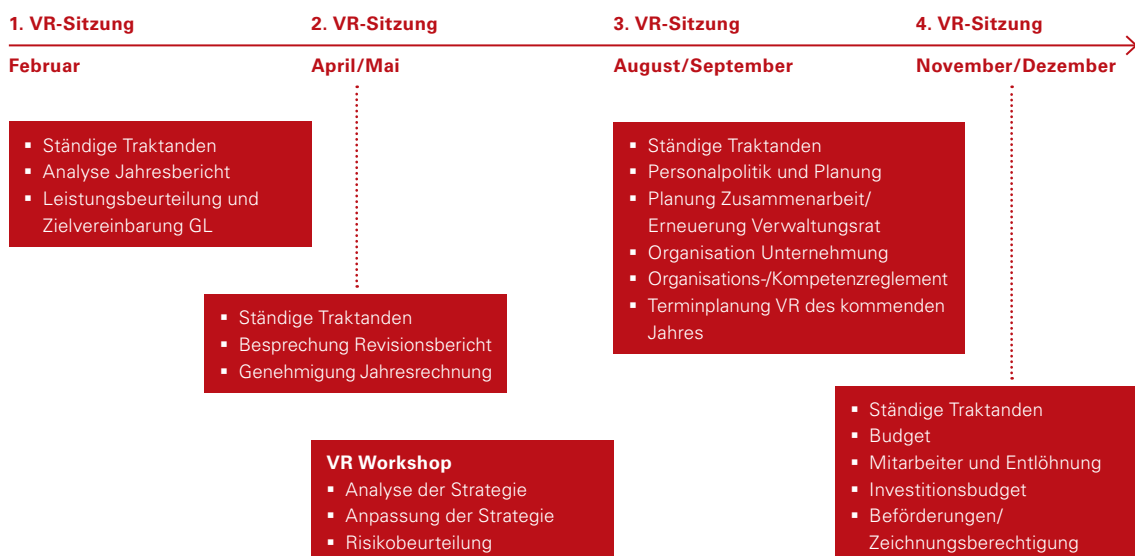
- Strategisch vorausschauend wirken. Durch Ihre Aussensicht soll die Betriebsblindheit der operativen Leitung verringert und der Unternehmung in ihrer Strategie geholfen werden.
- Menschlich ins Team passen mit Ihren Werten. Sie sollen hinter dem Leitbild und der Vision sowie der Kultur des Unternehmens stehen und dies auch leben.
- Mögliche Geschäfte erkennen und der GL weiterleiten, damit sie entsprechende Akquisetätigkeit durchführen kann (zweitrangig).

### 3.4 Sitzungsrhythmus/Jahresagenda

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

### 3.5 Teilnehmer an der Sitzung

Es stellt sich die Frage, welche Teilnehmer 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 Telefonkonferenz oder Videokonferenz hinzu geschaltet 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 zeigt dabei häufig 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:

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

Eine nichtabschliessende Liste von möglichen Themen im VR, die wir aus den eigenen Erfahrungen, aus den Interviews und der Literatur erarbeitet haben:

#### 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 Verwaltungsrates
- 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, etc.
- Mehrjahresplanung anhand ausgesuchter Kennzahlen

#### Risiko

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

#### Personal

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

#### Marketing

- Marketingplan
- Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen

#### Organisation

- Organisations- und Kompetenzenreglement
- Organisation Unternehmung/ Prozessorganisation
- Einführung Dokumentmanagement-System
- Projektorganisation aufbauen

#### Produktion/Prozesse

- Produktions- und Leistungsprozesse überprüfen
- Verkürzung Durchlaufzeiten/Materialreduktion

#### Finanzen

- Budget festlegen
- Investitionsbudget
- Steuern
- Abrechnung AHV, BVG, MwSt.

### 3.7 Protokollierung/Vorprotokoll

Die wichtigsten Entscheide sollen in einem Dokument protokolliert werden. Dabei gibt es verschiedene Formen einer solchen Protokollierung, die möglich sind. Programme wie OneNote von Microsoft oder IBM Connections ermöglichen das Vorbereiten der Sitzung und das effiziente Erstellen des Protokolls. Jedes VR-Mitglied kann dadurch bereits vor der Sitzung die vorbereiteten Aspekte durchlesen und in Echtzeit vorgängig ergänzen. Die Beschlüsse werden dann 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 ein VR-Mitglied. Die Protokolle sollen seriös archiviert werden.

Die Aussage von VR-Mitgliedern während der Sitzung «das wird nicht protokolliert» ist rechtlich heikel und muss durch den VRP vermieden werden. Wenn etwas besprochen werden muss, das nicht im Protokoll erscheinen darf, dann 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.<sup>8</sup> sowie ein Beispiel für eine Pendenzenliste.

### 3.8 Management Information System (MIS)

Das Management Information System (MIS) soll einen Überblick über die finanzielle Situation des Unternehmens auf ein bis zwei A4-Seiten bieten. Weitere Infos sind erwünscht und sollen als Anhang mitgeliefert werden. Dieses MIS kann folgende Zahlen beinhalten; oft sind Grafiken und ein Ampelsystem sehr hilfreich<sup>9</sup>:

- 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 kriegt den Auftrag mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit)
- Akquise (neue Kundenaufträge/verlorene Kundenaufträge)

- Projektstände (insbesondere der grössten Projekte)
- Bauvorhaben und Stand der Entwicklung
- Investitionsplan und effektive Investitionen
- Garantiefälle, Debitorenverluste, Betreibungen, Streitigkeiten & Gerichtsfälle

### 3.9 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!

<sup>8</sup> Siehe dazu auch ein beispielhaftes Protokoll von ME Advocat Rechtsanwälte:

[http://www.advocat.ch/fileadmin/user\\_upload/know-how/administration/Muster\\_Protokoll\\_Verwaltungsratssitzung.pdf](http://www.advocat.ch/fileadmin/user_upload/know-how/administration/Muster_Protokoll_Verwaltungsratssitzung.pdf)

<sup>9</sup> Ein weiteres Beispiel kann auf der Internetseite von ME Advocat Rechtsanwälte eingesehen werden:

[http://www.advocat.ch/fileadmin/user\\_upload/know-how/corporate\\_governance/15\\_CFO\\_Monatsreport.pdf](http://www.advocat.ch/fileadmin/user_upload/know-how/corporate_governance/15_CFO_Monatsreport.pdf)

Protokoll	
Thema/Diskussion/Informationen	Beschluss
Vorstellung der Finanzzahlen. Die tiefe Liquidität wurde diskutiert, die sich aufgrund eines hohen offenen Debitorenbestandes 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 einführend diskutiert, wobei noch weitere Infos 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 um über die Erfahrungen mit dem neuen Produkt eines Mitbewerbers und berichtet darüber.	Nächste VR-Sitzung (Datum)
Peter Meier	Erarbeitet Massnahmen für die zukünftige Verbesserung des Debitorenmanagements.	Nächste VR-Sitzung (Datum)



**Martin Frischknecht**

Mitinhaber, VRP  
und GL-Mitglied

Beschreibung des Unterneh-  
mens: Clavis IT AG, Herisau,  
30 Mitarbeiter



**Jürg Pinkwasser**

Mitinhaber, VRP und GL-Mitglied

Beschreibung des Unterneh-  
mens: Wälli AG Ingenieure,  
St.Gallen, 140 Mitarbeiter



**Barac S. Bieri**

Inhaber, VRP und Geschäfts-  
führer von verschiedenen  
Firmen unterschiedlicher  
Branchen

Beschreibung des Unterneh-  
mens: swissplast AG, Sargans,  
140 Mitarbeiter



**Markus Diggelmann**

Rechtsanwalt und Partner,  
Verwaltungsrat von  
verschiedenen Firmen  
unterschiedlicher Branchen

Beschreibung des Unterneh-  
mens: Schoch, Auer & Partner,  
Rechtsanwälte, St.Gallen,  
20 Mitarbeiter



**Urs Lauffer**

Mitinhaber und Verwaltungsrat  
von verschiedenen Firmen  
unterschiedlicher Branchen

Beschreibung des Unterneh-  
mens: Lauffer & Frischknecht,  
Unternehmensberatung  
für Kommunikation, Zürich,  
5 Mitarbeiter



**Christian Gloor**

VRP von Leutenegger+Frei  
AG, Inhaber Glensysco Gloor  
Christian

Beschreibung des Unterneh-  
mens: Glensysco Gloor  
Christian, Sevelen, 3 Mitarbeiter



**Fabian Schönenberger**

M1 AG und VR von  
verschiedenen Startups

Beschreibung des Unterneh-  
mens: M1 AG, St. Gallen,  
7 Mitarbeiter



**Dominic R. Lüthi**

VR und Gründer von  
VRMandat.com

Beschreibung des Unterneh-  
mens: VRMandat.com,  
5 Mitarbeiter in Teilzeit



**Reto Sonderegger**

M1 AG und VR von  
verschiedenen KMU und  
Startups

Beschreibung des Unterneh-  
mens: M1 AG, St. Gallen,  
7 Mitarbeiter

## 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.



## 5 Portrait von OBТ AG und KMU-HSG

### OBТ AG

Die schweizerische OBТ gehört zu den sechs grössten in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus liegt bei den KMU, wobei sie auch börsennotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich berät.

OBТ ist Mitglied von EXPERTsuisse, des Schweizerischen Gewerbeverbandes sowie ein unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International.

OBТ steht für umfassende, professionelle und individuelle Beratung und Kundennähe.

#### Ihre Kontakte:

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

### OBТ AG

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

#### Weitere OBТ Niederlassungen:

Berikon | Brugg | Heerbrugg | Lachen SZ | Oberwangen BE | Schaffhausen | Schwyz | Rapperswil  
Reinach BL | 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:

Urs Fueglistaller (urs.fueglistaller@unisg.ch)  
Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)  
Julian Müller (julian.mueller@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

## OB T in Ihrer Nähe



Bahnhofstrasse 22 | 8965 **Berikon**  
Telefon +41 56 648 26 48

Paradiesstrasse 15 | 5200 **Brugg**  
Telefon +41 56 462 56 66

Auerstrasse 31 | 9435 **Heerbrugg**  
Telefon +41 71 727 11 88

Oberdorfstrasse 61 | 8853 **Lachen SZ**  
Telefon +41 55 451 69 00

Mühlestrasse 20 | 3173 **Oberwangen BE**  
Telefon +41 31 303 48 60

Fischmarktplatz 9 | 8640 **Rapperswil SG**  
Telefon +41 55 222 89 22

Herrenweg 11 | 4153 **Reinach BL**  
Telefon +41 61 716 40 50

Rheinweg 9 | 8200 **Schaffhausen**  
Telefon +41 52 632 01 50

Rubiswilstrasse 14 | 6431 **Schwyz**  
Telefon +41 41 819 70 70

Rorschacher Strasse 63 | 9004 **St.Gallen**  
Telefon +41 71 243 34 34

Zugerstrasse 18 | 8820 **Wädenswil**  
Telefon +41 44 403 11 20

Bahnhofstrasse 3 | 8570 **Weinfelden**  
Telefon +41 71 626 30 10

Hardturmstrasse 120 | 8005 **Zürich**  
Telefon +41 44 278 45 00