

Teil 2

Eignungskriterien für einen Verwaltungsrat in einem KMU

Es ist schon etwas dran an dem Eindruck, dass häufig langjährige Kadermitarbeiter, die in der Firma besondere Dienste erworben haben, in den Verwaltungsrat gewählt werden. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit Eignungskriterien wäre in vielen Fällen vorteilhaft, auch weil die Anforderungen an Verwaltungsräte in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind.

Eine Konsequenz dieser Entwicklung ist, dass Fach- und Branchenkenntnisse – obwohl nach wie vor von nicht zu unterschätzender Bedeutung – im Vergleich zu den neuen Herausforderungen etwas an Gewicht verloren haben. Auf die Eignungskriterien, welche mit diesen gestiegenen Anforderungen an Verwaltungsräte in Zusammenhang stehen, wollen wir uns nachfolgend konzentrieren.



Kontrollfunktionen

Die vom Verwaltungsrat in diesem Zusammenhang wahrzunehmenden Aufgaben gehen über das finanzielle Controlling weit hinaus, schliessen diesen Teil aber ein. In der Tat muss mindestens ein VR-Mitglied heutzutage im Controlling über detaillierte Kenntnisse verfügen. Die Kontrollfunktionen schliessen aber die Eignungsprüfung von Geschäftsführer und Top-Kader ebenso ein wie beispielsweise die Risikosteuerung des Unternehmens. Dabei ist zu beachten, dass KMUs, die sich für eine eingeschränkte Revision entschieden haben, um ein internes Kontrollsystem nicht herumkommen. Es folgt: Die erfolgreiche Wahrnehmung der Kontrollfunktionen erfordert einerseits durchsetzungsstarke Persönlichkeiten und andererseits vertiefte Kenntnisse im Bereich der Corporate Governance. Ein VR-Mandat ist längst kein «Ruhekissen» (mehr) für ehemals verdienstvolle Mitarbeitende.

Persönliches Engagement

Der Einbezug professioneller Verwaltungsräte kann unter Umständen nützlich sein, weil sie gerade in Bezug auf die genannten Kontrollfunktionen wesentliches Know-how einbringen. Grundsätzlich ist aber gegenüber Sammlern von VR-Mandaten Vorsicht angebracht – ganz besonders, wenn derartige Persönlichkeiten glauben, gleich in mehreren Firmen als VR-Präsident fungieren zu können. Der Zeitaufwand für die adäquate Wahrnehmung eines VR-Mandats ist in den letzten Jahren markant gestiegen! Dies gilt überproportional für die Aufgaben des VR-Präsidenten. Ausreichende Zeit für einen intensiven Einsatz stellt darum ein wesentliches Eignungskriterium dar. In Deutschland zum Beispiel darf eine Person Mitglied im Aufsichtsrat bei höchstens zehn Gesellschaften mit gesetzlich vorgeschriebenem Aufsichtsrat sein. In der Praxis ist dies wohl zu viel.

Internationales Netzwerk

Immer mehr KMUs, vor allem mittelgrosse Unternehmen, sind heutzutage global aktiv. Doch immer wieder scheitern Versuche, in spezifischen Ländern Fuss zu fassen, aufgrund mangelnder Kenntnisse der lokalen Gegebenheiten. Ein gut vernetztes VR-Mitglied kann deshalb Gold wert sein. Das muss nicht für alle VR-Mitglieder gleichermassen gelten. In einem gut zusammengesetzten Verwaltungsrat wird auf Diversität geachtet – wobei das globale Netzwerk der Mitglieder nur eines unter vielen Eignungskriterien darstellt.

Teil 3

Anforderungen und notwendige Qualitäten eines Verwaltungsrates



Für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat sollten ausschliesslich integre und ethischen Grundsätzen verpflichtete Persönlichkeiten in Frage kommen, die teamfähig sind und über Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen verfügen.

Dem VR sollten Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen angehören, damit eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist.

Sorgfalts- und Treuepflicht

Die Mitglieder des VR haben ihre Aufgaben mit aller Sorgfalt zu erfüllen und müssen die Interessen des Unternehmens in guten Treuen wahren. Jedes Mitglied sollte sich zu einer konstruktiven und sachlichen Zusammenarbeit verpflichten. Es sollte sich bemühen, andere Auffassungen zu verstehen und zu respektieren. Ist ein Konsens nicht zu erzielen, müssen sich die unterlegenen Mitglieder hinter die Mehrheitsentscheidung stellen und sie loyal mittragen. Dauerhafte Opposition ist jedoch nicht erwünscht und müsste zur Niederlegung des Mandats führen.

Diskretionspflicht

Die Mitglieder des VR sind über alle Angelegenheiten, von denen sie im Zusammenhang mit der Aufgabenerfüllung für das Unternehmen Kenntnis erhalten, zur Verschwiegenheit verpflichtet. Protokolle und Inhalte von Sitzungen sind streng vertraulich zu behandeln.

Interessenkonflikte

Jedes Mitglied des VR hat seine persönlichen und geschäftlichen Verhältnisse so zu ordnen, dass Interessenkonflikte mit dem Unternehmen möglichst vermieden werden. Wer dennoch in einen Interessenkonflikt gerät (sei es ein persönlicher oder weil das Mitglied Interessen von Dritten vertreten muss), tritt bei der Willensbildung in den Ausstand. Eine Person, die in einem dauernden Interessenkonflikt steht, kann dem VR nicht angehören.

Ihre Ansprechpartner

Die Idee ist so einfach wie bestechend!

Erfahrene Führungskräfte geben ihr grosses Wissen und ihre Praxiserfahrung zu tragbaren Kosten weiter.

Unser Angebot richtet sich an KMUs, Familienunternehmungen sowie NPOs, Verwaltungen und Einzelpersonen.

Profitieren Sie von einem kostenlosen Erstgespräch!

Jörg Rüegg

E-Mail vr@adlatus.ch

Telefon 044 772 29 61

Mobil 076 369 29 61



Heinz Leuzinger

E-Mail vr@adlatus.ch

Mobil 079 769 95 47

