

Folge 2/18, Verwaltungsrat – ein Knochenjob?

Eignungskriterien für Verwaltungsräte in einem KMU

Zwar trifft die Vereinfachung längst nicht auf alle KMUs zu. Doch es ist schon etwas dran an der Feststellung: Häufig werden langjährige Kadermitarbeiter, welche sich um die Firma besondere Verdienste erworben haben, in den Verwaltungsrat gewählt. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit Eignungskriterien wäre in vielen Fällen vorteilhaft. Dies auch darum, 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 „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, mindestens ein VR Mitglied muss 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, welche 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 „Corporate Governance“.* Ein VR Mandat ist inzwischen kein „Ruhekissen“ (mehr) für ehemals verdienstvolle Mitarbeiter.

Persönliches Engagement

Der Einbezug „professioneller Verwaltungsräte“ kann unter Umständen nützlich sein, weil sie gerade in Bezug auf die genannten Kontrollfunktionen oftmals wesentliches Know-how einbringen. Grundsätzlich ist aber gegenüber den „Sammlern von VR Mandaten“ Vorsicht angebracht – ganz besonders, wenn derartige Persönlichkeiten glauben, gleich in mehreren Firmen als VR Präsidenten 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 darf eine Person Mitglied des Aufsichtsrates bei höchstens zehn Gesellschaften mit gesetzlich vorgeschriebenem Aufsichtsrat sein. In der Praxis ist dies 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, wegen mangelnder Kenntnisse lokaler Gegebenheiten. Ein gut vernetztes VR Mitglied kann deshalb Gold wert sein. Das muss nicht für alle VR Mitglieder gelten. In einem gut zusammengesetzten Verwaltungsrat wird auf *Diversität* geachtet, wobei das globale Netzwerk seiner Mitglieder eines unter einer Vielzahl von Eignungskriterien darstellt.

Sie dürfen uns Ihre eigenen Fragen selbstverständlich auch direkt per Email stellen:

vr@adlatus.ch

Adlatus Gruppe Verwaltungsrat Zürich Beratung und Vermittlung von VR