

Welche Rolle(n) spielt ein familienexterner Verwaltungsrat in einem KMU?

# Vertrauen als Erfolgsrezept für den Verwaltungsrat

**Die Wahl eines neuen Verwaltungsrates erfolgt durch die Generalversammlung in der Regel auf Empfehlung eines Aktionärs. Trotzdem sollte der Verwaltungsrat unabhängig sein, um im langfristigen Interesse der Unternehmung handeln zu können. Entspricht dieses Idealbild der Wirklichkeit?**



**Kurt Bättig**

Dr. oec., Wirtschaftsjurist HSG / eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer, Inhaber der Bättig Treuhand AG, verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Unternehmens-, Steuer- und Rechtsberatung. Kurt Bättig sammelte seine Erfahrungen als Teilzeitverwaltungsrat in diversen Unternehmen, u.a. auch in einer börsenkotierten Gesellschaft.



KMU sind meist geprägt und geführt durch starke Unternehmerpersönlichkeiten oder -familien mit dem Risiko der Versuchung zu erliegen, persönliche/familiäre Belange vor die Interessen des Unternehmens zu stellen. Es empfiehlt sich darum, in solchen Verhältnissen die Zuwahl mindestens eines aussenstehenden und unabhängigen Verwaltungsrates.

## Mandatiertes Verwaltungsrat

Bei der Auswahl eines Verwaltungsrates spielen die Interessen des vorschlagenden Aktionärs eine wichtige Rolle, soll doch der mandatierte Verwaltungsrat auch die Erwartungen samt Partikularinteressen des vorschlagenden Aktionärs erfüllen. Sofern es sich bei der Wahl bewusst um eine Parteivertretung (z.B. im Rahmen eines Aktionärsbindungsvertrages) handelt, ist dies gewollt und für alle Aktionäre und die Mitverwaltungsrate transparent nachvollziehbar.

Anderes verhält es sich bei der Wahl eines von den Aktionären unabhängigen Verwaltungsrates, welcher nur die Interessen der Gesellschaft zu berücksichtigen hat und für sein Handeln vor allem der Gesellschaft gegenüber verantwortlich ist. Alle Aktionäre sollten darauf vertrauen können, dass der Verwaltungsrat

seine Treuepflicht gegenüber der Gesellschaft wahrnimmt.

Die Interessenproblematik, in welcher sich ein mandatiertes Verwaltungsrat befindet, kann komplex und nicht immer einfach zu lösen sein. Eine erfolgreiche Tätigkeit des Verwaltungsratsgremiums verlangt ausgewogene Entscheide, welche die Interessen der Gesellschaft höher werten als jene einflussreicher Aktionäre. Denn nur mit dieser Grundhaltung ist es möglich, nachhaltig den Erfolgskurs der Unternehmung zu prägen. Hierfür ist eine offene Kommunikation, Transparenz und vor allem allseitiges Vertrauen notwendig.

## Optimale Besetzung des Verwaltungsrates

Wichtige Kriterien bei der Auswahl eines Mitglieds des Verwaltungsrates sind die fachliche Kompetenz und die Unabhängigkeit. Zur Kompetenz gehört nicht nur die Erfahrung im Geschäftsleben und in der Führung, sondern auch Lebenserfahrung. Es ist nicht unbedingt erforderlich, dass jeder Verwaltungsrat spezifische Branchenerfahrung mitbringt, sofern diese im Verwaltungsrat bereits vertreten ist. Branchenkenntnisse lassen sich zudem aneignen. Um Fehlentscheide zu verhindern,

ist das Kriterium der Unabhängigkeit in der Meinungsbildung und -äußerung unerlässlich. Kluge Unternehmer/Aktionäre akzeptieren, wenn der mandatierte Verwaltungsrat verflechtungsbedingte Anträge (geprägt durch andere Aktionäre, CEO, familiäre Bedingungen, Empfehlung von Beratern etc) kritisch hinterfragt.

### Weisungsgebundener Verwaltungsrat

In der Beratungspraxis ist auch häufig die Situation anzutreffen, bei welcher der (oftmals im Ausland lebende) Eigentümer/Unternehmer zwar alle wesentlichen Entscheide selbst treffen will, ohne aber persönlich als Verwaltungsrat in Erscheinung zu treten und aus diesem Grunde einen treuhänderischen, einzigen Verwaltungsrat bestellt. Grundlage für das Mandatsverhältnis ist ein sogenannter Treuhandvertrag, in welchem der Unternehmer den Verwaltungsrat beauftragt, das Mandat weisungsgebunden auszuüben. Neben fachlicher Kompetenz und Unabhängigkeit ist in dieser Konstellation das Vertrauen von zentraler Bedeutung, da die Geschäftsidee und An-

weisungen des Eigentümers in seinem Sinne umgesetzt werden müssen.

Obwohl der Verwaltungsrat im Innenverhältnis weisungsgebunden ist, kann er im Aussenverhältnis als einziger Verwaltungsrat alle Handlungen für die Unternehmung tätigen. Für diese Rolle ist das uneingeschränkte Vertrauen des Treugebers gegenüber dem Verwaltungsrat unerlässlich und Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

### Führungskultur

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch eine langfristig angelegte strategische Führung aus, welche den Schwerpunkt auf Kundennutzen und Produkteinnovation legt. Ebenso wichtig ist auch die Zusammensetzung des Managements und dessen Know-how und Netzwerk. KMU gehören in der Regel Unternehmern und nicht Investoren oder Spekulanten. Sie sind es sich gewohnt zu kämpfen, wenn es Schwierigkeiten gibt und sie pflegen ihr Unternehmen. Ihre Führungsgrundsätze orientieren sich am Interesse des Unterneh-

mens – das gilt sowohl für den Verwaltungsrat als auch für das Management.

### Vertrauen

Sei es als Verwaltungsrat in einer Unternehmung oder in der Funktionen als Stiftungsrat, Liquidator usw., entscheidend für den nachhaltigen Erfolg ist das Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten. Hierfür reicht die fachliche Kompetenz allein nicht aus, notwendig sind Ehrlichkeit, Transparenz, zweckdienliche Information und die Pflege des persönlichen Kontakts.

Ein mandatiertes Verwaltungsrat muss das in ihn gesetzte Vertrauen rechtfertigen und zeigen, dass er Fragestellungen differenziert beurteilen kann und dass er weiss, wann er die eigenständigen Interessen der Unternehmung und damit auch jene der Stakeholders im Sinne des unternehmerischen Gewissens vor allfällige kurzfristigen Begehrlichkeiten des shareholders oder dessen Machtansprüche stellen muss.

## Kommen Sie auf unsere Seite.



### Versichern Sie Ihre Zahlungsausfälle /

Mit einer Kreditversicherung der AXA Winterthur schützen Sie Ihr Unternehmen vor Debitorenverlusten. So sichern Sie nicht nur Ihre Liquidität und Ihre Stellung auf dem Markt, sondern verbessern auch gleichzeitig Ihre eigene Bonität.

043 299 15 77, mv.federal@axa-winterthur.ch  
oder [www.axa-winterthur.ch](http://www.axa-winterthur.ch)



Finanzielle Sicherheit / neu definiert