

Hands-on-Verwaltungsratsarbeit in KMUs und Start-ups dank Fokus auf Schlüsselkomponenten

Christian Weibel, Geschäftsführender Unternehmensberater der Weibel Unternehmensberatung & Management GmbH (Wilten b. Wil)

Für die erfolgreiche Führung und Aufsicht von kleineren und mittleren Unternehmen (inklusive Start-ups) müssen Verwaltungsräte pragmatischer Vorgehen als bei grösseren Unternehmen. Doch welches sind die Bedürfnisse von KMUs? Mit welchen Schlüsselkomponenten in der Verwaltungsratsarbeit können diese erfüllt werden?

Best-Practice-Empfehlungen aus grösseren Unternehmen

In Lehrgängen zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen wird eine Vielzahl von Best Practices behandelt (z.B. der Einsatz eines jährlichen Führungskalenders mit den Sitzungsterminen und den jeweiligen Fokusthemen). Diese Empfehlungen finden bei grossen Unternehmen eine breite Anwendung. So ordnet z.B. Prof. Martin Hilb von der Swiss Board School die Lösungsansätze in folgende vier Dimensionen:

- **Situativ:** Zur Berücksichtigung der speziellen Situation im Unternehmen
- **Strategisch:** Zur zielorientierten Führung
- **Integrativ:** Für effiziente Verwaltungsrats- und Management-Teams
- **Controlling:** Für ein effektives Monitoring und Controlling

In der Praxis zeigt sich bei privaten Unternehmen aller Grössen der prägende Faktor des Eigentümers bzw. der Ei-

gentümerfamilie. Deren Denkweise und Werte wirken sich auf die Kultur und Arbeitsweise auf allen Ebenen aus. Der Verwaltungsrat muss sich in seiner Tätigkeit um die Rahmenbedingungen für die Organisation kümmern.

Die strategischen Planungen erfolgen dank intern verfügbarer Kapazitäten i.d.R. nach einem festgelegten Prozess, welcher häufig durch den CEO im Austausch mit einem Verwaltungsratsausschuss geführt wird. Das Jahr und die Fokusthemen sind über die Quartale detailliert geplant.

Die Zusammensetzung der Verwaltungsräte orientiert sich an den Anforderungen der Organisation. Bei Verwaltungsratsgremien mit mehr als fünf Mitgliedern kann bei deren Zusammensetzung angemessen Rücksicht auf die Know-how-Stärken bzw. die Diversität genommen werden. Durch eine Ergänzung des Verwaltungsratsteam mit externen Personen werden Kompetenzlücken ausgefüllt. Eine solche Person kann beispielsweise ein Technologie- oder Branchenexperte mit der erforderlichen Markterfahrung sein.

Das Monitoring und das Controlling erfolgen systematisch auf der Basis von Kennwerten wie beispielsweise dem monatlichen Auftragseingang und den Fakturierungen. Seit ein paar Jahren haben viele Unternehmen auch ein ganzheitliches Risikomanagement inklusive Compliance-Themen aufgesetzt, welches für das ESG-Reporting herangezogen wird.

Fokus auf einige wenige Schlüsselkomponenten bei KMUs und Start-ups

Bei KMUs und Start-ups kann eine Best Practice wie bei grösseren Unternehmen nicht angewendet werden. Diese Unternehmen müssen sich auf einzelne Schlüsselkomponenten fokussieren. Pragmatische Vorgehensweisen werden benötigt. Dabei unterscheidet sich der Fokus bei einem klassischen KMU von demjenigen bei einem Start-up (siehe Tabelle auf S. 9).

Bei Start-ups konzentriert sich die Eigentümerschaft häufig auf ein paar grössere Investoren. Diese legen den situativen Fokus auf den Wert und das Wachstum der Gesellschaft. Die Eignerstrategie umfasst als markantes Element das Exit-Szenario nach ein paar Jahren. Bei KMUs auf der anderen Seite steht die Nachfolgeplanung im Fokus. Der Planungshorizont ist längerfristig und reicht häufig über Jahrzehnte.

Bei diesen Unternehmen verliert die strategische Arbeit zugunsten zentraler operativer Themen und kurzfristiger geschäftlicher Opportunitäten an Bedeutung. Bei Start-ups sind die strategischen Ziele im Businessplan klar beschrieben (z.B. Skalierungsschritte). Die Governance ist weniger relevant. Der Verwaltungsrat ist formell und informell beispielsweise bei Herausforderungen wie «Wer kann Geld auftreiben, um finanzielle Schwierigkeiten zu lösen?», «Wer hat Kundenkontakte?» oder «Wer kann beim *hands-on doing* mithelfen?»

Schlüsselkomponente	KMU	Start-up
<i>Situative Dimension</i>		
Eigentümer-Strategie	○	●
Systemische Nachfolgeplanung	●	○
Beurteilung der Rahmenbedingungen (Umfeldanalysen)		○
<i>Strategische Dimension</i>		
Prozess	○	
Kennwerte	○	○
Roadmap	●	
Ausschuss		
<i>Integrative Dimension</i>		
Ausgewogene und komplementäre Know-how-Stärken	○	○
Marktgerechte Honorare	●	○
Sitzungskalender und Themensammler für Agenda	●	○
<i>Controlling-Dimension</i>		
Monatliches Update	○	●
Liquiditätsreserven	○	●
Risikomanagement inkl. Compliance-Themen (ESG)	○	○

Legende: ● Stark empfohlen/Pflicht ○ Optional

Quelle: Eigendarstellung

wie andere Mitarbeiter involviert. Ziel ist es, wertvolle Beiträge zum Gelingen der Geschäftsentwicklung zu leisten!

Bei KMUs mit wiederkehrenden Geschäftsjahren sei das Festlegen einer Roadmap mit Jahreszielen sowie die Erstellung eines jährlichen Sitzungskalenders mit Fokusthemen empfohlen. Für die systematische Strategiewerkarbeit muss der Verwaltungsrat häufig eine aktivere Rolle einnehmen, da die Geschäftsleitung mit operativen Tätigkeiten absorbiert ist. Ausschüsse werden nur ad hoc für bestimmte Themen über eine bestimmte Dauer gebildet, zum Beispiel für Lizenzverhandlungen mit einem Partner. Die Planung mit formalen Traktanden ist bei Start-ups infolge der agileren Arbeitsweise schwieriger. Der Fokus liegt dort beim Abarbeiten von Pendenzenlisten.

Da die Verwaltungsräte kleiner sind, ändert sich die Arbeitsweise im Team. Experten empfehlen drei Mitglieder für Unternehmen bis 50 Mitarbeiter und fünf Mitglieder für Unternehmen bis 500 Mitarbeiter. Somit müssen die erforderlichen Kompetenzen auf wenige Köpfe verteilt werden. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist dabei die gute Zusam-

menarbeit (Kompetenz im Gremium). Es sind pragmatischere Lösungen gefordert, um Diversitätserfordernisse zu berücksichtigen. Bei Familienunternehmen ist ein guter Mix zwischen Mitgliedern aus der Familie und externen Verwaltungsräten empfohlen. Dadurch kann eine neutrale Aussensicht eingebracht werden. Je nach Lebensphase einer Gesellschaft werden andere Fähigkeiten im Verwaltungsrat benötigt (z.B. Erfahrung in der Durchführung von Transformationen).

Wenn Familienmitglieder auch als operative Führungskräfte im Betrieb tätig sind, vermischen sich oft die Diskussionen zwischen dem Verwaltungsrats- und dem Geschäftsleitungsgremium. Sie erfolgen häufig auch informell – quasi am Küchentisch. Darum ist eine Vereinbarung wertvoll, die festlegt, welche Themen zwingend in den Verwaltungsrat getragen werden müssen. Bei Start-ups liegt es in der Natur der Sache, dass die grössten Investoren mit Beteiligungen ab 10–20% primär finanzielle Interessen einbringen. Verwaltungsrats-honorare werden anders als bei KMUs vielfach keine bezahlt.

Controlling und Reporting sind stark von den Instrumenten des CFO geprägt. Der

informelle Informationsfluss ist ausgeprägter als bei grösseren Unternehmen. Infolge der hohen Dynamik bei Start-ups ist ein monatliches Reporting mit einem wachsamem Auge auf den Cashflow von zentraler Bedeutung. Die Beschaffung von frischem Geld erfordert eine gewisse Vorlaufzeit. Bei Engpässen können Wandelanleihen mit bestehenden Investoren eine Lösung sein. Das Risikomanagement muss Bestandteil der täglichen Arbeit sein, da auch in diesem Bereich keine dedizierten Ressourcen verfügbar sind.

Fazit: Agilität und ein operativer Fokus sind bei kleineren Unternehmen äusserst wichtig

Best Practice in der Führung und Aufsicht von KMUs und Start-ups ist im Vergleich zu Grossunternehmen ein Hands-on-Fokus auf wenige Schlüsselkomponenten. Damit ein Unternehmen bei der Lösung von operativen Herausforderungen tatkräftig unterstützt werden kann, ist eine gute Zusammenarbeit im Gremium matchentscheidend. Bei Start-ups liegt der Fokus des Verwaltungsrats mit den grossen Investorenvertretern beim Controlling der monatlichen Updates und den Liquiditätsreserven. Bei KMUs ist eine gute Jahresplanung mit Roadmap und Fokusthemen entscheidend. Dazu lohnt es sich, in externe Verwaltungsräte zu investieren, um die erforderlichen Kompetenzen im Gremium sicherzustellen.

ÜBER DEN AUTOR

Christian Weibel arbeitet seit 4 Jahren als unabhängiger Unternehmensberater (www.weum.ch). Weiter engagiert er sich als externer Verwaltungsrat und als Dozent. Sein Fokus liegt auf der Erarbeitung und Umsetzung von Unternehmensstrategien und dem Risikomanagement. Davor war er während 25 Jahren in leitenden Positionen für zwei internationale Konzerne und als Unternehmensberater in Zürich tätig. Er ist ausgebildeter Informatik-Ingenieur FH mit den Weiterbildungen Master of Science, Executive MBA (IMD) und VR CAS (HSG).