



[vorhergehender Artikel: Steueroptimierung bei Selbständigerwerbenden](#)

[nächster Artikel: Nach Symbolen oder Farben sortieren \[EXCEL\] »](#)

Vie sich geeignete Verwaltungsräte finden lassen

„Wenn man einen Freund verlieren will, sollte man ihn in seinen Verwaltungsrat wählen“ – das ist zwar nur ein Spruch, der aber eine gute Portion Wahrheit beinhaltet. Was ist am Verwaltungsrat so speziell, dass besondere Gefahren lauern? Vertrauen und gleichzeitig Konfliktfähigkeit sind zwei wesentliche Dimensionen, welche die Suche nach einem Verwaltungsrat besonders gestalten und bisweilen auch zu falschen Besetzungen führen.



Gemäss Schweizerischem Handelsregister gibt es in der Schweiz ca. 190'000 Aktiengesellschaften. Schätzungen zufolge (siehe nachfolgende Erklärung) werden dafür jährlich rund 7'000 Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte gesucht, zunehmend auch im Rahmen einer Nachfolgeplanung. Die Rede ist nicht von den grössten 500 kotierten Firmen, sondern von den über 20'000 grösseren und relevanten AGs in der Schweiz. Für diese stellt die Rekrutierung im Verwaltungsrat (VR) eine nicht alltägliche Herausforderung dar. Warum und wie findet man Verwaltungsräte?

Auf die Zusammensetzung eines wirkungsvollen Verwaltungsrats wird in diesem Artikel nicht eingegangen. Dass diesem Prozess die Definition von strukturierten Profilen aufgrund von langfristigen und strategischen Zielen vorausgeht, ist selbstverständlich.

Vertrauen

Das Vertrauen basiert auf Gegenseitigkeit. Erstens vertrauen die Besitzer einem VR ihr Unternehmen an, um seinen Erfolg zu sichern oder auszubauen. Im Fall von Familien-AGs bedeutet dies oft auch Einsicht in persönliche, finanzielle Verhältnisse und Sicherung von Investitionen, Existenz und Erbe. Im Gegenzug vertraut ein VR-Kandidat auf die Transparenz der Geschäftsführung, haftet er doch solidarisch mit seinem persönlichen Vermögen, d.h. seiner eigenen Existenzgrundlage, für eine ganze Reihe rechtlicher Vergehen unabhängig davon, ob er persönlich Schuld trägt oder nicht.

Konfliktfähigkeit

Im VR werden Szenarien und Geschäfte diskutiert, bei welchen unterschiedliche Standpunkte und Überzeugungen aufeinander stossen können. Liegen diese diametral auseinander, kann die Diskussion auch einmal etwas heiss, vielleicht auch emotional werden. Für die Besitzer bedeutet dies oft Konfrontation mit ungewohnten Situationen, denn es sollte nicht einfach gelten „Besitzer entscheidet“. Im Gegenzug braucht es für externe VRs unter Umständen einigen Mut, die Meinung des Patrons in Frage zu stellen oder ihm zu widersprechen. „Fremden“ VRs könnte dies einfacher fallen als „persönlich befreundeten“ VRs. Konfliktfähigkeit bedeutet, dass Argumente und Risiken offen diskutiert und gegen einander abgewogen werden sowie sachlich nach gemeinsamer Akzeptanz gesucht wird. Lösungsfindung bei gegensätzlichen Meinungen muss möglich sein, ohne dass man sich zur Entscheidungsfindung einfach wieder trennt.

Diese beiden Dimensionen sind der Grund, warum man VRs gerne im persönlichen Bekanntenkreis sucht in der Hoffnung, dass Konflikte weniger entstehen bzw. im Eintretensfall einfacher gelöst werden können. Wahrscheinlicher ist aber, dass sich persönlich Bekannte gar nicht erst trauen, eine andere Meinung zu vertreten, will man doch einem Freund (und Patron) lieber nicht widersprechen. Und genau dieser Umstand verhindert die nötige Auseinandersetzung im Fall von wirklich kritischen Entscheidungen.

Optionen?

Die Suche eines VRs will wohl überlegt sein. Auch wenn dies „nur“ ein Mandat ist, ist dies doch das wichtige Steuerungsgremium einer Firma. Grundsätzlich gibt es vier Wege, Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte zu suchen.

1. Executive Search/	Professionelle Personalberater bieten einen Voll-Service – von der Erstellung eines Profils, über Identifikation und Vorauswahl möglicher
Personalberater	Kandidatinnen und Kandidaten, Begleitung bei den Interviews bis hin zur Gewinn-Barriere bei der Auswahl. Der persönliche Kontakt wird

Suche nach:

A U T O R / - I N

Christoph Hilber



Christoph Hilber ist Betriebswirtschafter Uni Zürich und seit 8 Jahren Headhunter mit seiner eigenen Firma [P-Connect Executive Search & Recruiting](#) mit Fokus auf Industrie (MEM), Informatik, Telekom und Positionen VR, GL/Kader und Spezialisten. Vorgängig war er in leitenden Linienfunktionen bei NCR/AT&T, diAx und Siemens.
[Meine Posts](#) [3]

F O L L O W - U S



A K A D B U S I N E S S L

Auf einen Blick
Das neue
Rechnungslegungsrecht (nRLR) 1/1



N E W S L E T T E R

Abonnieren Sie unseren monatlichen Newsletter hier



Email

Vorname

Nachname

PLZ

	zum Sparring Partner bei der Auswahl. Der gesamte Markt wird systematisch und strukturiert nach passenden Profilen abgesucht. Dieser Voll-Service hat aber seinen Preis.
2. VR Internet Plattformen	Neu stellen sich Kandidatinnen und Kandidaten selber auf VR-spezifischen Internet-Plattformen für Mandate zur Verfügung. Nach dem Prinzip ‚Self-Service‘ können im Internet Profile über flexible Auswahlfilter durchsucht werden. Beispiele von Plattformen sind www.vr-netzwerk.ch und VRmandat.com
3. VR-Communities und Business Clubs	In diesen Vereinigungen lernt man viele Gleichgesinnte und Manager mit ähnlichen Problemen kennen. Diese Vereine sind meist fokussiert auf Ausbildung, Erfahrungsaustausch, klassisches Networking oder Branchenwissen. Warum nicht in dieser Gruppe einen VR rekrutieren? Man muss sich einfach bewusst sein, dass damit nur ein kleines Potential angezapft wird, denn man kann ja nicht in allen Netzwerken Mitglied sein, um alle Optionen zu prüfen.
4. Freundeskreis und persönliches Netzwerk	Dies scheint der ideale Weg zu sein, den VR zu besetzen. Er birgt aber sehr grosse Gefahren, denn die Auswahl ist oft zu gering, Kandidatinnen und Kandidaten werden primär nach Persönlichkeit und sekundär nach Erfahrungen ausgewählt (ist bei den anderen Ansätzen umgekehrt). Zudem sind Freunde und Bekannte meist zu ‚homogen‘ und verfügen nicht, wie vorgängig erläutert, über die notwendige Distanz, um echte Sparring Partner zu sein.

Wählt man die letzten drei Ansätze, ist man für den ganzen Prozess selber verantwortlich. Aus taktischen Gründen sucht man hier idealerweise für einige Schritte wie Profilerstellung oder Erstinterviews Unterstützung von einem anderen VR oder von externen (Personal-) Beratern. Sparring Partner helfen mit, Prozess und Inhalt mit nötiger Distanz, Sachlichkeit und Neutralität zu begleiten. Die ist bei der Wichtigkeit der zu besetzenden Position sicherlich angebracht. Aufwand und Kosten für die Rekrutierung einer VR-Position können im Verhältnis zum VR-Honorar überproportional hoch erscheinen, im Verhältnis zur Wichtigkeit dürften sie aber schon der Höhe der Rekrutierung einer höheren Kaderposition entsprechen.

Die optimale Lösung liegt wie oft in einer Kombination. Wenn ein strukturiertes Profil vorliegt, zieht man Freunde und Bekannte, aber auch Unbekannte aus anderen Quellen in die Auswahl mit ein. Ein sachlicher Selektionsprozess legt auf die fachlichen Fähigkeiten ebenso viel Wert wie auf die Persönlichkeitsmerkmale. Beide sollten erfüllt sein, sonst werden die Erwartungen an die Zusammenarbeit auf der Kommandobrücke enttäuscht, und die Nachfolge bleibt ungeregelt.

Wie die Schätzung zu Stande kommt

Schätzungen des Mengengerüsts (eigene Annahmen aufgrund von Gesprächen mit CEOs und Verwaltungsräten. Gemäss Schweizer Handelsregister existieren in der Schweiz rund 190'000 Aktiengesellschaften, davon sind rund 20'000 von relevanter Grösse. Relevant heisst, dass diese Unternehmen zu wichtig sind, um liquidiert zu werden. Durchschnittlich beträgt die Verweildauer eines Verwaltungsrates 6 Jahre, wobei im Schnitt pro Aktiengesellschaft 2.1 Verwaltungsräte aktiv sind. Insgesamt ergeben sich damit also gegen 7'000 zu besetzende Verwaltungsratssitze pro Jahr.

Schlagworte: [KMU](#), [Nachfolge](#), [Nachfolgeplanung](#), [Nachfolgeregelungen](#), [Rekrutierung](#), [Strategie](#), [Verwaltungsrat](#), [Verwaltungsräte](#)

Dieser Beitrag wurde am Mittwoch, 17.06.2015 um 07:00 Uhr unter [Off Topic](#) veröffentlicht.



[Wie die Nachfolge in Unternehmen gelingen kann](#)

[Bei Abstimmung über die Erbschaftssteuer ist Positionsbezug gefragt](#)

[Wie Coaching die Führung von Verwaltungsräten unterstützt](#)

[Gute Zeiten, schlechte Zeiten oder wie sich Verwaltungsräte auf Krisen vorbereiten können](#)

[Die Kunst tote Pferde zu reiten](#)

[Der Principal und sein Agent – Das Problem Teil 1](#)

[Kommentare](#)

[Accounting und Controlling](#)

[1 Einloggen](#)

Like

1,049 people like AKAD Business.

Facebook social plugin

V I D E O S

BANKING UND FINANZ

Option auf mehr mit **BankingundFinance.ch**
Hier klicken!

AKAD BUSINESS

Beeinflusst nicht nur Ihre Karriere nachhaltig:
Experte in nachhaltigem Management NDS HF

Jetzt informieren!

AKAD BUSINESS

Erfolg durch Leadership - mit SVF-Zertifika

AUTOREN

[Stefan Schmid](#) (203)
[Frederic Jordan](#) (71)
[Gabriela Maimanis](#) (40)
[Prof. Paul Sidiropoulos](#) (36)
[Heinz Schweizerhof](#) (29)
[Daniel Kneubühler](#) (19)
[Sikander von Bhicknapahari](#) (18)
[Beat Rüfenacht](#) (16)
[Rene Krügel](#) (14)
[Annett Baumast](#) (12)
[Benkt Dietrich](#) (12)
[Beat Walker](#) (9)
[Eduard Suter](#) (9)
[Heinz Steiner](#) (9)
[Martin Nay](#) (9)
[Graziella Briccola](#) (8)
[Robert Baumann](#) (8)
[Rolf Suter](#) (8)
[Pierre Scheuner](#) (7)

[Reto Arnold](#) (7)
[Sebastiano Mereu](#) (7)
[Andreas Dudas](#) (6)



Die Diskussion starten...

Schreiben Sie den ersten Kommentar.

UCH AUF ACCOUNTING UND CONTROLLING

Mobile Payment könnte vor Durchbruch stehen

Kommentare • vor 9 Monaten

Gabriela Maimanis — Hallo Laura, vielen Dank für die aktuelle Ergänzung! Schöne Grüße vom a+c Team

Borrowing Base als Form der Wachstumsfinanzierung

Kommentare • vor 8 Monaten

S Schmid — Danke für Ihren Input. Offensichtlich bestehen in Schweiz bei BB noch Möglichkeiten. Der Beitrag ...

Abschreibungen auf Englisch: Depreciation, Amortisation & Co.

Ein Kommentar • vor 9 Monaten

Thankful reader — Danke. Das macht es mir endlich mal glasklar!

Abnehmender Wohlstand als erklärbare Realität. Teil 3

5 Kommentare • vor 8 Monaten

Paul Sonnentor — Was bedeutet überbordender Wohlfahrtsstaat? Hat nicht erst vor kurzem die ...

- [Bärbel Kürzl](#) (6)
- [Daniel Bugnon](#) (6)
- [Dr. Beat M. Barthold](#) (6)

A R C H I V

- [Juni 2015](#) (13)
- [Mai 2015](#) (13)
- [April 2015](#) (11)
- [März 2015](#) (14)
- [Februar 2015](#) (12)
- [Januar 2015](#) (16)
- [Dezember 2014](#) (14)
- [November 2014](#) (12)
- [Oktober 2014](#) (14)
- [September 2014](#) (14)
- [August 2014](#) (10)
- [Juli 2014](#) (11)
- [Juni 2014](#) (12)
- [Mai 2014](#) (15)
- [April 2014](#) (12)
- [März 2014](#) (14)
- [Februar 2014](#) (16)
- [Januar 2014](#) (16)
- [Dezember 2013](#) (14)
- [November 2013](#) (16)
- [Oktober 2013](#) (16)
- [September 2013](#) (19)
- [August 2013](#) (12)
- [Juli 2013](#) (16)
- [Juni 2013](#) (15)
- [Mai 2013](#) (14)
- [April 2013](#) (12)
- [März 2013](#) (15)
- [Februar 2013](#) (17)
- [Januar 2013](#) (15)
- [Dezember 2012](#) (13)
- [November 2012](#) (14)
- [Oktober 2012](#) (15)
- [September 2012](#) (17)
- [August 2012](#) (15)
- [Juli 2012](#) (13)
- [Juni 2012](#) (13)
- [Mai 2012](#) (15)
- [April 2012](#) (11)
- [März 2012](#) (14)
- [Februar 2012](#) (14)
- [Januar 2012](#) (13)
- [Dezember 2011](#) (14)
- [November 2011](#) (13)
- [Oktober 2011](#) (14)
- [September 2011](#) (14)
- [August 2011](#) (14)
- [Juli 2011](#) (14)
- [Juni 2011](#) (12)
- [Mai 2011](#) (14)
- [April 2011](#) (14)
- [März 2011](#) (17)
- [Februar 2011](#) (8)
- [Januar 2011](#) (6)

C O M P E N D I O L E R N W

Für Einsteiger oder zum Wiederauffrischen

Die Compendio Lernwelt RECHNUNGSWESEN bietet für jeden das passende Lehrmittel.

M E T A

- [Anmelden](#)
- [Beitrags-Feed \(RSS\)](#)
- [Kommentare als RSS](#)
- [WordPress.org](#)

