

Unternehmensführung

Dem allmächtigen Patron Paroli bieten

Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist der Eigentümer häufig Geschäftsführer und Verwaltungsratspräsident. Das ist ein Schönwetterkonstrukt.

von **Alexander Saheb** | 29.12.2015, 05:30 Uhr | [3 Kommentare](#)

Je kleiner ein Unternehmen, desto öfter sei der Besitzer auch der Präsident des Verwaltungsrates und der Geschäftsführer, sagt Christoph Hilber. Seine Zürcher Personalberatung P-Connect ist in der Vermittlung von Kaderleuten und Verwaltungsräten tätig. Oft gehört zudem die Ehefrau oder Partnerin des Patrons dem Verwaltungsrat an. Gern werden auch Treuhänder oder Juristen aus dem Bekannten- und Freundeskreis in das Gremium berufen.

Komplexe Spezialsituationen

Die Verwaltungsrats-Studie der Beratungsfirma BDO unterstreicht Hilbers Schilderung. In etwas mehr als der Hälfte der mittelständischen Unternehmen liegen demnach die Führung des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung in einer Hand. Besonders verbreitet ist diese Konstellation bei Kleinunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern: Hier hat in 75% der Firmen nur eine Person das letzte Wort.

Der Berater Hilber hält die von ihm geschilderte Führungskonstellation in wirtschaftlich guten Zeiten zwar für angemessen. Seiner Meinung nach gibt es jedoch auch Situationen, in denen sie Schwächen zeigt. Dazu zählen der Eintritt in neue Märkte, konjunkturell schwierige Phasen oder die Nachfolgeregelung. Dann fehlt es im obersten Gremium häufig an fachlicher Kompetenz. Wenn es um den Firmenverkauf oder die Nachfolge geht, ist der externe Verwaltungsrat eine Art Garant für verlässliche Kennzahlen und ein Mindestmass an Kompetenzverteilung sowie Unabhängigkeit vom scheidenden Patron.

In diesen Fällen kommt aus Hilbers Sicht der Wert eines externen Verwaltungsrats zum Tragen. Dieser verdankt sein Amt nicht der Verwurzelung in der Familie oder im Bekanntenkreis. Vielmehr besitzt er

Erfahrung aus anderen Unternehmen, ist fachlich kompetent und für den Eigentümer ein Diskussionspartner auf Augenhöhe. Sein Fachwissen beeinflusst strategische Entscheidungen. Die Präsenz eines externen Verwaltungsrats stellt allerdings Mindestanforderungen an das Berichtswesen, damit sich die Person ein Bild vom Unternehmen machen kann und eine kritische Aussensicht entwickelt.

Dass kleine Unternehmen und solche, die am Anfang ihres Lebenszyklus stehen, im Verwaltungsrat stark auf Familienmitglieder, Freunde und Bekannte setzen, ist für Winfried Ruigrok eher unproblematisch. Ruigrok ist Leiter der Forschungsstelle für internationales Management an der Universität St. Gallen. Kleine, aber auch junge Firmen hätten in der Regel nur beschränkte Ressourcen. Da brauche es Personen wie Familienmitglieder und Bekannte, die Zeit und Geld investierten und ihre Kontakte einbrächten, um das Unternehmen zum Erfolg zu bringen. Der Vorteil eines familiendominierten Verwaltungsrats liegt seiner Ansicht nach darin, dass er die Vertrauensbildung im Gremium und in der Firma fördert. Man kenne sich gut, was die Kommunikation vereinfache. In dieser Phase werden zudem zentrale Unternehmenswerte etabliert, beispielsweise die Risikoorientierung, das Verhalten gegenüber Kunden oder die Entlohnung der Geschäftsleitung.

Allerdings könne ein familiendominierter Verwaltungsrat auch unter «groupthink» leiden, sagt Ruigrok. In diesem Fall denken die Familienmitglieder so ähnlich, dass neue Ideen zu geringe Chancen haben, verwirklicht zu werden. Wenn eine Firma wächst, steigt zudem die Wahrscheinlichkeit, dass im Familien- und Bekanntenkreis zu wenig spezialisiertes Wissen vorhanden ist. Irgendwann benötige auch ein technisch orientiertes Unternehmen das Know-how, wie man einen Audit-Ausschuss führe, sagt Ruigrok. Das ist auch aus seiner Sicht der Zeitpunkt, in dem sich ein Unternehmer gegenüber einem externen Verwaltungsratsmitglied öffnen sollte.

Finanzkenntnisse von aussen

Der Bäckereizulieferer Patiswiss aus dem solothurnischen Gunzgen hat diesen Schritt längst vollzogen. Das fast hundertjährige Unternehmen macht mit 33 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von rund 17 Mio. Fr. und stellt beispielsweise Marzipan, Gianduja, Biber-Füllungen oder

caramelisierte Nusskerne her. Der Verwaltungsrat besteht aus fünf Personen und wird von Peter Speck präsiert, der in Zug die gleichnamige Bäckerei betreibt. Ein Teil der Mitglieder soll laut Speck einen klaren Branchenbezug haben. Derzeit ist das bei Patiswiss der Fall, da ausser Speck drei weitere Bäckereihinhaber dem Gremium angehören. Der fünfte Verwaltungsrat hat hingegen einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Speck schätzt das sehr. Wenn es zum Beispiel um Produktionsverfahren für Mandelmasse gehe, wisse er selbst Bescheid. Doch der Ökonom sei imstande, betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten so zu benennen, dass man mit der Geschäftsleitung besser kommuniziere.

Auch die noch keine zehn Jahre alte Zürcher Firma Concretum, ein auf Betonzusatzstoffe spezialisiertes Unternehmen, das von ETH-Forschern gegründet wurde, ging bei der Besetzung des Verwaltungsrates bewusst über den Gründerkreis hinaus. Präsident ist seit 2006 Werner Isele, der mehr als 40 Jahre Führungs- und Berufserfahrungen bei ABB und der Gebäudetechnikfirma Etavis gesammelt hat und über die Stiftung Technopark an Concretum vermittelt wurde. Das Concretum-Team habe anfangs wenig Erfahrung mit Finanzierungen, der Personalauswahl und internationalen Märkten gehabt, sagt er. Sein Beitrag habe, wie auch der anderer Verwaltungsräte ausserhalb des Gründerteams, vor allem in einem breiten Netzwerk sowie einer Seniorität bestanden, die sich in Verhandlungen mit Investoren und Banken als nützlich erwiesen habe.

Kompetenzen kommen zuerst

Bei der Suche nach einem neuen Verwaltungsratsmitglied wird Isele – wenn es so weit ist – zuerst die gewünschten Fachkompetenzen dieser Person definieren. Die eigentliche Suche erfolgt dann über das Netzwerk. Als zweiten Schritt kann sich Isele den Beizug von Beratern vorstellen. Mit spezialisierten Onlineportalen hat er noch keine Erfahrungen gemacht.

Der Entscheid fällt dann im Gremium, in das sich das neue Mitglied integrieren müssen. Speck von Patiswiss hält es für wichtig, dass man das Fachwissen der neuen Person stärker gewichtet als den Bekanntheitsgrad. Allerdings habe die persönliche Komponente auch einen hohen Stellenwert, müsse man doch mit dem Neuling zusammenarbeiten. Nicht selten werde die Aufnahme eines externen Verwaltungsrats mangelhaft durchgeführt,

sagt der Forscher Ruigrok. Man müsse daher nicht nur auf die Kompetenzen, sondern auch auf die kulturelle Kompatibilität achten.

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.