

# ALPHA

## DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

BESTMÖGLICHE VERWALTUNGSRATSKONSTELLATIONEN FÜR CHEFS VON KMU

# Wann stimmt die Mischung?



Beatrice Erb: «Die Entwicklung einer stimmigen Kommunikationskultur zwischen KMU-Chef und Verwaltungsrat ist ein Findungs- und Aushandlungsprozess.»

Eine solide Corporate Governance ist längst nicht mehr nur für börsennotierte Unternehmungen, sondern auch für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) ein wichtiger Erfolgsfaktor. Angesichts der eingeschränkten personellen Ressourcen vieler KMU-Geschäftsleitungen bekommt die Mitwirkung des Verwaltungsrats (VR) als strategisches Organ grössere Bedeutung für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs. Gibt es die optimale VR-Konstellation für KMU oder wenigstens einige fixe Kriterien? *Von Beatrice Erb (\*)*

99,6 Prozent aller in der Schweiz ansässigen marktwirtschaftlichen Unternehmen sind KMU. Dank ihrer Flexibilität, Kundennähe und hohem Praxisbezug gelingt einem Grossteil der Umgang mit der aktuellen wirtschaftlichen Krise relativ gut. Allerdings zeigen insbesondere kleine und mittlere KMU häufig einige Schwächen. Klare Strategieprozesse fehlen, Marktveränderungen werden zu spät beachtet, es mangelt an Frühwarnsystemen oder einer (rechtzeitigen) Nachfolgeregelung. In einem auf operative Bedürfnisse und schlanke Prozesse ausgerichteten Umfeld haben diese wichtigen Themen oft zu wenig Gewicht – oder es fehlen schlicht die Ressourcen. Nicht selten sind CEOs von KMU auf der operativen Ebene mit strategischen Belangen und Entscheidungen allein auf weiter Flur. Abteilungs- und Bereichsleitende haben zwar hohe Fachkompetenz, aber meist nicht das

entsprechende Managementwissen für eine qualifizierte Unterstützung der Geschäftsleitung in diesen Fragen. Hier ist der VR als Sparringspartner und in seiner Aufsichtsfunktion gefragt.

### Weitgehend unerforscht

Wie aber ist es im KMU-Alltag um den Einbezug des VR tatsächlich bestellt? Vor allem fragt sich, wie dieser konstituiert ist oder besser, sein sollte, damit eine Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und VR konstruktiv und in aller erster Linie dem Unternehmen zuträglich ist? Die zutreffendsten Antworten auf diese Fragen, zu denen es bisher nur wenig aussagekräftige Fachliteratur oder Studien gibt, finden sich in der Praxis. Also gilt es den Blick auf eben diese zu richten. Vier KMU-CEOs und/oder VR-Mitglieder/Präsidenten stehen Rede und Antwort.

### VR als strategischer Sparringspartner

Darin, dass die Mitwirkung des VR für eine stabile und positive Entwicklung von KMU wesentlich ist, sind sich alle einig. Die Aufforderung der Gesprächspartner an den VR, sich als aktiver, strategischer Sparringspartner einzubringen ist klar und eindeutig. Philipp Jöhr, CEO und VRP der BWT Bau AG, unterstreicht das: «In kleineren Unternehmungen mit einem vom Tagesgeschäft vollkommen absorbierten Geschäftsleiter ist dieser auf die Unterstützung des VRs dringend angewiesen.» Erwünscht sind VR-Mitglieder, die sich engagieren und für das Unternehmen einen Mehrwert schaffen.

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

### THEMEN

› <b>Lohngrafik</b>	S. 4
Gebäudetechnik-Ingenieur	
› <b>Hochschulen/Fachhochschulen</b>	S. 10
Philanthropy Studies	
› <b>Sesselrücken</b>	S. 10
HR-Leader in neuen Positionen	
› <b>Aktuelle Bildungsangebote</b>	S. 10

(Fortsetzung Leitartikel)

## VR als komplementäre Kraft

Damit das Verwaltungsratsgremium seine Funktion als strategischer Sparringspartner wahrnehmen kann, muss es komplementäre Kompetenzen, wie z.B. Branchen- und Marktkenntnisse, Finanz- oder Prozesswissen etc. einbringen. Erst dann ist eine ganzheitliche Sicht auf die jeweilige Unternehmenssituation möglich. Insbesondere im KMU-Umfeld sind diese komplementären Aspekte aufgrund der häufig knappen Management-Ressourcen besonders wichtig. «Es braucht einen Verwaltungsrat, der die Kompetenzen des CEOs komplementär unterstützt. Komplementär heisst nicht, dass die VR-Mitglieder auch in die operativen Entscheidungsprozesse involviert sind», resümiert Dr. Bruno Walser, ehemaliger Topmanager, heute in verschiedenen VR- und VR-Präsidiums-Mandaten tätig. In diesem Punkt sind sich alle Befragten einig. Auch die Vielfalt an Persönlichkeiten, Alter und Geschlecht sowie die Wahrnehmung unterschiedlicher Rollen, z. B. des «kreativen Querdenkers», trägt zur komplementären Kraft eines Verwaltungsrates bei. Umso umfassender können dessen Betrachtungsweise und Urteilsfähigkeit sein. Aber, wie viel Diversität ist dem VR noch förderlich oder erwünscht? Hier gehen die Meinungen auseinander, denn eine zu ausgeprägte Heterogenität kann zu Ineffizienz führen. Diese Erfahrung teilt Philipp Jöhr, der deshalb seinen VR auf ein Dreier-Gremium reduzierte.

## VR als unabhängiges Kontrollorgan

Gerade weil in vielen KMU der CEO aufgrund der Besitzverhältnisse auch im VR sitzt, ist das Potenzial für Interessenskonflikte hoch. Darüber, beide Rollen dennoch kompetent und unabhängig ausfüllen zu können, gibt es kontroverse Ansichten. Mehrheitlich plädieren die Gesprächspartner für die Einbindung von mindestens einer bis zwei unter-

nehmensexternen Personen in den VR, um u. a. die prüfende Aussensicht zu gewährleisten. «Der Verwaltungsrat kann mit kritischer Distanz und unterschiedlichen Betrachtungsfiltern wesentlich zu einer umfassenden, nachhaltigen Steuerung beitragen», reflektiert dazu Esther-Mirjam de Boer. Sie ist CEO der UR Management GmbH mit externen VR-Mandaten und zudem Mitglied bei GetDiversity. Jürg Schmidli, ehemaliger CEO und heutiger VRP der Cognosco AG, geht noch einen Schritt weiter: für ihn darf ein VR Gremium keinesfalls nur aus firmeninternen Mitgliedern bestehen, denn dem fehlt eindeutig die entscheidende Aussensicht. Philipp Jöhr setzt den Kontrapunkt. Er plädiert genau für diese rein interne VR-Variante, da sie stark zum unternehmerischen Erfolg seiner Firma beigetragen hat.

## Kein Platz für «Abnicken» und Profilieren

«VR ist kein Beruf, von dem man existenziell abhängig sein darf. Ein VR muss die Bütze machen, weil er daran glaubt.» Mit diesem Satz unterstreicht Bruno Walser die Meinung aller Befragten und formuliert treffend, wer in Verwaltungsräten nichts zu suchen hat bzw. wen es braucht. Anders ausgedrückt: will ein VR seine Aufgaben nachhaltig und mit hoher Qualität wahrnehmen, sind Engagement in der Sache, Herzblut und Kompetenz gefragt. So genannte «Abnick»- oder Profilierungsgremien haben in diesem Kontext keinen Platz.

## Wie also sieht der «ideale» VR aus?

Wird an die verschiedenen Ausführungen angeknüpft, herrscht weitestgehend Einigkeit über die Bedeutung und Aufgaben von Verwaltungsräten in KMU sowie die Art und Weise, wie diese wahrzunehmen sind. Auch zu den Fähigkeiten der VR-Mitglieder, deren Vielfalt und den Persönlichkeitsprofilen überwiegt die Übereinstimmung. Demnach könnte die Konstellation eines KMU-VR, der

die Geschäftsleitung optimal unterstützt, so aussehen: Der Verwaltungsrat

- kontrolliert das Einhalten der Corporate Governance;
- agiert als strategischer Sparringspartner, greift jedoch nicht operativ ein;
- verfügt über komplementäre Kompetenzen, die den CEO in einer ganzheitlichen Unternehmensführung unterstützen;
- hat eine ausbalancierte Diversität, die zu einer umfassenden Betrachtungsweise und Urteilsfähigkeit beiträgt;
- setzt sich für eine Kultur ein, die geprägt ist von Loyalität, Integrität, Respekt und Offenheit;
- besteht aus Mitgliedern, die sich dem Unternehmen verpflichtet fühlen.

## Kommunikation: der Schritt vom Wunsch zur Wirklichkeit

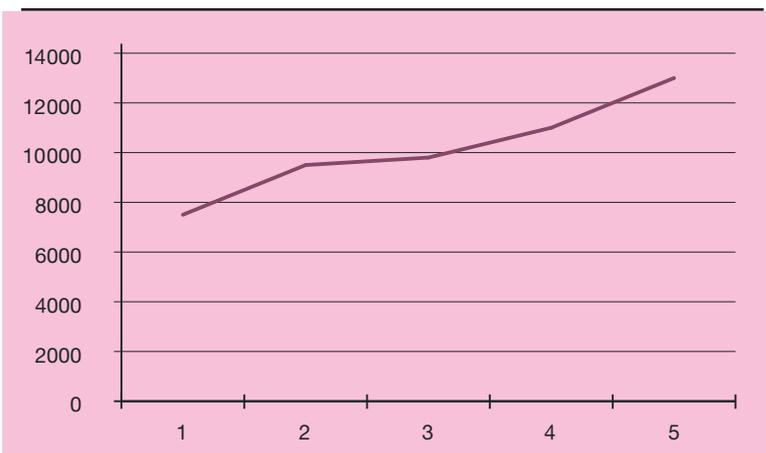
Eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen KMU-CEO und VR ist umso erfolgreicher, wenn es gelingt, eine Kultur der Offenheit zu schaffen. Hier ist häufig eine Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit festzustellen. Begriffe wie «konstruktive Kommunikation» und «offene Kultur» sind verbreitete Wortpaarungen, werden aber inhaltlich meist nicht weiter vertieft. Dabei ist die Entwicklung einer individuellen, stimmigen Kommunikationskultur ein aktiver Findungs- und Aushandlungsprozess. Wird diesem Prozess genügend Aufmerksamkeit geschenkt, kann sich ein VR-Gremium mit hochwirksamen Akteuren bilden, das den KMU-CEO spürbar entlastet.

(\*) *Beatrice Erb, Organisationsberaterin IAP/BSO, ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH (bpluse.ch), ein auf Organisations- und Unternehmensentwicklung in KMU spezialisiertes Beratungsunternehmen. Sie ist zudem Partnerin von amaro consulting gmbh (amaro-consulting.ch) und Mitglied bei GetDiversity (getdiversity.ch). E-Mail: beatrice.erb@bpluse.ch*

## LOHNGRAFIK

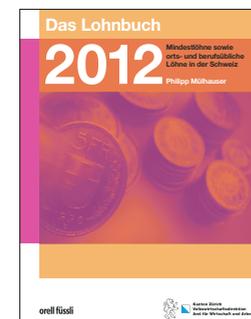
### Weiterbildung und Berufsaufstieg eines Gebäudetechnik-Ingenieurs

Aus- und Weiterbildung lohnen sich! Hier am Beispiel eines Gebäudetechnik-Ingenieurs, zwischen 36 bis 40 Jahren:



- 1 Ingenieur
- 2 Projektleiter
- 3 Leitender Ingenieur
- 4 Projektleiter Grossprojekte
- 5 Prüf- und Chefingenieur

Die Lohnangaben beinhalten Pauschalspesen, allfällige Naturallöhne (Kost und Logis) sowie den 13. Monatslohn. Der Anteil an Löhnen mit Gehaltsnebenleistung ist im Vergleich zu anderen Fachrichtungen sehr hoch.



> Quelle: Das Lohnbuch 2011. Branchenlöhne, Kapitelziffern 35, 36, 41, 63, 64, 65, 72, 86 und 88. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter [www.arbeitsbedingungen.zh.ch](http://www.arbeitsbedingungen.zh.ch) oder beim Orell Füssli Verlag.