

# Zehn Gebote für KMU-Verwaltungsräte

Die **Tätigkeit eines Verwaltungsrates ist Knochenarbeit**. Was muss ein VR-Mitglied mitbringen, was sind seine Aufgaben, wie trägt er selber zum Erfolg des Unternehmens bei? Die zehn Gebote zeigen, worauf ein Verwaltungsrat achten muss.

## Der Experte

**Thomas Bähler (41)**, Wirtschafts-anwalt und mehrfacher VR, hat die zehn Gebote für KMU-Verwaltungsräte zusammengestellt. Als Mitglied der Geschäftsleitung des Swiss Economic Forums (SEF) zeichnet er verantwortlich für den **Swiss Economic Award**, der jährlich aus einer Auswahl von über 100 Unternehmen an die besten Jungunternehmen verliehen wird. Bähler ist Partner bei Kellerhals Anwälte und begleitet Unternehmen aus verschiedenen Branchen als Anwalt, Geschäftsführer von Wirtschaftsverbänden sowie als Präsident, Mitglied oder Sekretär des Verwaltungsrates von kotierten und privaten Unternehmen.

### 1 BRINGEN SIE genügend Zeit mit.

Mit nur vier bis sechs VR-Sitzungen und einer GV pro Jahr ist es nicht getan. Ein VR muss sich für seine Arbeit genügend Zeit nehmen und auch mal im Unternehmen vorbeischaun. Falls es der Firma mal nicht so gut geht, wird die VR-Tätigkeit mit Abend- und Wochenendsitzungen äusserst intensiv.

### 2 VERSUCHEN SIE NICHT, der Geschäftsleitung zu gefallen.

Es braucht keine Schulterklopper. Die Aufgabe ist Mitdenken, Mitlenken, Hinterfragen. Der VR ist die institutionalisierte Aufsichtsinstanz, die kritische Fragen stellen muss – bevor es Markt, Kunden oder Aktionäre tun.

### 3 SIE SIND der «oberste Personalchef».

Die wichtigste Aufgabe ist die «Führung» der Geschäftsleitung – als Sparringspartner, aber auch als Kritiker. Meistens kann auch nur der VR den Chef kritisieren und hinterfragen.

### 4 HOLEN SIE SICH DIE KENNTNISSE über Firma und Geschäft.

Was macht das Unternehmen, wer sind die Kunden, wer sind die Mitbewerber, wie läuft der Vertrieb, wie der Einkauf? Jeder VR muss die Firma, deren Geschäftsmodell und den Markt kennen und verstehen.

### 5 SETZEN SIE DIE FINANZEN an die erste Stelle.

Bestehen Sie auf einem aussagekräftigen Reporting. Frühindikatoren gilt es zu erkennen: Liquidität, Rentabilität, Investitionen.

### 6 BEREITEN SIE SICH für jede Sitzung umfassend vor.

Unterlagen müssen gelesen werden. Sie gehören in ein Dossier, das immer dabei sein sollte (mit Organigramm, Produkten, Märkten, Gruppengesellschaften, Namen der Schlüsselpersonen usw.).

### 7 VERZICHTEN SIE AUF ungefragte Rat-schläge fürs Tagesgeschäft.

Die Gratwanderung: Ein guter VR möchte Tipps und Hinweise geben. Dieses Mitdenken kann rasch in ein Mitarbeiten kippen. Sobald das Tagesgeschäft betroffen ist, muss sich der VR Zurückhaltung auferlegen.

### 8 LASSEN SIE SICH NICHT gegen die Geschäftsleitung instrumentalisieren.

Ob Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter oder Interessenvertreter – häufig wird versucht, über einen VR Einfluss auf die Geschäftsleitung zu nehmen. Der VR muss klarstellen: Hinweise und Wünsche werden entgegengenommen, ohne Versprechungen.

### 9 SETZEN SIE IHR EIGENES NETZWERK für Ihre Firma ein.

Ein VR muss zur Firma stehen und sie auch gegen aussen vertreten, und zwar in seinem ganzen Netzwerk und auch in Verbänden und Organisationen.

### 10 HINTERFRAGEN SIE das Verwaltungsratsgremium.

Ein Rat hat die Pflicht, sich mit der gleichen Offenheit wie beim Management auch selber immer wieder kritisch zu hinterfragen: Machen wir unsere Aufgabe als Gremium gut, sind die richtigen Kompetenzen im Rat vorhanden? ■