

# **„Der Verwaltungsrat in KMU“**

## **Aufgaben / Verantwortung / Tipps**

Referat, gehalten von Dr. Rolf Portmann am KMU Seminar der Tschanz Treuhand AG vom 29.10.08.

### **1. Einleitung und Legitimation**

Sehr verehrte Anwesende

Erlauben Sie mir zuerst einige Worte, weshalb gerade ich zu diesem doch sehr anspruchsvollen Thema zu Ihnen sprechen darf. Neben meiner Polit- sowie Verbandstätigkeit, die Ihnen wahrscheinlich bekannt ist, habe ich mich bereits im Studium auf die Nachfolgeregelung in Unternehmen spezialisiert und meine Dissertation darüber geschrieben. Vor genau 20 Jahren durfte ich mein erstes Verwaltungsratsmandat antreten; inzwischen sind es über 30 VR-Funktionen geworden, davon gut die Hälfte als Präsident. Dreiviertel meiner Mandate sind klassische Familienunternehmungen, weshalb ich mir doch das eine oder andere Wissen über diese recht spezielle Form der Verwaltungsratsstätigkeit angeeignet haben dürfte.

### **2. Die „typische“ AG**

Das Familienunternehmen, auch in der Form der AG, bedarf der Definition. Unser Obligationenrecht geht bei der AG von der Idee aus, dass sich aus finanziellen Gründen eine Mehrzahl von Personen zusammenschließen, um ein bestimmtes wirtschaftliches Ziel zu erreichen. Die typische AG ist somit eine Publikums-Gesellschaft oder mindestens eine Vielgruppen-Gesellschaft.

Die zahlenmässig vorherrschende AG in der Praxis dagegen ist eine Gesellschaft unter Leitung eines Inhabers oder weniger Inhaber, die erwartungsgemäß einen Generationenwechsel zu den Nachkommen der Inhaber vornehmen. So entsteht der Begriff des Familienunternehmens.

Wenn ich das typische Mitglied der Berner Handelskammer definieren soll, so ergibt sich eine Unternehmung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft mit rund 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; sie gehört dem Inhaber oder mehreren Inhabern, wobei noch Drittaktionäre ohne Tätigkeit in der Firma vorhanden sind.

Absolut nicht die Regel dagegen sind in Bern kotierte Unternehmungen. Das Börsentableau der Schweiz (Zürcher Hauptbörse) zeigt lediglich 15 kotierte Unternehmungen mit Sitz im Kanton Bern. Auch weitere Statistiken beweisen, dass praktisch 90 % der privaten Arbeitsplätze im Kanton Bern in den Bereich der so genannten KMU-Firmen fallen.

### **3. Der Verwaltungsrat nach OR**

Das schweizerische Obligationenrecht regelt in Art. 707 ff. Funktion, Aufgaben und Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates. Wichtig ist dabei das schweizerische Konzept der Aktiengesellschaft: die Aktiengesellschaft wird durch den Verwaltungsrat selbst geführt; dies im klaren Gegensatz zum deutschen Aktienrecht. Dabei steht die Möglichkeit offen, die Geschäftsführung an eine Geschäftsleitung oder an ein Mitglied des Verwaltungsrates (Delegierte) zu übertragen. Dazu bedarf es aber eines Organisationsreglements, welches zwingend vom VR zu erlassen ist.

In der schweizerischen Praxis ist es häufig so, dass eine Geschäftsleitung besteht, die völlig identisch mit dem Verwaltungsrat ist. Dabei werden alle Entscheide in der Geschäftsleitung gefällt, und es stellt sich jeweils die Frage, was der Verwaltungsrat noch tun soll.

Dies ist schade, weil das Gesetz eigentlich auf dem Präsentierteller die Idee der strategischen Oberleitung durch den Verwaltungsrat liefert und die Tagesgeschäfte einer Geschäftsführung zu übertragen empfiehlt. Dies macht sehr viel Sinn, weil mit dem Begriff der Oberleitung, die Idee verbunden ist, der Verwaltungsrat möge vorausschauen, unternehmerische Chancen und Gefahren frühzeitig erkennen und darauf in einem Zeitpunkt reagieren, wo die mit dem Alltagsgeschäft befassten Personen noch wenig Zeit haben.

Ein Beispiel, zu einer Branche, wo es überhaupt nicht funktioniert hat: es sind dies die amerikanischen Autohersteller. Immer grössere und schwerere Autos waren in der letzten Zeit die Regel, und es schien mir fast, als würde die Grenze zwischen einem Personenwagen und einem militärischen Panzerspähwagen immer mehr verwischt. Kaum jemand wollte wahr haben, dass die Summe der verfügbaren Treibstoffreserven auf der Welt garantiert endlich ist.

Das Resultat sehen wir nun; während die Konsumenten in den Kauf-Streik getreten sind, drücken sich Manager und Verwaltungsräte der grossen Autofirmen die Nase platt und überlegen, wie sie benzinsparende Varianten anbieten können.

Das Beispiel hat auch einen Trost: strategische Fehlleistungen finden nicht etwa nur in KMUs statt, sondern genau so sehr in Weltkonzernen.

Damit ein Wort zur Verantwortlichkeit: die Mitglieder des Verwaltungsrates (und übrigens auch der Geschäftsleitung) sind für ihre Handlungen persönlich finanziell verantwortlich und zwar gegenüber den Aktionären der Gesellschaft, in gewissen Fällen auch gegenüber Dritten (bspw. AHV-Beiträge). Bei der Einführung des neuen Aktienrechtes wurde viel von der erhöhten Verantwortlichkeit gesprochen.

Inzwischen ist Ernüchterung eingeekehrt, insbesondere nach den Prozessen rund um die Swissair. Die meisten Verantwortlichkeitsfälle entstehen nämlich durch Passivität des Verwaltungsrates. Dabei ist es sehr schwierig nachzuweisen, dass bei irgendeiner Aktivität, ein besseres Resultat herausgeschaut hätte. Wichtig für Sie als Verwaltungsrat ist allerdings, dass Sie die gesetzlichen Form-Vorschriften, bspw. bezüglich Verwaltungsratsitzung, Protokolle, Organisationsreglement und Kenntnisnahme des Revisionsberichtes beachten. Werden solche Formalitäten missachtet, so lässt sich daraus am ehesten eine Verantwortlichkeit konstruieren. Passen Sie auf, denn auch als Allein-Eigentümer können Sie Ihrer eigenen Firma Schaden zufügen, der rechtlich relevant ist, dann jedenfalls, wenn auch Dritte dabei zu Schaden kommen (bspw. betrügerischer Konkurs).

#### **4. Folgerungen für den Verwaltungsrat in KMU**

Wo Kapitalgeber und Geschäftsführer identisch sind, ist die Rolle des Verwaltungsrates neu zu definieren. Dabei ist offensichtlich, dass eine KMU-Unternehmung sich nicht einen nach Sparten geordneten Verwaltungsrat halten kann, wie dies bei Grossfirmen der Fall ist. Ich mag mich erinnern bei der Neubesetzung des Verwaltungsrates der Swiss, als der mit dem so genannten „finding“ beauftragte Personalvermittler stolz verkündete, wie geschickt er den Verwaltungsrat „komponiert“ habe. Kompositionen sind nur dann denkbar, wenn sieben bis neun externe Verwaltungsräte mit Spezialwissen zu einem Team zusammengeschweisst werden sollen. Diese Spartenspezialisten können der Unternehmung Vieles bringen, sofern sie sich nicht als Primadonnen erweisen.

Das Beispiel Swiss beweist aber auch, wie wenig Vorzeigenamen in einem Verwaltungsrat für den Erfolg einer Unternehmung garantieren können. Chronisch unter Zeitmangel leidende Verwaltungsräte nützen der Unternehmung wenig, auch wenn sie zur sogenannten „Crème“ der Wirtschaft gehören.

Familiengesellschaften haben schlichtweg schon die finanziellen Mittel nicht, um sich einen grossen externen Verwaltungsrat zu halten. Sie sind deshalb auf einen oder einige wenige Generalisten angewiesen, die ihnen Überblicke über jene Bereiche verschaffen, in denen die Inhaber selber nicht führend sind. Im klassischen KMU-Bereich kenne ich viele Unternehmen, die ausschliesslich mit einem einzigen externen Verwaltungsrat operieren, der in der Regel die Funktion eines Präsidenten wahrnimmt.

Verschiedene Unternehmungen zögern noch mit der Einsetzung externer Verwaltungsräte, ist doch damit ein Machtverlust des Inhabers verbunden. Es braucht schon eine gewisse Überwindung, um zuzugestehen, dass ein Dritter Sachen erkennen und umsetzen kann, die man selber nicht mehr sieht. Insofern ist es zwar heute „State of the art“ in der Wissenschaft und Praxis, wonach jede AG einen externen VR-Präsidenten haben sollte, die Umsetzung hinkt hingegen in der Praxis der Erkenntnis noch weit hintennach.

Etwas anders ausgedrückt: ich empfehle Ihnen dringend, den Verwaltungsrat aktiv als Diskussionsgremium für Ihre Unternehmertätigkeit zu benutzen. Damit dürfte auch die Idealbesetzung des Verwaltungsratspräsidiums von Schwiegermutter und Tante in Richtung eines Unternehmensprofis, sei dies Anwalt, Unternehmensberater oder Profiverwaltungsrat gehen.

Solche Personen kosten Sie zwar ein gewisses Honorar im voraus, doch entsteht in der Regel ein guter Return on Invest. Auf der einen Seite haben Sie einen Partner, der mit Ihnen über Jahre hinweg die Entwicklung der Unternehmung mitgestaltet und Sie auch kennt. Sein Rat ist fundiert, wesentlich besser als derjenige des im Notfall beigezogenen Anwaltes oder Unternehmensberaters. Sein Rat kann aber auch dazu führen, dass Sie eine Reihe von unternehmerischen oder rechtlichen Fallen elegant umgehen und so viel Lehrgeld einsparen. Gerade Profiverwaltungsräte können von der Erfahrung aus der einen Unternehmung Vieles in eine andere mitnehmen.

Vielleicht haben Sie Glück und können einen familieninternen Verwaltungsrat verpflichten, der nicht direkt operativ tätig ist, aber die genannten Voraussetzungen erfüllt.

Häufig macht es auch Sinn, wenn im Rahmen einer Nachfolgeregelung der Senior ratgebend im Verwaltungsrat verbleibt. Ich erlaube mir aber auch hier den Hinweis, dass die Fälle in denen die unternehmerische Kreativität nach dem 70 Altersjahr noch zunimmt, recht selten ausfallen.

## **5. Das Idealprofil des (externen) Verwaltungsrates**

Die bisherigen Ausführungen zeigen auf, wie wichtig die Fähigkeit als Generalist für Mitglieder eines Verwaltungsrates ist. Dabei geht es in erster Linie um die Bereiche, die nicht in die Kerntätigkeit der Unternehmung gehören. Oder an einem Beispiel ausgedrückt, meine Fachkenntnisse über Strömungsberechnungen an Weltraumraketen erweisen sich als erschreckend gering. Dennoch bin ich externer Verwaltungsrat einer auf diese Fragen spezialisierten Bieler Firma.

Es mag ev. Sinn machen, wenn im Verwaltungsrat einer Unternehmung ein Spezialist der betreffenden Branche sitzt. Dies so lange, als ihm keine dominierende Stellung, wie beispielsweise diejenige des Präsidenten zukommt. Als höchst gefährlich dagegen erachte ich eine Verwaltungsratsbesetzung, in welcher der Präsident mit dem CEO wetteifert, welcher von den beiden der bessere Kenner des operativen Geschäftes sei. Streitigkeiten und Lähmungen der Unternehmungen sind so geradezu vorprogrammiert.

Anders sieht es nur dann aus, wenn in Tat und Wahrheit der Präsident die Unternehmung führt wie dies bei Nestlé, Novartis oder UBS der Fall gewesen ist. Die mit diesen Doppelmandaten verbundene Diskussion der letzten Monate zeigt jedoch auf, wie kritisch die schweizerische Öffentlichkeit auf Machtkonzentrationen reagiert.

Ein nicht operativer Verwaltungsrat bringt also jenes Wissen ein, welches nicht unbedingt von den Inhabern vorausgesetzt werden kann, häufig ein Wissen, das auf der Erfahrung in anderen Unternehmungen in einer Vielzahl von Branchen beruht. Erstaunlicherweise sind nämlich die Verwaltungsratsfragen häufig branchenunabhängig und verlangen vor allem die Fähigkeit zum Quervergleich.

Als Elemente eines Idealprofils für einen Verwaltungsrat möchte ich erwähnen:

- ~ Kritischer Blick auf die Finanzen der Unternehmung, nicht nur Bilanz, sondern auch Liquidität und Verschuldungsgrad sowie Erfahrung im Umgang mit Banken.
- ~ Ein Flair für Controlling, weniger im Detail, sondern in der Stellung der Fragen, was zu überprüfen ist und dann in der kritischen Überprüfung der Antworten.
- ~ Freude am Marketing, denn erstaunlicherweise kranken gerade viele fachlich ausgezeichnete Unternehmungen im Familienbereich häufig an einem unterdurchschnittlichen Marketing. Entsprechend der gültigen Lehre geht es weniger um die einzelne Marketing-Massnahme, sondern um den Blick über den so genannten Marketing-Mix.
- ~ Beziehungen zu Verwaltung, Behörden und Politik, macht doch der öffentliche Sektor nicht weniger als 40% des Bruttosozialprodukts im Kanton Bern aus. Zudem sind viele Tätigkeiten ohne behördliche Bewilligungen oder Oberaufsichten nicht ausübbar. Verständnis für die Abläufe der öffentlichen Hand, aber auch Zugang zu den Chefpositionen können sich da als entscheidend erweisen.
- ~ Dasselbe gilt für das Networking jeglicher Art.
- ~ Kenntnis des Umfelds, wobei ich sowohl das wirtschaftliche Umfeld, wie auch das politische meine. In erster Linie geht es um den Begriff „Mit offenen Augen durch die Welt zu gehen“. Das kann auch Technologie sein; beispielsweise habe ich mich in einem Verwaltungsrat unbeliebt gemacht, als ich die Frage stellte, ob Einspritzdüsen für Dieselmotoren auf alle Ewigkeit hinaus in Metall gebaut werden müssten. Die Antwort des Metallbauers war klar: Ja; unterdessen sind allerdings erste Modelle in Verbundwerkstoff auf den Markt gelangt.
- ~ Es geht aber auch um die Beobachtung politischer Vorgänge:  
Hand aufs Herz: meine Damen und Herren: wissen Sie wirklich genau, in welcher Bauzone Ihr Betrieb liegt? Sind Sie sich bewusst, welche Zonenplanänderungen im Gemeindeparlament oder im Gemeinderat zurzeit diskutiert werden? Sind Sie absolut sicher, dass nicht in nächster Zeit die Gemeinde über Ihre Grundstücke eine Planungszone verhängt und damit faktisch ein vierjähriges Bauverbot erlässt? Sie wären nämlich nicht der erste Betrieb, der wegen einer solchen Massnahme Konkurs anmelden müsste. Genau diese Kenntnis und diese Sensibilisierung erwarte ich aber vom Verwaltungsrat.

~ Noch ein Beispiel: sollte Ihr Betrieb in der Nähe einer Autobahn oder insbesondere einer Autobahnausfahrt liegt, so frage ich Sie: sind Sie es sich bewusst, was der neue Finanzausgleich des Bundes für Sie Ihre Betriebserweiterung bedeutet? Im Rahmen dieses Gesetzes ist nämlich per 01.01.08 die Verantwortung für das Autobahnnetz, inkl. Gestaltung der Anschlüsse vom Kanton auf den Bund übergegangen. Da kann es Ihnen passieren, dass plötzlich das Bundesamt für Strassen Ihr Grundstück mit einem Bauverbot belegt, weil es vielleicht in 20 Jahren dort eine dritte Autobahnspur erstellen möchte. Wenn Sie solche Fragen aber frühzeitig abklären, so haben meine Erfahrungen gezeigt, dass die Gesprächsbereitschaft seitens des Astra zu akzeptablen Ergebnissen führt.

~ Bewusstsein der eigenen Grenzen:

Der VR als Generalist soll auch erkennen, wann der Zuzug externer Spezialisten nötig wird. So würde ich beispielsweise niemals empfehlen, Steuerplanung oder MWST-Fragen im Unternehmen selbst zu lösen. Da gehe ich lieber von Anbeginn zur Tschanz Treuhand AG.

## **6. Der Krisentest**

Verwaltungsräte tun gut daran, sich immer wieder den so genannten Krisentest für die eigene Unternehmung vor Augen zu führen. Die Lehrmeinung geht dabei von der Annahme aus, dass eine Unternehmung in eine Negativ-Spirale geraten kann. Diese beginnt mit einer Strategiekrise, welche sich nach einiger Zeit in einer Ertragskrise manifestiert. Ohne Korrekturmassnahmen resultiert daraus eine Liquiditätskrise und dann die Schliessung der Unternehmung.

Strategiekrisen in einer Eigentümer-orientierten Unternehmung gibt es genau so wie in Publikumsgesellschaften. Häufig werden sie zu spät erkannt, beziehungsweise vorübergehende Ertragseinbrüche dem konjunkturellen Umfeld angelastet. Die emotionale Bindung der exekutiven Verwaltungsräte sowie der Familienmitglieder an die Unternehmung erschwert sowohl die Strategiediskussion wie das Ergreifen von wirksamen Massnahmen. Es ist aber Sache des VR, den Benchmark zu konsultieren und allenfalls unangenehme Wahrheiten bis zur Notwendigkeit des Verkaufs der Unternehmung rechtzeitig auf den Tisch zu bringen.

Dabei kann Ihnen passieren, dass Sie zur Persona non grata bei den Eigentümern werden. Es kann Ihnen aber auch passieren, dass Ihre Versuche zur Diskussion der Strategie regelmässig versanden. Tritt dann die erwartete Ertragskrise auf, so haben Sie eigentlich nur zwei Möglichkeiten: Sie treten zurück und hoffen dadurch einen Schock auszulösen, der doch noch zur Strategieänderung führt oder Sie bleiben weiterhin dabei und stehen eines Tages vor einer Verantwortlichkeitsklage der Gläubigern. Denn in der rechtlichen Konstruktion der AG sind Sie als Verwaltungsrat verantwortlich, auch wenn indirekt ein Mehrheitsaktionär die Geschicke bestimmt.

## **7. Persönliche Kriterien**

Was ich bisher dargelegt habe, sind gewissermassen objektiv messbare Anforderungen an Verwaltungsräte, die einen Hinweis auf deren Professionalität geben. Die Rolle im Familienunternehmen ist allerdings damit nicht ausgeschöpft. Insbesondere der externe Verwaltungsrat muss auch Psychologe sein und sich mit den Hauptaktionären und geschäftsleitenden Partnern gut verstehen. Denn es gilt, diesen unter Umständen unangenehme Wahrheiten zu sagen, die dem Anspruch auf Allmacht solcher Personen entgegenstehen.

Nur am Rande sei erwähnt, dass die Funktion des externen Verwaltungsrates auch schon Mal diejenige eines Ehepartners für die Inhaberfamilie mit sich bringen kann.

Häufig sind Familienunternehmungen in verschiedene Stämme aufgeteilt, von denen die einen aktiv in der Unternehmung arbeiten, die anderen nicht. Konflikte können da leicht entstehen und sei es auch nur zur Frage, wer wieviel aus der Unternehmung bezieht. Da ist der Verwaltungsrat als Vermittler gefragt; er wird dann erfolgreich sein, wenn er das Vertrauen möglichst aller Aktionäre besitzt. Dies setzt ein hohes Mass an Integrität, aber auch eine gewisse Unabhängigkeit von irgend einem Stamm voraus.

Bei einer Vielzahl von Aktionären, sei es aus Familien oder Mitarbeitern empfiehlt sich zudem die Einrichtung eines Aktionärspools auf der Basis eines sogenannten Poolvertrages. Den Vorsitz soll eine Vertrauensperson führen, deren Hauptaufgabe der Zusammenhalt der Aktionäre darstellt.



## 8. Nachfolgeregelung

Wo einzelne Stämme nicht schon bestehen, werden sie fast sicher im Rahmen einer Nachfolgeregelung auftreten. Diese muss meist durch den VR angedacht und angesprochen werden, wobei die familieninterne Nachfolgeregelung gewissermassen als einfach gelten könnte. Probleme treten dann auf, wenn kein geeignetes Alpha-Tier in der nächsten Generation vorhanden ist, wenn das Alpha-Tier die Tochter und nicht der Sohn ist, oder ein bisher ausgegrenzter Familienstamm die richtige Lösung anböte. Hier hängt es vom Geschick des VR ab, ob eine geeignete Nachfolgeregelung ohne allzugrosse Wunden innerhalb der Familie installiert werden kann.

Noch potenziert wird die Frage, wenn es darum geht, anstelle der Familie ein Management Buy-out vorzusehen, welches in der Regel nur dann zustande kommt, wenn keine Preismaximierung seitens der bisherigen Inhaber im Vordergrund steht.

In allen Fällen gilt es zudem, Aktionärbündungsverträge mit Übergängen der Eigentumsverhältnisse, der Regelung von Vorkaufsrechten, sowie der Unternehmensbewertung zu entwerfen. Dabei soll der Verwaltungsrat sich nicht als Notar versuchen und die Ausformulierung anstreben, vielmehr muss er die grossen Linien vorgeben, diese den Betroffenen klarlegen und deren Einverständnis einholen. Die Umsetzung kann dann getrost dem Spezialisten überlassen werden.

## 9. Fazit

- ~ Der Verwaltungsrat ist gemäss Gesetz das Führungsorgan der Aktiengesellschaft
- ~ Seine Funktionen erfüllt er am besten, wenn eine personelle Trennung zwischen der Gesamtheit des Verwaltungsrates und der Gesamtheit der Geschäftsleitung besteht.
- ~ Der Verwaltungsrat soll voraus denken und die Zukunft der Unternehmung gestalten.
- ~ Der Verwaltungsrat hat eine Reihe formeller Pflichten, die es peinlichst genau einzuhalten gilt.

- ~ Die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates ist umfassend, jedoch nicht umfassend juristisch zu erfassen. Formelle Mängel führen am ehesten zur Haftpflicht.
- ~ Eine Kombination von Eigentümern und externen Personen führt zu einem guten Verwaltungsrat.
- ~ Externe sollen jene Eigenschaften mitbringen, die die Eigentümer ergänzen.
- ~ Die Kosten für externe Verwaltungsräte rechnen sich auf Dauer, weil in Krisensituationen jemand mit grossem Wissen um die Unternehmung zur Verfügung steht.
- ~ Diese Ausführungen zur Aktiengesellschaft lassen sich nahtlos auf GmbH oder Genossenschaft übertragen.