

# Corporate Governance – immer relevanter in der KMU-Welt?



v.l.n.r.: Kim Johansson (HR und Executive Search), Dominic Lüthi (Geschäftsführung), Dr. Christoph Sievers (Finanz- und Nachfolgemangement), Matthias Plattner (Banking und Technology) sowie Holger von Ellerts (Web und Social Engagement).

## Die Initiative «VR-Plattform

Dominic Lüthi ist Gründer und Geschäftsführer von VRMandat.com, der ersten digitalen Vermittlungsplattform für Verwaltungs-, Stiftungs- und Beiräte in der Schweiz. Den Grundstein für diese führende Matchmaking-Plattform hat er 2009 mit der Masterarbeit seines MBA-Studiums gelegt. Der in Zürich und St. Gallen wohnende Wirtschaftsinformatiker verfügt seit 2008 über eigene Erfahrung als Verwaltungsrat und gehört dem Vorstand verschiedener Organisationen an. Lüthi doziert nebenamtlich im Lehrgang «Zertifizierte/-r Verwaltungsrätin/ Verwaltungsrat SAQ» der AKAD Business sowie an der Digital Board Academy wo er sich jeweils für die Weiterbildung und Digitalisierung von Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten einsetzt.

## Es geht um Ihr Unternehmen

Geschätzte Leserinnen und Leser des KMU-Magazins ERFOLG. Wie wesentlich ist die optimale Zusammensetzung eines Verwaltungsrats für den Erfolg des Unternehmens? In wie fern tangieren Auflagen für grosse Unternehmen die Verhaltens- und Denkweise eines KMU-Inhabers /Inhaberin?

Die tatsächlichen Aspekte der Zusammensetzung des Gremiums sind vielschichtig und auch abhängig von unterschiedlichen Gegebenheiten.

Am wichtigsten ist aber noch immer «die Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer» und zwar durch alle Unternehmensgrößen (1 – 1000 Mitarbeiter/-innen) hindurch. Dies ist nicht nur aus der BDO Verwaltungsrats-Studie 2017 bekannt, sondern spiegelt sich wohl auch in der Mehrheit der kleineren Unternehmen wieder. Lässt sich ev. noch mehr ableiten aus den zahlreichen Untersuchungen der grösseren Unternehmen?

Früher wurden Verwaltungsratsmandate nämlich generell als prestigeträchtige Ämter eingestuft, mit denen hohe Nebeneinkommen erzielt werden konnten. Auch aus diesem Grund wurden neue Mitglieder des VR vor allem im engsten Umfeld des Familien- und Freundeskreises gesucht. Heute ist klar, dass ein VR-Mandat mit wichtigen, undelegierbaren Pflichten behaftet ist. Der Druck zur Professionalisierung der Verwaltungsräte hatte auch durch die konsequente Durchsetzung von Verantwortlichkeitsansprüchen von Aktionären, Gläubigern und Behörden zugenommen.

Vor allem in der Landschaft der grossen und börsennotierten Unternehmen hat das Verständnis für eine gute Corporate Governance zugenommen. Unter Anderem sind zum Bei-

spiel die Anforderungen an die Verwaltungsräte immer umfassender geworden. Das Kernthema der Corporate Governance befasst sich mit dem Verhältnis zwischen den Aktionären, dem VR und der operativen Geschäftsführung. Die Basis dafür bilden die rechtlichen Pflichten des Verwaltungsrats.

Die Firma Kienbaum (Schweiz) AG gibt Ihnen nun einen Einblick in ihre Corporate Governance Studie unter diversen Schweizer Grossunternehmen. Vielleicht lassen sich einige Aspekte gewissermassen auf die KMU-Welt projizieren? Wir sind der Meinung ja.

Wir wünschen Ihnen viel Spannung und Aufschluss beim Lesen des Gastbeitrages und natürlich eine gute Strategie!

Dominic Lüthi und das VRMandat.com-Team.

**VR MANDAT**  
Corporate Governance

**VRMandat.com**

[www.twitter.com/vrmandat](http://www.twitter.com/vrmandat)

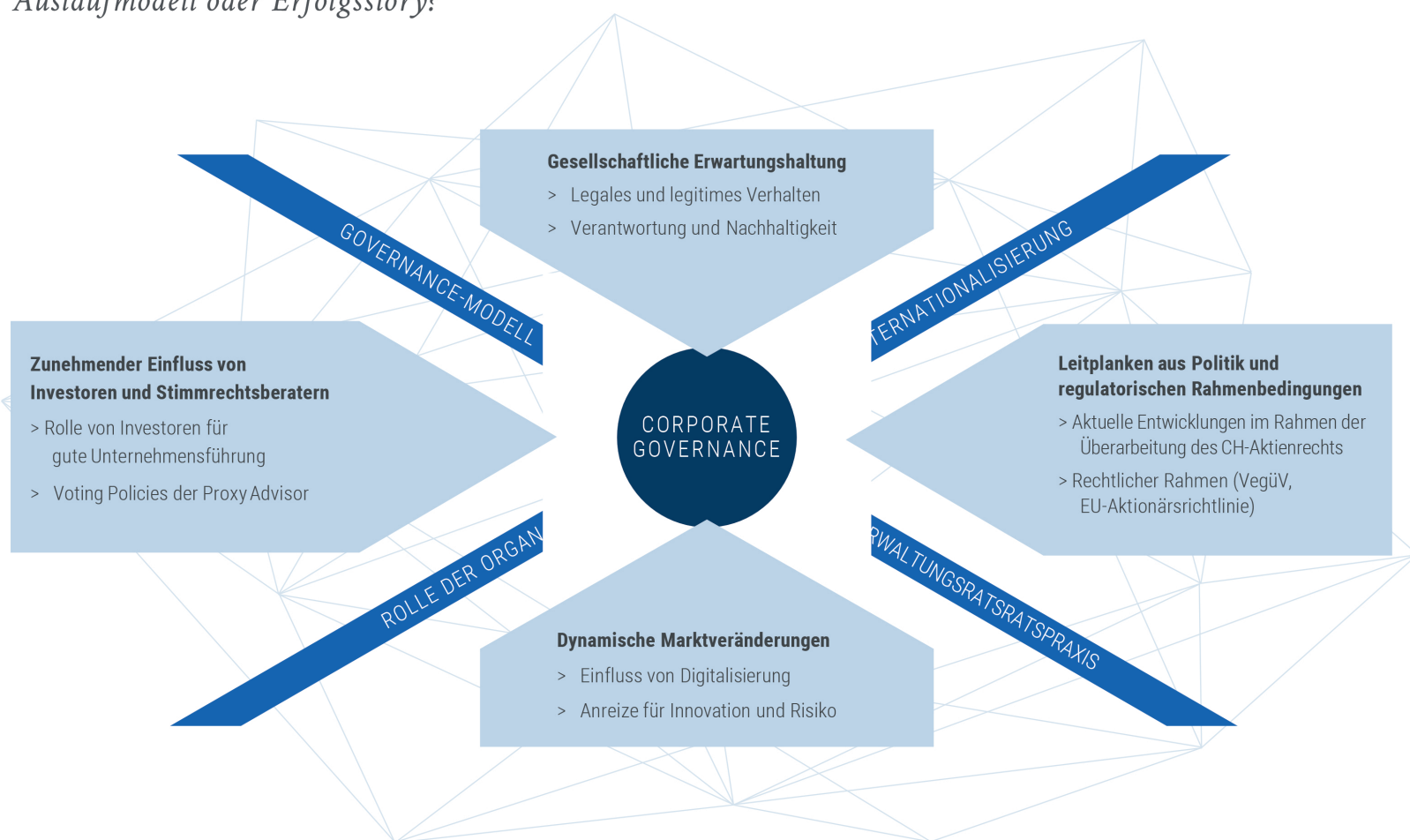
Seestrasse 10 · 8708 Männedorf

[luethi@vrmandat.com](mailto:luethi@vrmandat.com) · [www.vrmandat.com](http://www.vrmandat.com)

# Gastbeitrag: Corporate Governance im Kreuzfeuer unterschiedlicher Interessenslagen

## CORPORATE GOVERNANCE IM KREUZFEUER UNTERSCHIEDLICHER INTERESSENSLAGEN

*Auslaufmodell oder Erfolgsstory?*



Ergebnisse Corporate Governance Studie 2018

### Auslaufmodell oder Erfolgsstory?

Verwaltungsräte oder CEO's stehen dauernd neuen Herausforderungen gegenüber. Auf der einen Seite stellen gesellschaftliche und technische Entwicklungen etablierte Geschäftsmodelle auf den Prüfstand, andererseits sind Sie mit neuen gesetzlichen Regelungen und Forderungen von Interessensgruppen konfrontiert. Wie gehen Sie mit derartigen Veränderungen um? Ist die Arbeit als Verwaltungsrat heute ein Vollzeitjob oder Freundschaftsdienst? Nimmt der Verwaltungsrat heute eine andere Rolle ein als noch vor ein paar Jahren?

Diese Fragen stellen sich, als das System im Kreuzfeuer unterschiedlicher Interessenslagen verschiedener Anspruchsgruppen steht:

- Der Druck von Investoren und Stimmrechtsberatern auf die börsennotierten Unternehmen nimmt stetig zu. Wird sich das in einem gewissen Masse auf die KMUs übertragen?
- Die Politik und Rechtsprechung begrenzt durch neue rechtliche Rahmenbedingungen die unternehmerische Entscheidungsfindung und stellt klare Anforderungen an Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung (GL).
- Eine zunehmend kritischer werdende Öffentlichkeit konfrontiert die Organverantwortlichen mit eigenen Erwartungen an adäquate Verhaltensweisen.

Diese Entwicklungen vollziehen sich parallel zu den Veränderungen im Markt, die stark von der Digitalisierung der bestehenden Geschäftsmodelle beeinflusst werden und langfristig Auswirkungen auf die Zusammenarbeit zwischen VR und GL haben. Gerne präsentieren wir Ihnen einige Ergebnisse aus der Schweizer Kienbaum Corporate Governance Studie 2018. An der Umfrage haben 38 Teilnehmer – CEO's, Mitglieder der GL oder Verwaltungsräte – aus Unternehmen unterschiedlicher Grösse und Branche in der Schweiz teilgenommen. Die Mehrheit der Unternehmen beschäftigen zwischen 500 – 5'000 Mitarbeiter und erarbeiten einen Umsatz von CHF 250 Mio. – 3 Mrd. Es besteht eine breite Diversifikation über die Branchen.



## FACHLICHE ANFORDERUNGEN

Unternehmerische- und VR-Erfahrung wird von jedem VR-Mitglied erwartet

C1.  
a) Was sind die Schwerpunktthemen, zu denen Ihre Gesellschaft mit institutionellen Investoren und Proxy Advisor im Dialog steht?  
b) Wie sind die folgenden fachlichen Anforderungen im VR Ihres Unternehmens verankert?

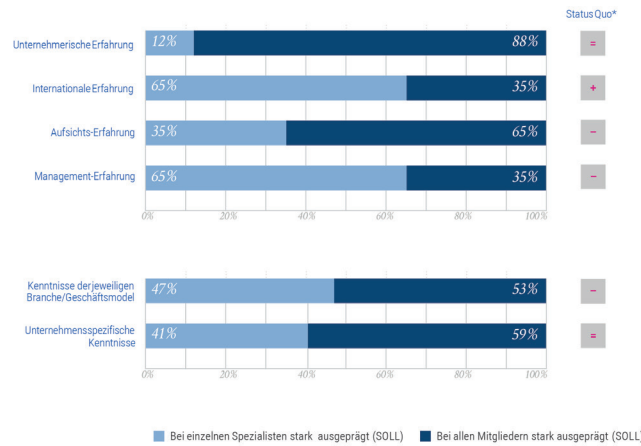
Das Sicherstellen von notwendigem Fachwissen kann entweder über die Besetzung von Fach-Spezialisten erfolgen oder über eine im Gremium breit verteilte Kompetenz realisiert werden.

> Bei der Spezifikation eines möglichen SOLL-Profiles für die VR-Besetzung zeigt sich, dass unternehmerische- und bereits vorhandene VR-Erfahrung bei allen Mitgliedern vorausgesetzt wird.

> Umgekehrt soll Internationale- und Top-Management-Erfahrung vorwiegend durch einzelne Personen im VR sichergestellt werden.

> Die Meinung hinsichtlich des SOLL-Zustandes der Verteilung von Branchen- und Geschäftsmodell-Kenntnisse ist dagegen relativ ausgewogen.

> Während die Ist-Situation mehrheitlich der SOLL-Situation in Bezug auf unternehmensspezifisches Knowhow entspricht, sind Kenntnisse über die Branche und das Geschäftsmodell bei den meisten teilnehmenden Unternehmen nur bei einzelnen Spezialisten verankert.



\* Es verfügen mehr/weniger Mitglieder im Gesamt-VR über die fachlichen Anforderungen als gefordert.

Ergebnisse Corporate Governance Studie 2018

### Grafiken: Ergebnisse aus der Schweizer Kienbaum Corporate Governance Studie 2018

Autor Thomas Straessle ist Managing Director und Standortleiter bei der Kienbaum (Schweiz) AG in Zürich. Schwerpunkte seiner Tätigkeit bilden neben Executive Search auch Management Audits und strategisches HR Consulting. Thomas Straessle ist seit über 17 Jahren im Executive Search tätig und verfügt über internationale Projektverantwortung sowohl bei mittelständischen als auch bei Grossunternehmen. Er besetzt Middle- und Top-Management-Positionen und legt besonderes Augenmerk auf die digitale Entwicklung im Executive Search. Zuvor leitete er sechs Jahre eine internationale Handelsfirma im Investitionsgüterbereich. In jüngeren Jahren war er Profi-Squash-Spieler, u.a. Schweizermeister, langjährige Nr. 1 und auch auf der Weltrangliste platziert. Später hatte er nebenberuflich ein Mandat als Nationaltrainer. Er ist diplomierte Betriebsökonom und Sportmanager (NDS Uni Fribourg) und spricht nebst seiner Muttersprache Deutsch auch Englisch und Französisch.



Autor Thomas Straessle  
Managing Director

## FACHLICHE ANFORDERUNGEN

Die wesentlichen Kompetenzen werden über die Diversität des VR-Gremiums abgebildet

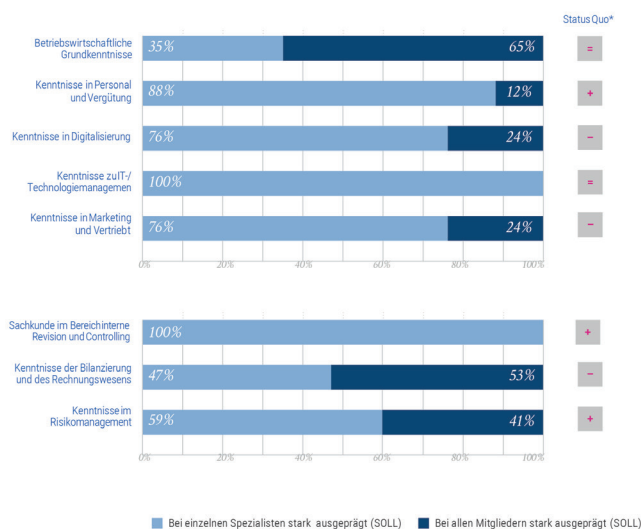
C1.  
a) Was sind die Schwerpunktthemen, zu denen Ihre Gesellschaft mit institutionellen Investoren und Proxy Advisor im Dialog steht?  
b) Wie sind die folgenden fachlichen Anforderungen im VR Ihres Unternehmens verankert?

> Im Kontext einer vorausschauenden Überwachung zeigt sich, dass betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse die Basisanforderung für jeden VR bedeutet.

> Spezifische Fachkompetenzen wie z.B. IT- und Technologie-management sollen von Spezialisten in das VR-Gremium eingebracht werden.

> Interessanterweise wird die Besetzung der GL und deren Vergütung mit 88% als Spezialisten-Kompetenz betrachtet.

> Im Rahmen der klassischen Kontrollaktivitäten werden Kenntnisse im Finanz-Bereich zukünftig als breiter abgestützte Gremium-Kompetenz angesehen. Aktuell ist dieses Wissen weniger im Gremium verankert als gefordert.



\* Es verfügen mehr/weniger Mitglieder im Gesamt-VR über die fachlichen Anforderungen als gefordert.

Ergebnisse Corporate Governance Studie 2018

### Kontakt und Unternehmensprofil

VRMandat.com ist die erste digitale Vermittlungsplattform für Verwaltungs-, Stiftungs- und Beiräte (w/m) in der Schweiz. Die Matchmaking-Plattform entstand aus der Master-Thesis «Optimale VR-Komposition in Schweizer KMU» und leistet mit ihrem Geschäftsmodell bei KMU, Startups und Stiftungen einen wesentlichen Beitrag zur optimalen und effektiven Besetzung des strategischen Boards. Wir setzen uns für die Schaffung von Management-Kompetenz, Diversifikation, Meinungsvielfalt und Unabhängigkeit in den Aufsichtsorganen von KMU, Startups und Stiftungen ein. Wir möchten vor allem den kleinen und mittelgrossen Unternehmen/Stiftungen einen einfachen und kostenschonenden Zugang zu kompetenten und erfahrenen strategischen Mitgliedern bieten.



**KIENBAUM AG**

Höschgasse 45 · 8008 Zürich

Telefon 044 306 42 40 · [www.kienbaum.ch](http://www.kienbaum.ch)