

November 2021

Wie werde ich in der Schweiz Verwaltungsrat / Verwaltungsrätin? Teil 1

In der Schweiz gibt es rund 120'000 Aktiengesellschaften, viele davon Klein- und Mittelbetriebe. Diese KMUs sind Teil des Rückgrats der Schweizer Firmenlandschaft. Selbstverständlich sind die grossen Firmen sowie die internationalen Grosskonzerne in unserer Wahrnehmung deutlich präsenter.

Beim Thema «Wie werde ich Verwaltungsrat/Verwaltungsrätin» gelten andere Vorgehensstrategien als beispielsweise bei einer Bewerbung für eine Kaderposition. In diesem Artikel möchte ich mich auf die Verwaltungsratsmandate bei KMUs in der Schweiz beschränken.

Verdeckter Markt

Pro Jahr ergibt sich ein Bedarf von ca. 20.000 VR-Mandaten, welche neu zu besetzen sind. Der allergrösste Teil davon (Schätzungen von Experten gehen von 98% aus!) wird nie öffentlich ausgeschrieben. Davon ausgenommen sind z.B. typischerweise VR-Positionen im öffentlichen Bereich, wie etwa für kleinere Spitäler.

Wie gehe ich konkret vor, um VR zu werden?

Der VR ist, wie im Obligationenrecht (OR) festgehalten, das oberste Aufsichts- und Gestaltungsorgan einer Aktiengesellschaft. Im OR sind die Aufgaben und Pflichten eines VR detailliert aufgeführt. Vereinfacht gesagt, kann man diese Aufgaben in sechs Gruppen unterteilen: Governance (ganzheitliche VR Tätigkeit), Gesetzliche Vorgaben, Risk Management, Finanzen, Kommunikation sowie Personelles/HR (Zusammensetzung und Organisation des VR).

In einem ersten Schritt geht es darum herauszufinden, welchen Mehrwert als VR ich potenziellen Zielfirmen bieten kann. Ich muss meinen «Brand» scharf heraus Schälen. Idealerweise bringt man dazu ein gerütteltes Mass an Erfahrungen in verschiedenen Funktionen oder Branchen mit. Hilfreich sind auch eine gewisse «KMU Kompatibilität» und vor allem auch unternehmerisches Denken.

Was kann ich wirklich gut?

In einer detaillierten VR Standortbestimmung geht es darum, den eigenen Mehrwert herauszufinden und mit den am Markt nachgefragten VR Skills abzugleichen. Typischerweise ist das immer eine Mischung aus Persönlichkeit und Fachkenntnissen. Basierend auf unserer Erfahrung mit VR-Persönlichkeiten und den Anforderungen des Marktes verwenden wir dazu bei Grass & Partner die verschiedensten Tools, auch unterstützt von psychometrischen Testverfahren. Gemäss unserer Bestplacement Devise: «Die richtige Person an der richtigen Stelle» geht es immer auch um die Frage, welche Aufgaben ich als zukünftiger potenzieller VR besonders gut und gerne erfolgreich erfüllen kann.

Welche Rolle kann ich im VR einnehmen?

Aus verschiedenen Studien (z.B. «Wege zu einem erfolgreichen VR» Kurzbefragung von 364 Führungspersönlichkeiten, 2019 Grass & Partner AG) wissen wir genau, welches die wichtigsten generischen Herausforderungen an einen VR sind. Dazu gehören Erfahrungen in folgenden Bereichen:

- Change Management
- Marktdynamik (national/international)
- Digitalisierung
- Risk Management
- Project Management
- Produktinnovationen
- Gewinnen und Halten von Führungskräften
- Erschliessung von neuen Geschäftsfeldern
- Corporate Governance

Darüber hinaus stellt sich im Rahmen der Standortbestimmung die konkrete Frage, welche persönliche Rolle ich am besten in einem VR-Gremium aufgrund meiner Persönlichkeitsstruktur wahrnehmen kann:

- Bin ich stark in Veränderungsprozessen, kann ich eine neue Firmenstrategie um- und durchsetzen?
- Habe ich eine sehr hohe Strategieerarbeitungskompetenz?
- Kann ich ein VR-Gremium harmonisieren und mit Konzilianz in ruhige Gewässer führen?
- Wie ist mein Führungs- und Kommunikationsanspruch?
- Bin ich der Controller / die Controllerin?
- Habe ich eine hohe Affinität zu Corporate Governance?
- Habe ich Stärken für restriktive Strategievorhaben, z.B. Abbau/Umbau von Firmenstrukturen, Durchsetzen von Kostensenkungsprogrammen, etc.?
- Mag ich offensiv-innovative Strategievorhaben, z.B. Aufbau von neuen Produkten/Dienstleistungen oder Märkten?
- Bin ich die Person für eine projektmanagement-orientierte Firmenorganisation?
- Habe ich das «Gen» für Start-up's ?
- Will ich mich als VR am Kapital des Unternehmens beteiligen (Aktionärin/Aktionär)?

Nach der gründlichen Analyse der eigenen persönlichen, kommunikativen, sozialen und strategischen Fähigkeiten hat man eine erste Basis. Dazu kommen weitere Skills und spezifisches Knowhow für dezidierte Branchen/Märkte und Erfahrungen in Wirtschaftssituationen wie Innovation, Wachstum, M&A, Konsolidierung, Turnaround, Sanierungen, etc. Diese Erfahrungen sollten idealerweise mit den Anforderungen der jeweiligen Zielgruppen (Familiengeführte Unternehmen, KMU, Grossbetriebe, Konzerne) übereinstimmen.

Fazit Teil 1:

Basierend auf einer seriösen, optimal gecoachten und geführten VR Standortbestimmung wird nun in einem ersten Schritt ein State-of-the-art Bewerbungsdossier erstellt. Der Zielmarkt kann nun systematisch angegangen werden.

Weitere Schritte umfasst dann die Vorgehensstrategie, diesen Mehrwert den entsprechenden Zielfirmen zu kommunizieren, resp. den verdeckten Stellenmarkt zu adressieren.

Dazu mehr im Teil 2.



André Schläppi
CEO / Teilhaber

[Profil www.grassgroup.ch](http://www.grassgroup.ch)

Grass & Partner AG, Tel: 044 389 88 66, Mail: zuerich@grassgroup.ch

Über Grass & Partner

Grass & Partner AG ist das führende Unternehmen im Trennungsmanagement auf Geschäftsleitungs- und Kaderstufe in der Schweiz. Das Out-oder Newplacement-Coaching basiert auf folgenden vier Prinzipien:

1. Es ist ein klar strukturierter Prozess mit offener, transparenter Kommunikation über einen definierten Zeitraum oder bis zum erfolgreichen Start in einer neuen Position oder in die Selbstständigkeit
2. In intensiver und fordernder Zusammenarbeit, gesteuert durch den persönlichen Berater, werden die Kandidaten – aufbauend auf der Kenntnis ihres Potenzial-Portfolios – schrittweise darauf vorbereitet, sich selbst im Arbeitsmarkt zu positionieren und zu vermarkten.
3. Die persönlichen Grass & Partner-Berater sind erfahren und bewährt. Sie alle kennen die Unternehmensrealität durch eigene, mehrjährige Praxis in Managementfunktionen.
4. Auf der Basis eines engen Vertrauensverhältnisses können Kandidaten nicht nur auf das fundierte Know-how des persönlichen Beraters, sondern auch auf das weitläufige Grass & Partner-Netzwerk in der Wirtschaft zugreifen.

Grass & Partner unterstützt jährlich über 500 Persönlichkeiten auf Geschäftsleitungs- und Kaderstufe sowie Fachspezialisten auf ihrer neuen Jobsuche begleitet und dafür durchschnittlich sechs Monate für das Outplacement bis zur erfolgreichen Lösung aufgewendet.

Grass & Partner verfügt über Standorte in Zürich, Basel, Bern, St. Gallen, Zug, Luzern sowie über Kooperationspartner in Genf und Lausanne mit internationaler Ausrichtung. Weitere Informationen: www.grassgroup.ch