

→ WIE KANN MAN ALS FINANZ- UND M&A-EXPERTE WIRKSAM IN EINEM VERWALTUNGSRAT FUSS FASSEN?

Beitrag von Romeo Ruh, Partner, Grass & Partner AG, und Manfred Ebling, Head of Risk Policy and Governance, Zurich Insurance Company

In der Schweiz gibt es ca. 200'000 AGs mit über 400'000 VR-Positionen. Bei einer «Fluktuation» von 5 bis 10% wären pro Jahr 20'000 bis 40'000 Mandate neu zu besetzen, wobei schätzungsweise 99% davon über den verdeckten Markt vergeben werden (persönliche Netzwerke, Executive Search Firmen, Vermittlungsplattformen) und nie sichtbar sind. Um auf diesem für erfahrene Professionals sehr attraktiven verdeckten «Stellenmarkt» erfolgreich das erste Mandat oder zusätzliche Mandate zu akquirieren, braucht es eine systematische Vorgehensweise.

Zu Beginn braucht es eine Auseinandersetzung mit der eigenen Person im Rahmen einer VR-Standortbestimmung. Dabei geht es um die Fragen «Wer bin ich als VR, welchen Mehrwert kann ich bieten und welche Mandate möchte ich idealerweise besetzen?». Es geht um die Analyse der eigenen strategischen, persönlichen und sozialen Fähigkeiten, dem Know-how bezüglich Branchen/Märkten und Unternehmenstypen (Grossfirma, Familienunternehmen, Startup usw.) sowie Erfahrungen in Spezialsituationen (Wachstum, M&A, Restrukturierungen usw.). Letztlich geht es auch um die Frage, was grundsätzlich von einem VR gesetzlich erwartet wird und welche dieser Aufgaben man besonders gut erfüllen kann.

In einem nächsten Schritt geht es darum, sich zu überlegen, welches passende Ziel-Unternehmen für ein VR-Mandat sein könnten und welche konkreten strategischen Themen aktuell und in Zukunft anstehen werden. Der sogenannte swissVR Monitor (<https://www.swissvr.ch/monitor>) gibt u.a. spannende Auskünfte darüber, mit welchen Themen sich Verwaltungsräte in der Schweiz am meisten beschäftigen und welche Kompetenzen sie als Gremium zeigen und aufbauen müssen. Als VR mit Finanz- bzw. M&A-Background könnte man sich zum Beispiel wie folgt einbringen: Mitglied/Vorsitz im Strategie- oder Prüfungsausschuss, Kenntnis und vorausschauende Begleitung aller Transaktionsphasen sowie des Umgangs mit Erwartungen der Investoren und anderer Sozialpartner, aus VR-Firmensicht kritisches Auge auf die Motivation beteiligter Akteure werfen, Hinterfragen der Annahmen, Modelle sowie erwarteten Wertbeiträge bedeutender Investitionen oder Transaktionen. Sobald man versteht, welche Fähigkeiten und welches Know-how diese Ziel-Unternehmen im VR brauchen, kann man sich wirksamer positionieren und die Kernkompetenzen auf glaubwürdige Weise in den Vordergrund stellen, wenn man proaktiv auf VR-Präsidenten, Unternehmensinhaber oder Headhunter zugeht und Gespräche für eine neu zu besetzende VR-Position führt.

Als (zukünftiger) VR brauchen Sie «Leidenschaft» für ein Unternehmen, eine gute zeitliche Verfügbarkeit (z.B. 4–6 Sitzungen pro Jahr, Strategieworkshops und Vorbereitungsarbeiten mit einem zeitlichen Aufwand von 5–20 Tagen) und müssen bereit sein, entsprechende Verantwortung zu tragen und gewisse Haftungsrisiken zu übernehmen. Ebenso sollten Sie sich bewusst sein, welche Saläre für VR-Mandate im KMU-Bereich verbreitet sind. Die BDO-Studie 2020 zeigt durchschnittliche VR-Saläre von CHF 22'000 pro Jahr, wobei die VR-Präsidenten um die CHF 30'000 erhalten.

Basierend auf dieser persönlichen Standortbestimmung kann man sein eigenes VR-Profil mit den Kernfähigkeiten und bisherigen strategischen Erfolgen herausarbeiten und in ein überzeugendes VR-«Bewerbungsdossier» übersetzen. Danach geht es darum, sich eine persönliche Marketingstrategie zurechtzulegen, wie man auf wirkungsvolle Weise an mögliche Mandate herankommen kann.

Die «VR-Szene» in der Schweiz ist also ausgesprochen divers. Besonders im KMU-Bereich gibt es potenziell sehr viele Möglichkeiten, denn 99,7% aller Schweizer Unternehmen gehören in diese Kategorie (1 bis 249 Mitarbeiter). Wichtig ist auch zu verstehen, dass die Schweizer VR-Landschaft sich in Richtung stärkere Professionalisierung bewegt. Tendenziell wird bei der Rekrutierung von VRs verstärkt darauf geschaut, ob ein guter «Match» vorhanden ist bezüglich Persönlichkeit/Kultur, Kompetenzen/Know-how, Unabhängigkeit und zeitlicher Verfügbarkeit.

