«Ich will den ganzheitlichen Blick einbringen»

Belegschaft und Gruppenbild der Erni Gruppe

Über die Web-Plattform VRMandat.com hat das Schongauer Holzbauunternehmen Erni Gruppe kürzlich einen Sitz im Verwaltungsrat besetzt. Ein Kandidat setzte sich gegen neun andere durch. Er freut sich auf neue Erfahrungen; der VRP der Erni Gruppe freut sich über die Erweiterung der Expertise. Wir haben beide Seiten über den Findungsprozess befragt.

«Das Unternehmen hat mich gleich zum Weihnachtsessen eingeladen – ich fühle mich akzeptiert in der Firma.» Seit Ende 2019 ist Andreas Blättler aus Neuheim drittes und neustes Mitglied im Verwaltungsrat der Holzbaufirma Erni Holzbau AG in Schongau. Deren Inhaber und VR-Präsident Peter Henggeler und sein Teilhaber Andreas Wermelinger haben Blättler durch die VR-Vermittlungsplattform VRMandat.com gefunden.

Eine Aktiengesellschaft braucht einen Verwaltungsrat. Wie sich dieser konstituiert, wie viele Mitglieder er hat und welche Rollen diese haben, all das regelt das OR nicht abschliessend. Es besteht gerade für kleinere und mittelgrosse Unternehmen ein enormer Spielraum, um mit kreativen Ansätzen Erfahrung, Expertise und Planungskompetenz zusammen zu bringen. Dieses Beispiel zeigt, wie.

Die Motivation

VR-Kandidat Andreas Blättler: «Ich habe 15 Jahre als Berater der Geschäftsleitung in einem Industrieunternehmen die Produktivität durch Lean-Ansätze gesteigert. Dabei ist mir zunehmend aufgefallen, wie viel Geld und Ärger man einsparen hätte können, wenn man gewisse Ideen viel früher geplant und eingeführt hätte. Daraus ist mein Wunsch entstanden, als Verwaltungsrat für KMU mitzuhelfen, die Entwicklung der besten Strukturen ganz am Anfang zu optimieren. Ich komme aus einem industriellen Umfeld und möchte im Unternehmen eine ganzheitliche Perspektive vom Lieferanten bis zum Kunden einfliessen lassen. Ich habe nicht vor, meinen Lebensunterhalt als VR zu verdienen – ich bin Unternehmensberater –, eines oder zwei weitere VR-Mandate liegen aber drin.»

VR-Präsident Peter Henggeler: «Nachdem ich als Inhaber vor ein paar Jahren einen Mitarbeiter zum Teilhaber gemacht hatte, wollten wir eine erweiterte Geschäftsleitung bilden und haben eigens eine dritte Person angestellt. Das hat aus verschiedenen Gründen nicht funktioniert, und wir haben uns wieder getrennt. In der Analyse haben wir erkannt, dass wir besser die strategische Ebene – den Verwaltungsrat – ausbauen, als die Geschäftsleitung erweitern. Bei der ersten Suche nach Kandidatinnen und Kandidaten im persönlichen Umfeld erkannten wir schnell, dass solche individuellen Beziehungen eher belastend sind. Wir wollten deshalb jemanden unabhängigen. Gerne auch aus einer anderen Fachrichtung: Denn Branchenwissen haben wir genug. Eine Person mit reinen juristischen Kenntnissen oder eine Finanzfachperson wollten wir auch nicht: Deren Dienste kann man sich jederzeit auf Mandatsbasis einkaufen.»

Das Vorgehen

VR-Kandidat Andreas Blättler: «Als erstes habe ich hier in Zug am IFZ einen Einführungskurs für angehende Verwaltungsräte besucht. Die meisten ähnlichen Angebote verlangen, dass man bereits einem Verwaltungsrat angehört. Dann habe ich mich in der Plattform VRMandat.com als mandatssuchender Kandidat eingetragen. Dort habe ich versucht, meine Expertise im Change-Management und im Umgang mit kritischen Situationen zu betonen, und meinen ganzheitlichen Ansatz als Querdenker. «Ganzheitlich» kommt dreimal vor in meinem Profil… Ich hatte meinen Eintrag schon fast vergessen, als mich Herr Henggeler über die Plattform kontaktiert hat.

Ich bin tatsächlich zuvor schon in einem anderen Zusammenhang einmal für einen VR-Sitz angefragt worden, was sich dann aber erledigt hat. Überhaupt ist es meistens so, dass man aufgrund einer Vertrauenssituation angefragt wird. Das ist bei der Vermittlung durch VRMandat.com umgekehrt: Angefragt wird man wegen der Eignung durch Erfahrungen und Kenntnisse, das gegenseitige Vertrauen muss danach entstehen. Entsprechend glich das Auswahlverfahren der Erni Gruppe einem Bewerbungsprozess – ich wusste, dass ich gegen andere Kandidatinnen und Kandidaten antrat und habe die Herren Henggeler und Wermelinger zweimal getroffen. Dann haben Sie mir mitgeteilt, dass man sich für mich entschieden habe.»

VR-Präsident Peter Henggeler: «An einem Meeting unserer Erfa-Gruppe habe ich zunächst gelernt, dass die Kosten für einen externen VR durchaus überschaubar sind – wir waren bis anhin immer von viel Geld ausgegangen. Also haben wir als erstes auf den Webseiten anderer Unternehmen deren VR-Zusammensetzungen studiert und sind zum Schluss gekommen, dass das vielfach pro-forma-Verwaltungsräte sind, bestehend aus den Inhabern plus Ehegatten, etc.

An einer Tagung habe ich Dominic Lüthi getroffen und von seiner Plattform – dem «Parship für KMUs und Verwaltungsräte» erfahren – das empfanden wir als das ideale Tool, um eine unabhängige Person zu rekrutieren. Mit den Kriterien im Suchfilter haben wir viele geeignete Personen gefunden, die unsere Anforderungen erfüllten und Wissen mitbrachten, das uns fehlte. Die Liste haben wir zuerst verkürzt und von denen die besten zehn angeschrieben. Ich war positiv überrascht: Alle angeschriebenen gaben sofort Antwort, mit allen hatten wir sehr überzeugende Gespräche, drei haben wir nochmals zu einem zweiten Gespräch eingeladen und uns dann entschieden. Ich habe die freie Wahl sehr geschätzt: Anders als bei der Suche im Bekanntenkreis konnte ich den neun Zweitplatzierten ganz einfach sagen, dass es einen noch besseren Kandidaten gegeben habe. Dank der Plattform sind wir zu einem sachbezogenen, auf klaren strategischen Kriterien beruhenden Auswahlverfahren gelangt. Ich sehe das Angebot an VR-Interessierten heute als sehr interessanten Pool an bezahlbarem strategischem Wissen.»

Die Aussichten

VR-Kandidat Andreas Blättler: «Die ersten Sitzungen haben wir abgehalten, die Rollen im Gremium sind verteilt. Mein Eindruck ist super: Die Herren Henggeler und Wermelinger setzen mich auch als Sparringspartner ein. Gemeinsam entwerfen wir Lösungen für konkrete Aufgaben. Ich hinterfrage vorhandene Ideen zur Lösung und wir entwickeln sie gemeinsam weiter. – und das ist genau, was ich bieten kann. Ich habe für das Mandat rund 100 Stunden Arbeit pro Jahr eingerechnet. Ich weiss aber auch, dass ich durch dieses erste VR-Mandat noch viel lernen muss und der Aufwand deswegen grösser sein wird. Ich bin aber gerne bereit, zu investieren.»

VR-Präsident Henggeler: «Wir sind überzeugt, den richtigen Weg gegangen zu sein. Grösser als drei Personen muss unser VR bei einer Unternehmensgrösse von rund 75 Mitarbeitenden nicht unbedingt sein. Wir Unternehmer*innen sind im Alltag absorbiert, wir werden viel zu wenig gezwungen, die Strategie anhand der Zahlen und Fakten zu überprüfen. Ich bin mir dessen bewusst und bereit dazu, Diskussionen zuzulassen, auch wenn es dem Ego nicht passt. Was uns erstaunt hat: Die wenigsten VR-Mandatsträger haben einen Vertrag. Nach dem Eintrag ins Handelsregister sind Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte jederzeit an der GV abwählbar. Ehrlich gesagt besteht damit für ein KMU ein geringeres finanzielles Risiko, als wenn es die Expertise in der Form einer Kadermitarbeiterin oder eines Kadermitarbeiters über einen Headhunter hereinholt. Ein VR-Mitglied findet man beispielsweise dank VRMandat.com kostengünstig und diskret, der Pool an hervorragenden Kandidatinnen und Kandidaten ist gross, die Mandatsentschädigung überschau- und einstellbar – und wenn man sich gegebenenfalls wieder trennen muss, geht das ohne Reibung und finanzielle Konsequenzen.

Fachwissen für strategische Zwecke ist über den VR preiswerter zu haben als über eine Kaderanstellung, so sehe ich das inzwischen. Und das in konzentrierter Form, in einigen Sitzungen pro Jahr mit externer Perspektive und mit der nötigen Challenge. Wichtig ist, sich die eigenen Schwächen gut zu überlegen und die nötigen Anforderungen klar zu definieren. Mit dieser Transparenz findet man jedenfalls sehr seriöse Kandidatinnen und Kandidaten, die es ehrlich meinen. Und: man muss nicht lebenslänglich zusammenbleiben, ein Verwaltungsratsmandat ist kein Eheversprechen.»

Kurzvorstellung der Firma Erni
Die Erni Gruppe ist der führende Holzbau-Partner aus dem Seetal für die Planung und Realisation von Umbauten, Sanierungen und Neubauten von Ein- und Mehrfamilienhäusern. Die über 70 Mitarbeitende erarbeiten durchdachte Lösungen – von der Planung über die Produktion bis zur Montage.

Erni Holzbau AG
Guggibadstrasse 8 · 6288 Schongau
www.erni-gruppe.ch

Kurzvorstellung Herr Blättler
Andreas Blättler ist als Unternehmer seiner Coaching- und Consulting-Firma unterwegs und begleitet Unternehmer, Führungskräfte und Teams in der Umsetzung während Veränderungsprozessen. Der Fokus liegt im Bereich Nachfolgeregelung für KMUs und im Karrierecoaching für Führungskräfte.

Kurzvorstellung VRMandat.com
VRMandat.com ist die erste digitale Vermittlungsplattform für Verwaltungsräte und Beiräte (w/m) in der Schweiz. Wir setzen uns für die Schaffung von Management-Kompetenz, Diversität, Meinungsvielfalt und Unabhängigkeit in den Aufsichtsorganen von KMUs und Startups ein.

VRMandat.com
Seestrasse 10 · 8708 Männedorf
Mobile 079 303 33 69
luethi@vrmandat.com
www.vrmandat.com