

DER START-UP-VERWALTUNGSRAT

Die Zusammensetzung von Verwaltungsräten sollte verschiedene Aspekte berücksichtigen. Dabei spielt nicht zuletzt auch der Lebenszyklus eines Unternehmens eine Rolle.



TEXT STEFANIE MEIER-GUBSER

Aufgaben und Funktionen eines Verwaltungsrats sind zwar grundsätzlich unabhängig vom Lebenszyklus des Unternehmens, allerdings beeinflusst er die im Verwaltungsrat erforderlichen Kompetenzen. Der Start-up-Verwaltungsrat muss neben der nötigen Fach-, Methoden- und Branchenkompetenz namentlich auch Pioniergeist und einen gewissen Idealismus mit sich bringen.

Sicherstellen der Rahmenbedingungen

Für den Start-up-Verwaltungsrat gilt nicht grundsätzlich anderes als für jeden anderen Verwaltungsrat. Einigen Aspekten der VR-Arbeit ist jedoch in der Regel besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Jeder Verwaltungsrat hat – unabhängig des konkreten Unternehmens – als nicht delegierbare gesetzliche Aufgaben:

- die Oberleitung des Unternehmens (inkl. Erteilen der nötigen Weisungen und Festlegen der Strategie)
- die Festlegung der Organisation (inkl. Delegation der operativen Geschäftsleitung, Ernennung, Abberufung und Oberaufsicht)
- Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzplanung und der Finanzkontrolle

- Erstellen des Geschäftsberichts, Vorbereitung der Generalversammlung und Ausführung ihrer Beschlüsse
- Benachrichtigung des Richters bei Überschuldung des Unternehmens

Corporate Governance ist längst nicht mehr nur ein Thema für grosse Unternehmen, sondern auch für KMU und Start-ups. Angepasst auf das jeweilige Unternehmen und seine Bedürfnisse ist sie ein wichtiger Erfolgsfaktor und wird auch im Aussenverhältnis für Vertragspartner und Investoren immer wichtiger.

Die oft gestellte Frage, ob ein Start-up überhaupt einen (sich von der Geschäftsleitung unterscheidenden) Verwaltungsrat brauche, wird damit grundsätzlich bejaht. Ein bestmöglich zusammengesetztes und engagiertes Verwaltungsratsgremium ermöglicht der durch das operative Tagesgeschäft absorbierten Geschäftsleitung eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen und bietet die nötige strategische Unterstützung. Ein Verwaltungsrat, der seine Rolle wahrnimmt, zwingt die Geschäftsleitung dazu, Entscheide zu diskutieren, zu plausibilisieren, zu reflektieren und in einem formalisierten Prozess zu fällen.

Foto: Bilderbox.de

Der VR als Sparringpartner

Der Verwaltungsrat sollte in jeder Phase des Unternehmenszyklus nebst Aufsichts- und Kontrollorgan auch Sparringpartner der operativen Geschäftsleitung sein. Dieser Funktion kommt gerade beim Start-up eine besondere Bedeutung zu. Daneben erfüllt der Start-up-Verwaltungsrat häufig auch eine Art Paten- oder Coachingfunktion. Er begleitet das Unternehmen wohlwollend kritisch und bietet Rat und Unterstützung, die über die «gewöhnliche» Sparringpartnerfunktion hinausgehen. Die Paten- und Coachingfunktion kann allenfalls je nach Unternehmensorganisation auch von einem Advisory Board, einem Beirat, wahrgenommen werden. Wichtig dabei ist, dass die Rollen für alle Beteiligten jederzeit klar sind und nicht vermengt werden.

Aus Sicht des Start-up

Im Sinne einer guten Corporate Governance und des langfristigen Unternehmenserfolgs ist das Start-up (wie jedes andere Unternehmen) an einem bestmöglich zusammengesetzten Verwaltungsratsgremium interessiert. Start-ups interessieren sich in der Regel vorrangig für folgende VR-Kompetenzen: Netzwerk (Kontakte und Türöffner für Kunden, Kapitalgeber und Öffentlichkeit), Branchen- und Marktkenntnisse und Finanzkraft (Investoren). Persönliche und soziale Kompetenz des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds stehen meist (noch) im Hintergrund.

Werden VR-Mitglieder vor allem wegen ihres Netzwerkes oder ihrer Branchenkompetenz gewählt, oder weil sie in das Start-up investieren oder Gründer sind, sollte im Interesse des Unternehmens darauf geachtet werden, dass mindestens ein Mitglied oder der Sekretär über VR-Methodenkompetenz (Strategie, Organisation, Risikomanagement, Frühwarnsysteme, formale Aspekte der Aktiengesellschaft) verfügt. Nicht dass vor lauter Euphorie, Visionen und Pioniergeist die sorgfältige Erfüllung der zwingenden Aufgaben vergessen geht. Gerade bei Start-ups ist die Frage der Unternehmensorganisation zentral und ein grösseres Mass an Sorgfalt und Kontrolle sinnvoll und erforderlich. Ebenso wichtig, wie ihre Kompetenzen ist die zeitliche Verfügbarkeit der einzelnen Verwaltungsräte. Diesem Punkt sollte das Start-up genügend Beachtung schenken, denn gerade in der Anfangsphase eines Unternehmens können trotz guter Planung ausserordentliche VR-Sitzungen oder zusätzliches Engagement fürs Unternehmen nötig sein. Generell empfiehlt es sich auch im Start-up, das VR-Gremium nicht mit zu vielen Personen zu besetzen. Zu grosse Gremien erschweren eine konstruktive und effiziente Zusammenarbeit. Drei bis maximal fünf Verwaltungsräte genügen in der Regel. Zudem wollen und

sollen Verwaltungsräte fair entschädigt werden. Start-ups können sich einen grossen, fair entschädigten Verwaltungsrat daher oft auch gar nicht leisten.

Aus Sicht des VR-Mitglieds

Start-ups sind spannend und herausfordernd. Ohne Pioniergeist und eine gesunde Portion Idealismus wird man als Start-up-Verwaltungsrat kaum glücklich. Daneben ist es aber unabdingbar, dass man sich wie bei jeder Übernahme eines VR-Mandats der Verantwortung bewusst ist und dafür sorgt, dass die Rahmenbedingungen sichergestellt sind (Stichwort Verantwortung). Gerade beim Start-up empfiehlt es sich, vorgängig die eigene Rolle im Verwaltungsrat sowie die Rollen der anderen VR-Mitglieder zu klären und sich zu informieren, wie die gross eine allfällige Einflussnahme von stillen Teilhabern, Investoren, Aktionären (Stichwort Aktionärsbindungsvertrag) oder weiteren Personen auf den Verwaltungsrat ist. Schränkt dieser Einfluss den Handlungsspielraum des einzelnen Start-up-Verwaltungsrats zu stark ein, lässt man auch von einem spannenden Mandat beser die Finger.

Start-ups sind häufig mit wenig Kapital ausgestattet und die Gefahr eines Liquiditätsengpasses oder einer Überschuldung ist nicht zu vernachlässigen. Ein grösseres Mass an Aufsicht und Kontrolle drängt sich im Interesse des Unternehmens, der operativen Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats auf. Verwaltungsratsmitglieder haften zudem solidarisch und unbegrenzt mit ihrem privaten Vermögen für nicht bezahlte Sozialversicherungsbeiträge und Steuern des Unternehmens. Im Vordergrund stehen dabei AHV-Beiträge und Mehrwertsteuer. Die regelmässige Überwachung der Deklaration und der Bezahlung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen ist unumgänglich.

Obwohl Start-ups in der Regel nicht über eine grosse Finanzkraft verfügen, sollen auch ihre Verwaltungsräte fair entschädigt werden. Jedes Start-up-Verwaltungsratsmitglied muss für sich selber entscheiden, wo die Grenzen von Aufwand und Ertrag liegen. Bewusst sein muss man sich allerdings der Tatsache, dass die Höhe (oder das Nichtvorhandensein) des VR-Honorars keinen Einfluss auf die Rechte und die Sorgfaltspflichten hat. ●

AUTORIN

Stefanie Meier-Gubser, lic.iur., Rechtsanwältin, ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte svgr. Das svgr unterstützt und fördert die professionelle Ausübung des Verwaltungsratsmandats.

