

Die Arbeit des Verwaltungsrats in Jungunternehmen

Start-ups operieren in einem sehr dynamischen Umfeld, je nachdem in welcher Phase im Lebenszyklus sie sich befinden. Es geht am Anfang darum, erste Kunden zu finden, das Angebot stetig zu verbessern und es an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Die Unsicherheit ist gross und so kann es beispielsweise dazu kommen, dass die Liquidität früher erschöpft ist als geplant. In diesem von Unsicherheit geprägten Umfeld nimmt die VR-Tätigkeit eine besondere Rolle ein.



Alexander Fust,
KMU-Institut der Universität
St.Gallen.



Christoph Brunner,
Partner, OBT AG.

Die Unsicherheit und Dynamik zeigen sich auch in der Überlebensrate neu gegründeter Firmen. Gemäss Zahlen des Bundesamtes für Statistik überleben ca. 50 Prozent der neu gegründeten Firmen die ersten fünf Jahre. Auch in Start-ups hat der Verwaltungsrat (VR) die Aufgabe der Oberleitung der Firma. Es ist somit naheliegend, dass sich aufgrund der niedrigen Überlebensrate und der Marktdynamik die Risiken für Verwaltungsrät:innen in Start-ups im Vergleich zu etablierten Unternehmen erhöhen. Im Falle einer Überschuldung oder finanziellen Schwierigkeiten sind etwa die Pflichten des VR im OR klar geregelt.

Des Weiteren sollte sich der VR bewusst sein, dass Verwaltungsrät:innen etwa für die Bezahlung von Sozialversicherungsprämien persönlich und solidarisch haften. Was auch hier hilft, ist die gewissenhafte und seriöse Arbeit. Damit können die Gefahren einer Überschuldung reduziert werden. In der Praxis beobachten wir zudem, dass Organhaftpflichtversicherungen beliebt sind, um ein Haftungsrisiko zu reduzieren.

Netzwerk und Erfahrung als grosser Mehrwert vom VR

Verwaltungsrät:innen bringen ihr Netzwerk und Know-how ein, was für Jungunternehmen von grossem Mehrwert sein kann. Die Praxis zeigt, dass der VR in Start-ups häufig operativer arbeitet. So kann der VR die Türen zu Kunden oder Marktexperten öffnen. Zum Netzwerk können aber auch erfahrene Fachkräfte gehören, die für den Start-up relevante Fähigkeiten besitzen.

Ein weiterer Punkt ist die Sparringpartnerschaft für verschiedene unternehmerische Themen. Verwaltungsrät:innen können dem Start-up dann einen hohen Nutzen bieten, wenn sie ihre Erfahrungen und Meinungen offen einbringen und die Geschäftsleitung auch hinterfragen. Besonders hilfreich sind erfahrene Unternehmer, die mit Tipps zu Wachstum, Unternehmens- und Personalführung oder der Rekrutierung helfen können. Auch Finanz-Know-how ist wichtig – nicht nur, um die präsentierten Zahlen in den VR-Sitzungen zu verstehen, sondern auch, um weitere Finanzierungsrunden zu begleiten. Externe VR können auch einen Reputationseffekt gegen aussen ausstrahlen und zu einer zielführenden Governance beitragen.

Sollen auch Investoren im VR vertreten sein?

Die Nähe zu diesen Hauptinvestoren kann vorteilhaft sein. Wichtig ist jedoch, dass auch diese dem Start-up einen Mehrwert durch ihre Aktivität im VR bieten. Dieser kann aber nur dann geboten werden, wenn der VR aktiv ist und sich unternehmerisch einbringt.

Zentral dabei ist, dass der VR nicht nur in den VR-Sitzungen aktiv ist, sondern auch dann, wenn es brennt und die Gründer:innen Unterstützung benötigen. Dies kann unverhofft sein und darf auch gerne vom VR ausgehen. Ein guter und enger Austausch mit dem Gründerteam hilft.

Wir sind überzeugt, dass es ein unternehmerisches Mindset im VR braucht mit Personen, die etwas vom Markt und dem Business verstehen.

Die Rollen des VR

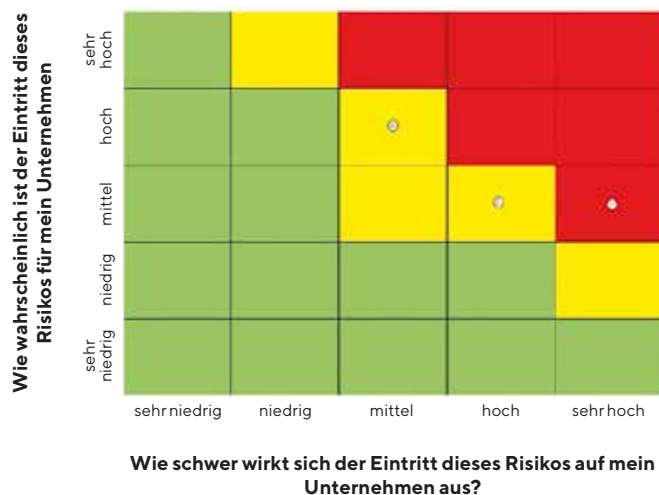
Die Aufgaben des VR können also operativer Art sein. Der VR bleibt jedoch ein strategisches Gremium, auch in Start-ups. Dies beginnt etwa mit der Eignerstrategie. Welche Eignerstrategie haben die Gründer:innen? Gerade in Gründerteams wird diese Diskussion noch relevanter. Was sind die Beweggründe der Gründer:innen? Wo möchten sie in fünf Jahren mit dem Start-up stehen? Ist für sie ein Exit das Ziel, ist es die Freude am Unternehmertum oder der Branche/der Materie, ist es die langfristige Selbstverwirklichung? Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass bei Fragen über die Eignerstrategie Einigkeit herrschen sollte. Früher oder später können sonst Unstimmigkeiten auftreten.

Es gilt im Allgemeinen, das Augenmerk auf den Markt zu richten. Dabei kann z. B. ein Sales-Funnel entwickelt werden. So können in einer Übersicht etwa die Marketing- und Vertriebsaktivitäten, die Leads und die Anzahl an Offerten und Kunden dargestellt werden. So erhalten der VR und die Gründer:innen ein besseres Verständnis über den Markt und können schneller einschätzen, ob die Marketing- und Vertriebsaktivitäten ausreichen.

Gerade in Start-ups ist die Liquidität zentral. Wachstum, Marktbearbeitung und neue Mitarbeiter kosten Geld. So gilt es, ein klares Bild davon zu haben, bis wann das Geld ausreicht. Die Beschaffung zusätzlicher Mittel braucht einen zeitlichen Vorlauf. Aus Erfahrung wissen wir, dass dieser Prozess oft länger dauert als geplant. Um eine Übersicht zu erhalten, lohnt sich die Erstellung eines Liquiditätsplans.

Des Weiteren hilft ein vertieftes Verständnis über das Business des Start-ups: Wie verdient es Geld? Falls der Start-up im Projektgeschäft ist, dann lohnen sich Nachkalkulationen. Sie zeigen auf, wie lukrativ diese Projekte sind. Bei Produkten und Dienstleistungen lohnt sich ein Herunterbrechen auf die einzelnen Gruppen. Es gilt also zu verstehen, wo der Start-up tatsächlich Geld verdient.

Eine wesentliche Aufgabe im VR ist auch die Beschäftigung mit Risiken. Welche haben eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit und eine hohe potenzielle Schadenshöhe? Es lohnt sich, diese zentralen Risiken zu analysieren und Massnahmen zu treffen, um sie zu reduzieren oder ganz zu verhindern.



Für die Arbeit im VR und der Abgrenzung zur GL lohnt sich die Erstellung eines Organisationsreglements, indem die Rollen und Verantwortlichkeiten von VR und GL geklärt sind. Zudem sollte auch klar sein, wer die Rolle als VRP und somit der Sitzungsleitung übernimmt. Je nach Anzahl Aktionäre wird auch das Stakeholder-Management relevant.

Beirat oder Verwaltungsrat?

Ein VR muss nicht in allen Fällen die beste Option für das Start-up sein, denn nicht jedes braucht von Anfang an einen VR. Es gibt auch die Möglichkeit, einen Beirat einzusetzen. Dieser soll der Start-up bei gewissen Themen unterstützen und kann auch operativ mithelfen. Die rechtliche Stellung ist anders als die des VR, da nicht die gleichen Pflichten vorhanden sind und der Eintrag im Handelsregister entfällt.

VR als Aktionäre?

Es gibt unterschiedliche Meinungen darüber, ob Verwaltungsrät:innen gleichzeitig Aktionäre sein sollen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage nach dem VR-Honorar. Es kann ein Honorar ausbezahlt werden, das jedoch als Liquidität im Start-up fehlen würde. Anstelle dessen können Aktien eine mögliche Entschädigung darstellen.

Dies hat Vor- und Nachteile: Die Beteiligung als Aktionär kann zu einem noch grösseren Anreiz führen, als VR viel Effort zu leisten. Nachteilig kann es sein, dass die Unabhängigkeit leiden könnte, je nachdem, wie die Verträge ausgestaltet werden. Was passiert zum Beispiel, wenn ein VR nach einer bestimmten Zeit aufgrund von Meinungsverschiedenheiten zurücktritt, im Vertrag jedoch eine längere Amtsdauer definiert wurde? Zudem muss bewusst sein, dass beim Verkauf der Aktien steuerliche Effekte zum Tragen kommen. Es gilt somit gut abzuwägen, ob der VR Aktien am Start-up halten möchte und ob dies die Gründer:innen wollen.

Start-up-VR als guter Anfang der VR-Tätigkeit?

Wir hören im VR-Umfeld hin und wieder, dass ein VR-Mandat in Start-ups ein guter Anfang ist, um VR-Erfahrungen sammeln zu können. Dies sehen wir jedoch mit einem kritischen Auge. Gerade aufgrund der Dynamik und der hohen unternehmerischen Anforderungen, sind Engagements im Start-up-VR herausfordernd und bedürfen viel Arbeit und Umsicht.

Es lohnt sich somit als angehender VR, solche Start-up-Mandate gut zu prüfen, auch wenn sie in den meisten Fällen sehr spannend sind.

www.obt.ch

VR-Symposium:

Bettina Hein wird über die Arbeit und die Rollen von Start-up- Verwaltungsrät:innen am VR-Symposium in Zürich am 9. September 2022 einen Vortrag halten (vr-symposium.ch). Hein ist Mehrfachgründerin und Jurorin der Sendung «Die Höhle der Löwen». Sie wird über die Dos und Dont's eines Start-up-VR referieren. Das VR-Symposium wird zudem auch andere KMU-relevante VR-Themen behandeln.