

**MANAGEMENT DOSSIER**

April 2007 – Nr. 6

# **VERWALTUNGSRAT**

**Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools.**



**Corporate Governance bei KMU**

Bestandesaufnahme und Entwicklung

## **Impressum**

---

**MANAGEMENT DOSSIER** – April 2007 – Nr. 6

### **VERWALTUNGSRAT**

Layout/Satz: Dimitri Gabriel  
Korrektorat: Urs Bochsler  
Druck: Bader + Niederöst AG, 8302 Kloten  
Herausgeber: Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG  
Verlag: WEKA Verlag AG  
Hermeschloostrasse 77, Postfach, 8010 Zürich  
Telefon 044 434 88 34, Fax 044 434 89 99, info@weka.ch, www.weka.ch

Aktuelle Ausgabe: April 2007  
Erstausgabe: Juni 2006  
Erscheinungsweise: Zweimonatlich

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
Halbjahresabo: ISBN 978-3-297-46800-5  
Jahresabo: ISBN 978-3-297-46900-2

© 2007 by WEKA Verlag AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b> .....	2
<b>Einleitung</b> .....	3
Grundlegendes zur Studie «Corporate Governance bei KMU»	
<b>Die Schlüsselergebnisse im Überblick</b> .....	5
Die wichtigsten Ergebnisse im Kurzüberblick	
<b>Normative VR-Funktion</b> .....	6
Das Organisationsreglement im Fokus	
<b>Strategische VR-Funktion</b> .....	8
Bestehen von strategischen Prozessen und deren Werthaltigkeit	
<b>Finanzielle VR-Funktion</b> .....	11
Mehrjährige Planrechnung und Budgetierungsvorgänge auf dem Prüfstand	
<b>Personelle VR-Funktion</b> .....	13
Integriertes HR-Management im Verwaltungsrat unter der Lupe	
<b>Führungsmässige VR-Funktion</b> .....	19
Ergebnisse zum Umgang mit Risiken und Bildung von Ausschüssen	
<b>Kommunikative VR-Funktion</b> .....	22
Umfassende Kommunikation sowie Schaffung von Transparenz in der Analyse	
<b>Fazit</b> .....	24
Trendfeststellung und Entwicklungspotenziale	

## Vorwort

Wann haben Sie sich das letzte Mal gefragt, ob wohl ihre VR-Tätigkeit bezüglich Organisation und Aufgabenerfüllung Gesetz, Statuten und Empfehlungen entspricht? Können Sie mit bestem Wissen und Gewissen behaupten, bei ihrem VR-Engagement sei alles in bester Ordnung und entspreche «Best Practice»-Anforderungen? Und: entspricht ihr bestes Wissen und Gewissen noch den aktuellen und komplexen Herausforderungen an eine professionelle Wahrnehmung der Oberleitungsfunktion?

Reflektieren Sie sich und ihren Verwaltungsrat selbst. Stellen Sie sich bei der nachfolgenden Lektüre der Ergebnisse der HSW-Studie 2006 zum Thema Corporate Governance bei KMU die Frage, wie es in den einzelnen Themengebieten um den Leistungsausweis und den Organisationsgrad in ihrer VR-Tätigkeit bestellt ist. Sie werden dabei vielleicht feststellen, dass Sie zum Teil in bester Gesellschaft mit der Mehrheit der Unternehmen sind, die bei kritischer Selbstbetrachtung noch in einigen Bereichen Entwicklungspotenzial aufweisen. Die gewonnenen Erkenntnisse alleine genügen nun aber noch nicht. Handeln Sie! Erzielen Sie einen substanziellen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Mitbewerbern, in dem Sie die Lücken in ihrem Führungssystem schliessen und Ihre Tätigkeit weiter professionalisieren. Sie werden dadurch in der Zukunft mit grösserer Wahrscheinlichkeit die besseren Entscheidungen für einen nachhaltigen, erfolgreichen Unternehmensfortgang treffen.

Ohne aktuellen Leidensdruck Anpassungen in Organisation und Aufgabenerfüllung vornehmen – wahrlich eine hohe Kunst, die nur die wenigsten beherrschen. Sichern Sie sich und Ihrer Unternehmung dank bewusster Selbstreflexion genau diesen strategischen Vorteil!

Viel Spass bei der Lektüre.

Herzlichst Ihr Silvan Felder



### Autor dieser Ausgabe



**Silvan Felder**

Inhaber und Geschäftsführer  
Verwaltungsrat Management AG, Luzern  
[www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)

# Einleitung

Bereits zum dritten Mal nach 2004 und 2002 hat die Verwaltungsrat Management AG eine Diplomarbeit zum Thema Corporate Governance bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU) an der Hochschule für Wirtschaft in Luzern (HSW) in Auftrag gegeben. So befasst sich auch die neuste Erhebung mit der diesbezüglichen Bestandesaufnahme in der Deutschschweiz und den Entwicklungen und Tendenzen in diesem Themenkreis, mit vollumfänglichem Fokus auf die Verwaltungsrats-tätigkeit.

Aufbauend auf den Umfragen von 2004 sowie 2002 wurde ein Fragebogen ausgearbeitet und an ausgewählte VR-Gremien zugestellt. An der Umfrage beteiligten sich dann 104 (17% Rücklaufquote) von rund 600 angeschriebenen Unternehmen. Der überwiegende Teil dieser Firmen kann dabei als typische Vertreterschaft der mittelständischen Unternehmen bezeichnet werden.

Bei der Erhebung ging es darum, die gelebte Praxis der Corporate Governance aus Sicht des Verwaltungsrates zu erfahren. Die nachfolgenden Ausführungen sind deshalb nicht als Handlungsanweisung oder -leitfaden zu verstehen, sondern sollen lediglich Transparenz zu diesem Themenkreis schaffen. Wo wäre wohl ihr Verwaltungsrat und seine Tätigkeit jeweils einzuordnen?

Wichtig ist, dass hier auch darauf hingewiesen wird, dass es mittels einer Umfrage nicht möglich ist, ein vollständig richtiges Abbild der Realität zu gewährleisten. Die im Rahmen der Diplomarbeit erfolgte Umfrage erhebt nicht den Anspruch auf volle Repräsentativität. Ziel dieser Studie war es viel mehr, einen aussagekräftigen Trend im Bereich der Corporate Governance bei KMU aufzuzeigen.

Es ist abschliessend auch davon auszugehen, dass diese Erhebung tendenziell die heutige VR-Praxis

in einem zu guten Bild präsentiert. Dies unter zweierlei Annahmen: Erstens dürften vor allem Verwaltungsräte an der Befragung teilgenommen haben, die sich bereits mit dem Thema Corporate Governance auseinandergesetzt haben und sich auch dafür interessieren. Und zweitens kennt man bei solchen Erhebungen auch den Umstand, dass bei Multiple-Choice-Fragestellungen tendenziell ein positiveres Bild der Realität gezeichnet wird, als es tatsächlich in der Praxis zur Anwendung kommt.

Basis aller Fragestellungen bildete für diese Studie der «Best Board Practice»-Ansatz der Verwaltungsrat Management AG (siehe Abb. 1). Inhalte dieses ganzheitlichen VR-Systems sind dabei insbesondere gesetzliche Bestimmungen, Empfehlungswerke zur Corporate Governance sowie die allgemeine Führungslehre.

## VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Unter [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch) können Sie die Fitness Ihres Verwaltungsrates testen. Dabei stehen Ihnen u.a. folgende Tools zur Verfügung:

- Quickcheck-Tool
- Zertifizierungs-Tool
- VR-Selbstevaluation

## Die sechs VR-Funktionen – Ganzheitliches Führungs- und Kontrollsystem

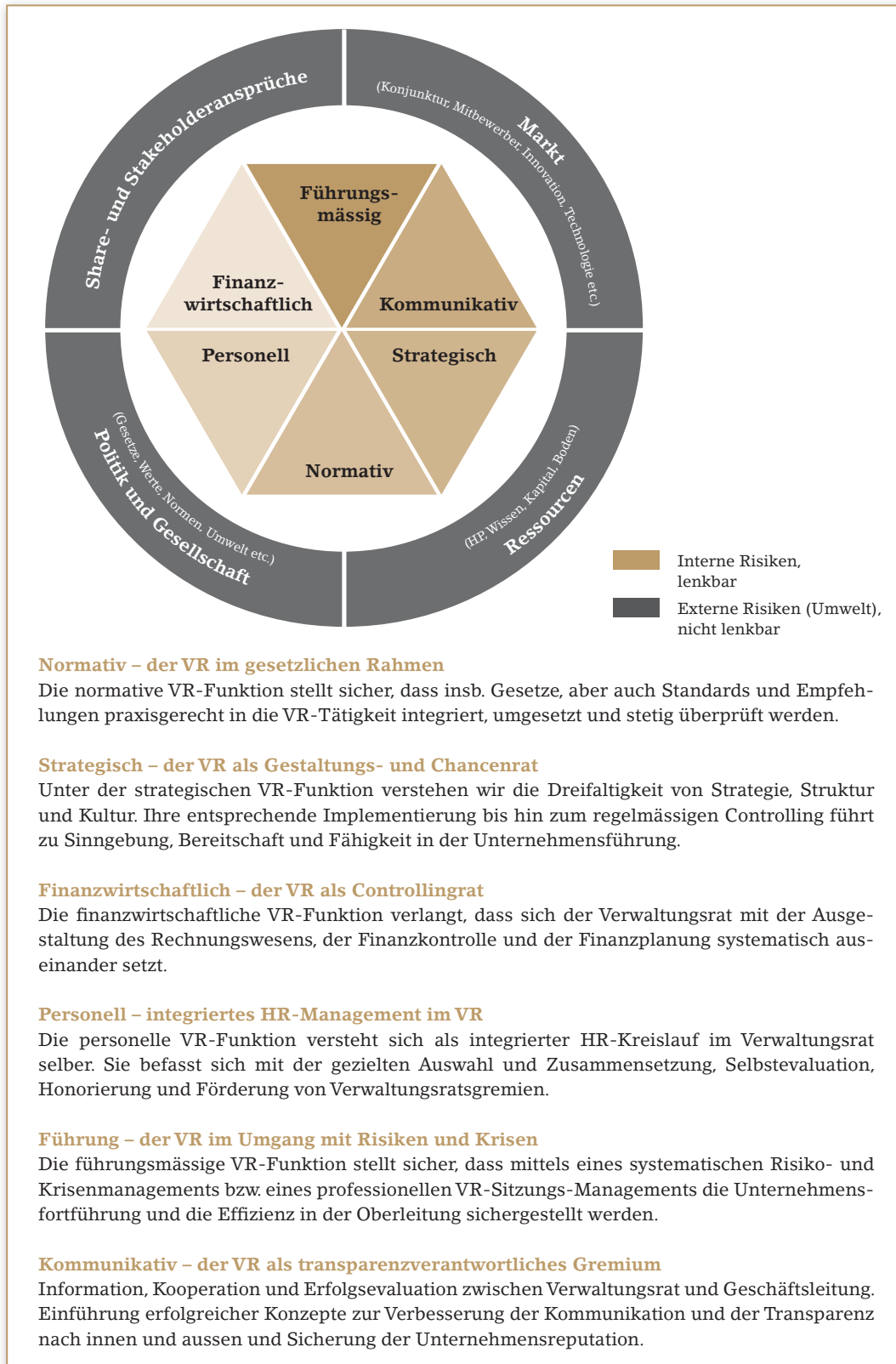


Abb. 1: Ganzheitliches Führungs- und Kontrollsystem für Verwaltungsräte

# Die Schlüsselergebnisse im Überblick

Bevor in den folgenden Kapiteln auf die einzelnen VR-Funktionen und die entsprechenden Ergebnisse der Erhebung eingegangen wird, finden sich hier die interessantesten Erkenntnisse aus der Studie 2006, jeweils im Vergleich zu den Umfragewerten von 2004.

Der Überblick zeigt, dass fast in allen Themengebieten eine Tendenz zur professionelleren Wahrnehmung der VR-Tätigkeit erkennbar ist. Allerdings sei an dieser Stelle auch gesagt, dass die absoluten Werte der Erhebung nach wie vor keine

Euphorie aufkommen lassen und dringender Handlungsbedarf in vielen VR-Gremien besteht, sollte dem Anspruch an eine Best Practice Genüge getan werden.

Schlüsselergebnisse 2006 (in Klammern Ergebnisse 2004):
■ 31% (2004: 43%) kennen den Swiss Code of Best Practice nicht.
■ 31% (45%) haben nur ein sehr mangelhaftes bzw. kein Organisationsreglement.
■ 38% (42%) verfügen über ein mangelhaftes bzw. kein Strategiekonzept.
■ 89% (83%) der Firmen verfügen über eine Finanzplanung mit einem Zeithorizont von drei oder mehr Jahren.
■ 85% (95%) der Verwaltungsräte werden aus familiären, persönlichen und beruflichen Netzwerken rekrutiert.
■ Als wichtigste VR-Qualifikationskriterien werden Fachkompetenz, Unabhängigkeit und Führungskompetenz genannt.
■ 70% (70%) der Unternehmungen verfügen über kein Anforderungs- und/oder Jobprofil für die Funktion des VR-Präsidenten.
■ 70% (76%) der VR-Gremien kennen keine institutionalisierte Messung der eigenen Leistung (z.B. Selbstevaluation, MbO etc.).
■ Grundsätzlich werden die VR in 64% (70%) der Unternehmungen mit fixen Honoraren und in 81% (88%) mittels Geldzahlung abgegolten.
■ Bei 83% (75%) der VR-Gremien liegt der Altersdurchschnitt über 50, bei 9% (13%) über 60 Jahren.
■ 76% (84%) der VR-Gremien kennen keine institutionalisierte Aus- und Weiterbildung.
■ 80% (78%) der VR-Gremien bestehen aus 4–9 Mitgliedern.
■ 87% (88%) der VR-Gremien halten mind. 4 Sitzungen pro Jahr ab.
■ In 39% (28%) der VR-Gremien wurden Lohn- und Honorarausschüsse gebildet, in 38% (29%) Revisionsausschüsse.
■ 33% (38%) verfügen über kein Riskmanagement-System.
■ 70% der Unternehmungen verfügen über kein oder nur ein mangelhaftes IKS.
■ 37% (42%) verfügen über kein konzeptionelles und durchgängiges Kommunikationskonzept.

# Normative VR-Funktion

Im normativen Bereich der Verwaltungsratsstätigkeit ging es im Wesentlichen darum, Einsatz und Gütegrad eines Organisationsreglements (OrgRegl) festzustellen und zu verifizieren. In Art. 716a Abs. 1 OR wird die Festlegung der Organisation als eine unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrates definiert. Sämtliche an der Umfrage beteiligten Unternehmen sollten gemäss ihrer Organisation über ein solches Instrument verfügen.

## Inhalt und Qualität des Organisationsreglements

Für die Auswertung und Klassifizierung der Qualität des Organisationsreglements dienen folgende Kriterien:

Bestandteile eines Organisationsreglements	
Harte Faktoren	Weiche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Grundlage des Reglements (Hinweis auf Statuten-Artikel)</li> <li>■ Unternehmensstruktur (Organigramm, Organisation etc.)</li> <li>■ Konstituierung des Verwaltungsrates (Wahlverfahren, Jobprofile, Rollenverteilung etc.)</li> <li>■ Aufgaben und Kompetenzen des Verwaltungsratspräsidenten, der einzelnen Verwaltungsratsmitglieder und der Verwaltungsratsausschüsse</li> <li>■ Delegation der Geschäftsführung an die Geschäftsleitung (Geschäftsverteilung und -ordnung und/oder Funktionendiagramm, Aufgaben- und Kompetenzregelung)</li> <li>■ Vertretungen (Vertretungsbefugnisse und die Art der Zeichnung)</li> <li>■ Schlussbestimmungen (Mehrheitsregelungen für Änderungen des Organisationsreglements, Rhythmus der Überprüfung des Reglements, Datum der Inkraftsetzung etc.)</li> <li>■ Funktionendiagramm als Anhang mit Kompetenzregelung der wesentlichen Sachverhalte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wahlkriterien für den Verwaltungsrat (Anforderungsprofil, Kompetenzerfordernisse etc.)</li> <li>■ Amtszeit und Altersbegrenzungen</li> <li>■ Hinweis auf Sorgfalts- und Treuepflicht gem. Art. 717 OR</li> <li>■ Sitzungsregelung (Rhythmus, Einberufung, Traktandierung, Präsenz, Abstimmungsmodus etc.)</li> <li>■ Entschädigung des Verwaltungsrats (Grundzüge des Systems)</li> <li>■ Regelung des Rechts auf Auskunft über und Einsicht in die Angelegenheiten der Gesellschaft gem. Art. 715a OR</li> <li>■ Regelung zur Kommunikation (Berichterstattung nach innen und aussen, Informationshaushalt Verwaltungsratsintern und zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung etc.)</li> <li>■ Unternehmensspezifische Pflichten der einzelnen VR-Mitglieder (Ausstand, Rückgabe von Geschäftsakten, Verhalten gegenüber Medien, Konkurrenzverbot etc.)</li> </ul>

Aufgrund dieser Kriterien wurden die Ergebnisse der Umfrage nach drei Qualitätsstufen klassifiziert:

- **OrgRegl sehr gut** = alle harten und mind. drei weiche Faktoren sind erfüllt.
- **OrgRegl gut** = mind. die harten Faktoren sind erfüllt.
- **OrgRegl ungenügend** = die harten Faktoren werden nicht erfüllt.

Dieser Klassifizierungsansatz führte dann zu folgenden Ergebnissen:

Qualität Organisationsreglemente	Nennungen absolut	Nennungen relativ
Sehr gut	21	20,2%
Gut	51	49,0%
Total genügend	72	69,2%
Ungenügend	24	23,1%
Keines vorhanden	8	7,7%
Total ungenügend	32	30,8%
<b>Total Unternehmen</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabelle: Qualität Organisationsreglemente

Basierend auf diesen Kriterien verfügen 69% (2004: 55%) der Unternehmen über ein zumindest gutes Organisationsreglement. Somit genügen 2006 neu rund zwei Drittel der Unternehmen höheren Ansprüchen bezüglich VR-interner bzw. VR-GL-mässiger Organisation, Aufgaben- und Kompetenzteilung.

Im Rahmen dieser Befragung konnte im Weiteren festgestellt werden, dass zwischen der Qualität des Organisationsreglements und der Unternehmensgrösse eine Korrelation besteht. So nimmt mit entsprechender Unternehmensgrösse auch die Ausgestaltung dieses Regulativs qualitativ bessere Formen an. Ebenso erhärtet die Erhebung, dass Publikumsgesellschaften mit 84% (63%)

grundsätzlich über bessere Organisationsreglemente verfügen als die Nicht-Publikumsgesellschaften, die auf einen Wert von 56% (49%) kamen.

#### VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Unter [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch) finden sie zum Themenbereich «VR-Organisation» nützliche Tools, Checklisten und Mustervorlagen. So zum Beispiel folgende nennenswerte Dokumente:

- Mustervorlagen Statuten
- Mustervorlagen Organisationsreglemente
- Mustervorlagen Funktionendiagramm

## Strategische VR-Funktion

Im Rahmen der Fragestellungen zur strategischen VR-Funktion ging es darum zu eruieren, ob die Unternehmen über ein Strategiepapier verfügen, was seine Bestandteile sind, wer für die Ausarbeitung der Strategie verantwortlich ist und inwiefern ein Strategiecontrolling durchgeführt wird.

### Strategiepapier/ Business Plan

Die Bewertung des Strategiepapiers wurde nach unten stehenden Kriterien vorgenommen. Die Kriterien wurden dabei in harte (zwingende) und weiche (fakultative) Faktoren eingeteilt. Die nachfolgende Tabelle gibt Aufschluss über die entsprechenden Bewertungskriterien.

Aufgrund der definierten Kriterien konnte eine systematische Auswertung der Antworten stattfinden. Die Eingliederung erfolgte dann in 4 Klassen:

- **Strategie gut** = alle harten und die meisten weichen Faktoren sind erfüllt; max. drei weiche Faktoren fehlen.
- **Strategie genügend** = mindestens die harten Faktoren sind erfüllt.
- **Strategie mangelhaft** = harte Faktoren sind nicht erfüllt.
- **Strategie nicht vorhanden** = gemäss Selbstdeklaration gibt es keine definierte Strategie.

Elemente einer ganzheitlichen Strategie	
Harte Faktoren	Weiche Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausgangslage, Vision bzw. Mission</li> <li>■ Definierte strategische Stossrichtung(en)</li> <li>■ Massnahmen und Umsetzungspläne</li> <li>■ Periodisches Überprüfen der Strategie (Strategiecontrolling)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschreibung der Geschäftstätigkeit bzw. der strategischen Geschäftseinheit</li> <li>■ Umweltdiagnose, Marktattraktivität (Marktanalyse, Konsumverhalten, Konkurrenz, Technologie etc.)</li> <li>■ Geschäftsdiagnose, Wettbewerbsposition (Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken des eigenen Unternehmens und deren entsprechende Bewertung)</li> <li>■ Strategische Erfolgspositionen bzw. Schlüsselfaktoren heute und in Zukunft</li> <li>■ Netzwerk über die Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Spannungsfelder der Strategiesituation bzw. des Unternehmungsumfelds</li> <li>■ Mögliche Strategien und deren Bewertung</li> <li>■ Unterlegung der ausgewählten Strategie mit entsprechenden Planrechnungen</li> <li>■ Eventualstrategien bei Eintritt möglicher Worst-Case-Szenarien</li> </ul>

Tabelle: Elemente der Strategie nach Gomez/Probst (1999)

In der folgenden Tabelle sind nun die entsprechend klassifizierten Ergebnisse zur Qualität der Strategie-papiere zu sehen:

Qualität des Strategie-papiere	2006	2004
Gut	44%	41%
Genügend	18%	17%
Total genügende Strategie-papiere	62%	58%
Mangelhaft	34%	37%
Nicht vorhanden	4%	5%
Total ungenügende Strategie-papiere	38%	42%

Tabelle: Qualität Strategie-papiere

Es zeigt sich nun, dass 44% (2004: 41%) der Unternehmen über ein methodisch gesehen gutes Strategie-papier verfügen. Zusätzliche 18% (17%) verfügen über ein genügendes Grundlagendokument. Somit weisen sich rund 62% (58%) aller Unternehmen über ein zumindest genügendes Strategie-papier aus.

Demgegenüber haben 38% (2004: 42%) einen ungenügenden oder gar keinen methodischen Ansatz in Sachen Strategie. Die Trendanalyse zeigt, auch unter Einbezug des Jahres 2002, dass die Strategiethematik eine leichte Verbesserung erfuhr, allerdings über alle Unternehmen hinweg als nach wie vor nicht zufrieden stellend bezeichnet werden muss.

Weniger überraschend zeigt die Erhebung auch, dass wiederum eine klare Korrelation zwischen der Qualität des Strategieprozesses und der Unternehmensgrösse erkennbar ist. Unter anderem dürften hier auch die Ressourcen- und Know-how-Faktoren eine wesentliche Rolle spielen, über die die grösseren Unternehmen tendenziell eher verfügen und somit die besseren Umfragewerte erzielten.

### Ausarbeitung und Verabschiedung des Strategie-papiers

Aus der Fragestellung, wer zum einen für die Erarbeitung und zum anderen für die Verabschiedung des Strategie-papiers zuständig ist, resultierten für das Jahr 2006 folgende Ergebnisse:

Verantwortlichkeit	Ausarbeitung	Verabschiedung
Verwaltungsrat alleine	11%	86%
Geschäftsleitung alleine	55%	2%
Verwaltungsrat & Geschäftsleitung gemeinsam	22%	8%
Berater	1%	–
Geschäftsleitung & Berater gemeinsam	1%	–
Verwaltungsrat & Geschäftsleitung & Berater gemeinsam	6%	–
Keine Strategie vorhanden	4%	4%
Total	100%	100%

Tabelle: Ausarbeitung und Verabschiedung der Strategie 2006

Die Ausarbeitung der Strategie erfolgte in 84% (86%) der Unternehmen entweder in Zusammenarbeit mit oder gar alleine durch die Geschäftsleitung. Der Verwaltungsrat war bei 39% (34%) der Unternehmen bei der Erarbeitung der Strategie involviert.

Betreffend Verabschiedung der Strategie zeigen die Resultate, dass bei 94% (92%) der Unternehmen der Verwaltungsrat die ihm von Gesetzes wegen zugeteilte Aufgabe wahrnimmt (Art. 716 a, Ziff. 1, OR).

*«Für ein Schiff ohne Ziel ist jeder Hafen der richtige.»*

unbekannt

Externe Berater werden bei mittelständischen Unternehmen nach wie vor selten miteinbezogen. So sind es in dieser Umfrage gerade mal 8% (7%) der Unternehmen, die eine solche Zusammenarbeit wählen.

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass sich die Situation im Vergleich zu den früheren Erhebungen nicht wesentlich verändert hat.

### Strategiecontrolling

Der übereinstimmenden Forderung aus Lehre und Praxis, dass zumindest einmal jährlich ein Strategiecontrolling stattfinden sollte, kommen 78% (72%) der Unternehmen nach. Über die zeitliche Häufigkeit gibt nachfolgende Tabelle Aufschluss.

Rhythmus	Umfrage 2006	Umfrage 2004
Monatlich	–	2%
Quartalsweise	16%	18%
Jährlich	62%	52%
Nicht definierter Rhythmus	11%	11%
Keine Antwort	11%	17%
Total	100%	100%

Tabelle: Rhythmus des Strategiecontrollings

## Finanzielle VR-Funktion

Im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Fragestellungen ging es darum festzustellen, wie die Unternehmen ihre mehrjährige Planrechnung, das Budget und den Soll/Ist-Budget-Vergleich gestalten.

### Mehrjährige Planrechnung

In der diesjährigen Umfrage gaben rund 89% (2004: 83%) der Unternehmen an, dass sie über eine mindestens dreijährige, zukunftsgerichtete und rollierend angepasste Finanzplanung verfügen.

Auf die Frage nach den Grundlagen für die Planrechnung gab lediglich rund die Hälfte aller Unternehmen eine Antwort. Da bei den Antworten teilweise mehrere Angaben gemacht wurden, schliessen sich die einzelnen Nennungen gegenseitig nicht aus. In der nachfolgenden Tabelle sind die wichtigsten Nennungen aufgeführt.

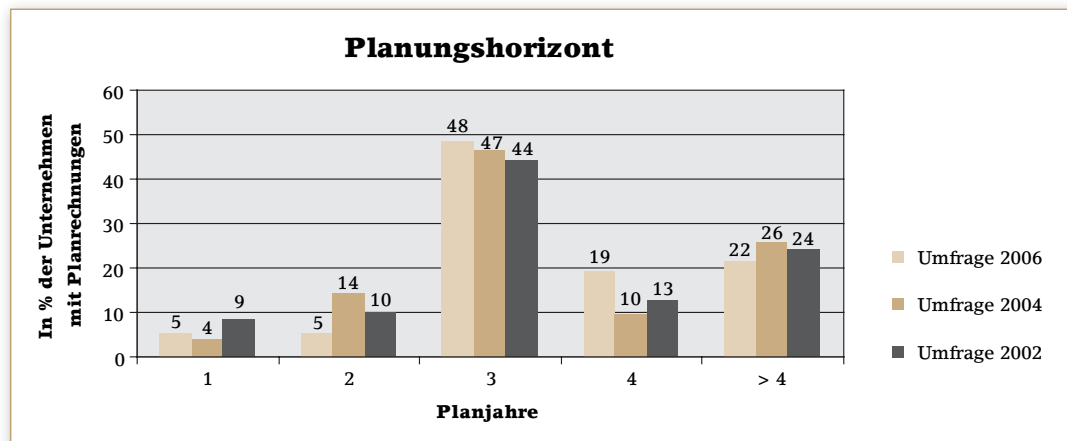


Abbildung: Planungshorizont

Grundlage der Planrechnung	Nennungen relativ 2006 (in % der Firmen mit Planrechnung)	Nennungen relativ 2004 (in % der Firmen mit Planrechnung)
Strategie/Business Plan	27%	27%
Markt-/Branchenentwicklung	11%	9%
Budget	9%	6%
Ist-Daten	7%	2%
Balanced Scorecard	3%	–
Investitionsbedarf	2%	4%
Vergangenheitswerte	4%	8%
Vereinzelte Nennungen	4%	8%

Tabelle: Grundlage der Planrechnung

Wie der Übersicht zu entnehmen ist, fallen die einzelnen Gewichtungen ähnlich wie im 2004 aus. Die meisten Unternehmen, welche auf diese Frage antworteten, legen der Planrechnung die Strategie oder den Business-Plan zu Grunde.

prozess und in der Werthaltigkeit bzw. Basis der Zahlenwerke bestehen. Schon andere Studien haben diesbezüglich aufgezeigt, dass bei sehr vielen Firmen ein Budget auf Basis der Vorjahreszahlen erstellt wird, dies meist mit einer entspre-

*«Durchgängigkeit im Planungsprozess ist dann gegeben, wenn Planrechnungen auf Basis der strategischen Überlegungen erstellt werden.»*

Es zeigt sich auch, dass wiederum nur bei rund einem Viertel aller Unternehmen die Strategie die Grundlage für die langfristige Finanzplanung darstellt. Von Durchgängigkeit im Planungsprozess kann nach Praxis und Theorie eigentlich erst gesprochen werden, wenn auf Basis der strategischen Überlegungen zahlenmässige Planrechnungen erstellt und mittels regelmässigem Strategiecontrolling laufend angepasst werden.

chenden Umsatzsteigerung im einstelligen %-Bereich. Noch zu oft wird mit solchen Zahlenwerken eine irreführende Scheingenauigkeit vorgegeben, statt sich Jahr für Jahr mit den neuen relevanten Einflussfaktoren zu befassen und sie entsprechend einfließen zu lassen.

## Budgetierung

Bei der Budgetierung zeigt sich, dass in 99% (99%) der Unternehmen ein jährliches Budget durch die Geschäftsleitung erstellt wird. Ebenfalls 99% (99%) der Unternehmen führen einen periodischen Soll/Ist-Vergleich durch. Somit sind die Zahlen deckungsgleich mit den Vorjahren und zeigen ein sehr erfreuliches Resultat.

Allerdings dürften auch hier von Unternehmen zu Unternehmen grosse Unterschiede im Budget-

### VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Unter [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch) finden sie zum Themenbereich «Finanzielle VR-Funktion» nützliche Tools, Checklisten und Mustervorlagen. So zum Beispiel zu folgenden Stichworten:

- Ausgestaltung des Rechnungswesens
- Finanzreporting/MIS
- Finanzkontrolle
- Finanzplanung

## Personelle VR-Funktion

Im Rahmen der personellen Funktion des Verwaltungsrates ging es um die Themen Rekrutierung, Honorierungsformen, Leistungsbeurteilung und Förderung. Ebenfalls wurde erhoben, wie die Altersstruktur und die Grösse der VR-Gremien aussehen.

### Rekrutierung und Zusammensetzung

Wie oder in welchem Umfeld werden bei Vakanzen oder Ergänzungen von Verwaltungsräten neue Mitglieder gewonnen? Nachstehend findet sich in grafischer Form die entsprechende Auswertung. Die Prozentangaben beziehen sich auf alle teilnehmenden 104 Unternehmen, wobei Mehrfachnennungen möglich waren.

Im Vergleich zu den Vorjahren ist erstmals eine Tendenz erkennbar, dass, allerdings auf noch tiefem Niveau, neue VR-Mitglieder vermehrt auch ausserhalb der klassischen Netzwerke rekrutiert werden. Während weiterhin 85% (95%) aller neuen VR-Mitglieder aus privaten, beruf-

lichen und politischen Netzwerken gewonnen werden, erfolgen nun neu bereits 15% (5%) aller Rekrutierungen via unabhängiger Dritter (Vermittler etc.) oder offener Insertionen.

### Qualifikationskriterien für Verwaltungsräte

Weiter wurden die Verwaltungsräte befragt, welches die drei wichtigsten Qualifikationskriterien für ein VR-Mitglied seien. In der Abbildung auf der nachfolgenden Seite werden die Antworten wiederum in Prozenten dargestellt.

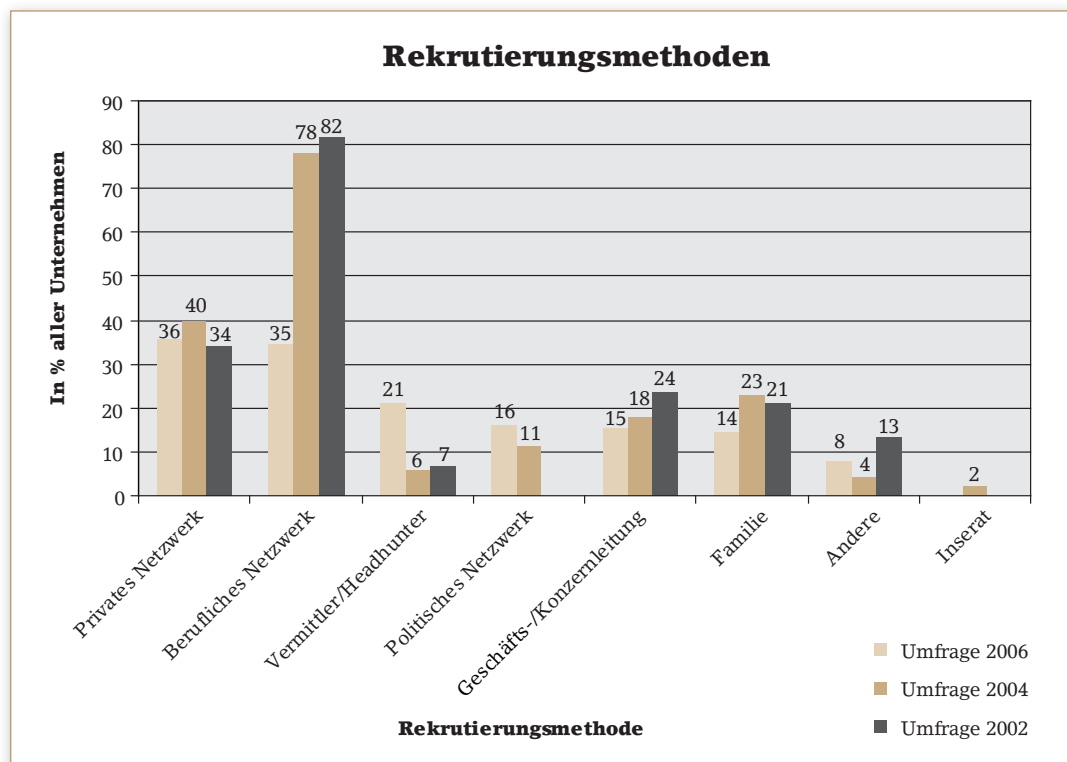


Abbildung: Rekrutierungsmethoden

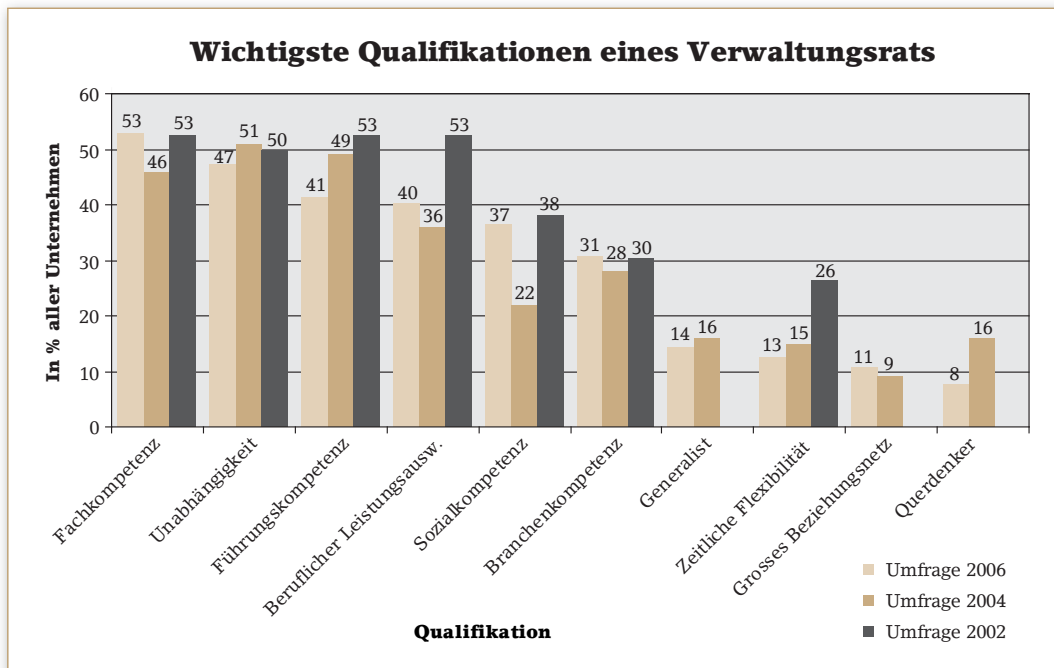


Abbildung: Wichtigste Qualifikationen eines Verwaltungsrats

Die Ergebnisse der neusten Erhebung weisen im Vergleich zu den Jahren 2004 und 2002 keine besonders nennenswerten Abweichungen auf. Nach wie vor gelten **Fachkompetenz, Unabhängigkeit, Führungskompetenz, beruflicher Leistungsausweis sowie die Sozialkompetenz wie auch die Branchenkompetenz** zu den wichtigsten Anforderungen an das VR-Gremium.

Die Frage, die hier mit Bezug auf die Rekrutierungsgrundlage gestellt werden muss, ist, ob diesen Ansprüchen in der Praxis auch wirklich Genüge getan wird.

### Anforderungsprofil

In dieser Fragestellung ging es darum herauszufinden, ob für die VR-Präsidenten ein Anforderungs- bzw. Jobprofil besteht.

Dieses Ergebnis bestätigt die im Jahr 2004 erstmalig erhobenen Werte. Daraus geht hervor, dass nach wie vor rund 70% aller VR-Präsidenten ihres entscheidenden Amtes walten, ohne sich dabei auf ein klar formuliertes Anforderungsprofil stützen zu können bzw. müssen. Jeder einzelne VR-Präsident sollte höchsteigenes Interesse haben, dass er auf Basis eines vom Gesamt-VR verabschiedeten Anforderungskataloges seine Tätigkeit ausüben kann und somit seine Leistung zusätzlich auch messbar wird.

Anforderungsprofil für VR-Präsident	Nennungen absolut	Nennungen relativ
Besteht	31	29,8%
Besteht nicht	73	70,2%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabelle: Anforderungsprofil VR-Präsident

Nicht anders sieht das Ergebnis bei den VR-Mitgliedern aus. Rund 72% (75%) verfügen dabei nicht über ein entsprechendes Anforderungs- bzw. Jobprofil.

### Beurteilung

Die Frage, ob die Leistung des Verwaltungsrats regelmässig gemessen wird, konnten 30% (24%) der Unternehmen positiv beantworten. Somit verfügt immer noch nur gerade mal ein knapper Drittel der Unternehmen über eine sachlich kritische

VR-Selbstevaluation. Zudem bedürfte auch die Basis der Leistungsmessung einer kritischen Betrachtung, da sie aufgrund der Indizien eher zu unausgewogen und zu kurzfristig sein dürfte. Alles in allem ist aber im Vergleich zu den früheren Werten eine leichte Verbesserung festzustellen.

### Honorierung

Die Antworten auf die Frage nach der Art der Honorierung des Verwaltungsrates sind in der Tabelle ganz unten dargestellt.

Basis der VR-Leistungsmessung	Nennungen absolut (2006)	Nennungen relativ 2006 (in % der Unternehmen mit Leistungsmessung)
Selbstbeurteilung	7	23%
Unternehmensergebnis	6	19%
Zielerreichung	4	13%
Besprechungen	–	–
Andere	8	26%
Keine Nennung	6	19%
<b>Total Messung der Leistung</b>	<b>31</b>	<b>100% = 30% aller Unternehmen</b>
<b>Keine Messung der Leistung</b>	<b>73</b>	<b>70%</b>

Tabelle: VR-Leistungsmessung und deren Basis

Entschädigungsart	Nennungen absolut	Nennungen relativ
Fix	67	64%
Erfolgsabhängig	9	9%
Aufwandabhängig	7	7%
Fix + erfolgsabhängig	9	9%
Fix + aufwandabhängig	6	5%
Erfolgsabhängig + aufwandabhängig	1	1%
Fix + erfolgsabhängig + aufwandabhängig	4	4%
<b>Keine Antwort</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabelle: Art der Honorierung

Es zeigt sich, dass 64% (70%) der Unternehmen ihre Verwaltungsräte fix honorieren. 9% (13%) werden ausschliesslich erfolgsabhängig und 7% (3%) aufwandabhängig entlohnt. Daneben werden noch einige Mischformen angewandt. Es ist somit nach wie vor keine grundsätzliche Tendenz Richtung erfolgsorientierter Entschädigung von Verwaltungsräten bei KMU erkennbar.

Die Frage nach der Auszahlungsform zeigt ein ähnliches Bild wie schon in den letzten Jahren.

So werden in 81% (88%) der Unternehmen die Verwaltungsräte in Geldform belohnt, also ohne Zuteilung von Aktien oder Optionen. 15% (11%) wählen eine Mischform, die zusätzlich zur Cashauszahlung noch Unternehmensanteile und/oder Optionen umfasst.

### Altersstruktur

Auf die Frage, auf welchem Niveau das Durchschnittsalter in den entsprechenden VR-Gremien liegt, gaben 74% (63%) aller Oberleitungsgremien einen Wert von 51 bis 60 Jahren an. Weitere 15% (24%) weisen einen Durchschnitt von 41 bis 50 Jahren auf. Bei rund 9% (13%) der Räte liegt das Durchschnittsalter über 61 Jahren.

### Förderung

Betreibt ihr Verwaltungsrat eine systematische Förderung und Entwicklung (z.B. Training, Weiterbildung etc.) aller VR-Mitglieder?

Mit lediglich 24% (16%) positivem Feedback zu diesem Thema muss trotz leichtem Aufwärtstrend nach wie vor von einem ungenügenden Bewusstsein bezüglich Entwicklung und Förderung der

Auszahlungsform	Nennungen absolut	Nennungen relativ
Geldform	84	81%
Geldform und Aktien und/oder Optionen	16	15%
Aktien und/oder Optionen	2	2%
Keine Antwort	2	2%
<b>Total Messung der Leistung</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabelle: Form der Auszahlung

Durchschnittsalter der VR-Gremien	Nennungen absolut	Nennungen relativ
30-40	2	2%
41-50	16	15%
51-60	77	74%
61-70	7	7%
>70	2	2%
<b>Total Messung der Leistung</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabelle: Durchschnittsalter Verwaltungsrat

Systematische Entwicklung/Weiterbildung	Nennungen absolut	Nennungen relativ
Ja	25	24%
Nein	79	76%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabelle: Systematische Entwicklung und Weiterbildung

VR-Mitglieder gesprochen werden. Es muss in diesem Zusammenhang insbesondere die Frage gestellt werden, wie die einzelnen Personen mit den stetig steigenden und sich verändernden Anforderungen an ihre Funktion umgehen.

### Anzahl Verwaltungsratsmitglieder

Die Frage nach der Anzahl Verwaltungsratsmitglieder pro Gremium ergab die in der untenstehenden Abbildung dargestellten Ergebnisse.

Die Resultate der Vorjahre werden durch die aktuellen Werte bestätigt. Der grosse Teil der Unternehmen, nämlich 57% (56%), verfügt über ein Verwaltungsratsgremium von vier bis sechs Mitgliedern. Und während die Kleinstgremien (< 4 Personen) eine weitere prozentuale Verminderung erfahren, so nahm die Anzahl übergrosser Gremien (> 6 Personen) leicht zu. Insbesondere

konnte dabei festgestellt werden, dass mit zunehmender Unternehmensgrösse und Komplexität auch die Gremien grösser werden.

### Verwaltungsratssitzungen

Die überwältigende Mehrheit von 87% (88%) der Verwaltungsräte tagen vier Mal oder mehr pro Jahr. Die Gremien, welche sich weniger als vier Mal pro Jahr zu einer Sitzung treffen, bilden wie schon in der Umfrage 2004 eine Minderheit.

Werden die Anzahl Sitzungen im Zusammenhang mit der Unternehmensgrösse betrachtet, so gilt auch hier, dass grundsätzlich mit zunehmender Unternehmensgrösse die Anzahl abgehaltener VR-Sitzungen steigt.

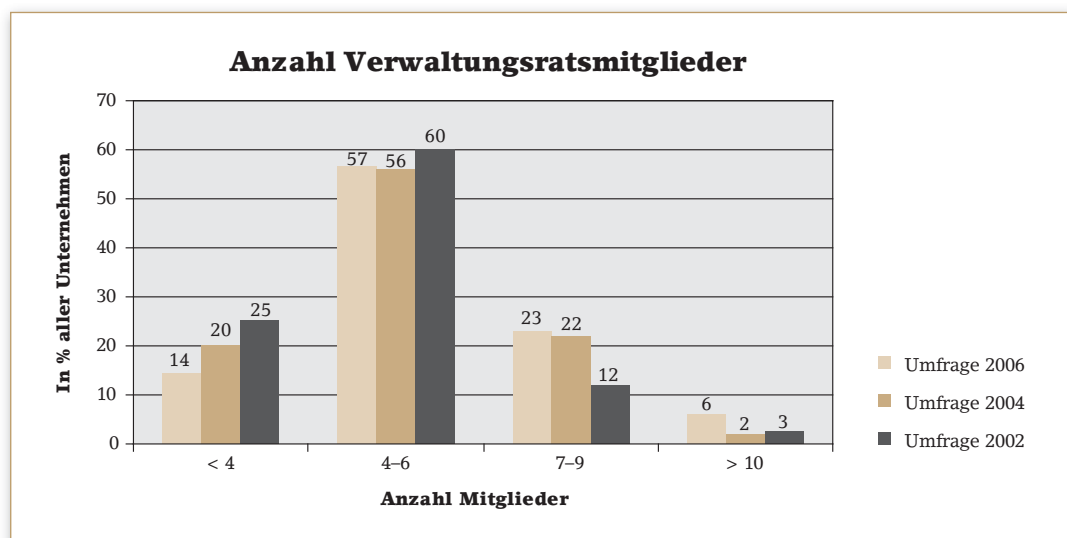


Abbildung: Anzahl Verwaltungsratsmitglieder

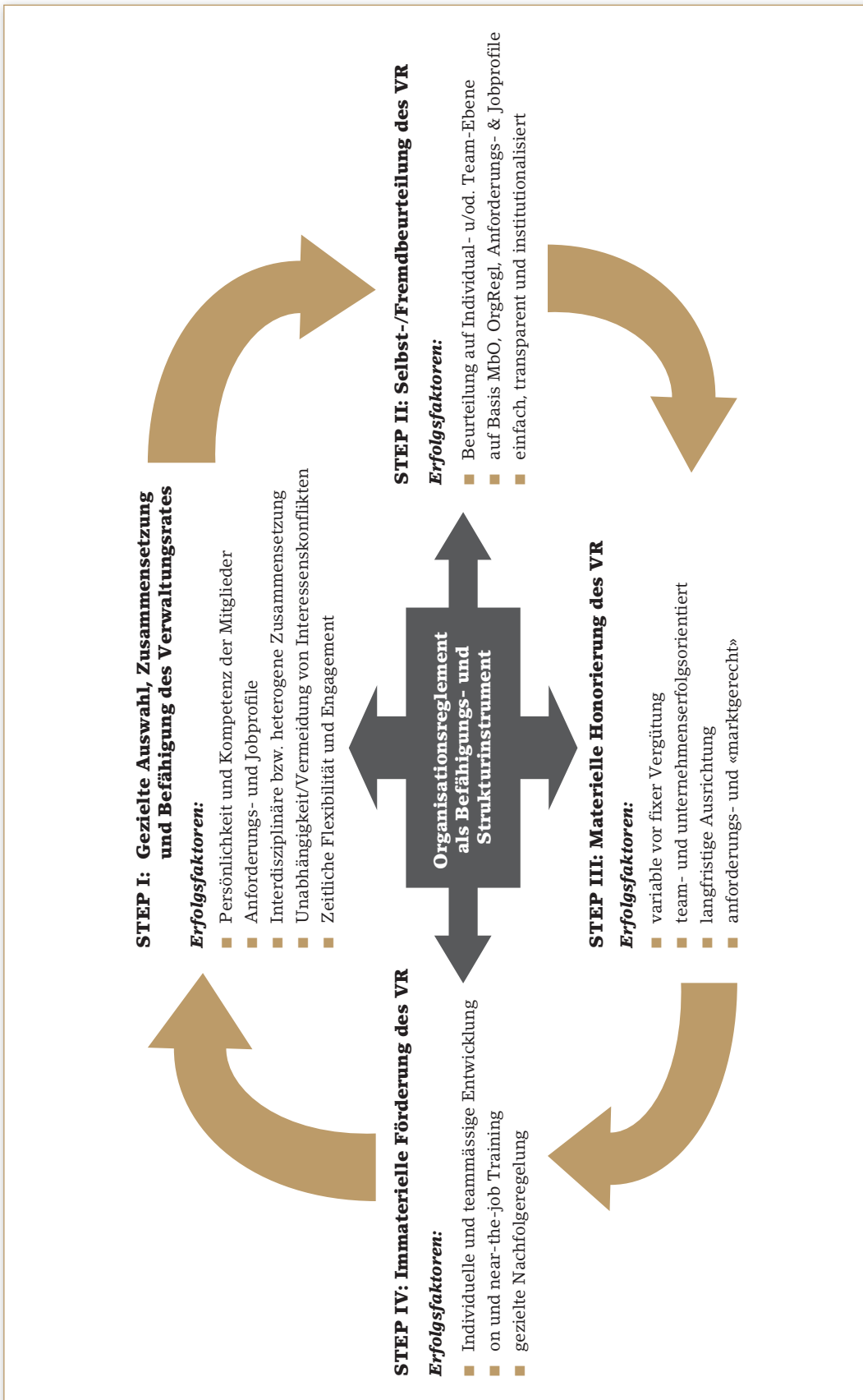


Abbildung: HR-Kreislauf im Verwaltungsrat

## Führungsmässige Funktion

Im Rahmen der führungsmässigen Funktion des Verwaltungsrates ging es bei den Fragestellungen darum herauszufinden, wie es um die Themen wie Doppelspitze oder Personalunion, Bildung von Ausschüssen, Riskmanagement sowie IKS steht.

### Doppelspitze oder Personalunion

In 22% (28%) der Unternehmen ist der Verwaltungsratspräsident zugleich auch CEO. Bei 78% (72%) der befragten Unternehmen wird die Unternehmensleitung durch eine Doppelspitze wahrgenommen. Werden diese Ergebnisse in Relation zur Aktionärsstruktur gesetzt, so stellt sich heraus, dass lediglich 7% (14%) der Publikumsgesellschaften im Vergleich zu 35% (37%) der Nicht-Publikumsgesellschaften in Personalunion geführt werden.

### Verwaltungsratsausschüsse

Nachfolgende Abbildung zeigt, dass die Bildung sämtlicher VR-Ausschussformen gegenüber den Vorjahren markant zugenommen hat.

Somit sind bei rund 39% (28%) der VR-Gremien Lohn-/Honorarausschüsse sowie bei 38% (29%) Revisionsausschüsse aktiv. Bei rund einem Drittel haben auch die Personal- und Rekrutierungsausschüsse Einzug gehalten.

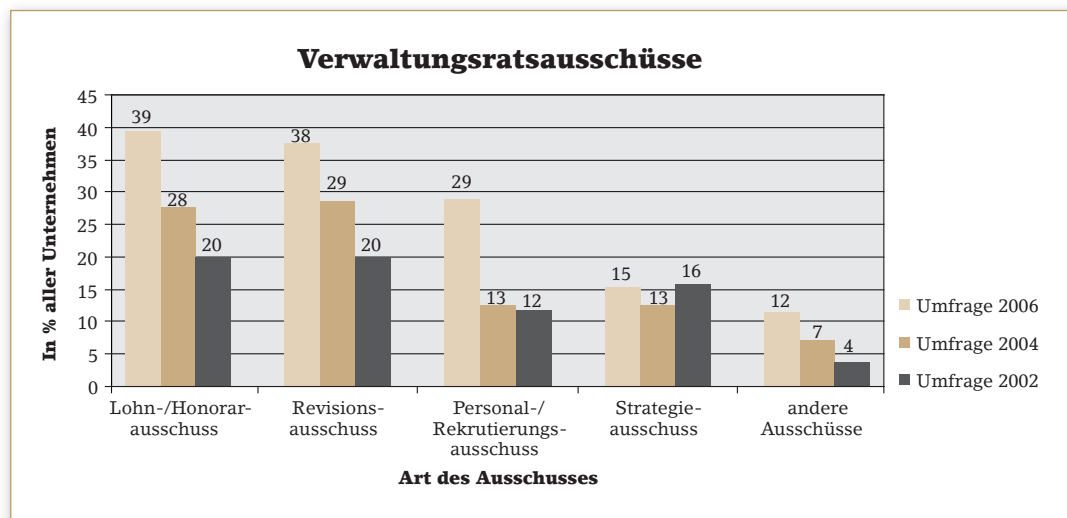


Abbildung: Verwaltungsratsausschüsse

Riskmanagement	Nennungen absolut	Nennungen relativ
Ja	70	67%
Nein	34	33%
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100%</b>

Tabelle: Riskmanagement

### Riskmanagement

Ist ein systematisches Riskmanagement Bestandteil ihrer VR-Tätigkeit?

Die Auswertung der Befragung ergibt, dass rund zwei Drittel (2004: 62%) der Unternehmen angeben, über ein systematisches Riskmanagement zu verfügen. Allerdings lässt sich damit noch keine Aussage darüber machen, was der effektive Gütegrad dieser Risikoprozesse ist.

Grundsätzlich gilt auch hier, dass mit zunehmender Unternehmensgrösse das Thema Riskmanagement eine höhere Priorität geniesst. Während bei kleineren Unternehmen über die Hälfte ohne Riskmanagement agiert, sind es bei grossen Firmen gerade mal 10%.

### Bewertung des internen Kontrollsystems

Bei der aus aktuellem Anlass (OR-Gesetzesänderung 2007) erstmalig gestellten Frage geht es um die Bewertung der Qualität des internen Kontrollsystems. Er setzt sich zusammen aus weichen (fakultativen) und harten (zwingenden) Faktoren, die in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich sind. Die Unternehmen wurden zu jedem der 12 Faktoren befragt, ob er in ihrem IKS Bestandteil sei.

Die Bewertung der Antworten erfolgte systematisch nach der folgenden Klassierung:

- **Stufe 1: Optimiertes IKS** (sämtliche weichen und harten Faktoren sind erfüllt)
- **Stufe 2: Überwachtes IKS** (alle Faktoren ausser der Automatisierung sind erfüllt)

Weiche Faktoren	Harte Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Geschäftsprozesse sind dokumentiert</li> <li>■ Die Kontrollen laufen nach einem standardisierten Vorgehen ab</li> <li>■ Über die durchgeführten Kontrollen wird eine nachvollziehbare Dokumentation geführt</li> <li>■ Der Verwaltungsrat erhält jährlich einen Bericht über die Beurteilung des IKS</li> <li>■ Es ist ein IKS-Verantwortlicher bestimmt</li> <li>■ Alle Mitarbeiter, welche mit dem IKS betraut sind, wurden speziell geschult</li> <li>■ Das IKS ist weit gehend automatisiert (Einsatz von IT-Tools) und lässt sich schnell anpassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ein IKS ist vorhanden und überprüfbar (d.h. dokumentiert)</li> <li>■ Das IKS ist den Geschäftsrisiken und dem Umfang der Geschäftstätigkeit angepasst (Risikomanagement ist Teil des IKS)</li> <li>■ Das IKS ist den Mitarbeitern bekannt</li> <li>■ Das definierte IKS wird in der Praxis angewendet und umgesetzt</li> <li>■ Das Kontrollbewusstsein im Unternehmen ist vorhanden</li> </ul>

Tabelle: Kriterien zur Bewertung des IKS

- **Stufe 3: Standardisiertes IKS** (alle harten und einige weiche Faktoren sind erfüllt)
- **Stufe 4: Informelles IKS** (mind. die harten Faktoren sind erfüllt)
- **Stufe 5: IKS nicht vorhanden/mangelhaft** (harte Faktoren sind nicht erfüllt)

IKS auf einem ungenügenden Niveau bewegen und wohl kaum die erwünschte Wirkung entfalten. Im Hinblick auf das Inkrafttreten der Gesetzesrevision Mitte 2007 ist somit an vielen Orten noch ein nicht zu unterschätzender Handlungsbedarf vorhanden.

IKS-Stufe gemäss Bewertungsansatz	Nennungen relativ (in % aller Unternehmen)
Stufe 1: IKS optimiert	10%
Stufe 2: IKS überwacht	6%
Stufe 3: IKS standardisiert	10%
Stufe 4: IKS informell	4%
<b>Total genügend</b>	<b>30%</b>
Stufe 5: IKS nicht vorhanden/mangelhaft	70%
<b>Total ungenügend</b>	<b>70%</b>

Tabelle: Qualität des internen Kontrollsystems

In der obenstehenden Tabelle sind nun die Umfrageergebnisse zur IKS-Qualität klassifiziert.

Die Resultate zeigen, dass 70% aller befragten Unternehmen über ein mangelhaftes bzw. kein internes Kontrollsystem verfügen. Dieses Resultat gibt zusätzlich zu Überlegungen Anlass, da mittels einer Kontrollfrage erhoben wurde, dass nach eigener Einschätzung der Verwaltungsräte 77% über ein intaktes IKS verfügen. Somit ist damit zu rechnen, dass sich viele vermeintlich eingeführte

#### VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Unter [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch) finden sie zum Themenbereich «Führungsmässige VR-Funktion» nützliche Tools, Checklisten und Mustervorlagen. So zum Beispiel zu folgenden Stichworten:

- Riskmanagement
- Krisenmanagement
- Finanzkontrolle

*«Nichts geschieht ohne Risiko,  
aber ohne Risiko geschieht auch nichts.»*

Walter Scheel

# Kommunikative Funktion

Ebenfalls Teil dieser Umfrage waren Fragestellungen zur kommunikativen Funktion des Verwaltungsrates. Sie sollten Aufschluss darüber geben, ob die Unternehmen über ein externes und internes Kommunikationskonzept verfügen und ob die Corporate Governance-Grundsätze publiziert werden. Ebenfalls ging es darum herauszufinden, ob ein Konzept für Krisenkommunikation in den Unternehmen vorhanden ist.

## Kommunikationskonzepte

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie viele Unternehmen über ein internes oder externes Kommunikationskonzept verfügen.

ein externes Kommunikationskonzept verfügen. Am anderen Ende stehen total 17% (19%) der Unternehmen ohne jegliche konzeptionelle Kommunikation. Generell ist kein eigentlicher Trend in dieser Thematik erkennbar.

63% (2004: 58%) der befragten Unternehmen gaben an, dass sie über ein internes sowie auch

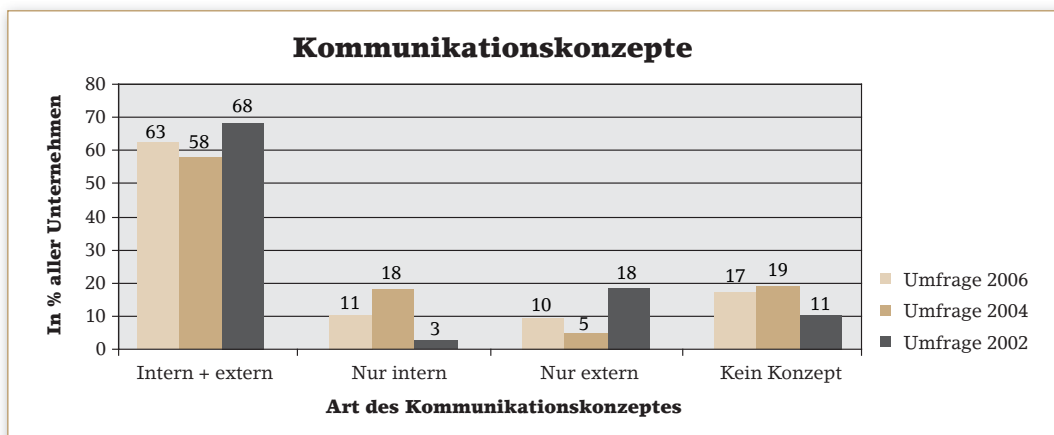


Abbildung: Kommunikationskonzept

*«Kommunikation und Information sind notwendig. Wo sie fehlen, entsteht kein Vakuum, da machen sich viel eher Gerüchte, Klatsch und Missverständnisse breit.»*

Hans Christian Altmann

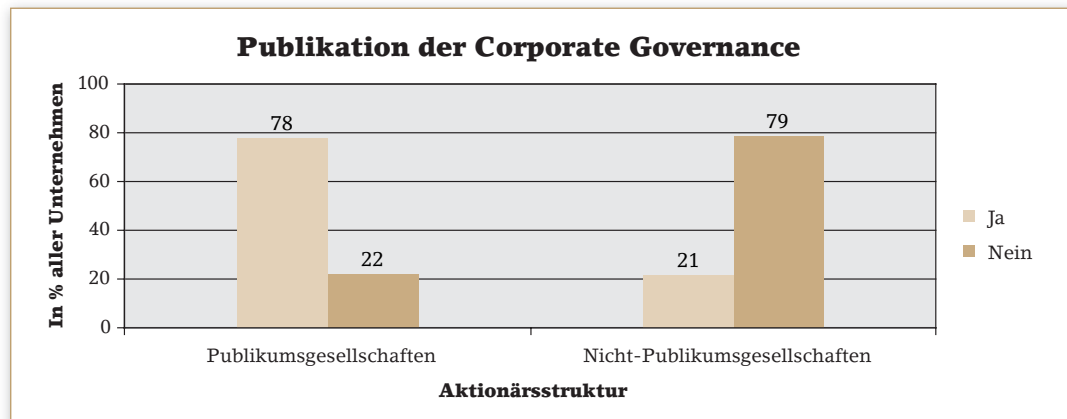


Abbildung: Publikation der Corporate Governance-Grundsätze

## Publikation der Corporate Governance

Die Frage, ob der Geschäftsbericht Elemente enthält, die Auskunft über die gelebte Corporate Governance in der Unternehmung geben, konnten in der diesjährigen Umfrage 46% (36%) der Unternehmen mit Ja beantworten. Bei 54% (64%) werden keine Angaben zur Corporate Governance gemacht, weder im Geschäftsbericht noch auf der Homepage.

Eine Darstellung des Ergebnisses im Zusammenhang mit der Aktionärsstruktur gibt Aufschluss über die Zusammensetzung des Gesamtergebnisses.

Bei den Publikumsgesellschaften sind es somit 78% (65%) der Unternehmen, die öffentliche Angaben zur Corporate Governance machen. Im Gegensatz dazu stehen die Nicht-Publikumsgesellschaften, bei welchen nur 21% (18%) Grundsätze zur Corporate Governance publizieren.

## Krisenkommunikation

Zu einer wirksamen Bewältigung von Krisen gehört in jedem Fall eine zum Voraus abgesprochene Kommunikationsstrategie. Diese Fragestel-

lung war in der diesjährigen Umfrage zum ersten Mal enthalten. Auf die Frage, ob das entsprechende Unternehmen über ein Krisenkommunikationskonzept verfügt, gaben 54% der Befragten eine positive Antwort. Das heisst dann aber auch im Umkehrschluss, dass fast die Hälfte der Unternehmen einer möglichen Krisensituation kommunikativ nur reaktiv und ad hoc begegnet.

### VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Unter [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch) finden sie zum Themenbereich «Kommunikative VR-Funktion» nützliche Tools, Checklisten und Mustervorlagen. Darunter befinden sich folgende nennenswerte Dokumente:

- Kurzübersicht Kommunikations-sachverhalte
- Schaubild und Prozessübersicht Kommunikation
- Checkliste Geschäftsbericht

## Fazit

Die Umfrage 2006 zeigt, dass die Verwaltungsräte von KMU im Vergleich zu den Vorjahren grundsätzlich einen verbesserten Umgang mit der Corporate Governance-Thematik pflegen. Jedoch fehlt es vielen Unternehmen immer noch an einer ganzheitlichen und systematischen Umsetzung der «Best Practice». Auch kann der generell leichte Aufwärtstrend nicht darüber hinwegtäuschen, dass nach wie vor in vielen Unternehmen akuter Handlungsbedarf in der Ausgestaltung und Wahrnehmung der Oberleitungsfunktion besteht.

Durchgängig aufgefallen ist, dass mit zunehmender Unternehmensgrösse und Komplexität auch eine professionellere Ausgestaltung der VR-Tätigkeit und -Organisation Einzug hält. Grundsätzlich haben somit kleinere Unternehmen das grössere Entwicklungs- und Aufholpotenzial. Das Gleiche gilt auch nach der Analyse der Ergebnisse nach Aktionärskreis. Je breiter die

- Betrieb eines pragmatischen, aber zugleich auch umfassenden Riskmanagements inkl. Implementierung eines verlässlichen IKS;
- konzeptionelle Unternehmenskommunikation nach innen und nach aussen und Transparenzmachung der gelebten Corporate Governance.

*«Erfolg stellt sich ein, wenn man mehr tut als nötig.*

*Und das immer.»*

Lothar Schmidt

Aktien gestreut sind, umso eine höhere Beachtung wird den Themen Corporate Governance und insbesondere VR-Organisation beigemessen.

Zusammenfassend kann an dieser Stelle gesagt werden, dass aufgrund der Erkenntnisse aus der Studie **der zukünftige Fokus der meisten Verwaltungsräte** insbesondere auf folgende Themengebiete gelegt werden sollte:

- Systematisierung und Schaffung von Willkürfreiheit in der VR-Organisation (Organisationsreglement und Funktionsdiagramm);
- Professionalisierung des VR-internen HR-Management (Rekrutierung, Anforderungsprofile, Selbstevaluation, Honorierung, Entwicklung und Förderung);
- Verstärkter Fokus auf den Strategieprozess (Erarbeitung, Umsetzung und Controlling) inkl. entsprechender Durchgängigkeit bis hin zur Budgetierung und Finanzplanung;

An dieser Stelle gebührt abschliessend auch ein spezieller Dank an Herrn Thomas Vogel, Ruswil, Verfasser der diesjährigen Diplomstudie sowie der betreuenden Dozentin von Seiten der Hochschule für Wirtschaft Luzern, Frau Dr. Simone Schweikert.

### Nächste Ausgabe Juni 2007

zum Thema  
**«D&O – Organhaftpflichtversicherung für Verwaltungsräte»**

Autor: Stéphane Patthey und Rolf Wiedmer

## **Unser Service für Verwaltungsräte**

---

### **MANAGEMENT DOSSIER**

## **VERWALTUNGSRAT**

### ■ **Halbjahresabonnement**

3 Ausgaben pro Halbjahr, inkl. Zugriff auf [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch)  
Bestellnummer KOP468ZU, Preis CHF 198.–

### ■ **Jahresabonnement**

6 Ausgaben pro Jahr, inkl. Zugriff auf [www.verwaltungsratpraxis.ch](http://www.verwaltungsratpraxis.ch)  
Bestellnummer KOP469ZU, Preis CHF 348.–

### ■ **Kundenservice**

Ihre Zufriedenheit ist uns wichtig. Für Auskünfte oder Anregungen steht Ihnen unser Kundenservice-Team gerne wochentags von 8–12 h und von 13–17 h zur Verfügung.  
044 434 88 34 oder [info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)

### ■ **Besuchen Sie uns online**

Unter [www.weka.ch](http://www.weka.ch) finden Sie viele weitere wertvolle Informationen und Arbeitshilfen zu sämtlichen Fachbereichen.



**WEKA Verlag AG**

Hermeschloostrasse 77  
8010 Zürich

Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch  
www.weka.ch