

Für sivg-Mitglieder 20% Rabatt auf das MANAGEMENT DOSSIER VERWALTUNGSRAT

Als sivg-Mitglied profitieren Sie von 20% Rabatt auf das Management Dossier Verwaltungsrat inkl. Online-Zugriff www.verwaltungsratpraxis.ch.

Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools!

Ihr Nutzen:

- Professionelle, ganzheitliche und systematische Wahrnehmung der Oberleitungsfunktion
- Transparenz und Willkürfreiheit der VR-Organisation und Administration
- Mutation vom Verwaltungsrat zum Gestaltungs- und Chancenrat
- Minimierung von Verantwortlichkeits- und Haftungsansprüchen
- Risikoeignung und Risikotragfähigkeit im Einklang



**EXKLUSIVES
SONDER-
ANGEBOT!**

Jetzt gleich zum Sonderpreis bestellen!

Einfach per Fax an 044 434 89 99 oder per Telefon 044 434 88 34

Ja, ich bestelle:

Menge	Artikel-Nr.	Titel	Preis in CHF (exkl. MWST und PVP)
	KOP468ZU	Halbjahresabonnement (3 Ausgaben pro Halbjahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch)	nur CHF 182.40 (anstatt CHF 228.-)
	KOP469ZU	Jahresabonnement (6 Ausgaben pro Jahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch)	nur CHF 304.- (anstatt CHF 380.-)

Firma: _____

Funktion: _____

Frau Herr

Vorname/Name: _____

Strasse/Nr.: _____

PLZ/Ort: _____

Telefon: _____

E-Mail: _____

819932 (KD)

MANAGEMENT DOSSIER

Erstausgabe Juni 2006 – Nr. 1

VERWALTUNGSRAT

Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools.



Ein ganzheitlicher Systemansatz

Wirkungsvolle Führungs- und Kontrollaufgaben
für eine ganzheitliche VR-Tätigkeit

Impressum

MANAGEMENT DOSSIER – Erstausgabe Juni 2006 – Nr. 1

VERWALTUNGSRAT

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

Erscheinungsdatum: Juni 2006

Erscheinungsweise: Zweimonatlich

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

Halbjahresabo: ISBN 3-297-46800-9

Jahresabo: ISBN 3-297-46900-5

© 2006 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

Vorwort	2
----------------------	----------

Einleitung	3
-------------------------	----------

Verwaltungsrat, eine Funktion mit gesamtunternehmerischer Verantwortung und grossen Herausforderungen. Was gilt es dabei zu beachten, auf welcher Grundlage basiert eine «Beste Verwaltungsrats-Praxis»?

Anforderungen an eine «Beste Verwaltungsrats-Praxis»	4
---	----------

Mit welchen Führungs- und Kontrollaufgaben müssen sich Verwaltungsräte befassen, um den externen, nicht beeinflussbaren und limitierenden Faktoren wie Markt, Ressourcen, Share- und Stakeholderansprüchen sowie Politik und Gesellschaft unternehmerisch erfolgreich zu entsprechen und eine nachhaltige Unternehmensfortführung zu gewährleisten?

Mehrwerte «Beste Verwaltungsrats-Praxis»	14
---	-----------

Was sind die Mehrwerte, die aus der Implementierung einer systematischen und ganzheitlichen VR-Organisation resultieren?

Schulterschluss «Beste Verwaltungsrats-Praxis» mit Gesetz und Empfehlungen	15
---	-----------

Worauf begründen sich die Ausführungen zu einer «Besten Verwaltungsrats-Praxis»? Ein Schulterschluss mit dem Obligationenrecht und dem Swiss Code of Best Practice als Orientierungshilfe.

«Beste Verwaltungsrats-Praxis»	16
---	-----------

Zweimonatlich ein Management Dossier sowie vollumfänglicher Zugang zur Online-VerwaltungsratsPraxis mit über 80 VR-Tools.

Vorwort

«Der Verwaltungsrat, in guten Zeiten nutzlos, in schlechten Zeiten hilflos?» So und ähnlich lauteten die Schlagzeilen in den letzten Monaten und Jahren. Zu Recht oder zu Unrecht, man ortete oftmals die Probleme vieler Unternehmungen in der Wahrnehmung (bzw. Unterlassung) von Führung und Kontrolle auf der Topebene. Die Folge war sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene eine Flut von Gesetzes- und Empfehlungswerken, die die Oberleitungsorgane zu professionellerem, verantwortungsvollerem und transparenterem Tun anhalten.

Das nun neu lancierte Management Dossier VERWALTUNGSRAT wird alle zwei Monate über Ansätze, Prozesse, Methoden und Instrumente berichten, die insbesondere für Verwaltungsräte von KMU von höchstem Interesse sind. Es sollen beginnend mit dieser Erstausgabe, in gut verständlicher Form und transparent, Möglichkeiten aufgezeigt werden, die bei einer gewissenhaften, institutionalisierten, aber auch pragmatischen Anwendung zu einer «Besten Verwaltungsrats-Praxis» führen.

Diese und die nächsten Ausgaben des Management Dossiers VERWALTUNGSRAT erheben nicht den Anspruch, dass alles besser wird, wenn die VR-Tätigkeit in Zukunft anders gemacht wird. Aber wo wir mit Ihnen, liebe interessierte Leser und Abonnenten, sicher einig sind, ist der Punkt, dass an vielen Orten einiges geändert werden muss, wenn es besser werden soll!

In diesem Sinne lassen Sie sich von unserer Erstausgabe inspirieren. Sie gewinnen einen Überblick über die Vielfältigkeit der VR-Tätigkeit und erhalten einen Vorgeschmack darauf, zu welchen Themen Sie in der Zukunft vertiefte Informationen und Praxistipps erhalten werden. Kombiniert mit den Ihnen elektronisch zur Verfügung stehenden VR-Tools (www.verwaltungsratpraxis.ch) wird eine «Beste Verwaltungsrats-Praxis» für alle verantwortungsbewussten Oberleitungsgremien ein erreichbares Ziel.

Herausgeber und Autor

**Silvan Felder**

Dipl. Wirtschaftsprüfer, Betriebsökonom HWV
Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG, Luzern
Generalunternehmung für sämtliche Verwaltungsratsfragen
www.vrmanagement.ch

Einleitung

Verwaltungsrat, eine Funktion mit gesamtunternehmerischer Verantwortung und grossen Herausforderungen. Die immer komplexer werdende Unternehmenswelt und eine wachsende Anzahl von Gesetzen und Empfehlungen sowie Stakeholderansprüchen rufen nach einer weiteren Professionalisierung in der Oberleitungstätigkeit. Die Verwaltungsräte müssen ihre Tätigkeit ganzheitlich und systematisch angehen sowie Prozesse und Organisation in ihrer Tätigkeit institutionalisieren. Commitment, Engagement und Willkürfreiheit sind ein Muss.

Um den heutigen Ansprüchen an eine professionelle VR-Tätigkeit Genüge zu tun, sollte vorerst mal ein Blick auf den Begriff Corporate Governance geworfen werden. Der von der economie-suisse im Jahre 2002 herausgegebene «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» definiert diese Thematik wie folgt:

SWISS CODE OF BEST PRACTICE

Corporate Governance ist die Gesamtheit der auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben.

Im Fokus stehen dabei somit vor allem vier Kernpunkte:

- die Eigner- bzw. Aktionärsinteressen,
- eine effiziente und entscheidungsfähige Organisation der Oberleitungstätigkeit,
- die Transparenz sowie
- ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle.

Dreh- und Angelpunkt bzw. hauptverantwortlich für die Erfüllung dieser Anforderungen ist der Verwaltungsrat. Wenn auch der Swiss Code nur Empfehlungscharakter hat, so gilt hier doch auch ganz im Sinne von Art. 716a OR eine unübertragbare und unentziehbare Handlungspflicht für Verwaltungsräte. Nicht zuletzt deshalb, weil gemäss Experteneinschätzungen die rund 30 Bestimmungen

in der Zukunft vermehrt auch in die Rechtsprechung einfließen werden. Prof. Peter Böckli, Autor des Swiss Code, spricht in diesem Zusammenhang von «soft law becomes hard law».

Selbstverständlich gilt es, im Einzelfalle eine gewisse Differenzierung zwischen börsenkotierten, ausserbörslich gehandelten oder privaten Gesellschaften (Familien-AG etc.) vorzunehmen. Ebenso spielt auch die Grösse einer Unternehmung eine wesentliche Rolle. Gemein miteinander haben aber alle Gesellschaften, dass eine professionelle und institutionalisierte Oberleitung die einzelnen Unternehmungen erfolgreicher, effizienter und für alle Stakeholder vertrauenswürdiger macht.

VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Unter www.verwaltungsratpraxis.ch finden Sie zum Themenbereich Corporate Governance unter anderem folgende weitergehende Literatur:

- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
- SWX-Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance
- OECD Principles of Corporate Governance

Anforderungen an eine «Beste Verwaltungsrats-Praxis»

Die Frage stellt sich nun, auf welchem System die VR-Tätigkeit zu basieren hat, damit den Ansprüchen an eine wirksame Corporate Governance Genüge getan werden kann. Mit welchen Führungs- und Kontrollaufgaben müssen sich Verwaltungsräte befassen, um den externen, nicht beeinflussbaren und limitierenden Faktoren wie Markt, Ressourcen, Share- und Stakeholderansprüchen sowie Politik und Gesellschaft unternehmerisch erfolgreich zu entsprechen und eine nachhaltige Unternehmensfortführung zu gewährleisten?

Der Systemansatz – die sechs VR-Funktionen

Der Verwaltungsrat soll, unter Berücksichtigung einleitend genannter externer Einflussfaktoren, einen ganzheitlichen und systematischen Ansatz installieren, der ihm erlaubt, den Unternehmensherausforderungen effizient und effektiv zu entsprechen. Eine institutionalisierte und professionelle Oberleitungsorganisation hilft dem VR, vermehrt aktiv denn reaktiv seines Amtes zu walten. Basierend auf den für VR-Gremien (leider nicht immer) selbstverständlichen Komponenten von zeitlicher Verfügbarkeit und Engagement, Integrität sowie hoher sozialer und persönlicher Kompetenz, kann sich die Organisation auf sechs Eckpfeilern abstützen. Der integrierte Einsatz von normativen, strategischen, finanzwirtschaftlichen, personellen, führungsmässigen sowie kommunikativen Prozessen und Instrumenten soll zur «Besten Verwaltungsrats-Praxis» führen. Dieser Ansatz entspricht vollumfänglich auch dem VR-Zertifizierungsverfahren «Best Board Practice» von SQS, entwickelt von der Verwaltungsrat Management AG. Pate standen dabei nebst Gesetz und Empfehlungen (vergleiche Seite 15) insbesondere auch Praxisbeispiele sowie eine leider in Vergangenheit oftmals schmerzlich vermisste Portion gesunder Menschenverstand.

Normativ – der VR im gesetzlichen Rahmen

Grundsätzlich basiert die Verwaltungsrats-tätigkeit auf den Bestimmungen des Aktienrechts gemäss

Obligationenrecht. Dabei sind insbesondere die Artikel 707–726 sowie 754 OR von wesentlicher Bedeutung. Eigentlicher Kern für die Verwaltungsrats-tätigkeit stellt Art. 716a OR dar, der die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben definiert.

GESETZLICHE GRUNDLAGEN

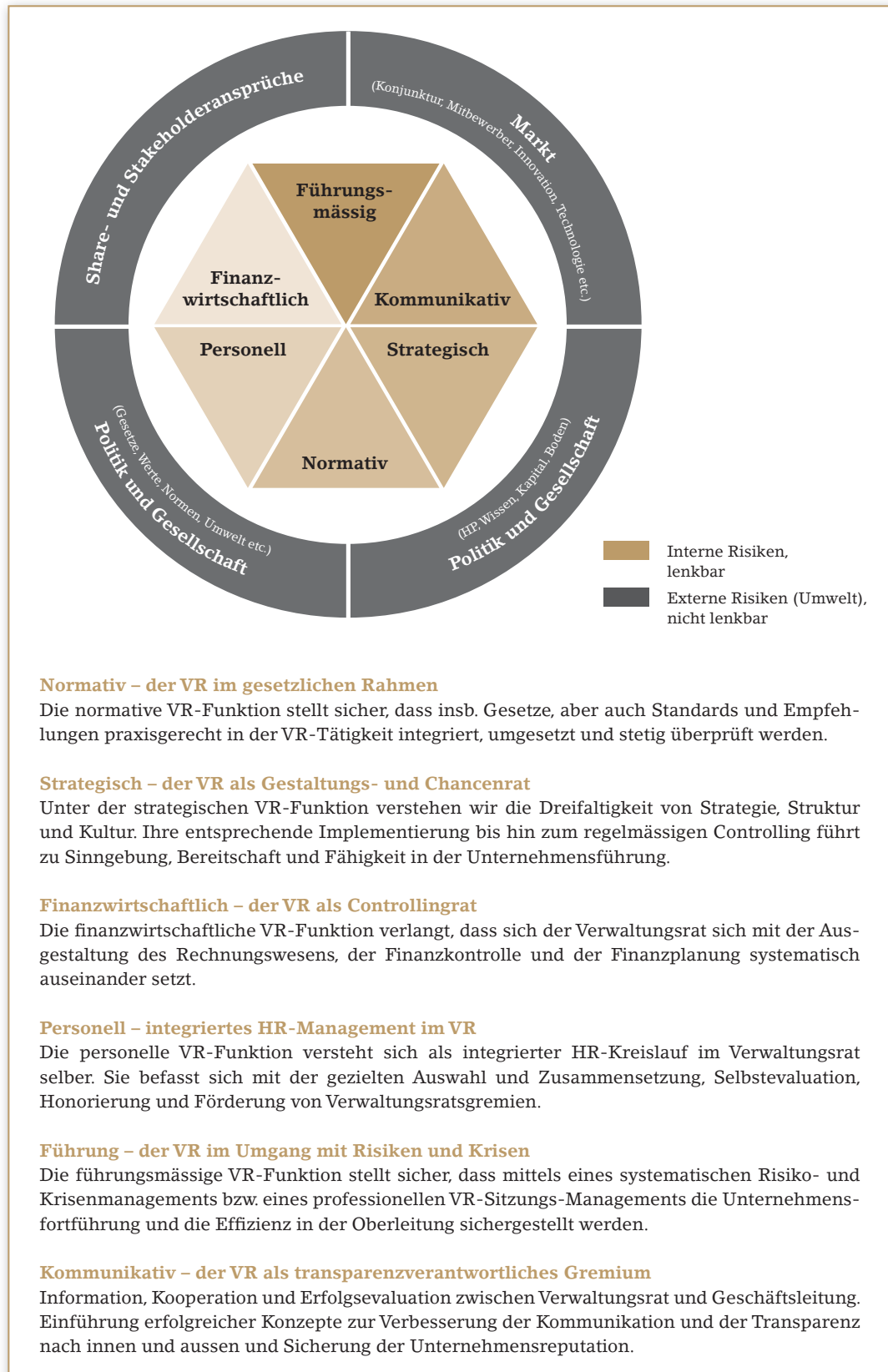
Art. 716a OR

Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

Die sechs VR-Funktionen – Ganzheitliches Führungs- und Kontrollsystem



Wichtig ist dabei, dass jedes einzelne VR-Mitglied sich der gesetzlichen Grundlagen bewusst ist, da in Sachen Verantwortlichkeit eine zumindest im Aussenverhältnis solidarische Haftung besteht (Art. 722 und 754 OR). Im Innenverhältnis besteht allerdings keine absolute solidarische Haftung, sondern eine differenzierte Solidarität mit individueller Bewertung und Gewichtung des Verschuldens.

Noch viel wichtiger als die Haftungsfrage ist aber, dass das VR-Gremium die vom Gesetz verlangten Aufgaben systematisch und institutionalisiert wahrnimmt und so einer ganzheitlichen Oberleitungsfunktion gerecht wird.

Organisationsreglement

Liegt gemäss den Statuten eine entsprechende Ermächtigung zur Delegation der Geschäftsführung vor, so ist der Verwaltungsrat verpflichtet, ein Organisationsreglement zu erlassen.

WESENTLICHE INHALTE eines Organisationsreglements

- Hinweis auf Grundlagen des Reglements (OR und Statuten);
- Regelung der Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Organisation und Vertretung der einzelnen Führungsorgane (VR, VR-Präsident, VR-Delegierter, VR-Sekretär, VR-Ausschüsse, Geschäftsleitung); Funktionendiagramm;
- Konstituierung des Verwaltungsrates und entsprechender Vertretungen (zwingend sind die Benennung von Präsident und Sekretär);
- Regelung des Verwaltungsratsmanagements, insbesondere Sitzungsrhythmus, Einberufungsverfahren, Traktandierung, Beschlussfähigkeit und Präsenzquoten, Möglichkeit, Mitglieder der GL mit beratender Stimme an den Sitzungen teilnehmen zu lassen, Berichterstattung, Protokollierung, standardisiertes Rekrutierungsverfahren neuer VR-Mitglieder etc.);
- Umgang mit Medien, Interessenskonfliktpotenzialien, Ausstandsregelungen etc.;
- Organisation der Berichterstattung bzw. des Informationsflusses (Periodizität und Sollthemen).

Die Wichtigkeit dieses Dokumentes kann dabei nicht hoch genug eingeschätzt werden. Zum einen gilt es im Zusammenhang mit Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen als eine der entscheidenden Grundlagen. Auf der anderen Seite macht ein umfassendes Organisationsreglement das Verwaltungsratsmanagement und die Unternehmensführung durch systematische Aufbau- und Ablauforganisation willkürfrei und «personenunabhängig».

Weitere normative Punkte

Im Folgenden finden sich ein paar Punkte, die insbesondere für Verwaltungsräte von Wichtigkeit sind. Die Liste liesse sich beliebig verlängern. Sie sollen einfach ein Indiz dafür sein, wie vielseitig und komplex die Ansprüche an eine «Beste Verwaltungsrats-Praxis» in der heutigen Zeit sind.

■ Statuten

Gefordert sind gesetzeskonforme, den aktuellen Unternehmensverhältnissen entsprechende Statuten. Wünschenswert aus Eignersicht wären diesbezüglich vor allem auch Bestimmungen, die den Aktionären zusätzliche Rechte einräumen würden (z.B. GV bestimmt VR-Präsidenten direkt oder GV befindet letztinstanzlich über VR-Honorierung etc.).

■ VR-Protokollführung

Gemäss Art. 713 Abs. 3 OR ist über Verhandlungen und Beschlüsse im Verwaltungsrat zwingenderweise ein Protokoll zu führen. Dies nicht zum Selbstzweck als vielmehr für die Dokumentierung der Entscheidungsfindung, die Beschlussfassung sowie die Vollzugskontrolle der gefassten Beschlüsse. Diese entsprechende Schriftlichkeit schafft Verbindlichkeit, Willkürfreiheit und ist insbesondere entscheidend bei der Beweisführung in Verantwortlichkeitsfällen.

■ HR-Eintrag

Der Verwaltungsrat tut gut daran, den HR-Eintrag aktuell und den tatsächlichen Verhältnissen entsprechend à jour zu halten. Gewünscht sind diesbezüglich wenn immer möglich Kollektivunterschrift zu zweien. Ebenfalls tun austretende VR-

Mitglieder gut daran, die eigene Unterschriftenlöschung zu überwachen bzw. nach erfolgloser Mahnung der Unternehmung selber vornehmen zu lassen. Im Aussenverhältnis endet nämlich die Organhaftung erst mit diesbezüglich erfolgter Löschung.

■ Compliance

Der Verwaltungsrat ist generell dafür besorgt, dass das ganze unternehmerische Wirken gesetzes- und statutenkonform erfolgt. Nimmt er diese Kontrolle nicht selber wahr (insb. in grösseren Unternehmungen), so sorgt er für eine unternehmensadäquate Organisation. Vor allem was Aktienrecht, Strafrecht, AHV-Gesetzgebung, Geldwäscherei etc. anbelangt, tut er dies sogar im höchsteigenen Interesse, da bei diesbezüglicher Verletzung seine Organstellung zu direkter persönlicher Verantwortlichkeit führen kann.

■ Aktienbuch

Bei Namenaktien ist nach Art. 686 OR ein Aktienbuch zu führen. Insbesondere sind bei allfälligen statutarischen Beschränkungen der Übertragbarkeit der Aktienpapiere Art. 685 ff. OR zu beachten.

Strategisch – der VR als Gestaltungs- und Chancenrat

Unter dem Begriff Strategie hat sich der Verwaltungsrat mit dem magischen Dreieck Strategie – Struktur – Kultur auseinander zu setzen. Über den richtigen Einsatz dieser drei voneinander untrennbaren Begriffe lässt sich eine Unternehmung zielgerichtet, mit den richtigen Massnahmen, mit der strategiekonformen Organisation und vor allem im für die Firma passenden Kulturverständnis führen. Diese drei Hauptsäulen schaffen Sinn, Bereitschaft und Fähigkeit, unternehmerische Aktionen zu beschliessen und zu vollziehen.

Strategie – Zielsetzung und Sinngebung

Der mit der Oberleitung eines Unternehmens betraute Verwaltungsrat ist zugleich auch das strategische Führungsgremium. Er definiert Vision/Mission bzw. Zielvorgaben für den mittel- bis langfristigen Unternehmensfortgang. Mit anderen

Worten ist er verantwortlich für die Schaffung der Systemvorgaben und Rahmenbedingungen, in denen sich die operative Führung zu bewegen hat.

Die wesentlichsten Bestandteile eines ganzheitlichen Strategiepapiers bzw. eines Businessplans sind u.a. folgende Elemente:

STRATEGIEELEMENTE

- Beschreibung der Geschäftstätigkeit bzw. der strategischen Geschäftseinheit
- Vision bzw. Mission inkl. Ausgangslage
- Strategische Erfolgspositionen bzw. Schlüsselfaktoren heute und in Zukunft
- Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Spannungsfelder der Strategiesituation
- Umweltdiagnose, Marktattraktivität (Markt, Konsumverhalten, Konkurrenz, Technologie etc.)
- Geschäftsdiagnose, Wettbewerbsposition (Stärken/Schwächen bzw. Chancen/Risiken des eigenen Unternehmens und deren entsprechende Bewertung)
- Mögliche Strategien und deren Bewertung
- Eventualstrategien bei Eintritt möglicher Worst-Case-Szenarien
- Unterlegung der ausgewählten Strategie mit entsprechenden Planrechnungen
- Strategieprojekte, Massnahmenplan, Umsetzung
- Frühwarnsystem und strategisches Controlling

WICHTIG!

Auf die Strategieerarbeitung, -umsetzung und -controlling muss der Verwaltungsrat auch aus Verantwortlichkeitsgründen ein ganz besonderes Augenmerk legen, denn: Der Verwaltungsrat haftet für fehlerhaft zustande gekommene, nicht dagegen für fehlergeschlagene und nachweislich systematisch überprüfte Strategieentscheide.

Struktur – strategiekonforme Organisation und Fähigkeiten schaffen

Der Verwaltungsrat hat nach getroffenen Strategieentscheiden die Organisation des Unternehmens so zu gestalten, damit die Verfolgung der

kommt dabei den Geschäftsleitungsmitgliedern zu. Mit ihrem glaubwürdigen und integren Vorleben der Grundsätze der Unternehmenskultur kann ein Klima des Vertrauens und der Bereitschaft geschaffen werden, das massgeblich für den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist.

Klare Definition und Umsetzung von Strategie, Struktur und Kultur schaffen Sinn, Fähigkeit und Bereitschaft im unternehmerischen Wirken.

Ziele mit bestmöglicher Konsequenz sichergestellt werden kann. Es liegt daher in seiner Verantwortung, die Unternehmensstruktur der Strategie anzupassen, ganz nach dem Grundsatz «structure follows strategy». Insbesondere betrifft dies auch die Ernennung, das Coaching/Sparring und unter Umständen sogar Abberufung der operativen Führung. Das gilt in letzter Konsequenz aber auch für das Verwaltungsratsgremium selbst, das zwingenderweise die massgebenden und entscheidenden Kompetenzen für einen nachhaltigen, strategiekonformen und erfolgreichen Unternehmensfortgang auch in seinem Gremium vereinen muss.

Wichtige organisatorische Instrumente für die Unternehmensstruktur sind Funktionendiagramm (integrierender Bestandteil des Organisationsreglements) und das klassische Organigramm. Grundsätzlich sollte im Weiteren zumindest überlegt werden, ob nicht prozess- und marktorientierte gegenüber funktionalen Strukturen ihre Vorteile in sich bergen.

Kultur – die Bereitschaft herstellen und verankern

Einer der hauptscheidenden Faktoren für einen nachhaltigen und erfolgreichen Unternehmensfortgang stellt eine stimmige Unternehmenskultur dar. Der Verwaltungsrat hat als Oberleitungsgremium dafür zu sorgen, dass eine für das Unternehmen passende Basis von Werten und Prinzipien formuliert sowie mit griffigen Massnahmen umgesetzt und gelebt wird. Eine eigentliche Vorbildfunktion

Finanzwirtschaftlich – der VR als Controllingrat

Gemäss Art. 716a Ziff. 3 OR hat der Verwaltungsrat die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe, sich über die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung Gedanken zu machen.

Ausgestaltung des Rechnungswesens

Aufgrund dieser Vorgaben muss er sich als Erstes vor allem mit vergangenheitsorientierten Daten auseinandersetzen. Die Ausgestaltung des Rechnungswesens soll so erfolgen, dass mit grösstmöglicher Sicherheit eine verlässliche Finanzberichterstattung mit substanziellen Aussagen erfolgen kann. Dieses Thema beinhaltet dabei die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen allgemein, Geldflussrechnung, Liquiditätsplanung, Kostenrechnung, Investitionsrechnungen, Finanzierungsfragen, Rechnungslegungsstandards sowie auch Budgetierung. Alle diese Informationen sollen in ein verdichtetes, periodisches und transparentes Reporting und unternehmensrelevantes Kennzahlensystem (MIS) zuhanden des Verwaltungsrates einfließen.

Finanzkontrolle

Der Verwaltungsrat hat dafür zu sorgen, dass mit einer unternehmensadäquaten und griffigen Lösung eine entsprechende Finanzkontrolle etabliert wird. In erster Linie soll er im Sinne eines internen Kontrollsystems (IKS) sicherstellen, dass die generierten Zahlenwerke grundsätzlich keinen wesent-

TIPP

Der Verwaltungsrat ist insbesondere sehr gut beraten, wenn er unter dem finanzwirtschaftlichen Aspekt zwei Dinge ganz gut im Auge behält:

Zum einen gilt, dass besondere Aufmerksamkeit den Art. 716a Ziff. 7 OR und Art. 725 OR geschenkt wird, wenn es um die Thematik des hälftigen Kapitalverlustes bzw. der Überschuldung geht. Zum anderen soll regelmässig die Liquidität überprüft werden, sinnvollerweise mit einer rollierend angepassten, monatlichen Liquiditätsplanung. Unaufmerksamkeiten in diesen Themengebieten können sehr schnell zu sehr hohen Verantwortlichkeitsansprüchen gegenüber dem Verwaltungsrat führen.

lichen Irrtümern zu Grunde liegen, nicht mutwillig manipuliert werden können bzw. keinen betrügerischen Absichten ausgesetzt sind. Standardisierte Prozessdefinitionen, Funktionentrennungen sowie kollektive Unterschriftenregelungen sind hierzu nur ein paar der wesentlichen Stichworte.

Insbesondere auch wichtig unter dem Aspekt der Finanzkontrolle ist eine transparente und institutionalisierte Zusammenarbeit des Verwaltungsrates oder allenfalls des Audit Committees mit der externen Revisionsstelle. Die professionelle und kritische Drittsicht erhöht die Sicherheit und erzeugt ein sachliches Feedback (z.B. Management-Letter). Der Verwaltungsrat tut gut daran, bei der Auswahl seines organschaftlichen Partners ein besonderes Augenmerk auf Qualität und Unabhängigkeit zu legen.

Sinnvollerweise wird ab einer gewissen Unternehmensgrösse die unternehmenseigene Kontrollfunktion einer internen Revision delegiert, die standardisiert und regelmässig Bericht direkt an den Verwaltungsrat zu erstatten hat. Somit kann auch im Zusammenspiel mit der externen Revisionsstelle eine grösstmögliche Sicherheit über die Einhaltung der festgelegten Richtlinien gewonnen werden.

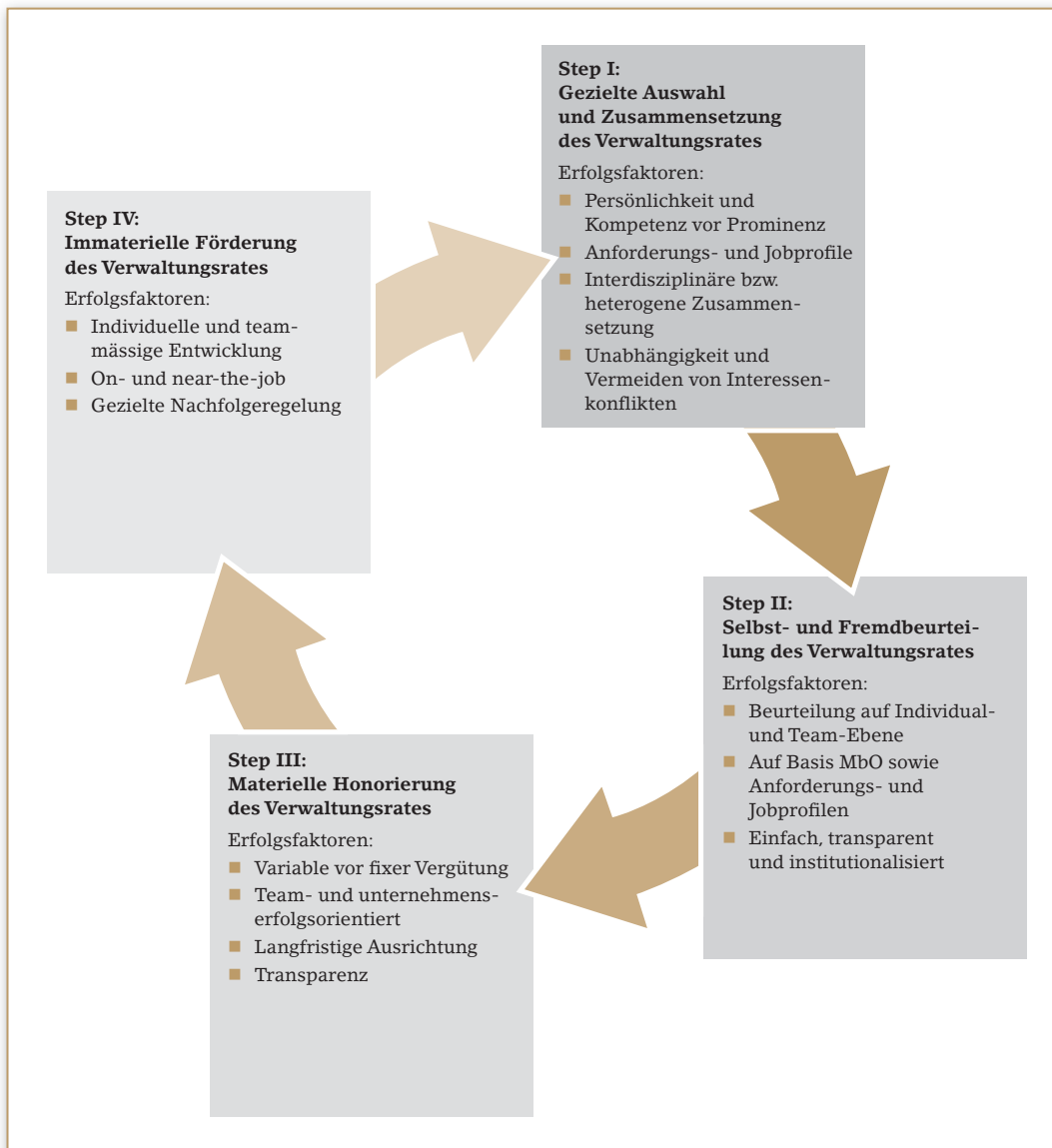
Finanzplanung

Der Verwaltungsrat hat sich vor allem aber auch mit den zukunftsgerichteten Planzahlen, abgeleitet aus dem Strategiepapier/Businessplan, zu befassen. Es geht dabei nicht um eine detaillierte Darstellung von einzelnen Positionen als vielmehr um die Schlüsselgrössen, die auf die nächsten drei bis fünf Jahre geplant werden sollen. So zum Beispiel Umsatz, Bruttogewinn, Personalaufwände, EBIT sowie Free Cashflow etc.

Zusätzlich soll der VR veranlassen, dass ein Controlling implementiert wird, das sich zur Lenkung und Steuerung der Unternehmung auf Gegenwarts- und Zukunftszahlen abstützt. Dieses Instrument wird ihn somit in die komfortable Situation bringen, vermehrt zu agieren als zu reagieren. Wichtig dazu sind entsprechend zur unternehmerischen Tätigkeit festzulegende Kennziffern, aufgrund derer Entwicklungen im Markt bzw. in der Unternehmung diese rechtzeitig erkannt und wenn nötig strategische Anpassungen gemacht werden können. Man spricht in diesem Zusammenhang von einem entsprechenden Cockpit, zusätzlich ausgestattet mit Frühwarnindikatoren basierend auf gesamtunternehmerisch bzw. geschäftseinheitmässig relevanten Kenngrössen.

Personell – Integriertes HR-Management im VR

Die personelle VR-Funktion versteht sich als integrierter HR-Kreislauf im Verwaltungsrat selber. Sie befasst sich mit der gezielten Auswahl und Zusammensetzung, Selbstorganisation, Selbstevaluation, Honorierung und Förderung von Verwaltungsratsgremien. Sie darf durchaus als die zentrale VR-Funktion bezeichnet werden, weil in diesem Themenbereich die Weichen für eine «Beste Verwaltungsrats-Praxis» gestellt werden. Das VR-System kann letztendlich nur so gut sein, wie es die entsprechend verantwortlichen Personen zulassen bzw. persönlich und fachlich qualifiziert sind für die Oberleitungsfunktion.



Zusammensetzung

VR-Gremien sollten sich interdisziplinär, mit verschiedenen fach-, methoden- und branchenrelevanten Kompetenzen sowie unabhängigen (materiell und ideell) und zeitlich flexiblen Persönlichkeiten zusammensetzen. Sie sollen ihre Aufgabe als Team zukunftsgerichtet und aktiv wahrnehmen können. Zusätzliche Aspekte stellen auch eine gute Altersspanne sowie klare Rollendefinitionen innerhalb des Gremiums dar. Nur in sich gefestigte, personal und sozial kompetente VR-Mitglieder garantieren eine bestmögliche Wahrnehmung der Oberleitungsfunktion.

Der Verwaltungsrat soll so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle unter sich sachgerecht aufteilen können. Die Grösse des Gremiums ist auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen. Eine Mehrheit sollte in der Regel aus Mitgliedern bestehen, die im Unternehmen keine operativen Führungsaufgaben erfüllen (nicht exekutive Mitglieder).

Gezielte Gewinnung

Auf Basis vorstehender Anforderungen müssen strategie- und unternehmenskonform und in Abstimmung des Ist-Kompetenzprofils des bestehenden Verwaltungsrates bei allfälligen Vakanzen oder Aufstockungen des Oberleitungsgremiums Job- und Anforderungsprofile ausgearbeitet werden. Diese dienen als Basis für die Rekrutierung neuer Verwaltungsratsmitglieder. Dieser Prozess soll institutionalisiert und willkürfrei gestaltet werden. Auch Assessments könnten einen zusätzlichen Beitrag in der Rekrutierung leisten. Als Massstab sollte hierzu die schon längere Zeit praxiserprobte Vorgehensweise bei der Besetzung einer Geschäftsleitungs- oder Kaderfunktion dienen.

Revisions- (audit committee), der Nominierungs- (nomination committee) sowie der Honorarausschuss (compensation committee).

Selbstevaluation

Der Verwaltungsrat setzt periodisch Zielvorgaben und Messgrössen fest, auf deren Basis er eine Leistungs- bzw. Erfolgsmessung (Selbstevaluation) sowie eine offene Feedbackkultur etablieren kann. Nur so kann sich das Team als Ganzes – als auch jedes einzelne Mitglied – verbessern und seine Effizienz zielgerichtet steigern. Allfällige daraus resultierende Potenzialien sollen durch Entwicklungsmassnahmen bzw. Systemanpassungen verbessert werden.

Selbstevaluation heisst, dass nur die Starken die eigenen Schwächen erkennen und bereit sind, etwas zu ändern.

VR-Organisation

Die Organisation des Verwaltungsrates ist mitunter Hauptbestandteil des Organisationsreglements. Zusätzlich dazu sollen hier zwei wesentliche Aspekte aufgegriffen werden:

■ Sitzungsmanagement

Periodizität, Vorbereitung, Informationshaushalt, Einberufung, Leitung, Ablauf und Nachbearbeitung der VR-Sitzungen sollen institutionalisiert sein. Grundlagen bilden dabei u.a. Vereinbarungen bezüglich Terminsetzungen, Transparenz und Qualität von Einladung und Traktandenliste mit entsprechenden Beilagen sowie die Protokollierung und rollend angepasste Gesamt-Pendenzenliste.

■ Ausschüsse

Wo es Komplexität, Spezialwissen und Unternehmens- bzw. VR-Grösse verlangen, setzt der Verwaltungsrat aus seiner Mitte Ausschüsse ein, welche bestimmte Sach- oder Personalbereiche vertieft analysieren und dem VR zur Vorbereitung seiner Beschlüsse oder zur Wahrnehmung seiner Aufsichtsfunktion Bericht erstatten. Als Leitfaden gelten die Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice der economiesuisse, Ziffer g, Artikel 21–27. Die bekanntesten Ausschüsse sind dabei der

Honorierung

In der Praxis kommen in den meisten Fällen alljährliche Fixvergütungen an die Verwaltungsräte zur Anwendung. Eine entsprechende Flexibilisierung der Honorare, basierend auf den Komponenten individuelles zeitliches Engagement sowie Leistung und Erfolg, dürfte der erfolgsversprechendere Ansatz sein. Engagement und Leistung erfahren so individuell wie auch auf Teamebene zusätzliche exogene Anreize. Mittels eines solchen Systems können mit grösserer Wahrscheinlichkeit die für die unternehmerische Zukunft entscheidenden und kompetenten Personen gefunden werden.

VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Unter www.verwaltungsratpraxis.ch finden Sie eine Checkliste für eine gerechte und gezielte VR-Honorierung.

Immaterielle Förderung

Was tun eigentlich VR-Mitglieder, damit sie in ihrer Tätigkeit up to date sind bzw. bleiben? Werden die zum Teil ausgewiesenermassen guten Aus- und Weiterbildungsangebote für Verwaltungsräte überhaupt genutzt? VR-Mitglieder haben sich genauso wie die Geschäfts- und Abtei-

TIPP

Achten Sie als VR-Gremium insbesondere auf folgende drei immaterielle Fördermassnahmen:

- a) Regelmässige Entwicklungs- und Weiterbildungsmassnahmen auf Basis von Eigeninitiative, Strategie, Selbstevaluation etc.
- b) Kontinuierliche Nachfolgeplanung innerhalb des VR-Gremiums, insb. in Familiengesellschaften oder auf der Position der VR-Präsidenten.
- c) Vorkehrung aller wesentlichen Massnahmen zur baldmöglichsten erfolgreichen Integration und Aktivierung neu eingetretener VR-Mitglieder.

lungsleitung stetig à jour zu halten. Es gilt: Stillstand gleich Rückschritt.

«Kurzexkurs» VR-Präsident

Im Zusammenhang mit der personellen VR-Funktion muss auch noch ein weiterer Aspekt explizite Erwähnung finden: die Rolle des Verwaltungsrats-Präsidenten. Die Praxis zeigt, dass die qualitative Arbeit der VR-Gremien meist nur so gut bzw. so ungenügend ist, wie die oberste Führungsperson in seiner Funktionsausübung es zulässt. So ist der VR-Präsident die entscheidende Person, wenn es darum geht, die richtigen Traktanden für die VR-Sitzungen zu benennen, Entscheidungen zu beschleunigen oder (mutmasslich) zu verzögern, das Sitzungsmanagement im Griff zu haben, die Unternehmung als oberste Person zu repräsentieren, Werte und Prinzipien der Unternehmung zu vertreten, die GV zu leiten etc. Aus diesen und anderen Gründen ist dieser Funktion und Person bzw. dem entsprechenden Auswahlverfahren höchste Priorität zu schenken. Der VR-Präsident sollte mindestens die gleichen für seine Funktion entsprechenden Kriterien erfüllen, wie diese auch für einen CEO gelten. Professionalität, Führungskompetenz, Integrität, Glaubwürdigkeit und volle – materiell und ideell unabhängige – Wahrnehmung der unternehmerischen Interessen sind dabei die obersten Anforderungen, die an seine Funktion gestellt werden sollen.

Führungsmässig – Der VR im Umgang mit Risiken und Krisen

Unter dem Titel der führungsmässigen VR-Funktion soll der Fokus auf Management auch unter widrigen Umständen gerichtet werden. Die eigentliche Qualität der Unternehmensleitung ist letzten Endes immer erst dann abschliessend beurteilbar, wenn es darum geht, Worst-Case-Szenarien zu bewältigen bzw. mit entsprechenden unternehmerischen Risiken umzugehen. Das verlangt vom Verwaltungsrat einmal mehr eine vorausschauende Tätigkeit und das Bewusstsein der Binsenwahrheit, dass guten Zeiten regelmässig auch schlechte Zeiten folgen. Es ist somit seine unerlässliche Pflicht, nebst der eigentlichen Strategieverfolgung sich auch tief gehende Gedanken dazu zu machen, welche alternativen Möglichkeiten im Falle eines Nichtgreifens oder gar Scheiterns seiner strategischen Ausrichtung in Betracht gezogen werden können.

Er muss sich dabei der externen wie auch internen Risiken seiner unternehmerischen Tätigkeit bewusst werden und einen Risikokatalog erstellen. Dieser bietet dann Basis für eine entsprechende Bewertung der Risiken. Es gilt, je Risiko die entsprechende Eintretenswahrscheinlichkeit sowie das mögliche Schadenausmass zu eruieren. Aufgrund dessen kann dann in der nachfolgenden Bewältigungs- und Massnahmenplanung festgelegt werden, ob und wie die entsprechenden Risiken vermieden, vermindert oder überwältigt (z.B. versichert) werden sollen. Worst-Case-Szenarien sollten zudem in einer eigentlichen Krisenplanung Eingang finden und allenfalls sogar in gewissen Zeitabständen im Sinne von «Feuerwehrrübungen» möglichst realitätsnah durchgespielt werden.

TIPP

Nur Unternehmen, die das Einmaleins des vorausschauenden, gesamtheitlichen Risikomanagements im Griff haben, werden auch auf lange Dauer erfolgreich sein. Gefragt ist Aktion, nicht Reaktion.

Im Bewusstsein dass eine Risikoaufnahme und -bewertung immer nur eine Momentaufnahme darstellt, sollte dieser Prozess regelmässig wiederholt werden bzw. ein Monitoring installiert werden, dass neue mögliche Risiken immer wieder mit auf den Radar nimmt und in den Risikomanagement-Prozess integriert.

Kommunikativ – der VR in der Transparenzverantwortung

In den für die Unternehmung wesentlichen Kommunikationsangelegenheiten muss der Verwaltungsrat für alle verbindliche Spielregeln schaffen. Kommunikation nach innen wie auch nach aussen muss transparent, glaubwürdig (auch in schlechten Dingen), zielgruppengerecht und vertrauensbildend sein. Keine Informationsüberflutung, sondern Wesentlichkeit ist dabei das oberste Prinzip. Es soll auch klar festgelegt werden, wer in welchen Angelegenheiten kommuniziert. In sehr wichtigen Dingen soll sich der Gesamt-VR eine gemeinsame Meinung bilden und diese entsprechend unzweideutig kommunizieren. In guten Zeiten kann, in schlechten Zeiten soll der Chef (VR-Präsident und/oder CEO) persönlich an die Front gehen.

Geschäftsbericht und Rechnungslegung

Kommunikation und Transparenz beziehen sich unter dem Gesichtspunkt der Corporate Governance auch auf eine transparente Rechnungslegung (true and fair). Dies gilt insbesondere für Gesell-

schaften, bei denen nicht alle Aktionäre in die Führung eingebunden sind. Der Aktionär – notabene der Eigentümer der Unternehmung – hat Anrecht auf eine adäquate Darstellung des entsprechenden Unternehmenswertes, des Unternehmenserfolges, des Geldflusses sowie eine detaillierte und transparente Berichterstattung über weitere wesentliche Sachverhalte. Zusätzlich legt eine fortschrittliche Unternehmung im Geschäftsbericht auch Rechenschaft in Sachen Corporate Governance ab.

SWX-RICHTLINIE
betreffend Informationen
zur Corporate Governance

Als möglicher Leitfaden für die Rechenschaftsablegung in Sachen Corporate Governance im Geschäftsbericht kann auch für nichtbörsenkotierte Unternehmungen die «SWX-Transparenzrichtlinie» dienen. Nach dem Prinzip «comply or explain» sollen dabei zu folgenden Themenkreisen transparente Ausführungen gemacht werden:

- Konzernstruktur und Aktionariat
- Kapitalstruktur
- Verwaltungsrat
- Geschäftsleitung
- Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen
- Mitwirkungsrechte der Aktionäre
- Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
- Revisionsstelle
- Informationspolitik

TIPP	
Bezüglich konzeptioneller Kommunikation sowohl nach innen wie auch nach aussen hat sich jede Unternehmung folgende Fragen zu stellen:	
■ Wer kommuniziert?	Träger/Botschafter
■ An wen ist die Kommunikation gerichtet?	Adressat/Zielgruppe
■ Was ist das Ziel der Kommunikation?	Inhalte/Zweck
■ Wie wird kommuniziert?	Strategie/Prinzipien
■ Womit wird kommuniziert?	Instrumente/«Datentransfer»
■ Mit welchem Erfolg?	Resonanz/Feedback

Mehrwerte «Beste Verwaltungsrats-Praxis»

Die Vorteile, die aus einer systematischen und professionellen Wahrnehmung der VR-Tätigkeit resultieren, sind offensichtlich. Werden die vorhergehend kurz erläuterten sechs VR-Funktionen institutionalisiert, so resultieren daraus – sowohl im Innen- als auch im Aussenverhältnis der Unternehmung – folgende Mehrwerte:

Mehrwerte im Innenverhältnis

- Professionalität und Ganzheitlichkeit in der Verwaltungsrats-tätigkeit auf der Basis gesetzes- und empfehlungskonformer Grundlagen;
- Transparenz und Willkürfreiheit in allen wesentlichen Sachverhalten auf Niveau Oberleitung dank klarer Regelungen;
- Funktionierendes System von Checks and Balances;
- Verwaltungsrat wird zum Gestaltungs- und Aussichtsrat bzw. zum Chancen- und Controllingrat;
- klare Definition und Umsetzung von Strategie, Struktur und Kultur schaffen Sinn, Fähigkeit und Bereitschaft im unternehmerischen Wirken.

- Corporate Governance nicht nur als Lippenbekenntnis;
- Reduktion der organrechtlichen Verantwortlichkeits- und Haftungsfragen auf ein Minimum;
- mittelfristige Vorteile in der Beurteilung der qualitativen Faktoren gemäss Basel II (Kreditrahmen und -rating).

VERWALTUNGSRAT-TOOLS



Machen Sie doch nun die Probe aufs Exempel!

Unter www.verwaltungsratpraxis.ch steht Ihnen das umfassende Tool **«Best Board Practice Zertifizierung»** zur Verfügung. Sie finden dort alle relevanten VR-Organisationsthemen mit entsprechender Bewertungsmöglichkeit. Sie können damit in Erfahrung bringen, inwieweit Ihr VR-Gremium seine Tätigkeit bereits «Beste Verwaltungsrats-Praxis»-konform wahrnimmt.

Mehrwerte im Aussenverhältnis

- Vertrauensgewinn bei den Stakeholdern, insb. bei Aktionären und Investoren;
- Differenzierung zu den anderen Unternehmungen bis hin zum eigentlichen Wettbewerbsvorteil;

*«Ich weiss nicht, ob es besser wird,
wenn es anders wird. Aber es muss anders werden,
wenn es besser werden soll.»*

Georg Christoph Lichtenberg, 1742–1799, deutscher Physiker und Schriftsteller

Schulterschluss

«Beste Verwaltungsrats-Praxis» mit Gesetz und Empfehlungen

Als Orientierungshilfe folgt nun noch abschliessend der Schulterschluss der vorhergehenden Ausführungen zur «Besten Verwaltungsrats-Praxis» mit dem Obligationenrecht sowie dem Swiss Code of Best Practice.

Seite	Anforderungen «Beste VR-Praxis»	Swiss Code	Aktienrecht (OR)
4	Normative Anforderungen		
4	Aufgaben VR/Haftung	Ziff. 10	Art. 716a, 722, 754
6	Organisationsreglement	u. a. Ziff. 10, 11, 14, 16, 28	Art. 716b
6	Statuten	Ziff. 1–8, 28	Art. 626 & ff.
6	VR-Protokollführung	Ziff. 15	Art. 713 Abs. 3
6	HR-Eintrag		Art. 640–645, 711, 720
7	Compliance	Ziff. 2, 6, 7, 10, 20	Art. 620–763
7	Aktienbuch	Ziff. 1	Art. 686 & ff.
7	Strategische Anforderungen		
7	Strategie	Ziff. 9, 10	Art. 716a
8	Struktur	Ziff. 9, 10, 11, 12, 13	Art. 716a, 716b
8	Kultur	Ziff. 9	Art. 716a
8	Finanzwirtschaftliche Anforderungen		
8	Ausgestaltung des Rechnungswesens	Ziff. 10	Art. 716a, Art. 662–674
8	Finanzkontrolle	Ziff. 10, 18, 19, 20, 23, 24, 29	Art. 716a, 725, 727 & ff., 698
9	Finanzplanung	Ziff. 9, 10	Art. 716a
9	Personelle Anforderungen		
10	Zusammensetzung	Ziff. 12, 13, 16, 18	
11	Gewinnung	Ziff. 12, 13, 27	
11	Organisation/Ausschüsse	Ziff. 14, 15 sowie 21 & ff	Art. 707 & ff.
11	Selbstevaluation	Ziff. 14	
11	Honorierung	Ziff. 25, 26, 30	Art. 677 & f.
11	Immaterielle Förderung	Ziff. 13	
12	VR-Präsident	Ziff. 6, 14, 15, 18	Art. 712, 716b
12	Führungsmässige Anforderungen		
12	Risiko- und Krisenmanagement	Ziff. 10, 18, 19, 20	Art. 716a, 717, 722, 725 & f., 752 & ff.
13	Kommunikative Anforderungen		
13	Konzeptionelle Kommunikation	Ziff. 1–8, 15, 17, 30	Art. 716b
13	Geschäftsbericht/Rechnungslegung	Ziff. 30	Art. 716a, 698 & ff.

Beste Verwaltungsrats-Praxis

Das Management Dossier Verwaltungsrat versorgt Sie mit den brennendsten Top-VR-Themen schnell und übersichtlich. Nebst Tipps und Erfahrungswerten von namhaften Experten gehört zu diesem Service auch der Zugang zur *Online-VerwaltungsratsPraxis* mit über 80 Tools, die Sie täglich in Ihrer VR-Tätigkeit einsetzen können. Finanz- und Kontrollinstrumente, Board Management Tools und Mustervorlagen erleichtern und beschleunigen Ihre Administration und zeigen Ihnen, wo die wirklichen Risiken liegen.

www.verwaltungsratspraxis.ch – Das sind Ihre Sofortnutzen

Nebst den Expertentipps und Erfahrungsberichten im Management Dossier gehört zu Ihrem Service auch der Zugang zur *Online-VerwaltungsratsPraxis*, mit direkt einsetzbaren Tools zu folgenden Themen:

- Selektion
- Quick-Checks
- Zusammensetzung
- Audit
- Organisation
- Zertifizierung
- Controlling
- Administrativ-vorlagen
- Reporting

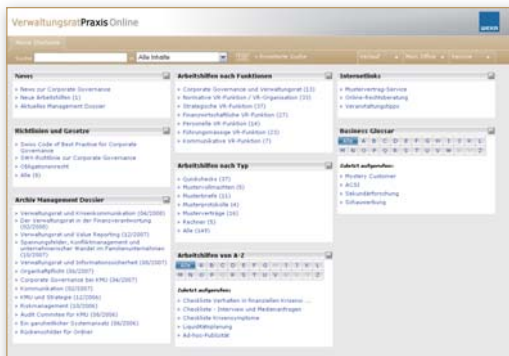
So arbeiten Sie mit Ihrer Online-VerwaltungsratsPraxis

Loggen Sie sich ein unter weka.ch oder direkt unter www.verwaltungsratspraxis.ch und setzen Sie Ihre erworbene Kompetenz effizient und effektiv in Ihrer VR-Praxis um. Dank praxiserprobten Tools.

Ihr Passwort erhalten Sie per E-Mail bei Abonnierung des Dossiers. Falls Sie das Passwort nicht mehr wissen, kontaktieren Sie einfach unseren Support via passwort@weka.ch.

Online-Archiv

Die Inhalte des Management Dossiers werden laufend in der *Online-VerwaltungsratsPraxis* archiviert und veredelt. Damit Sie schnell und einfach alle erschienenen VR-Tipps und -Themen jederzeit zur Hand haben.



Nächste Ausgabe August 06

Audit Committee

Auch für Verwaltungsräte von KMU ein Thema? Organisations- und Entscheidungsgrundlagen für Ihre VR-Arbeit.

Autor: Hans-Ulrich Pfyffer, KPMG

Unser Service für Verwaltungsräte

MANAGEMENT DOSSIER

VERWALTUNGSRAT

■ **Halbjahresabonnement**

3 Ausgaben pro Halbjahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
Bestellnummer KOP468ZU, Preis CHF 228.–

■ **Jahresabonnement**

6 Ausgaben pro Jahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
Bestellnummer KOP469ZU, Preis CHF 380.–

■ **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

■ **Besuchen Sie uns online**

Unter 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