Treuhand | Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung | Unternehmensberatung
Informatik-Gesamtlösungen

OBT

Wie finden und führen Sie ein Mandat als externer Verwaltungsrat in KMU?

2. Auflage

Urs Fueglistaller | Alexander Fust | Christoph Brunner | Thomas Züger | Julian Müller



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen
Universität St.Gallen

www.obt.ch

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **1**

1 Personen werden VR – Einleitung **3**
1.1 Ziele dieses Leitfadens 3
1.2 Vorgehen 3

2 So finden und führen Sie ein Mandat als externer VR in KMU **5**
2.1 Welches VR-Mandat passt zu Ihnen? 6
2.2 Wie sieht der VR-Alltag aus? 9
2.3 Was ist speziell, wenn der Inhaber auch VRP ist? 10
2.4 Wie operativ tätig sind Sie als VR? 11
2.5 Wie reduzieren Sie die Haftung? 11
2.6 Wie bewerten Sie Ihre eigene Leistung als externer VR? 12
2.7 Was sind spezielle Herausforderungen im Laufe des VR-Mandates? 13

3 Anhang **15**
3.1 Vermittlungsstellen für VR-Mandate 15
3.2 Ihre eigenen Stärken 15
3.3 Weiterbildungen für Verwaltungsräte 16

4 Literaturverzeichnis/empfohlene Literatur **17**

5 Portrait von OBT AG und KMU-HSG **18**

Vorwort

Aufgrund zahlreicher Gespräche und Interviews mit externen Verwaltungsräten (VR) und KMU Führungspersonen stellten wir das Bedürfnis nach einem einfachen **Leitfaden** für die Suche und die Ausübung eines VR-Mandates in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) fest. Dieser Leitfaden soll eine Übersicht über zentrale Themen für externe VR geben. Dabei werden nicht komplizierte Spezialfälle und umfangreiche Lösungsansätze aufgezeigt, sondern es geht uns um die konkreten, zentralen Themen. Wir legen Wert darauf, dass der Leser in seinem Bedürfnis nach Vertiefung entsprechende Hinweise erfährt, wo er weitere Infos erhält. Es sollen die unseres Erachtens wichtigsten Aspekte ausgeführt werden, die im Zusammenhang mit der Ausübung von externen Verwaltungsratsmandaten in KMU stehen.

St.Gallen, im August 2017

Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Christoph Brunner, Thomas Züger, Julian Müller

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer/Geschäftsführer
CSR	Corporate Social Responsibility/ unternehmerische Sozialverantwortung
EBIT	Earnings before interest and taxes/ Gewinn vor Zinsen und Steuern
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortisation/ Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen
GL	Geschäftsleitung
GV	Generalversammlung
HR	Handelsregister
I.w.S.	Im weiteren Sinne
Insb.	Insbesondere
Kat.	Kategorie
M&A	Mergers and Acquisitions/ Fusionen und Akquisitionen
MIS	Management Information System
U.U.	Unter Umständen
VR	Verwaltungsrat/Verwaltungsräte
VRP	Verwaltungsratspräsident
Z.B.	Zum Beispiel

1 Personen werden VR – Einleitung

Aus eigener Erfahrung wissen wir, dass sich viele Personen die Ausübung eines VR-Mandates wünschen. Ihnen ist jedoch oft nicht klar, wie sie vorgehen sollen, um ein solches Mandat zu erhalten. Insbesondere die Ausübung eines VR-Mandates in KMU hinterlässt bei manchen ein Fragezeichen. Ausserdem sind die vorhandenen VR-Mandate weniger zahlreich als das Angebot an potenziellen VR-Mitgliedern. Dies macht eine Ausübung eines VR-Mandates umso schwieriger. Vor allem das Finden des ersten VR-Mandates ist in der Praxis eine grosse Herausforderung. Oft werden Personen aus dem Netzwerk von KMU angefragt, bevorzugterweise mit VR-Erfahrung.

Diese Herausforderung bei der Suche und die Ausübung eines VR-Mandates greifen wir auf und entwickeln einen entsprechenden Leitfaden. Es geht dabei um folgende zwei Problemstellungen:

1. **VR-Mandat finden:** die Herausforderung an den künftigen Verwaltungsrat, ein passendes VR-Mandat zu suchen, zu evaluieren, sich zu bewerben und erfolgreich gewählt zu werden, und
2. **VR-Mandat ausüben:** die Herausforderungen an den neu gewählten Verwaltungsrat, sich konstruktiv und nutzenstiftend in das Unternehmen einzubringen und das Mandat erfolgreich auszuüben.

1.1 Ziele dieses Leitfadens

Die vorgestellten Herausforderungen will dieser Leitfaden adressieren und praktische Handlungsempfehlungen liefern; Adressat der Ausführungen sind **werdende Verwaltungsräte und erfahrene Verwaltungsräte, die weitere KMU-Mandate suchen:**

1. Wie finden Personen ein VR-Mandat in KMU?
2. Worauf müssen externe VR bei der Ausübung eines Mandates in KMU speziell achten?

Da es zur allgemeinen Frage der Übernahme eines VR-Mandates viele gute Lehrbücher[1] gibt, möchten wir uns auf VR-Mandate in KMU konzentrieren und insbesondere das Mandat eines externen Verwaltungsrates vertiefen. Wir möchten zudem dem Leser einen Überblick über die Thematik bieten und nicht alle Spezialfälle abhandeln. Dazu verweisen wir auf die weiterführende Literatur.

Unser Ziel ist es, Ihnen die Unsicherheit zu nehmen, wenn es um die Suche nach und die Ausübung von VR-Mandaten in KMU geht.

1.2 Vorgehen

Neben den eigenen Erfahrungen und Beobachtungen führten wir Interviews mit verschiedenen Unternehmern[2] und externen VR, von denen wir entsprechende Zitate in den Text eingefügt haben. Schliesslich wurde dieser Entwurf verschiedenen externen Verwaltungsräten zum Lesen gegeben, um den Leitfaden weiter zu verbessern.

Der Leitfaden ist so aufgebaut, dass zuerst ein Überblick über die Themen gegeben wird, um sie dann auszuführen. Am Schluss werden Hilfestellungen angegeben. Checklisten können auf der Internetseite[3] heruntergeladen und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden. Am Anfang der Kapitel werden jeweils Mindmaps mit den wichtigsten Aspekten des folgenden Kapitels erstellt.

[1] Siehe dazu das Kapitel 3 zur empfohlenen Literatur, das unseres Erachtens wichtige Lehrbücher und Artikel auflistet.

[2] Der Einfachheit halber verwenden wir bei unseren Formulierungen meist die männliche Form, wobei die weibliche jeweils mitgemeint ist.

[3] Die Checklisten können unter www.obt.ch/de/verwaltungsrat-was-muessen-sie-wissen/ heruntergeladen werden.



2 So finden und führen Sie ein Mandat als externer VR in KMU

Wir konzentrieren uns auf die folgenden sieben für uns wichtigsten Fragen, wenn es um die Suche nach einem VR-Mandat und die erfolgreiche VR-Tätigkeit in KMU geht.

2.1 Welches KMU VR-Mandat passt zu Ihnen (Passungs- und Suchfrage)?
2.2 Wie sieht der VR-Alltag aus (Etablierungsfrage)?
2.3 Was ist speziell, wenn der Inhaber auch VRP ist (Handlungsfrage)?
2.4 Wie operativ tätig sind Sie als VR (Operative Frage)?
2.5 Wie reduzieren Sie die Haftung (Haftungsfrage)?
2.6 Wie bewerten Sie Ihre eigene Leistung als externer VR (Bewertungsfrage)?
2.7 Was sind spezielle KMU Herausforderungen im Laufe des VR-Mandates (Spezielle Fragen)?

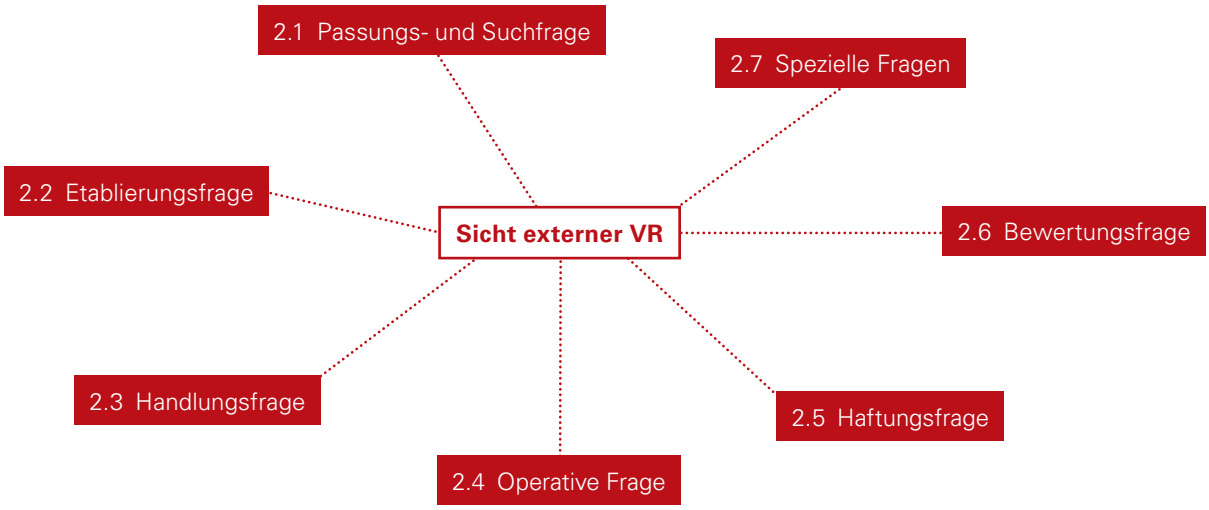
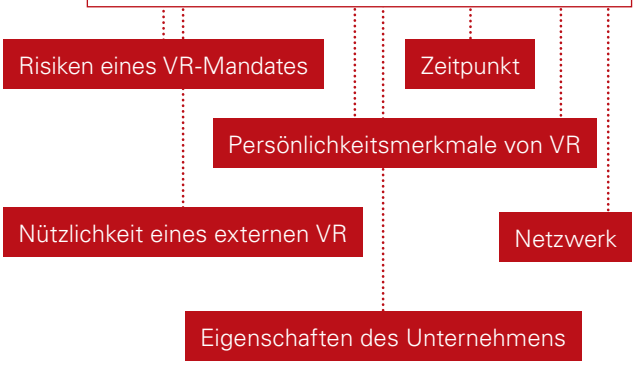


Abbildung 3: Überblick über die Fragestellungen

2.1 Welches VR-Mandat passt zu Ihnen?



Ein VR-Mandat wird oft mit einer Ehe verglichen, die mit grosser gegenseitiger Sympathie und Überzeugung eingegangen wird.

Gemäss den Aussagen in den Interviews, die wir mit KMU Inhabern geführt haben, schätzen sie bei externen Verwaltungsräten vor allem das **Einbringen einer Aussenperspektive, das fachliche Know-how, Führungserfahrung und das kritische Hinterfragen** aufgrund einer gewissen Unabhängigkeit dieser Verwaltungsräte. Es gilt nicht nur strategische Fragestellungen zu betrachten, sondern auch die «Einsamkeit» in der Entscheidungsfindung des Unternehmers zu reduzieren. Die VR dienen dem Unternehmer als Sparringpartner.

Wir empfehlen Ihnen: **prüfen Sie ein potenzielles VR-Mandat vorgängig ganz genau.** Und stellen Sie sich die Frage, ob es auch wirklich vollkommen zu Ihnen passt. Konzentrieren Sie sich dabei nicht nur auf die Firma, sondern halten Sie sich auch den Spiegel vor Augen: Passen Sie mit Ihrem Know-how und Ihrem Charakter zu dieser Firma?

Bereiten Sie sich auf das neue VR-Mandat vor, indem Sie sich folgende Fragen stellen und wenn möglich beantworten:

- Welche Governance besteht im Unternehmen?
- Verstehen Sie die Logiken innerhalb des Unternehmens?
- Können Sie erfolgreiche und ineffiziente Strukturen und Eigenschaften von Personen bereits vor Ihrem Antritt adressieren?
- Wie verhalten Sie sich in den ersten vier Sitzungen? Sind Sie fordernd oder zurückhaltend, bringen Sie sich aktiv ein oder warten Sie auf den richtigen Moment? Mit wem reden Sie reflektierend über das neue VR-Mandat?
- Gibt es «unheilige» Allianzen in und zwischen Geschäftsleitung und VR? Gibt es eigenartige Rituale?
- Welchen «Marktwert» haben Sie als externer VR und welches Angebot an VR-Honorar wurde genannt? Wie gelingt es Ihnen, im Vorgespräch mit dem Unternehmer Ihre Vorstellungen bezüglich VR-Honorar mit seinem Angebot zu vergleichen?
- Wie können Sie die Firma weiterbringen?

Welche Eigenschaften weist das Unternehmen auf?

Als nächstes gilt es, die Firma genauer zu untersuchen und auf ihre Passung zu überprüfen:

- Wie ist das Unternehmen strukturiert?
- Welche Produkte und Dienstleistungen stellt die Firma bereit?
- Was macht das Unternehmen einzigartig?
- In welchem Markt ist das Unternehmen tätig?
- Reizt Sie diese Branche?
- Welche Strategie hat das Unternehmen?
- Wo möchte das Unternehmen in den nächsten drei bis fünf Jahren stehen?
- Welche Führungskultur herrscht im Unternehmen und im VR?
- Sagt Ihnen diese Führungskultur zu?
- Macht es Ihnen Spass mit den entsprechenden Führungspersönlichkeiten im Betrieb zu arbeiten?
- Sind die anderen Verwaltungsräte gewissenhaft? Und macht es Ihnen Freude, mit den anderen VR-Mitgliedern zu arbeiten?
- Wie sieht die (bereinigte) Bilanz und die Erfolgsrechnung der letzten fünf Jahre aus?
- Wie sieht die Liquidität, Rendite und die Eigenkapitalbasis der letzten fünf Jahre aus?
- Wie sehen die Plan-Erfolgsrechnungen für die nächsten drei Jahre aus?

«Die VR-Mandate sollen nicht unterschätzt werden. Wenn die Zeit nicht vorhanden ist oder die Verantwortung nicht getragen werden kann, dann kann ich das VR-Mandat nicht ausüben.»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer von Glensysco Christian Gloor

Was bringen Sie dem Unternehmen?

Die folgende nicht abschliessende Liste soll einen Überblick darüber bieten, was Sie dem Unternehmen bringen können:

- fachliches Know-how (z.B. Produktionsprozesse, Finanzen, Strategie, Personalmanagement, Innovation, Marketing, technologisches Wissen, Führungserfahrung in KMU, juristisches Wissen)
- Know-how aus anderen Branchen oder dem aktuellen Markt der Firma
- Professionalisierung des Unternehmens in Strukturen, Prozessen und Entscheiden
- Aussensicht und bewusste Teilunabhängigkeit
- kritisches Hinterfragen und Querdenken
- das Unternehmen entwickeln, lenken, gestalten und die Umsetzung kontrollieren

Zudem stellen sich Fragen zum Inhaber:

- Wer sind die Inhaber/Gesellschafter der Unternehmung?
- Wie sind diese Gesellschafter im Unternehmen involviert?
- Von wem wird Ihre Mitwirkung gewünscht und in welchem Verhältnis stehen Sie zu diesen?

Wann ist mit einem erhöhten Risiko für die Übernahme eines VR-Mandates zu rechnen?

Die folgenden Aspekte können zu einem erhöhten Risiko für den externen VR führen. Da sie zu Unsicherheiten oder im Extremfall sogar zu finanziellen Verpflichtungen und einer Haftung des VR führen können:

- Unsicherheit des Personals und der Mitarbeiter aufgrund eines bevorstehenden Generationenwechsels
- häufiger Personalwechsel in Schlüsselfunktionen und in der kaufmännischen Führung
- häufiger Wechsel der Revisionsstelle
- Konflikte mit Behörden und Versicherungen
- gespanntes Verhältnis zu den Banken
- Eventualverbindlichkeiten (es ist unklar, wann solche Verbindlichkeiten zu echten werden, z.B. Garantien)
- internationale Verhältnisse mit schwer überprüfbaren Werten
- nicht angepasstes Rechnungswesen
- wenig aussagekräftiges Reporting
- schmale Eigenkapitalbasis, Liquiditätsengpässe
- hohe Zahl von Reklamationen, Rückrufaktionen von Produkten, Produkthaftpflichtfälle, Debitorenausstände, viele Mahnungen
- unbezahlte Rechnungen gegenüber AHV, BVG, MwSt.
- Mehrheit des Aktionariats ist nicht im Verwaltungsrat vertreten

«Die **Freude und Faszination** für solche VR-Tätigkeiten ist sehr wichtig. Es ist ein Privileg, in andere Branchen hineinschauen und bei diesen Unternehmen mitwirken zu dürfen. Es braucht eine Neugierde bei der externen VR-Tätigkeit. Die VR-Tätigkeit ist eine Korrektur der Spezialisierung in der Arbeitswelt.»

Urs Lauffer, Mitinhaber der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

Es braucht unseres Erachtens vor der Übernahme des VR-Mandates eine ehrliche Auseinandersetzung damit, ob Sie zum Unternehmen passen und das Unternehmen zu Ihnen passt.

In diesem Zusammenhang können Sie sich die folgenden Fragen stellen:

- Welches fachliche Know-how bringen Sie dem Unternehmen? Siehe dazu auch eine Auflistung von fachlichen Aspekten in Kapitel 2.8.2.
- Wie können Sie das Unternehmen weiterbringen?
- Welche Abhängigkeitsverhältnisse bestehen zwischen Ihnen und dem Unternehmen?
- Riskieren Sie einen Interessenkonflikt mit anderen Tätigkeiten?
- Stellen Sie gerne unbequeme Fragen?
- Haben Sie überhaupt genügend Zeit für die Ausübung des VR-Mandates?
- Können Sie Zeitressourcen mobilisieren, wenn es im Unternehmen eine Krise gibt?

Stellen Sie sich auch die Frage, welche **Persönlichkeitsmerkmale** Sie und Ihre künftigen VR-Kolleginnen und -Kollegen sowie der Unternehmer und die Geschäftsleitungsmitglieder innehaben:

Sind Sie stabil oder instabil und sind Sie intro- oder extrovertiert, d.h. sind Sie eher der zurückhaltende oder der unternehmerische Typ, sind Sie gesellig oder passiv usw.? Als mögliche Unterstützung mag der Persönlichkeitszirkel nach Eysenck (1970) dienen, damit stellen Sie fest, welcher Persönlichkeitstyp Sie und andere sind. Der Zirkel ist ein einfaches, jedoch bewährtes Instrument, um Personen schnell zu analysieren:

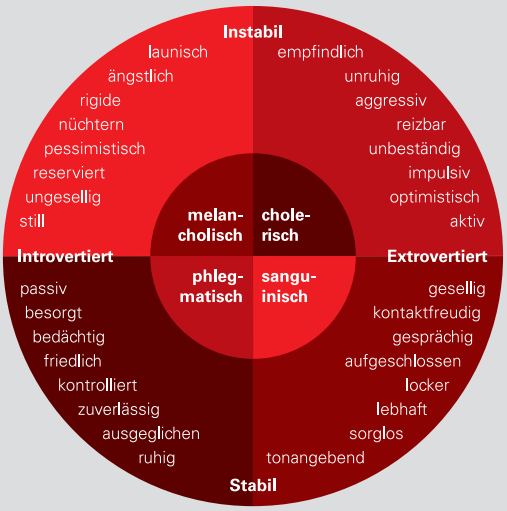


Abbildung 4:
Eysenck's Persönlichkeitszirkel (Eysenck, 1970)

Ein Ergebnis der Analyse könnte sein, dass Sie im Vorfeld herausfinden, dass sowohl Sie als auch sämtliche Mitglieder des VR sanguinisch veranlagt sind. Das könnte zu Konflikten führen, da alle die Tendenz zum sog. «Alphatier»-Verhalten aufweisen.

«Wenn das **Bauchgefühl** nicht stimmt, dann würde ich nie ein VR-Mandat annehmen. Es muss auch menschlich stimmen.»

Markus Diggelmann, Partner, Schoch, Auer & Partner, Rechtsanwälte St.Gallen

«Die externen VR brauchen die Fähigkeit, hinter den Kulissen zu arbeiten. Der VRP und der Geschäftsführer können es nicht zulassen, dass der externe VR viel im Operativen dabei ist. **VR-Tätigkeit ist Hintergrundarbeit**. Einen Realitätsbezug braucht es durchaus, aber er hat klar seine Grenzen (z.B. ein bis zwei Führungen im Jahr etwa durch die Produktion).»

Urs Lauffer, Mitinhaber der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

«Ich empfehle in **ein bis zwei GL-Sitzungen reinzuhören**, wenn ich die Firma nicht kenne. Zudem macht es Sinn, vor Annahme des VR-Mandates mit der Revisionsstelle zu sprechen über die Finanzen, Reserven und das Risiko (IKS oder Risikobeurteilung, aus Sicht der Kunden, Mitarbeiter, Prozesse).»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer von Glensysco Christian Gloor

Wie kommen Sie zu Informationen über diese Firma?

Wir empfehlen vor dem ersten Gespräch den Handelsregistereintrag anzuschauen, die Webseite durchzuforsten, Zeitungsbeiträge über das Unternehmen zu studieren und über das Unternehmen im Markt Meinungen einzuholen. Da vertrauliche Informationen etwa zu den Finanzzahlen oder der Strategie von KMU oft nicht öffentlich vorhanden sind, werden sie beim ersten Gespräch angetönt oder vorgestellt. Falls sie vom Unternehmer nicht dargelegt werden, empfehlen wir, danach zu fragen.

Während der Ausübung des VR-Mandates werden Sie – hoffentlich – Reports (MIS) über das Unternehmen erhalten oder Quartalsabschlüsse, welche über den aktuellen Geschäftsgang berichten. Teilweise kann es notwendig sein, weitere Informationen anzufordern. Inwiefern Sie aber mit Mitarbeitern vertrauliche Gespräche führen oder sich im Markt herumhören sollen und dürfen, gilt es zwingend abzuklären, ob der Inhaber und der VRP dies als tragbar erachten.

Wann sollten Sie sich mit der VR-Thematik auseinandersetzen?

Es empfiehlt sich, bereits möglichst früh mit dieser Thematik beschäftigen. Oftmals besteht der Irrglaube bei Führungskräften, dass Sie mit 60 Jahren aufhören zu arbeiten und dann automatisch Angebote für interessante und lukrative VR-Mandate erhalten. Die Realität sieht jedoch anders aus. Das Führen eines VR-Mandats will geübt sein und so sollten Sie wenn möglich bereits in jungen Jahren versuchen, in dieser Szene Fuss zu fassen und das Netzwerk auszubauen.

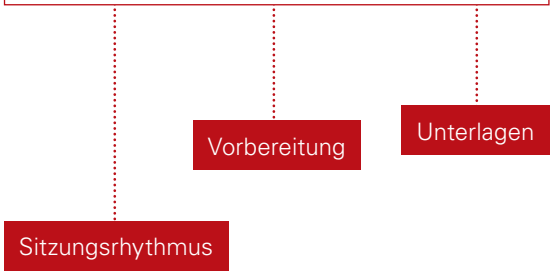
Eine wichtige Eigenschaft für einen potenziellen VR ist **Geduld**. Denn oft werden mögliche Kandidaten über 1-2 Jahre beobachtet und beurteilt. Falls die gewünschten Kompetenzen und auch das Timing stimmen (bspw. dass ein VR-Sitz frei wird), wird dieser in der Regel angefragt. Denn der VR-Markt wird als Berufungsmarkt und weniger als nachfragegeorientierter Markt bzw. Stellenmarkt gesehen. Obwohl es zwar vereinzelte Ausschreibungen gibt, werden die meisten im Verborgenen gesucht.

«Ich hatte das Glück, dass ich durch **professionelle Leute** in die VR-Tätigkeit eingeführt wurde. Allen anderen empfehle ich einen **VR-Kurs** zu besuchen, um die Rechte und Pflichten eines VR zu erfahren.»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer von Glensysco Christian Gloor

Zudem sollten Sie sich gezielt **in Netzwerke** einbringen und sich auf dem VR-Parkett sichtbar machen. Eine behutsame Selbstinszenierung in diesem Netzwerk, um als potenzieller VR wahrgenommen zu werden, ist von Vorteil. Veranstaltungen dafür gibt es viele. Wir möchten den KMU-TAG, das VR-Symposium, IHK-Veranstaltungen, das Swiss Economic Forum und Weiterbildungsveranstaltungen nennen (siehe z.B. www.kmu.unisg.ch/weiterbildung).

2.2 Wie sieht der VR-Alltag aus?



Der Sitzungsrhythmus, die Sitzungsdauer und die Traktanden werden in der Praxis unterschiedlich gehandhabt. Wir empfehlen vier bis fünf Sitzungen pro Jahr abzuhalten à jeweils etwa drei Stunden. Zusätzlich ist oft ein Strategieworkshop zu einem oder mehreren spezifischen Themen vorgesehen, der meist einen ganzen Tag dauert. Dazu empfiehlt sich eine gute Vorbereitung und eine zielführende Workshopleitung.

Die Sitzungen sollen möglichst so gestaltet werden, dass die meiste Zeit an strategischen Themen gearbeitet werden kann. Das heisst aber auch, dass die **VR-Mitglieder gut vorbereitet zur VR-Sitzung** kommen sollen und ihnen die entsprechenden **Reports und Unterlagen genügend früh,** d.h. mindestens zwei Wochen vor der Sitzung, geschickt werden. Wir empfehlen eine bis zwei A4-Seiten mit den wichtigsten Führungskennzahlen und Informationen über den aktuellen Geschäftsverlauf (genannt Management Information System, MIS). Eine Konzentration auf die wichtigsten Kenngrössen ist dabei angezeigt. Siehe dazu als Beispiel die Kennzahlen eines MIS in Kapitel 2.9.7 im Teil «Der externe Verwaltungsrat». Falls ein solches System noch nicht vorhanden ist, soll es ausgearbeitet werden. Dazu kann sich der VR fragen, welche Zahlen für ihn wichtig sind, um den Geschäftsgang der Firma beurteilen zu können. Das müssen nicht nur finanzielle Kennzahlen sein, sondern auch weitere Zahlen wie etwa der Auftrags- und Offertbestand oder der Stand der wichtigsten Projekte. Weitere, weniger wichtige Informationen können als Anhang geliefert werden. Die Erfahrung zeigt, dass externe VR sehr froh sind über detaillierte Infos über den Geschäftsverlauf und zu den abzustimmenden Anträgen.

So können während der VR-Sitzung neben den aktuellen geschäftlichen Herausforderungen auch die zukünftigen strategischen Themen diskutiert werden[3].

Während der Mandatsausübung empfehlen wir Ihnen als externen VR, sich die folgenden Fragen zu stellen:

- Kommen Sie Ihren Aufgaben nach?
- Wer befasst sich mit Problemkreisen, in denen Ihnen die Fachkompetenz fehlt?
- Sind für spezielle Fragen Fachleute beigezogen worden?
- Nutzen Sie die Informationsmöglichkeiten, die Ihnen gegeben werden?
- Gibt es Anzeichen, dass etwas nicht rundläuft in der Firma?
- Ist das Rechnungswesen der Unternehmensgrösse angepasst?
- Werden Protokolle richtig und innert nützlicher Frist erstellt?
- Bereiten Sie die Sitzungen mit der nötigen Sorgfalt vor, und wird die Entscheidungsfindung ausreichend dokumentiert?
- Gibt es versteckte Agenden und unheilige Allianzen einiger VR-Mitglieder, die dem Unternehmen schaden könnten?
- Werden Beschlüsse auch durchgesetzt?

«Mich interessieren neben den eigenen Mitteln und dem Periodengewinn Zahlen wie die Produktivität, der Cashflow, die Rendite auf EBIT/EBITDA-Stufe sowie spezifische Kennzahlen der Betriebe. Mit der Zeit weiss ich, welche Zahlen ich bei welchen Firmen zusätzlich noch anschauen muss, d.h. wo die kritischen Ansatzpunkte liegen.»

Markus Diggelmann, Partner, Schoch, Auer & Partner Rechtsanwälte St.Gallen

«Die beiden externen VR moderieren abwechslungsweise die Workshops, je nach ihrem Know-how und dem Ziel des Workshops. Zudem kann ich mit ihnen bei Bedarf auch jederzeit Themen ausserhalb der VR-Sitzungen besprechen, jedoch hält sich dies normalerweise in Grenzen.»

Martin Frischknecht, Mitinhaber, VRP und GL-Mitglied Clavis IT

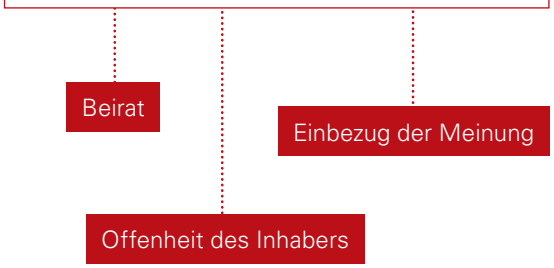
«Vor zehn Jahren wurde am Anfang der VR-Sitzung in einer Stunde ein Rückblick über die Geschäftstätigkeit gegeben. Heute dauert dies jedoch max. 15 Minuten, da sich die Verwaltungsräte vorher im System über den Geschäftsgang informieren können. So können sie dann an der Sitzung entsprechende Fragen stellen.»

Martin Frischknecht, Mitinhaber, VRP und GL-Mitglied, Clavis IT

Siehe dazu auch die Ausführungen zu Kapitel 2.6 im Leitfaden «Der externe Verwaltungsrat – Suche und Zusammenarbeit. Ein Leitfaden für die KMU Praxis».

[3] *Siehe dazu eine mögliche Themenliste in Kapitel 2.9.5 im Teil «Der externe Verwaltungsrat».*

2.3 Was ist speziell, wenn der Inhaber auch VRP ist?



In verschiedenen KMU ist der Inhaber auch Verwaltungsratspräsident. In unserer Untersuchung von 511 Unternehmen war dies bei der Hälfte der Verwaltungsräte der Fall. Eine weitere Untersuchung der Hälfte dieser VRP zeigte, dass mehr als zwei Drittel auch Geschäftsführer in Personalunion waren. Bei dieser Konstellation stellt sich die Frage, ob die Beschlüsse des Verwaltungsrates überhaupt umgesetzt und ob die Vorschläge der externen Verwaltungsräte angehört und auch beschlossen werden.

Falls Sie als externer VR das Gefühl haben, dass Ihre Meinung zwar angehört, aber nur wenig in die Beschlüsse miteinbezogen werden, dann sollten Sie sich die Frage stellen, ob für Sie als rein beratend tätiger externer VR dieses Amt überhaupt tragbar ist. Sie würden ja in solchen Fällen nach wie vor als Organ haften, ohne dass Sie mit Ihren Entscheiden eine von Ihnen geforderte Veränderung initiieren können.

Ein **Beirat** könnte in einer solchen Situation für alle Beteiligten die beste Lösung sein. D.h. eine bestimmte Anzahl Personen trifft sich in regelmässigen Abständen und diskutiert mit dem Inhaber und der Geschäftsleitung über Themen, welche die GL interessiert. Sie stehen aber nicht in derselben Haftung wie der VR. Eine andere Lösung wäre, die eigenen Aussagen, die gegen die Meinung des Inhabers sind, protokollieren zu lassen. Nichtsdestotrotz **gehört die Firma in jenen Fällen dem Inhaber-VRP** und deshalb muss vor allem er hinter den Entschlüssen stehen. Diesem Umstand sollten Sie sich als externer VR bewusst sein, aber Ihre Worte sollen auch Gehör finden, ansonsten macht für den Inhaber der externe VR unseres Erachtens keinen Sinn.

«Ich frage mich, ob ich noch etwas im Unternehmen beeinflussen kann. Nur Verantwortung zu übernehmen ohne entsprechende Handlungsmöglichkeiten, macht für mich wenig Sinn.»

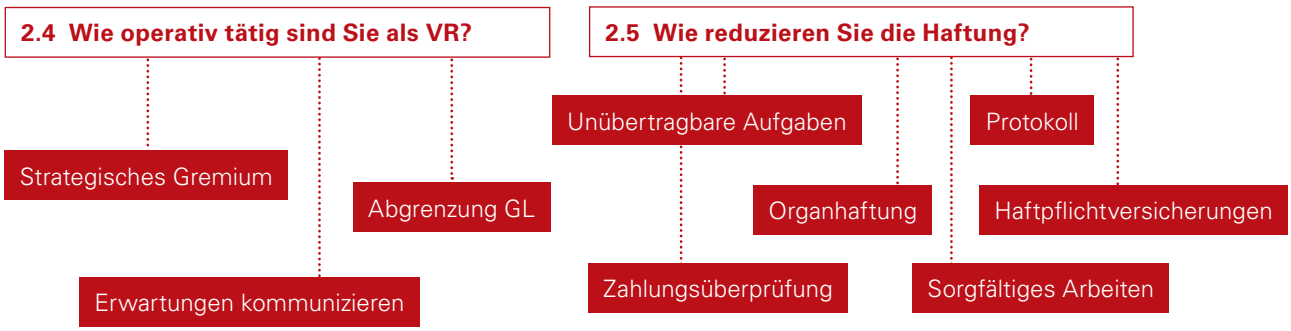
Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer Glensysco Christian Gloor

«Auch wenn ich am Schluss als Eigner selbst entscheide, würden die VR davonlaufen, wenn ich als Eigner immer machen würde, was ich will und nicht auf sie hören würde. Es braucht eine Bereitschaft als Inhaber die Ideen aus dem VR aufzunehmen und umzusetzen. Ich sehe es so, als ob der VR mein Chef wäre.»

Barac S. Bieri, Inhaber, VRP und Geschäftsführer von swissplast AG

Der Inhaber-VRP seinerseits kann von der Schlagkraft des externen VR profitieren, wenn er eine gewisse Offenheit für neue Ideen und die Motivation zur Umsetzung der VR-Beschlüsse mitbringt. Für ein mögliches VR-Mandat sollte der potenzielle externe VR somit diese Offenheit des Inhabers prüfen und beim ersten Treffen fragen, da einige KMU auch einfach einen pro forma-Verwaltungsrat haben mit vorgefertigten Beschlussprotokollen.

Sie müssen sich aber auch im Klaren sein, dass es nicht funktioniert, wenn Sie gerne Chef spielen möchten. Die Realität sieht anders aus, insbesondere, da der Inhaber im Verwaltungsrat ist und somit hinter den Entscheiden auch stehen muss. Diesen Aspekt gilt es zu akzeptieren, wobei Sie natürlich auch Einfluss nehmen sollen, damit die Firma zielführend weiterentwickelt wird.



Damit es klar gestellt ist: Der Verwaltungsrat ist im Grundsatz ein **strategisches Gremium.** D.h. das Idealbild eines Verwaltungsrates ist jenes eines strategisch, aber nicht operativ tätigen Rates.

Dies beinhaltet somit auch die Abgrenzung zu den Kompetenzen der Geschäftsleitung. Welche Entscheide obliegen der GL und welche dem VR? In der Literatur wird praktisch einhellig die strategische Aufgabe des Verwaltungsrates genannt (z.B. Madörin, 2013; Schmid, 2012; sivg, 2014). Nichtsdestrotz sind strategische Aufgaben nicht immer trennscharf von operativen zu unterscheiden und in der KMU Praxis werden oft auch operative Fragen angesprochen, bei denen der Geschäftsführer einen Sparringpartner für seine Entscheide sucht. Häufig wird dies aber gesondert von den VR-Sitzungen mit den entsprechenden Verwaltungsräten besprochen. Aus den von uns geführten Interviews haben wir eine Zahl von bis zu fünf gesonderte Anfragen des Geschäftsführers pro Jahr an einzelne VR herausgehört. Sie dauerten zwischen einem kurzen Telefonat bis zu einem gemeinsam geführten Tagesworkshop mit dem Kader oder einer Abteilung.

Allgemein lässt sich sagen, dass Sie als externer Verwaltungsrat gut daran tun, Ihren Ressourceneinsatz früh genug mit dem Inhaber zu verhandeln, damit Unklarheiten und falsche Erwartungen beseitigt werden können.

«Als externer VR mit Spezialisierung auf Projektmanagement, Marketing und technologischem Know-how unterstütze ich den Geschäftsführer, baue eine Projektorganisation auf, stosse Entwicklungsprojekte und die Markteinführung von neuen Produkten an und gestalte die Strategie des Unternehmens mit.»

Christian Gloor, Inhaber und Geschäftsführer Glensysco Christian Gloor

Der Verwaltungsrat steht als Organ in der Haftung. Das Obligationenrecht (OR) regelt die Belange des VR in den Artikeln 707ff. Insbesondere der Artikel 716a wird in Bezug auf die unübertragbaren Aufgaben genannt, die für die Haftungsfrage relevant sind (siehe Kasten Seite 12).

Der VR ist somit zuständig für strategische Themen, die der Unternehmensentwicklung dienen. Wir möchten nicht auf die einzelnen in diesem OR-Artikel dargelegten Aspekte eingehen[4], sondern wir zeigen, wie die Haftung des VR reduziert werden kann.

Erstens: Allein schon das Bewusstsein, dass Sie als Organ haften, kann zu einer gewissen Vorsicht bzgl. der Haftung führen. Zweitens und das ist unseres Erachtens der wichtigste Punkt, durch seriöse VR-Arbeit können Sie die Haftung reduzieren. Das **seriöse und sorgfältige Arbeiten** ist bereits die halbe Miete. Es geht um die Auswahl, Überwachung und Instruktion der Geschäftsleitung, die qualifizierte, umfassende und rechtzeitige Organisations- und Finanzverantwortung. Drittens ist das **Protokollieren** zu nennen. Die getroffenen Entscheide wie auch die unter dem zweiten Punkt dargelegten Tätigkeiten sollen festgehalten werden (letztere z.B. im Organisationsreglement). Im Protokoll sollen nicht nur die Beschlüsse beschrieben werden, sondern auch wie es dazu kam. Die Diskussion über die Beschlussfindung soll festgehalten werden. Je höher die Tragweite des Entscheids, desto detaillierter die Protokollierung. Viertens müssen die Zahlung der **Sozialversicherungsbeiträge und die finanziellen Zahlen/Reports zwingend kontrolliert werden.** Der VR haftet solidarisch mit seinem Vermögen, falls die Sozialversicherungsbeiträge nicht bezahlt wurden. Schliesslich empfiehlt es sich, eine mindestens dreijährige Finanzplanung zu erstellen, die Strategie zu definieren und die Mittel zur Strategieumsetzung zu definieren.

[4] *Zum Thema Haftung empfehlen wir insbesondere das folgende Werk, da unser Leitfaden nicht den Anspruch auf Vollständigkeit hat: Müller, R., Lipp, L. & Plüss, A. (2014); Der Verwaltungsrat.*

[5] *Ein Vergleich der Organhaftpflichtversicherung nach Branchen und Personalbestand findet sich in Fueglistaller und Bergmann (2017: S. 21)*

OR 716a
2. Unübertragbare Aufgaben

[1] 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.

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

Es gibt **Haftpflichtversicherungen** für den Verwaltungsrat, doch stellt sich die Frage, ob sich diese Versicherungen für externe VR in KMU lohnen. Die Prämien sind relativ hoch und einige Risiken werden von Anbietern nicht versichert.[5]

Wir empfehlen zudem zum Thema Haftung auch das regelmässige Besuchen von Weiterbildungen, um auf dem aktuellen Stand zu sein (eine Auflistung von verschiedenen Weiterbildungen wird in Kapitel 2.8.3 gezeigt).

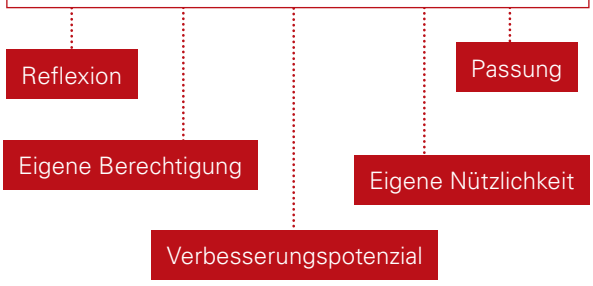
«Die gesetzlichen Formalien müssen eingehalten werden. Dazu zählen etwa inhaltlich anspruchsvolle VR-Sitzungen (nicht ausschliessliche pro forma VR-Mittagessen), das Einhalten des **Organisationsreglementes, ein funktionierendes IKS oder eine Risikobeurteilung** bei kleineren Firmen, **Transparenz über den Geschäftsgang, aussagekräftige Geschäftsberichte**. Bei Anzeichen von finanziellen Verlusten, Unterdeckung oder Überschuldung muss der VR handeln. Es ist zudem gerade die Aufgabe des externen VR, dass er auch **kritische Ansichten äussert**. Dies soll sich auch in den Protokollen zur VR-Sitzung wiederspiegeln. Die Partner unserer Anwaltsfirma sind in zahlreichen KMU als externe VR vertreten. Unter uns Partnern haben wir ein internes VR-Controlling institutionalisiert, wo wir unsere VR-Mandate anhand des eigenen Haftungsrisikos klassifizieren.»

Markus Diggelmann, Partner, Schoch, Auer & Partner, Rechtsanwälte St.Gallen

«Als externer VR lese ich viel: Unterlagen für den VR aus der GL, über die Firma, über die Branche. Es geht darum, viel zu lesen, informiert zu sein und dadurch möglichst gute Entscheidungen zu treffen.»

Urs Lauffer, Mitinhaber der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

2.6 Wie bewerten Sie Ihre eigene Leistung als externer VR?



Nach einer gewissen Zeit – wir empfehlen alle zwei Jahre – sollten Sie sich als externer Verwaltungsrat Gedanken über die eigene Berechtigung im Verwaltungsrat machen. Es gilt eine Rückschau zu halten, was Sie dem Unternehmen bisher gebracht haben und ob das Mandat für Sie persönlich noch passt. Dazu können Sie sich folgende drei Hauptfragen stellen:

Was haben Sie dem Unternehmen bisher gebracht?
- Welche Vorschläge haben Sie in die VR-Sitzungen eingebracht?
- Welche Ihrer Vorschläge wurden umgesetzt?
- Welches Know-how konnten Sie einbringen?
- Bringen Sie eine Aussensicht ein, welche die Firmensicht ergänzt?
- Bringen Sie eine fachliche Sicht ein, die von anderen Mitgliedern nicht abgedeckt wird?
- Was ist bisher Ihr Leistungsausweis in Bezug auf den Nutzen des Unternehmens?

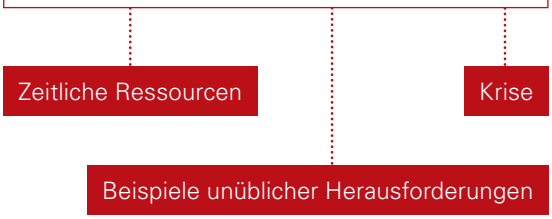
Passt das VR-Mandat für Sie noch?

- Können Sie Ihre Vorschläge und kritischen Voten einbringen?
- Ist das VR-Gremium offen für Kritik?
- Können kritische Punkte diskutiert werden?
- Werden einzelne Ihrer Vorschläge auch umgesetzt?
- Passen Sie fachlich in dieses Gremium?
- Fühlen Sie sich im VR-Gremium wohl?
- Freuen Sie sich auf die VR-Sitzungen?
- Ist das VR-Mandat aufwändiger als gedacht?

Was könnte verbessert werden?

- Sind die Unterlagen zweckführend und erhalten Sie genügend Zeit, um sich vorzubereiten?
- Welche zusätzlichen Zahlen wären für eine Beurteilung der Geschäftslage notwendig (MIS)?
- Wie könnte die Führung der VR-Sitzung verbessert werden?
- Sind die Themen zielführend oder sollten weitere auf die Liste gesetzt werden?
- Werden die Beschlüsse auch umgesetzt durch die Geschäftsleitung?
- Wie ist der Umgang untereinander während einer VR-Sitzung?

2.7 Was sind spezielle Herausforderungen im Laufe des VR-Mandates?



Während des VR-Mandates können sich verschiedene nicht alltägliche Herausforderungen ergeben. Sie können darin begründet liegen, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet. Plötzlich braucht ein VR-Mandat viel mehr Zeit als geplant, um das Unternehmen wieder in weniger stürmische Gewässer zu führen.

Es können sich aber auch personelle Herausforderungen ergeben und daraus stellt sich die Frage nach dem zielführenden Umgang damit. Nachfolgend wird eine nicht abschliessende Liste dargelegt:

- wirtschaftliche Krisen: z.B. Restrukturierung und Sanierung
- Umgang mit einem Todesfall im Betrieb (gegen innen und aussen)
- Umgang mit Journalisten in heiklen Situationen
- Ausfall des Geschäftsführers: Wer übernimmt ad interim?
- Schlüsselmitarbeiter (insb. Geschäftsführer, Finanzchef oder Produktionschef) verlassen das Unternehmen

Diese Herausforderungen sind nicht alltäglich, aber es gilt bereits vorgängig über diese Aspekte nachzudenken, damit im Notfall die Vorgehensweise geklärt ist. Was gilt es in den obigen Fällen zu tun? Wer übernimmt welche Aufgabe?

«Die Spezialfälle sind teilweise auch die Normalfälle. Insbesondere die personellen Fragen sind der Alltag und wir als Externe werden stark involviert.»

Urs Lauffer, Mitinhaber der Lauffer & Frischknecht, Unternehmensberatung für Kommunikation

«Auch für einen externen VR emotional schwierige Entscheidungen sind etwa der Vollzug von Restrukturierungsmassnahmen oder dem Patron die Nachfolge nahezubringen. Solche Entscheide müssen besonders sorgfältig gefällt werden. Als VR müssen wir den Mut haben, als Gremium vor die Belegschaft zu stehen und unseren Entscheid zu erklären. Fachlich schwierig sind Entscheidungsfindungen von erheblicher unternehmerischer Tragweite, etwa aussergewöhnlich umfangreiche Investitionen.»

Markus Diggelmann, Partner, Schoch, Auer & Partner, Rechtsanwälte St.Gallen



3 Anhang

3.1 Vermittlungsstellen für VR-Mandate

Nachfolgend werden einzelne Stellen angegeben, bei denen Interessenten nach VR-Mandaten fragen können. In der Praxis sieht es aber eher so aus, dass die Nachfrage nach VR-Mandaten die Angebote von Unternehmen übersteigt.

Unternehmen	Beschreibung
Verschiedene Personalbüros	Es gibt verschiedene Personalberatungsfirmen, die nach potenziellen Verwaltungsräten Ausschau halten, weil ihre Kunden danach verlangen. Sie sind meist auf die Vermittlung von Führungskräften spezialisiert. Als Beispiele (nicht abschliessend und nicht durch uns geprüft) fallen uns spontan folgende ein: Mercuri Urval, Nellen & Partner AG, PMS Schönenberger AG, Portmann+Portmann AG, schillingpartners, Topkader AG, Wilhelm Group.
Verwaltungsrat Management AG	Die Verwaltungsrat Management AG berät Firmen bei der Suche nach Verwaltungsräten. Neben verschiedenen weiteren Dienstleistungen liefern sie Unternehmen in einer ersten Phase Blindprofile von potenziellen Verwaltungsräten. Für weitere Informationen siehe www.vrmanagement.ch.
VR-Mandat.com	Auf www.vrmandat.com können sich interessierte Personen in der VR-Datenbank ihr individuelles Profil ausfüllen. Danach können Sie von Unternehmen gefunden werden, die einen VR suchen.

Tabelle 1: Stellen für die Vermittlung von VR-Mandaten

3.2 Ihre eigenen Stärken

Es folgt eine Auflistung verschiedener Stärken. Wir laden Sie dazu ein, die entsprechenden eigenen Stärken mit einem Kreuz zu versehen. Diese Methode kann als Kreativtechnik dem morphologischen Kasten zugeordnet werden.

	Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4	Kategorie 5
Eigene Rolle	Sitzungsleiter	Protokollant	Ideenbringer/ Kritiker	Notfalleinsätze	Berater
Fachliches Know-how	Betriebswirtschaftlich: ▪ Produktion/Prozesse ▪ Marketing/Verkauf ▪ Personal ▪ Führung von KMU ▪ Finanzen ▪ Strategie ▪ Benchmarking mit anderen Unternehmen ▪ Unternehmer ▪ Verhandlungssicher mit der Revisionsstelle	Juristisch	Technologisch	Branchen-erfahrung, Marktkenntnis	
Emotionale Aspekte	Beruhiger	Kritiker	Moderator	Alphatier	

Tabelle 2: Morphologischer Kasten für die eigenen Stärken/Rolle im VR

3.3 Weiterbildungen für Verwaltungsräte

Diese Auflistung von Schweizer Weiterbildungsinstitutionen im Bereich Verwaltungsräte ist weder abschliessend noch wurde eine Bewertung vorgenommen.

Anbieter	Webseite
VR-Symposium 2017	www.vr-symposium.ch
AKAD	www.akad.ch
Centre de Formation en Management (CRPM)	www.crpm.ch
Hochschule Luzern, Institut für Finanzdienstleistungen	www.hslu.ch
IMD Lausanne	www.imd.ch
OBT AG (Seminare und ERFA-Gruppen)	www.obt.ch
Stiftung Lilienberg Unternehmerforum	www.lilienberg.ch
Universität St. Gallen	www.es.unisg.ch
Unternehmer Forum Schweiz AG	www.unternehmerforum.ch
Verein Schweizerisches Institut für VR und GL	www.sivg.ch
Verwaltungsrat Management AG	www.vrmanagement.ch
ZfU International Business School	www.zfu.ch

Tabelle 3: Weiterbildungsanbieter für Verwaltungsräte (in Anlehnung an www.vr-wissen.ch/ausbildung.php)

4 Literaturverzeichnis/empfohlene Literatur

Eysenck, H. J. (1970). The Structure of Human Personality. London: Methuen.

Fueglistaller, U. & Bergmann, H. (2017). BDO Verwaltungsratsstudie. Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in mittelständischen Unternehmen in der Schweiz (Ausgabe 2017). Solothurn: BDO AG.

Madörin, B. (2013). Der KMU-Verwaltungsrat. Bern: Stämpfli.

Müller, R., Lipp, L. & Plüss, A. (2014). Der Verwaltungsrat. Ein Handbuch für Theorie und Praxis (4. Aufl.). Zürich: Schulthess.

Schmid, H., Schneider, B. & Hilb, M. (2002). Aufgaben und Rollen des externen Verwaltungsrates. Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer St.Gallen-Appenzell. St.Gallen: IHK St.Gallen-Appenzell.

Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte (sivg) (2014). Handbuch für den Verwaltungsrat. Ein Ratgeber für die KMU-Praxis. Bern: Cosmos.

Speziell für externe VR: Bücher und Berichte über Strategiefehler oder Krisensituationen in Firmen.

5 Portrait von OBT AG und KMU-HSG

OBT AG
Die schweizerische OBT gehört zu den sechs grössten in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus liegt bei den KMU, wobei sie auch börsenkotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich berät.

OBT ist Mitglied von EXPERTsuisse, des Schweizerischen Gewerbeverbandes sowie ein unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International.

OBT steht für umfassende, professionelle und individuelle Beratung und Kundennähe.

Ihre Kontakte:
Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)
Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)

OBT AG
Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen
T +41 71 243 34 34 | Fax +41 71 243 34 00
www.obt.ch

Weitere OBT Niederlassungen:
Berikon | Brugg | Heerbrugg | Lachen SZ | Oberwangen BE | Schaffhausen | Schwyz | Rapperswil
Reinach BL | Wädenswil | Weinfelden | Zürich

KMU-HSG
Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor sieben Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen.

«KMU, Family Business und Entrepreneurship» sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit UnternehmerInnen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften aus KMU
- Beratung und Dienstleistungen für KMU
- Relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

Ihre Kontakte:
Urs Fueglistaller (urs.fueglistaller@unisg.ch)
Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)
Julian Müller (julian.mueller@unisg.ch)

KMU-HSG
Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a | 9000 St.Gallen
T +41 71 224 71 00 | F +41 71 224 71 01
www.kmu.unisg.ch

Treuhand | Steuer- und Rechtsberatung
Wirtschaftsprüfung | Unternehmensberatung
Informatik-Gesamtlösungen

OBT in Ihrer Nähe



Bahnhofstrasse 22 | 8965 **Berikon**
Telefon +41 56 648 26 48

Paradiesstrasse 15 | 5200 **Brugg**
Telefon +41 56 462 56 66

Auerstrasse 31 | 9435 **Heerbrugg**
Telefon +41 71 727 11 88

Oberdorfstrasse 61 | 8853 **Lachen SZ**
Telefon +41 55 451 69 00

Mühlestrasse 20 | 3173 **Oberwangen BE**
Telefon +41 31 303 48 60

Fischmarktplatz 9 | 8640 **Rapperswil SG**
Telefon +41 55 222 89 22

Herrenweg 11 | 4153 **Reinach BL**
Telefon +41 61 716 40 50

Rheinweg 9 | 8200 **Schaffhausen**
Telefon +41 52 632 01 50

Rubiswilstrasse 14 | 6431 **Schwyz**
Telefon +41 41 819 70 70

Rorschacher Strasse 63 | 9004 **St.Gallen**
Telefon +41 71 243 34 34

Zugerstrasse 18 | 8820 **Wädenswil**
Telefon +41 44 403 11 20

Bahnhofstrasse 3 | 8570 **Weinfelden**
Telefon +41 71 626 30 10

Hardturmstrasse 120 | 8005 **Zürich**
Telefon +41 44 278 45 00