



# Best Practice im KMU (BP-KMU)

Empfehlungen zur Führung und Aufsicht von kleinen und mittleren Unternehmen

**Praxiserprobte VR-Tools und -Checklisten** zu diesen Empfehlungen finden Sie kostenlos auf [www.ccg.ifpm.unisg.ch](http://www.ccg.ifpm.unisg.ch) (→ «Best Practice»)

## Herausgeber:

IFPM-HSG Center for Corporate Governance der Universität St.Gallen

## Projektteam:

Prof. Dr. iur. et lic. oec. **Andreas Binder**<sup>1</sup>



**Gabriela Manser**<sup>2</sup>

Prof. Dr. oec., Dr. h.c. mult. **Rolf Dubs**<sup>1</sup>



Prof. Dr. iur. **Roland Müller**<sup>1</sup>

Prof. Dr. oec. **Martin Hilb** (Vorsitz)<sup>1</sup>



**Nina Spielmann**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Diese Mitglieder sind:

- Partner des IFPM-HSG Center for Corporate Governance
- Dozenten an der Universität St.Gallen in Betriebswirtschaft bzw. Recht
- Präsidenten und Mitglieder von Aufsichts- und Leitungsgremien von KMU

<sup>2</sup> Unternehmerin und VR-Präsidentin eines KMU

<sup>3</sup> Leiterin der Studie zur Überprüfung der Akzeptanz dieser Empfehlungen aus Sicht von Unternehmerinnen und Unternehmern

## **Ausgangslage: Der grosse Wert der Selbstregulierung**

Wir sind überzeugt, dass eine auf Selbstregulierung statt auf immer mehr staatlichen Regeln aufbauende Führung und Aufsicht den Schweizer KMU und damit der Schweizer Volkswirtschaft einen Mehrwert verschafft. Denn Selbstregulierung hat eine andere Zielsetzung: Das Streben nach bestmöglicher KMU-Praxis statt das blosses Einhalten gesetzlicher Minimalstandards. Dieses Sich-messen an hohen Zielsetzungen bringt die Schweizer KMU im internationalen Wettbewerb weiter und sichert nachhaltig Arbeitsplätze und Wohlstand.

## **Ziel und Adressat(inn)en dieser Empfehlungen**

Die vorliegenden Empfehlungen sollen

**K**leinen (10 bis 50 Mitarbeitende) und  
**M**ittleren (bis 500 Mitarbeitende)  
**U**nternehmen (in der Form von nicht an der Börse kotierten Schweizer Aktiengesellschaften)

nach der Pionierphase als Grundlage zur verantwortungsvollen und nachhaltig wertschöpfenden Führung und Aufsicht dienen. Erfolgreiche KMU fördern immer gezielt gleichzeitig die langfristige Zufriedenheit und freiwillige Loyalität von

**K**und(inn)en und Lieferant(inn)en,  
**M**itarbeitenden und der Öffentlichkeit sowie  
**U**nternehmenseigner(inne)n.

Als griffiges und einfaches Führungsinstrument enthalten die Empfehlungen Best Practice-Hinweise für unternehmerisch geführte kleinere und mittel-grosse Gesellschaften. Sie sollen den Adressat(inn)en als Mittel zur Reflexion dienen, Abweichungen sollen vernünftig begründbar sein.

Für Kleinstunternehmen sowie Unternehmen in der Pionierphase sollen die Empfehlungen als Anregung dienen.

## Chancen des KMU

KMU sind dann überdurchschnittlich und nachhaltig erfolgreich, wenn sie sich

- an vorbildlichen Unternehmen orientieren,
- das Gute von ihnen übernehmen,
- gleichzeitig die besonderen Stärken des KMU wie Flexibilität, kurze Entscheidungswege und langfristige Zeithorizonte der Eigentümerinnen und Eigentümer ausspielen und
- über eine profilierte, auf Einzigartigkeit ausgerichtete Strategie verfügen.

## Aufbau

Auf Basis der vier zentralen Erfolgsfaktoren für eine wirksame Führung und Aufsicht von KMU sind die Empfehlungen in vier Dimensionen gegliedert:

- 1. Situative Dimension:** Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des KMU
- 2. Strategische Dimension:** Zielgerichtete Führung im KMU
- 3. Integrative Dimension:** Effiziente VR- und GL-Teams im KMU
- 4. Kontroll-Dimension:** Wirksame Aufsicht im KMU

Anmerkung zur Schreibweise: Die Abkürzungen VR beziehungsweise GL stehen für Verwaltungsrat beziehungsweise Geschäftsleitung.

# 1. Situative Dimension: Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des KMU

## 1.1 Vor- und Nachteile des KMU

Für die wirksame Führung und Aufsicht sind im KMU folgende möglichen Vorteile zu nutzen:

- + Langfristige Geschäftshorizonte aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht
- + Ermöglichung hoher Nutzenstiftung für Kund(inn)en, Mitarbeitende, Eigentümer(innen) und Gesellschaft
- + Einfache, übersichtliche und flexible Strukturen
- + Kurze und rasche Entscheidungswege
- + Zweckmässige formelle und stark ausgeprägte informelle Kommunikation

Für die wirksame Führung und Aufsicht ist im KMU folgenden möglichen Nachteilen aktiv entgegenzuwirken:

- Fehlende Zeit und häufig fehlendes Know-how im Bereich des Strategischen Managements
- Mangelnde Anziehungskraft für qualifizierte Mitarbeitende
- Fehlende Finanzmittel zur Wachstumsfinanzierung
- Ungenügende Nachfolgeplanung

## 1.2 Eignerinteressen im KMU

Das Aktionariat des KMU hat eine ganzheitliche Eignerstrategie festzulegen, welche die Eignerinteressen abbildet. Diese muss periodisch neu beurteilt und wenn nötig angepasst werden.

Zur Eignerstrategie gehören insbesondere folgende Elemente:

- Leitidee und Unternehmenswerte
- Unabhängigkeit
- Ergebnisorientierung
- Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Kund(inn)en, Lieferant(inn)en, Eigentümer(inne)n und Umwelt
- Struktur der Führung und Art der führungs-mässigen Einflussnahme
- Innovationsorientierung
- Wachstum

- Finanzierung
- Risikopolitik
- Dividendenpolitik
- Aktionärsbindungsvertrag
- Umgang mit Aktionärsminderheiten
- Aktionärswechsel
- Nachfolgeregelung

Das Aktionariat hat gegenüber dem VR und der GL keine Weisungsbefugnis und nur gesetzlich beschränkte Auskunfts- und Einsichtsrechte.

### **1.3 Familieninteressen im Familien-KMU**

In kleinen und mittleren Familiengesellschaften ist allenfalls zusätzlich eine Familienstrategie zu entwickeln (z.B. Umgang mit Aktionärsminderheiten, Vorgehen bei Pattsituationen).

Bei Familienunternehmen müssen für familieneigene VR- und GL-Kandidatinnen und -Kandidaten die gleichen Anforderungskriterien gelten wie für Externe.

### **1.4 Grösse des VR**

Die Grösse des VR ist situationsbedingt festzulegen. Als Richtgrösse empfehlen wir für Kleinunternehmen (bis zu 50 Mitarbeitende) 3 Verwaltungsräte und für Mittelbetriebe (bis zu 500 Mitarbeitende) 5 Verwaltungsräte.

### **1.5 Struktur des VR**

Der VR sollte eine unabhängige Präsidentin oder einen unabhängigen Präsidenten und ein weiteres unabhängiges Mitglied umfassen. Es ist eine Vizepräsidentin oder ein Vizepräsident zu bestimmen.

Die VR-Sekretärin oder der VR-Sekretär sollte nicht Mitglied des VR und, soweit möglich, unabhängig sein.

Eine Person ist unabhängig, wenn keine Umstände vorliegen, welche ihre freie Meinungsbildung gegenüber Aktionariat, VR oder GL beeinträchtigen.

## 2. Strategische Dimension: Zielgerichtete Führung im KMU

### 2.1 Hauptaufgaben des VR

Der VR hat gemäss Schweizer Aktienrecht im Wesentlichen vier unentziehbare und unübertragbare Aufgaben («Die **4 S**»):

- **S**trategie: Der VR sorgt für die Zukunftssicherung des KMU, bestimmt die strategischen Ziele und die Mittel zu ihrer Erreichung und sorgt für ein stetes Gleichgewicht zwischen Zielen und Mitteln.
- **S**ysteme: Der VR legt die Organisation fest und ist verantwortlich für die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzplanung, der Finanzkontrolle sowie für das Risiko- und Krisenmanagement.
- **S**taff: Der VR ist zuständig für die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung betrauten Personen.
- **S**upervision: Der VR erfüllt eine Vorbildfunktion und ist verantwortlich für die Unternehmenskultur sowie für die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen. Er sorgt für die Einhaltung der Gesetze, Reglemente, Weisungen und ethischen Richtlinien (Compliance).

### 2.2 Unternehmensstrategie im KMU

VR und GL haben auf der Basis der Eignerstrategie eine Unternehmensstrategie zu formulieren. Diese muss periodisch neu beurteilt und, wenn nötig, angepasst werden. Die Entwicklung und Umsetzung der Strategie muss in einem Prozess klar verankert werden und umfasst folgende sechs Hauptschritte:

- **Situationsanalyse:** Wettbewerbsstellung, Fähigkeiten und Kernkompetenzen, prägnant zusammengefasst in Stärken und Schwächen.
- **Ausblick:** Analyse der zukünftigen Trends sowie Markt- und Konkurrenzentwicklungen, Ableitung alternativer Szenarien, prägnant zusammengefasst in Chancen und Gefahren.
- **Strategie:** Vision (abgeleitet aus der Eignerstrategie), strategische Stossrichtungen bezüglich Produkte/Dienstleistungen, Zielmärkte (Marktsegmente und -regionen), Wertschöpfungstiefe und Innovation, Finanzierung.
- **Entscheidung:** Verabschiedung des Strategiedokuments durch den VR.
- **Massnahmen:** Festlegung der Organisation, Massnahmenprogramme und Budgets.
- **Kontrolle:** Periodische (z.B. quartalsweise oder halbjährliche) Überprüfung der Umsetzungsmassnahmen und deren Wirksamkeit für die Zielerreichung.

Lässt sich auf Basis der Eignerstrategie keine erfolgversprechende Unternehmensstrategie entwickeln, hat der VR dem Aktionariat Änderungen der Eignerstrategie vorzuschlagen.

## **2.3 Rollenaufteilung zwischen VR und GL**

Der VR ist das strategische Organ des KMU. Er erteilt die strategischen Vorgaben, genehmigt die Unternehmensstrategie und kontrolliert deren Umsetzung. Die GL entwickelt die Unternehmensstrategie und setzt sie um.

Der VR delegiert die operative Geschäftsführung an die GL.

In Krisensituationen muss sich der VR besonders intensiv mit dem Unternehmen beschäftigen, diesem die zusätzlich erforderliche Zeit widmen und wenn notwendig auch situationsgerecht operativ eingreifen.

## **2.4 Anforderungen an VR- und GL-Mitglieder**

Die erfolgreiche Führung eines KMU setzt in VR und GL integre und engagierte Persönlichkeiten mit Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen voraus, die als Vorbilder wirken.

## **2.5 Organisationsreglement**

Ein Organisationsreglement ist bei einer Delegation der Geschäftsführung an eine GL zwingend notwendig. Es ordnet die Funktionen und die Zusammenarbeit von VR und GL, insbesondere:

- Zuweisung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an VR und GL
- Zeichnungsberechtigung (nur Kollektivzeichnungsberechtigungen)
- VR-Sitzungsrhythmus (mindestens 4x jährlich, mit Themenschwerpunkten gemäss Führungskalender wie Strategie, Finanzen, Personelles / Organisation, Märkte / Produkte und Risiken / Chancen)
- Beschlussfähigkeit, Beschlussfassung und notwendiges Mehr, Möglichkeit von Zirkularbeschlüssen und Telefonkonferenzen
- Sitzungsprotokoll und Führung einer Pendenzenliste
- Regelung der internen und externen Kommunikation

Das Organisationsreglement wird vom VR erlassen und muss regelmässig überprüft werden.

## **2.6 Entscheidungsfindung im VR**

Der VR sollte bei allen wichtigen Entscheidungen die relevanten Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen berücksichtigen. Jedes VR-Mitglied kann dabei eine andere Gruppe vertreten: «4-Hüte-Prinzip» (Kunden, Eigentümer, Personal, Mitwelt).

## **3. Integrative Dimension: Effiziente VR- und GL-Teams im KMU**

### **3.1 Zusammensetzung des VR**

Der VR arbeitet als Team auf der Grundlage einer Vertrauenskultur.

Die Zusammensetzung des VR ist aufgrund folgender Kriterien vorzunehmen:

- Der VR sollte über die erforderlichen Kompetenzen und in der Breite insgesamt über das gleiche Know How verfügen wie die GL, damit die Gestaltungs- und Controllingfunktionen wirksam ausgeübt werden können.
- Der VR sollte über unterschiedliche, für das KMU relevante Rollenstärken verfügen wie z.B. diejenigen des kritischen Denkers, des Controllers oder des innovativen Denkers.
- Dem VR sollten in kleineren Unternehmen mindestens eine Frau, in grösseren Unternehmen zwei bis drei Frauen angehören, um möglichst vielfältige und für das KMU relevante Erfahrungen in die Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen.

### **3.2 Präsidium des VR**

Die VR-Präsidentin oder der VR-Präsident (nachfolgend VR-Präsident) wirkt als Führungs-Vorbild und setzt sich für eine konstruktiv-offene Vertrauenskultur zwischen Aktionariat, VR, GL und Mitarbeitenden ein. Er ist verantwortlich für die Wahrung der Unternehmensinteressen, das Aufgreifen neuer Ideen, die Bearbeitung aktueller Herausforderungen sowie die wirksame Vorbereitung und Leitung der VR-Sitzungen. Er ist Garant der rechtzeitigen relevanten Information des Gesamt-VR.

Der VR-Präsident sorgt dafür, dass der VR für die Gebiete des Controllings und des Risiko-Managements sowie für andere relevante Kompetenzbereiche einzelne VR-Mitglieder (oder allenfalls Ausschüsse) mit besonderen Aufgaben betraut.

### **3.3 Vermeidung von Interessenkonflikten**

Jedes Mitglied von VR und GL hat Interessenkonflikte zu vermeiden. Tritt ein Interessenkonflikt auf, ist er dem VR-Präsidenten zu melden. Dieser beantragt dem VR eine adäquate Entscheidung (in der Regel unter Ausschluss des Betroffenen).

### **3.4 Zielsetzungen und Beurteilung des VR und der GL**

Der VR beurteilt periodisch seine Leistungen als Gremium.

Der VR-Präsident beurteilt jährlich in Absprache mit dem VR die Leistungen der dem VR direkt unterstellten GL-Mitglieder und nimmt Einsicht in die durch die Vorsitzende oder den Vorsitzenden der GL durchgeführte Beurteilung der übrigen GL-Mitglieder. Die Beurteilungen erfolgen aufgrund von vereinbarten qualitativen und quantitativen Zielen.

### **3.5 Entschädigung von VR und GL**

Der VR achtet darauf, dass das KMU anforderungs-, markt- und firmenerfolgsge-rechte Gesamtentschädigungen für VR, GL und Mitarbeitende entrichtet.

Als Richtgrösse wird für Mitglieder des VR ein Honorar empfohlen, das im Bereich des Honorars vergleichbarer Strategieberater liegt und der besonderen Verantwortung des VR Rechnung trägt.

### **3.6 Förderung von VR und GL**

Der VR sorgt für eine geeignete Einführung neu gewählter Mitglieder und für eine adäquate Weiterbildung der Mitglieder von VR und GL.

### **3.7 Nachfolgeplanung**

Der VR nimmt eine rechtzeitige und sorgfältige Nachfolgeplanung für Mitglieder auf VR- und GL-Ebene vor.

## **4. Kontroll-Dimension: Wirksame Aufsicht im KMU**

### **4.1 Information**

Der VR-Präsident und die oder der GL-Vorsitzende sorgen für die Abgabe rechtzeitiger, relevanter und transparenter Geschäftsinformationen.

### **4.2 Kommunikation**

Der VR-Präsident und die oder der GL-Vorsitzende sorgen für eine gegenseitige Vertrauenskultur. Diese stellt die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg dar.

### **4.3 Reporting (MIS)**

Der VR sorgt für ein strategisches Berichtssystem, das den Bedürfnissen des KMU angepasst ist und die notwendige Steuerung und Aufsicht des KMU ermöglicht. Dieses enthält alle für die Führung und Aufsicht relevanten Daten einschliesslich eines Liquiditätsplanes für die nächsten 12 Monate sowie einen Kommentar der GL. In der Regel ist ein monatliches Reporting notwendig.

### **4.4 Risiko Management**

Der VR sorgt für ein KMU-gerechtes, aussagekräftiges integriertes Risiko-Management. Dabei werden alle KMU-Bereiche und -Prozesse auf Risikoquellen analysiert, potenzielle Chancen wahrgenommen und Gefahren vermindert, um kalkulierbare Risiken eingehen zu können.

### **4.5 Einhaltung von Regeln (Compliance)**

Der VR trifft Massnahmen zur Einhaltung der massgebenden rechtlichen und ethischen Normen.

#### **4.6 Protokollführung**

Der VR sorgt für eine angemessene und ausreichende Protokollführung. Dabei sind die wesentlichen Voten und Beschlüsse der VR-Sitzung zusammenzufassen. Auf Stufe GL genügt ein Beschlussprotokoll. In VR und GL ist eine Pendenzenliste zu führen.

#### **4.7 Revisionsstelle**

Der VR beantragt der GV die Wahl einer kompetenten und unabhängigen Revisionsstelle. Er macht sich ein Bild von deren Wirksamkeit. Zu diesem Zweck trifft sich der VR oder ein Mitglied des VR mindestens einmal jährlich mit der Revisionsstelle.

#### **4.8 Rechenschaftsablage an das Aktionariat**

Der VR ist dem Aktionariat für die Leistungen von VR und GL rechenschaftspflichtig. Die Rechenschaftsablage für das abgelaufene Geschäftsjahr erfolgt anlässlich der jährlichen Generalversammlung. Der schriftliche Jahresbericht sollte auch Angaben zur wirksamen Führung und Aufsicht im KMU enthalten.

#### **4.9 Erfolgsevaluation**

Der VR führt alljährlich eine Evaluation bezüglich Führung und Aufsicht im KMU durch.



**Unser VR-Konzept von Martin Hilb:**



3. Auflage  
Berlin 2008



3. Auflage  
New York 2008



1. Auflage  
Peking 2008



2. Auflage  
Saigon 2007



1. Auflage  
Buenos Aires 2007



1. Auflage  
Sao Paulo 2009

**Unsere Schriftenreihe «VR- und GL-Praxis» im Haupt-Verlag:**



Band 1:  
Mühlebach:  
«Familyness as  
Competitive  
Advantage»



Band 2:  
Dubs:  
«Verwaltungs-  
rats-Sitzungen»  
Grundlegung und  
Sitzungstechnik



Band 3:  
Kalia/Müller  
«Risk Manage-  
ment at Board  
Level»



Band 4:  
Hilb  
«Integrierte  
VR- & GL-Hono-  
rierung»



Band 5:  
Hilb/Höppner/  
Leenen/Mühle-  
bach: «Wirksame  
Führung und Auf-  
sicht von Familien-  
unternehmen»



Band 6:  
Hilb/Renz:  
«Wirksame Füh-  
rung und Aufsicht  
Not-for-Profit  
Organisationen»

**Weitere neue VR-Publikationen unserer CCG-Partner:**



Brandenberger/  
Hilb (Hrsg.):  
«Pensionskassen-  
Governance»



Hilb:  
«New Hospital  
Governance»



Müller et al.:  
«Der Verwal-  
tungsrat»,  
3. Auflage



Hilb/Jent:  
«Diversity Optima» zur optimalen VR-Zusammensetzung;  
erschieden in deutscher, englischer  
und chinesischer Sprache.

**Unsere neuesten Dissertationen zum Thema Corporate Governance:**

- Doris Benz (Österreich): «Unternehmerische Spitalführung in der Schweiz»
- Michael P. Burch (USA/Schweiz): «The Mobile General Assembly for International Swiss Companies»
- Michael Hartmann (Kanada): «Building a Case for Director Education in Canada»
- Dimitri Kharitionenko (Belarus): «Corporate Governance Ratings in Russia»
- Ursula Nötzli (Schweiz): «Situative Corporate Governance für KMU in der Schweiz»
- Diyana Petrova (Bulgarien): «Erfolgsfaktoren für die Rekrutierung von CEOs in der Schweiz»
- Julia Indera Ramlogan (Trinidad/Tobago): «New International Bank Governance»
- Michael Ruess (Deutschland): «BoD's Power and Influence in Strategic Decision-Making Processes»
- Bao Toan Tran (Vietnam): «Corporate Governance Practices in the Banking Sector in Vietnam»
- Tobias Weichsler (Deutschland): «Corporate Governance and Shareholder Value»
- Nina Weiden (Deutschland): «Venture Capital Governance in Germany»
- Agung Wicaksono (Indonesien): «Governance of State Owned Investment Holdings in Singapore»