



AUSGABE 2017

BDO VERWALTUNGSRATSSTUDIE

Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in
Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz

Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen
 Universität St.Gallen

Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung

BDO

Impressum

Verfasser

Dr. Heiko Bergmann
Prof. Dr. Urs Fueglistaller

Herausgeber

BDO AG

Direktion Schweiz
Biberiststrasse 16
4501 Solothurn
Telefon 032 624 62 05
E-Mail info@bdo.ch
www.bdo.ch

KMU-HSG

Schweizerisches Institut für
Klein- und Mittelunternehmen
an der Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Telefon 071 224 71 00
www.kmu.unisg.ch

Gestaltung und Satz

Grafik Atelier Roland Hasler, Solothurn

Druck

Cavelti AG, Gossau

INHALTSVERZEICHNIS

1. Editorial	5
2. Das Wichtigste im Überblick	7
3. Die Entschädigung von Verwaltungsräten in Klein- und Mittelunternehmen	8
3.1 Gesamtbetrachtung: Rückgang der Entschädigung im Vergleich zu 2014	8
3.2 Entschädigung des VR-Präsidenten: Primus inter pares	10
3.3 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Branchen: kleinere Unterschiede als bisher	11
3.4 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Personalbestand	12
3.5 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Umsatz	13
4 Struktur und Kompetenzen des Verwaltungsrats	15
4.1 Personalunion der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist häufig	15
4.2 Zusammenstellung und Kompetenzen des Verwaltungsrats	16
4.3 Die Anzahl anderer VR-Mandate als Indiz für die Professionalität des Verwaltungsrats	17
4.4 Grösse des Verwaltungsrats beinahe unverändert	18
4.5 Altersstruktur und Altersbeschränkung – über 50-jährige dominieren	19
4.6 Anteil der Frauen im Verwaltungsrat leicht rückläufig	20
4.7 Organhaftpflichtversicherung: Auch kleine Unternehmen nutzen diese immer häufiger	21
5 Der Verwaltungsrat und unternehmerischer Erfolg	23
5.1 Performance der KMU in der Schweiz	23
5.2 Unabhängigkeit und Professionalität des Verwaltungsrats haben einen positiven Einfluss	25
6 Anhang: Methodik	26
7 Anhang: Datentabellen	27
8 Anhang: Teilnehmerverzeichnis	30



1 Editorial



Liebe Leserin, lieber Leser

Ich werde regelmässig auf unsere VR-Studie angesprochen. Dieses Interesse zeigt, dass die Erhebung einem starken Bedürfnis entspricht. Wie hoch die Honorare der unterschiedlichen Verwaltungsratsfunktionen sein sollten, ist dabei eine der Kernfragen. Wir haben deshalb auch in der vorliegenden neunten Auflage dieser Frage einen hohen Stellenwert eingeräumt.

Mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen setzt BDO auf einen kompetenten Partner bei der Durchführung der Studie. Ein besonderes Augenmerk wurde wiederum darauf gelegt, dass die angewandte Methodik mit den vorgängigen Erhebungen konsistent ist und damit die Aussagen über die Zeit vergleichbar bleiben.

Eine der Haupteckdaten der 2014-Umfrage war, dass der seit 1996 zu beobachtende Anstieg der Entschädigung für die Tätigkeit als Verwaltungsrat endete und sich die Höhe auf dem Niveau von 2011 eingependelt hatte. Im Vergleich zu 2014 zeigt sich nun, dass die Honorare um durchschnittlich 12 Prozent gesunken sind.

Dieser Rückgang hat uns neugierig gemacht. Wir wollten wissen, was die Gründe für diese Entwicklung sind und ob der Rückgang sämtliche Funktionen des Verwaltungsrates betrifft. Die Analyse gab klare Antworten: Der Rückgang der Entschädigungen ist vor allem auf geringere oder ausbleibende Erfolgshonorare bzw. auf eine freiwillig geringere Entschädigung bei (Mit-)Inhabern der Unternehmen zurückzuführen. Das sind einerseits die Gruppen, die seit Ende der 1990-er Jahre von den stärksten Anstiegen profitierten, andererseits in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten ihre Verantwortung wahrnehmen. Den Verwaltungsräten der KMU kann diesbezüglich eine Vorbildfunktion attestiert werden.

Auf der anderen Seite zeigt die Umfrage Handlungsbedarf in zwei Punkten: Bei der Zusammensetzung und der Altersstruktur der Verwaltungsräte. Noch wird der Unabhängigkeit des Verwaltungsrates gegenüber der Geschäftsleitung nicht das notwendige Gewicht beigemessen. Und die Alterszusammensetzung lässt vermuten, dass die notwendige Sensibilisierung im Hinblick auf die potenziell disruptiven Veränderungsprozesse, welche mit der Digitalisierung einhergehen werden, noch kaum stattgefunden hat.

Und schliesslich: Der Frauenanteil hat sich nach einer langsamen, aber immerhin positiven Entwicklung in einen leichten Rückgang verwandelt. Der Anteil an Frauen in den Verwaltungsräten beträgt lediglich 14 Prozent (2014: 15 Prozent).

An dieser Stelle danke ich allen Verwaltungsräten, die an dieser Umfrage teilgenommen haben. Sie haben damit ein wirkungsvolles Instrument geschaffen, um Strukturen und Entschädigungen zu vergleichen und wo nötig, weiterzuentwickeln.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und spannende Lektüre.

Werner Schiesser

Delegierter des Verwaltungsrats
BDO AG



2 Das Wichtigste im Überblick

Durchschnittshonorar KMU Verwaltungsräte: 22'000 Franken

Mitglieder¹ eines Verwaltungsrats (VR) von KMU (Klein- und Mittelunternehmen) in der Schweiz verdienen im Jahr 2017 im Durchschnitt etwa 22'000 Franken. Damit sind Verwaltungsratspräsidien (VRP), Stellvertretungen, Delegierte, VR-Ausschuss- und ordentliche Mitglieder gemeint. Mit über 30'000 Franken bzw. 27'000 Franken liegt die Entschädigung² von VR-Präsidenten und VR-Delegierten am höchsten. VR-Vizepräsidenten, Mitglieder von VR-Ausschüssen und ordentliche VR-Mitglieder werden durchschnittlich im Bereich von 15'000 bis 17'000 Franken entschädigt.

Der Zentralwert³ der Entschädigung liegt für VR-Präsidenten und VR-Delegierte bei 15'000 Franken, für die anderen Positionen im Verwaltungsrat bei 10'000 Franken. Die Mehrzahl der Verwaltungsräte verdient also klar weniger als es die Durchschnittswerte vermuten lassen.

Honorare sind gegenüber 2014 um 12 Prozent gesunken

Die durchschnittlichen Honorare von Verwaltungsratsmitgliedern sind im Vergleich zu 2014 um 12 Prozent gesunken. Am stärksten zurückgegangen sind die Entschädigungen bei den VR-Delegierten, den VR-Vizepräsidenten und den Mitgliedern von VR-Ausschüssen. Genau das sind auch die Personengruppen, bei denen es seit Ende der 1990er-Jahre zu den stärksten Anstiegen gekommen war.

Geringere oder ausbleibende Erfolgshonorare

Der Rückgang der Entschädigungen ist vor allem auf geringere oder ausbleibende Erfolgshonorare oder eine freiwillige geringere Entschädigung bei Inhabern des Unternehmens zurückzuführen. Auch eine geringere Entschädigung bei einer Neubesetzung von Positionen sowie eine geringere Entschädigung in jungen Unternehmen haben zum Rückgang der durchschnittlichen Entschädigung beigetragen.

Weitgehend stabil geblieben sind einzig die Entschädigungen von ordentlichen VR-Mitgliedern. Ordentliche VR-Mitglieder erhalten seltener eine Erfolgsbeteiligung und sind gleichzeitig seltener (Mit-)Eigentümer am Unternehmen. Zudem gibt es häufig mehrere ordentliche VR-Mitglieder im Unternehmen, die in der Regel alle gleich entschädigt werden. Eine Kürzung der Vergütung wäre hier nur schwer durchsetzbar.

Geringere Unterschiede im Branchenvergleich, Zunahme nach Unternehmensgrösse

Insgesamt haben die Unterschiede der Vergütung nach Branchen abgenommen, während die Unterschiede nach Grösse der Unternehmen wieder leicht gewachsen sind. Die Entschädigung des Verwaltungsrats hat insbesondere bei Klein- und Kleinstunternehmen abgenommen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die Verwaltungsratsmitglieder bei diesen Unternehmen häufig auch (Mit-)Eigentümer sind, die in einer wirtschaftlichen Schwächephase – zum Teil freiwillig – eine geringere Entschädigung in Kauf nehmen.

Bei insgesamt mehr als der Hälfte der KMU (54 Prozent) ist die Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats ein und derselben Person übertragen. Bei Kleinstunternehmen ist dieser Anteil mit 68 Prozent noch einmal deutlich höher.

Frauenanteil: 14 Prozent

Durchschnittlich verfügt der Verwaltungsrat bei KMU über 3,7 Mitglieder, womit sich keine Veränderung gegenüber 2014 ergeben hat. Der Anteil der Frauen in den Verwaltungsräten beträgt 14 Prozent und ist damit gegenüber der letzten Durchführung der Studie leicht gesunken (2014: 15 Prozent). Der höchste Frauenanteil findet sich bei Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden. Bei Unternehmen dieser Grösse sind Familienmitglieder häufig im Verwaltungsrat tätig.

Handlungsbedarf: Zusammensetzung des Verwaltungsrates

Bei den 2017 erstmals erhobenen Kriterien für die Besetzung des Verwaltungsrats hat die Berücksichtigung der Eigentümerinteressen die grösste Bedeutung, gefolgt von Branchen- und Marktkenntnissen sowie technologischer und fachlicher Kompetenz. Die Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsleitung ist nur bei grösseren Unternehmen von Bedeutung. Unsere Untersuchung der Erfolgsfaktoren zeigt jedoch, dass die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats gegenüber der Geschäftsleitung gerade bei Familienunternehmen wichtig für deren Performance ist. Zudem gibt es Hinweise darauf, dass ein erfahrener VR-Präsident mit mehreren anderen Mandaten ein Unternehmen erfolgreicher führt als eine Person ohne andere Mandate. Unabhängigkeit und Professionalität sollten daher bei der Besetzung des Verwaltungsrats beachtet werden.

Professionalisierung VR (Anzahl Mandate)

Neben dem untersuchten Mandat verfügen VR-Präsidenten im Durchschnitt über weitere 2,7 VR-Mandate, was ein Indiz für deren Professionalität ist. Bei anderen VR-Mitgliedern liegt der Wert bei 2,2 Mandaten. 40 Prozent der VR-Präsidenten und der anderen VR-Mitglieder verfügen lediglich über ein Mandat und sind vermutlich nur aufgrund ihrer Branchenkenntnis oder familiären Zugehörigkeit im Verwaltungsrat aktiv.

Handlungsbedarf: Altersstruktur und Kompetenz hinsichtlich

Digitalisierung

Zwei Drittel aller Verwaltungsräte in Schweizer KMU sind 50 Jahre oder älter. Es lässt sich vermuten, dass Herausforderungen wie Digitalisierung durch eine stärkere Berücksichtigung von qualifizierten jungen Personen besser bewältigt werden könnten. Eine Aufnahme von Verwaltungsräten, die im Bereich der Digitalisierung kompetent sind, hat zwar nicht unmittelbar Auswirkungen auf die Performance von Unternehmen, steht aber in einem positiven Zusammenhang zu deren Innovationskraft.

BDO Verwaltungsratsstudie

Die vorliegende Untersuchung wird von BDO mit vergleichbarer Methodik bereits seit 1995 regelmässig durchgeführt. Die hier angegebenen Ergebnisse wurden auf Basis der Angaben von 689 KMU mit maximal 1'000 Mitarbeitenden ermittelt. Alle Unternehmen sind Aktiengesellschaften. Die Durchführung der Befragung und die Auswertung der Daten erfolgten wie im vergangenen Jahr durch das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St.Gallen.

¹ Um die Lesbarkeit zu erhöhen wurde die jeweils kürzeste Form gewählt. Sie wurde geschlechtsneutral verwendet und beinhaltet somit sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

² Honorar, Entschädigung und Vergütung werden in diesem Bericht als synonyme Begriffe verwendet. Alle Zahlenangaben sind in Schweizer Franken (CHF).

³ Der Zentralwert (auch Median genannt) ist der an der mittleren (zentralen) Stelle stehende Wert, wenn die unterschiedlichen Werte der Grösse nach sortiert werden. Beispiel: Bei den Werten 4, 1, 37, 2, 1 ist der Wert 2 der Zentralwert: 1, 1, 2, 4, 37.

3 Die Entschädigung von Verwaltungsräten in Klein- und Mittelunternehmen

Der Verwaltungsrat ist das oberste Exekutivorgan von Aktiengesellschaften. Nach der Einzelfirma ist die Aktiengesellschaft die häufigste Rechtsform. Es stellt sich damit die Frage, wie der Verwaltungsrat strukturiert und rekrutiert wird und wie die Mitglieder der Verwaltungsräte für ihre Tätigkeit und die übernommene Verantwortung entschädigt werden.

Die Entschädigung von Verwaltungsräten steht im Mittelpunkt dieses Kapitels. Aufgrund der zum Teil grossen Unterschiede der Entschädigung wird zusätzlich zum Durchschnitt nach Möglichkeit der Zentralwert ausgewiesen. Durchschnittswerte werden vergleichsweise stark von einzelnen hohen Werten beeinflusst und geben deshalb in manchen Fällen ein verzerrtes Bild ab, was auf den Zentralwert weniger zutrifft. Alle angegebenen Beträge beziehen sich ausschliesslich auf die Tätigkeit im Verwaltungsrat. Die Entschädigung für allfällige weitere Tätigkeiten im Unternehmen, insbesondere bei einer Doppelfunktion als Geschäftsführer und Verwaltungsratsmitglied, werden nicht berücksichtigt.

3.1 Gesamtbetrachtung: Rückgang der Entschädigung im Vergleich zu 2014

Über alle untersuchten Unternehmen und Positionen werden Verwaltungsratsmitglieder von KMU durchschnittlich mit etwa 22'000 Franken pro Jahr entschädigt. VR-Präsidenten erhalten durchschnittlich etwas mehr als 30'000 Franken. Verwaltungsratsdelegierte üben eine Doppelfunktion als VR-Mitglied und als Geschäftsleiter aus. Sie werden im Schnitt mit 27'000 Franken für ihre Verwaltungsrats-tätigkeit entschädigt. Deutlich geringer fallen die durchschnittlichen Entschädigungen für die anderen Funktionsträger aus. VR-Vizepräsidenten, Mitglieder von VR-Ausschüssen und VR-Mitglieder ohne Spezialfunktionen erhalten eine mittlere Entschädigung von 15'000 bis 17'000 Franken pro Jahr.

Die Entschädigung unterscheidet sich erwartungsgemäss zusätzlich zur Funktion im Verwaltungsrat auch nach der Grösse des Unternehmens, der Branche und weiteren Merkmalen, auf die wir noch eingehen werden. Wie erwähnt beträgt die durchschnittliche Entschädigung eines Verwal-

tungsrats 22'065 Franken. Hinter diesem Durchschnittswert verbergen sich viele vergleichsweise geringere Entschädigungen und einige recht hohe. Wenn man alle Vergütungen von Mitgliedern des Verwaltungsrats in aufsteigender Reihenfolge sortiert, ergibt sich für die Person bzw. Entschädigung in der Mitte ein Wert von genau 12'000 Franken. Dieser Zentralwert ist nur etwas mehr als halb so hoch wie der Durchschnittswert. Ein grosser Teil der Honorare sind somit tiefer als der angegebene Durchschnittswert. Eine detaillierte Darstellung der Durchschnitts- und Zentralwerte nach Funktionen, Branche und Grösse finden Sie im Anhang dieses Berichts.

Seit der ersten Durchführung im Jahr 1995 wurde die BDO Verwaltungsratsstudie 2017 bereits zum neunten Mal durchgeführt. Seit Ende der 1990er-Jahre haben die VR-Entschädigungen deutlich zugenommen. Dieser Trend setzte sich ab dem Jahr 2008, dem Beginn der Finanzkrise, nicht mehr fort, und 2017 ist für die meisten Funktionen sogar ein deutlicher Rückgang feststellbar. Im Durchschnitt liegen die Honorare von Verwaltungsratsmitgliedern heute um 12 Prozent tiefer als 2014.

Am stärksten zurückgegangen sind die durchschnittlichen Entschädigungen bei den VR-Delegierten, den VR-Vizepräsidenten und den Mitgliedern von VR-Ausschüssen. Diese Funktionen verzeichneten seit Ende der 1990er Jahre die stärksten Anstiege. Weitgehend stabil geblieben sind einzig die Entschädigungen von VR-Mitgliedern ohne Spezialfunktionen. Aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungen liegen die Entschädigungen von VR-Ausschussmitgliedern und VR-Vizepräsidenten heute nur noch leicht über der von VR-Mitgliedern ohne Spezialfunktionen.

Der deutliche Rückgang der VR-Honorare von 2014 nach 2017 wirft die Frage nach deren Ursachen auf. Die Aufgabe des Euro-Mindestkurses zum Schweizer Franken im Januar 2015 hat viele exportorientierte Unternehmen und den Tourismus schwer getroffen. Allerdings sind nur ein kleiner Teil aller Unternehmen in unserer Stichprobe vorwiegend im Export oder Tourismus tätig. Vor diesem Hintergrund überrascht der beobachtete deutliche Rückgang der VR-Entschädigungen.

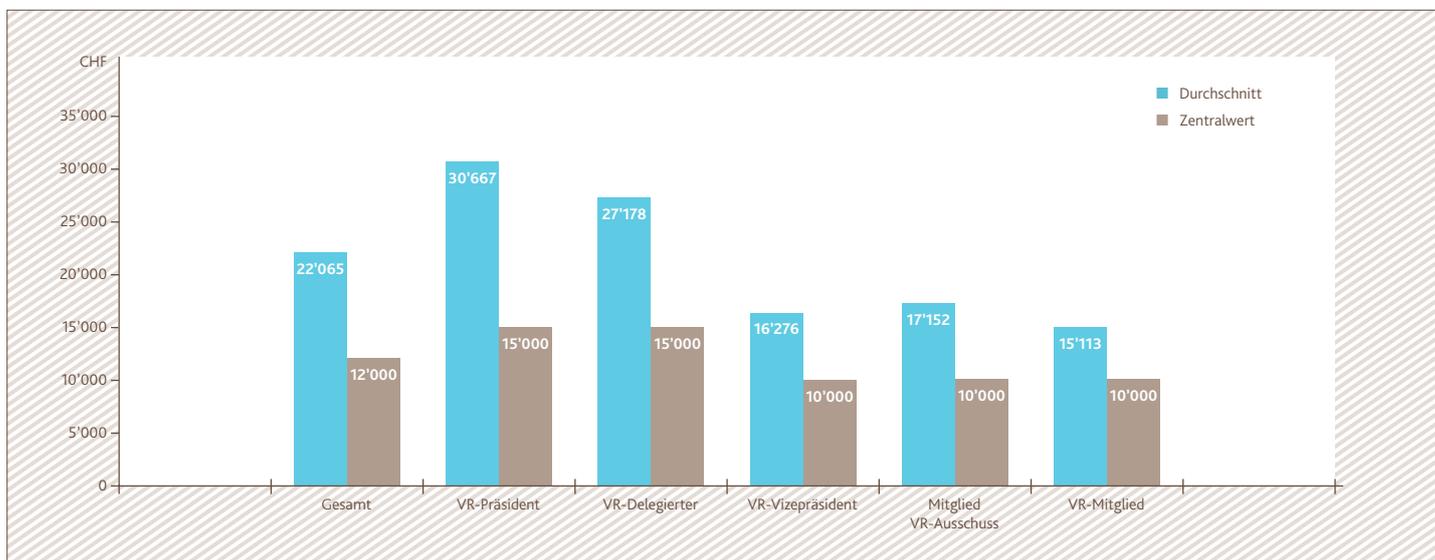


Abbildung 1: Brutto-Jahresentschädigung 2017 nach Funktion.

Wir untersuchen die Entwicklung der Honorare und deren Ursachen beispielhaft für die Positionen des VR-Präsidenten und für VR-Mitglieder ohne Spezialfunktionen. Eine genaue Analyse der Unternehmen, die sowohl an der diesjährigen als auch an der BDO Verwaltungsratsstudie 2014 teilgenommen haben, zeigt, dass die Vergütung des VR-Präsidenten bei vielen Unternehmen gleich geblieben ist oder sogar leicht gestiegen ist. Allerdings gibt es auch einige Unternehmen, bei denen es einen deutlichen Rückgang der Entschädigung gegeben hat, was insgesamt zu einem Rückgang der durchschnittlichen Entschädigung geführt hat. Unsere Analysen zeigen, dass es vor allem bei Verwaltungsratspräsidenten, die 2014 ein Erfolgshonorar erhalten hatten, zu einem Rückgang der Entschädigung gekommen ist. Auch VR-Präsidenten, die Mitinhaber des Unternehmens sind, nehmen eher einen Rückgang der Entschädigung in Kauf als Nicht-Eigentümer. Bei (Mit-)Eigentümern des Unternehmens besteht ein grosses Interesse an dessen langfristigen Erfolg, so dass in wirtschaftlichen Schwächephasen häufig freiwillig eine geringere Entschädigung in Kauf genommen wird.

Ein Rückgang der Honorare in der Breite kann sich auch durch die Fluktuation des Unternehmensbestands ergeben, da neue oder wachsende Unternehmen ihren Verwaltungsräten häufig geringere Honorare zahlen als die bestehenden Unternehmen dieser Grössenklasse. Zudem gibt es Fälle, bei denen bei der Neubesetzung von einzelnen Positionen im Verwaltungsrat eine geringere Entschädigung als zuvor gezahlt wird. Insgesamt stellen wir nicht nur beim Durchschnittswert, sondern auch beim Zentralwert der Entschädigung einen Rückgang gegenüber 2014 fest. Beim VR-Präsidenten betrug der Zentralwert in 2014 noch 18'000 Franken, in diesem Jahr liegt er nur noch bei 15'000 Franken. Der Rückgang ist also ähnlich hoch wie beim Durchschnittswert.

Kein deutlicher Rückgang der Honorare – weder beim Durchschnittswert noch beim Zentralwert – hat sich bei den VR-Mitgliedern ohne Spezialfunktionen ergeben. Zum einen gibt es bei dieser Funktion weniger häufig eine Erfolgsbeteiligung als bei VR-Präsidenten und sie sind auch seltener (Mit-)Inhaber des Unternehmens. Wichtig erscheint zudem, dass es häufig mehrere VR-Mitglieder ohne Spezialfunktionen im Unternehmen gibt,

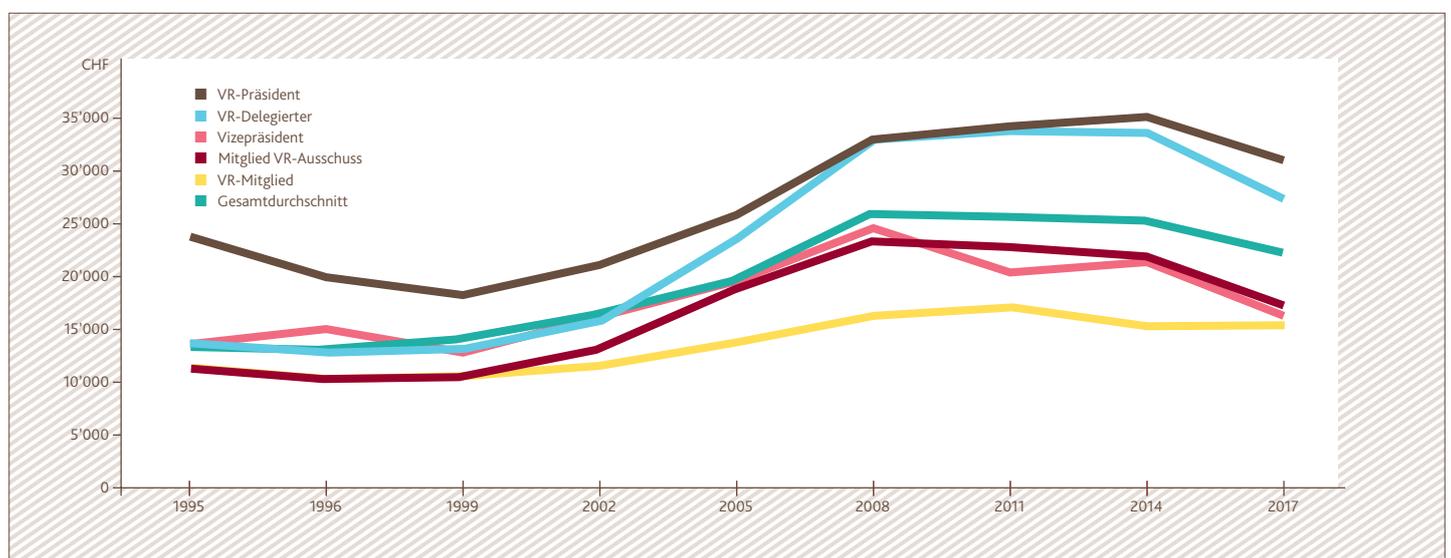
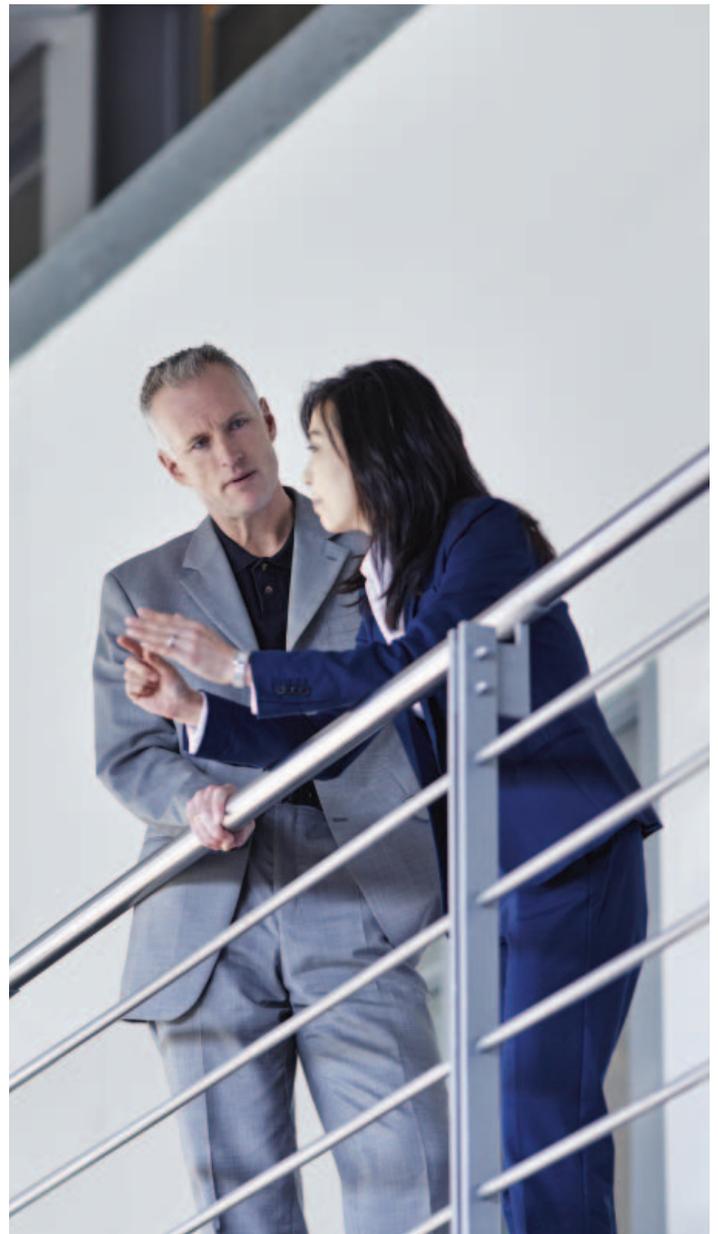


Abbildung 2: Entwicklung der Brutto-Jahresentschädigung nach Funktion.

die aus Gerechtigkeitsgründen alle gleich entschädigt werden. Eine geringere Vergütung bei einer Neubesetzung eines einzelnen Verwaltungsratsmandats ist daher meist nicht möglich. Aus diesen Gründen sind die Honorare dieser VR-Funktion weitgehend stabil geblieben, während die Honorare von allen anderen Positionen zum Teil deutlich gesunken sind.

3.2 Entschädigung des VR-Präsidenten: Primus inter pares

Der VR-Präsident hat eine besondere Stellung im Verwaltungsrat. Er oder sie führt die Geschäfte des Verwaltungsrats und leitet die Generalversammlung, ist für das ordnungsgemässe Funktionieren des Verwaltungsrats und die Einhaltung der relevanten Gesetze und Regelungen verantwortlich. Bei Abstimmungen kommt ihm der Stichentscheid zu, so dass er auch als «primus inter pares» bezeichnet wird. Diese besondere Stellung wird bei der Entschädigung von durchschnittlich 30'667 Franken pro Jahr deutlich, die über jener der anderen VR-Positionen liegt.

Hinter diesem Durchschnittswert verbergen sich deutliche Unterschiede. Etwa drei Viertel aller VR-Präsidenten erhalten nur 30'000 Franken oder weniger für ihre Leitungs- und Kontrollfunktion; 42 Prozent erhalten sogar weniger als 10'000 Franken. Demgegenüber liegt die Entschädigung bei knapp 14 Prozent höher als 50'000 Franken und bei 6,4 Prozent sogar über 100'000 Franken. Der Durchschnittswert ergibt sich daher durch eine breite Basis von eher moderaten Entschädigungen und einen kleinen Teil von vergleichsweise hohen Entschädigungen.

Der Zentralwert der Entschädigung des VR-Präsidenten beträgt 15'000 Franken. Die Hälfte aller VR-Präsidenten von KMU in der Schweiz erhalten also nicht mehr als 15'000 Franken pro Jahr. Gegenüber der letzten Durchführung der BDO Verwaltungsratsstudie im Jahr 2014 ist dieser Zentralwert um 3'000 Franken gesunken. Es hat also nicht nur in der Spitze, sondern auch in der Mitte einen Rückgang der Vergütungen gegeben. Eine Aufstellung aller Zentralwerte nach Branche und Grösse finden Sie im Anhang.

Die Unterschiede bei der Entschädigung des VR-Präsidenten lassen sich vor allem auf die Grösse des Unternehmens zurückführen. Während Kleinunternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitenden ihrem VR-Präsidenten durchschnittlich 19'219 Franken zahlen, liegt die Entschädigung bei Mittelunternehmen (von 51 bis 250 Mitarbeitenden) bei knapp 33'000 Franken und bei grossen Unternehmen mit 250 bis 1'000 Mitarbeitenden bei mehr als 70'000 Franken pro Jahr.

Bei der Einschätzung der VR-Honorare ist zu beachten, dass die Komplexität eines Unternehmens mit steigender Mitarbeiterzahl tendenziell zunimmt und daher auch höhere Ansprüche an die Tätigkeit des VR-Präsidenten gestellt werden. In grösseren Unternehmen tagt der Verwaltungsrat zudem üblicherweise deutlich häufiger als in kleinen Unternehmen. Wenn man die Entschädigung des VR-Präsidenten in Relation zur Anzahl der Sitzungen des Verwaltungsrats setzt, unterscheidet sich die Entschädigung in deutlich geringerem Masse zwischen den verschiedenen Grössenklassen.

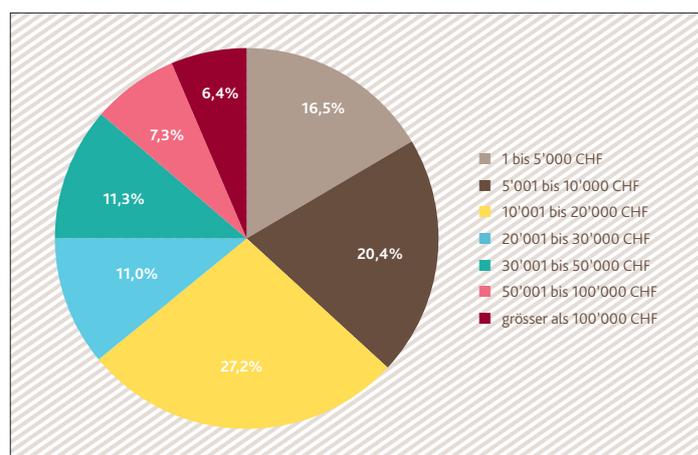


Abbildung 3: Häufigkeit der Brutto-Jahresentschädigung 2017 des VR-Präsidenten.

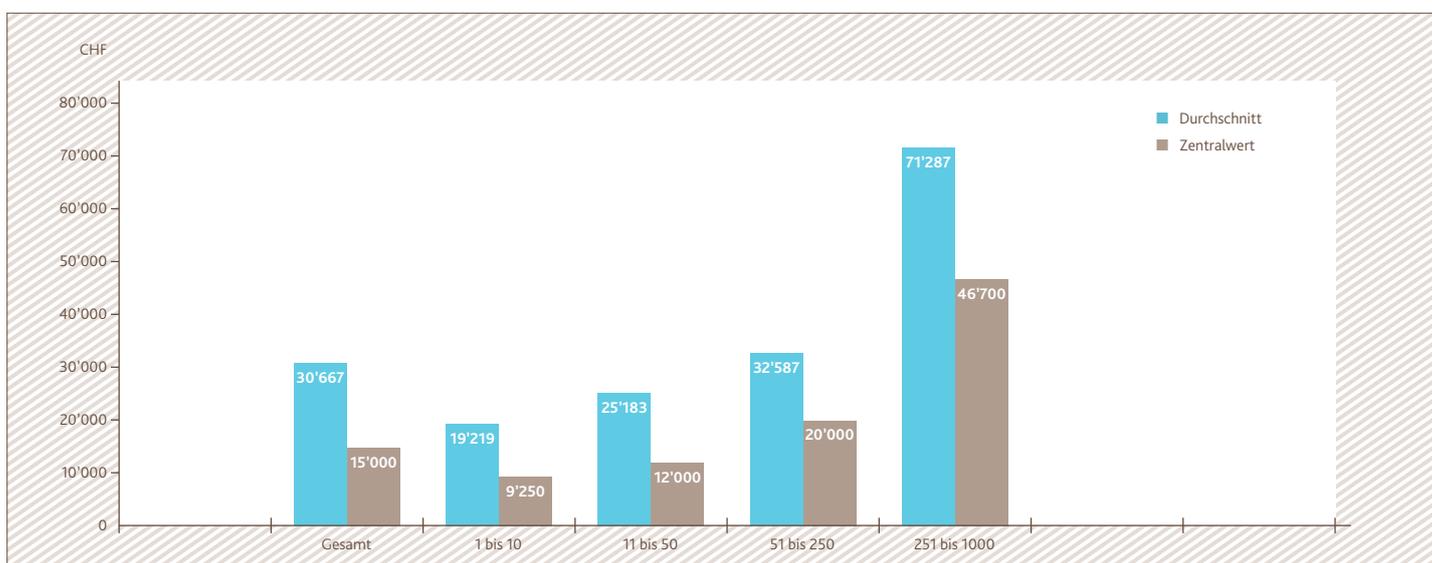


Abbildung 4: Brutto-Jahresentschädigung 2017 des VR-Präsidenten nach Personalbestand.

3.3 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Branchen: kleinere Unterschiede als bisher

Ähnlich wie in den früheren Erhebungen gibt es wiederum deutliche Unterschiede in der Entschädigung des Verwaltungsrats nach Branchen, die allerdings im Vergleich zu den Vorjahren kleiner geworden sind⁴. Mittelgrosse Industrieunternehmen sowie Finanzdienstleister wie Banken und Versicherungen entschädigen ihren Verwaltungsrat durchschnittlich mit etwa 26'000 Franken am höchsten. In allen anderen Branchengruppen liegt dieser Wert einige tausend Franken tiefer, überall jedoch über 20'000 Franken. Beim Zentralwert sind die Unterschiede etwas ausgeprägter als beim Durchschnittswert. Hier liegt die Finanzdienstleistungsbranche vorne, in welcher der entsprechende Wert 19'000 Franken beträgt. Die Tatsache, dass der Zentralwert relativ nahe beim Durchschnittswert liegt, zeigt, dass die Entschädigungen in dieser Branche relativ homogen auf einem hohen Niveau sind. In der Vergangenheit war das schon einmal anders.

Ein Vergleich über die Jahre zeigt, dass es insbesondere im Handel und bei den Finanzdienstleistern zu einem deutlichen Rückgang der durchschnittlichen Entschädigung gekommen ist. Dies in den Branchen, in denen es von 1999 bis 2011 den stärksten Anstieg gegeben hatte. Der sprunghafte Anstieg der Entschädigung des Jahres 2008 bei Finanzdienstleistern wurde erneut nach unten korrigiert.⁵ Vermutlich sind fehlende Erfolgshonorare der Grund dafür, dass die durchschnittliche Entschä-

gung von Verwaltungsräten von Finanzdienstleistern heute signifikant tiefer als vor einigen Jahren liegt. Zudem ist zu beachten, dass nur wenige Unternehmen dieser Branche in unserer Stichprobe sind und daher auch zufällige Abweichungen nach oben oder unten eine Rolle spielen können.

Interessant ist, dass die durchschnittliche Jahresentschädigung des Verwaltungsrats in der Industrie von 2014 bis 2017 gestiegen ist, obgleich viele exportorientierte Industriebetriebe besonders stark von der Aufhebung der Frankenuntergrenze im Januar 2015 betroffen waren. In der letzten BDO Verwaltungsratsstudie 2014 hatten wir den Rückgang der Entschädigung in der Industrie von 2008 bis 2014 mit dem starken Franken begründet, was sich anscheinend auch negativ auf die durchschnittlich gezahlten Entschädigungen im Verwaltungsrat ausgewirkt hat. Obgleich der Franken seit 2014 gegenüber dem Euro noch einmal deutlich an Wert gewonnen hat, lässt sich jetzt allerdings eine gegenläufige Entwicklung feststellen. Die durchschnittliche Entschädigung in der Industrie liegt damit höher als bei den mittelgrossen Finanzdienstleistern. Insgesamt lässt sich in Bezug auf die Branchen eine erstaunliche Konvergenz der Entschädigungen feststellen. Die durchschnittlichen Honorare der unterschiedlichen Branchen liegen sehr viel weniger auseinander, als das vor einigen Jahren der Fall war.

⁴ Eine genaue Beschreibung der gewählten Branchengliederung findet sich im Anhang zur Methodik.
⁵ Im Jahr 2008 betrug die durchschnittliche VR-Entschädigung bei mittelgrossen Banken und Finanzdienstleistern 93'000 Franken. Dieser Wert ist aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht in der Abbildung dargestellt.

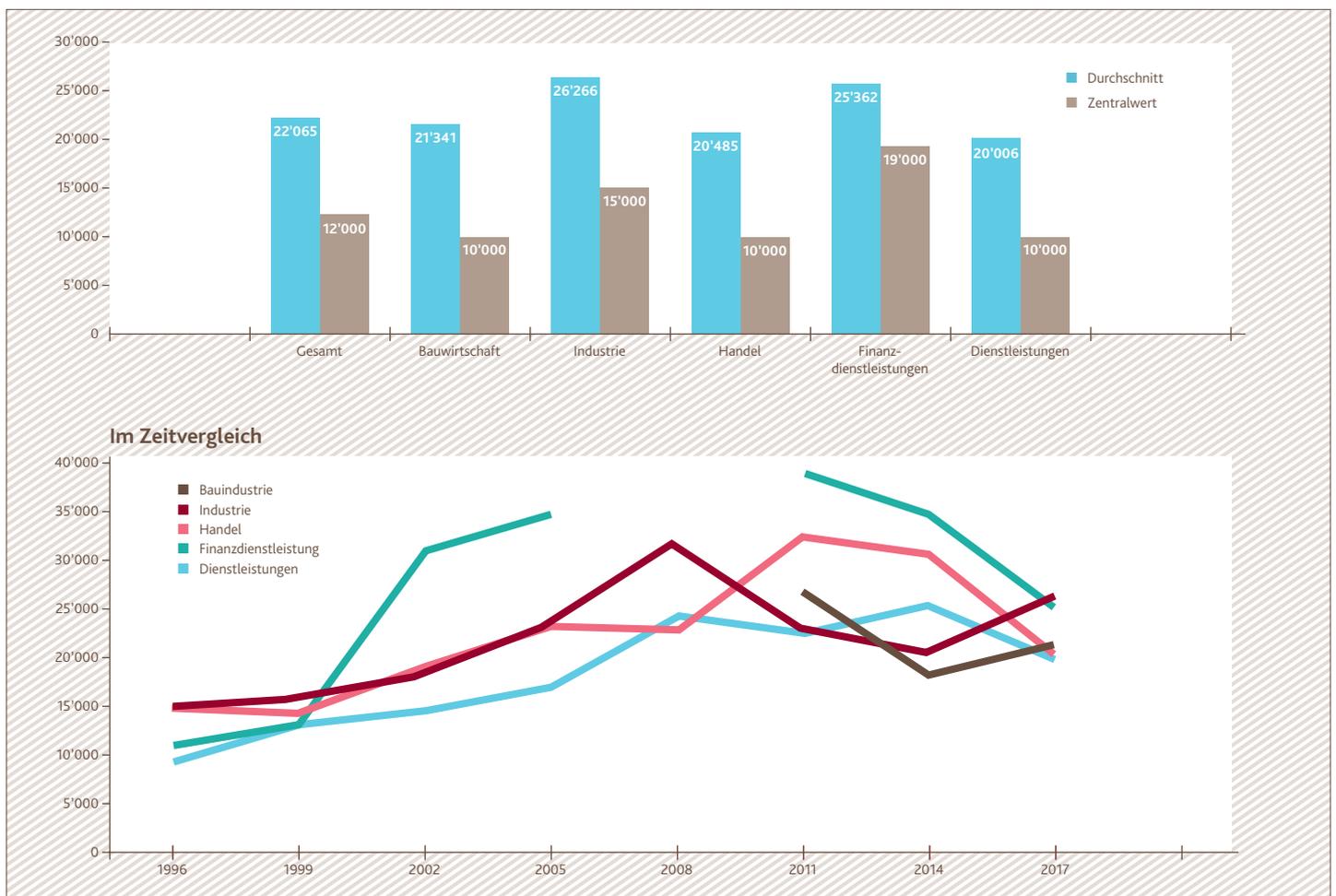


Abbildung 5: Brutto-Jahresentschädigung nach Branche.⁵

3.4 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Personalbestand

Die Unternehmensgrösse – gemessen am Personalbestand – ist ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Honorare von Verwaltungsräten, was sich auch schon bei der Analyse der Werte für die Funktion des VR-Präsidenten gezeigt hat. Hinter dem Gesamtdurchschnitt von 22'065 Franken reicht das Spektrum von 12'399 Franken bei Kleinstunternehmen bis zu 46'026 Franken bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden. Bei der Interpretation des Wertes für Kleinstunternehmen ist zu berücksichtigen, dass häufig eine Personalunion zwischen der Führung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung besteht und daher in vielen Fällen keine genaue VR-Entschädigung ausgewiesen werden konnte.⁶

Im Vergleich über die Jahre zeigt sich folgendes: Die Konvergenz der Entschädigungen, die wir 2014 feststellen konnten, ist wieder rückläufig. Die durchschnittlichen Entschädigungen sind bei den Klein- und Kleinst-

unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden stärker gefallen als bei den Mittelunternehmen mit 51 bis 250 Mitarbeitenden.² Der starke Rückgang bei den Klein- und Kleinstunternehmen dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass die Verwaltungsratsmitglieder bei diesen Unternehmen häufig auch (Mit-)Inhaber sind und in einer wirtschaftlichen Schwächephase zum Teil freiwillig eine geringere Entschädigung in Kauf nehmen.

⁶ Alle Angaben mit «0» wurden bewusst nicht berücksichtigt. Wir gehen davon aus, dass in diesen Fällen eine Entschädigung in einer anderen Form geleistet worden ist.

⁷ Im Unterschied zu den Vorjahren analysieren wir die Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden in einer einzigen Kategorie, da wir nur vergleichsweise wenig Unternehmen dieser Grössenkategorie in der Umfrage berücksichtigt haben.



Abbildung 6: Brutto-Jahresentschädigung nach Personalbestand.

3.5 Entschädigung des Verwaltungsrats nach Umsatz

Die Entwicklung der VR-Entschädigung nach dem Umsatz der Unternehmen ähnelt – wie zu erwarten – stark der Aufgliederung nach dem Personalbestand.

Im Vergleich zum Jahr 2014 zeigt sich in allen Umsatzklassen ein Rückgang der Entschädigungen. Lediglich bei Unternehmen mit mehr als 300 Millionen Franken Umsatz ergibt sich ein Anstieg. Der Mittelwert für diese grossen Unternehmen beruht allerdings auf vergleichsweise wenigen Angaben und sollte daher mit Vorsicht interpretiert werden.

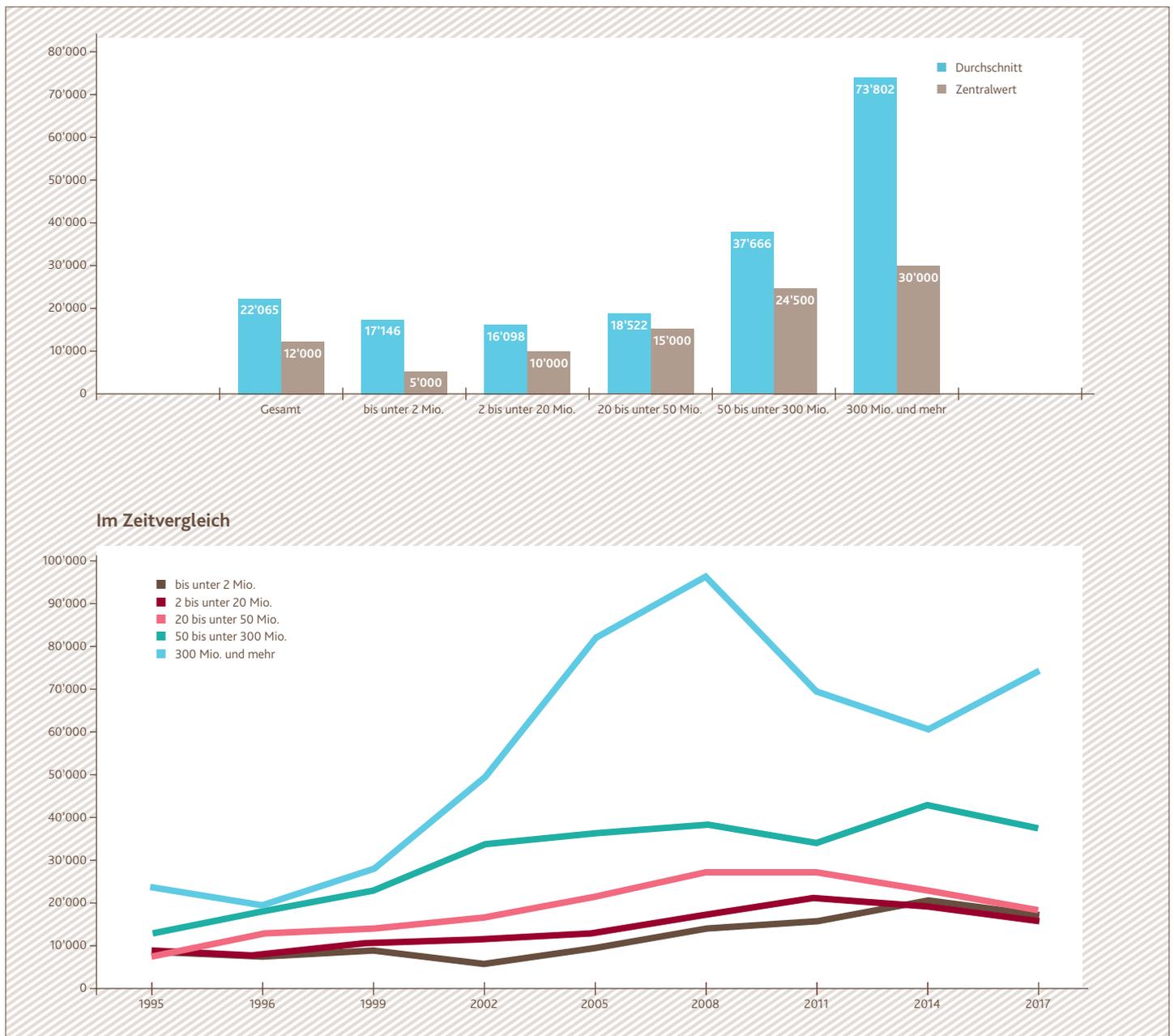


Abbildung 7: Brutto-Jahresentschädigung nach Umsatz.



4 Struktur und Kompetenzen des Verwaltungsrats

4.1 Personalunion der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung ist häufig

Bei der Darstellung des Aufbaus und der Struktur des Verwaltungsrats gehen wir zunächst auf die Führung des Verwaltungsrats ein. Ein besonderes Merkmal der KMU ist, dass die Führung des Verwaltungsrats häufig durch die Person erfolgt, die gleichzeitig auch Geschäftsführer des Unternehmens ist. Gerade bei kleinen Unternehmen gibt es häufig eine solche Personalunion. Eine Personalunion fördert die Flexibilität und ist mit einem geringen administrativen Aufwand verbunden. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass keine umfassende Kontrolle der Geschäftsleitung besteht und der externe Blick auf das Unternehmen fehlt.

In Ländern wie Deutschland und Österreich gibt es in Aktiengesellschaften eine klare Trennung der Geschäftsführungs- und der Kontrollfunktion. Das heisst, dass der oder die Geschäftsführer beziehungsweise aktive Vorstandsmitglieder gar nicht dem Aufsichtsrat angehören dürfen. Allerdings gibt es in diesen Ländern auch deutlich weniger Aktiengesellschaften als in der Schweiz. Aufgrund des vergleichsweise hohen Aufwands wird diese Rechtsform in Deutschland und Österreich praktisch nur von Grossunternehmen genutzt.

Bei insgesamt mehr als der Hälfte der befragten Schweizer KMU (54 Prozent) ist die Führung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats ein und derselben Person übertragen. Bei Kleinstunternehmen ist dieser Anteil mit 68 Prozent noch einmal höher. Unternehmen mit

mehr als 250 Mitarbeitenden trennen dagegen häufiger zwischen diesen beiden Funktionen. Hier entspricht der Verwaltungsrat daher tatsächlich stärker einem Kontrollgremium wie in anderen Ländern. Im Vergleich zu 2014 ist der Anteil der Unternehmen mit einer solchen Personalunion von VR-Präsident und CEO insgesamt gleich geblieben.

In Bezug auf die Branche ist die Struktur ebenfalls ähnlich zur letzten Durchführung der Studie im Jahr 2014. Bei Finanzdienstleistern gibt es nur sehr selten eine solche Personalunion von VR-Präsident und Führung der Geschäftsleitung. Überdurchschnittlich häufig findet man sie dagegen im Handel und in der Bauindustrie.

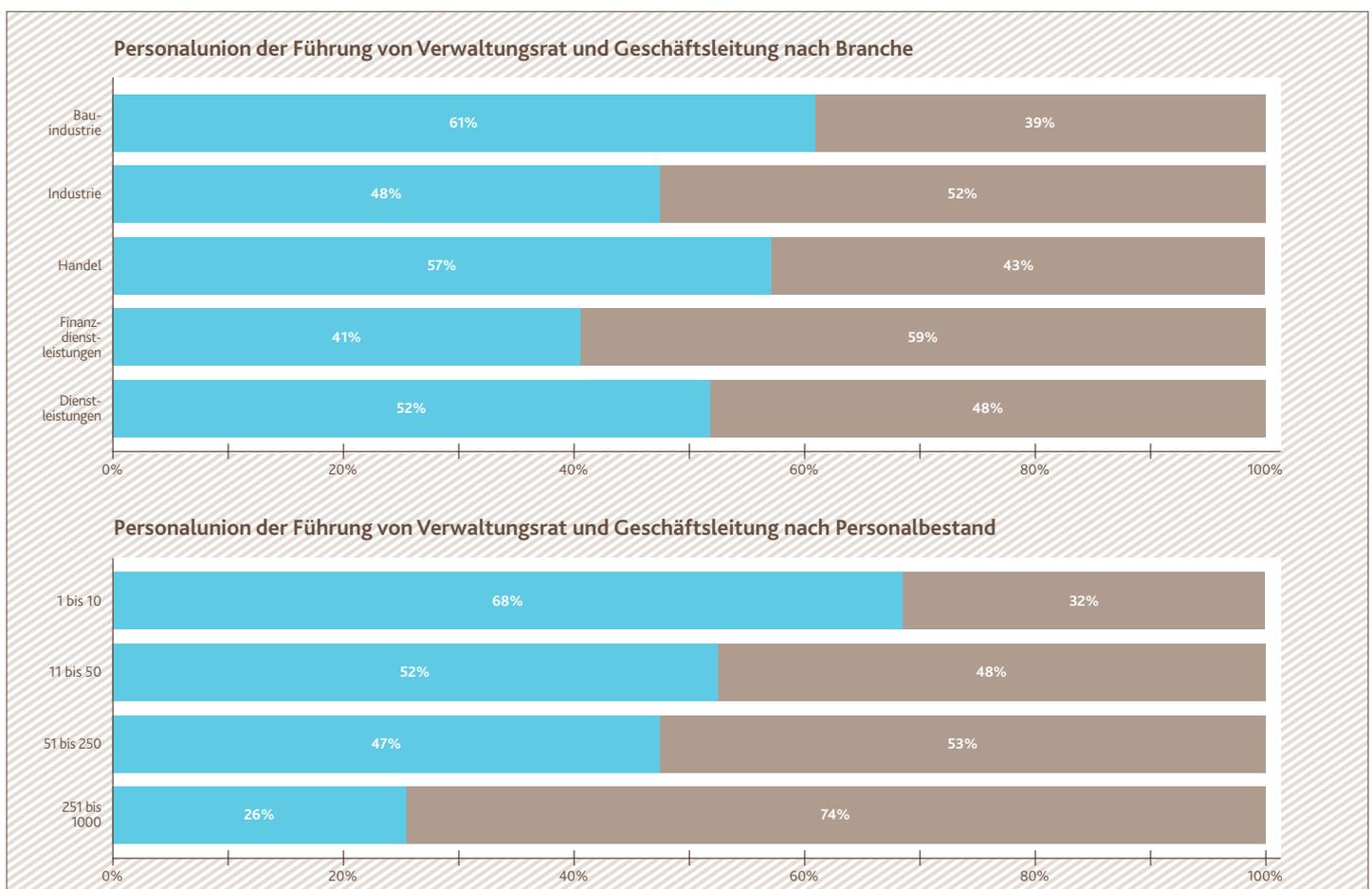
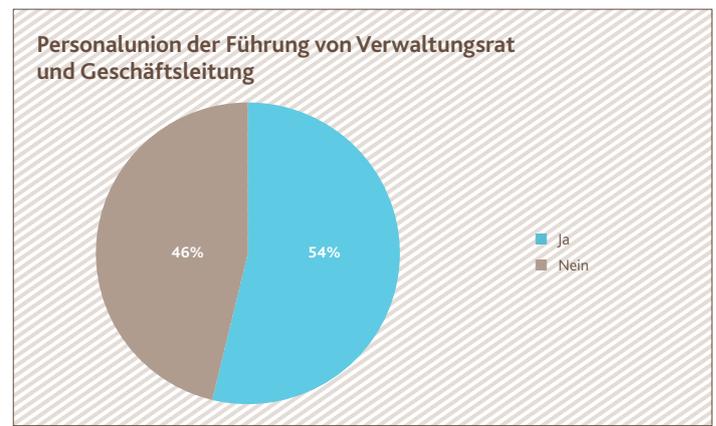


Abbildung 8: Personalunion der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

4.2 Zusammenstellung und Kompetenzen des Verwaltungsrats

Bei der Besetzung des Verwaltungsrats eines Unternehmens können verschiedene Aspekte eine Rolle spielen. Der Verwaltungsrat hat die Aufgabe, das Unternehmen zu leiten, die Geschäftsführung zu bestimmen sowie deren Tätigkeit zu beaufsichtigen. Diese Aufgaben können unterschiedlich interpretiert und erreicht werden. Erstmals wurden die Verwaltungsratspräsidenten daher in diesem Jahr danach befragt, wie wichtig verschiedene Aspekte bei der Zusammenstellung des Verwaltungsrats sind. Über alle Unternehmensgrössenklassen und Branchen die grösste Bedeutung hat die Berücksichtigung der Interessen der Eigentümer. Lediglich bei Grossunternehmen und Finanzdienstleistern ist dieser Aspekt etwas von geringerer Bedeutung.

Branchen- und Marktkenntnisse sowie die technologische/fachliche Kompetenz werden durchschnittlich ebenfalls als «ziemlich wichtig» eingeschätzt.

Die Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsleitung wird deutlich unterschiedlich nach Unternehmensgrösse eingeschätzt. Während dieser Aspekt für Klein- und Kleinstunternehmen weniger wichtig ist, messen Grossunternehmen der Unabhängigkeit eine höhere Bedeutung zu. Der Aspekt einer unabhängigen Kontroll- und Steuerungsinstanz ist daher bei Grossunternehmen tendenziell eher gegeben, bei welchen gleichzeitig deutlich seltener eine Personalunion von VR-Präsident und CEO besteht.

Digitalisierung und Internationalisierung sind zwei zentrale ökonomische Trends, die die meisten Klein- und Mittelunternehmen direkt oder indirekt stark betreffen oder betreffen werden. Bei der Besetzung des Verwaltungsrats spielt die Kompetenz in Bezug auf die Digitalisierung oder die Kompetenz in Bezug auf die Internationalisierung aber nur eine untergeordnete Rolle. Die meisten befragten Verwaltungsratspräsidenten stufen diesen Aspekt als gar nicht oder weniger wichtig ein. Lediglich grössere Unternehmen messen diesem Thema eine grössere Bedeutung bei und berücksichtigen dies auch bei der Zusammenstellung des Verwaltungsrats. Nach Branchen ist die Digitalisierung in den Bereichen Handel, Finanzdienstleistungen und Dienstleistungen allgemein noch am ehesten von Bedeutung bei der Besetzung des Verwaltungsrates. Gleiches gilt für die Industrie beim Thema Internationalisierung.

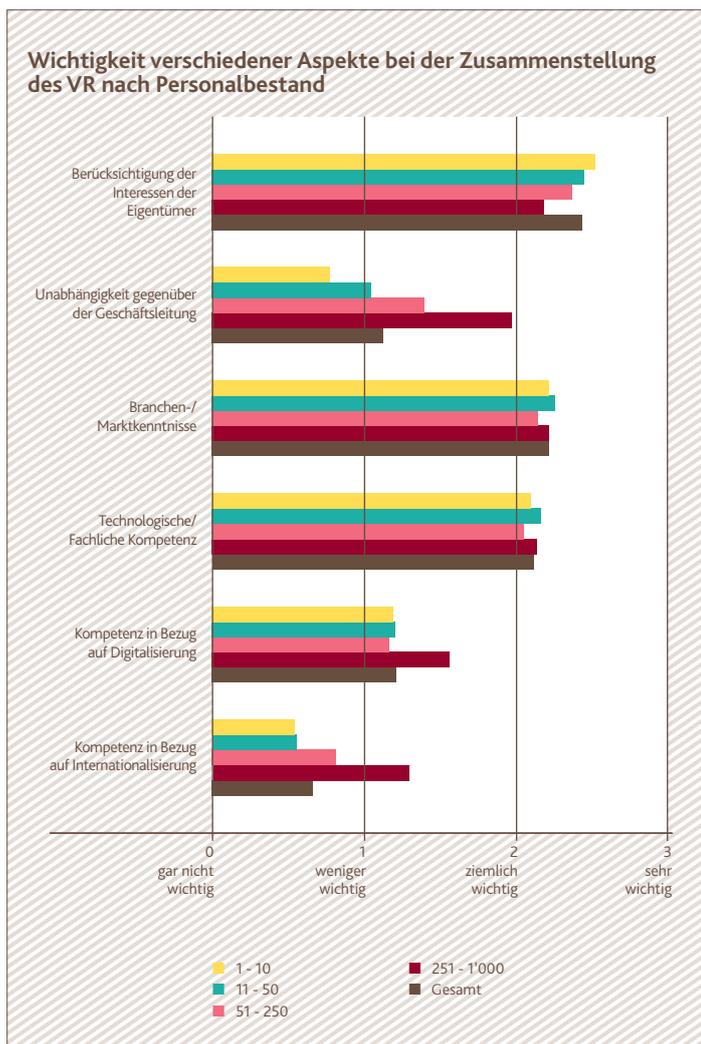


Abbildung 9: Wichtigkeit verschiedener Aspekte nach Personalbestand.

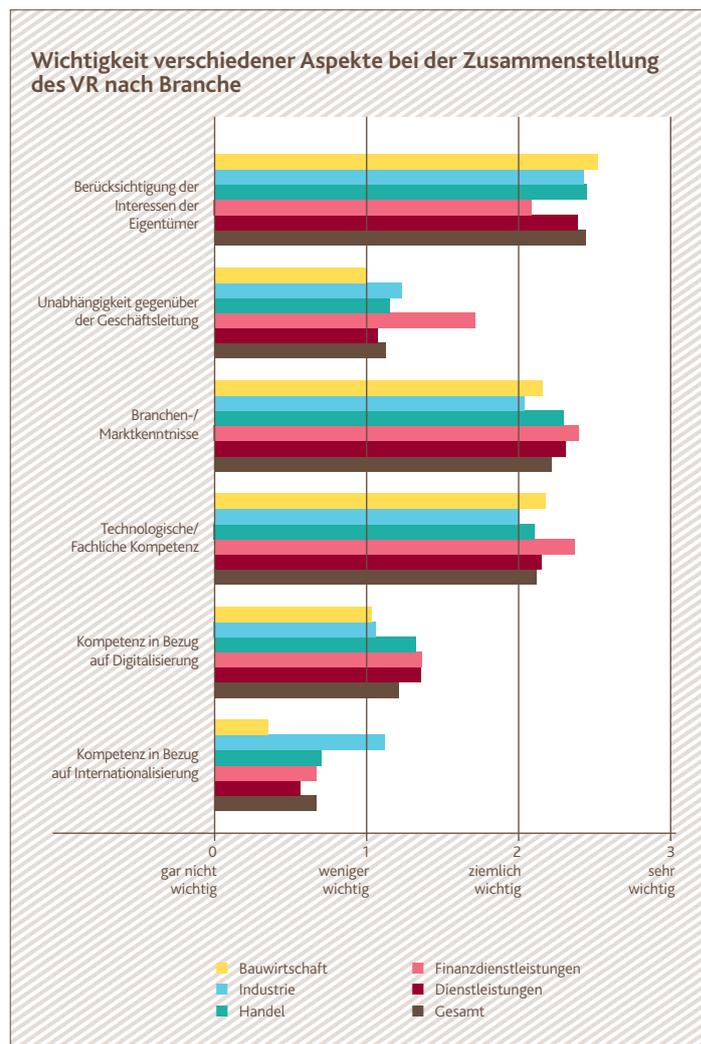


Abbildung 10: Wichtigkeit verschiedener Aspekte nach Branche.

4.3 Die Anzahl anderer VR-Mandate als Indiz für die Professionalität des Verwaltungsrats

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Besetzung des Verwaltungsrats ist, wie viele andere Mandate der Verwaltungsratspräsident und die anderen Verwaltungsräte innehaben. Die Anzahl anderer Verwaltungsratsmandate ist ein Indiz für die Professionalisierung der Verwaltungsratsstätigkeit. Verwaltungsräte mit anderen Mandaten haben mehr Erfahrung und können einen besseren Vergleich mit anderen Unternehmen ziehen. Aus diesem Grund sind sie eher in der Lage, ihre Leitungs- und Kontrollfunktion unabhängig und professionell wahrzunehmen. Daher wurde die Anzahl der ausgeübten VR-Mandate auch bei der diesjährigen Durchführung der BDO Verwaltungsratsstudie erhoben. Wir unterscheiden nach der Anzahl der insgesamt ausgeübten Verwaltungsratsmandate des VR-Präsidenten und der Mandate der übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats.

Insgesamt üben VR-Präsidenten durchschnittlich etwa 2,7 VR-Mandate aus, wobei es deutliche Unterschiede nach der Branche und der Grösse des Unternehmens gibt. Für die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats liegt der Wert etwas niedriger, bei etwa 2,2 VR-Mandaten. Hinter den angegebenen Durchschnittswerten zeigt sich jedoch eine Zweiteilung: Jeweils etwa 40 Prozent der VR-Präsidenten und der anderen VR-Mitglieder verfügen nur über ein VR-Mandat. Diese Personen sind vermutlich nur aufgrund ihrer Branchenkenntnisse oder der familiären Zugehörigkeit und nicht hinsichtlich ihrer VR-Erfahrungen im Verwaltungsrat aktiv. Im Gegensatz dazu haben 18 Prozent der VR-Präsidenten und 8 Prozent der übrigen VR-Mitglieder 5 oder mehr VR-Mandate inne, ein deutliches Zeichen einer Professionalisierung.

Im Vergleich über die Jahre hat sich die Anzahl der insgesamt ausgeübten VR-Mandate bei VR-Präsidenten leicht erhöht, während es bei den anderen Mitgliedern des Verwaltungsrates einen Rückgang auf den Wert von 2011 ergeben hat. Um daraus einen Trend zu erkennen, ist es jedoch noch zu früh.

Bei einer Darstellung nach Branchen fällt vor allem der hohe Wert für die VR-Präsidenten bei den Finanzdienstleistern auf. Hier üben die VR-Präsidenten durchschnittlich 5,6 Mandate aus. VR-Präsident einer Bank oder einer Versicherung zu sein erfordert ein dezidiertes Wissen und ein hohes Engagement. Das führt offensichtlich zu einem knappen Kandidaten-Pool und zu einer Professionalisierung. Die Professionalisierung auf der Stufe der anderen VR-Mitglieder ist in dieser Branche weniger deutlich ausgeprägt, wenn auch höher als in allen anderen untersuchten Branchen.

Mit steigender Unternehmensgrösse nimmt die Anzahl der insgesamt ausgeübten Verwaltungsratsmandate sowohl bei den VR-Präsidenten als auch bei den anderen VR-Mitgliedern tendenziell zu. Weswegen VR-Präsidenten aus Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden bei der diesjährigen Befragung leicht weniger Mandate als VR-Präsidenten aus mittelgrossen Unternehmen haben, kann nicht abschliessend geklärt werden. Möglicherweise haben verschärfte Corporate Governance Regelungen von grossen Unternehmen dazu geführt, dass Verwaltungsratsmitglieder nur eine bestimmte Anzahl von Mandaten wahrnehmen.

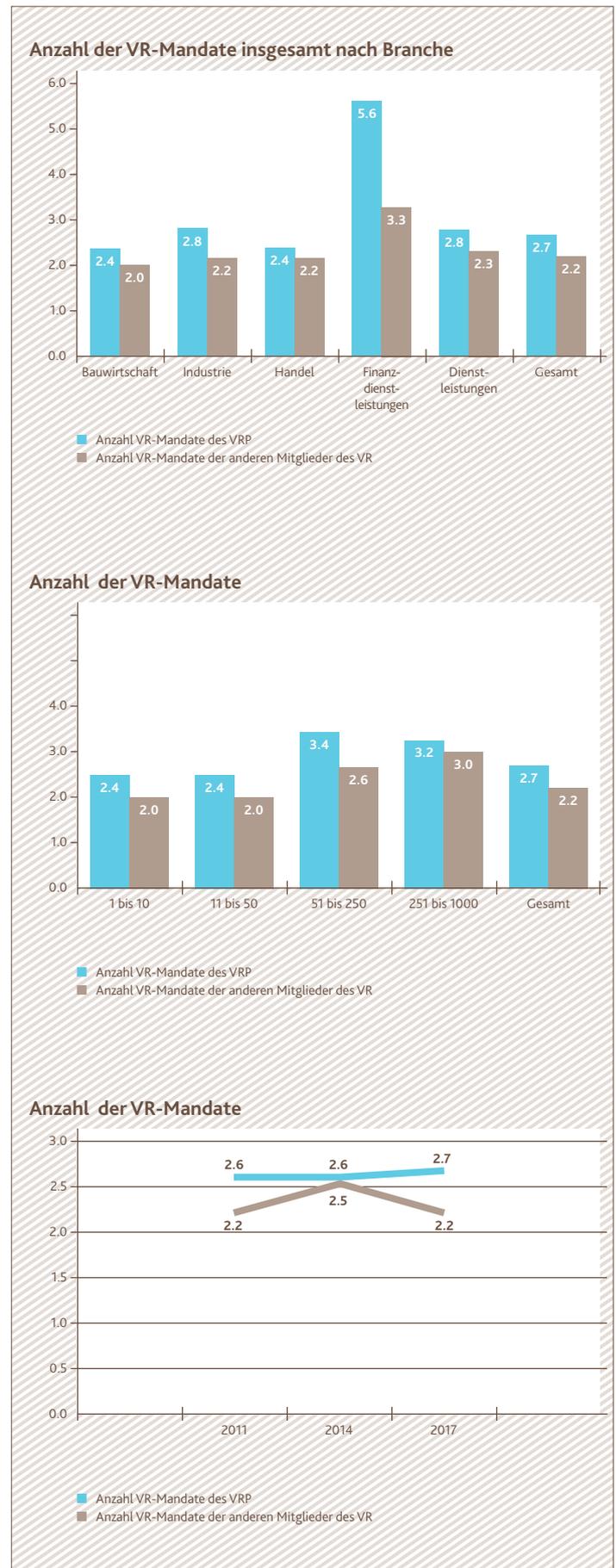


Abbildung 11:
Anzahl der VR-Mandate.

4.4 Grösse des Verwaltungsrats beinahe unverändert

Die Anzahl der VR-Mitglieder ist ein wichtiges strukturelles Merkmal des Verwaltungsrats. Ähnlich wie 2014 verfügt der Verwaltungsrat von KMU im Durchschnitt über 3 bis 4 Mitglieder (inkl. VR-Präsident). Der genaue Durchschnittswert über alle betrachteten Branchen und Grössenklassen liegt bei 3,7 Personen und ist damit genauso hoch wie bei der letzten Befragung. Der seit 2002 zu beobachtende Trend der Vergrößerung des Verwaltungsrats hat sich damit 2017 nicht weiter fortgesetzt.

Nach Branchen haben Finanzdienstleistungsunternehmen die grössten Verwaltungsräte. Wie 2017 finden sich am unteren Ende der Auflistungen die Handelsunternehmen.

Wie zu erwarten nimmt die Grösse des Verwaltungsrats mit steigender Unternehmensgrösse zu. Während der Verwaltungsrat von Kleinunternehmen durchschnittlich mit 3,0 Personen besetzt ist, liegt dieser Wert bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden bei 5,6 Personen. Tendenziell hat sich der Unterschied zwischen den Unternehmensgrössenklassen aber verringert: Seit 2002 hat sich der Verwaltungsrat insbesondere bei Kleinunternehmen personell vergrössert, während bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden ein leichter Rückgang zu verzeichnen ist. Die Vergrößerung des Verwaltungsrats bei Klein- und Kleinunternehmen ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die Personalunion der Führung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bei diesen Unternehmen abgenommen hat und in zunehmendem Masse auch unternehmensexterne Personen in den Verwaltungsrat berufen werden.

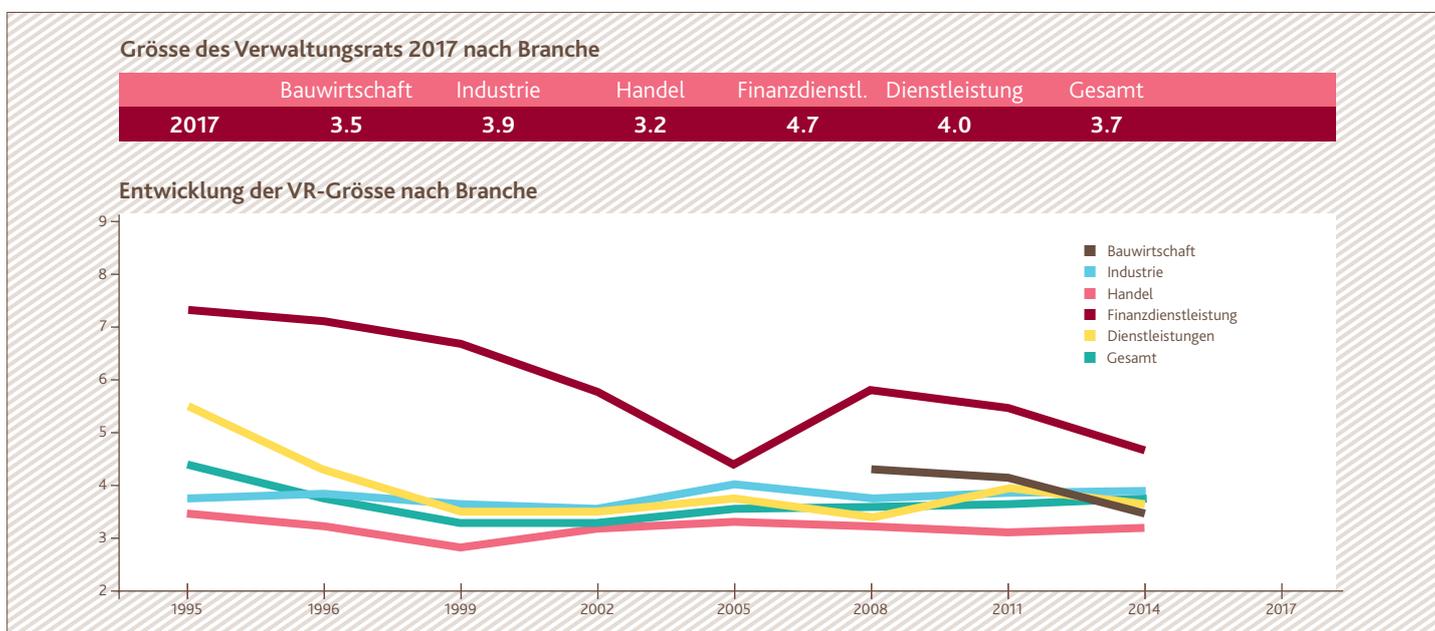


Abbildung 12: Grösse des Verwaltungsrats 2017 nach Branche.

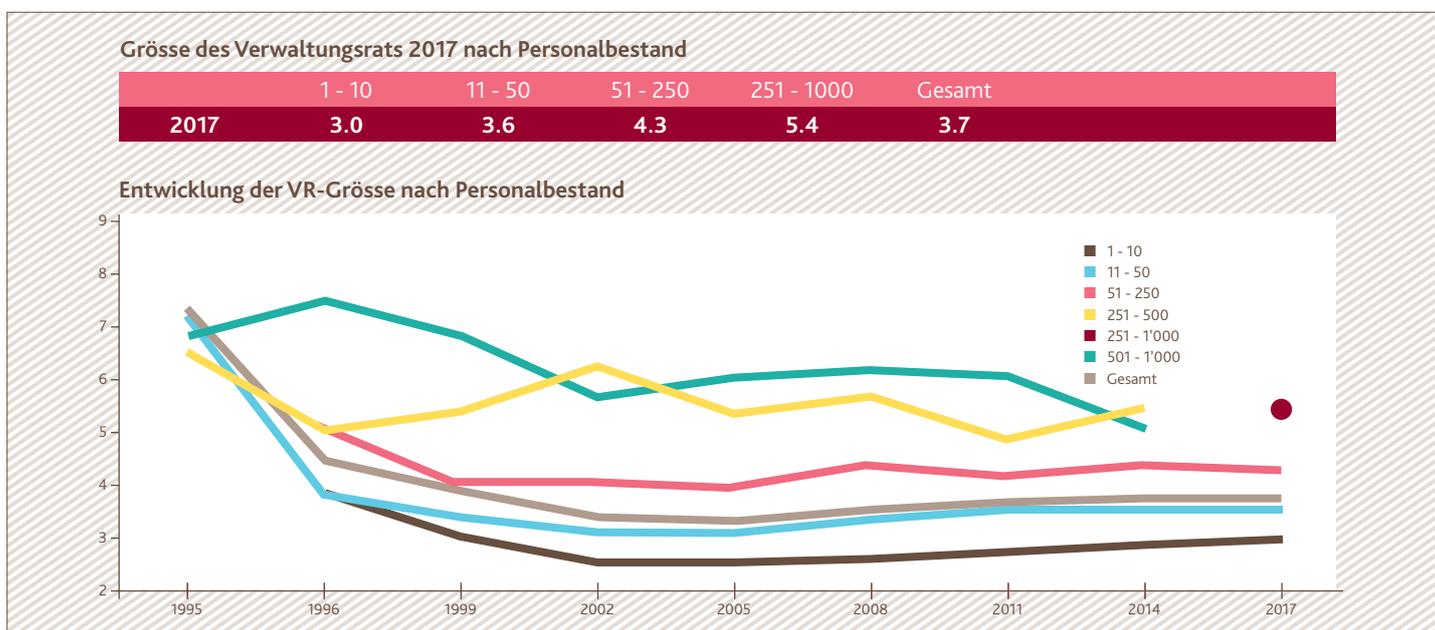
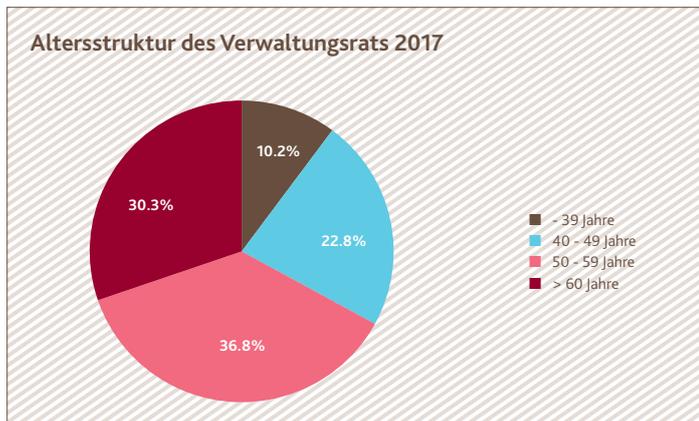


Abbildung 13: Grösse des Verwaltungsrats 2017 nach Personalbestand.

4.5 Altersstruktur und Altersbeschränkung

Als oberstes Exekutivorgan der Aktiengesellschaften werden Verwaltungsräte von Personen im mittleren Alter dominiert. Nur 10 Prozent der Mitglieder von Verwaltungsräten in der Schweiz sind jünger als 40 Jahre. 30 Prozent hingegen sind 60 Jahre oder älter.

Im Vergleich zu 2014 lassen sich vergleichsweise wenig Veränderungen feststellen. Der Anteil der Personen im Alter von 50 bis 59 Jahren ist wieder leicht rückläufig. Andererseits ist der Anteil der Personen unter 40 Jahre nach dem vorherigen Rückgang wieder leicht angestiegen. Trotz dieser Entwicklung kann man dennoch nicht von einer spürbaren Verjüngung sprechen. Im Gegenteil, mehr als zwei Drittel aller Verwaltungsräte - und damit nur minimal weniger als 2014 - sind 50 Jahre oder älter. Es stellt sich die Frage, ob Herausforderungen wie Digitalisierung durch eine stärkere Berücksichtigung von kompetenten jungen Personen erfolgreicher bewältigt werden könnten.



Eine Altersbeschränkung für die Mitglieder des Verwaltungsrats besitzen 11 Prozent aller KMU. Dies ist genau der gleiche Wert, den wir auch 2014 gemessen haben. Während es praktisch kein Kleinstunternehmen mit einer solchen Regelung gibt, nimmt der Anteil der Unternehmen mit Altersbeschränkung mit zunehmender Unternehmensgrösse deutlich zu. Bereits 38 Prozent aller Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden haben eine Altersbeschränkung. Nach Branchen findet man eine VR-Altersbeschränkung am häufigsten bei den Finanzdienstleistern.

	1-10 Mitarbeitende	11-50 Mitarbeitende	51-250 Mitarbeitende	251-1'000 Mitarbeitende	Durchschnitt
Altersbeschränkung	4%	9%	14%	38%	11%

Tabelle 1: Altersbeschränkung für VR-Mitglieder nach Personalbestand (2017).

	Bauwirtschaft	Industrie	Handel	Finanzdienstleistungen	Dienstleistung	Durchschnitt
Altersbeschränkung	11%	11%	6%	34%	12%	11%

Tabelle 2: Altersbeschränkung für VR-Mitglieder nach Branche (2017).

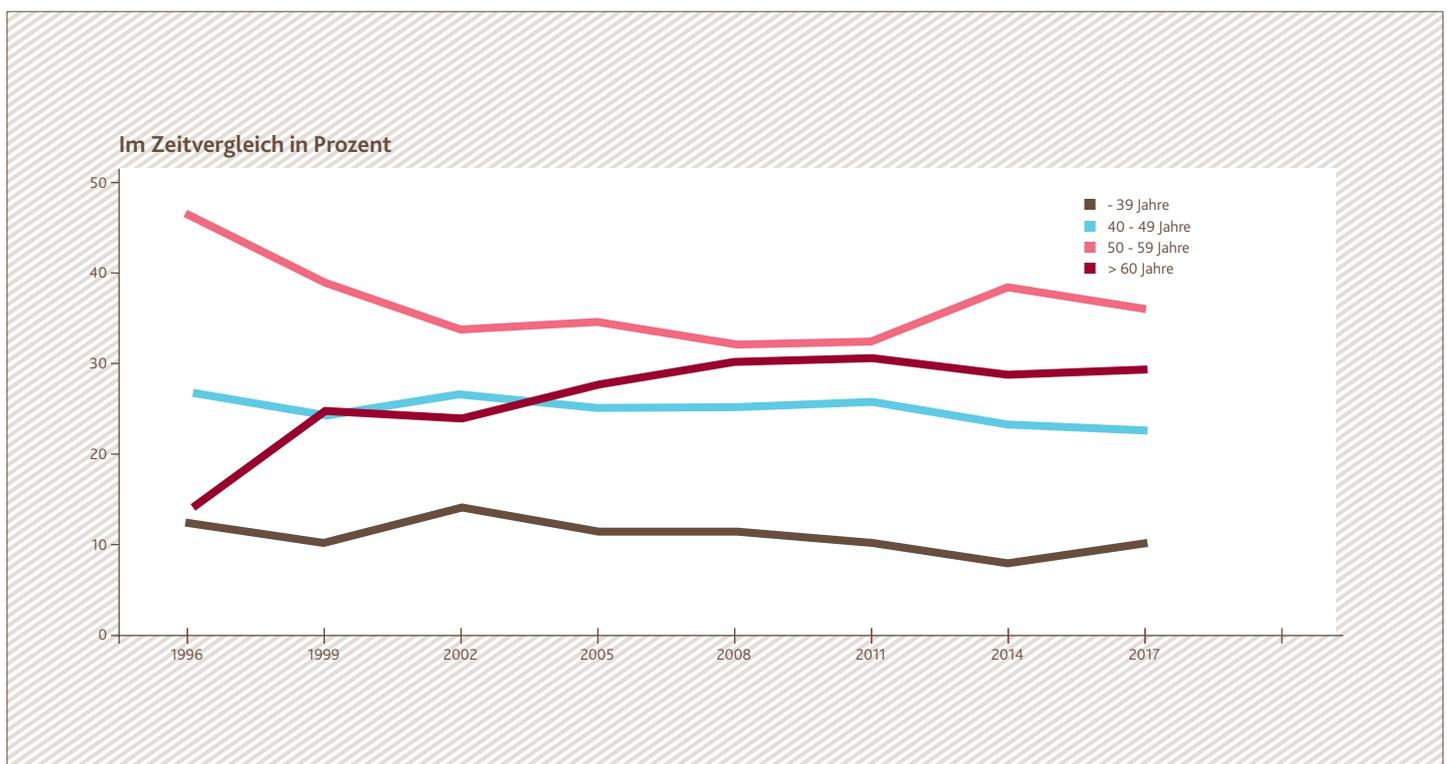


Abbildung 14: Altersstruktur des Verwaltungsrats.

4.6 Anteil der Frauen im Verwaltungsrat leicht rückläufig

Insgesamt sind 14 Prozent aller Verwaltungsräte von KMU in der Schweiz Frauen. Der Anteil von Frauen im Verwaltungsrat liegt damit deutlich niedriger als der Frauenanteil bei der Belegschaft. Im Verwaltungsrat von Kleinunternehmen findet man mit 17 Prozent den höchsten Anteil von Frauen. Häufig handelt es sich um Familienmitglieder. Mit zunehmender Unternehmensgrösse sinkt der Anteil und beträgt bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden nur noch 11 Prozent.

Im Vergleich zu 2014 hat sich ein leichter Rückgang des Frauenanteils von 15 Prozent auf 14 Prozent ergeben. Seit den 1990er Jahren war der Frauenanteil im Verwaltungsrat kontinuierlich gestiegen; bereits bei der letzten Umfrage konnten wir allerdings keine weitere Zunahme mehr feststellen. Der diesjährige Rückgang ist nur klein und statistisch nicht signifikant.

Auch nach Branchen zeigen sich interessante Entwicklungen. Deutlich gesunken ist der Frauenanteil im Handel und bei den Finanzdienstleistern. Wie bereits angeführt, haben nur wenige Finanzdienstleister an der Untersuchung teilgenommen, weshalb letztere Entwicklung nicht überinterpretiert werden sollte.

	1-10 Mitar- beitende	11-50 Mitar- beitende	51-250 Mitar- beitende	251-1'000 Mitar- beitende	Durch- schnitt
Anteil Frauen im Verwal- tungsrat	17%	14%	12%	11%	14%

Tabelle 3: Frauenanteil nach Personalbestand (2017).

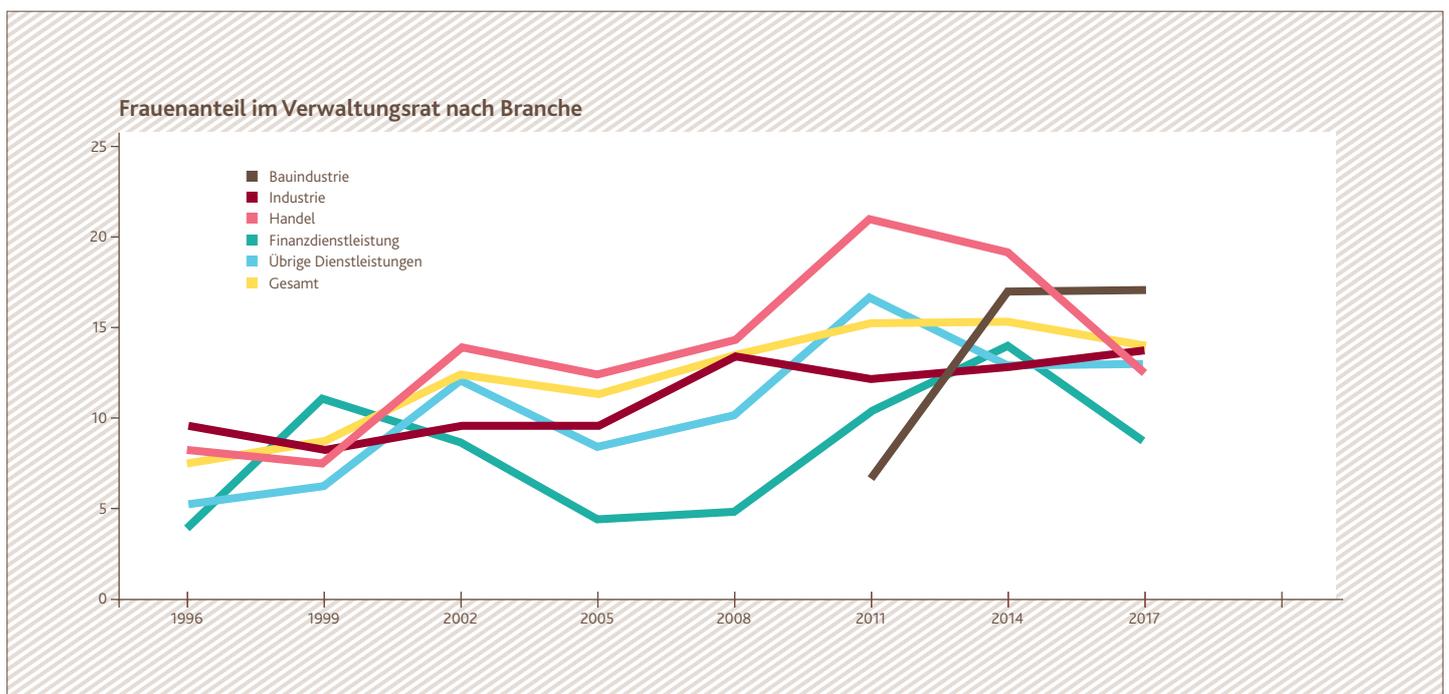


Abbildung 15: Anteil Frauen im Verwaltungsrat.

4.7 Organhaftpflichtversicherung: Auch kleine Unternehmen nutzen diese immer häufiger

Jedes Mitglied eines Verwaltungsrats eines Schweizer Unternehmens kann für den Schaden, der sich aus einer absichtlichen oder fahrlässigen Pflichtverletzung ergibt, haftbar gemacht werden. Eine Organhaftpflichtversicherung kann gegen die entstehenden Risiken wie Schadenersatzforderungen oder Abwehrkosten absichern.

In 33 Prozent der befragten Unternehmen besitzen die Verwaltungsräte eine Organhaftpflichtversicherung. Bei Finanzdienstleistern liegt dieser Anteil mit 62 Prozent am höchsten, am geringsten ist er in der Bauindustrie und im Handel. Mit zunehmender Unternehmensgrösse nimmt der Einsatz von Organhaftpflichtversicherungen zu. Nur ein Viertel aller Kleinunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitenden aber fast drei Viertel aller Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden sichern ihren Verwaltungsrat entsprechend ab.

Im Vergleich zu den Vorjahren hat der Anteil der Unternehmen mit einer Organhaftpflichtversicherung kontinuierlich zugenommen (2011: 25 Prozent, 2014: 28 Prozent, 2017: 33 Prozent). Interessant ist, dass auch Klein- und Kleinunternehmen immer stärker eine solche Versicherung nutzen, wenn auch auf niedrigem Niveau. 2011 und 2014 betrug der Anteil bei diesen Unternehmen (1-10 Mitarbeitende) nur 18 Prozent.

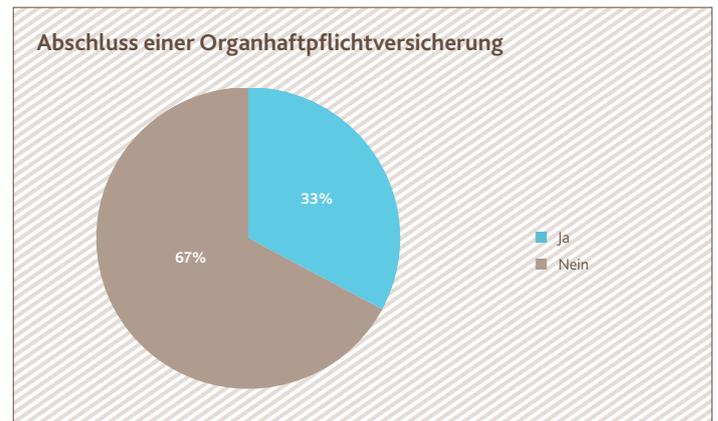


Abbildung 16: Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung.



5 Der Verwaltungsrat und unternehmerischer Erfolg

5.1 Performance der KMU in der Schweiz

Als oberstes Exekutivorgan von Aktiengesellschaften ist der Verwaltungsrat auch für den unternehmerischen Erfolg verantwortlich. Aber wie sollte ein Verwaltungsrat ausgestaltet sein, damit ein Unternehmen erfolgreich am Markt tätig sein kann? In diesem Kapitel gehen wir der wichtigen Frage nach, welche Merkmale des Verwaltungsrats im Zusammenhang zum Erfolg des Unternehmens stehen. Uns ist bewusst, dass es natürlich kein Patentrezept für Erfolg gibt, da Unternehmen mit unterschiedlichen Ausrichtungen und Strategien am Markt tätig sind. Dennoch wollen wir aufzeigen, welche Rolle der Verwaltungsrat bei welcher Art von Unternehmen spielen kann und was erfolgsversprechende Merkmale und Strukturen sind.

Wir messen den Erfolg von Unternehmen anhand einer Einschätzung der VR-Präsidenten in Bezug auf die folgende Frage: Wie würden Sie die Performance Ihres Unternehmens in den vergangenen drei Jahren im Vergleich zur Konkurrenz beurteilen?

Es wurden die folgenden vier Kennzahlen abgefragt, die jeweils auf einer Skala von 1 (= schlechter) bis 7 (= besser) eingeschätzt werden sollten:

- Umsatzentwicklung
- Marktanteilsentwicklung
- Gesamtkapitalrendite
- Beschäftigungsentwicklung

Wir berechnen den unternehmerischen Erfolg eines Unternehmens als Durchschnittswert der Antworten zu den vier genannten Kennzahlen.

Die durchschnittliche Einschätzung des unternehmerischen Erfolgs nach Branche und Grösse ist in der Abbildung aufgezeigt. Es wird deutlich, dass die Performance des eigenen Unternehmens in fast allen Branchen mit zunehmender Grösse tendenziell besser eingeschätzt wird. Mittelgrosse und grosse Unternehmen schätzen ihren Erfolg der vergangenen drei Jahre daher meist besser ein als Klein- und Kleinstunternehmen. Zudem bewerten Dienstleistungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen ihren Erfolg leicht überdurchschnittlich. Industrieunternehmen bilden das Schlusslicht, vermutlich aufgrund der häufigeren Abhängigkeit vom Export und der Belastung durch den derzeit starken Franken.

Nach diesem grundlegenden Überblick untersuchen wir die Bestimmungsfaktoren für unternehmerischen Erfolg auf Ebene der einzelnen Unternehmen.

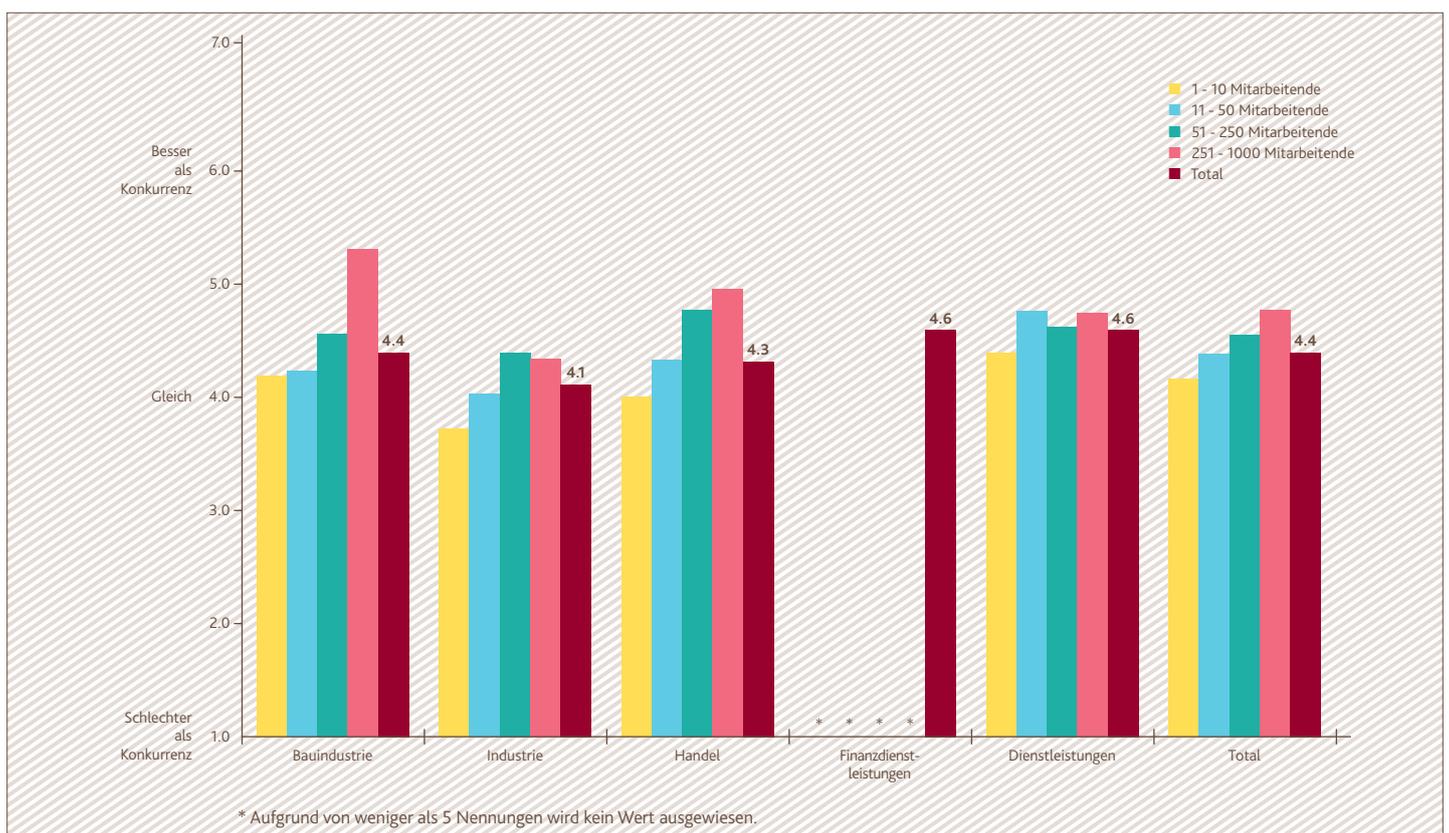


Abbildung 17: Unternehmerischer Erfolg nach Branche und Personalbestand.



5.2 Unabhängigkeit und Professionalität des Verwaltungsrats haben einen positiven Einfluss

Da der Erfolg eines Unternehmens von einer Vielzahl von Merkmalen bestimmt wird, untersuchen wir die Erfolgsfaktoren in einem sogenannten multivariaten Modell. Bei einem multivariaten Modell kann der gleichzeitige Einfluss von mehreren Faktoren auf die abhängige Variable (hier: unternehmerischer Erfolg) untersucht werden.⁹ Anhand eines multivariaten Modells kann mit einer höheren Genauigkeit gesagt werden, ob der Zusammenhang zwischen zwei Variablen lediglich statistischer Natur ist oder ob es tatsächlich einen kausalen Einfluss zwischen diesen gibt.

In unserer Analyse berücksichtigen wir insbesondere die vorne diskutierten Merkmale des Verwaltungsrats sowie Merkmale der Unternehmen (Anzahl Mitarbeitende, Exportanteil, Innovationskraft) und der Branche (Wettbewerbsintensität).

(Ergebnisse einer linearen Regressionsanalyse)	Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg
Anzahl Mitarbeitende	+
Exportanteil	-
Innovationskraft	+
Wettbewerbsintensität	-
Familienunternehmen	n.s.
Anzahl der Verwaltungsratsmandate des VRP	(+)
Anteil der Familienmitglieder im VR	n.s.
Wichtigkeit: Interessen der Eigentümer	n.s.
Wichtigkeit: Branchen-/Marktkenntnisse	n.s.
Wichtigkeit Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsleitung	n.s.
Wichtigkeit Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsleitung bei Familienunternehmen (Interaktion)	+
Wichtigkeit: Technologische/Fachliche Kompetenz	n.s.
Wichtigkeit: Kompetenz in Bezug auf Digitalisierung	n.s.
Wichtigkeit: Kompetenz in Bezug auf Internationalisierung	n.s.

Tabelle 4: Einflussfaktoren auf den unternehmerischen Erfolg.

Anmerkung:

- + signifikanter positiver Zusammenhang
- (+) schwach signifikanter positiver Zusammenhang
- signifikanter negativer Zusammenhang
- n.s. nicht signifikant.

Unsere Analyse zeigt, dass eine Reihe von strukturellen Merkmalen des Unternehmens in einem Zusammenhang zum unternehmerischen Erfolg steht. Wie bereits angedeutet, wird der unternehmerische Erfolg der vergangenen drei Jahre mit steigender Grösse des Unternehmens besser eingeschätzt. Auch eine innovative Ausrichtung des Unternehmens hat einen positiven Einfluss. Umgekehrt verhält es sich bei exportorientierten Unternehmen. Unternehmen mit einem hohen Exportanteil haben in den vergangenen Jahren eine schwierige Marktsituation vorgefunden. Auch eine hohe Wettbewerbsintensität auf dem Markt, auf dem das Unternehmen tätig ist, steht in einem negativen Zusammenhang zum Erfolg.

Bei den Merkmalen des Verwaltungsrats berücksichtigen wir die Anzahl der Verwaltungsratsmandate des VR-Präsidenten (vgl. hierzu Kapitel 4.3). Hier zeigt sich ein schwach signifikanter, positiver Einfluss. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass VR-Präsidenten mit mehreren anderen Mandaten einen positiven Einfluss auf das Unternehmen haben. Aufgrund ihrer höheren Professionalität und Erfahrung sind sie vermutlich eher in der Lage, Unternehmen so auszurichten, dass sie mit Erfolg am Markt tätig sind.

Unternehmen, die bei der Zusammenstellung des Verwaltungsrats der Unabhängigkeit gegenüber der Geschäftsleitung eine hohe Bedeutung beimessen (vgl. hierzu Kapitel 4.2), sind nicht per se erfolgreich. Wenn man diesen Zusammenhang allerdings in Kombination mit der Frage auswertet, ob ein Unternehmen ein Familienunternehmen ist oder nicht, kann man einen Zusammenhang finden. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass Familienunternehmen auf die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats achten sollten, um mit ihrem Unternehmen auf Dauer erfolgreich zu sein. Wir können keinen Beleg dafür finden, dass die Berücksichtigung von Branchenkenntnissen und der technologischen/fachlichen Kompetenz einen Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen hat. Das muss nicht heissen, dass diese Faktoren gar nicht von Bedeutung sind. Möglicherweise handelt es sich um Grundanforderungen, die an einen Verwaltungsrat gestellt werden und daher nicht die Unterschiede im Erfolg erklären können. Angemerkt sei, dass die Berücksichtigung von Kompetenz in Bezug auf die Digitalisierung und Internationalisierung bei der Besetzung des Verwaltungsrats einen positiven Einfluss auf die Innovationskraft von Unternehmen hat.

Insgesamt kann unser Modell etwa 20 Prozent der Unterschiede des unternehmerischen Erfolgs von Schweizer KMU erklären. Dieses Ergebnis zeigt, dass es neben den aufgeführten Faktoren noch eine Reihe weiterer Merkmale gibt, die die Performance von Unternehmen bestimmen. Unser Modell kann nur einen kleinen Einblick in den komplexen Zusammenhang von der Struktur und Tätigkeit des Verwaltungsrats und unternehmerischem Erfolg geben. Dennoch geben unsere Ergebnisse einen Hinweis darauf, welche Merkmale des Verwaltungsrats von Bedeutung für die Performance von Unternehmen sind. Weitere Analysen zu diesem wichtigen Thema sind angezeigt.

⁹ Konkret führen wir eine lineare Regressionsanalyse durch.

6 Anhang: Methodik

Ziele der Erhebung

Seit Beginn der Untersuchungsreihe werden von BDO die folgenden Ziele definiert und verfolgt:

In kleinen und mittleren Unternehmen der Schweiz wird eine quantitative Studie zu wichtigen Informationen um den Verwaltungsrat durchgeführt.

Folgende quantitativen Grössen und Fragen stehen jeweils im Zentrum des Interesses:

- ▶ Die Brutto-Jahresentschädigung des Verwaltungsrats und ihre Entwicklung im Zeitablauf. Dabei errechnet sich die Brutto-Jahresentschädigung des Verwaltungsrats aus dem (mit den gültigen Nennungen) gewichteten Durchschnittswert der durchschnittlichen Entschädigung der einzelnen erfragten Funktionen im Verwaltungsrat. Nicht nur dieser Durchschnittswert, sondern auch die durchschnittliche Entschädigung der verschiedenen Funktionen innerhalb des Verwaltungsrats interessieren dabei. Zudem werden die Unterschiede nach Branche, Personalbestand, Umsatz und weiteren Merkmale untersucht.
- ▶ Wie setzen sich die Verwaltungsräte zusammen, bezogen auf die Grösse, auf das Alter und den Frauenanteil? In welcher Form werden die Verwaltungsräte entschädigt? Wie oft gibt es eine Personalunion von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung?
- ▶ Zusätzlich wurde 2017 nach der Bedeutung verschiedener Aspekte bei der Zusammenstellung des Verwaltungsrats und anderen Themen gefragt.

Erhebungsmethode und Rücklauf

Die Befragung wurde als schriftliche Befragung durchgeführt. Es wurden bei einem von der Befragung unabhängigen Adresslieferanten 9'000 Kontaktdaten von Verwaltungsratspräsidenten von Schweizer Aktiengesellschaften erworben. Die Stichprobe wurde als geschichtete Zufallsstichprobe gezogen. In den drei Grössenkategorien 1-10, 11-50 und 51-250 Mitarbeiter wurden jeweils 3'000 Unternehmen zufällig ausgewählt und der Verwaltungsratspräsident persönlich mit einem Fragebogen inkl. Antwortcouvert angeschrieben. Die Befragten konnten entweder den Papierfragebogen ausfüllen oder die Daten in ein geschütztes Online-Formular eintragen. Erstmals wurden auch alle Teilnehmer der letzten Befragung im Jahr 2014, die ihre Kontaktangaben angegeben hatten, angeschrieben. Ohne Überschneidungen in den beiden Adressdatensätzen ergab sich eine Stichprobengrösse von 9'468 Personen.

Von den 9'468 insgesamt versendeten Fragebogen konnten ca. 100 aufgrund einer neuen oder fehlerhaften Adresse oder sonstiger Gründe nicht zugestellt werden. Die Nettostichprobe beträgt somit 9'368 Fragebogen. Insgesamt gingen 699 ausgefüllte Fragebogen ein, davon 615 per Post und 84 Online-Fragebogen. Die Rücklaufquote ist mit 7,5 Prozent etwas höher als bei der letzten Befragung im Jahr 2014. Die 699 teilnehmende Unternehmen haben weniger als 1'000 Mitarbeitende und bilden die Basis für diese Studie.

Durch die Art der Stichprobenziehung als geschichtete Zufallsstichprobe ergab sich eine leicht andere Grössenverteilung der Unternehmen, als es in der Realität der Fall ist. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse über die Jahre sicherzustellen wurde daher eine GewichtungsvARIABLE eingeführt, die zu der exakt gleichen Grössenverteilung der Unternehmen in

der realisierten Stichprobe wie in den Jahren 2011 und 2014 führt. Wie im Jahr 2014 wurden Unternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitenden bei der Berechnung der Durchschnittswerte nicht berücksichtigt, da in diesen grossen Unternehmen zum Teil sehr hohe Honorare gezahlt werden, die den Durchschnittswert verzerren würden.

Die Ergebnisse einer Stichprobe können dann als repräsentativ angesehen werden, wenn die Struktur der Elemente der Stichprobe ähnlich wie in der Grundgesamtheit ist. In Bezug auf die Grössenstruktur der befragten Unternehmen ähnelt unsere Stichprobe der Grundgesamtheit, wobei Klein- und Kleinstunternehmen leicht unterrepräsentiert und Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden leicht überrepräsentiert sind. Diese Einschränkung kann allerdings dadurch überwunden werden, dass die Resultate für die einzelnen Grössenkategorien separat betrachtet werden. Die Durchführung der Befragung und die Auswertung der Daten erfolgte durch Dr. Heiko Bergmann und Prof. Dr. Urs Fueglistaller vom Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) der Universität St.Gallen.

Erläuterung wichtiger Variablen

Bei der Branche wählen wir eine Einteilung in die folgenden fünf Branchengruppen:

- ▶ Baugewerbe: Bauhaupt- und Baunebengewerbe, Agrarwirtschaft, Gartenbau.
- ▶ Industrie: Industrie, verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung.
- ▶ Handel: Handel, Grosshandel, Garagisten/Reparatur, Gastgewerbe.
- ▶ Finanzdienstleister: Kredit- und Versicherungsgewerbe, Finanzdienstleistungen.
- ▶ Dienstleistungen: Wirtschaftsnahe Dienstleistungen (Treuhand, Unternehmensberatung, Advokatur, Personalberatung, Marketing), Informatik /EDV, Verlage, Medien, Gesundheit, Unterhaltung, Erziehung, Ausbildung, Dienstleistungen für Privatpersonen, Tourismus, Ingenieur- und Architekturdienstleistungen, Verkehr, Logistik.

7 Anhang: Datentabellen

	Anzahl Firmen	Durchschnitte		VR-Präsident		VR-Delegierter		VR-Vizepräsident		Mitglied VR-Ausschuss		VR-Mitglied	
		(unge-wichtet)	(gewich-tet)**	Gült.N	Durch-schnitt	Gült.N	Durch-schnitt	Gült.N	Durch-schnitt	Gült.N	Durch-schnitt	Gült.N	Durch-schnitt
Gesamt	689	21'277	22'065	368	30'667	86	27'178	152	16'276	82	17'152	334	15'113
Region													
Deutscheschweiz	569	21'904	22'442	323	30'864	77	29'463	130	16'713	58	17'527	298	14'955
Westschweiz	120	17'308	19'861	45	29'322	9	10'705	22	13'905	24	16'221	36	16'390
Branche													
Bauwirtschaft	163	19'780	21'341	77	31'635	22	17'957	31	13'838	19	20'710	72	14'761
Industrie	156	27'089	26'266	90	34'391	24	47'513	45	18'810	15	17'587	85	17'142
Handel	132	17'675	20'485	61	28'117	16	16'114	19	17'641	10	10'939	50	15'562
Finanzdienstleistungen	14	20'020	25'362	9	43'438			7	22'211	5	18'968	11	15'484
Dienstleistungen	224	19'166	20'006	131	28'040	24	23'278	50	14'328	33	16'476	116	13'708
Personalbestand													
1 bis 10	168	11'566	12'399	52	19'219	6	17'983	20	7'786	14	6'872	34	5'973
11 bis 50	244	16'052	17'795	124	25'183	28	17'745	43	9'275	22	14'927	104	13'128
51 bis 250	238	22'142	23'384	162	32'587	42	28'595	69	19'774	31	13'337	165	16'419
251 bis 1'000	39	46'339	46'026	30	71'287	10	60'650	20	35'280	15	35'667	31	28'810
Umsatz (in CHF)													
bis unter 2 Mio.	116	14'812	17'146	36	21'295	6	18'839	8	4'378	10	13'397	20	16'150
2 bis unter 20 Mio.	335	14'765	16'098	182	23'725	35	21'764	74	8'979	32	8'579	154	10'779
20 bis unter 50 Mio.	112	17'796	18'522	75	25'627	22	23'949	28	15'784	14	10'715	83	12'904
50 bis unter 300 Mio.	64	37'502	37'666	50	56'549	17	46'606	29	29'128	16	33'053	50	22'172
300 Mio. und mehr	8	70'207	73'802	5	106'695			4	*	2	*	5	53'821
Keine Angabe	54												

* Bei weniger als 5 Nennungen werden die Werte aus Vertraulichkeitsgründen nicht ausgewiesen.

** Berechnung siehe Anhang Methodik

Tabelle 5: Entschädigung nach Funktionen (in Schweizer Franken).

(ohne, Null-Werte)	VR-Präsident			VR-Delegierter			VR-Vizepräsident			Mitglied VR-Ausschuss			VR-Mitglied		
	Q 25	Zentralwert	Q 75	Q 25	Zentralwert	Q 75	Q 25	Zentralwert	Q 75	Q 25	Zentralwert	Q 75	Q 25	Zentralwert	Q 75
Gesamt	10'000	15'000	30'000	6'350	15'000	20'000	6'000	10'000	15'000	5'000	10'000	26'900	6'000	10'000	20'000
Region															
Deutscheschweiz	9'000	15'000	30'000	7'000	15'000	25'000	5'000	10'000	20'000	5'000	10'000	25'000	5'000	10'000	18'000
Westschweiz	6'000	11'850	25'000	5'000	6'000	20'000	5'000	6'000	15'000	5'000	6'000	18'000	3'000	6'000	12'000
Branche															
Bauwirtschaft	5'000	12'000	25'000	5'000	16'000	30'000	3'500	5'000	16'000	3'900	12'000	25'000	4'000	7'500	15'000
Industrie	10'150	20'000	35'000	10'000	18'000	40'000	6'000	16'000	20'000	5'000	15'000	15'500	5'000	10'100	20'000
Handel	9'000	12'000	32'000	6'000	10'000	25'000	6'000	10'000	12'400	2'500	5'000	18'000	5'000	10'000	20'000
Finanzdienstl.	15'000	25'000	34'000				*	18'000	*	*	15'000	*	10'000	11'000	23'000
Dienstleistungen	8'000	12'000	25'000	7'000	15'000	24'000	5'200	10'000	15'000	5'000	7'200	22'000	5'000	10'000	12'500
Personalbestand															
1 bis 10	5'000	9'250	16'000	*	8'200	*	2'250	6'500	9'900	1'200	5'000	5'332	1'500	4'200	7'900
11 bis 50	6'000	12'000	20'000	6'000	12'500	20'000	4'000	6'000	12'000	5'000	7'000	15'000	4'000	7'500	12'000
51 bis 250	12'000	20'000	35'000	8'000	15'000	25'000	8'000	16'000	25'000	5'150	10'000	15'000	7'000	12'000	20'000
251 bis 1'000	29'000	46'700	100'000	20'000	34'000	80'000	16'000	25'000	49'000	20'000	30'000	40'000	11'200	20'000	30'000
Umsatz (in CHF)															
bis unter 2 Mio.	4'000	7'500	12'500	*	5'000	*	1'500	5'000	7'700	1'000	5'000	10'000	1'000	3'600	10'000
2 bis unter 20 Mio.	6'500	12'000	20'000	6'000	10'000	18'000	4'200	6'000	10'000	5'000	6'000	10'000	4'000	7'000	12'000
20 bis unter 50 Mio.	10'000	20'000	35'000	6'000	15'000	30'000	6'000	14'000	20'000	3'000	10'000	15'000	6'000	10'000	18'000
50 bis unter 300 Mio.	20'000	35'000	80'000	16'000	29'000	45'000	16'000	20'000	35'400	15'000	30'000	40'000	10'000	18'000	30'000
300 Mio. und mehr	*	40'000	*				*	*	*	*	*	*	*	30'000	*

* Bei weniger als 5 bzw. 9 Nennungen werden die Werte aus Vertraulichkeitsgründen nicht ausgewiesen.

Tabelle 6: Zentralwert und Quartile der Entschädigung nach Funktionen (in Schweizer Franken).

	% Anteile in Alterskategorien				% Verteilung Geschlechter		Struktur und Organisation VR			
	bis 39 Jahre	von 40 - 49	von 50 - 59	60 und älter	Anteil Frauen	Anteil Männer	Anzahl VR	Altersbeschränkung für VR-Mitglieder (Ja-Anteil)	Organhaftpflichtversicherung (Ja-Anteil)	Personalunion (Ja-Anteil)
Gesamtdurchsch.	10.2 %	22.8 %	36.8 %	30.3 %	13.9 %	86.2 %	3.7	10.6 %	32.8 %	53.8 %
Region										
Deutschschweiz	10.4 %	21.4 %	38.2 %	30.0 %	13.5 %	86.5 %	3.7	11.4 %	34.9 %	53.8 %
Westschweiz	9.2 %	29.5 %	30.0 %	31.4 %	15.6 %	84.4 %	3.9	7.0 %	23.6 %	53.6 %
Branche										
Bauwirtschaft	11.6 %	26.6 %	32.7 %	29.1 %	17.0 %	83.0 %	3.5	10.5 %	18.1 %	60.9 %
Industrie	5.7 %	22.4 %	37.8 %	34.1 %	13.6 %	86.4 %	3.9	11.2 %	44.0 %	47.6 %
Handel	11.3 %	18.2 %	35.9 %	34.7 %	12.7 %	87.3 %	3.2	5.6 %	26.8 %	57.1 %
Finanzdienstl.	1.4 %	29.7 %	38.9 %	30.0 %	8.6 %	91.4 %	4.7	33.5 %	62.2 %	40.6 %
Dienstleistungen	12.0 %	22.9 %	39.4 %	25.7 %	12.8 %	87.2 %	4.0	11.8 %	37.9 %	51.6 %
Personalbestand										
1 bis 10	13.3 %	20.8 %	38.6 %	27.4 %	16.7 %	83.3 %	3.0	4.4 %	24.5 %	68.5 %
11 bis 50	10.6 %	23.8 %	36.0 %	29.7 %	13.6 %	86.4 %	3.6	8.7 %	27.2 %	52.5 %
51 bis 250	7.7 %	23.8 %	36.5 %	32.1 %	11.8 %	88.2 %	4.3	14.2 %	42.4 %	47.3 %
251 bis 1'000	4.4 %	20.3 %	36.2 %	39.1 %	11.4 %	88.6 %	5.4	37.8 %	71.8 %	25.6 %
Umsatz (in CHF)										
bis unter 2 Mio.	18.3 %	18.9 %	40.5 %	22.3 %	18.8 %	81.2 %	3.0	4.7 %	17.5 %	71.9 %
2 bis unter 20 Mio.	9.6 %	24.8 %	34.4 %	31.2 %	13.1 %	86.9 %	3.5	6.8 %	26.8 %	55.5 %
20 bis unter 50 Mio.	6.9 %	21.9 %	38.8 %	32.4 %	10.2 %	89.8 %	4.5	13.9 %	49.7 %	37.9 %
50 bis unter 300 Mio.	4.7 %	21.6 %	37.1 %	36.7 %	10.8 %	89.2 %	4.9	36.1 %	55.4 %	36.0 %
300 Mio. und mehr	10.7 %	29.6 %	34.6 %	25.1 %	16.5 %	83.5 %	5.9	40.2 %	78.2 %	29.5 %

Tabelle 7: Altersstruktur und Organisation des Verwaltungsrats.

8 Anhang: Teilnehmerverzeichnis

Folgende Unternehmen haben zugestimmt, sich namentlich aufzuführen zu lassen:

A

à la carte-reisen ag
 A. Baldegger AG
 Aamatt Tierärzte AG
 ACTS Abroll-Container-Transport-Service AG
 ADVIS AG
 AEH Zentrum für Arbeitsmedizin,
 Ergonomie und Hygiene AG
 aenergie AG
 Aequator AG
 AES Rechtsanwältin
 Alder Bau AG
 Alducto AG
 Alipro AG
 Alloboissons SA
 Alpein Software Swiss AG
 Alpinofen AG
 Alterszentrum Kehl AG
 Altes Tramdepot Brauerei Restaurant AG
 Amici Caffè AG
 Ammann Gartenbau AG
 Andermatt Holding AG
 ara region bern ag
 ARC Logiciels SA
 Architram SA
 Arnold Ehrat AG
 Art Fahnen AG
 Ascom Holding AG
 Ateco Tobler AG
 Atlantis AG
 Atlis AG
 Aton Management SA
 Australasia Travel Service AG
 Auto AG Uri
 Autobetrieb Serntal AG

B

Bachofen Gruppe AG
 Bäckerei Rest. Linde AG
 Balance Hotels AG
 BalTec Holding AG
 Bärtschi Optik AG
 Bauwerk AG
 Beer Grill AG
 Bergbahn Scuol AG
 Bernard Chevalley SA
 Bernerland Bank AG
 Betagtenzentrum Emmen AG
 Beton AG Hüsivil
 Bewilux AG

BHAtteam Ingenieure AG
 Bière du Boxer SA
 Bieri & Grisoni SA
 Bio Test Agro AG
 Bischof Bau AG
 Blaser Metallbau AG
 Boost Holding AG
 Bösch AG, Schreinerei
 Boss Holzbau AG
 Bosshard + Co AG Rümlang
 Brecht + Co AG
 BRINER AG Winterthur
 Brunner Medien AG
 Bruno Köppel AG
 Brüttsch Elektronik AG
 BRZ Schweiz AG
 BSB + Partner Ingenieure und Planer AG
 Bucher + Joho AG
 Buchhaltungs- und Treuhand AG
 Bühler Maler & Gipser AG
 Büro Bischof Bern AG
 Busbetrieb Aarau AG

C

C. Vanoli AG
 Cadouest SA
 Cambridge Editing AG
 Carbométal SA
 Casainvest Rheintal AG
 Cavelti AG
 Chantier Naval de Corsier Port SA
 Charpentes Vial SA
 Chocolat Bernrain AG
 Clientis Bank Küttigen-Erlinsbach AG
 Cofex AG
 Cornaz SA
 Corti Holding AG
 Crealogix Holding AG
 creaTor AG
 CSA Engineering AG
 csj collaction ag

D

D. Martinelli AG
 Daniel Jutzi AG
 Data Management Invest AG
 Datahub AG
 Demo SCOPE AG
 DM Bau AG
 DMB Technics AG
 Doetsch Grether AG
 Dr. Castelberg Optometry AG
 Dr. Deuring + Oehninger AG

Drogerie Anrig AG
 Druckerei Karl Augustin AG

E

E. Antenen SA
 E. Kalt AG
 E.C. Fischer AG
 Eberhard Holding AG
 Eberle Treuhand und Verwaltungs-AG
 Elan Personal AG
 Elcase AG
 Elektrizitätswerk Heiden AG
 Elkom Partner AG
 Emaform AG
 EMCT Swiss-Conntec SA
 EMH AG
 Energie 360 Grad AG
 Energie Zürichsee Linth AG
 Enerprice Service AG
 Entourage Medical Esthetic Solutions SA
 ERNI Group Holding AG
 Ernst Spalinger AG
 Estermann AG
 Etampa AG
 EW Jaun Energie AG
 EW Sirmach AG
 ewp AG
 Extérieurs 2000 SA

F

Fässler Gärtnerei AG
 Fawer Staudenkulturen AG
 Feldhof Gemüse AG
 Felix Transport AG
 Fiduciaire Fidinter SA
 Fiduria AG
 First Frame Networkers AG
 Fischer Papier AG
 Fischer Reinach AG
 Fitness-Partner AG
 Five Informatik AG
 Fleischmann Immobilien AG
 Flexofix AG
 Foffa Conrad AG
 Forellensee-Garage AG
 Forming AG
 Formtec AG
 Forster und Burgmer AG
 Frauchiger AG
 Freestar-Holding AG
 Frigothem Ferrari AG
 FSP Architekten AG
 Füllemann AG Garten-Gartenbau

G

G. Ungricht AG
 Gähler und Partner AG
 Galvabau AG
 Gantenbein + Partner AG
 Garage & Carrosserie RS SA
 Garage Blaser AG
 Garage Egger AG
 Garage Lüscher AG
 Garage Stahel AG
 Garage Volet SA
 Gemasy Generalplanungen AG
 Gemdat Informatik AG
 Genolet Toiture Concept SA
 Geoterra Holding AG
 Geotest AG
 Ghisleni Partner AG
 Glariform AG
 GLATZ AG
 Globogal AG
 Glutz Holding AG
 Golfplatz Ybrig AG
 Granol AG, Zeughausstr. 5
 Gredig & Co. AG
 Gribi AG Belp
 Grob AG
 Groba AG
 Gründenfelder & Lorenz AG
 Gustav Gerig AG

H

H. Clopath AG
 Haecky Gruppe
 Hamotec AG
 Handwerker & Optiver AG
 Hans Nobs & Cie AG
 Hans Senn AG
 Härtereier Gerster AG
 Hasler Transport AG
 Hauenstein Invest AG
 Haut-lac école internationale bilingue
 Hegner Fenster AG
 Heim im Bergli AG
 Heiniger AG
 Heitere Events AG
 Heivi AG
 Hitz und Partner AG
 Hof Garage Ducommun AG
 Hofrat Suess AG
 Hoher Kasten Drehrestaurant und Seilbahn AG
 Holzbau Bucher AG
 Holzbau Moosmann AG
 Holzpunkt AG
 Hotel Cervin

Hotel Hof Weissbad AG
 Hotel Pollux Taugwalder AG
 Hotel Wolfensberg AG
 Hunkeler AG
 Hunziker Partner AG
 Hutter Dynamics AG
 HYT SA

I

i3 - Information Intelligence Insights AG
 IBAarau Strom AG
 IBG Engineering
 IfA Holding AG
 Ifanger AG
 Indupart AG
 Innomet AG
 Interkauf AG

J

Jaeger Reinigung AG
 Jean Rutz Textil AG
 job impuls ag
 Johann Müller AG
 Josef Wiederkehr Bauunternehmung
 Jungfrau Tours AG

K

Kalbermatten Haustechnik AG
 Käseerei Wüthrich AG
 Keigel AG
 Kessler & Co AG
 Kiener Bau AG
 Kieswerk Hüswil AG
 Killer Ladenbau AG
 Kisag AG
 Kisano Suisse SA
 Klinik Gais AG
 Koch AG
 Koch Generalunternehmen AG
 Koch Kraftwerk AG
 KoMe Holding AG
 Köppli & Partner AG
 Krebs AG
 Kress Opticiens SA
 Kuhn Rikon AG
 Kühnis Brillen & Optik AG
 Kunz Schmid Rechtsanwälte und Notare AG
 Kurt Keller AG

L

Landi See AG
 Läng Schreinerei und Küchenbau AG
 Lateltin & Monnerat Architectes Sia SA
 Lehmann Arnegg AG
 Les Blanchisseries Générales LBG SA
 Leucom AG
 Lienhard AG
 LIHS AG
 Linth STZ AG
 Linus Silvestri AG
 Littlebit Technology AG
 LIWATEC AG
 Logicare AG
 LSG Sky Chefs Catering Schweiz AG
 Lüscher Gartenbau-Baumschulen AG
 LUZI fragrance compounds
 LWB Weldtech AG

M

MAB Möbelfabrik Betschart AG
 Malergeschäft König AG
 Markenfels AG
 Marti AG Schreinerei & Schliesstechnik
 marti engineering ag
 Martin Lenz AG
 MBSZ Marketing & Business School Zürich AG
 Meiko Heimtierbedarf AG
 Mepha Pharma AG
 Merbag Holding AG
 Mercedes-Benz Automobil AG
 Merial Vertriebs AG
 Métal-Concept SA
 Metallwalzwerk AG Menziken
 Metzgerei Fässler AG
 Michaud et Mariaux SA
 Microcut AG
 Miecra AG
 Mitreva Treuhand und Revision AG
 Mitsubishi Center Thun Spymag AG
 mmg Guggeien-Höchst AG
 Molkerei Lanz AG
 Mollet & Co. AG
 Motorimport AG

N

Nebiker AG
 Neumühle AG
 Nexvap SA
 Novis Electronics AG
 NOVO Business Consultants AG
 NS Maschinen AG

O

Obrist Bauunternehmung AG
 Oertli Werkzeuge AG
 OFFIX Holding AG
 OPAL Associates Holding AG
 Opdebeeck SA
 Opes AG
 Otto Notter Holding AG

P

Paci Holding SA
 Pamisa SA
 Paro AG
 Parts World AG
 Pelletier SA
 Pestalozzi + Co AG
 Peter Ruchti AG
 Pfiffner Holding AG
 Pfister Gastro AG
 Pflegezentrum Süssbach AG
 Pierre-Louis Marti Holding AG
 Planar AG
 Planimpuls AG
 Plättli Ganz Baumaterial Holding AG
 Poesia Holding AG
 Polke Ziege vonMoos AG
 Polygon Chemie AG
 Praxis Sihlbogen AG
 Prevent AG
 Primestay Holding AG
 Profilpress AG
 PUNTREIS Center da sanadad SA

Q

QDM AG

R

Rabotage du Rhône SA
 Rapp AG
 Regibus AG
 Regionalwerke AG Baden
 Résidence la Source SA
 Ressorts Industriels SA
 RLJ Ingénieurs Conseils SA
 Robusta AG
 Rotel AG
 Rotoflex AG
 Rychiger AG

S

S + B Baumanagement AG
 S.O.L. - Silk Opportunities Ltd
 Sabag Holding AG
 Sanitas Krankenversicherung
 Säntis-Schwebebahn AG
 Saphir Group Management AG
 Sarna Plastec AG
 Sateldranse S.A.
 Satom SA
 Schällibaum AG
 Scheller & Partner AG
 Scherer & Bühler AG
 Schlachthof Mittelbünden AG
 Schmid Metallbau AG
 Schneebeli Metallbau AG
 Schöb AG
 Schrämli Holding AG
 Schubarth + Co. AG
 Schüwo AG
 Schwabe AG
 Schwabe-Gruppe Schweiz
 Sdplus Holding SA
 Seckler AG
 Securosos SA
 Semag, Saat- und Pflanzgut AG
 Sensia AG
 Shell Switzerland AG
 Signal AG
 Silony Medical International AG
 Sistag AG
 Soleol SA
 Solexperts AG
 Sol-id aw AG
 Solsana AG
 Sonnenbau Holding AG
 Sonnenbergbahn AG
 Späti Holzbau AG
 Sportlife Buri AG
 Stadtbuss Chur AG
 Stadtmühle Schenk AG
 Stanserhorn-Bahn AG
 Stephan SA
 Sterngarage AG
 Stuedler Press AG
 Stoosbahnen AG
 Stürmsfs AG
 Supercomputing Systems AG
 Suter Viandes SA
 Swiss Keys Management SA
 Swiss-Chalet Merlischachen AG
 Swissmeda AG
 SwissNeutronics AG
 swissplast AG
 Swisspro AG

Sybit & Peers AG

Sylvac SA
 SYSTRONIC-ems SA

T

Techfirm Service Provider
 Télécabine Charmey-Les Dents-Vertes SA
 Télé-Evolène SA
 Thermalbad AG
 Thun Solar AG
 Tobi Seeobst AG
 Tobler Haustechnik AG
 Toldo Strassen- und Tiefbau AG
 Torrione et Cie SA
 TS Tor und Service AG
 Turben Garage AG

U

U-blox AG

V

Variosystems AG
 Vettiger Metallbau AG
 Villars Holding SA
 von Rohr Holzbau AG
 VR AG
 VTL-Insurance + Partner AG

W

W & W Immo Informatik AG
 Walder + Trüb Engineering AG
 Wälli AG Ingenieure
 Walser & Co. AG
 Walter Wittwer Immobilienberatungen AG
 Wandfluh AG
 Wandfluh Produktions AG
 Webaria AG
 Weber Mécanique SA
 Wefag AG
 Weriwald AG
 Wernli AG
 Westiform Holding AG
 Willi Haustechnik AG
 Willy Marti Holzbau AG
 Wipf Holding AG
 witreva treuhand- und revisionsgesellschaft ag
 Witschi Electronic AG
 Witschi Group AG
 WMC IT Solutions AG
 Wohn- und Pflegeheim Grünau AG
 Wolgensinger AG

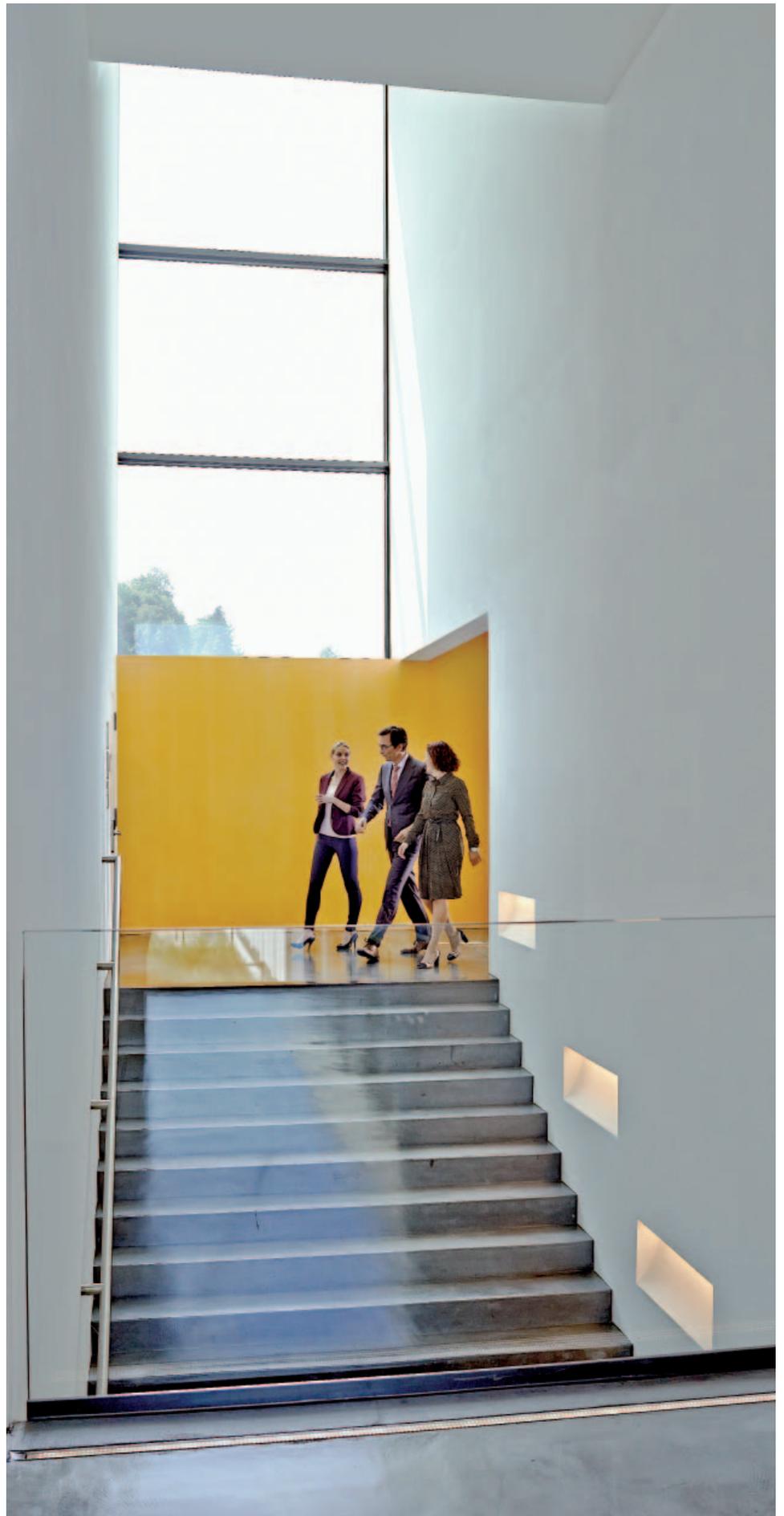
WS-Skyworker AG
Wyler-Werffeli AG
Wyon AG

X

xappido ag
X-Tra Production AG

Z

Zemp Sanitär AG
Zulauf AG
Zürcher Oberland Medien AG
Züri Elektro AG



BDO AG

Direktion Schweiz
Biberiststrasse 16
4501 Solothurn
Telefon 032 624 62 05
info@bdo.ch

BDO AG

Mit 33 Niederlassungen und mehr als 1000 Mitarbeitenden ist BDO AG, mit Hauptsitz in Zürich, erste Adresse in der Schweiz für mittelgrosse und kleine Unternehmen, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen. Sie bietet Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Financial Services, Treuhand, Steuer- und Rechtsberatung, Unternehmensberatung, Informatik sowie Immobilien an.

Für die international ausgerichtete Kundschaft wird das weltweite BDO Netzwerk in über 150 Ländern genutzt. BDO AG, mit Hauptsitz in Zürich, ist die unabhängige, rechtlich selbstständige Schweizer Mitgliedsfirma des internationalen BDO Netzwerkes mit Hauptsitz in Brüssel (B).

www.bdo.ch