



Newsletter 29 | März 2017

## EDITORIAL

### VR müssen Agilität lernen

In der technologisierten Welt kennt man Agilität als Konzept bereits seit über 20 Jahren! Das Agile Manifesto formulierte bereits 2001 Werte der Agilen Softwareentwicklung (Rapid Application Development RAD). Eine der bekanntesten agilen Methoden ist Scrum, das erstmals 1995 öffentlich erwähnt wurde. Dieser Ansatz erfordert eine Orientierung an folgenden vier Grundprinzipien: Team, Projekt, Zusammenarbeit und Akzeptanz von Veränderungen.

Die Parallelen der beiden ersten Prinzipien zur VR-Tätigkeit sind evident: Der Verwaltungsrat ist ein solidarisch verantwortliches Team, dessen Projekt auf einer klaren Strategie und einem klaren Geschäftsmodell basiert und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens sicherstellt.

Beim dritten Prinzip wird es etwas komplizierter. Der Erfolg einer guten Unternehmensführung fusst nicht allein auf der Qualität der Zusammenarbeit im Verwaltungsrat, sondern vielmehr auf dem Vertrauensverhältnis zwischen VR-Präsident und CEO sowie auf einer engen und effizienten Zusammenarbeit innerhalb der Geschäftsleitung und auf allen Stufen des Unternehmens.

Das letzte Prinzip ist das schwierigste. Offenheit für und Akzeptanz von Veränderungen ist in der Regel nicht eine der Hauptstärken eines Verwaltungsrats. Die gesetzlichen und reglementarischen Anforderungen, das Risikomanagement, der Druck von Gesetzgeber und Revisoren lassen es den Verwaltungsrat häufig sicherer erscheinen, Beständigkeit zu suchen, statt allzu schnelle oder ungewisse Entwicklungen. Dennoch kommt man im heutigen Umfeld nicht darum herum, stets die tiefgreifenden wirtschaftlichen, technologischen, gesellschaftlichen und politischen Veränderungen miteinzubeziehen.

1859 veröffentlichte Charles Darwin sein Werk „Über die Entstehung der Arten“, dessen vollständiger englischer Originaltitel „On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life“

## IN DIESER AUSGABE

### EDITORIAL

#### VR müssen Agilität lernen

### PROTOKOLL UND UMSETZUNG VON BESCHLÜSSEN

#### Das Protokoll: Ein wichtiges Instrument für den VR

### RECHT

#### Aktienrechtsrevision

### DIGITALE TRANSFORMATION

#### VR 4.0 oder: Wie reagiert man auf die digitale Herausforderung?

### SIVG-AGENDA

## KONTAKT

sivg  
Schweizerisches Institut  
für Verwaltungsräte  
Kapellenstrasse 14  
Postfach  
CH-3001 Bern  
sekretariat@sivg.ch  
www.sivg.ch

lautete. Seine These, wonach weder der Stärkste noch der Intelligenteste überleben, sondern derjenige, der fähig ist, sich Veränderungen anzupassen, ist heute auch für Unternehmen gültig: Nur die agilsten wird es auch morgen noch geben.

Deshalb hat das sivg „VR und Agilität“ zum Jahresthema seines 10-jährigen Jubiläums gemacht. Es will Verwaltungsräte auf dem Weg zur nötigen Agilität unterstützen. An den aufs Jahr verteilten sivg-Veranstaltungen und im Rahmen der

Mitgliederversammlung referieren verschiedene VR-Präsidenten, Unternehmer und Spezialisten über die mannigfaltigen Facetten der Agilität. Neben der Know-How-Vermittlung stehen dabei Erfahrungsaustausch, Succes Stories, aber auch das Lernen aus Misserfolgen und die gemeinsame Suche nach adäquaten Lösungen fürs eigene Unternehmen im Mittelpunkt.

*Dominique Freymond, Vizepräsident sivg*

## PROTOKOLL UND UMSETZUNG VON BESCHLÜSSEN

# Das Protokoll: Ein wichtiges Instrument für den VR

## Test

Nehmen sie sich die Mühe und lesen sie ein VR-Protokoll des letzten Jahres und überprüfen sie, ob sie dessen Inhalt immer noch verstehen, ob die darin erwähnten Beschlüsse klar und umgesetzt sind! Sie können sowohl positiv überrascht als auch erstaunt sein über Lücken. Bei Schwierigkeiten oder in Konkursfällen gilt, was über ihre Diskussionen und Beschlüsse im Protokoll steht und nicht die subjektive, oft schwache Erinnerung der einzelnen VR-Mitglieder.

## Interner oder externer VR-Sekretär?

Gemäss Artikel 712 des Obligationenrechts bezeichnet der Verwaltungsrat „seinen Präsidenten und den Sekretär. Dieser muss dem Verwaltungsrat nicht angehören.“ In kleinen KMU wird die Protokollführung für VR und GV häufig dem Treuhänder übertragen, der das gesetzlich minimal Erforderliche festhält. Ab einer gewissen Grösse wird oft die Direktionsassistentin mit der Protokollführung betraut. Sie kennt das Unternehmen und kann damit das Protokoll in voller Kenntnis der Sachlage verfassen. Seien sie sich aber bewusst, dass sie dadurch unter Umständen in einen Loyalitätskonflikt geraten kann zwischen dem, was sie in den VR-Sitzungen hört und dem, was in den GL-Sitzungen besprochen wird. Verfügt das Unternehmen über genügend Mittel, kann es auch eine externe Person – häufig einen Juristen – als VR-Sekretär bezeichnen. Bisweilen kann es vorteilhaft sein über externe spezifische Kompetenzen und Neutralität zu verfügen, mit dem Nachteil, dass die Innensicht des Unternehmens fehlt.

## Stolperfallen bei der Wahl des VR-Sekretärs

Gelegentlich « opfern » sich VR-Präsident oder CEO für die Protokollführung. Hier besteht die Gefahr, dass das Protokoll subjektiv gefärbt und zum Vorteil des Protokollführers verfasst ist. Es besteht auch die Möglichkeit, ein ordentliches VR-Mitglied mit der Aufgabe zu betrauen. Wenn möglich sollte dies vermieden werden, da es un-

möglich ist, sich auf eine korrekte Protokollführung zu konzentrieren und sich gleichzeitig aktiv an der Diskussion im VR und den Beschlüssen zu beteiligen.

## Unterschiedliche Protokolltypen

Das Gesetz verlangt, dass „über die Verhandlungen und Beschlüsse“ ein Protokoll geführt wird, „das vom Vorsitzenden und vom Sekretär unterzeichnet wird“. Sie haben die Wahl zwischen einem Kurzprotokoll, einem zusammenfassenden oder integralen Protokoll. Auf ein Wortprotokoll, analog der politischen Debatten, ist zu verzichten – aus Zeitgründen und um zu vermeiden, zu lange über die genaue Formulierung der Interventionen diskutieren zu müssen. Gemäss Rechtsprechung und „Business Judgment Rule“ muss der Verwaltungsrat alle seine Beschlüsse dokumentieren, inklusive der Überlegungen und Vorarbeiten, die dazu geführt haben. Dies geschieht namentlich mit dem Protokoll, dem die jeweiligen Grundlegendokumente beigelegt werden.

## Der adäquate Inhalt

Auf jeden Fall erwähnt werden muss, wer an der Sitzung teilgenommen hat und wer abwesend war sowie Datum, Anfang und Ende. Zum Schutz des betroffenen VR-Mitglieds sowie des Gesamt-VR vor Kritik ist auch die Erwähnung von Ablehnungen oder vollständige Informationen über Interessenkonflikte wichtig. Jedes VR-Mitglied hat das Recht explizit zuhanden des Protokolls eine Erklärung abzugeben. Vergessen sie schliesslich nicht die Unterzeichnung durch den Vorsitzenden und den Sekretär sowie die Beilage aller Dokumente, die Grundlage für Diskussion und Beschlüsse bilden. Das Originalprotokoll ist korrekt aufzubewahren.

## Zentrales Arbeitsinstrument

Über die gesetzliche Verpflichtung hinaus ist das VR- oder Ausschuss-Protokoll ein zentrales Arbeitsinstrument für die Umsetzung der gefassten Beschlüsse. Es erlaubt nicht

nur, sich daran zu erinnern, was beschlossen wurde, sondern auch die Kontrolle, ob der Beschluss korrekt umgesetzt wurde. Zudem erlaubt es dem Präsidenten und den VR-Mitgliedern die Abarbeitung der Pendenzen.

*Dominique Freymond, Vizepräsident sivg*

## RECHT



# Aktienrechtsrevision

**Der Bundesrat hat im vergangenen November die Aktienrechtsrevision zuhänden des Parlaments verabschiedet. Ein kurzer Überblick und eine Stellungnahme des sivg zu zwei Punkten.**

Das sivg begrüsst die Aktienrechtsrevision im Grundsatz. Sie ermöglicht den Unternehmen und ihren Verwaltungsräten mehr Flexibilität, namentlich durch die Möglichkeit eines Kapitalbands und des Aktienkapitals in der für die Geschäftstätigkeit wesentlichen ausländischen Währung.

In einigen Punkten geht die Revision allerdings eindeutig zu weit und greift zu stark in die Wirtschafts- und Organisationsfreiheit der Unternehmen ein. So zum Beispiel bei den Geschlechter-Richtwerten. Gemäss Bundesrat sollen im Verwaltungsrat mindestens 30 Prozent, in der Geschäftsleitung 20 Prozent Frauen vertreten sein. Das sivg steht für eine diverse und komplementäre VR-Zusammensetzung, lehnt staatlich vorgeschriebene Quoten oder Richtwerte jedoch ab. Die Unternehmen kennen die Vorteile einer ausgeglichenen Geschlechtervertretung selber. Es ist nicht Sache des Gesetzgebers, Quoten irgendwelcher Art für die Zusammensetzung von Organen festzulegen. Der bestmöglich zusammengesetzte Verwaltungsrat ist nach den Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens zusammengesetzt. Im Gremium haben qualifizierte Frauen genauso wie qualifizierte Männer ihren Platz.

Der zweite Punkt betrifft das Auskunftsrecht von Aktionären privater Gesellschaften ausserhalb der Generalversammlung. Danach können fünf Prozent des Aktienkapitals oder der Stimmen jederzeit vom Verwaltungsrat Auskunft über die Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen. Dies geht zu weit. Das geltende Recht auf Information genügt und erlaubt den Unternehmen, ihren Aktionären statutarisch ein weitergehendes Auskunftsrecht einzuräumen.

*Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande ad interim*

## DIGITALE TRANSFORMATION

# VR 4.0 oder: Wie reagiert man auf die digitale Herausforderung?

Die Börsenkapitalisierung der « Big Five » der Digitalisierung (Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon und Facebook) beläuft sich heute auf 2'500 Milliarden Dollar! Ihre Liquiditätsreserve von gesamthaft 500 Milliarden Dollar ermöglicht ihnen, das Tempo ihrer Investitionen und Diversifikationen zu beschleunigen und damit erfolgreich in Märkte vorzustossen, in denen andere Akteure glaubten, eine starke Position zu haben. AmazonGo im Lebensmittelbereich, Alphabet bei selbstfahrenden Autos, Apple in der Uhrenbranche.

Auch in der Schweiz – zwar mit bescheideneren Zahlen – nimmt die Digitalisierung ihren Lauf. Ein Beispiel: Wurden mit SMS erst noch 400 Millionen Franken generiert, sind sie heute grösstenteils ersetzt durch WhatsApp, ein Internetunternehmen. Oder ein anderes Beispiel: In der Ära von Airbnb, Tripadvisor und ebookers ist über die Hälfte der Reisebüros von der Bildfläche verschwunden.

Was also soll ein Verwaltungsrat tun, dessen Mitglieder bisher kaum Akteure der digitalen Transformation waren?

- **Festlegen einer gemeinsamen Definition der Digitalisierung und ihrer Anwendungsbereiche.**

Die Digitalisierung besteht aus dem Ersatz und der Optimierung physischer Prozesse durch Software, Internetdaten und -dienste. Dies hat insbesondere Auswirkungen auf vier Bereiche, die in jedem Verwaltungsrat diskutiert werden sollten:

1. Schaffung neuer Absatz- und Handelsmodelle
2. Verbesserungsmöglichkeiten in Kundenbeziehung
3. Effizienzsteigerung bei Unternehmensprozessen
4. Möglichkeit neuer Arbeitsformen (z.B. unabhängig von Zeit und Ort).

- **Verstehen, wie die Digitalisierung das Geschäftsmodell verändern kann.**

Dazu ist es wichtig, die bestehenden Kundenbeziehungen zu kennen und zu verstehen. Nur so kann die Geschäftsleitung zu einer Verbesserung derselben via neuer Technologien oder besserer Datennutzung angeleitet werden.

- **Mehr Strategiediskussionen und Risikomanagement.**

Der Markt wartet nicht. Innovations- und Disruptionszyklen folgen immer rascher aufeinander. Der Verwaltungsrat muss seine Strategie regelmässig überprüfen und aufgrund der Marktentwicklungen anpassen. Gleichzeitig braucht es zwingend ein gutes Risikomanagement in Bezug auf Cyber- und Cloudsicherheit.

- **Last but not least: Verbesserung der digitalen Kompetenz des Verwaltungsrats.**

Dies kann auf verschiedene Art und Weise geschehen: Organisation eines jährlichen Treffens mit Startups ihrer Branche, interne Umfragen bei jungen Mitarbeitern, ihre Innovationsideen zu präsentieren oder die Wahl eines VR-Mitglieds mit digitaler Kompetenz bei gleichzeitiger enger Begleitung desselben im ersten Jahr, damit auch die Kultur des Verwaltungsrats und des Unternehmens einbezogen wird.

Eines wird oft vergessen: Hinter einer Success Story im Silicon Valley verbergen sich häufig dutzende von Misserfolgen. Digitalisierung erfordert eine Kultur, in der es erlaubt ist, Fehler zu machen um zu lernen und vorwärts zu kommen. Diese Kultur ist für Europäer, und insbesondere für Verwaltungsräte nicht ganz einfach. Sie sind sich die „Überwachungsrolle“ gewohnt und dem Gebot der Vorsicht verschrieben.

*Alexandra Post Quillet*

Quelle : Swisscom, Referat Christian Petit, Nov. 2016 and McKinsey Quarterly, Juli 2016

## IMPRESSUM & PARTNER

### Verantwortliche Redaktorin:

Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande ad interim

**Layout:** Silversign GmbH, Bern  
**Bilder:** www.fotolia.de  
**Druck:** Jost Druck AG, Hünibach  
**Auflage:** 700 Ex d  
 sivg point erscheint 4x jährlich  
**Informationen:** www.sivg.ch

**29. März 2017**

### Medientraining für VR

**Oliver Schroeder**, Diplom-Journalist, Kommunikationsberater und Medientrainer

MAZ, Luzern

**12. April 2017**

### VR-Zirkel Zürich-Zug-Luzern: VR und Unabhängigkeit

**Ines Pöschel**, Partnerin Kellerhals Carrard  
**Dr. Stephan Hostettler**, Managing Partner HCM Hostettler & Company

Au Premier, Zürich

**18. Mai 2017**

### Le CA face au défi de la digitalisation

**Mme Alexandra Post Quillet**, membre des conseils d'administration des CFF, Hug et Schenk  
**M. Christian Petit**, membre de la direction de Swisscom

Centre Patronal, Paudex

**21. Juni 2017**

### VR und Agilität

Mitgliederversammlung und Keynote-Referat

VR-Sessions

Kongress + Kursaal Bern AG, Bern

Den Veranstaltungskalender (inklusive Online-Anmeldemöglichkeit) finden Sie auf unserer Website unter [www.sivg.ch](http://www.sivg.ch) – **Veranstaltungen**.

Hauptpartner:

Medienpartner: