



Newsletter 31 | September 2017

EDITORIAL

Finanzen und Recht sind wichtig – im Zentrum aber steht der Mensch!

Bei der Unternehmensgründung kümmert man sich reflexartig zuerst um finanzielle und juristische Aspekte. Dies ist zweifelsfrei korrekt, braucht man doch Geld für die Kapitalisierung, ein Geschäftsmodell, das Gewinn verspricht und Statuten für die Eintragung im Handelsregister. Die wahren Herausforderungen jedoch sind alle menschlicher Natur!

Von dem Moment an, in dem sich zwei oder mehrere Personen für eine Unternehmensgründung zusammenschliessen, muss ein Vertrag verfasst werden, der sie für gute (Verkauf des Unternehmens, Börsengang) wie für schlechte (Konkurs) Zeiten verbindet. Auch wenn am Schluss ein Jurist die Vereinbarung redigiert, muss man sich vorher die Zeit nehmen, offen zu diskutieren wie zum Beispiel der gewollte oder ungewollte Ausstieg eines Aktionärs gehandhabt wird, wie Differenzen und Konflikte geregelt werden oder wie sich ein Gleichgewicht der verschiedenen Persönlichkeiten und Egos schaffen lässt.

Wie gehen Sie als Chef, Präsident und Eigentümer eines erfolgreichen KMU mit Ihren eigenen Risiken wie Unfall, Krankheit oder gar Todesfall um? Sie müssen an eine Stellvertretung für Ihre Abwesenheiten und auch an Ihre Nachfolge denken. Welches sind Ihre Vertrauenspersonen für diese bisweilen unvorhersehbaren Situationen?

Ihr Unternehmen hat eine gewisse Grösse erreicht und verfügt über eine kompetente Geschäftsleitung und einen sachkundigen Verwaltungsrat. Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit hängen gewiss von einer effizienten Strategie, Qualitätsprodukten und -dienstleistungen, einem adäquaten Geschäftsmodell und einer strikten Finanzführung ab. Dennoch kommt auch der Qualität der Beziehungen zwischen VRP und CEO sowie zwischen den Mitgliedern des VR eine wichtige Bedeutung zu. Wie wird die richtige Balance an Informationen gefunden,

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

VR-ORGANISATION

**Vom richtigen Umgang
mit VR-Ausschüssen**

GOVERNANCE

**Das Ausscheiden des VRP
– eine menschlich komplexe
Herausforderung**

GOVERNANCE

**Besonderheiten der
paritätischen Führung
in Pensionskassen**

SIVG-AGENDA

KONTAKT

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

wie sollen Missverständnisse vermieden und Interessenkonflikte gehandhabt werden etc.?

Diese direkt von Menschen abhängigen Herausforderungen müssen auf formelle – bisweilen auch informelle – Art mit den Betroffenen erörtert werden. Dies bedingt eine Offenheit ge-

genüber Anderem, die Fähigkeit zum konstruktiven Dialog, Diplomatie und Fingerspitzengefühl sowie Konfliktfähigkeit. Diese Kompetenzen sind für einen Verwaltungsrat ebenso unabdingbar wie finanzielle und rechtliche Fähigkeiten.

Dominique Alain Freymond, Vizepräsident sivg

VR-ORGANISATION

Vom richtigen Umgang mit VR-Ausschüssen

Braucht der Verwaltungsrat Ausschüsse? Eine zwischen Befürwortern („ermöglicht, in die Tiefe zu gehen und effizienter zu arbeiten“) und Gegnern („schafft einen 2-Klassen-VR, Entscheide müssen mit demselben Informationsstand gefällt werden“) immer wieder kontrovers diskutierte Frage. Die Antwort ist kontextabhängig, allerdings gibt es einige Grundprinzipien.

Grösse des VR und des Unternehmens

Ein kleines Unternehmen mit einer überschaubaren Anzahl VR-Mitgliedern (weniger als fünf) kann alle Themen in seinen VR-Sitzungen behandeln. Sobald das Unternehmen in einem komplexen und regulierten Bereich tätig ist, oder die Effizienz unter der Anzahl VR-Mitglieder leidet, empfiehlt sich die Schaffung eines oder mehrerer Ausschüsse.

Wichtige und ständige Ausschüsse

Das Audit-, Risk- und Regulatory Committee wird häufig als der wichtigste Ausschuss bezeichnet und ist in den meisten grösseren Unternehmen zu finden. Auch wenn dieses Committee, wie alle anderen Ausschüsse, über keinerlei Entscheidungskompetenz verfügt und bloss Arbeitsgruppe bleibt, ist sein Einfluss erheblich. Es ist fundamental, dass sein Präsident über die nötigen Finanz- und Auditkompetenzen verfügt, um den CFO einschätzen, begleiten und nötigenfalls widerlegen zu können. Oft werden dem Audit Committee auch das Risikomanagement sowie die Regulatory Affairs angegliedert.

Die Bedeutung des Nomination and Compensation Committee hat aufgrund der gestiegenen Ansprüche der Aktionäre an Transparenz zugenommen. Bezüglich Vergütungen geht es darum, eine klare und mit den Unternehmenszielen kongruente Vergütungspolitik zu etablieren. Bezüglich Nominierungen stehen die Professionalisierung der Rekrutierungsmethoden und die Nachfolgeplanung im Vordergrund. Für die Rekrutierung eines neuen VR-Mitglieds oder eines CEO besteht dieser Ausschuss idealerweise aus zwei bis drei Personen, die den gesamten Prozess führen und dem Gremium ein oder zwei Kandidaten präsentieren.

Was ist mit einem Strategieausschuss? Hier gehen die Meinungen auseinander. Für die einen ist die Strategie primäre Verantwortung des Verwaltungsrats und sein Einbezug in die Gesamtstrategie von der Planung bis zur Umsetzung ist

unabdingbar. Dafür sind eine bis zwei zusätzliche, der Strategie gewidmete VR-Sitzungen nötig. Für die anderen kann sich ein Ausschuss aus den branchenvertrautesten Personen vertiefter mit der Strategie auseinandersetzen. Persönlich tendiere ich zu Ersterem.

Ad-hoc-Ausschüsse

Gewisse Themen oder Projekte verlangen nach einer minutiöseren Behandlung und Begleitung durch den Verwaltungsrat. Für eine auf die Dauer des Projekts befristete Zeit kann ein Ausschuss dies besser sicherstellen. Unter den Ad-hoc-Ausschüssen findet man so häufig Ausschüsse für Digitalisierung und Technologie, für Investitionen oder M&A. Die Herausforderung dabei ist, den Ad-hoc-Ausschuss aufzulösen, wenn es ihn nicht mehr braucht, d.h. wenn das Projekt entweder abgeschlossen oder in die Linienfunktion integriert ist.

Einige Funktionsprinzipien

Idealerweise treffen sich die Ausschüsse kurz vor den Gesamt-VR-Sitzungen. Dies erlaubt, dem Verwaltungsrat die aktuellsten Informationen und einen Antrag zu unterbreiten. Damit wird die Effizienz gesteigert.

Ausschüsse setzen sich idealerweise aus zwei bis vier Personen zusammen. Faustregelmässig sollte nicht mehr als die Hälfte des Gesamt-VR im Ausschuss sein, da man sonst eine Art faktisches Gremium hat, das ohne den Rest entscheiden kann.

Die Ernennung in einen Ausschuss bedeutet auch einen Vertrauensbeweis. Ein Ausschuss macht nur Sinn, wenn er einen Mehrwert bringt und die Effizienz des Verwaltungsrats steigert. Zu oft wird allerdings noch immer im Detail wiederholt, was in den Ausschüssen besprochen wurde. Damit verdoppelt man die Arbeit, statt sie zu straffen, was sowohl bei der Geschäftsleitung als auch im Verwaltungsrat zu Frustration führen kann.

Last but not least: Der VR-Präsident muss nicht in jedem Ausschuss dabei sein. Dies garantiert ihm eine gewisse Neutralität und kann helfen, Interessenkonflikte zu vermeiden.

Alexandra Post Quillet, Vorstand sivg

Das Ausscheiden des VRP – eine menschlich komplexe Herausforderung

Der VRP, Mann oder Frau, ist eine für das Unternehmen wichtige Person. Bisweilen allerdings sieht er sich mit persönlichen Schwierigkeiten konfrontiert, die für einigen Wirbel in der Führung sorgen können. Einige Beispiele.

Der Sesselkleber-Präsident

Bisweilen ist eine VRP-Visitenkarte das Einzige, was einem nach der Pensionierung an sozialem Status oder Möglichkeit des Entrinnens aus der Langeweile bleibt. Personen mit dieser Wahrnehmung verharren mitunter auch über die vorgesehene Alterslimite hinaus im Amt.

Der Präsident über dem Zenit

Dieser Präsident, heute im Pensionsalter, hat sich seit über 20 Jahren ganz dem Wohl des Unternehmens verschrieben. Er hat nicht realisiert, dass sich die Welt verändert hat, seine Vorstellungen von Unternehmensführung überholt und auch die Managementmethoden anders geworden sind. Er führt „à l'ancienne“, fest überzeugt davon, im Sinne des Unternehmens zu handeln, auch wenn die Geschäftsleitung unter der Trägheit leidet...

Der Machtkampf-Präsident

Engagiert, hitzig, medienwirksam... Ein solcher Präsident überwirft sich in der Regel rasch mit dem CEO. Dabei geht es nicht um Fragen der Kompetenz oder der Strategie, sondern schlicht und ergreifend um den Kampf um die (vermeintliche) Macht und die Ego-Pflege. Im Unternehmen oder auch

in den Medien werden solche Kämpfe schnell ruchbar und verursachen schwerwiegende Funktionsstörungen.

Wer muss wie handeln?

In all diesen Fällen müssen die anderen VR-Mitglieder handeln. Sie sind solidarisch in der Verantwortung. Der Vizepräsident oder das amtsälteste VR-Mitglied muss die Initiative ergreifen und die heiklen Fragen aufs Tapet bringen. Falls nötig muss eine Sitzung ohne Präsident einberufen werden, um die Dringlichkeit der Situation beurteilen und Massnahmen beschliessen zu können. Im Idealfall bespricht er, persönlich und in aller Diskretion, direkt mit der betroffenen Person die Probleme und sucht eine Lösung.

Wie gestaltet man das Ausscheiden?

Ist man erst einmal an diesem Punkt angelangt, muss der Präsident in der Regel gehen. Die beste Lösung ist es, ihm auf den Zeitpunkt der nächsten Generalversammlung die Demission aus nachvollziehbaren Gründen vorzuschlagen. Drängt die Zeit, kann eine Demission auch auf einen früheren Zeitpunkt hin erfolgen. Diesfalls ist sicherzustellen, dass der Vizepräsident zeitlich und fachlich in der Lage ist, den Verwaltungsrat ad interim zu führen.

Weigert sich der Präsident zu demissionieren, kann der Verwaltungsrat mit dem einfachen Mehr die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung beschliessen mit dem Traktandum der Abberufung des VR-Präsidenten. Diese Lösung sollte aufgrund der Auswirkungen auf das Bild und die Reputation des Unternehmens und der betroffenen Personen allerdings letzter Ausweg sein.

Jede Situation ist einzigartig, und im Interesse des Unternehmens müssen die Entscheide gut analysiert und vorbereitet sein. Ein gutes Management von Geheimhaltung und Kommunikation ist essentiell dafür, dass die Situation erfolgreich gemeistert werden kann.

Dominique Alain Freymond, Vizepräsident sivg

Besonderheiten der paritätischen Führung in Pensionskassen¹

Corporate Governance: Nicht nur eine Angelegenheit der Aktiengesellschaften

Unser politisches und wirtschaftliches System beruht auf einer Kultur des gegenseitigen Austauschs und des Kompromisses. In den Sozialversicherungen ist die paritätische Führung ein Erfolgsmodell.

An dieser Stelle seien die Besonderheiten der paritätischen Führung in Vorsorgestiftungen sowie einige Corporate Governance-Grundsätze erörtert.

Die Rollenteilung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter und die Beziehungen im Stiftungsrat müssen gut durchdacht sein:

- Zwischen den verschiedenen Parteien kann eine Asymmetrie bestehen bezüglich Informationen, Kompetenzen oder Verfügbarkeiten.
- Das Subordinationsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann die Unabhängigkeit der Arbeitnehmervertreter einschränken.

Klarer rechtlicher Rahmen

Mit Inkrafttreten des BVG 1985 wurden die Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichberechtigte Partner in der Führung der Pensionskassen. Die Arbeitnehmer erhielten ein von den paritätisch bezahlten Beiträgen unabhängiges Mitwirkungsrecht.

Ständige Parität in der Zusammensetzung des Stiftungsrats

Die Parteien sind paritätisch vertreten. Die Parität muss bei der Entscheidungsfindung ständig gegeben sein. Mitglieder der Geschäftsleitung und des obersten Kaders können nicht Vertreter der Arbeitnehmer sein.

Präsidium: Eine entscheidende Wahl

Die Wahl des Präsidenten ist entscheidend für die Parität. Dafür sind verschiedene Modelle denkbar:

- Präsidium im Turnus zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Externes Präsidium (kann statutarisch vorgesehen sein)

Miliz-SR – ein überholtes Modell?

Die Entschädigung der Stiftungsratsmitglieder wird noch zu wenig thematisiert. Eine Diskussion fehlt bisweilen gänzlich, weil die Vertreter Angestellte sind.

Im Hinblick auf die Komplexität der Pensionskassenführung, der Verantwortlichkeit und des nötigen Engagements ist eine minimale Vergütung allerdings unverzichtbar.

Sekretariat – Keine Vermischung der Rollen

Die Bestellung eines externen Sekretärs ist wünschenswert. Die Ernennung eines Stiftungsratsmitglieds zum Sekretär erschwert diesem die aktive Teilnahme an den geführten Diskussionen und gefährdet so unter Umständen die Parität.

Fazit

Der freie Konsens ist eine der Stärken der paritätischen Führung in Pensionskassen und essentiell, damit die Vorsorgeeinrichtungen ihre künftigen Herausforderungen meistern können.

Philippe Doffey, Generaldirektor Retraites Populaires

¹ Dieser Artikel beruht auf einer ACAD-Zertifikatsarbeit. Er ist in voller Länge verfügbar unter www.retraitespopulaires.ch/gestionparitaire (in französischer Sprache).

IMPRESSUM & PARTNER

Verantwortliche Redaktorin:

Sandrine Hanhardt Redondo, secrétaire romande

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

Hauptpartner:



Medienpartner:



20. September 2017

Parlamentsbesuch und Aussprache mit Parlamentariern

Exklusiv für sivg-Mitglieder

Bundeshaus Süd, Bern

23. Oktober 2017

VR-Zirkel Zürich-Zug-Luzern: Leitplanken und Eingriffe

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard

Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner HCM Hostettler & Company

Au Premier, Zürich

16. November 2017

VR-Zirkel Bern-Mittelland: Beste VR-Zusammensetzung

Silvan Felder, Gründer und Inhaber der Verwaltungsrat Management AG und Präsident des sivg

vatter Business Center, Bern

23. November 2017

Lex enjeux de la communication

Mme Anne Bobillier, membre du CA de Skyguide et Romande Energie

M. Daniel Herrera, responsable de la communication du Groupe Mirabaud

Centre Patronal, Paudex

Den sivg-Veranstaltungskalender (inklusive Online-Anmeldemöglichkeit) sowie Hinweise auf Partnerveranstaltungen finden Sie auf unserer Webseite unter www.sivg.ch – **Veranstaltungen**.