



Newsletter 40 | Dezember 2019

EDITORIAL

Tue Gutes und sprich darüber

[MTR] Die Parlamentswahlen im Oktober haben den Grünen und den Grünliberalen für Schweizer Verhältnisse ungewöhnlich deutliche Sitzgewinne beschert. Dies kann angesichts der Tatsache, dass die Themen Klima und Ökologie die Diskussionsagenden in den letzten Monaten vielerorts beherrschten und omnipräsent waren, nicht wirklich überraschen. Die Grünen und die Grünliberalen vereinigen im Nationalrat neu eine Wählerstärke von rund 21%, nebst 5 Sitzen im Ständerat. Darüber hinaus haben die genannten Themen auch in anderen Parteien, welche im Parlament vertreten sind, einen höheren Stellenwert erhalten. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass das neue Parlament im Gesetzgebungsprozess ökologische und klimapolitische Kriterien stärker gewichten wird als in der letzten Legislatur. Die neuen Mehrheiten werden möglicherweise bereits bei der laufenden Revision des CO₂-Gesetzes ihre Wirkung entfalten, was sich unter anderem in höheren Lenkungsabgaben auf Benzin und Heizöl niederschlagen könnte.

Die KMU, das vielgelobte Rückgrat der Schweizer Wirtschaft, sind auf wettbewerbsfähige und berechenbare Rahmenbedingungen angewiesen. Auch angesichts der erwähnten politischen Verschiebungen dürfte der ökologische Umbau der Wirtschaft in den nächsten Jahren an Fahrt gewinnen. Hier sind die Unternehmen und der Verwaltungsrat gefordert, das Thema strategisch anzugehen, den bereits beschrittenen Weg aus eigener Kraft und mit unternehmerischem Denken weiterzugehen und dies auch zu kommunizieren – ganz im Sinne von „Tue Gutes und sprich darüber“. Vielfach wird zu wenig zur Kenntnis genommen, wieviel unsere Unternehmen in diesem Bereich bereits leisten. Nachhaltigkeit und Unternehmertum sind kein Widerspruch, ganz im Gegenteil!

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

SHARING EXPERIENCE

Bauherrenfallen bei grossen Investitionen

SHARING EXPERIENCE

Innovation ist kein Zufall

SwissBoardForum

Audit Committees – auch für KMU

POLITIK

- **Konzernverantwortungsinitiative – Update**
- **AIA: Bestimmungen für Vereine und Stiftungen**

AGENDA SwissBoardForum

KONTAKT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14

Postfach

CH-3001 Bern

sekretariat@swissboardforum.ch

www.swissboardforum.ch

Um gesetzgeberische Interventionen werden wir vermutlich trotzdem nicht herumkommen. Hier ist die Politik gefordert, gemeinsam mit der Wirtschaft ausgewogene und intelligente Lösungen mit Augenmass zu erarbeiten, welche die Innovationskraft der Schweizer KMU nicht durch zu starre und erratische Regelungen beeinträchtigen und im globalen Wettbewerb einseitig benachteiligen. Und es ist

genau diese Innovationskraft, welche die Schweizer KMU dazu prädestiniert, den ökologischen Umbau der Wirtschaft global mit entsprechender Spitzentechnologie zu begleiten und so neue Märkte zu erschliessen. Je besser es gelingt, diese Chance zu nutzen, desto kleiner wird das regulatorische Risiko für die KMU und der Druck, die Lösung primär in Verboten und Einschränkungen zu suchen.

In eigener Sache

Das **Veranstaltungsprogramm 2020** wird noch vor Weihnachten auf der Webseite aufgeschaltet und in der ersten Hälfte Januar 2020 in gedruckter Form an alle Mitglieder zugestellt. Bei der Gestaltung des neuen Programmes haben wir insbesondere darauf geachtet, der Vielfalt relevanter Themen auch für kleinere KMU gerecht zu werden und daneben mit „VR-Inside“ ein neues Format einzuführen. Im Sinne von gelebter sharing experience hat zudem jedes Mitglied neu die Möglichkeit, einmal im Jahr eine Kollegin oder einen Kollegen aus dem Verwaltungsrat kostenlos an eine Veranstaltung einzuladen („bring your Board colleague“). Ausgenommen davon sind VR- und VRP-Zirkel, deren Teilnehmerzahlen aufgrund des Formates beschränkt und daher den Mitgliedern vorbehalten sind.

Ab Mitte Dezember wird zudem auch die **neu konzipierte SwissBoardForum Broschüre** online verfügbar sein, welche nebst den Ihnen möglicherweise schon bekannten 10 VR Tools auch zusätzliche Informationen zum SwissBoardForum enthält. Auch diese bewährte VR-Praxishilfe werden wir Ihnen im Januar zusammen mit dem Veranstaltungsprogramm per Post zukommen lassen.

Vor wenigen Wochen wurde die **neue LinkedIn Unternehmensseite** des SwissBoardForum aufgeschaltet. Über den neuen öffentlichen LinkedIn Kanal haben Mitglieder und neu auch interessierte Dritte Zugang zu aktuellen Informationen, Veranstaltungshinweisen und weiteren SwissBoardForum Beiträgen. Die bestehende geschlossene LinkedIn Gruppe (nur für Mitglieder) wird in einer Übergangszeit weiter betrieben, danach aber eingestellt. Werden Sie noch heute Teil der SwissBoardForum Community und folgen Sie uns auf LinkedIn unter <https://www.linkedin.com/company/swissboardforum/>. Und selbstverständlich dürfen Sie den Link auch mit Ihren Freunden und Bekannten teilen, die sich für das SwissBoardForum interessieren.

Wir freuen uns auf viele spannende und bereichernde Begegnungen im 2020 und wünschen Ihnen und Ihren Angehörigen schon jetzt frohe Festtage und einen erfolgreichen Start ins neue Jahr.

Mit besten Grüssen

Martin Troxler
Geschäftsführer
SwissBoardForum

Sandrine Hanhardt Redondo
Secrétaire romande
SwissBoardForum

SHARING EXPERIENCE

Bauherrenfallen bei grossen Investitionen

Gian-Luca Lardi, Inhaber der aequilag AG, Präsident des Schweizerischen Baumeisterverbands SBV und Vorstandsmitglied SwissBoardForum

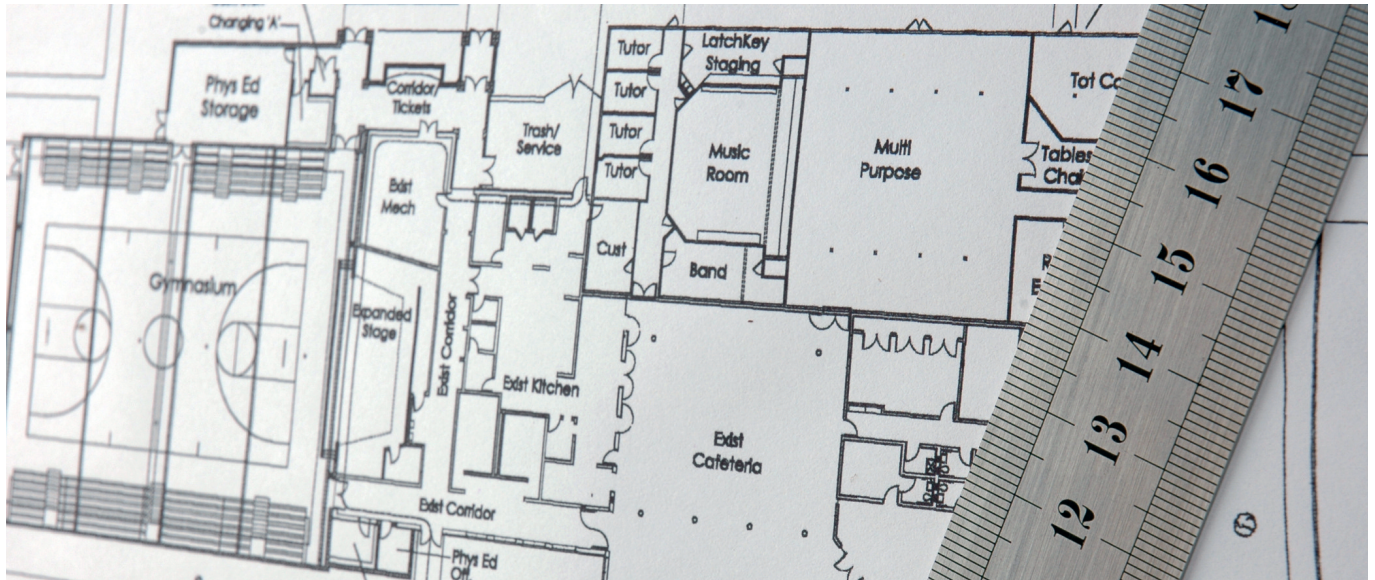
Die meisten von uns haben Erfahrung mit dem Bau. Sei es beim Bau des eigenen Hauses oder der eigenen Wohnung, sei es bei Renovationen, Sanierungen, Erweiterungs- oder Umbauten.

So ist es auch bei den meisten KMU. Sie sind organisatorisch so aufgestellt, dass sie laufende Erhaltungsarbeiten und wiederkehrende Investitionen problemlos abwickeln. Mit den Jahren kann dies zur Überzeugung führen, dass man das Bauen im Griff habe. Was ist aber, wenn eine ausserordentliche Investition bevorsteht, welche für das Unternehmen in seiner Grösse oder – viel tückischer – in seiner Komplexität einmalig ist?



Gian-Luca Lardi, 1969 geboren im Bündner Puschlav, studierte Bauingenieurwesen an der ETH Zürich und erlangte an der HSG einen MBA-Abschluss. Seit 2015 ist er Präsident des Schweizerischen Baumeisterverbands. Als Verwaltungsrat ist er in der Bau- und Immobilienbranche, im Bildungswesen und in der Versicherungsbranche tätig. Nach beruflichen Etappen im In- und Ausland war er zehn Jahre lang CEO der CSC Bauunternehmung in Lugano. Seine heutige Firma ist in Lugano beheimatet. Mit seiner Familie lebt er in Rovio (TI).

Gian-Luca Lardi ist seit 2019 Vorstandsmitglied des SwissBoardForum.



Bekanntlich ist die Handlungsfreiheit des Bauherrn am Projektanfang am grössten; diese nimmt mit jeder Entscheidung und mit jedem Projektschritt rasant ab. Allzu oft beobachte ich, dass Bauherren Projekte vor allem in der Anfangsphase mit den üblichen Organisationseinheiten angehen. Mit fortschreitendem Projektprozess – so die weitläufige Meinung – soll dann die Projektorganisation nach Bedarf angepasst werden. So nimmt das Projekt seinen Lauf, und wenn bei Projekthalbzeit Bauverzögerungen und Kostenüberschreitungen unabwendbar geworden sind, muss das Klischee der Baubranche als chronisch unprofessionell herhalten.

Der Fisch aber stinkt bekanntlich vom Kopfe her. Meines Erachtens müssen ungewöhnliche Investitionen vom Verwaltungsrat von Beginn weg eng begleitet werden. Ansonsten ist die Gefahr gross, dass Schlüsselentscheide nicht stufengerecht gefällt werden.

Soll der (Neu)Bau erweiterungsfähig und/oder modulierbar sein? Soll die Möglichkeit einer zukünftigen Umnutzung vorgesehen werden?

Wie soll man Mehrkosten abwägen im Hinblick auf Umweltanliegen, energetische Effizienz oder Corporate Social Responsibility?

Diese Fragen sind strategischer Natur, eng mit der Firmenkultur verbunden und gehören demnach auf die obersten Führungsstufen. Wird das Projekt in der klassischen Organisationseinheit „Immobilien- und Facility Management“ belassen, wird das diesbezügliche Resultat womöglich zufällig ausfallen.

Der grösste Fehler besteht meines Erachtens darin, dass der Bauherr seine Rolle im Bauprozess unterschätzt. Diese ist je nach Vertragsmodell ganz unterschiedlich:

➔ Mit einem Totalunternehmer-Modell ist der Bauherr vor allem in der Projektierungsphase gefordert; im Ge-

genzug erhält er schon vor Baubeginn eine grössere Kosten- und Termsicherheit. Dieses Vertragsmodell bedingt eine detailliertere Projektierung und damit verbunden eine längere Projektdauer. Bestellungsänderungen während der Bauzeit führen im heutigen Marktumfeld unweigerlich zu Problemen auf der Kosten- und Terminseite.

➔ Das weitläufigste Vertragsmodell ist die Trennung von Projektierung und Ausführung und die Arbeitsvergabe an Einzelleistungsträger. Damit lässt sich rollend planen und Bauherrenentscheide können zu einem späteren Zeitpunkt gefällt werden. Als Konsequenz müssen grössere Kosten- und Terminrisiken in Kauf genommen werden, welche hauptsächlich auf Bauherrenseite verbleiben.

➔ Zwischenlösungen mit Generalplanern und Generalunternehmern sind beliebt als Kompromiss zwischen den zwei oben erwähnten Modellen. Nebst den Vorteilen verbergen sie aber auch die Risiken der beiden Seiten. Hier ist der Bauherr immer gefordert: während der Projektierung und während der Bauausführung.

Nun, was tun als Verwaltungsrat? Ist die Firmenorganisation nicht vertraut mit Bauinvestitionen, empfiehlt sich eine separate Projektorganisation mit je einer Verbindung zum Verwaltungsrat und zur Geschäftsleitung. Am Projektanfang sollten die Kompetenzen möglichst oben in der Organisation angesiedelt werden. Sie können mit fortschreitendem Projektverlauf viel einfacher nach unten delegiert werden als umgekehrt!

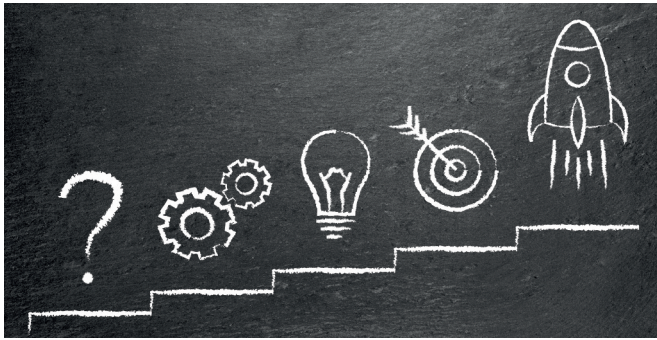
Organisationsinterne Spezialisten haben in der Regel keine Interessenskonflikte und sind demnach externen Beratern vorzuziehen. Beim oft unumgänglichen Beizug von externen Spezialisten erlaube ich mir zwei Ratschläge: Bauen ist und bleibt ein lokales Geschäft. Und Bauen ist ein people business. Die Personen machen den Unterschied!

Innovation ist kein Zufall

Gastbeitrag von Thomas Trachsler, COO der Mobiliar

Den Zufall kann man nicht planen. Innovation „passiert“ aber nicht einfach zufällig. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind verantwortlich für strategische und operative Rahmenbedingungen, die Neues zulassen und konsequent einfordern.

Vor 194 Jahren hatte die Mobiliar eine innovative Idee: Wer will oder nicht anders kann, bezahlt seine Versicherungsprämie in Naturalien. Schinken, Käse, Eier – ja, ganze Hühner. Die Rechnung ist nicht auf- und die „erste Mobiliar“ eingegangen. Ein Jahr später setzte man beim zweiten Anlauf auf harte Währung. Heute ist die Mobiliar die älteste private Versicherungsgesellschaft der Schweiz und sehr erfolgreich unterwegs.



Fehler machen heisst nicht scheitern

Was zeigt uns das Beispiel? Im Vornherein ist oft nicht klar, was funktioniert und was nicht. Wer innovieren will, muss ausprobieren. Etwas wagen und zwischendurch mal auf die Nase fallen. Das geht nur, wenn Verwaltungsrat und Geschäftsleitung die strategischen und operativen Rahmenbedingungen dafür schaffen. Damit meine ich:

- 1. Querdenken zulassen.** Die strategische Stossrichtung, in der quer gedacht werden soll, muss aber klar sein. Sonst verzettelt man sich und bringt die Kraft nicht auf den Boden – das ist frustrierend für alle.
- 2. Eine offene (Fehler-) Kultur fördern.** Kunden- und Marktbedürfnisse müssen früh abgetastet werden können. Auch, wenn eine Idee noch nicht ausgereift ist und nach und nach verbessert werden muss.
- 3. Inspiration von aussen annehmen.** Man kann nicht alles selbst machen; gute Ideen haben auch andere.
- 4. Risiko kalkulieren.** Das Unternehmen muss einen gescheiterten Innovationsversuch problemlos wegstecken können.



Thomas Trachsler (54) ist Mitglied der Geschäftsleitung und COO der Gruppe Mobiliar. Er kennt das Versicherungsgeschäft von der Pike auf und war vor seiner Zeit in der Geschäftsleitung als Unternehmer-Generalagent der Mobiliar tätig. 2010 bis 2017 führte er den

Geschäftsbereich Markt Management. Heute liegt sein Fokus auf der Weiterentwicklung und der (digitalen) Transformation des traditionellen Versicherungsgeschäfts.

Trachsler ist Präsident des Verwaltungsrats der bexio AG und der aroov AG, Präsident des Berufsbildungsverbands der Versicherungswirtschaft (VBV) sowie Mitglied der Verwaltungsräte der Trianon SA, der Scout24-Gruppe und der Wirtschafts- und Kaderschule KV Bern (WKS KV Bildung).

Die Mobiliar ist langjähriger Premium Partner des SwissBoardForum.

Fokus schafft Orientierung

Ein Beispiel aus der Mobiliar: Wir haben schon vor Jahren beschlossen, völlig losgelöst von unserem Kerngeschäft eigene Innovationsinitiativen mit eigenem Budget und grosser Narrenfreiheit ins Leben zu rufen. Was ist passiert? Wir sind trotz innovativen und am Markt teilweise erfolgreichen Ideen gescheitert. Mehrmals. Warum? Weil uns der strategische Fokus fehlte. Wir müssen den Querdenken einen Rahmen geben. Seit zwei Jahren orientieren sich unsere Innovationsinitiativen nun an unseren beiden priorisierten Business-Ökosystemen rund ums Wohnen und Dienstleistungen für KMU.

Von der Mängelliste zur Mieter-Plattform

Eine dieser eigenen Innovationsinitiativen war eine Mängellisten-App für Mieterinnen und Mieter. Sie ist selbst zwar nicht direkt durchgestartet, hat aber ein grosses Kundenbedürfnis eruiert: Wir haben dank diesem kleinen Experiment gelernt, dass die Mieter und insbesondere die Immobilienverwaltungen auf eine Plattform warten, die den ganzen Lebenszyklus eines Mieters abdeckt. Als Konsequenz schaffen wir nun die *digitale Plattform aroov* für alle Anliegen rund ums Mieten, von der Suche über die Bewerbung bis zum Einzug und später zur Kündigung. Und weil auch Andere gute Ideen und viel Wissen haben, machen wir das mit Garaio REM, dem führenden Anbieter für Immobilienverwaltungs-Software.

Den Zufall planen wir nicht. Aber wir vermeiden die Zufälligkeit der Ideen. So innovieren wir zielgerichtet und bringen die Kraft auf den Boden. Denn Innovation um der Innovation willen ist l'art pour l'art – und das überlassen wir besser den Künstlern.

Audit Committees – auch für KMU

[SHR] Prüfungsausschüsse (auf neudeutsch Audit Committees) werden im Hinblick auf die Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates zunehmend wichtiger und erzeugen steigende Aufmerksamkeit. Bei börsennotierten Unternehmen bereits Standard, werden diese Ausschüsse auch für KMU ab einer bestimmten Grösse empfohlen.

Unternehmen sind heute in der Regel nicht nur mit erhöhten Transparenz- und Compliance-Anforderungen, sondern auch mit neuen Risiken (Finanz-, Betriebs- und Reputationsrisiken) konfrontiert, was eine sorgfältige Steuerung durch den Verwaltungsrat erfordert. Die Frage nach der Kontrolle und insbesondere die Festlegung der entsprechenden Kontrollgrundsätze ist dabei zentral und gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrates, nebst der Oberleitung der Gesellschaft, der Festlegung der Organisation und der Ernennung und Abberufung der Geschäftsleitung. Es steht dem Verwaltungsrat frei, sich nach seinen Wünschen zu organisieren und eine an die Grösse und die Bedürfnisse des Unternehmens angepasste Struktur zu wählen, insbesondere durch die Einrichtung verschiedener Ausschüsse (beispielweise Prüfungs-, Nominierungs- und Vergütungsausschüsse). Diese führen vertiefte Analysen zu spezifischen technischen oder personellen Fragen durch und erstatten dem Verwaltungsrat Bericht, damit dieser seine Entscheidungen vorbereiten oder seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen kann. Es sei jedoch daran erinnert, dass der Gesamtverwaltungsrat letztendlich die Verantwortung für die den Ausschüssen übertragenen Aufgaben trägt, sowohl gegenüber Aktionären als auch gegenüber Dritten.

So kann der Verwaltungsrat diese Verantwortung auch nicht an den Prüfungsausschuss delegieren, auch wenn die Versuchung gross sein mag, zumal einige der in diesem Ausschuss behandelten Themen, insbesondere die finanziellen, in der Regel komplex und technisch sind.

In der Schweiz sind die Audit Committees, deren Bildung im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance empfohlen wird, hauptsächlich in börsenkotierten oder grösseren Unternehmen anzutreffen. Prüfungsausschüsse finden sich aber auch in KMU und werden für diese je nach Grösse, Komplexität und Risikoprofil des Unternehmens auch sehr empfohlen.

Nebst den finanziellen Risiken befasst sich der Prüfungsausschuss auch mit Compliance-, rechtlichen, operativen und strategischen Risiken. Seine Rolle gleicht dabei die eines „kritischen Diskussionsforums“. Die richtige Zusammensetzung des Ausschusses - nach verschiedenen Studien bestehen die Prüfungsausschüsse durchschnittlich aus vier Personen - ist daher von zentraler Wichtigkeit und der Verwaltungsrat muss sicherstellen, dass er einen effektiven und kompetenten Ausschuss zusammenstellt, welcher in der Lage ist, die richtigen Fragen zu stellen und bestimmte Entscheidungen zu hinterfragen. Mitglieder des Prüfungsausschusses müssen daher über fundierte Kenntnisse im Finanz- und Rechnungswesen verfügen und in der Lage sein, ein breites Aufgabenspektrum zu bewältigen, die Erwartungen der Öffentlichkeit zu erfüllen und neue Risiken wie cyber security und Reputationsrisiken zu managen. Zur Unterstützung kann sich der Prüfungsausschuss dabei mit Fragen an den externen Auditor (Revisionsstelle) wenden, welcher ihm hilft, die getroffenen Entscheidungen im Risikomanagement, einschliesslich des finanziellen Risikomanagements, sowie die zukünftige Strategie in diesem Bereich zu beurteilen.

POLITIK

Konzernverantwortungsinitiative – Update

[SHR] Die parlamentarische Debatte zur Konzernverantwortungsinitiative (KVI) und des indirekten Gegenvorschlages dauert an. Nachdem der Ständerat in der Herbstsession beschloss, den indirekten Gegenvorschlag von der Tagesordnung des Ständerates vom 26. September 2019 abzusetzen, hat die Kommission für Rechtsfragen des Ständerates (RK-S) am 22. November 2019 mit 7 zu 6 entschieden, den vom Nationalrat angenommenen und von der Kommission überarbeiteten indirekten Gegenvorschlag beizubehalten. In ihrer Pressemitteilung weist die Kommission darauf hin, dass sie die Version des Nationalrats an vielen Sitzungen verfeinert, verbessert und konkretisiert habe. Zudem macht die Kommission klar, dass der von ihr überarbeitete Gegenvorschlag zum Rückzug der Initiative führen solle, während das vom

Bundesrat ins Spiel gebrachte neue Konzept für einen indirekten Gegenvorschlag die Voraussetzungen für einen Rückzug der Initiative bei Weitem nicht erfüllen würde.

Es sei in Erinnerung gerufen, dass die Wirtschaft in der Frage gespalten ist, ob ein indirekter Gegenvorschlag angemessen ist oder nicht. Wie in unserem September Newsletter bereits erwähnt, würde die Initiative die KMU in der Schweiz verhältnismässig zu Grossunternehmen überproportional belasten, sei es über ihre Tochtergesellschaften im Ausland oder über ihre Zulieferer. Und wir können nur wiederholen, dass es sich von selbst versteht, dass die Achtung der Menschenrechte und der Schutz der Umwelt auch für die KMU von Belang sind und die KMU - wie die Grossunternehmen - die

entsprechenden Standards (UNO/OECD) einhalten müssen. Problematisch ist aber, dass die Initiative die Bedürfnisse der KMU nicht genügend berücksichtigt und die Möglichkeiten insbesondere von kleineren KMU überschätzt, da diese nicht über die gleichen Kapazitäten wie Grossunternehmen verfügen. Die Einhaltung der Sorgfaltspflicht würde ihnen erhebliche und unverhältnismässige Kosten aufbürden. Es ist auch unwahrscheinlich, dass sie ihre Partner im Ausland in einem Ausmass überwachen könnten, wie dies die Initiative fordert. Die Entscheidungen des Rates und der Kommission, die Tür für einen möglichen Gegenvorschlag offen zu lassen, sind daher zu begrüßen.

Das Geschäft wird in der Wintersession am 18. Dezember vom Ständerat und am 19. Dezember vom Nationalrat behandelt.

POLITIK

AIA: Bestimmungen für Vereine und Stiftungen

[SHR] Im Bereich des automatischen Informationsaustauschs (AIA) hat der Bundesrat an seiner Sitzung vom 20. November 2019 die Botschaft zur Änderung des Bundesgesetzes über den internationalen automatischen Informationsaustausch in Steuersachen (AIAG) verabschiedet. Mit der Vorlage will der Bundesrat die Empfehlungen des Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes (Global Forum) umsetzen. Der Bundesrat schlug in seinem Vorentwurf unter anderem vor, die Ausnahmebestimmungen für Schweizer Vereine und Stiftungen aufzuheben. Aufgrund der entschiedenen Ablehnung dieses Ansinnens im Vernehmlassungsverfahren hat der Bundesrat diesen Punkt nun aus dem Entwurf gestrichen, was zu begrüßen ist. Die Diskussionen auf internationaler Ebene zur genannten Thematik sind allerdings noch ausstehend. Das Parlament wird sich voraussichtlich in der Frühjahrssession 2020 erstmals mit der Vorlage befassen. Deren Inkrafttreten ist frühestens per Anfang 2021 zu erwarten. Weitere Informationen finden Sie in der Botschaft des Bundesrates vom 20. November 2019.

https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/dokumentation/nsb-news_list.msg-id-77158.html

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktoren:

Martin Troxler, Geschäftsführer SwissBoardForum (MTR)
Sandrine Hanhardt Redondo, Secrétaire romande SwissBoardForum (SHR)

Layout: Silversign GmbH, Bern | **Bilder:** www.istock.com

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich
Informationen: www.swissboardforum.ch

AGENDA SwissBoardForum

Das Veranstaltungsprogramm 2020 wird noch vor Weihnachten in digitaler Form auf unserer Webseite aufgeschaltet und in der ersten Hälfte Januar 2020 in gedruckter Form an alle Mitglieder zugestellt.

Unsere nächsten Veranstaltungen

13. Februar 2020

Que faire pour accompagner son entreprise à la révolution digitale? Le CA et les RH main dans la main

Chantal Balet, avocate conseil, administratrice de sociétés

Nathalie Bourquenoud, responsable Human Development, membre du comité directeur de la Mobilière

Karin Perraudin, Propriétaire de K. Perraudin Fiduciaire, administratrice indépendante, membre du comité de SwissBoardForum

Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne

26. Februar 2020

GV und Statuten im Griff – Tour d'horizon für VR in privaten AG

Stefanie Meier-Gubser, Partner advokatur56 ag, Beirat SwissBoardForum

Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner HCM International Ltd., Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Au Premier, Zürich

31. März 2020

VRP-Zirkel: VR-Präsidium und strategische HR-Kompetenz – ein Muss?

Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Präsident SwissBoardForum

Gian-Luca Lardi, Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel des Balances, Luzern

Premium-Partner:

boyden
The Right Leadership. Worldwide.™

EY
Building a better working world

die Mobiliar

CP
Centre Patrimonial

Medien-partner:

UZ
UNTERNEHMER ZÜRICH