

Editorial

Der richtige Verwaltungsrat

Lange Zeit waren sowohl Vergabe als auch Annahme von Verwaltungsratsmandaten kleine Geschenke, die die Freundschaft erhalten. Erfreulicherweise ist inzwischen das allgemeine Bewusstsein dafür gestiegen, dass der richtigen Zusammensetzung des Verwaltungsrats elementare Bedeutung zukommt.

Der richtige Verwaltungsrat lässt sich allerdings nicht einfach per Checkliste zusammensetzen oder finden. Zu unterschiedlich sind die verschiedenen Aktiengesellschaften und ihre Bedürfnisse. Auch für das einzelne Unternehmen lässt sich der richtige Verwaltungsrat nicht ein für allemal definieren. Eine in Stein gemeisselte Zusammensetzung des Verwaltungsrats trüge den unterschiedlichen Lebensphasen eines Unternehmens keine Rechnung.

Jede Gesellschaft muss für sich regelmässig die Frage nach dem richtigen Anforderungsprofil des Gesamtgremiums, des Präsidenten und der einzelnen Mitglieder beantworten und daraus die Konsequenzen ziehen. Dies kann bisweilen zu schmerzhaften Ablösungsprozessen führen. Je klarer jedoch das Anforderungsprofil, desto einfacher die Feststellung wann und wo davon abgewichen wird. Und desto einfacher ist es, in aller Konsequenz und allem Anstand die nötigen Anpassungen vorzunehmen.

Ebenso wichtig ist, dass sich der einzelne Verwaltungsrat Rechenschaft gibt über eigene Qualifikationen, gestellte Anforderungen und bevorstehende Herausforderungen und im Zweifelsfall ein Mandat ablehnt oder niederlegt.

Nur der richtige Verwaltungsrat zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort ist der richtige Verwaltungsrat.

Stefanie Meier-Gubser, Geschäftsführerin sivg

Inhalt

Thema
Auf der Suche nach dem
Gleichgewicht der Kräfte

Vermischtes

- VR-Honorar und AHV
- Einheitliche Praxis für VR-Honorare
- Verwaltungsrätinnen im Vormarsch

Thema

Auf der Suche nach dem Gleichgewicht der Kräfte

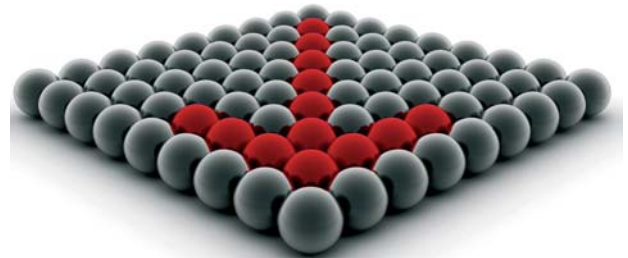
Auch in der Schweiz verstärken sich nach angelsächsischem Vorbild – wie oft in der Wirtschaftswelt – Tendenzen zu einem stetigen Ausbau der Aktionärsrechte. Aktuell zeigt sich dieser Trend insbesondere in der anstehenden Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts sowie bei der Initiative „gegen die Abzockerei“, die missbräuchliche Entschädigungen an Verwaltungsräte und Manager verhindern will.

Dazu beigetragen haben auch gewisse Ereignisse der jüngeren Vergangenheit (Publikationen einzelner exorbitanter Entschädigungen, Proteste bei der UBS-Rekapitalisierung), obwohl sich in anderen Fällen im Gegenzug gezeigt hat, dass einer Gesellschaft bestimmte Machenschaften innerhalb des Aktionariats echte Sorgen und Schwierigkeiten bereiten können (Implenia, Jelmoli, Sulzer, Publigroupe).

So oder so verschiebt sich der Trend unaufhaltsam zugunsten der Inhaber aktienrechtlicher Demokratie. Zwangsläufig wird dadurch die Position des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung geschwächt. Diese Missstimmung zwischen Aktionariat und Verwaltungsrat bedeutet keine erfreuliche Entwicklung.

Der Mythos des Aktionärs als Eigentümer der Gesellschaft

Anlässlich der letzten sivg-Veranstaltung in Lausanne hat Matthieu Blanc, Mitarbeiter in einem Lausanner Anwaltsbüro, es auf den Punkt gebracht: Eine Aktiengesellschaft definiert sich über die Vielzahl der Einlagen und die Vielfalt derer, die ihr dienen. Die Kapitalgeber stellen einen gewichtigen Teil dar,



aber daneben spielen auch Verwaltungsräte, Arbeitnehmern und Gläubiger eine wichtige Rolle. Keiner kann sagen, einziger und wahrer Eigentümer der Aktiengesellschaft zu sein. Der einzelne Aktionär ist nur Teilhaber und hat – um seine Macht zu relativieren – zum Beispiel keinen direkten Zugriff auf die Gesellschaftsaktiven: Armer Gesellschaftseigentümer, der sein Eigentum nicht veräussern kann...

Das wesentliche Engagement des Aktionärs ist rein finanzieller Natur. Ab einer gewissen Unternehmensgrösse oder dort, wo die Beteiligung nur gering ist, kann die Verbindung nur pekuniär sein. Das Gesetz geht auch davon aus, indem es die Verpflichtungen des Aktionärs rein auf die Liberierung des seinen Aktien entsprechenden Kapitals beschränkt. Die Realität zeigt, dass sich die Geschäfte genau so abspielen. Die Investoren nehmen nicht an den Generalversammlungen teil, interessieren sich kaum für die Aktivitäten „ihrer“ Gesellschaft (wozu sie häufig auch gar nicht die Kompetenz hätten) und zögern nicht, sich ihres Anteils in einem günstigen Moment zu entledigen. Sie sorgen sich, in einem Wort, mehr um ihr eigenes Vermögen als um das des Unternehmens. Daraus kann ihnen kein Vorwurf gemacht werden. Es zeigt nur, dass sich die Interessen und Verantwortungen der Beteiligten stark unterscheiden.

Subtiles Gleichgewicht

Die Interessen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind hingegen andere. Ihnen obliegt die strategische und operationelle Führung des Unternehmens mit einer Vision, die über den kurzfristigen Aktienwert hinausgehen muss. Ihr Engagement fürs Unternehmen ist dauerhaft und wird durch eine vom Gesetz auferlegte Treue noch verstärkt. Ihre Verantwortung verpflichtet sie mit ihrem ganzen Vermögen.

Dieser fundamentalen Unterschiede muss man sich erinnern,



wenn das Parlament die Aktienrechtsrevision debattiert: Ist die jährliche (Wieder-)Wahl der einzelnen Verwaltungsräte sinnvoll? Müssen Entscheide, die die Geschäftsleitung und die Unternehmensorganisation betreffen vor die Generalversammlung gebracht werden? Die Initiative „gegen Abzockerei“, die kürzlich eingereicht worden ist, birgt gleiche und ähnliche Probleme: Müssen Aktionäre gehindert werden, ihre Stimmrechte zu delegieren? Ist es verboten, den Organen der Gesellschaft, in die man investiert hat, im Voraus das Vertrauen auszusprechen?

Das Gleichgewicht der Kräfte in einer Aktiengesellschaft basiert auf einer ausgeklügelten Alchemie. Die Investoren spielen eine Initialrolle. Ohne das zur Verfügung gestellte Kapital kann die Gesellschaft nicht gegründet werden; dem muss vor allem bei seiner Verzinsung Rechnung getragen werden. Aber die Rolle der Verwaltungsräte ist nicht weniger wichtig, da sie auf eine langfristige harmonische Unternehmensentwicklung ausgelegt ist. Es wäre schade, ein ausgeglichenes und bewährtes System umzustürzen.

Christophe Reymond, Mitglied des sigv-Vorstands •

Vermischtes

VR-Honorar und AHV

Das Bundesgericht hat seine seit 1953 geltende Rechtsprechung bezüglich VR-Honorar letztes Jahr geändert: VR-Honorare gelten als AHV-massgebender Lohn, wenn die Gesellschaft sie direkt an den einzelnen Verwaltungsrat bezahlt. Wenn der Verwaltungsrat seine Tätigkeit als Angestellter eines Dritten ausübt und die Entschädigung an diesen Dritten ausbezahlt wird, so handelt es sich dabei nicht um AHV-massgebenden Lohn. Handelt es sich beim Dritten um eine natürliche selbständig erwerbstätige Person, dann handelt es sich um Einkommen aus selbständiger Erwerbstätigkeit. (BGE 133 V 498, www.bger.ch) •

Einheitliche Praxis für VR-Honorare

Der Bundesrat hat für die VR-Mitglieder von Post, SBB, Skyguide, SRG und RUAG einheitliche Honorar-Kriterien festgelegt. Die Honorare sollen nach unternehmerischem Risiko, Unternehmensgrösse und Art der Unternehmensfinanzierung festgelegt werden. •

Verwaltungsrätinnen im Vormarsch

Gemäss einer Erhebung der Handelszeitung sitzen in den 20 SMI-Verwaltungsräten ein Viertel mehr Frauen als noch vor einem Jahr. Und auch in kleineren oder nicht börsenkotierten Gesellschaften sind Verwaltungsrätinnen auf dem Vormarsch. •



Herausforderungen und Trends für KMU

Die zunehmende Regulierungsdichte, der Drang in neue Märkte, der Druck zur Globalisierung, ein belebter M&A-Markt, Probleme in der Nachfolgeregelung sowie der Aufbau eines adäquaten Risikomanagements sind nur einige Beispiele von Herausforderungen und Trends, welche die mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz beschäftigen. Eine neue Studie der sivg-Partnerin KPMG misst dem bedeutenden Marktsegment den Puls. Die Studie ist auf der sivg-Homepage downloadbar. •

Studie über VR-Honorare

Zum sechsten Mal hat die BDO Visura eine Studie über Honorare von KMU-Verwaltungsräten veröffentlicht. Danach ist das durchschnittliche Honorar eines KMU-Verwaltungsrats gegenüber vor drei Jahren von 19'100 auf 25'800 Franken pro Jahr gestiegen. •



sivg-Beirat

Der Beirat wird vom Vorstand ernannt. Er berät und unterstützt diesen punktuell.

- Präsident:** **Peter Kofmel** (von Amtes wegen)
Management Consultant, unabhängiger Verwaltungsrat
- Mitglieder:** **Marc-Henri Chaudet**
Anwalt
Thierry de Preux
Senior Client Partner Korn / Ferry International
Denis Gonseth
Physikingenieur
Josef Ingold
Partner und Verwaltungsrat BDO Visura
Max Kaufmann
ehemaliger Verwaltungsratssekretär Novartis
Yvan de Rham
Verwaltungsrat Vavite Holding SA
Peter Weigelt
Verwaltungsrat Mediapolis und VR-Präsident
PREMIUMcommunications Holding AG

sivg point Impressum:

sivg
Schweizerisches Institut für
Verwaltungsräte und
Geschäftsleitungsmitglieder
Monbijoustrasse 14
Postfach 5326
CH-3001 Bern

Redaktion:
Stefanie Meier-Gubser

Layout:
silversign GmbH, Bern

Druck:
Jost Druck AG, Hünibach

sivg point erscheint
3x jährlich

Auflage:
3100 Ex d

Information:
www.sivg.ch