

Editorial

Neues Vertrauen schaffen

Vertrauen ist die Basis jeglicher zwischenmenschlicher Beziehung - auch und besonders im Geschäftsleben. Die vergangenen Monate jedoch haben dieses Vertrauen schwer auf die Probe gestellt. Denn nur, wem Vertrauen entgegengebracht wird und wer selber vertraut, ist schliesslich ein ernstzunehmender Akteur auf dem globalisierten Wirtschaftsparkett.

Diese Gewissheit gerät unter den neuesten Ereignissen ins Wanken. Wir müssen uns in Zukunft mehr denn je speziell der eigenen, aber auch allgemein der Unvollkommenheit der Menschheit bewusst werden und das Vertrauen einer Beziehung in Abhängigkeit setzen zum Funktionieren einer Sache.

Um erfolgreich zu sein, sollte der Forderung nach Vertrauen allerdings der Aufruf nach Transparenz vorangehen. Beim umfassenden Offenlegen von Tatsachen wären mehr Mut und Einsicht in das eigene Unvermögen gefordert. Nur im Wissen um sämtliche Fakten, kann man auch Vertrauen schenken. Eine grosse Herausforderung!

Auch für den Verwaltungsrat, der unter anderem die Verantwortung trägt für die oberste Aufsicht und Überwachung des Unternehmens. In einer globalisierten Welt, in der alles komplexer geworden ist und Geschwindigkeit den Takt angibt, muss der Verwaltungsrat einerseits denjenigen vertrauen können, die das Tagesgeschäft des Unternehmens leiten, und andererseits längerfristig eine unabhängige Gesamtvision wahren.

Heutzutage kann ein Unternehmen kaum noch isoliert und unabhängig von der allgemeinen Wirtschaft betrachtet und geführt werden. Um das Risiko tragen zu können, das jedem Unternehmen inhärent ist, muss man sowohl in die Zukunft vertrauen als auch auf seine Geschäftsbeziehungen. Universalmethode, dieses Know-How zu erlangen, gibt es keine. Es bedarf eines Zusammenspiels von Erfahrung und ein bisschen Weisheit, die ermöglicht, gefährliche Klippen – inklusive derer der Habsucht und des Hochmuts – frühzeitig zu erkennen.

Inhalt

Thema
Finanzkrisen und Unsicherheiten im gegenwärtigen Wirtschaftsumfeld

Vermischtes
Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrecht

Agenda
Anlässe bis November 2009

Editorial

Ein Ziel des sivg ist der Austausch solcher Erfahrung zwischen Verantwortungsträgern der Wirtschaft (namentlich amtierenden und zukünftigen Verwaltungsräte). Das sivg will zur Professionalisierung der Verwaltungsämter beitragen und sie in der Ausübung ihrer Funktion unterstützen.

Soll die übermässige Reglementierung der unternehmerischen Freiheit verhindert werden, ist man gut beraten, die Selbstverantwortung besser wahrzunehmen und das Vertrauen wieder herzustellen, das der gesamten Wirtschaft, insbesondere in finanzieller Hinsicht, (momentan?) schmerzlich fehlt.

Daniel Burki, Vizepräsident sivg

Thema

Finanzrisiken und Unsicherheiten im gegenwärtigen Wirtschaftsumfeld

KPMG / Die aktuellen wirtschaftlichen Unsicherheiten führen zu konkreten Risiken für die Unternehmen. Ein Verständnis der Auswirkungen der Finanzkrise und des konjunkturellen Abschwungs auf den Geschäftsgang der Unternehmen ist notwendig. Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung sowie des Verwaltungsrates Kontrollmechanismen einzuführen und die nötigen Massnahmen zu ergreifen. Ein Überblick der bedeutendsten Finanzrisiken und der Schlüsselementen, die eine Gefahr für den Going Concern der Unternehmen darstellen können.

Finanzielle Schlüsselrisiken

Kapital-/Liquiditätsbeschaffung

- In welchem Umfang ist das Unternehmen mit kurzfristig fällig werdendem Fremdkapital finanziert?
- Welche Pläne bestehen in Bezug auf die kurz- und mittelfristige Erhöhung von Fremdkapital und/oder Eigenmittel? Was für einen Einfluss haben die aktuellen Marktereignisse auf diese Pläne?
- Werden die Finanzierungsquellen des Unternehmens durch die aktuelle Marktentwicklung empfindlich belastet oder unterbrochen?

- Hat die Geschäftsleitung die Auswirkungen der gegenwärtigen Marktsituation auf die Veräusserungsfähigkeit von finanziellen Vermögenswerten berücksichtigt? Können diese zu einem akzeptablen Preis veräussert werden, um die geplante Rückzahlung von bestehenden Verpflichtungen zu gewährleisten?
- Ist das Unternehmen mit der Erfüllung von bestehenden Kreditvereinbarungsklauseln in Verzug oder besteht die Gefahr, diese nicht mehr erfüllen zu können?



Der Verwaltungsrat muss sich mit der Frage auseinandersetzen, wie weit sich die Geschäftsleitung bereits mit Fragen zur Finanzierung auseinandergesetzt hat. Im Vordergrund steht dabei die Überprüfung von Annahmen zur Verfügbarkeit der finanziellen Mittel.

Betriebsrisiken

- Haben die kürzlichen Marktturbulenzen unerwartete Risiken ans Licht gebracht, welche von der Geschäftsleitung zuvor nicht wahrgenommen wurden? Haben diese Ereignisse Schwachpunkte in der Handlungsstrategie bestätigt oder hervorgehoben?
- Haben die kürzlichen Ereignisse zu einem erhöhten Prozessrisiko geführt?

Haftpflicht und Abhängigkeit von Dritten

- Bestehen Rückkaufverpflichtungen oder Bürgschaften gegenüber Dritten? Wo haftet die Gesellschaft solidarisch?
- Bestehen Guthaben oder Beteiligungen an Gesellschaften in finanziellen Schwierigkeiten? Welche Verträge mit derivativen Finanzinstrumenten bestehen mit Gesellschaften in finanzieller Schieflage? Werden solche Verträge gekündigt oder ersetzt? Werden Derivative oder andere Verträge automatisch aufgekündigt, wenn die Gegenpartei in Verzug ist? Was ist die Folge daraus?

- Werden Verbriefungen, welche durch ein finanziell bedrängtes Unternehmen verbürgt wurden, hinfällig?

Restrukturierung oder Beschränkung von Investitionen

- Welche Restrukturierungsmaßnahmen werden im Falle einer tief greifenden Rezession in Betracht gezogen? Welche Investitionen sollen aufgeschoben werden? Wie verändern sich die entsprechenden Geldflüsse?

Wertberichtigung von Aktiven

- Hat sich die Geschäftsleitung mit der Frage auseinander gesetzt, wie eine Reduktion des Marktwertes von Finanzanlagen unter den Anschaffungswert in der Erfolgsrechnung zu verbuchen wäre?
- Hat sich die Geschäftsleitung umfassend mit Indikatoren auseinander gesetzt, welche eine Wertberichtigung (nicht nur von Finanzanlagen) zur Folge haben und damit eine Neubewertung bedingen könnten?
- Beruhen die Marktwerte von Finanzinstrumenten auf realistischen Modellen, welche die vorherrschenden Marktbedingungen berücksichtigen oder basieren sie auf historischen Annahmen, welche unter Umständen nicht mehr den Werten entsprechen, welche von potentiellen Käufern bezahlt würden?

Bewertung und Finanzierung von Pensionskassenanlagen

- Wie wirken sich die Veränderungen in den Finanzmärkten auf die Bewertung von Pensionskassenvermögen aus? Welche Verpflichtungen könnten auf den Arbeitgeber im Sanierungsfall zukommen?
- Sind allfällig drohende finanzielle Verpflichtungen korrekt in den Businessplänen abgebildet?

Risikoidentifizierung

- Wie bestimmt und beurteilt das Unternehmen Risiken? Muss die Risikobewertungsmethode gegebenenfalls angepasst werden?
- Haben der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung den Überblick über und das Verständnis der wesentlichsten Geschäftsprozesse?

Going Concern

Bei normalen Marktverhältnissen ist die Überprüfung der Going Concern Prämisse einfach durchzuführen. Bedingt durch die rasante Entwicklung der vergangenen Monate haben sich die Marktbedingungen wesentlich verändert. Darum muss die

Geschäftsleitung regelmässig prüfen, ob das Marktumfeld einen materiellen Einfluss auf die Unternehmensfortführung hat. Materielle Unsicherheiten in Bezug auf die Going Concern Prämisse beinhalten unter anderem:

- Refinanzierungsschwierigkeiten bei Fälligkeit existierender Kreditlimiten. Von einer automatischen Krediterneuerung darf nicht ausgegangen werden!
- Refinanzierungsschwierigkeiten als Folge von Verletzungen von Kreditvereinbarungsklauseln, welche ausgelöst wurden, weil finanzielle Kennzahlen oder andere Kriterien nicht erfüllt werden konnten.
- Unsicherheit betreffend Tradingprognosen und -projektionen, welche als Basis für Refinanzierungspläne dienen.
- Abhängigkeit von zukünftigen Veräusserungen von Aktiven, um bestehende Kreditlimiten einhalten zu können (zum Beispiel der Verkauf von Grundstücken, von denen nicht angenommen werden kann, dass sie so abgewickelt werden können, wie dies in der Vergangenheit der Fall war).
- Abhängigkeit von einem massgeblichen Kunden (Klumpenrisiko). Ein solcher Grosskunde könnte die Geschäftsbeziehungen beenden, falls das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, die vereinbarten Leistungen zu erbringen.
- Abhängigkeit von massgeblichen Lieferanten und dem Risiko, dass einer dieser Lieferanten seinen Verpflichtungen nicht nachkommen kann und dadurch das Unternehmen gefährdet, sofern kein Notfallszenario besteht.



Der Verwaltungsrat muss Annahmen, welche von der Geschäftsleitung in Bezug auf den Cashflow angewandt werden, kritisch hinterfragen. Dabei kann die Genauigkeit früherer Vorhersagen einen Hinweis auf die Qualität der Annahmen geben.

(Michel Faggion, Verantwortlicher für Regional Market Westschweiz)

Vermischtes

Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts

Die Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts soll das Gesellschaftsrecht modernisieren. Die Vorlage hat vier Ziele: Verbesserung der Corporate Governance, Neuregelung der Kapitalstrukturen, Modernisierung der Regeln über die Generalversammlung und Neuregelung und Vereinheitlichung der Rechnungslegungsvorschriften. Die Zusatzbotschaft vom Dezember 2008 stellt gleichzeitig einen indirekten Gegenvorschlag zur Abzockerinitiative dar.

Chronologischer Abriss

- 21. Dezember 2007: Der Bundesrat verabschiedet die Botschaft zur Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrecht.
- 26. Februar 2008: Ein Initiativkomitee reicht bei der Bundeskanzlei die Volksinitiative «gegen die Abzockerei» mit 114'260 gültigen Unterschriften ein.
- 5. Dezember 2008: Der Bundesrat verabschiedet die Botschaft zur Abzockerinitiative.
- Als erstberatende Kommission berät die ständerätliche Kommission für Rechtsfragen die Vorlagen.



Agenda sivg

Centre Patronal, Paudex

11. Mai 2009

La gouvernance des groupes de sociétés

Kursaal, Bern

27. Mai 2009

Mitgliederversammlung

innova, Bern-Gümligen

25. August 2009

Best Board Practice bei innova

Centre Patronal, Paudex

5. Oktober 2009

Rémunération des administrateurs et des dirigeants d'entreprises

Hotel Astoria, Luzern

20. bis 21. Oktober 2009

Seminar Beste VR-Praxis
(Verwaltungsrat Management AG)

Centre Patronal, Paudex

12. November 2009

La communication de crise pour les administrateurs et dirigeants

sivg point Impressum:

sivg

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

Redaktion:

Pierre-Antoine Hildbrand

Bilder:

VR-Saal Swisscom

Layout:

silversign GmbH, Bern

Druck:

Jost Druck AG, Hünibach

sivg point erscheint
3x jährlich

Auflage:

3100 Ex d

Information:

www.sivg.ch