

Newsletter sivg | Nummer 8 | Dezember 2010

Editorial

## Nachfolge...

... ist ein Dauerthema – auf allen Stufen. Hunderte von KMU suchen jedes Jahr nach einer Nachfolgeregelung an der Spitze des Unternehmens. Und da die Spitze eines KMU häufig Mehrheits- oder gar Allein-Aktionärin ist, stellt sich die Aufgabe der Nachfolge als besonders knifflig dar.

Warum gelingt es vielen so elegant? Und warum können einige nicht loslassen? Obwohl doch jedermann weiss, dass man „nichts Neues anfassen kann, wenn man nichts Altes loslässt“?! Nun, ein bekannter alt-Nationalrat und Unternehmer hat mir mal Folgendes erklärt: „Weisst Du, mit sechzig spürt man, wie die physischen Kräfte nachlassen. Und dann fällt es ganz besonders schwer, gleichzeitig auch die „Macht“ im Unternehmen abzugeben.“ Dies zum Nennwert genommen, würde heissen, die Nachfolgeregelung – mindestens in den Grundzügen – vorher zu lösen. Schenken Sie sich also Ihre Nachfolgeregelung zum fünfundfünfzigsten Geburtstag! Bei der Nachfolgeregelung hilft auch die „richtige“ Zusammensetzung des Verwaltungsrates. Einerseits können erfahrene Mitglieder den Unternehmer gute Ratschläge für das Verfahren und die Optionen einer Nachfolge mitgeben, andererseits garantieren sie für Kontinuität in der strategischen Führung des Unternehmens. Und gerade dort, wo der Unternehmer auch Haupt- oder eben gar Alleinaktionär ist, braucht es den „fou du roi“; braucht es erfahrene, selbstbewusste Mitglieder des Verwaltungsrates – auch in kleinen Verhältnissen – die dem „Patron“ die Stirn bieten, ihm den Spiegel vorhalten, ihn herausfordern. Zu diesen Themen empfehle ich Ihnen, den ersten Artikel dieses „point“. Aber auch die Broschüre „nachfolge 1.0“, deren Herausgabe das sivg unterstützt hat.

Peter Kofmel, Präsident sivg

## Inhalt

Themen

- Verwaltungsrat in der Pflicht
- Indirekter Gegenvorschlag und höhere Schwellen
- Beatrice Tschanz Kramel demissioniert
- Agenda sivg

Den Leitfaden Nachfolge 1.0 finden Sie auf der Homepage des sivg ([www.sivg.ch](http://www.sivg.ch) - Publikationen).

## Nachfolgeplanung im Verwaltungsrat

# Verwaltungsrat in der Pflicht

**Als strategisches Führungsgremium ist der Verwaltungsrat für die Nachfolgeplanung im Unternehmen verantwortlich. Dabei ist er auch in der Pflicht, seine eigene Zusammensetzung und Nachfolge zu regeln.**

Der Verwaltungsrat setzt sich gemäss Gesetz aus einem oder mehreren Mitgliedern zusammen und führt - vorbehaltlich anderer statutarischer Regelungen - die Geschäfte der Gesellschaft. Im Gegensatz zur strategischen kann die operative Geschäftsführung delegiert werden, wobei gewisse unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zwingend beim Gesamtverwaltungsrat verbleiben. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates ist abhängig vom Unternehmen, von dessen Lebenszyklus, der Zusammensetzung der Share- und Stakeholder und weiteren Faktoren. Gerade im Hinblick auf die zunehmende Komplexität der VR-Aufgaben und die steigenden Anforderungen an das Fachwissen (Stichwort Verantwortlichkeit) kommt der bestmöglichen Zusammensetzung des Verwaltungsrats eine massgebende Bedeutung zu.

### Analyse Ist-Zusammensetzung

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung im Verwaltungsrat ist die Analyse der Ist-Zusammensetzung. Sie vermittelt einen Überblick über vorhandene Kompetenzen und Rollen. Es empfiehlt sich, zusätzlich zum vorhandenen Fachwissen weitere Kompetenzen zu evaluieren. Nur so hat der Verwaltungsrat die Möglichkeit, den nachhaltigen Unternehmensfortgang zu gewährleisten. Folgende Kompetenzen sollten in einem Verwaltungsrat vorhanden sein:

- Strategische Kompetenz
- Strukturelle und organisatorische Kompetenz
- Finanzwirtschaftliche Kompetenz
- Kompetenz in Risiko- und Krisenpolitik und -management
- Kompetenz Personalpolitik und -management
- Kommunikationskompetenz
- Kompetenz in Change Management
- Persönliche und soziale Kompetenzen
- Weitere Kompetenzen (Branchenkenntnisse, Führungserfahrung etc.)

### Das professionelle Auswahlverfahren

Was sich bei der Rekrutierung operativer Führungskräfte weitestgehend durchgesetzt hat, wird für die Besetzung der strategischen Ebene zu oft noch vernachlässigt: Ein professioneller Prozess, der nicht den erstbesten, sondern den bestmöglichen Verwaltungsrat hervorbringt. Zu häufig wird das neue Mitglied noch ausschliesslich im persönlichen Umfeld und aufgrund alter Verbindungen gesucht, statt aufgrund eines Anforderungsprofils.

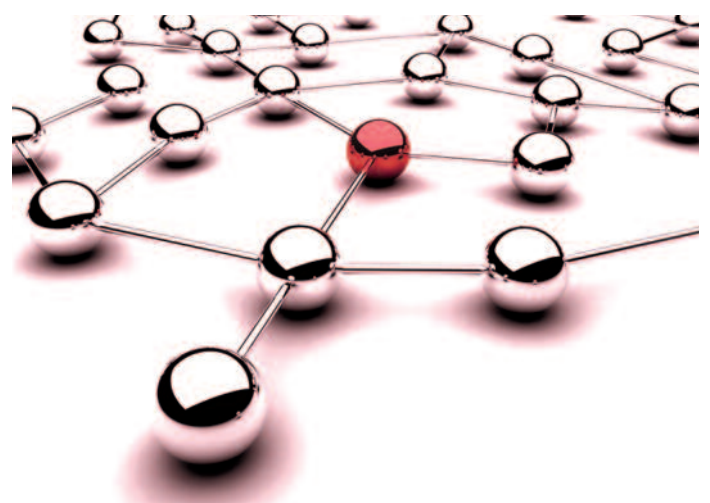
Da die meisten (KMU-)Verwaltungsräte über keinen ständigen Nominierungsausschuss verfügen, sollte der Verwaltungsrat eine entsprechende ad-hoc-Arbeitsgruppe aus rund drei Personen bilden, die den Rekrutierungsprozess durchführt und dem Gesamtverwaltungsrat eine Auswahl zum Entscheid vorlegt.

Auf der Basis des Soll-Profiles des Gesamtverwaltungsrats wird ein Anforderungsprofil für das neue Verwaltungsratsmitglied mit Muss- und Wunschkriterien erstellt. Am Schluss sollte eine Liste mehrerer in Frage kommender Personen resultieren. Allenfalls lässt sich Verwaltungsrat dabei professionell unterstützen.

Delegieren soll er die Aufgabe jedoch nicht.

Für die Wahl des neuen Verwaltungsratsmitglieds ist (auf Antrag des Führungsorgans) zwingend die Generalversammlung zuständig.

Das sivg ist zusammen mit kmuNEXT, dem SECO und der Standortförderung Zürich Träger des neu erschienenen Leitfadens nachfolge 1.0. Der Artikel entspricht dem sivg-Fachbeitrag im Leitfaden. Nachfolge 1.0 sowie einen Artikel der sivg-Partnerin UBS zum Thema Nachfolgefinanzierung finden Sie auf der Homepage des sivg ([www.sivg.ch](http://www.sivg.ch) - Publikationen)



# Indirekter Gegenvorschlag und höhere Schwellen

Die Revision des Aktien- und Rechnungslegungs-rechts befindet sich als Vorlage 1 und Vorlage 2 in unterschiedlichen Stadien in der parlamentarischen Beratung. Zusammen mit dem Aktienrecht wird auch ein Gegenvorschlag zur Minder-Initiative und die Besteuerung hoher Boni debattiert. Eine Orientierungshilfe.

## Chronologie

2005 Dezember	Eröffnung Vernehmlassungsverfahren zur Revision
2007 Dezember	Verabschiedung Botschaft zur Revision
2008 Februar	Einreichung Volksinitiative „gegen die Abzockerei“ (Minder-Initiative)
2008 Dezember	Verabschiedung indirekter Gegenvorschlag zur Minder-Initiative als Zusatzbotschaft zur Revision
2009 Mai	Trennung Revision Aktienrecht (Vorlage 1) von Revision Rechnungslegungsrecht (Vorlage 2)
2009 Juni	Beginn der Detailberatungen im Ständerat (Botschaft und Zusatzbotschaft)
2009 November	RK-N entkoppelt Minder-Initiative von Aktienrecht und empfiehlt Initiative zur Annahme
2010 Januar	RK-N kommt auf Ihren Entkoppelungs-Entscheid zurück
2010 Februar	Einigungsvorschlag SVP-Initiativkomitee
2010 Februar	RK-N entscheidet sich gegen einen indirekten Vorschlag (auf Gesetzesstufe) und berät über einen direkten Gegenvorschlag (auf Verfassungsstufe) zur Minder-Initiative
2010 März	NR verabschiedet direkten Gegenvorschlag zur Minder-Initiative
2010 Mai	RK-S erwägt wieder einen indirekten Gegenvorschlag, der sich inhaltlich am direkten Gegenvorschlag orientieren soll
2010 Juni	Parlament stimmt der Verlängerung der Behandlungsfrist der Minder-Initiative zu (bis August 2011)
2010 Oktober	RK-S verabschiedet einstimmig einen indirekten Gegenvorschlag

## Aktueller Stand

**Aktienrecht:** Der Minder-Initiative soll im Rahmen der Aktienrechtsrevision ein indirekter Gegenvorschlag gegenübergestellt werden. Die ständerätliche Kommission für Rechtsfragen (RK-S) hat sich für börsenkotierte Gesellschaften auf Regelungen in folgenden Bereichen geeinigt:

- Vergütungsreglement und Vergütungsbericht
- Genehmigung Gesamtbetrag Vergütungen durch GV (bei GL statutarisch abweichende Regelung möglich)
- Grundsätzliches Verbot von Abgangsentschädigungen und Vergütungen zum Voraus
- Jährliche Einzelwahl des VR (statutarisch längere Amtsdauer möglich)
- Keine Organ- und Depotstimmrechtsvertretung
- Anhaltung der Vorsorgeeinrichtungen, Stimmrechte ausüben und transparent zu machen
- Verknüpfung mit Strafrecht

Für alle Gesellschaften sollen zudem die Rückerstattungsklage griffiger ausgestaltet werden und elektronische Generalversammlungen möglich sein.

**Rechnungslegungsrecht:** Der Nationalrat hat sich in der Herbstsession mit dem Rechnungslegungsrecht beschäftigt. Im Zentrum der Debatte standen die Schwellenwerte. Der Revisionsentwurf des Rechnungslegungsrechts stellt auf die Schwellen Revisionspflicht ab (CHF 10 Mio. Bilanzsumme – 20 Mio. Umsatz – 50 Vollzeitstellen). Er unterstellt Unternehmen, die der ordentlichen Revisionspflicht unterstehen, zusätzliche Anforderungen. Deshalb wurden als Vorlage 3 nun auch die Schwellen des Revisionsrechts in die Rechnungslegungsrechtsrevision miteinbezogen. Bereits der Ständerat hatte diese Schwellen angehoben, um bei KMU nicht unverhältnismässig hohe Kosten zu verursachen. Der Nationalrat hob die Schwellen weiter an (CHF 20 Mio. Bilanzsumme – 40 Mio. Umsatz – 250 Vollzeitstellen). Einzelunternehmen und Personengesellschaften sollen zusätzlichen Anforderungen an die Buchführung erst am einem Umsatz von CHF 500'000 unterstehen.

Eine detailliertere Übersicht finden Sie in der Medienmitteilung der RK-S vom 7. September via Homepage des sivg ([www.sivg.ch](http://www.sivg.ch) – Links – Recht und Politik – Revision Aktienrecht Parlament).

sivg-Vorstand

## Beatrice Tschanz Kramel demissioniert

Mit Bedauern musste der Vorstand vom Rücktritt von Frau Beatrice Tschanz Kramel Kenntnis nehmen. Frau Tschanz Kramel übt zahlreiche andere Engagements und Verwaltungsratsmandate aus, was ihr zu wenig Zeit für eine aktive Mitarbeit im sivg-Vorstand lässt. Das sivg dankt Frau Tschanz Kramel für Ihr bisheriges Engagement und wünscht Ihr alles Gute und viel Erfolg in Ihren anderen Mandaten.

sivg-Mitgliedschaft

## Angebote für sivg-Mitglieder

Das sivg baut sein Angebot für Mitglieder weiter aus. Nebst den direkten Dienstleistungen und Angeboten des sivg profitieren Mitglieder auch von Vorteilen und Vorzugskonditionen bei ausgewählten Partnern. Aktuell erhalten sivg-Mitglieder 20 Prozent Rabatt auf dem Management Dossier Verwaltungsrat des WEKA Verlags sowie je CHF 400 Rabatt auf



Seminaren der Verwaltungsrat Management AG und der CRPM acad. Ab 2011 erhalten Mitglieder zudem von HumanExcellence kostenlos einen einmaligen Zugang für eine persönliche Online Standortbestimmung.

Die aktuellen Vorteile und Vorzugskonditionen finden Sie jederzeit auf der Homepage des sivg ([www.sivg.ch](http://www.sivg.ch) – Angebot – Vorteile für sivg-Mitglieder).

## Agenda sivg

**Hotel Bern, Bern**  
25. Januar 2011

**Gedacht. Gemacht. Geschützt.**  
Schutz Geistigen Eigentums in KMU

**Centre Patronal, Paudex**  
10. März 2011

**Elaboration de la stratégie**  
Quel équilibre entre le Conseil d'administration et la direction générale ?

**Zürich**  
21. April 2011

**Unternehmensnachfolge**

**Kursaal Bern**  
24. Mai 2011

**Mitgliederversammlung**

Den ständig aktualisierten Veranstaltungskalender mit Online-Anmeldemöglichkeit finden sie unter [www.sivg.ch](http://www.sivg.ch) – Veranstaltungen.

### sivg point Impressum:

**sivg**  
Schweizerisches Institut für  
Verwaltungsräte und  
Geschäftsleitungsmitglieder  
Monbijoustrasse 14  
Postfach 5326  
CH-3001 Bern  
sekretariat@sivg.ch

**Redaktion:**  
Stefanie Meier-Gubser

**Layout:**  
silversign GmbH, Bern

**Druck:**  
Jost Druck AG, Hünibach

sivg point erscheint  
3x jährlich

**Auflage:**  
1'200 Ex d

**Information:**  
[www.sivg.ch](http://www.sivg.ch)

## Unsere starken Partner:

