

Editorial

Vom Umgang mit Veränderungen und Risiken

Veränderungen und Risiken sind nichts Neues, jede Unternehmung sieht sich fortwährend damit konfrontiert. Neu sind jedoch die Komplexität und die hohe Dynamik dieser Themen. Das Management von Veränderungen und Risiken wird damit immer noch mehr zum unternehmerischen Erfolgsfaktor. Sie sind rechtzeitig zu erkennen, ihre Relevanz ist für das Unternehmen zu ermitteln, daraus geeignete Massnahmen sind abzuleiten und erfolgreich umzusetzen. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind gleichermaßen gefordert.

Um grundsätzlich langfristig erfolgreich zu sein, muss eine Unternehmung über eine Vision und eine entsprechend zielgerichtete Strategie verfügen. Dies wiederum setzt voraus, dass die dafür notwendigen Rahmenbedingungen aufgebaut und gepflegt werden. Dazu gehören insbesondere eine gesunde finanzielle Grundlage (u.a. genügende Liquidität), konkurrenzfähige Produkte und Dienstleistungen, optimale Produktionsmittel, effiziente und effektive Prozessabläufe, eine an die Unternehmensbedürfnisse angepasste Organisation, lern- und innovationsfähige Mitarbeiter, eine stimmige Unternehmenskultur und schliesslich Persönlichkeiten in der Unternehmensführung, die die Verantwortung zur Zukunftssicherung des Unternehmens wahrnehmen. Konkret bedeutet dies, dass Verwaltungsrat und Geschäftsleitung bei allen strategischen sowie bei wichtigen operativen Entscheidungen abwägen zwischen Chance zur Wertvermehrung und Risiko zu Wertverlust. Um diese Balance von Risikotragfähigkeit und Risikoneigung in den Griff zu bekommen bietet sich logischerweise an, ein Instrument einzusetzen, welches diese Entscheidungen hilfreich unterstützt. Gefragt ist ein werthaltiges Risiko- und Krisenmanagement, angepasst an die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens, abgestimmt mit der Strategie und integriert in die Strukturen der Corporate Governance. Denn ein wirklich gutes Risiko- und Krisenmanagement wirkt präventiv und werterhaltend und minimiert die Wahrscheinlichkeit eines Niedergangs bzw. eines Konkurses.

Silvan Felder, sivg-Vorstandsmitglied

Inhalt

Themen

- Stellen Sie die richtigen Fragen!
- Erleichterter Zugang für Frauen
- Karl Wüthrich demissioniert
- Agenda sivg

Risikomanagement in KMU

Stellen Sie die richtigen Fragen!

Eine Risikoanalyse bietet insbesondere KMU die Möglichkeit, sich ohne Tabu mit dem aktuellen Lauf der Geschäfte und der Zukunft des Unternehmens zu befassen. Diese Auseinandersetzung bedarf der Offenheit und des Vertrauens der beteiligten Parteien.

Risikomanagement ist eine ausdrückliche gesetzliche Pflicht des Verwaltungsrats. Verwaltungsräte sollten daher von Zeit zu Zeit fragen, mit welchen Risiken sich das Unternehmen konfrontiert sieht oder sehen könnte, sie sollten sich mit der Liquidität, den Bestellbüchern, den eigenen Preisen und denjenigen der Zulieferer beschäftigen und beurteilen, ob die Produktion gegebenenfalls an neue Technologien angepasst werden muss. Der eine oder andere Verwaltungsrat mag dabei, ohne genau zu wissen warum, vielleicht etwas beunruhigt sein.

Für nichtkотиerte KMU beschränkt sich die Pflicht auf die Einhaltung von Artikel 728a und Art. 728b des Obligationenrechts: Die Kontrollstelle überprüft, ob ein internes Kontrollsystem existiert und berichtet dem Verwaltungsrat. Für das Vorhandensein eines internen Kontrollsystems zeichnet der Verwaltungsrat verantwortlich.

Als Praxisbeispiel diene der folgende Fall: Der Verwaltungsrat eines KMU im Familienbesitz mit rund 200 Mitarbeitern beauftragt die Direktion, sich Gedanken zu machen über das Risikomanagement des Unternehmens. Die Direktion unterbreitet dem Verwaltungsrat eine detaillierte Liste möglicher operativer Risiken wie säumige Schuldner, Arbeitsunfälle, Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen mit qualifiziertem Personal, Investitionen in neue Projekte, schlechte Nutzung von Technologien, Rechnungsbetrug, fehlerhafte Produkte, die zu Reklamationen Anlass geben, aggressive Konkurrenz, an die Marktanteile verloren gehen, Schwierigkeiten angemessener Margen etc.

Der Verwaltungsrat analysiert diese Auflistung gründlich und qualifiziert und quantifiziert die Risiken nach Wahrscheinlichkeit und möglichem Schaden. Nach der Klärung der einzelnen Verantwortlichkeiten werden die einzelnen Risiken entweder direkt dem Verwaltungsrat, der Geschäftsführung oder einzelnen Abteilungen zugeordnet. Die entsprechende Verwaltungsratssitzung bietet Gelegenheit die aktuelle Lage des Unternehmens zu erörtern und sich ihrer Herausforderungen und Risiken bewusst zu werden und daraus eine möglichst genaue Risikoanalyse abzuleiten.



Die wirklich heiklen Fragen sind damit noch nicht unbedingt geklärt. In unserem Beispiel ist der Unternehmenseigner Mitglied des Verwaltungsrats, im Gremium herrscht ein Klima des Vertrauens und es werden die gleichen Werte gelebt. Der Verwaltungsrat diskutiert im Anschluss an die Risikoliste offen die Frage, was zu geschehen habe, falls der Unternehmer und Geschäftsführer ausfallen sollte. Wer übernimmt das Unternehmen (Ehefrau, Kinder, ein Mitglied der Geschäftsführung)? Soll das Unternehmen in einem solchen Fall verkauft werden? Was ist zu tun, wenn der Geschäftsführer Firmengelder in Risikoprojekten verliert oder privat verprasst? Auch solche Fragen müssen offen, vorbehaltlos und wertneutral diskutiert werden. Diese Erfahrung stärkt den Verwaltungsrat und zeigt Grenzen auf – zum Beispiel beim Ausfall des Unternehmers. Der Verwaltungsrat wird sich bewusst, dass er in einem solchen Fall mit Hilfe der Hausbank und

Unterstützung der Ehefrau sowie notfallmässigem vollem eigenen Einsatz zwar das Tagesgeschäft überbrücken kann, dass aber Ersatz oder Nachfolge bei Weitem nicht geregelt sind... Dazu bedarf es weiterer Diskussionen zum Risikomanagement.

Praxisbezogene Überlegungen dieser Art machen die Arbeit eines KMU-Verwaltungsrats spannend und sollten ihn anhalten, im Gremium methodisch, ohne Tabu und mit gesundem Menschenverstand zu arbeiten, um nicht zu riskieren, das Risiko nicht zu sehen, zu vergessen oder bewusst nicht anzugehen. Auf diese Art ist Risikomanagement keine Innovationsbremse, sondern Antrieb.
(Dominique Freymond)

Europäische Tendenz im VR

Erleichterter Zugang für Frauen

Der französische Gesetzgeber hat – obwohl der Frauenanteil in Verwaltungsräten kotierter Unternehmen von zehn auf 15 Prozent gestiegen ist – ein Gesetz erlassen, das Frauenquoten vorsieht. Folgt er damit einer europäischen Tendenz?

Ende 2010 hat das französische Parlament ein Gesetz verabschiedet, das börsennotierte und Gesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeitern oder mehr als 50 Millionen Umsatz verpflichtet, bis 2014 im Verwaltungsrat mindestens einen Frauenanteil von 20 Prozent zu haben und diesen bis 2017 auf 40 Prozent zu erhöhen. Die Nichtbeachtung der Quote führt zur Nichtigkeit der VR-Beschlüsse und zur Einstellung der Sitzungsgelder.

Im vergangenen Jahr betrug der Frauenanteil in VR grosser Gesellschaften im europäischen Durchschnitt zwölf Prozent. Noch vor zwei Jahren betrug er 9,7 und 2006 8,5 Prozent. Norwegen kennt ein gesetzliches Quotenobligatorium und hat 37,9 Prozent Verwaltungsrätinnen. Schweden und Finnland kennen Verhaltenskodizes und verfügen über eine VR-Frauenquote von über 25 Prozent. Die Niederlande (15,8) und Belgien (11,1) erarbeiten trotz erfolgreicher Kodizes Gesetze, die Quoten vorschreiben. Das Vereinigte Königreich hat ebenfalls einen Kodex und 13,5 Prozent Verwaltungsrätinnen, und in Deutschland sind 13 Prozent der Aufsichtsratsmitglieder der 20 wichtigsten kotierten Gesellschaften weiblich.

Die Bundesarbeitsministerin schlug kürzlich eine zwingende Quote von mindestens 30 Prozent vor. Die Bundeskanzlerin legte dieses Projekt jedoch wieder auf Eis. Nichtsdestotrotz sucht die deutsche Regierung mit den grösseren Gesellschaften den Dialog und möchte mit ihnen einen „Frauenpakt“ abschliessen.

Die EU-Kommissarin Reding liess kürzlich verlauten, dass, wenn die Unternehmen nicht von sich aus den Frauenanteil im VR erhöhten, die Kommission auf dem Weg der europäischen Gesetzgebung eine Frauenquote von 20 Prozent erlassen werde.

In der Schweiz beträgt der Frauenanteil in Geschäftsleitung oder VR der 110 grössten Unternehmen rund neun Prozent. Diese Zahl steigt seit 2000, als die Frauen mit sechs Prozent vertreten waren, ständig. Mehrere politische Interventionen verlangten die Einführung von Frauenquoten für grosse Gesellschaften, keine fand jedoch die Unterstützung des Parlaments. Der Bundesrat seinerseits befürwortet zwar die Diversifikation im VR, für ihn ist das Geschlecht jedoch nur eines von vielen Kriterien. Er ist der Meinung, dass Frauenquoten empfindlich in die privatwirtschaftliche Freiheit der Unternehmen eingriffe und nur schwerlich vereinbar wäre mit unserer liberalen wirtschaftlichen Grundordnung. Das Jahr 2011 könnte also bezüglich Frauenvertretung in europäischen Unternehmen eine Wende bringen. Sei es, weil die Unternehmen von sich aus tätig werden, sei es, weil sie durch nationale oder europäische Legiferierung dazu gezwungen werden. Schweizer Unternehmen mit rechtlich verselbständigten Filialen in der EU haben ein Interesse daran, die Entwicklung weiterzuverfolgen.
(Stéphane Bloetzer)



sivg-Vorstand

Karl Wüthrich demissioniert

Mit Bedauern musste das sivg vom gesundheitlich bedingten Rücktritt von Karl Wüthrich, Partner bei Wenger Plattner Rechtsanwälte und Swissair-Liquidator, aus dem Vorstand Kenntnis nehmen. Das sivg dankt Karl Wüthrich für sein Engagement und wünscht ihm alles Gute.

Mitgliedervorteile:

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



Agenda sivg

**Vatter business center
Bern**

09. Juni 2011

VR-Zirkel Mittelland

MAZ, Luzern

16. Juni 2011

Medientraining für VR

Centre Patronal, Paudex

29. September 2011

**La gestion d'une crise dans une
entreprise majeure**

Den ständig aktualisierten Veranstaltungskalender mit Online-Anmeldemöglichkeit finden sie unter www.sivg.ch – Veranstaltungen.

sivg point Impressum:

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

**Verantwortlicher
Redaktor:**
Stéphane Bloetzer,
Geschäftsführer Romandie

Layout:
silversign GmbH, Bern

Druck:
Jost Druck AG, Hünibach

sivg point erscheint
3x jährlich

Auflage:
1'200 Ex d

Information:
www.sivg.ch

Unsere starken Partner:



HEIDRICK & STRUGGLES