



Newsletter 21 | März 2015

EDITORIAL

Unternehmensführung: Politische Trends und Themen 2015

Nach dem SNB-Entscheid, den Euromindestkurs von CHF 1.20 aufzugeben, zu unseren günstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit Sorge zu tragen und sie nicht durch unnötige Regulierungen zu schwächen. Ein grosses Risiko ist in diesem Zusammenhang die Erbschaftssteuerreform, über die wir im kommenden Juni abstimmen werden. Heute bezahlt der Eigentümer eines KMU Steuern auf der Dividende und auf seinem Vermögen. Wie soll ein Unternehmer mit der Initiative, die Erbschaften von über zwei Millionen Franken besteuern will, seinen Nachlass nun gerecht teilen? Sein erwirtschaftetes Vermögen würde unabhängig davon, ob er das Unternehmen verkauft oder der Familie überträgt, ein weiteres Mal besteuert. Die Initiative muss daher aus Gründen der Steuergerechtigkeit abgelehnt werden.

Zentrales Thema 2015 ist die Revision des Aktienrechts. Sie betrifft alle AG – sowohl die ganz grossen, börsenkotierten SMI-Firmen als auch die KMU – kotiert oder nicht. Deshalb hat sich das sivg mit dem Fokus Verwaltungsrat an der Vernehmlassung zur Revision beteiligt. Der Entwurf stützt sich im Grossen und Ganzen auf die Elemente der 2007 begonnenen Revision und setzt auf Gesetzesstufe nun auch die heute erst in einer Verordnung geregelten Forderungen der Minder-Initiative um. Sie modernisiert zahlreiche Corporate Governance Regeln in Bezug auf Aktienkapital, Sanierung der AG und Klagemöglichkeiten. Zudem soll für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung grosser börsenkotierter Gesellschaften neu eine Zielquote für die Vertretung jedes Geschlechts gelten.

Das sivg hat sich in seiner Vernehmlassungsantwort insbesondere zu VR-relevanten Bestimmungen geäussert und zeigt diese in diesem Newsletter kurz auf.

Frauenquoten für VR und GL sind seit mehr als zehn Jahren ein Thema. Der Bundesrat will in den obersten Leitungsorganen bundesnaher Unternehmen und

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

**Unternehmensführung:
Politische Trends und
Themen 2015**

AKTIENRECHTSREVISION

Position des sivg

SCHLÜSSELAUFGABE DES VR

**Finanzinformationen
verstehen und kontrollieren**

SIVG AGENDA

KONTAKT

sivg
**Schweizerisches Institut
für Verwaltungsräte**
Kapellenstrasse 14
Postfach
CH-3001 Bern
sekretariat@sivg.ch
www.sivg.ch

Anstalten eine ausgewogene Vertretung der Landessprachen und der Geschlechter. Deshalb gelten dort seit 2014 Vorgaben für die Sprachen- und Geschlechtervertretung. VR und GL öffentlicher Unternehmen müssen im Kanton Basel-Stadt eine Frauenquote von 30 Prozent ausweisen. Der Verwaltungsrat der Post erfüllt mit drei Frauen auf neun VR-Mitglieder diese Vorgaben als erster. In seiner Geschäftsleitung allerdings sitzt nur eine einzige Frau – die Konzernleiterin. Eine Quote von 30 Prozent zu erreichen, braucht daher Zeit. Zwar unterstützt das sigv eine – auch

geschlechterspezifisch - ausgewogene Zusammensetzung des VR und der GL, lehnt aber jegliche gesetzlich vorgegebenen Quoten ab, insbesondere in KMU-Verwaltungsräten. Die Sprachenvertretung bleibt selbst innerhalb der Bundesverwaltung toter Buchstabe. Sie wäre ein Wahlkampfthema für den kommenden Herbst. Vielleicht interessiert dieses Thema allerdings nur die Minderheiten?

Dominique Freymond, Vizepräsident sigv

AKTIENRECHTSREVISION

Position des sigv

Das sigv hat sich im laufenden Vernehmlassungsverfahren zur Revision des Aktienrechts beteiligt und zum Teil selbst Änderungsvorschläge eingebracht. Nebst einigen generellen Anmerkungen liegt der Fokus der Vernehmlassungsantwort auf VR-Themen in privaten Aktiengesellschaften.

Allgemeines

Das sigv befürwortet Änderungen, die für die Unternehmen und Verwaltungsräte zu einer Flexibilisierung führen, so z.B. die neu geschaffene Möglichkeit, das Aktienkapital in einer Fremdwährung denominieren zu können, der Verzicht auf den Mindestnominalwert von 1 Rappen sowie die Schaffung eines Kapitalbands.

Bezüglich der Rückerstattung von ungerechtfertigt bezogenen Leistungen regt das sigv an, dass auch der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens Rechnung getragen wird. Gerade in privaten Aktiengesellschaften und Familienunternehmen spielt die wirtschaftliche Lage des Unternehmens in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Das sigv lehnt zudem die Umkehr der Beweislast für die Gutgläubigkeit ab. Die Vermutung des guten Glaubens (Art. 3 ZGB) muss beibehalten werden und die Pflicht zur Rückerstattung entfallen, wenn der Empfänger der Leistung diese im guten Glauben empfangen hat und zur Zeit der Rückforderung nicht mehr bereichert ist.

Governance und Aktionärsrechte

Die neugeschaffene zusätzliche und generelle Verpflichtung der auf Anfrage der Aktionäre jährlich zweimaligen Auskunftserteilung für private Aktiengesellschaften lehnt das sigv ab. Das bisherige Auskunftsrecht der Aktionäre ist ausreichend. Bei Bedarf ist es den Gesellschaften unbenommen, dies statutarisch zum Schutz ihrer Aktionäre zu verankern.

Bezüglich Traktandierungs- und Antragsrecht begrüsst das sigv grundsätzlich die vorgeschlagene Differenzierung der Schwellenwerte je nachdem, ob eine Gesellschaft börsen-

kotiert ist oder nicht. Die vorgeschlagenen Schwellen von 0.25 Prozent und 2.5 Prozent sind jedoch zu niedrig. Das sigv fordert daher, die Schwelle für börsenkotierte Gesellschaften in Kohärenz zur Meldepflicht nach Börsengesetz (Art. 20 BEHG) auf 3 Prozent festzusetzen und für private Gesellschaften auf 10 Prozent zu belassen.

Zudem begrüsst das sigv grundsätzlich die Möglichkeit der elektronischen Stimmabgabe und der Cybergeneralversammlung. Wichtig und zentral ist für das sigv, dass die Unternehmen resp. deren Aktionäre statutarisch selbst bestimmen können, ob sie diese Möglichkeit schaffen wollen oder nicht. Eine generelle Verpflichtung der Gesellschaften zur Schaffung dieser Möglichkeiten lehnte das sigv entschieden ab.

Verwaltungsrats-Spezifisches

Das sigv befürwortet die Bestimmung, wonach explizit ausschliesslich natürliche Personen Mitglied eines Verwaltungsrats sein können.

Das sigv ist für die vorgeschlagene Differenzierung der Amtsdauer je nachdem, ob eine Gesellschaft börsenkotiert ist oder nicht. Es erachtet allerdings die zwingende Einzelwahl der VR-Mitglieder für private Aktiengesellschaften als nicht opportun und beantragt für diese die Möglichkeit, subsidiär zur gesetzlich vorgesehenen Einzelwahl statutarisch eine andere Lösung vorzusehen.

Auch bezüglich Wahl des VR-Präsidenten begrüsst das sigv die vorgeschlagene Differenzierung zwischen börsenkotierten und privaten Aktiengesellschaften und dass der VRP nur in ersteren zwingend von der Generalversammlung gewählt werden muss. In privaten Gesellschaften soll sich der VR, vorbehaltlich einer anderen statutarischen Bestimmung, selbst konstituieren können.

Das sigv befürwortet die Beschränkung der Delegationsmöglichkeit der Geschäftsführung auf natürliche Personen. Die Übertragung der Vermögensverwaltung an juristische Personen muss möglich bleiben.

Die vorgeschlagene detaillierte Regelung zum Umgang mit Interessenkonflikten hingegen schafft insbesondere für KMU und nicht börsenkotierte Gesellschaften unnötige For-

malitäten und ist bisweilen in besonderen Fällen, wie z.B. der Einmann-AG, gar nicht in dieser Form umsetzbar. Das sivg regt daher an, nichtkотиerte Gesellschaften nur zur grundsätzlichen internen Regelung zu verpflichten.

Vertretung der Geschlechter

Der Vorentwurf sieht vor, dass börsenkотиerte Gesellschaften über der 20-40-250-Schwelle, in denen nicht jedes Geschlecht zu mindestens 30 Prozent im VR und in der GL vertreten ist, im Vergütungsbericht die Gründe dafür und die Massnahmen dagegen angeben müssen (comply or explain).

Das sivg steht für eine diverse und komplementäre Zusammensetzung des Verwaltungsrats gemäss den Bedürfnissen des Unternehmens ein. In einer liberalen Wirtschaftsordnung ist es jedoch Sache der Unternehmen respektive deren Eigentümer ist zu bestimmen, wie sie sich organisieren wollen. Es ist nicht Sache des Gesetzgebers, Quoten irgendwelcher Art festzulegen – auch dann nicht, wenn diese nach dem Grundsatz „comply or explain“ allenfalls unterschritten werden könnten, und/oder wenn die Verpflichtung auf ordentlich revisionspflichtige börsenkотиerte Gesellschaften beschränkt wird. Das sivg lehnt daher die Einführung einer Zielquote ab.

SCHLÜSSELAUFGABE DES VR

Finanzinformationen verstehen und kontrollieren

Nebst der gesetzlichen Pflicht des VR zur Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und –planung muss jedes einzelne VR-Mitglied in der Lage sein, die ihm vorgelegten Finanzinformationen zu verstehen und zu interpretieren.

Von Zahlen überflutet oder zuwenig vertraut mit den Finanzinstrumenten, hat der Verwaltungsrat zu oft die Tendenz sich allein auf dasjenige VR-Mitglied mit Finanzkompetenzen zu verlassen. Sich mit den Finanzen zu befassen, ermöglicht jedoch weit mehr Einblick in das Unternehmen als nur in seine nackten Zahlen: Man erkennt darin die Persönlichkeit des Managers, seine Fähigkeit zu planen und Markttendenzen zu antizipieren, die Qualität seines Unternehmensverständnisses und nicht zuletzt seine Art zu kommunizieren. Zudem zeigen Zahlen auch das Funktionieren von Teams und Informationsflüssen oder decken Störungen auf. Die Finanzanalyse ist Basis für die regelmässige Beurteilung des Unternehmens und seines Funktionierens.

Unter anderem sollten folgende Punkte zwischen VR und GL geregelt werden:

Business Model und Generierung von Einnahmen

Verschlechtern sich die Unternehmensfinanzen, lässt das häufig auf Probleme im Verkauf schliessen. Vielfach werden trotz rückläufigem Umsatz keine Korrekturmassnahmen ergriffen. So wird beispielsweise die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, für die der Markt kein Bedürfnis (mehr) hat, immer noch weiterverangetrieben.

- Hat sich der VR mit der Verkaufsentwicklung und den möglichen intrinsischen Gründen für die Veränderung befasst?
- Haben sie als VR in letzter Zeit mit einem Kunden ihres Unternehmens gesprochen und verstanden, warum er bei ihnen kauft, oder weshalb er zur Konkurrenz wechseln könnte?
- Kennen sie die Akquisitionskosten eines Kunden und ihre

Entwicklung während der letzten Jahre?

- Stellen sie eine Veränderung des Kundenbedürfnisses fest? Wenn ja, passen sie ihre Produkte und Dienstleistungen den veränderten Kundenbedürfnissen regelmässig an?
- Kennen sie die Entwicklung ihres Kundenportfolios über die letzten Jahre?

Banale Fragen? Ja schon, nur dass Unternehmen wie Kodak oder Blockbuster Video die Veränderung des Konsumverhaltens oder der Kundenbedürfnisse nicht kommen sahen oder kommen sehen wollten. Und es kostete sie sehr viel Geld, Marktleader zu bleiben.

Rentabilität des Unternehmens

Sie verfolgen die Margen und die langfristige Rentabilität ihres Unternehmens aufmerksam. Die Gewinn- und Verlustrechnung zeigt ihnen auf, wo und wie das Unternehmen Gewinn realisieren kann um sein Wachstum anzukurbeln.

- Haben Sie einen Finanzbusinessplan für die nächsten drei Jahre mit verschiedenen Empfindlichkeits-Szenarien?
- Messen sie die Abweichung zwischen budgetierten und realisierten Zahlen? Und vor allem: Kennen sie die Gründe dafür? Welche Massnahmen hat ihr VR ergriffen bezüglich der nicht erreichten Ziele?

Kennen Sie die Risiken ihrer Margen?

- Warren Buffet, VR bei Coca-Cola, kannte die tägliche Rentabilität einer Dose Cola und behielt den Zuckerpreis stets ganz genau im Auge.
- Was ist in ihrem Unternehmen der „Zucker“, der die Rentabilität direkt beeinflussen kann?

Mit welchen Risiken muss ihr Unternehmen rechnen? Welche Auswirkungen haben Wechselkursschwankungen, Rohstoffknappheit, technisch überholte Elektronikkomponenten oder die Abhängigkeit von einem Lieferanten?

Hinter dem EBITDA versteckt sich ihr Business Model, ihre Beziehungen zu Lieferanten, die Verträge mit ihren Wiederverkäufern und viele weitere Punkte, die für den Fortbestand ihres Unternehmens entscheidend sind, und die sie überwachen müssen.

Der Cash-Flow

Ah, der Cash, die Luft zum Atmen, die dem Unternehmen plötzlich, viel schneller als vorausgesehen, ausgehen kann! Der Taucher weiss, dass er bei Schwierigkeiten seine Reserven schneller aufbraucht und nimmt daher, bevor er ins Wasser springt, genügend mit. Und ihr Unternehmen?

- Hat die Gesellschaft ihre Liquidität mit „im besten/im schlechtesten Fall“-Szenarien geplant?
- Wie verwaltet die Gesellschaft ihren Cash?
- Haben sie ihre Inkasso-Kapazität optimiert?
- Mit welcher durchschnittlichen Frist bezahlen ihre Kunden?
- Wie sieht ihr Warenumsatz aus?

Eine Liquiditätsplanung mit verschiedenen Szenarien erlaubt ihnen, den Finanzbedarf zu antizipieren... So kann dessen Deckung frühzeitig verhandelt werden und man findet sich nicht plötzlich mit dem Messer am Hals.

Dieser kurze Überblick über die hauptsächlichen Herausforderungen bezüglich verstehen und kontrollieren von Finanzinformationen soll sie ermuntern, sich im Detail mit den Finanzberichten, Koeffizienten und weiteren Kennzahlen ihres Unternehmens auseinanderzusetzen. In die Finanzen eintauchen bedeutet den Beginn einer spannenden Reise durch das Herz ihrer Gesellschaft.

Virginie Verdon, Vorstand sivg

IMPRESSUM & PARTNER

Verantwortlicher Redaktor:

Stéphane Bloetzer, secrétaire romand isade

Layout: Silversign GmbH, Bern
Bilder: www.fotolia.de
Druck: Jost Druck AG, Hünibach

Auflage: 650 Ex d
 sivg point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.sivg.ch

Hauptpartner:



Medienpartner:



14. April 2015

VR-Zirkel Mittelland VR und Governance in Genossenschaften

Moderation: Peter Kofmel,
unabhängiger Verwaltungsrat und Präsident sivg

Vatter Business Center, Bern

30. April 2015

La gestion de crise

Jean Studer, ancien Conseiller d'Etat et Conseiller aux Etats, Président du Conseil de Banque de la Banque nationale suisse

Centre Patronal, Paudex

4. Juni 2015

Küchentisch oder Boardroom? Praktisches zu Compliance und Corporate Governance in KMU

Balthasar Wicki, lic.iur., Rechtsanwalt,
Wicki Partners AG Rechtsanwälte

Au Premier, Zürich

16. Juni 2015

Mitgliederversammlung 2015

Mit **Gian Gilli,** CEO Eishockey WM 2009, Swiss Olympic Sportsdirector und Chef de Mission, Direktor Kandidatur Olympische Winterspiele 2022 und mehrfacher Verwaltungsrat

VR-Workshops

Kursaal, Bern

Den Veranstaltungskalender 2015 (inklusive Online-Anmeldemöglichkeit) finden Sie auf unserer Website unter **www.sivg.ch – Veranstaltungen.**