



Newsletter 28 | Dezember 2016

EDITORIAL

Digitale Herausforderung

Kaum ein Megatrend prägte die VR-Diskussion je so stark wie im zu Ende gehenden Jahr die Digitalisierung. Das Internet der Dinge, die Industrie 4.0 und die Roboterisierung verbannten – zumindest in der öffentlichen Diskussion – andere (R)evolutionen in den Hintergrund oder gar ganz aus dem Blickfeld. Seit diesem Jahr weiss jeder, was „Disruption“ bedeutet, und gleichsam disruptiv wurden zum Teil neue VR-Profile gefordert. Bisweilen konnte man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass, wer bisher lautstark nach nachhaltiger Kontinuität schrie, dieses Jahr keinen Stein auf dem anderen lassen wollte.

Auf der anderen Seite hörte man auch Stimmen, die meinten, die Suppe werde nicht so heiss gegessen, wie sie gekocht wurde. Sicher ist: Unsere Welt verändert sich ständig schneller und oft universeller. Die Herausforderung des Verwaltungsrats liegt – unabhängig der Digitalisierung – darin, nach vorn zu schauen, proaktiv sich abzeichnende Entwicklungen, Risiken und Chancen zu erkennen, zu analysieren und für sein Unternehmen die entsprechenden Schritte in die Wege zu leiten. Die digitale Revolution ist dabei nur ein, wenn auch ein wichtiger, Aspekt. Agile, sich dem Wandel nicht nur verschliessende, sondern aktiv gestaltende Verwaltungsräte sind für eine erfolgreiche Zukunft bestens gewappnet.

Stefanie Meier-Gubser, Geschäftsführerin sivg

KONTAKT

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

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

Digitale Herausforderung

FÜHRUNGSKALENDER

VR-Agenda

RECHT

Aktienrechtsrevision

CORPORATE GOUVERNANCE

Der VR von morgen

SIVG INTERN

10 Jahre sivg

SIVG THEMA 2017

VR und Agilität

SIVG-AGENDA

VR-Agenda

Es gibt weder eine generell gültige Anzahl VR-Sitzungen noch eine entsprechende Liste zwingender Traktanden. Aufgrund seiner Aufgaben und seiner Sorgfaltspflicht sollte dennoch jeder Verwaltungsrat gewisse Themen regelmässig auf der Agenda haben. Ein Führungskalender legt Sitzungen und Themen zum Voraus verbindlich fest.

Die Anzahl der VR-Sitzungen wird vom Gesetz nicht vorgeschrieben. Sie ist abhängig von der Grösse, Komplexität und aktuellen Situation des Unternehmens. Die überwiegende Meinung geht dahin, dass sich der Verwaltungsrat kleinerer Unternehmen zu mindestens drei bis vier gut vorbereiteten Sitzungen pro Jahr treffen sollte, bei mittleren und grösseren Unternehmen angemessen mehr. In Krisensituationen muss die Anzahl der Sitzungen gesteigert und der Sitzungsrythmus gestrafft werden.

Es empfiehlt sich, bereits im Spätsommer / Herbst Anzahl und Termine der ordentlichen VR-Sitzungen fürs Folgejahr verbindlich zu fixieren und festzulegen, an welcher Sitzung welche Routinetraktanden behandelt werden. In grösseren Unternehmen können VR-Ausschüsse helfen, die Anzahl VR-Sitzungen gering zu halten und die Effizienz zu steigern. Ihre Implementierung darf jedoch nicht dazu führen, dass das VR-Gremium nur noch abnickt, was die Ausschüsse vorbereitet haben. Verantwortlich für die Entscheidungen bleibt der Gesamtverwaltungsrat, und er muss sich seine Meinung selber bilden.

Aufgaben des VR

Die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats sowie die Vorschriften im Zusammenhang mit der Durchführung der Generalversammlung legen mindestens folgende Sitzungsthemen nahe: Festlegung der Strategie und der Unternehmensziele, Erstellen des Budgets und Liquiditätsplanung, Ernennung, Abberufung und Kontrolle der GL, Vorbereitung der Generalversammlung (Ort, Zeit, Traktanden, Revision der Jahresrechnung, Geschäftsbericht), Besprechung des vergangenen Geschäftsjahres und Antrag auf die Verwendung des Bilanzgewinns, Umsetzung und Vollzug der GV-Beschlüsse (inkl. Meldungen an das Handelsregisteramt), Kontrolle der finanziellen Situation.

Dazu kommen weitere Themen wie Risikomanagement, Compliance, Märkte und Produkte, Trends- und Entwicklungen, Unternehmens-, Share- und Stakeholderinteressen, ICT, Versicherungen, Kommunikation, Selbstevaluation des Verwaltungsrats.

Führungskalender und Sitzungsrythmus

Ein auf dem Organisationsreglement basierender Führungskalender stellt sicher, dass die periodisch zu behandelnden

Themen und Geschäfte zeitgerecht bearbeitet und entschieden werden. Er enthält den generellen Sitzungsplan und die jährlichen Themenschwerpunkte. Damit dient er als Grundlage für die Fixierung der konkreten Sitzungsdaten und der jeweiligen Haupttraktanden. Der Führungskalender selber sollte periodisch (z.B. alle drei Jahre) zusammen mit dem Organisationsreglement überprüft und wenn nötig aktualisiert werden. Ein Führungskalender könnte allgemein etwa wie folgt aussehen:

Januar

Provisorischer Jahresabschluss, Personelles, Bonus GL, Organisation

Mai

Definitiver Jahresabschluss, Vorbereitung GV (inkl. Revision, Geschäftsbericht und Anträge des VR), Strategie

September

Provisorisches Budget, Chancen und Risiken (Risikomanagement), Produkte und Märkte, IT, Terminplanung Folgejahr

November

Prognose Jahresabschluss, Genehmigung Budget, Zielsetzungen und -kontrolle GL, Entschädigungen, Selbstevaluation Verwaltungsrat

RECHT

Aktienrechtsrevision

Der Bundesrat hat dem Parlament Ende November 2016 Botschaft und Entwurf zum neuen Aktienrecht vorgelegt. Darin werden im Wesentlichen die Bestimmungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV) auf Gesetzesstufe verankert und zum Teil verschärft, die Aktionärsrechte gestärkt und die Gründungs- und Kapitalisierungsvorschriften flexibilisiert. Trotz breiter Kritik in der Vernehmlassung hält der Bundesrat an Geschlechterquoten für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung grosser börsenkotierter Unternehmen fest.

Nach der 2005 eröffneten Vernehmlassung verabschiedete der Bundesrat im Dezember 2007 die Botschaft zur Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts. Die Revision des

Rechnungslegungsrechts wurde danach vorgezogen und ist seit 2013 in Kraft. Nach Annahme der Minderinitiative im März 2013 setzte das Parlament die Beratung über die Aktienrechtsrevision aus, und der Bundesrat setzte per 1. Januar 2014 die Verordnung gegen übermässige Vergütungen in Kraft. Im Herbst 2014 eröffnete der Bundesrat erneut ein Vernehmlassungsverfahren und verabschiedete am 23. November 2016 nun die Botschaft zur Revision des Aktienrechts.

Das sivg hatte sich an der Vernehmlassung beteiligt und dabei auch zu verschiedenen Artikeln eigene Vorschläge eingebracht. Es wird sich auch im politischen Gesetzgebungsprozess für die vorgebrachten Interessen einsetzen.

Die Vernehmlassungsantwort des sivg finden Sie auf unserer Webseite www.sivg.ch unter Service – Publikationen.

CORPORATE GOVERNANCE

Der VR von morgen

Gesellschaft, Technologie und Politik entwickeln sich in rasantem Tempo. Verwaltungsräte müssen neue Herausforderungen immer schneller bewältigen. Doch auch das oberste Führungsgremium entwickelt sich weiter: Der Verwaltungsrat von morgen ist professionell, agil und engagiert.

Der bereits seit einigen Jahren zu beobachtende Trend der Professionalisierung des Verwaltungsrats wird weiter anhalten und sich sogar verstärken. Themen wie VR-(Selbst-)Verständnis, VR-Zusammensetzung, VR-Arbeit, VR-Organisation, VR-Entschädigung sowie VR-Weiterentwicklung gewinnen an Bedeutung und werden vermehrt diskutiert.

Ein VR-Mandat ist kein Ehrenamt

Die externe Einflussnahme auf Verwaltungsräte seitens Gesellschaft, Politik, Öffentlichkeit und Medien nimmt zu. Immer zahlreicher werden die – vermeintlich – mitspracheberechtigten Stakeholder, die ihren Fokus verstärkt auf die VR-Tätigkeit richten. Ihre Ansprüche verändern das externe und interne Verständnis des Verwaltungsrats und erhöhen den Kommunikations- und Reputationsdruck auf die einzelnen Verwaltungsräte. Neben Personen mit Führungserfahrung in vergleichbaren Unternehmen werden vermehrt auch Spezialisten Einsitz in die Gremien nehmen – aktuelles Stichwort: Digitalisierung. Die Zusammensetzung und Organisation des Verwaltungsrats wird in Zukunft häufiger überprüft und wenn nötig angepasst werden müssen. Austritte werden vermehrt nicht nur altershalber, sondern auch aufgrund geänderter Anforderungen erfolgen. Schliesslich wird den sozialen Kompetenzen der einzelnen VR-Mitglieder ein höherer Stellenwert beigemessen. Ein Ehrenamt ist die VR-Tätigkeit längst nicht mehr. Ihre Professionalisierung wirft deshalb auch Fragen nach dem erforderlichen Zeitaufwand, der möglichen Anzahl weiterer Mandate, der Zweckdienlichkeit zusätzlicher paralleler Tätigkeiten sowie der angemessenen Entschädigung auf. Der professionelle Verwaltungsrat muss sich ständig weiterentwickeln und auf dem neuesten Stand bleiben – jeder Einzelne für sich und als Team. Professionalität heisst auch hinterfragen und Überholtes verändern.

Agil und dynamisch

Der in Wirtschaftskreisen aktuell wohl am häufigsten diskutierte Megatrend ist die Digitalisierung und deren exponentielle Wachstumsgeschwindigkeit. Als Sinnbild steht sie auch für die allgemein zunehmende Dynamik und Komplexität. Mehr denn je wird vom Verwaltungsrat die Fähigkeit und Bereitschaft verlangt, vernetzt zu denken, den Einfluss von Veränderungen und Entwicklungen auf das eigene Unternehmen zu antizipieren und abzuschätzen, Neues zu lernen und zu integrieren – agil zu sein. Der Trend geht von rückwärtsgewandten Berichten zu vorausschauenden, eingebetteten Analysen, vom produktbasierten Planen zum Generieren von Zusatznutzen für Kunden und Mitarbeiter, von strukturierten Informationen zu kollaborativem Wissenstransfer. Der agile Verwaltungsrat ist in der Lage und willens vernetzt, proaktiv, integrativ und interaktiv zu arbeiten und das Unternehmen dynamisch weiterzuentwickeln und vorausschauend in die Zukunft zu führen.

Engagierte VR sind verfügbar

Die VR-Tätigkeit ist in allen Branchen und Unternehmensgrössen anspruchsvoller und zeitintensiver geworden. Damit steigen die Ansprüche an das professionelle, persönliche und zeitliche Engagement des Verwaltungsrats. Im Zentrum steht insbesondere die zeitliche Verfügbarkeit jedes einzelnen VR-Mitglieds, welche über die reine Präsenz an VR-Sitzungen hinausgehen muss. Erstens erschöpft sich die VR-Tätigkeit bei weitem nicht in der Sitzungsteilnahme – die im Übrigen grundsätzlich verpflichtend ist. Zweitens muss die Agenda eines Verwaltungsrats auch dringende kurzfristige Termine zulassen. Darüber hinaus muss jedes VR-Mitglied im Gremium seinen Beitrag leisten und sich für das Unternehmen einsetzen. Dazu bedarf es nicht nur eines Verständnisses des Unternehmens selber, sondern auch der Branche, ihrer Herausforderungen und Entwicklungspotentiale sowie ihrer Stakeholder – und zu guter Letzt den Blick über den Tellerrand hinaus.

10 Jahre sigv

Das sigv feiert 2017 sein 10-jähriges Bestehen. Im Sommer 2007 gründeten sechs engagierte Verwaltungsräte in der Überzeugung, dass ein professionelleres Verständnis des Verwaltungsrats, seiner Zusammensetzung und Tätigkeit unabdingbar sind, das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte sigv. Wurde ihre Idee damals von vielen zwar als gut und interessant, aber als nicht notwendig abgetan, haben ihnen die letzten zehn Jahr recht gegeben. Zahlreiche weitere Organisationen und Angebote für Verwaltungsräte sind entstanden. Das sigv setzt sich seit seiner ersten Stunde für VR-Themen, Corporate Governance und Best Practice im Verwaltungsrat ein. Das sigv ist sowohl in der Deutschschweiz als auch in der Romandie aktiv und ermöglicht seinen Mitgliedern so einen regionen-, branchen- und sprachübergreifenden Wissenstransfer, Informations- und Erfahrungsaustausch. Wir freuen uns, mit Ihnen an der Mitgliederversammlung vom 21. Juni 2017 das 10-Jahresjubiläum zu feiern!

SIVG THEMA 2017

VR und Agilität

Das sigv-Jahr 2017 steht unter dem Motto „VR und Agilität“. Im Mittelpunkt stehen der Verwaltungsrat und seine Arbeit sowie die wachsenden und wandelnden Anforderungen an seine Mitglieder und seine Zusammensetzung. Wir freuen uns auf Ihr Mitmachen!

Das Jahresprogramm 2017 erscheint demnächst.

IMPRESSUM & PARTNER

Verantwortliche Redaktorin:

Stefanie Meier-Gubser, Geschäftsführerin sigv

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

Auflage: 700 Ex d
 sigv point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.sigv.ch

Hauptpartner:



Medienpartner:



21. Februar 2017

VR-Zirkel Bern-Mittelland: VR in der Krise – der VRP ist gefragt

Peter Kofmel, unabhängiger Verwaltungsrat und Präsident sigv

vatter Business Center, Bern

März 2017

Conflits entre actionnaires – quels rôles pour le CA ?

M. Gilles Chevrey, Conseiller en Entreprise –
Chargé de Relations de l'OPI – l'office de promotion

Centre Patronal, Paudex

29. März 2017

Medientraining für VR

Oliver Schroeder, Diplom-Journalist,
Kommunikationsberater und Medientrainer

MAZ, Luzern

12. April 2017

VR-Zirkel Zürich-Zug-Luzern: VR und Unabhängigkeit

Ines Pöschel, Partnerin Kellerhals Carrard
Dr. Stephan Hostettler, Managing Partner HCM
 Hostettler & Company

Au Premier, Zürich

18. Mai 2017

Le CA face au défi de la digitalisation

Mme Alexandra Post Quillet, membre des conseils
 d'administration des CFF, Hug et Schenk
M. Christian Petit, membre de la direction
 de Swisscom

Centre Patronal, Paudex