



Newsletter 41 | März 2020

EDITORIAL

Wie Geopolitik und Epidemien strategische Entscheide beeinflussen (sollten)

[SHR] Verwaltungsräte spielen eine Schlüsselrolle bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmen. Die Erwartungen an den Verwaltungsrat hinsichtlich seiner Kompetenzen in den Bereichen Strategie und Finanzen und auch seiner Markt- und Produktkenntnisse nehmen laufend zu. Diesen gerecht zu werden, gleicht angesichts des stetigen und rasanten Wandels einer immer grösseren Herausforderung, zumal wir in einer Zeit tiefgreifender geopolitischer und gesellschaftlicher Veränderungen leben. Die Globalisierung, die viele Chancen für Unternehmen mit sich brachte und weiterhin bringt, birgt auch unternehmerische Risiken, welche nicht ignoriert werden können.

Die aktuellen geopolitischen Veränderungen sind umfassend. Wir erleben zurzeit eine zunehmende Fragmentierung der Welt- und Wirtschaftsordnung und ein Wiederaufflammen von machtpolitischem Konkurrenzdenken, wie es sich beispielweise im Handelskrieg zwischen den USA und China äussert. Vielerorts droht eine Einschränkung des freien Zugangs zu ausländischen Märkten, bereits können in einigen Ländern protektionistische Tendenzen beobachtet werden. So hat zum Beispiel ein Ereignis wie der Brexit nicht nur Auswirkungen auf Grossbritannien und die EU, sondern auch auf die Schweiz. Daneben gibt es zahlreiche internationale Konflikte, welche die Handelsströme lähmen können. Ganz zu schweigen von Epidemien wie der aktuellen Ausbreitung des Coronavirus, welche einschneidende Auswirkungen auf die Wirtschaft im Allgemeinen, den Handel und letztlich die Unternehmen haben können. Zu all diesen Herausforderungen gesellen sich gesellschaftliche Veränderungen, welche

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

SHARING EXPERIENCE

**„Delegierte“ im VR:
Wie geht man mit Vertretern
von Familien, öffentlicher
Hand, Investoren etc. um?**

POLITIK

**Zur Governance von
gemeinnützigen Stiftungen**

POLITIK

**Konzernverantwortungsini-
tiative - Update**

POLITIK

**99%-Initiative – schädliche
Konsequenzen für Familien-
gesellschaften**

AGENDA SwissBoardForum

KONTAKT

SwissBoardForum
Kapellenstrasse 14
Postfach
CH-3001 Bern
sekretariat@swissboardforum.ch
www.swissboardforum.ch

das wirtschaftliche Geschehen ebenfalls beeinflussen können. Was für eine Gesellschaft wollen wir? Welche Wirtschaftsmodelle wollen wir verfolgen? Gerade die Millennials stellen vermehrt sinnstiftende Fragen in den Vordergrund und fordern die Unternehmen dazu auf, die Art und Weise ihrer Geschäftstätigkeit grundsätzlich zu hinterfragen.

Wie soll eine Volkswirtschaft mit diesen sich gegenseitig verstärkenden geopolitischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen umgehen und diese angemessen berücksichtigen, notabene unter Beibehaltung einer florierenden Wirtschaft? Die Themen sind komplex und es reicht nicht mehr aus, sich „nur“ darauf zu beschränken, sein Unternehmen erfolgreich zu führen, innovativ zu sein und neue Produkte oder Märkte zu entwickeln. Antizipation und Anpassung an den Wandel sind von entscheidender Bedeutung, da der Geschäftsverlauf

von Faktoren beeinflusst werden kann, die völlig ausserhalb der Kontrollgewalt des Unternehmens liegen, schwer vorhersehbar sind und sehr einschränkend sein können.

Strategie verhält sich zur Taktik wie ein Zylinder zur Mütze (frei nach Grégoire Lacroix). Mehr denn je muss der Verwaltungsrat die genannten Herausforderungen, denen sich die Unternehmen gegenübersehen, antizipieren und entsprechend handeln. Dazu braucht es ein adäquates Risikomanagement, damit die Risiken erkannt und vorbeugende Massnahmen ergriffen werden können. Strategisches Management bedeutet auch, in der Lage zu sein, vorausschauend zu planen und damit sicherzustellen, dass die unternehmerischen Aktivitäten auch im Krisenfall fortgesetzt werden können. Nicht alles ist kontrollierbar, aber agile Unternehmen, die vorhersehbare Risiken antizipieren und sich bestmöglich auf unvorhersehbare Risiken einstellen, werden besser in der Lage sein, diese zu bewältigen!

SwissBoardForum Unternehmensseite – Folgen Sie uns auf LinkedIn!

Über unsere neue LinkedIn Unternehmensseite haben Sie Zugang zu aktuellen Informationen, Veranstaltungshinweisen und spannenden Fachbeiträgen des SwissBoardForum. **Werden Sie noch heute Teil der Community und folgen Sie uns** unter <https://www.linkedin.com/company/swissboardforum/>. Und selbstverständlich dürfen Sie den Link auch mit Ihren Freunden und Bekannten teilen, die sich für das SwissBoardForum interessieren.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns, Sie möglichst zahlreich bei einer der kommenden SwissBoardForum Veranstaltungen persönlich begrüssen zu dürfen.

Martin Troxler
Geschäftsführer
SwissBoardForum

Sandrine Hanhardt Redondo
Secrétaire romande
SwissBoardForum

SHARING EXPERIENCE

„Delegierte“ im VR: Wie geht man mit Vertretern von Familien, öffentlicher Hand, Investoren etc. um?

SwissBoardForum VR-Zirkel vom 19.11.2019 – Management Summary. Von Carmen Schirm-Gasser

Unterschiedliche Auffassungen und Reibungsflächen in Verwaltungsräten sind ein altbekanntes Thema. Zwar besteht heutzutage die Möglichkeit, gezielt Mitglieder entsprechend ihrem Fachwissen und ihren Fähigkeiten in das Gremium zu holen, dennoch können sich einzelne als „Spielverderber“ herausstellen und die Zusammenarbeit erschweren oder gar torpedieren.

Vereinfacht ausgedrückt, kann zwischen drei Arten von „Delegierten“ in Verwaltungsräten unterschieden werden: politische Vertreter, Investoren und Familienmitglieder. Bedeutsam ist, dass oft jede „VR-Kategorie“ sehr unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgt. Diese vermeintlich verschiedenen Interessenslagen sind per se nicht

falsch. Trotzdem dürfen sie nicht von der Kernaufgabe von Verwaltungsräten ablenken. Es besteht der Mythos, Verwaltungsräte seien in erster Linie für Aktionäre (oder gar als Repräsentant einer Aktionärsgruppe) da. Das Schweizer Gesetz stellt jedoch klar, dass das Unternehmensinteresse an erster Stelle stehen soll. Oft wird dieses Ziel in VR-Diskussionen vergessen und sollte daher regelmässig kommuniziert werden, speziell dann, wenn man in einem internationalen Umfeld tätig ist.

Es gibt Vieles, was man tun kann, um Verwaltungsräte ins Boot zu holen, auch wenn diese quasi als „unerbetene Gäste“ erscheinen. Folgende zehn Massnahmen haben sich in der Praxis als hilfreich erwiesen:

1. **Aktive Einbindung der Familie:** Speziell bei Familienunternehmen ist die Einbindung und die Kommunika-



tion mit der Familie matchentscheidend. Je früher der VR-Präsident beginnt, die Eigentümer über geschäftliche Aktivitäten zu informieren, sie auf die Reise mitnimmt und ihnen erläutert, welche Ziele angesteuert werden, mit welchen Massnahmen, desto höher wird das Involvement sein.

2. **Weiterbildung:** Nicht selten kommt es vor, dass gerade Eigentümer Familienmitglieder in den Verwaltungsrat holen, die vereinzelt über wenig Fachwissen verfügen und gleichzeitig ihre Stellung als „Familie“ in den Vordergrund rücken. In diesem Fall wäre es hilfreich, würde der VR-Präsident für das Familienmitglied eine Weiterbildung organisieren - im Unternehmen, wie auch zu generellen VR-Tätigkeiten. Solche Weiterbildungen sind übrigens auch für Nicht-Familienmitglieder sinnvoll und oft sehr wohl angezeigt.
3. **Eigentümerstrategie:** Eine Eigentümerstrategie ist wertvoll, da sie de facto als normativer Rahmen getrennt von der Geschäftsstrategie existiert. Sie ist zwar primär Aufgabe der Eigentümer, doch der Verwaltungsrat wäre gut beraten, diese quasi als Holschuld gegenüber den Eigentümern und als Bringschuld gegenüber dem Management voranzutreiben. Da eine Eigentümerstrategie oft persönliche Situationen und Sichtweisen reflektiert, wäre gegebenenfalls eine unabhängige Begleitung sinnvoll.
4. **Persönliche Agenda der VR-Mitglieder kennen:** Was jedoch, wenn die Interessen eines Verwaltungsrats völlig im Dunklen liegen? Es ist ein entscheidender Vorteil, die Agenda von anderen zu kennen. Während diese bei politischen Vertretern im VR eher bekannt ist, ist sie gerade manchmal bei Mitgliedern von Familienunternehmen unklar. Die Agenda ist meist nicht anhand der Biografie und Fakten erkennbar, vielmehr aufgrund des Verhaltens.
5. **Generell die Transparenz erhöhen:** Ist ein Verwaltungsrat ein Freund des CEOs? Gibt es deshalb u.U. einen unausgesprochenen Interessenskonflikt im Gremium? Hier muss Transparenz hergestellt werden, im Extremfall sollte ein Ausstand, oder gar ein Austritt ins Auge gefasst werden.
6. **Check in- check out:** Im Sinne der Transparenz und in Bezug auf die persönliche Agenda sind sogenannte Check in-Check out Runden zielführend. Vor jeder Sitzung werden die Mitglieder aufgefordert, kurz zu berichten, was sie aktuell bewegt und beschäftigt, um zu erfahren, ob es ein Thema gibt, das die Agenda und die Entscheidungsfindung beeinflussen könnte. Dieses Start-Ritual benötigt unter Umständen Übung, schafft jedoch ein hohes Level an Transparenz. Auch beim Check Out gilt es, sich nochmals abzustimmen und sich mit einem gemeinsamen Verständnis zu verabschieden.
7. **Soziale Aktivitäten:** Um sein Gegenüber besser kennen zu lernen, helfen auch gemeinsame soziale Aktivitäten, wie Mittag- oder Abendessen – ohne dabei eine Agenda abzuarbeiten. So lernt man Menschen von einer anderen Seite kennen.
8. **Self-Assessments und Performance Reviews:** Ein weiteres Tool, um Menschen mit auf die Reise zu nehmen, sind Self-Assessments und Performance Reviews. Diese können sowohl von internen als auch externen Spezialisten durchgeführt werden. Performance-Reviews sind häufig bei den Beteiligten zu Beginn nicht sehr beliebt, stellen sich jedoch am Ende meist als Bereicherung heraus. Regelmässig eingesetzt, etwa einmal im Jahr, erzielt man die besten Ergebnisse.
9. **Vermeiden von Subgremien:** Hilfreich ist weiter, jährlich aufs Neue eine Vertraulichkeitserklärung unterschreiben zu lassen. Klappt es mit der Vertraulichkeit nicht, kommt es häufig zu einer aktiven und oft verzerrenden Steuerung des Informationsflusses. Informationen werden nicht mehr herausgegeben, Subgremien werden initiiert, die sich mit den „brennenden

Themen“ beschäftigen. Resultat: Ein Ungleichgewicht innerhalb des Verwaltungsrates.

10. Aufgaben an einzelne VR verteilen: Ebenfalls eine sehr dankbare Form der Einbindung ist die Beauftragung einzelner VR-Mitglieder, sich mit gewissen Themen auseinanderzusetzen und an der nächsten VR-Sitzung darüber zu berichten. So beschäftigt sich der einzelne nicht nur vertieft mit einem Thema, sondern erhält auch „seine Airtime“. Nicht alle VR haben die gleichen Voraussetzungen oder den Mut, sich während Sitzungen aktiv und konstruktiv einzubringen.

Selbstredend gibt es noch zahlreiche weitere „Kniffs und Tricks“, um innerhalb des VR auch mit sehr unterschiedlichen (oder oft unbekannt) Interessenlagen und Typen umzugehen. Es ist daher ratsam, vor allem als Präsident

eines Verwaltungsrats, das Thema proaktiv anzugehen, um eine Integration von möglichen „Spielverderbern“ innerhalb des Verwaltungsrates zu ermöglichen.

Der Text wurde anlässlich des SwissBoardForum VR-Zirkels vom 19.11.2019 erstellt. Er dient als Kurzzusammenfassung der in der Diskussion angesprochenen Aspekte und Konklusionen zum Thema („Delegierte“ im VR: Wie geht man mit Vertretern von Familien, öffentlicher Hand, Investoren etc. um?), welche so einem breiten Kreis von Mitgliedern zugänglich gemacht werden sollen.

Carmen Schirm-Gasser, freischaffende Autorin, war am Anlass anwesend und hat die Zusammenfassung erstellt. Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes werden im Text keine Namen von Diskussionsteilnehmern genannt.

POLITIK

Zur Governance von gemeinnützigen Stiftungen



[SHR] Gemeinnützige Stiftungen stehen vor einer bedeutenden Weichenstellung. Eine Professionalisierung ihrer strategischen Leitungsorgane wäre angesichts der laufend steigenden Anforderungen ein Gebot der Stunde, wird aber durch steuerliche Regeln im Zusammenhang mit der Vergütungspraxis ausgebremst. Die Vorlage zur Revision des Stiftungsrechts, welche sich zurzeit in der Vernehmlassung befindet, könnte hier Abhilfe schaffen, zumindest punktuell.

In der Schweiz bestehen aufgrund des geltenden liberalen Stiftungsrechts gute Rahmenbedingungen für das Stiftungswesen. Der Sektor hat sich entsprechend gut entwickelt und umfasst heute schweizweit rund 13'000 gemeinnützige Stiftungen. Die rund 70'000 Stiftungsratsmandate werden in der Regel auf ehrenamtlicher Basis ausgeübt. Die Stiftungen sind vermehrt mit der Heraus-

forderung konfrontiert, geeignete Stiftungsräte zu finden, welche über die erforderlichen Kompetenzen verfügen und gleichzeitig bereit sind, laufend komplexer und zeitaufwändiger werdende Aufgaben auf ehrenamtlicher Basis zu übernehmen. Insbesondere kleinere Stiftungen stellt dies vor wachsende Probleme. Gegenwärtig wird eine angemessene Vergütung des Stiftungsrates auch durch steuerliche Regelungen behindert, da die Steuerbehörden die Steuerbefreiung je nach Kanton an die ehrenamtliche Tätigkeit knüpfen. Einheitliche Regelungen für den Stiftungsstandort Schweiz sind (noch) keine vorhanden.

In dieser Frage könnte Besserung in Sicht sein: Die Kommission für Rechtsfragen des Ständerates RK-S hat einen Vorentwurf zum Bundesgesetz zur Stärkung des Stiftungsstandorts Schweiz in die Vernehmlassung geschickt, welcher sich unter anderem auch den Fragen der Haftung und der Entschädigung der Stiftungsräte annimmt. Die Kommission schlägt einerseits vor, die Ausrichtung von angemessenen Vergütungen an die Stiftungsräte steuerlich nicht mehr zu bestrafen, was zu begrüßen ist. Andererseits ist vorgesehen, die persönliche Haftung von ehrenamtlich tätigen Stiftungsratsmitgliedern zu beschränken, was den Prinzipien von good governance zuwiderläuft. Der Stiftungsrat sollte solidarisch haften, denn mit der Schaffung von zwei „Haftungsklassen“ für bezahlte und ehrenamtlich tätige Mitglieder im Stiftungsrat werden neue Probleme geschaffen, zumal die Entschädigungen für die bezahlten Mitglieder in der Regel nur dazu dienen, die persönlichen Auslagen zu decken. Mit der Schaffung einer solchen Zweiklassengesellschaft sind eine Spaltung der strategischen Leitungsgremien und kontraproduktive Zuständigkeitsdiskussionen vorprogrammiert.

Konzernverantwortungsinitiative – Update zur aktuellen parlamentarischen Debatte

[MTR] Die parlamentarische Beratung zur Konzernverantwortungsinitiative (KVI) in der Wintersession 2019 hat nicht unbedingt zu einer grösseren Übersichtlichkeit bei diesem Geschäft beigetragen. Sowohl National- wie auch Ständerat sind für einen Gegenvorschlag zur Initiative, allerdings bestehen zwischen den beiden Varianten erhebliche Unterschiede in der Ausgestaltung und auch bezüglich der Interpretation der rechtlichen Konsequenzen.

Der Gegenvorschlag des Nationalrates bewegt sich entlang der Kernelemente der Initiative (direkte Haftung bei Verstössen juristisch selbständiger Auslandstöchter, konsequente Anwendung von Schweizer Recht bei Verstössen im Ausland, Beweislastumkehr sowie Einbezug von Lieferanten und Kunden bei den Sorgfaltsprüfungspflichten), schränkt aber deren Geltungsbereich etwas ein. Die Initianten haben signalisiert, dass sie die Initiative zurückziehen würden, sollte dieser Gegenvorschlag im Parlament angenommen und dem Volk zur Abstimmung vorgelegt werden. Etwas anders sieht es beim ursprünglich vom Bundesrat ins Spiel gebrachten Gegenvorschlag des Ständerates aus, welcher von den Initiativbefürwortern als Alibiübung abgetan wird, da er nur eine allgemeine Berichterstattungspflicht (analog den EU-Regelungen) für grössere Firmen und Sorgfaltsprüfungspflichten nur in

ausgewählten Bereichen (Konfliktmineralien, Kinderarbeit) enthalte. Inwieweit die Berichterstattungspflichten auch eine umfassende Sorgfaltsprüfung mit entsprechenden möglichen Haftungsfolgen implizieren, ist zur Zeit Gegenstand von kontroversen Diskussionen. Unabhängig davon kann aber aktuell davon ausgegangen werden, dass eine Weiterverfolgung des Gegenvorschlags des Ständerates nicht zu einem Rückzug der Initiative führen würde.

Es ist gut möglich, dass sich das Parlament in der Differenzbereinigung während der laufenden Frühjahrsession nicht einigen kann und in der Konsequenz keiner der beiden Gegenvorschläge eine Mehrheit findet. Das würde bedeuten, dass nur die aus unserer Sicht zu radikale Initiative zur Abstimmung käme (vermutlich im November). Wie bereits im Newsletter vom Dezember 2019 ausgeführt, berücksichtigt die Initiative die Bedürfnisse der KMU im Vergleich zu Grossunternehmen nicht genügend und überschätzt die Möglichkeiten insbesondere von kleineren KMU, da ihnen die Einhaltung der Sorgfaltspflicht erhebliche und unverhältnismässige Kosten aufbürden würde. Dies gilt es zu verhindern, und ein mit Augenmass ausgestalteter Gegenvorschlag könnte sich in diesem Zusammenhang als kluger Schachzug erweisen.

99%-Initiative – schädliche Konsequenzen für Familiengesellschaften

[MTR] Die 99%-Initiative, mit offiziellem Namen „Löhne entlasten, Kapital gerecht besteuern“, wurde im April des vergangenen Jahres von den Jungsozialisten (Juso) eingereicht. Das Volksbegehren verlangt, dass Kapitaleinkommen wie Zinsen und Dividenden 1.5 mal so stark besteuert werden sollen wie Arbeitseinkommen. Der Initiativtext sieht einen Freibetrag vor, konkretisiert dessen Höhe aber nicht. Von der Juso wurde diesbezüglich von einer Grenze von „beispielsweise 100'000 Franken pro Jahr“ gesprochen. Der Mehrertrag, der sich aus der Besteuerung der Kapitaleinkommensteile im Umfang von 150 Prozent statt 100 Prozent ergeben soll, sei „für die Ermässigung der Besteuerung von Personen mit tiefen oder mittleren Arbeitseinkommen oder für Transferzahlungen zugunsten der sozialen Wohlfahrt einzusetzen“. Gemäss Initianten wäre nur 1% der Bevölkerung von höheren Steuern betroffen und 99% würden profitieren.

Die Initiative zielt unter anderem darauf ab, Errungenschaften der Unternehmenssteuerreform II wie die Dividendenteilbesteuerung oder das Kapitaleinlageprinzip mit einem Streich rückgängig zu machen. Nebst berechtigten Bedenken bezüglich Verfassungskonformität (Ungleichbehandlung von Kapital- und Arbeitseinkommen, Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit) träfe eine stärkere Besteuerung von Dividenden gerade die KMU und insbesondere Familiengesellschaften ins Mark. In kleineren und mittelgrossen Firmen werden Dividenden oftmals für die Begleichung der Vermögenssteuer benötigt. Vermindern sich diese aufgrund einer höheren Steuerlast auf Kapitaleinkommen, drohen jährliche Substanzentnahmen aus dem Unternehmen, mit entsprechend negativen Auswirkungen auf Zukunftsinvestitionen und den langfristigen Fortbestand der Unternehmen. Hinzu kommen toxische Nebenwirkungen auf den Bereich

der Nachfolgeregelungen, welche aufgrund massiv steigender Steuern auf realisierten Kapitalgewinnen ins Stocken geraten könnten – mit mehr als unerwünschten Konsequenzen für den Unternehmensstandort Schweiz. Im April startet die parlamentarische Beratung der Initiative, die Abstimmung dürfte dann im Jahr 2022 stattfinden. Der Bundesrat hat die Initiative klar abgelehnt.

AGENDA SwissBoardForum

Unsere nächsten Veranstaltungen

31. März 2020

VRP-Zirkel: VR-Präsidium und strategische HR-Kompetenz – ein Muss?

Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Präsident SwissBoardForum

Gian-Luca Lardi, Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel des Balances, Luzern

29. April 2020

Cyber Risks – Früherkennung für den VR leicht gemacht

Ivan Bütler, Gründer und CEO Compass Security, Mitgründer des Vereins Swiss Cyber Storm, SATW-Experte und Mitglied der Themenplattform Cybersecurity

Rolf Schmid, Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Zürich

7. Mai 2020

Comment évaluer son Conseil ? Bonnes pratiques et témoignages vécus

Cornelia Tänzler, Managing Partner Boyden Switzerland, Founding Partner Boyden Geneva

Alexandra Post Quillet, Associée ACAD, administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Moderation: Anne Bobillier, Corporate Project Manager Bechtle Management SA, administratrice indépendante, membre du comité du SwissBoardForum

Hôtel Mirabeau, Lausanne

12. Mai 2020

Vereinsversammlung 2020 mit Keynote-Referaten und VR-Workshops

Die Einladung an unsere Mitglieder folgt im April 2020

Kongress & Kursaal, Bern

2. Juni 2020

VR-Inside: ein VRP im Gespräch

Urs Berger, Verwaltungsratspräsident Die Mobiliar

Moderation:

Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Präsident SwissBoardForum

Rolf Schmid, Inhaber RS Mandate AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Bern

25. Juni 2020

Steuerfallen, die der VR vermeiden sollte

André Bieri, Partner, Regionalleiter und Leiter des Bereichs Steuerberatung Zentralschweiz, Middle Market & Family Business Leader Schweiz und Liechtenstein, EY Schweiz

Moderation: Silvan Felder, Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG, unabhängiger Verwaltungsrat, Präsident SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Zürich

Den Veranstaltungskalender (inklusive Online-Anmeldemöglichkeit) sowie Hinweise auf Partnerveranstaltungen finden Sie auf unserer Webseite unter www.swissboardforum.ch/events.

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktoren:

Martin Troxler, Geschäftsführer SwissBoardForum (MTR)

Sandrine Hanhardt Redondo, Secrétaire romande SwissBoardForum (SHR)

Layout: Silversign GmbH, Bern | **Bilder:** www.istock.com

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.swissboardforum.ch

Premium-Partner:

boyden
The Right Leadership. Worldwide.™

EY
Building a better working world

die Mobiliar

cP
Centre Patrimonial

Medien-partner:

UZ
UNIVERSITÄT ZÜRICH