



EDITORIAL

Walk the talk

Unbestrittenermassen ist der Verwaltungsrat verantwortlich für die Unternehmensstrategie, die Unternehmensorganisation und die Unternehmensfinanzen. Häufig nicht aktiv bewusst ist er sich seiner Verantwortung für die Unternehmenskultur.

Compliance IST Unternehmenskultur. Korrektes und integriertes Handeln ist nicht nur ein Gebot der Corporate Governance, sondern liegt auch im ureigensten Interesse des Unternehmens. Dabei ist Compliance-konformes Verhalten regelmässig das Resultat einer guten Unternehmensführung, während Compliance-Verstösse häufig das Ergebnis einer mangelhaften oder fehlenden Führung sind.

Die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze und internen Vorgaben, gehört zu den unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats. Der Verwaltungsrat legt die Compliance-Grundsätze fest und kontrolliert deren Einhaltung und Wirksamkeit. Darüber hinaus hat er eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion. Nur ein aktives Bekenntnis von Verwaltungsrat (und Geschäftsleitung) zu Compliance und das aktive Vorleben der festgelegten Grundsätze inklusive Vorgehen gegen Verstösse schafft persönliche Verbindlichkeit der Vorgaben. Walk the talk.

Unternehmenskultur ist nicht gottgegeben. Sie muss hart erarbeitet und noch härter gepflegt werden. Nimmt der Verwaltungsrat hier zusammen mit der Geschäftsleitung seine Verantwortung wahr, schafft er für das Unternehmen einen nachhaltigen Mehrwert.

Stefanie Meier-Gubser, Geschäftsführerin SwissBoardForum

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

SORGFALSTPFLICHT UND HAFTUNG
Business Judgement Rule

UNTERNEHMENSNACHFOLGE
Fit für die Nachfolge

SwissBoardForum
**Wechsel in der
Geschäftsführung**

**Boyden und EY
neue Premium-Partner**

AGENDA SwissBoardForum

KONTAKT

SwissBoardForum

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

Business Judgement Rule



Verwaltungsräte haften für die sorgfältige und pflichtgemässe Ausübung ihres Mandats. Weil Misserfolge zum unternehmerischen Alltag dazugehören, bedeutet nicht jeder Geschäftsentscheid, der sich nachträglich als falsch herausstellt, automatisch eine Pflichtverletzung. Die Gerichte überprüfen Entscheide, die sorgfältig abgewogen und korrekt getroffen wurden, nur zurückhaltend.

Die Business Judgement Rule ist eine – nicht unumstrittene – Rechtsanwendungsregel für die richterliche Beurteilung von Verantwortlichkeitsansprüchen. Danach haben sich die Gerichte Zurückhaltung aufzuerlegen bei der nachträglichen Beurteilung von Geschäftsentscheiden, die in einem einwandfreien, auf einer angemessenen Informationsbasis beruhenden und von Interessenkonflikten freien Entscheidungsprozess zustande gekommen sind. Das Gericht darf nicht retrospektiv sein eigenes Ermessen an die Stelle desjenigen des Verwaltungsrats setzen.

Objektiver Sorgfaltsmassstab

Bei der Beurteilung von Verantwortlichkeitsansprüchen kommt grundsätzlich ein objektiver Sorgfaltsmassstab zur Anwendung. Der Verwaltungsrat ist zu aller Sorgfalt verpflichtet und nicht nur zu derjenigen, die er in eigenen Geschäften anwenden würde. Von jedem VR-Mitglied wird damit mindestens diejenige Sorgfalt verlangt, die von jedem abstrakt vorgestellten und ordnungsgemäss handelnden Verwaltungsrat in derselben Situation billigerweise verlangt werden kann. Nichtwissen, Unvermögen oder Untätigkeit des einzelnen VR-Mitglieds mindern die von ihm konkret verlangte Sorgfalt nicht. Hingegen führen Sonderwissen und Sonderfähigkeiten zu einer individuell höheren Sorgfaltspflicht.

Einwandfreier Entscheidprozess

Damit die Business Judgement Rule zur Anwendung kommt, müssen Geschäftsentscheide auf einem einwandfreien Entscheidungsprozess beruhen. Dies setzt voraus, dass überhaupt ein Entscheid getroffen wird, der im unternehmerischen Ermessen liegt, dass eine Auseinandersetzung mit den Informationen und eine Abwägung stattfinden, und dass interne Regularien wie z.B. Organisationsreglemente, Funktionsdiagramme etc. eingehalten werden. Dies mag banal erscheinen, ist es im Praxisalltag aber oft nicht. Handlungen, die zum Beispiel ausserhalb des Geschäftszwecks liegen, gegen zwingendes Recht verstossen, nicht durch einen Beschluss gedeckt sind oder in Überschreitung von Kompetenzen vorgenommen werden, sind von der Business Judgement Rule nicht gedeckt. Selbstredend liegt es im Interesse potentiell haftpflichtiger Personen, dass Entscheidungsprozess und Entscheid entsprechend dokumentiert sind.

Angemessene Informationsbasis

Eine generelle Aussage, was als angemessene Informationsbasis gilt, kann nicht gemacht werden. Immerhin trifft den Verwaltungsrat gegebenenfalls eine Pflicht, sich zu informieren und wenn nötig spezifische Nachforschungen anzustellen. Eine absolut umfassende Information ist allerdings nie möglich. Immerhin muss der Verwaltungsrat jedoch aufgrund der zur Verfügung gestellten oder beschafften Informationen Risiken, Vor- und Nachteile abwägen und mögliche Alternativen prüfen können.

Keine Interessenkonflikte

Schliesslich darf der konkrete Entscheidungsprozess und der getroffene Entscheid nicht von Interessenkonflikten beeinflusst sein. Der Verwaltungsrat darf weder im eigenen Interesse, noch im Interesse einzelner Aktionären oder nahestehender Dritter handeln. Entscheide, bei denen ein Interessenkonflikt besteht, sind nicht per se pflichtwidrig, lassen aber eine – im Rahmen der Beweiswürdigung abzuwägende – Pflichtverletzung vermuten.

Rechtsfolge

Die Anwendung der Business Judgement Rule führt nicht automatisch zur Abwehr der Verantwortlichkeitsansprüche. Der Entscheid kann aus unterschiedlichen Gründen immer noch pflichtwidrig sein. Die Regel führt allein dazu, dass die Gerichte den Geschäftsentscheid zurückhaltend prüfen und nur dessen objektive Vertretbarkeit beurteilen.

Fit für die Nachfolge

Der Verwaltungsrat sollte sich bei der Unternehmensnachfolge nicht allein auf die «technischen» Punkte konzentrieren, sondern auch seine eigene Rolle, Zusammensetzung und Organisation hinterfragen. Nicht zuletzt geht es nämlich auch darum, das neue Unternehmen mit einem adäquaten Verwaltungsrat auszustatten.

Im eigentümergeprägten Umfeld wird die Unternehmensnachfolge in der Regel vom Verwaltungsrat vorbereitet und begleitet. Ziel ist regelmässig die erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens mit neuen Personen im Aktionariat, in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat. Damit dies gelingt, muss nicht nur das Unternehmen, sondern auch der Verwaltungsrat fit gemacht werden für die Nachfolge.

Who is on board?

Die Planung der Unternehmensnachfolge im eigentümergeprägten Umfeld braucht Zeit. Von Anfang an sollte der Verwaltungsrat Stellung dazu beziehen, wer von den VR-Mitgliedern dazu bereit und fähig ist, das Unternehmen in neue Hände zu übergeben. Hier sind klare Statements der einzelnen VR-Mitglieder zu ihrem zeitlichen, persönlichen und allenfalls auch finanziellen Engagement erforderlich. Und es stellt sich mitunter die Frage, welches VR-Profil für die Dauer der Übertragung erforderlich ist.

Vorbereitung

Damit die Nachfolgeplanung an die Hand genommen werden kann, müssen die einzelnen VR-Mitglieder bereit sein, das Unternehmen zu übergeben. Zugleich geht es in der Regel auch darum, den Kreis der Aktionäre neu zu bilden und zu organisieren. Um den richtigen Weg einschlagen zu können, ist es wichtig, sich bewusst zu werden über die einzelnen Interessen, Wertvorstellungen, Möglichkeiten und

Pläne und diese transparent und offen zu diskutieren. Gibt es stark divergierende oder gar sich widersprechende Meinungen und Ziele, muss der Verwaltungsrat gemeinsam festlegen, wie damit umgegangen werden soll.

Rolle und Zusammensetzung

Im eigentümergeprägten Umfeld hat der «Nachfolge-VR» regelmässig die Aufgabe die Unternehmensnachfolge zu planen, die «Übergabe» sicherzustellen und oft auch noch, die neuen Unternehmer während einer gewissen Zeit zu begleiten. Sinnvollerweise erneuert sich der Verwaltungsrat in dieser Zeit ebenfalls und ergänzt sich mit den für die Nachfolge nötigen Kompetenzen. Dabei ist darauf zu achten, dass einerseits neue Impulse gesetzt werden können, und andererseits trotz Umbruchstimmung eine gewisse Kontinuität sichergestellt ist. Ab einem gewissen Zeitpunkt macht es Sinn, die neuen Eigentümer in diese Überlegungen miteinzubeziehen. Ihre Interessen, Wünsche und Pläne haben direkten Einfluss auf die Zusammensetzung des Verwaltungsrats.

Und dann?

Es empfiehlt sich, verbindlich festzulegen, ab wann definitiv die neue Crew am Ruder ist. Dazu gehören in erster Linie auf Eigentümerseite Vereinbarungen über den Verkauf und Erwerb von Aktien inklusive Zeithorizont und auf VR-Seite, wie lange ein VR-Mitglied maximal noch im Gremium verbleibt. Sowohl das Loslassen auf der einen Seite als auch das Annehmen guter Ratschläge auf der anderen Seite gestaltet sich bekanntermassen manchmal nicht ganz einfach. Verbindliche Regeln helfen dort, wo das einvernehmliche Gespräch schwierig zu werden droht. Und hier schliesst sich der Kreis: Je sorgfältiger die Unternehmensnachfolge unter Einbezug aller Interessen an die Hand genommen wird, desto unproblematischer gestaltet sich ihre Umsetzung.



Wechsel in der Geschäftsführung

Per 1. Januar 2019 übergibt die langjährige Geschäftsführerin des SwissBoardForum Stefanie Meier-Gubser die Verantwortung an ihren Nachfolger Martin Troxler.

Stefanie Meier-Gubser, Geschäftsführerin und Gesicht des SwissBoardForum, ist per 1. Oktober 2018 Partnerin der Anwaltskanzlei advokatur56 in Bern geworden. Aufgrund der vertraglichen Situation verbleibt das Mandat der Geschäftsführung SwissBoardForum beim Partner Centre Patronal. Noch bis Ende 2018 ist Stefanie Meier-Gubser Geschäftsführerin des SwissBoardForum und verantwortet namentlich die Planung des nächsten Geschäftsjahrs, das Veranstaltungsprogramm 2019 und die Zweitaufgabe des aktualisierten, überarbeiteten und erweiterten Handbuchs für den Verwaltungsrat verantwortlich.

Per 1. Januar 2019 hat unser langjähriger Partner Centre Patronal, dem das SwissBoardForum die Geschäftsführung im Mandat übertragen hat, neu Martin Troxler angestellt. Martin Troxler ist aktuell Senior Relationship Manager, Entrepreneur & Executives Desk der Credit Suisse und wird ab Januar innerhalb des Centre Patronal für die Geschäftsführung des SwissBoardForum zuständig sein. Wir werden Martin Troxler im nächsten point vorstellen.

Das SwissBoardForum bedauert, mit dem Weggang von Stefanie Meier-Gubser beim Centre Patronal seine langjährige Geschäftsführerin zu verlieren. Stefanie Meier-Gubser hat das SwissBoardForum wesentlich mitgeprägt. Sie war bereits bei den Vorbereitungsarbeiten für die Gründung des damaligen Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder sigv aktiv dabei und seit der Gründung 2007 Geschäftsführerin und Gesicht des SwissBoardForum. Ebenfalls seit Beginn ist das Centre Patronal Hauptpartner des SwissBoardForum. Die Geschäftsführung des Swiss-BoardForum wurde dem Centre Patronal im Mandat übertragen, was aufgrund der vertraglichen Situation auch nach dem Weggang von Stefanie Meier-Gubser so bleibt.

Wir heissen Martin Troxler herzlich willkommen und freuen uns auch sehr, dass Stefanie Meier-Gubser dem SwissBoardForum verbunden bleibt und sich weiterhin für die Anliegen des Verbands, der Verwaltungsräte und der Corporate Governance engagiert. Für ihre selbständige Tätigkeit wünschen wir ihr alles Gute, Befriedigung und viel Erfolg.

Hauptpartner:



Medienpartner:



Boyden und EY neue Premium-Partner

Boyden Global Executive Search und Ernst & Young sind ab 2019 neue Premium-Partner des SwissBoardForum. Welcome on board!

Boyden ist mit seinen CEO & Board Services in der Schweiz mit Standorten in Genf und Zürich vertreten. Boyden erstellt unter anderem für Verwaltungsräte umfassende Analysen und Beurteilungen und bietet Nachfolgeplanungen für Geschäftsführer. Zudem hilft Boyden seinen Klienten, ihre Führungsphilosophie zu optimieren – von der Rekrutierung herausragender Spezialisten bis zur Zusammenstellung leistungsfähiger, agiler Verwaltungsräte.

Ernst & Young begleitet mit seinem ganzheitlichen Informations- und Dienstleistungskonzept EY Governance Matters® Entscheidungsträger im Unternehmen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Die multidisziplinären Teams von EY sorgen für eine gute Unternehmensführung und -kontrolle, eine verlässliche Finanzdatenkommunikation sowie ein stringentes Risikomanagement – und schaffen damit die Transparenz und das Vertrauen, die für Ihren unternehmerischen Erfolg die Voraussetzung sind.

AGENDA SwissBoardForum

Der Veranstaltungskalender für das Jahr 2019 folgt in Kürze.

IMPRESSUM & PARTNER

Verantwortliche Redaktorin:

Stefanie Meier-Gubser
Geschäftsführerin SwissBoardForum

Layout: Silversign GmbH, Bern
Bilder: www.istock.com
Druck: Jost Druck AG, Hünibach
Auflage: 700 Ex d

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich
Informationen: www.swissboardforum.ch