



EDITORIAL

Unternehmensübertragung – die Rolle des Verwaltungsrates

Der Fortbestand und die Entwicklung von Familienunternehmen und deren Übertragung an die nächste Generation sind eine wichtige Herausforderung an den Unternehmensstandort Schweiz. Die Bedeutung von Familienunternehmen in unserem Land ist immens: drei von vier Unternehmen befinden sich mehrheitlich in Familienhand, dies entspricht rund 375'000 Unternehmen, welche für ca. 60% des schweizerischen BIP aufkommen. Rund ein Fünftel davon (ca. 75'000 Unternehmen) werden in den nächsten 5-10 Jahren im Rahmen einer Unternehmensnachfolge in neue Hände übergehen.

Für das SwissBoardForum sind die Herausforderungen der Unternehmensübertragung und der nachhaltigen Entwicklung von Familienunternehmen über Generationen hinweg zentrale Fragen. Wir thematisieren diese regelmässig, sei dies im Rahmen von Erfahrungsberichten von betroffenen Unternehmern oder durch unsere Publikationen und Anlässe. Eine Unternehmensübertragung ist ein komplexer Prozess, welcher sowohl familienintern wie auch im Verwaltungsrat mit höchster Sorgfalt angegangen werden muss.

Jedes Familienunternehmen hat eigene Besonderheiten und der Fussabdruck der Familie im Unternehmen hat einen wesentlichen Einfluss auf die Struktur und den Prozess der Übertragung. Langfristig erfolgreiche Familienunternehmen haben in der Regel eines gemeinsam: sie sind gut organisiert und nutzen zunehmend Instrumente der Corporate Governance (wie Aktionärsbindungsverträge, Familien-Chartas, Erbverträge, Eheverträge etc.). Solche Instrumente ermöglichen es der aktuell bestimmenden Generation, die nachhaltige Übertragung des Unternehmens strukturiert anzugehen und die nächste Generation behutsam an die zukünftige Rolle im Unternehmen heranzuführen.

IN DIESER AUSGABE

EDITORIAL

SHARING EXPERIENCE

**Governance von
Unternehmen des öffentlichen
Sektors – die 5 Hauptaspekte**

POLITIK

Aktienrechtsrevision

SwissBoardForum

**Handbuch für den
Verwaltungsrat –
2. Auflage zum Vorzugspreis!**

Neuer Geschäftsführer

AGENDA SwissBoardForum

KONTAKT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14

Postfach

CH-3001 Bern

sekretariat@swissboardforum.ch

www.swissboardforum.ch

Eine erfolgreiche Übertragung bedingt, dass die nächste Generation bereit für die Übernahme ist und die Schlüsselfiguren im Unternehmen kennt (insbesondere auch im Verwaltungsrat), nebst einer sorgfältigen Planung von Fragen wie etwa der Finanzierung oder der Planung der Amtsdauern der bestehenden Verwaltungsräte. Es ist zentral, diese Prozesse frühzeitig anzugehen (fünf oder gar bis zu zehn Jahre vor dem geplanten Zeitpunkt der Übertragung) und die mit dem Übergang verbundenen psychologischen und emotionalen Aspekte nicht zu unterschätzen, insbesondere wenn es sich um Familienunternehmen handelt.

Die Planung und Vorbereitung der Nachfolge wird in der Regel von der Familie vorangetrieben, mit Unterstützung des Verwaltungsrates (bestehend aus Familienvertretern und externen Vertretern). Gerade die externen Vertreter im Verwaltungsrat können aufgrund Ihrer Unabhängigkeit eine entscheidende Rolle spielen und wichtige Impulse geben. Dies ist ein weiteres gutes Argument, welches für eine ausgewogene Zusammensetzung und Struktur des Verwaltungsrates spricht.

Sandrine Hanhardt Redondo, Secrétaire romande SwissBoardForum

SHARING EXPERIENCE

Governance von Unternehmen des öffentlichen Sektors – die 5 Hauptaspekte

Ich hatte die Gelegenheit, diese Aspekte am 31. Seminar der Konferenz der Kantonsregierungen am 10. Januar 2019 in Interlaken vorzustellen. Einleitend sei daran erinnert, dass die Governance eines öffentlichen Unternehmens im Allgemeinen anspruchsvoll ist, da es nebst der Komplexität seiner Geschäftstätigkeit in der Regel auch Interventionen von Politik, Medien und Bürgern ausgesetzt ist.

Zahlreiche Kantone haben in jüngster Zeit die gesetzlichen Grundlagen, welche Governance-Regeln bezüglich ihrer Beteiligungen betreffen, überarbeitet. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang das am 1. Januar 2018 im Kanton Genf in Kraft getretene Gesetz über die Organisation öffentlicher Institutionen, welches viele Grundsätze klärt, insbesondere die Unvereinbarkeit der Mitgliedschaft in einem derartigen Verwaltungsrat für Mitglieder von Kantonsregierungen, Abgeordnete und Richter.

Folgende fünf Hauptaspekte zur Corporate Governance für öffentliche Unternehmen lassen sich identifizieren:

1 – Grund für die Beteiligung und gewählte Rechtsform?

Die Gründe, warum die öffentliche Hand als Eigentümerin von Unternehmen auftritt, können vielfältig sein. In einigen Fällen wird ein staatliches Monopol angestrebt, daneben kann es strategische oder finanzielle Gründe geben, welche ein staatliches Engagement rechtfertigen. Unabhängig davon sollte die Grundsatzfrage nach Sinnhaftigkeit, Nutzen und Form der Beteiligung in einer gewissen Regelmässigkeit gestellt werden, um daraus mittelfristige Zielvorgaben für einen weiteren Aus- bzw. Abbau der Beteiligung oder eine Anpassung der gewählten Rechtsform abzuleiten.

2 – Welches Verhältnis?

Der Staat nimmt in der Regel verschiedene Rollen ein, welche vom Eigentümer über den Kunden, den Gesetzgeber, den Kontrolleur, den Regulator oder den Garanten reichen können. Sein Handeln im Umgang mit dem öffentlichen Un-



ternehmen kann Komplexität, Widersprüche und reelle oder wahrgenommene Interessenskonflikte erzeugen. Es ist daher wichtig, zu klären, welchen Hut er trägt.

3 – Was sind die Erwartungen?

Ein Eigentümer oder Gesellschafter eines Unternehmens hat finanzielle Erwartungen, die vielfältig sein können: direkte (wie Dividenden, Zinsen auf dem Dotationskapital oder Steuern) oder indirekte (zum Beispiel Gebühren für die Nutzung des öffentlichen Grunds). Daneben können Erwartungen für Gegenleistungen in Form von Dienstleistungen, Unterstützung einer spezifischen Politik usw. bestehen.

4 – Wer vertritt die Interessen des Staates im Verwaltungsrat?

Soll die Vertretung aus der Exekutive oder der Legislative stammen? Oder wäre ein unabhängiger Verwaltungsrat besser? Heute sollte mit Verweis auf die Verfügbarkeit sowie inhärente Interessenskonflikte davon abgesehen werden, Mitglieder der Regierung oder des Parlamentes in die Verwaltungsräte der eigenen Unternehmen zu entsenden.

5 – Umgang mit der Macht?

Der Verwaltungsrat muss in erster Linie das Wohl des Unternehmens im Auge haben, auch wenn dies im Widerspruch zu den Interessen des Staates stehen mag. Es ist daher unerlässlich, die Spielregeln (inkl. Kommunikationsregeln) vorgängig eindeutig zu klären und einen regelmässigen Dialog zwischen den politischen Behörden und dem Unternehmen zu führen.

Die Governance eines öffentlichen Unternehmens ist komplexer, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Umso wichtiger ist es, dass sich Politiker und Politikerinnen der Risiken bewusst sind und den richtigen Umgang damit trainieren und umsetzen.

Dominique Alain Freymond, Vize-Präsident SwissBoardForum

POLITIK

Aktienrechtsrevision

Die Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts, welche vor über zehn Jahren mit der Verabschiedung der Botschaft des Bundesrates im Dezember 2007 initiiert wurde, befindet sich derzeit in parlamentarischer Beratung. Nach der Behandlung im Nationalrat schickte der Ständerat am 11. Dezember letzten Jahres das Geschäft zur Überarbeitung an die Kommission für Rechtsfragen (RK-S) zurück. Dies mit dem Auftrag, den Gesetzesentwurf zu verschlanken und wirtschaftlich tragfähig auszugestalten. Zu diesem Zweck sollte sich die Kommission am Entwurf des Bundesrates und den Beratungen im Erstrat orientieren und darauf achten, dass der Entwurf die Führung von Unternehmen erleichtert und auf unnötigen zusätzlichen Verwaltungsaufwand verzichtet, insbesondere für KMU. Dies auch im Hinblick auf die Umsetzung von Art. 95 Abs. 3 der Bundesverfassung. Diese sollte soweit wie möglich der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) entsprechen, damit keine Verpflichtungen, die Statuten anzupassen, resultieren.

Zur Erinnerung: Die Aktienrechtsrevision betrifft nebst verschiedenen Änderungen im Aktienrecht folgende Hauptaspekte:

- Frauenquoten für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen grosser Firmen
- die Umsetzung der «Abzocker-Initiative» auf Gesetzesstufe
- Transparenzvorgaben für Rohstoffunternehmen

Das SwissBoardForum unterstützt Revisionsbestrebungen, welche das Aktienrecht modernisieren und vereinfachen. Eine unnötige Überregulierung oder staatliche Eingriffe, welche die wirtschaftliche Freiheit der Schweizer Unternehmen einschränken und letztlich die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Wirtschaft beeinträchtigen würden, sind hingegen zu vermeiden.

Handbuch für den Verwaltungsrat – 2. Auflage zum Vorzugspreis!

Die nun vorliegende 2. Auflage wurde überarbeitet, aktualisiert und mit zahlreichen praktischen Tools für Verwaltungsräte ergänzt, darunter die 10 VR Tools des SwissBoardForum.

Das SwissBoardForum freut sich, seinen bestehenden Mitgliedern die Zweitaufgabe des Handbuches für den Verwaltungsrat zu einem **Vorzugspreis von CHF 55.00 statt CHF 74.00** zu offerieren. Dieses Angebot besteht **bis zum 15. April 2019**. Bei Interesse bitten wir Sie, Ihre Bestellung via E-Mail an die **Geschäftsstelle des SwissBoardForum** zu senden. Sie werden das Handbuch dann zum Vorzugspreis innerhalb 1-2 Wochen direkt vom Cosmos Verlag erhalten. Zusätzlich zur Printversion steht dem Käufer des Handbuchs die digitale Version (E-Book) kostenfrei zur Verfügung. Das Buch kann auch ausschliesslich als E-Book erworben werden.

Wie bis anhin erhalten Neumitglieder des SwissBoardForum das Handbuch für den Verwaltungsrat als Willkommensgeschenk beim Eintritt.

Das Handbuch begleitet Verwaltungsräte von der Übernahme bis zur Beendigung des Mandats mit Antworten zu Fragen, die in KMU-Verwaltungsräten praxisrelevant sind. Es orientiert über Rechte, Pflichten und Handlungsbereiche des Verwaltungsrats und soll zur Übernahme eines Mandats ermuntern.

[> Flyer zum Handbuch für den Verwaltungsrat](#)

Neuer Geschäftsführer

Per 1. Januar 2019 wurde Martin Troxler zum neuen Geschäftsführer des SwissBoardForum ernannt. Als ehemaliger stellvertretender Geschäftsführer des KMU Netzwerkes Swiss Venture Club konnte das SwissBoardForum einen profunden Kenner der KMU-Szene Schweiz und der Verbandswelt gewinnen.

Seit der Gründung des SwissBoardForum im Jahr 2007 betreut das Centre Patronal im Mandatsverhältnis die Geschäftsführung. Die bisherige Geschäftsführerin Stefanie Meier-Gubser hat das Centre Patronal verlassen und daher die Geschäftsführung des SwissBoardForum per Ende 2018 abgegeben. Sie hat als Partnerin einer Anwaltskanzlei in Bern eine neue Herausforderung angenommen.

Der Vorstand des SwissBoardForum unter Präsident Silvan Felder hat entschieden, die Geschäftsführung beim Centre Patronal zu belassen und dessen neuen Mitarbeiter Martin Troxler im Sinne einer Nachfolgeregelung per 1. Januar 2019 zum neuen Geschäftsführer zu ernennen. Er wird unterstützt durch die bisherige Verantwortliche des Sekretariats in der Romandie, Sandrine Hanhardt Redondo. «Wir sind sehr zufrieden mit dieser Zukunftslösung und heissen Martin Troxler herzlich willkommen», äussert sich Präsident Silvan Felder.

Mit Martin Troxler übernimmt ein ausgewiesener Betriebswirtschaftler die Geschäftsführung des SwissBoardForum. Als ehemaliger stellvertretender Geschäftsführer und Sponsoringleiter des KMU Netzwerkes Swiss Venture Club und Berater für Unternehmer und Führungskräfte am Unternehmerdesk einer Grossbank kann Troxler, welcher über einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Universität Bern verfügt, auf eine langjährige Erfahrung in der KMU-Szene Schweiz sowie der Verbandswelt zurückblicken. Dadurch kennt er die Bedürfnisse und Corporate Governance Erfordernisse der Mitglieder des SwissBoardForum bestens. «Als praxiserprobter Kenner der Materie und leidenschaftlicher Netzwerker freue ich mich sehr, zur Weiterführung der Erfolgsgeschichte des SwissBoardForum in Zukunft tatkräftig beizutragen», erklärt Martin Troxler.

Die langjährige Geschäftsführerin, Stefanie Meier-Gubser, hat seit der Gründung des SwissBoardForum entscheidend zu dessen Entwicklung und Erfolg beigetragen. Unter Ihrer Ägide hat sich das SwissBoardForum zu einem der wichtigsten KMU Verwaltungsrats-Netzwerke der Schweiz entwickelt, welches sich der professionellen Verwaltungsrats-tätigkeit für KMU, dem persönlichen Erfahrungsaustausch und der praxisnahen Wissensvermittlung verschrieben hat. Stefanie Meier-Gubser war zudem massgeblich am «Handbuch für den Verwaltungsrat» beteiligt, welches dieser Tage in aktualisierter, überarbeiteter und erweiterter Form in Zweitaufgabe erschienen ist. Der Präsident des SwissBoardForum, Silvan Felder, erklärt: «Im Namen des gesamten Vereins danke ich Stefanie Meier-Gubser für Ihren langjährigen und ausserordentlich geschätzten Einsatz und freue mich sehr, dass sie dem SwissBoardForum verbunden bleibt und sich weiterhin für die Anliegen des Verbands, der Verwaltungsräte und der Corporate Governance engagiert. Für ihre selbständige Tätigkeit wünsche ich ihr alles Gute und viel Erfolg». Stefanie Meier-Gubser wurde mit Wirkung vom 1.1.2019 in den Beirat des SwissBoardForum berufen.

Premium-Partner:

boyden

EY
Building a better
working world

Die Mobiliar
Versicherungen & Vorsorge

CP
Centre Patronal

UZ
UNTERNEHMER
ZEITUNG

Medienpartner:

AGENDA SwissBoardForum

10. April 2019

Strafverfolgung und -verteidigung bei Wirtschaftsdelikten

Arno Thürig, Rechtsanwalt, lic. iur., MAS CAS, Inhaber Anwaltskanzlei Arno Thürig, Luzern

Hotel des Balances, Luzern

2. Mai 2019

L'intelligence économique vue par l'avocat et l'ingénieur – risques, opportunités, meilleures pratiques

Michael Jaccard, Avocat associé, id est avocats sàrl

Franco Monti, Ingénieur EPFZ et senior Partner Monti Stampa Furrer & Partners, consultant et membre de CA

Marc Furrer, Avocat, senior Partner Monti Stampa Furrer & Partners, consultant et membre de CA

Hôtel Alpha Palmiers, Lausanne

7. Mai 2019

Medientraining für den Verwaltungsrat

Oliver Schroeder, Diplom-Journalist, Kommunikationsberater und Medientrainer

MAZ, Luzern

5. Juni 2019

Vereinsversammlung 2019 mit Keynote-Referaten und VR-Workshops

Die Einladung an unsere Mitglieder folgt im Mai 2019.

Kongress + Kursaal Bern

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

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktorin:

Sandrine Hanhardt Redondo
Sekretariat Romandie SwissBoardForum

Layout: Silversign GmbH, Bern

Bilder: www.istock.com

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.swissboardforum.ch