



Newsletter 58 | Juni 2024

## EDITORIAL

# Die Kraft des Netzwerkes im SwissBoardForum

### Liebe Mitglieder des SwissBoardForum

Netzwerken ist heute eine der wichtigsten Fähigkeiten. Es geht darum, Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu nutzen, um persönlich und beruflich voranzukommen. Ein starkes Netzwerk öffnet Türen, schafft Chancen und hilft, Ziele zu erreichen. Besonders in Krisenzeiten oder bei der Strategieentwicklung bringt der Austausch Klarheit und Ruhe.

In dieser Ausgabe betonen wir die Bedeutung eines solchen Netzwerks. Wir freuen uns, unsere neuen Mitglieder Thierry Kneissler, Hannes Burkhalter und Giorgio Albisetti dank ihrer Fachbeiträge vorzustellen. Thierry, Hannes und Giorgio bringen frischen Wind und wertvolle Perspektiven in unsere Gemeinschaft. Lassen Sie sich von ihren Beiträgen inspirieren!

Ein weiteres Highlight ist der Bericht von Christian Zehnder, Verwaltungsrat der Swiss Blue Salmon AG. Er berichtet über seinen „Hürdenlauf“ in diesem innovativen Projekt, das die Lachszucht in der Schweiz revolutionieren wird. Seine Erfahrungen zeigen, wie Durchhaltevermögen und Innovation zusammenkommen, um Grosses zu erreichen.

Ebenso wichtig ist der Fachbeitrag von Stefanie Meier-Gubser zur **Benachrichtigung des Gerichts bei Überschuldung**. Die Unterlassung dieser Pflicht kann zivil- und strafrechtliche Folgen für Verwaltungsräte haben. Ein Thema, das jeder von uns kennen und verstehen sollte.

Unser Netzwerk lebt von der aktiven Teilnahme jedes Einzelnen. Daher unser Aufruf: Machen Sie bei unserer „Bring a friend“-Aktion mit! Bringen Sie Freunde und Kollegen mit, die von den vielen Vorteilen einer aktiven

## IN DIESER AUSGABE

SWISSBOARDFORUM

### In eigener Sache

SHARING EXPERIENCE

- **Was Strategie ist: Eine Annäherung an die Kernverantwortung des Verwaltungsrates, mit Berücksichtigung der Realitäten unserer Zeit**
- **Von der operativen Stiftung zur Vergabestiftung – ein Anschauungsbeispiel**
- **Lohnender Hürdenlauf zur nachhaltigen Ernährung aus einheimischer Produktion**

RECHT

### Benachrichtigung des Gerichts bei Überschuldung

SWISSBOARDFORUM

### Empfehlen Sie uns weiter!

## KONTAKT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14

Postfach

CH-3001 Bern

sekretariat@swissboardforum.ch

[www.swissboardforum.ch](http://www.swissboardforum.ch)

Mitgliedschaft im SwissBoardForum profitieren können.

Zum Schluss freue ich mich, die Erscheinung unseres neuen VR-Handbuchs anzukündigen. Die Zusammenarbeit mit dem Network for Innovative Corporate Governance (NICG) und Dr. Cornel Germann war hervorragend, und wir sind stolz auf das Ergebnis. Dank an alle, die daran mitgewirkt haben!

Ein starkes Netzwerk eröffnet ständig neue Möglichkeiten und bietet wertvolle Ressourcen. Nutzen Sie die Gelegen-

heit, sich weiterzubilden, Kontakte zu knüpfen und Ihre Perspektiven zu erweitern.

Wir hoffen, dass Sie diesen Newsletter mit Begeisterung lesen und dadurch inspiriert werden, das Beste aus Ihrer Mitgliedschaft herauszuholen. Lassen Sie uns gemeinsam wachsen und die Kraft unseres Netzwerks voll ausschöpfen.

**Herzliche Grüsse,  
Mylène Thiébaud**

## SWISSBOARDFORUM

# In eigener Sache

## Entdecken Sie das neue Handbuch für den Verwaltungsrat

Wir freuen uns, Ihnen die dritte, vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage unseres Handbuchs für den Verwaltungsrat präsentieren zu können! Dieses umfassende Werk richtet sich an Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder in Schweizer KMU, sowohl privat als auch börsenkotiert. Es bietet wertvolle Anregungen für Firmeneigner, Investoren und weitere Interessengruppen, um die Arbeit in Leitungsorganen wirksam zu gestalten.

### Was erwartet Sie im aktualisierten Handbuch?



➔ **Umfassende Einblicke und praktische Tipps:** Von den grundlegenden Herausforderungen des Verwaltungsrats bis hin zu spezifischen Themen wie der Rolle in Familienunternehmen, börsenkotierten KMU, Start-ups und Finanzunternehmen. Jedes Kapitel bietet praxisnahe Handlungsempfehlungen.

- ➔ **Aktuelle und relevante Inhalte:** Fundiertes Wissen und praktische Erfahrungen unserer Autorinnen und Autoren, die Ihnen die besten Lösungsansätze und Strategien vermitteln.
- ➔ **Exklusive Tools:** Nützliche Checklisten, Muster und Vorlagen, die Ihre Arbeit erleichtern, wie z.B. die Vorbereitung von VR-Sitzungen und Generalversammlungen.

Dieses Handbuch ist Ihr unverzichtbarer Begleiter in einer komplexen Geschäftswelt. Es hilft Ihnen, Ihre Rolle als Verwaltungsrat effektiv zu gestalten und die strategischen Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Zudem bleiben Sie mit dieser aktualisierten Auflage stets auf dem neuesten Stand der rechtlichen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen.

**Save the date:** Die französische Version des Handbuchs ist derzeit in Bearbeitung und wird im Herbst verfügbar sein. Am 11. November 2024 werden wir in Lausanne das Handbuch im Rahmen eines speziellen Events präsentieren. Die Einladung folgt.



Mitglieder des SwissBoardForum erhalten das Handbuch geschenkt! Es wird jedoch nicht automatisch verschickt, wie es bei neuen Mitgliedern der Fall ist. Bestehende Mitglieder werden per E-Mail gebeten, sich online zu registrieren, um die neue Auflage zu erhalten.



## Neue Ausbildung-Partnerschaften

Als SwissBoardForum Mitglied haben Sie bei zwei neuen Lehrgängen Vergünstigungen.



### Executive Strategy Champion

INNOArchitects AG & Kneissler Consulting GmbH hat den Lehrgang „Strategy Champion“ für die maximale Wirkung der eigenen Strategie geschaffen. Das Ausbildungsformat verbindet ein intuitives Strategiemodell, Prozesse, Tools und Best Practices mit jahrelanger strategischer Praxiserfahrung der Dozenten. Die Bildungspartnerschaft mit dem SwissBoardForum betrifft das neue Angebot “Exe-

cutive Strategy Champion“, welche auf Verwaltungsräte zugeschnitten ist.

Der nächste Lehrgang findet am 18./19. September in Bern statt. Weitere Informationen finden Sie in Ihren Fachbeitrag (auf dieser Seite) und auf ihrer [Webseite](#).



University of St. Gallen

Institute for Law and Economics

### Institute for Law and Economics of the University of St. Gallen | International Board Program (ILE-HSG)

ILE-HSG entwickelt und organisiert Weiterbildungen für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder von KMUs und kotierten Gesellschaften. Unter anderem bieten Sie den Studiengang "International Board Programm" an, das speziell für Führungskräfte global tätiger Unternehmen konzipiert ist.

Die bevorstehende Weiterbildung startet am 11.07.2024.

Weitere Informationen finden Sie ihrer [Webseite](#).



### Neue Knowledge-Partnerschaft mit mindyourstep GmbH

mindyourstep GmbH ist eine Unternehmensberatung mit Sitz in Zürich, die sich auf Karriere- und Führungskräfte-Lösungen spezialisiert hat. Das Unternehmen agiert als Brückenbauer zwischen Firmen und Persönlichkeiten und unterstützt bei beruflichen und persönlichen Veränderungs- und Positionierungsprozessen. Das Unternehmen zeichnet sich durch seine Erfahrung in der Beratung von Entscheidungsträgern aus.

Durch diese Partnerschaft profitieren unsere Mitglieder von einem exklusiven Zugang zum Fachwissen und zu Ressourcen von mindyourstep. Das beinhaltet zusätzliche Einladungen zu kleinen Fach-Events und wertvolle Beiträge zu unseren Publikationen.

Ein erster Event findet am 3. Dezember 2024 in Zürich statt. Die Einladung folgt.

## SHARING EXPERIENCE

# Was Strategie ist: Eine Annäherung an die Kernverantwortung des Verwaltungsrates, mit Berücksichtigung der Realitäten unserer Zeit



Sie wissen: Die «Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen» ist eine unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des Verwaltungsrates (OR 716a). Oder, präziser, gemäss ChatGPT: «Der Verwaltungsrat (...) trifft Entscheidungen über strategische Angelegenheiten und überwacht die Umsetzung der Unternehmensziele.» Womit wir bei der Strategieverantwortung ange-

langt sind. Diese liegt bei uns Verwaltungsräten:innen. Unübertragbar und unentziehbar. Ohne Wenn und Aber. Strategie ist unsere Kernverantwortung.

In unserem Alltag als Strategie-Ausbildner, Strategieberater und Verwaltungsrat erleben wir jedoch, dass viele Menschen dem Thema Strategie ambivalent gegenüberstehen. Einerseits ist Strategie bedeutend, spannend und kreativ. Andererseits hat Strategie etwas Bedrohliches, das Wort ist allmächtig, Strategie ist nicht greifbar, es ist nicht klar, was meine Verantwortung als Verwaltungsrat ist, ich fühle mich nicht sattelfest in der Materie, Strategie macht Angst.

Letzteres muss, soll und darf nicht sein. Strategie ist zu spannend. Zu lustvoll. Zu wichtig. Deshalb unser Plädoyer für die Strategie. Emotional argumentierend, dass sie einen grossen Beitrag für die Strategie Ihres Unternehmens leisten können. Weil: Ohne diese Erkenntnis wird es schwierig. Aber sie reicht nicht aus. Es braucht Wissen. Strategie-Wissen. Wir behandeln vier zentrale Fragestellungen: Meine Rolle als Verwaltungsrat:rätin? Was ist Strategie? Für wen ist Strategie? Was muss eine zeitgemässe Strategie heute erfüllen?

## Was Sie als Verwaltungsrat:rätin zur Strategie Ihres Unternehmens beitragen können

Wir meinen: Vieles. Sie sind als VR an der Strategie-Quelle. Sie können das Strategie-Leadership-Feuer entfachen. Sie können die richtigen Fragen stellen. Die notwendigen Diskussionen lancieren. Die sechs Elemente der modernen Strategie (nächste Seite) einfordern. Eine gemeinsame Strategiesprache aufbauen. Dafür sorgen, dass Ihr Unternehmen eine konsistente, gute, solide, vielleicht sogar exzellente Strategie erhält.

Denn unsere Aufgabe als Verwaltungsrat:rätin ist es, die Komplexität zu verstehen, das grosse Ganze zu sehen, die systemischen Zusammenhänge zu verstehen, die Menschen mit den Prozessen und den Inhalten zu verbinden. Ja, Strategiearbeit ist vielschichtig. Manchmal ein wenig komplex. Aber es gibt praxisorientierte «Best Practices», die wir in unserem «Strategy Champion» Strategiemodell zusammengefasst haben (am Schluss des Artikels). Was wir damit schreiben wollen: Strategiearbeit ist kein Buch mit sieben Siegeln, sondern erlernbar. Und ja, Strategie kann Spass machen. Beruflich gibt es kaum etwas Schöneres, als die Strategie eines Unternehmens zu entwickeln und dann zu beobachten, wie sie erfolgreich umgesetzt wird.

Und letztlich haben wir auch eine gesellschaftliche Verantwortung. Gute Strategien schaffen Arbeitsplätze und sind für den Wohlstand unseres Landes verantwortlich.

Dies zum emotionalen Teil des Strategieplädoyers. Schwenken wir zum Wissensteil.

### Was ist Strategie?

«Strategie ist...». Nein, keine Angst, wir drücken uns nicht. Es braucht jedoch den Einschub: Was folgt ist «unsere» Definition von Strategie. Weil: Die eine, allgemeingültige Definition gibt es nicht. Was nicht weiter schlimm ist. Viel wichtiger ist, dass wir alle dasselbe darunter verstehen. Die gemeinsame Sprache fängt hier an.

Zweiter Versuch. Unsere Definition: «Strategie ist der langfristige Plan, welcher Visionen und Ziele festlegt sowie Mittel und Wege definiert zur Erreichung dieser Ziele.» Zugegeben, ein etwas langer Satz. Doch eine Strategie braucht alle Elemente. Den langfristigen (3 Jahre in schnelllebigen Märkten, 5 Jahre plus in Investitionsgüter-Märkten) Plan («Ein Ziel ohne Plan ist nur ein Wunsch.», L. Elder). Welcher Visionen (das Denkmodell des zukünftigen Zustandes unseres Unternehmens) und Ziele (Ambition, was wir erreichen wollen) festlegt. Sowie die Mittel (Personen und Geld – aus nichts entsteht nichts) und Wege (wer macht was bis wann – es braucht Entscheide und Handlungen) definiert, um die Ziele zu erreichen (es zählt nur, was am Ende erreicht wird – alles andere bleibt «Geschwätz»).

Wir definieren Strategie breit. So, wie wir sie alltäglich erleben. Es bleibt die Relativierung. Strategie ist nur Mittel zum Zweck: die positive Entwicklung des Unternehmens.

### Strategie ist für jede Organisation sinnvoll – ob gross, oder klein

Wir hören häufig: «Mein Unternehmen ist zu klein. Wir brauchen keine Strategie». Wir sehen das anders: Strategie ist universell gültig. Gross oder klein, dass spielt keine Rolle. Privatwirtschaftlich, öffentlich-rechtlich, genossenschaftlich. National oder international. Industrie oder Dienstleistung. Startup oder etabliert.

Strategie ist für jede Organisation sinnvoll. Punkt. Natürlich unterscheidet sich der Aufwand, die Komplexität der Analysen, die Anzahl involvierter Menschen. Aber in den Grundzügen ist jede Strategie gleich. Gleich sinnvoll. Was uns zum letzten Thema bringt. Was beinhaltet eine zeitgemässe Strategie? Wovon hängt deren Erfolg ab?

### Ansprüche an eine zeitgemässe Strategie

Bevor wir anfangen: Erwartungsmanagement. Nein, die 8'000 Zeichen hier reichen nicht aus, um Sie zum «Strategy Champion» zu machen. Doch wir zeigen Ihnen die sechs Kernthemen der modernen Strategie. Visuell dargestellt in unserem Strategiemodell (Abbildung nächste Seite). Und: Die sechs Themen interagieren. Beeinflussen sich. Sind dynamisch. Genug des Vorgeplänkels. Los geht's!

#### 1. Steuerung & Leadership

Eine Unternehmensstrategie wird durch das Top-Management, bestehend aus Verwaltungsrat UND Geschäftsleitung, gesteuert. Die Steuerung umfasst u.a. den Zeitrahmen der Strategiearbeit, die personelle Verantwortlichkeiten, den Prozess. Parallel braucht es Leadership. Strategie muss gewollt sein, allen voran vom CEO und vom VRP.

#### 2. Partizipation und Kommunikation

Damit eine Strategie intern angenommen und umgesetzt wird, müssen die Mitarbeitenden involviert werden. Von Anfang an. Sie wollen und sollen partizipieren. Betroffene zu Beteiligten machen. Und es braucht Kommunikation, viel davon. Strategie muss diskutiert und erklärt werden, damit sie wirklich verstanden wird.

#### 3. Analyse, inkl. «Sense of Urgency»

Nachdem wir die «Rahmenbedingungen» geklärt haben, geht es in den eigentlichen Prozess. Zu Beginn die Ist-Analyse. Wir müssen wissen und ein gemeinsames Verständnis erlangen, wo wir heute stehen. Im Markt. Bei den Kunden. In der Umwelt. Bei unseren Produkten.

Unserer Kultur, Struktur, unsere Fähigkeiten. Mit dem Ziel, den «Sense of Urgency», also unsere strategischen Herausforderungen, zu erkennen.

#### 4. Ambition

Was ist unsere Vision, wo wollen wir hin, was sind unsere Ziele? Dies sind wesentliche Teile unserer Ambition. Die mit dem Kern beginnt: Wer sind wir, was ist unsere «Raison d'être», unsere DNA, neudeutsch unser «Purpose»? Notabene immer wie wichtiger werdend, Generation Z und Fachkräftemangel lassen grüssen. Den Abschluss macht der Nordstern, die hohe Kunst der einen Kennzahl, die uns allen den alltäglichen Weg weist.

#### 5. Strategie entwickeln, entscheiden, planen und umsetzen

Wir wissen jetzt, wo wir heute stehen und morgen hinvollen. Normalerweise gibt es da eine Lücke, ein Spannungsfeld. Hier setzt der «Strategie-Kreislauf» an. Kreative Ideen iterativ-Hypothesen-basiert-experimentierend zu strategischen Optionen entwickeln. Die Strategiewahl treffen. Die Umsetzung planen. Und dann das TUN.

#### 6. Das Resultat - Vom Heute ins Morgen

Das Business (Marktangebot) und die Organisation (Personen, Kultur, usw.) werden mit der Strategie weiterentwickelt und in Teilen neu erfunden (Innovation), damit unser Unternehmen auch morgen erfolgreich im Markt agieren kann.

## 2-Tages-Ausbildung «Executive Strategy Champion» am 18. - 19. September 2024 in Bern

Falls wir mit dem Beitrag Ihre Strategieneugierde entfachen konnten, Sie aber noch «fitter» werden wollen in der Strategiearbeit als Verwaltungsrät:in. Wir bieten im Herbst (18.-19.9.2024) eine 2-Tagesausbildung dazu an. Details finden Sie auf der [Landingpage](#).



#### Hannes Burkhalter

Co-Gründer, Ex-Senior Partner und Verwaltungsrat INNOArchitects AG, langjähriger Strategie- und Innovationsberater, Gründer «The CheekyLevel».

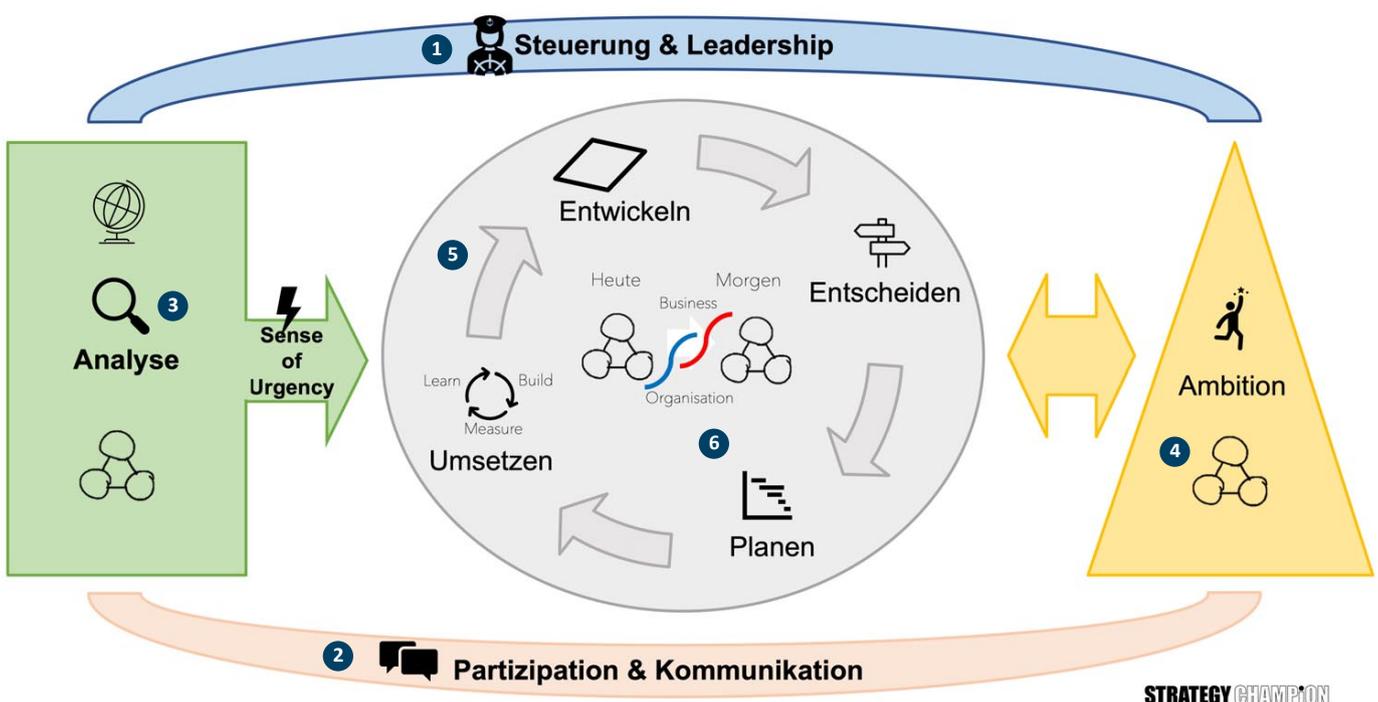


#### Thierry Kneissler

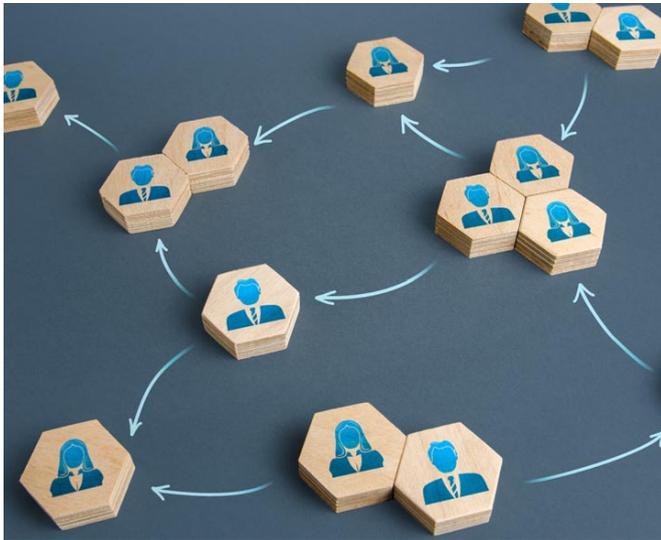
Unabhängiger Multi-Verwaltungsrat, Strategieberater, Co-Gründer und Ex-CEO Twint, Ex-Geschäftsleitungsmitglied und Strategieverantwortlicher Post-Finance AG.

2020 gründeten Hannes und Thierry das Ausbildungsformat «Strategy Champion», in dem sie alles, was eine moderne, praxiserprobte Strategie ausmacht, in einem konsistenten Modell vereinen. Über 200 Absolventen absolvierten bisher ihre Lehrgänge, davon alleine 100 im Jahr 2023. Im Herbst 2024 wird erstmals ein spezielles Format für Verwaltungsräte und CEOs angeboten.

## Das Strategy Champion Modell



# Von der operativen Stiftung zur Vergabestiftung – ein Anschauungsbeispiel



**Im folgenden Artikel wird anhand eines Praxisbeispiels aufgezeigt, welche operativen Massnahmen, rechtlichen Schritte und behördlichen Zustimmungen es benötigt, damit eine operativ tätige Stiftung in eine Vergabestiftung umgewandelt werden kann. Hierbei wird das Hauptaugenmerk auf die Änderung der Zweckbestimmung einer Stiftung sowie auf die Steuerbefreiung gelegt.**

Das Kompetenzzentrum Stiftungen der Von Graffenried Gruppe hatte im vergangenen Jahr den Auftrag, eine operative Stiftung in eine reine Vergabestiftung «umzuwandeln». Die Stiftung Brunnadere-Huus, eine auf Personen mit leichten kognitiven Beeinträchtigungen ausgerichtete Organisation, übertrug ihren operativen Betrieb der Stiftung Tannacker und wirkt seither als Vergabestiftung. Eine Vergabestiftung kennt üblicherweise zwei Formen der Förderung: a) sie vergibt Beiträge auf Fördergesuche hin und b) sie engagiert sich operativ, indem sie eigene Projekte entwickelt oder langfristige mehrjährige Kooperationen eingeht. Vorliegend bezweckt die Stiftung Brunnadere-Huus die Unterstützung von sozialen und therapeutischen Einrichtungen für Behinderte durch die Ausrichtung von Vergabungen. Nachfolgend wird aufgezeigt, was es bei dieser «Umwandlung» zu bedenken galt und wie sich der Prozess gestaltete.

## Die Stiftung Brunnadere-Huus

Die Stiftung Brunnadere-Huus, im Handelsregister des Kantons Bern erst 2001 als Stiftung eingetragen, doch bereits viele Jahrzehnte als Verein tätig, verfügte über 25 vom Kanton Bern bewilligte Wohn- und Arbeitsplätze und ist Eigentümerin von zwei Betriebsliegenschaften im Brunnadere-

Quartier in Bern. Vor dem Hintergrund der Einführung der Subjektfinanzierung in der Behindertenhilfe im Kanton Bern (bis anhin galt die Objektfinanzierung, die behördlichen Gelder gingen somit an die Institutionen, anstatt – wie neu – direkt an die Betroffenen), entschied sich der Stiftungsrat, den Betrieb mit sämtlichen Verpflichtungen (u.a. Betreuungsverträge und Arbeitsverträge) auf die Stiftung Tannacker, die ihrerseits an den im Kanton Bern gelegenen Standorten Moosseedorf und Bärswil erwachsene Menschen mit einer Beeinträchtigung begleitet, zu übertragen. Die Stiftung Tannacker führt somit heute ihren dritten Standort in den Liegenschaften der Stiftung Brunnadere-Huus und bezahlt hierfür einen marktgerechten Mietzins.

## Die Änderung des Zweckartikels

Die Stiftung Brunnadere-Huus hatte gemäss den geltenden Statuten (auszugsweise) folgenden Zweck: «Die Stiftung bezweckt die Errichtung, den Betrieb und die Unterstützung von sozialen und therapeutischen Einrichtungen für Behinderte, insbesondere den Betrieb des «Brunnadere-Huus» und der dazugehörigen Villa Faltenglück». Da nach der Ausgliederung des Betriebes dem Teilzweck «Betrieb von sozialen und therapeutischen Einrichtungen» nicht mehr nachgelebt werden konnte, war eine Änderung des Zweckartikels angezeigt. Grundsätzlich kann gemäss Art. 86 Abs. 1 ZGB der Aufsichtsbehörde eine Änderung des Stiftungszwecks beantragt werden, wenn der ursprüngliche Zweck «eine ganz andere Bedeutung oder Wirkung erhalten hat, so dass die Stiftung dem Willen des Stifters offenbar entfremdet worden ist». Dank differenzierter Argumentation des Kompetenzzentrums Stiftungen der Von Graffenried Gruppe in Zusammenarbeit mit dem Stiftungsrat gelang es erfolgreich, den Stiftungszweck wie folgt anzupassen: «Die Stiftung bezweckt die Unterstützung von sozialen und therapeutischen Einrichtungen für Behinderte durch die Ausrichtung von Vergabungen». Was auf den ersten Blick trivial wirken mag, ist in Tat und Wahrheit keine Selbstverständlichkeit, sind doch die Aufsichtsbehörden – in diesem Fall die Bernische BVG- und Stiftungsaufsicht (BBSA) – äusserst zurückhaltend bei der Genehmigung der Änderung von Stiftungszwecken.

## Die Aufrechterhaltung der Steuerbefreiung

Nebst der zustimmenden Haltung der Aufsichtsbehörde war ebenso unerlässlich, dass die kantonale Steuerverwaltung dem neuen Zweck die Steuerbefreiung zusprach. Gemeinhin gilt, dass Stiftungen, die öffentliche oder gemein-

nützige Zwecke verfolgen, für den Gewinn und das Kapital, welche ausschliesslich und unwiderruflich diesen Zwecken gewidmet sind, von der Steuerpflicht befreit sind. Nach Praxis der Steuerverwaltung müssen Stiftungen, welche Infrastruktur zum Betreiben eines Heimes für Menschen mit Beeinträchtigungen zur Verfügung stellen, für die Gewährung einer Steuerbefreiung insbesondere folgende Voraussetzungen erfüllen: a) das Heim muss bis anhin selbst betrieben worden sein, b) die Liegenschaft muss an eine steuerbefreite Organisation vermietet werden, c) es dürfen keine überhöhten Mietzinse verlangt werden (u.a. ist dies sichergestellt durch die Erhebung eines Mietzinses in der Höhe der gestützt auf die Gesundheitsgesetzgebung des Kantons Bern festgesetzten Infrastrukturbeiträge) und d) allfällige zusätzliche Vergabungen sind an steuerbefreite juristische Personen zu richten.

Da vorliegend sämtliche Voraussetzungen erfüllt waren, entband die Steuerverwaltung die Stiftung Brunnadere-Huus weiterhin wegen Verfolgung öffentlicher Zwecke von der Steuerpflicht.

### Eine win-win-win Situation

Durch die bewilligte Zweckänderung sowie die weiterhin gewährte Steuerbefreiung kann die Stiftung Brunnadere-Huus auch künftig einen wesentlichen Beitrag für die Allgemeinheit leisten. Damit gewinnen alle: die Menschen mit einer Beeinträchtigung, die beteiligten Stiftungen, aber auch der Staat, der die ihm angedachte Aufgabe «auslagern» kann.



Die Umwandlung einer (steuerbefreiten) operativ tätigen Stiftung in eine Vergabestiftung bedarf der Klärung folgender Fragen:

- ➔ Ist eine Umwandlung einer operativ tätigen Stiftung in eine Vergabestiftung mit der aktuellen Zweckbestimmung der Statuten vereinbar?
- ➔ Stimmt die zuständigen Stiftungsaufsicht einer allfälligen Änderung der Zweckartikels zu?
- ➔ Gefährdet der neue Zweckartikel die Steuerbefreiung?



**Giorgio Albisetti** ist Leiter des Kompetenzzentrums Stiftungen der Von Graffenried Gruppe, welches die Geschäftsführung von rund 50 Vergabestiftungen wahrnimmt. Darüber hinaus wird im Kompetenzzentrum Stiftungen die Berner Dachstiftung, eine philanthropische Organisation, die eine Grosszahl von Unterstiftungen unter einem gemeinsamen Dach vereint, weiterentwickelt und betreut. Die Struktur der Dachstiftung ermöglicht es, Ressourcen zu bündeln, Synergien zu schaffen und die Effizienz in der Verwaltung und Umsetzung philanthropischer Ziele zu erhöhen.

Giorgio Albisetti ist ferner als Leiter Immobilien der Von Graffenried Gruppe sowie als engagierter Verwaltungs- und Stiftungsrat tätig.

## SHARING EXPERIENCE

# Lohnender Hürdenlauf zur nachhaltigen Ernährung aus einheimischer Produktion



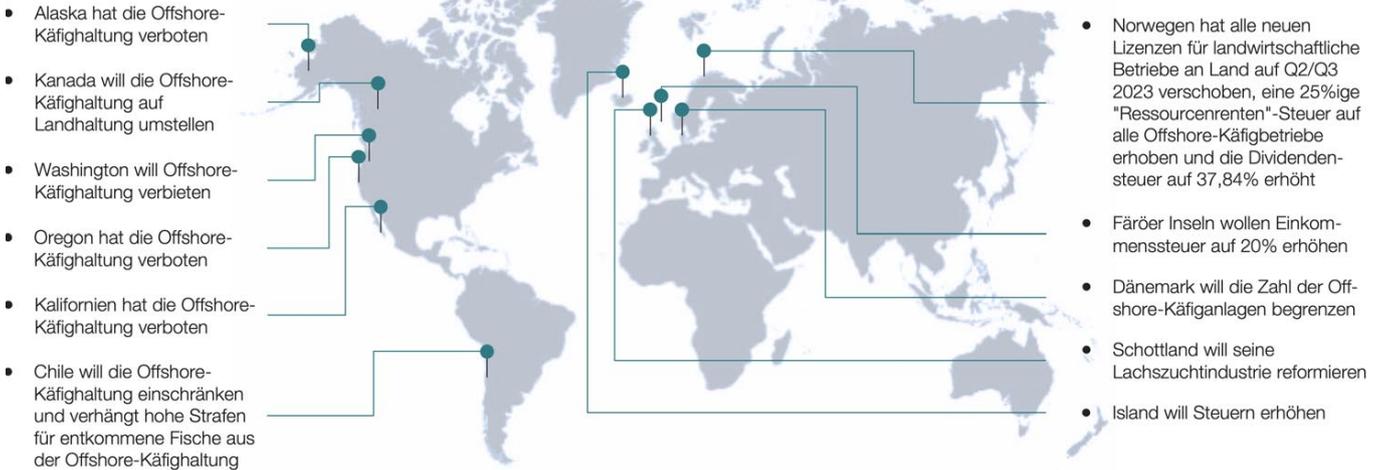
Die Swiss Blue Salmon AG wird die Lachszucht durch den Aufbau der grössten Schweizer Fischfarm in Mollis, Glarus Nord, revolutionieren. Mit einer innovativen RAS-Kreislaufanlage – Recirculating Aquaculture Systems – strebt das Unternehmen an, jährlich bis zu 3400 Tonnen Lebendfisch zu produzieren. Das Projekt verspricht nicht nur eine drastische Reduktion der Umweltbelastung, sondern kurbelt auch die lokale Wirtschaft an und fördert das Tierwohl. Erfahren Sie, wie diese Pionierarbeit im Bereich der nachhaltigen Aquakultur abläuft und welche Herausforderungen dabei überwunden wurden.

Der Artikel gibt Einblicke in die Zukunftsorientierung der Schweizer Fischzucht und zeigt auf, warum solche Projekte essenziell sind für eine nachhaltige Entwicklung.

Der Vorteil von landbasierten gegenüber herkömmlichen Lachsfarmen liegt in der Schonung der Gewässer und der natürlichen Ökosysteme. Sämtliche Emissionen wie Fäkalien oder Schädlingsbekämpfungsgifte landen bei den herkömmlichen Lachsfarmen auf dem Meeresgrund. Nach

rund 20 Jahren sind viele der schönen Fjorde Norwegens verseucht und die Wildlachsbestände bedroht. Solche Produktionsmethoden wären in der Schweiz verboten, nicht jedoch der Import der so produzierten Fische.

## Wachsende globale Versorgungslücke Erhebliche Auswirkungen auf die weltweite Lachsproduktionskapazität



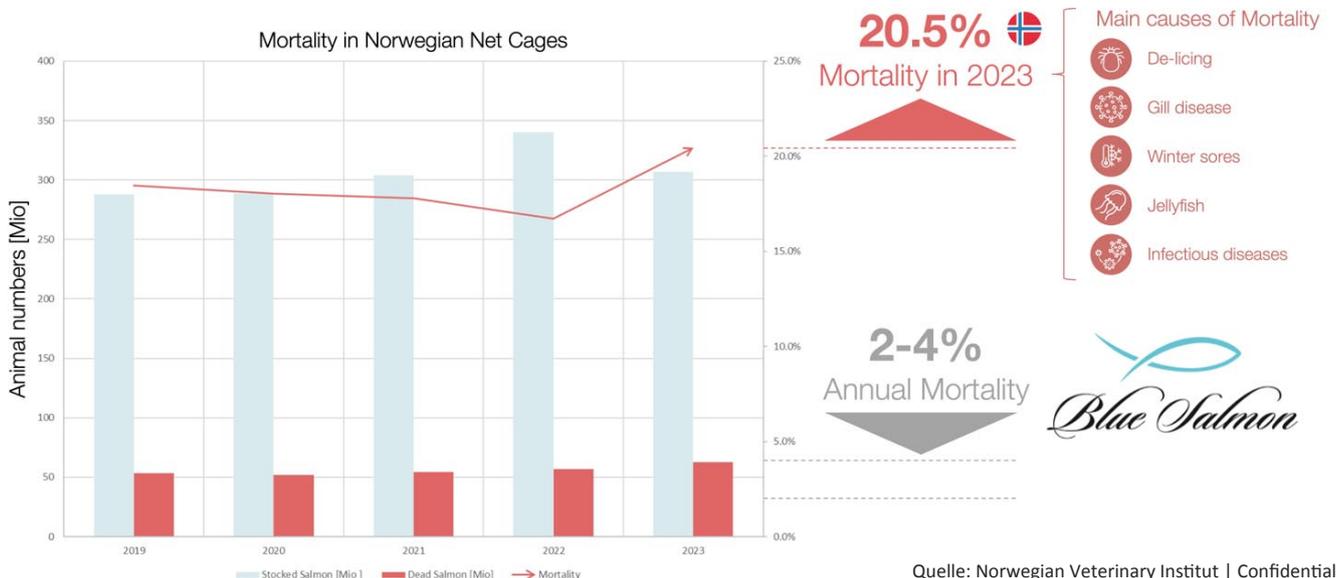
Quellen: Rabobank, Kontali, Fishfarming Expert, Undercurrent News, Intrafish, Salmon Business, iLaks, The Fish Site, Seafood Source, WeAreAquaculture, Seattle Times, Vancouver Sun

Die landbasierte Lachszucht verkürzt die Transportwege und steigert die Ressourceneffizienz in der Produktion – beides reduziert den CO2-Abdruck massiv. 100 Kilogramm Futter ergeben beim Fisch 60 Kilogramm essbares Fleisch. Zum Vergleich: In der Viehzucht ergibt die gleiche Menge an Futter nur fünf Kilogramm Fleisch.

füttert werden – die dann vor den Küsten Afrikas und in der Antarktis fehlen –, arbeitet die Swiss Blue Salmon AG am Umstieg auf alternative Proteinquellen von Insekten, Bakterien und Pilzen in Kombination mit Algenprodukten. Das Tierwohl ist gesichert, indem die Fische optimal ernährt und vor Fressfeinden und Krankheitserregern geschützt werden. Die Sterblichkeit der Tiere ist tiefer und die Lebenserwartung deutlich höher als bei herkömmlichen Zuchtmethoden.

Der Schlüssel zur Nachhaltigkeit liegt aber auch in der Fütterung: Während heute mehrheitlich Fischmehl und -öl von wild gefangenen Futterfischen wie Sardellen und Krill ver-

## Animal Welfare 62,8 Millionen Lachse sterben 2023 in norwegischen Netzkäfigen



Konsumentinnen und Konsumenten profitieren, indem sie bedenkenlos Fische konsumieren können, die frei von Mikroplastik und Antibiotika sind. Die Marktprognosen für Lachs zeigen denn auch aufgrund veränderter Ernährungstrends steil nach oben.

Weitere attraktive Impacts eines Investments in die lokale Lachsproduktion sind die Steigerung der

regionalen Wertschöpfung in der Walensee-Region und der Beitrag zur Versorgungssicherheit und Unabhängigkeit von ausländischen Wertschöpfungsketten. Ausserdem handelt es sich hier um kein abstraktes Finanzprodukt oder eine unsichere Software, sondern um ein physisches Produkt, das erst noch eine Delikatesse ist.

## Marktentwicklung Lachs Stabiler Umsatz durch etablierte Kanäle

### Schweizer Konsum<sup>1</sup>



### Entwicklung der internationalen Lachsepreise<sup>2</sup>



Quellen: 1) Import 2003-2018 [www.fischereistatistik.ch](http://www.fischereistatistik.ch), 2) <https://tradingeconomics.com/commodity/salmon>

Ruedi Ryf gründete die Swiss Blue Salmon AG im Jahr 2020. Er ist selbst begeisterter Fliegenfischer und geht seinem Hobby von klein auf leidenschaftlich nach. Bis 2018 war er stellvertretender Produktionsleiter bei der Swiss Alpine Fish AG in Lostallo («Swiss Lachs»). Heute ist er sowohl VRP wie auch CEO von Swiss Blue Salmon, wobei derzeit die Suche nach einem neuen VRP läuft (siehe auch Ausschreibung im Stellenportal des SwissBoardForum).



Phil Huber (CFO), Ruedi Ryf (CEO) und Sune Möller (CTO) von der Swiss Blue Salmon AG

Ich bin dem Verwaltungsrat der Swiss Blue Salmon AG im Jahr 2022 beigetreten. Zuvor vermittelte ich der Firma als Glarner Wirtschaftsförderer den optimalen Standort in Mollis. Dieser erlaubt die Wasserentnahme aus dem Walensee bei konstanten sieben Grad Celsius und bietet beste Sichtbarkeit von der Autobahn A3 und der Bahnlinie Zürich-Chur aus. Die natürliche Wasserentnahme macht eine energieintensive Kühlung unnötig. Somit deckt die geplante PV-Anlage bereits einen grossen Teil des Energieverbrauchs ab.

Seit ich im Verwaltungsrat tätig bin, habe ich den Abschluss des Baurechtsvertrags mit dem Kanton – die Parzelle ist das einzige verbliebene Industrieland in Kantonsbesitz – und alle weiteren Behördenkontakte im Rahmen des Baugesuchs koordiniert. Noch 2021 wollte die Gemeinde Glarus Nord die Parzelle der Landwirtschaftszone zuweisen. Das konnte ich als Einwohner von Glarus Nord mit einem Antrag an der Gemeindeversammlung, der knapp angenommen wurde, verhindern.

Bis zur Inbetriebnahme rechnen wir mit einem Investment von rund 170 Millionen Franken – bis zur Baubewilligung sind es acht Millionen, gesichert sind bislang fünf Millionen. Um den Gap zu schliessen, haben wir 2023 bei der Neuen Regionalpolitik des Bundes (NRP) ein zinsgünstiges Darlehen beantragt. Der Rest soll privat finanziert werden. Ziel ist es, das Baugesuch noch 2024 einzureichen, damit der Spatenstich spätestens Ende 2025 erfolgen kann.

Die letzten zwei Jahre glichen für die Swiss Blue Salmon AG einer Achterbahnfahrt: Euphorie über erreichte Meilensteine wie Investorenzusagen und Vertragsabschlüsse wurden regelmässig von ratloser Ernüchterung abgelöst: Das NRP-Darlehen bleibt durch neue Forderungen pendent und das von der Gemeinde verabschiedete Baugesetz, das es für die 16 Meter hohe Lachsfarm braucht, ist noch immer nicht in Kraft. Weiter sind diverse Erschliessungsfragen pendent.

Die Swiss Blue Salmon AG rechnet bei voller Auslastung mit einem Umsatz von 60 Millionen Franken; jeder Monat Verzögerung führt damit zu hohen Opportunitätsverlusten –

eine Zerreissprobe für die Investorensuche. Derweil arbeitet die Gemeinde behördenverbindliche Gestaltungsvorgaben für das betroffene Industriegebiet aus. Mit solchen strukturellen Problemen hat die Baubranche vielerorts zu kämpfen. Trotz diesem Hürdenlauf bleibt die Swiss Blue Salmon AG daran, ihr Leuchtturmprojekt mit 50 neuen Arbeitsplätzen, zukunftsgerichteter Ausbildung, einem Besucherzentrum mit Shop sowie einem Investment von rund 170 Millionen Franken im schönen Glarnerland umzusetzen.

## Takeaways aus Sicht eines Startup-Verwaltungsrats

1. Die Themen Startup und Nachhaltigkeit begeistern, bis es ums Finanzieren geht.
2. Nutzen Sie Ihr Netzwerk; Unterstützung kann von unerwarteter Seite kommen.
3. Halten Sie die Burnrate so klein wie möglich.
4. Planen Sie immer zeitliche Reserven ein.
5. Erwarten Sie keinen Goodwill von Politik und Verwaltung.
6. Lernen Sie, mehrere Bälle in der Luft zu halten.
7. Arbeiten Sie an Ihrer Resilienz – Rückschläge bedeuten nicht das Ende.
8. Investieren Sie Ihre Energie in Dinge, die Sie beeinflussen können.
9. Tun Sie es selbst, sonst tut es keiner.
10. Glauben Sie immer an Ihr Projekt!



**Christian Zehnder** ist Verwaltungsrat der Swiss Blue Salmon AG, studierter Volkswirtschaftler und Inhaber der ZEM Consulting GmbH. Er hat seine Ausbildungen an den Universitäten Zürich (lic. oec. publ.) und St. Gallen (CAS) sowie an der Fachhochschule Graubünden (EMBA in Digital Transformation) und der Hochschule Luzern (CAS) absolviert. Aufgewachsen ist er im Zürcher Unterland. Seit 2014 wohnt er mit seiner Familie in Mollis (Glarus Nord).



### Zahlen und Fakten zum Projekt

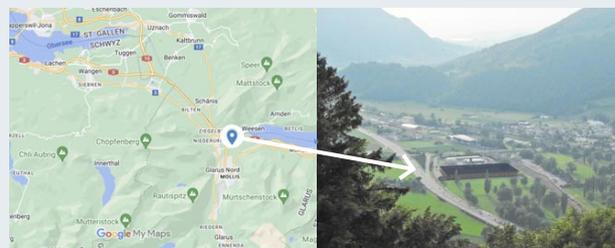
Standort: Mollis, Glarus Nord  
Parzelle: 1815, Arbeitszone IV, 25'000 m<sup>2</sup>  
Landbesitzer: Kanton Glarus  
Investitionen: 170 Millionen Franken  
Arbeitsplätze: 50  
Geplanter Umsatz: 60 Millionen Franken  
Solarenergieproduktion pro Jahr: 2500 Mw/h

### Swiss Blue Salmon AG

Gründungsjahr: 2020  
Verwaltungsrat: Ruedi Ryf (VRP), Daniel Erne, Nicolas Gautier, Reto Portmann, Marcel Scheurer, Christian Zehnder  
Geschäftsleitung: Ruedi Ryf (CEO), Phil Huber (CFO), Sune Möller (CTO)  
Website: [www.bluesalmon.ch](http://www.bluesalmon.ch)

### Farm Standort

60 Kilometer von Zürich



## RECHT

# Benachrichtigung des Gerichts bei Überschuldung

von **Stefanie Meier-Gubser, Partner advokatur56 ag**

## ÜBERSCHULDUNGSANZEIGE (BILANZDEPONIERUNG)

Die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung gehört zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats. Die Unterlassung der Überschuldungsanzeige kann für die Mitglieder des Verwaltungsrats sowohl zivil- als auch strafrechtliche Folgen nach sich ziehen.

Der vorliegende Beitrag zeigt im Sinne eines Handlungsleitfadens auf, wie bei einer Überschuldungsanzeige vorzugehen ist und was dabei beachtet werden muss. Den Verwaltungsrat treffen allerdings bereits bei drohender

Zahlungsunfähigkeit, Kapitalverlust (Unterbilanz) und begründeter Besorgnis der Überschuldung verschiedene explizite Handlungspflichten.<sup>1</sup>

Die Bestimmungen gelten nicht nur für den Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft, sondern mutatis mutandis für die obersten Führungsorgane aller juristischen Personen.



Den vollständigen Fachartikel von Stefanie Meier-Gubser finden Sie im Mitgliederbereich der Swiss-BoardForum Webseite unter folgendem [Link](#).

<sup>1</sup> Art. 725 ff. OR

## Empfehlen Sie uns weiter!

Sie sind unsere besten Botschafter. Durch Ihre persönliche Weiterempfehlung in Ihrem professionellen Umfeld können wir neue Mitglieder auf einfache und glaubwürdige Weise erreichen. Erzählen Sie von Ihren positiven Erfahrungen und den Vorzügen einer Mitgliedschaft bei uns.

### Überzeugen Sie andere mit Ihren Erlebnissen:

- ➔ Berichten Sie von unseren hochkarätigen Events und praxisorientierten Austauschmöglichkeiten.
- ➔ Teilen Sie Ihre Freude an den wertvollen Netzwerken.
- ➔ Heben Sie die Vorteile und Leistungen für Mitglieder hervor, die zur Professionalisierung der Verwaltungsrats- und Stiftungsratsstätigkeiten beitragen.

Ihre Empfehlung aus erster Hand ist unschlagbar wertvoll. Sie machen das SwissBoardForum für potenzielle Mitglieder greifbar und vertrauenswürdig. Oft sind es die persönlichen Kontakte, die den Ausschlag für eine Mitgliedschaft geben. Mit Ihrer Hilfe können wir unsere Gemeinschaft weiter stärken und wachsen lassen. Vielen Dank für Ihren Einsatz und Ihre Unterstützung!



#### Konditionen:

- Ihr Name muss bei der Online-Registration erwähnt werden.
- Nur für SwissBoardForum Mitglieder gültig.

### SEPTEMBER

09.09.2024 | 17.30 h | Zürich

#### Strategieentwicklung im Verwaltungsrat

17.09.2024 | 17.30 h | Zürich

#### VRP-Zirkel: Wie gelingt die erfolgreiche Zusammenarbeit von VR-Präsidium und Geschäftsleitung?

### OKTOBER

01.10.2024 | 17.30 h | Lausanne

#### Cercle des Président·e·s Romandie

### NOVEMBER

05.11.2024 | 17.30 h | Zürich

#### Künstliche Intelligenz – Chance oder Jobkiller?

11.11.2024 | 17.30 h | Lausanne

#### NOUVEAU: Présentation du nouveau guide de l'administrateur en Romandie

19.11.2024 | 12.00 h | Genève

#### Favoriser la durabilité et développer une stratégie ESG, le rôle du conseil d'administration

19.11.2024 | 17.30 h | Bern

#### VR-Inside (Deutschschweiz)

### DEZEMBER

03.12.2024 | 08.00 h | Zürich

#### NEU: Partneranlass mit mindyourstep Frühstücksevent

### IMPRESSUM

#### Verantwortliche Redaktorin:

Mylène Thiébaud, Geschäftsführerin SwissBoardForum

Layout: Silversign GmbH, Bern

Bilder: www.istock.com

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.swissboardforum.ch