

Handbuch für den Verwaltungsrat

Ein Ratgeber für die KMU-Praxis

Alle Rechte vorbehalten

© 2014 by Cosmos Verlag AG, 3074 Muri bei Bern

Umschlag: Atelier Otto Kunz, 3012 Bern

Bildrecht: Spiegels GmbH & Co. KG, D-41334 Nettetal, www.spiegels.de

Druck: Schläefli & Maurer AG, 3661 Uetendorf

Buchbinder: Schumacher AG, 3185 Schmitten

ISBN: 978-3-85621-224-7

www.cosmosverlag.ch

www.cosmosbusiness.ch

Vorwort

Seit das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte (sivg) im Jahre 2007 gegründet wurde, hat es sich kontinuierlich entwickelt. Aufgrund der ständig wachsenden Anzahl an Mitgliedern und dank der Unterstützung einiger Partner und Sponsoren konnte das Angebot an Dienstleistungen stetig erweitert werden. Die Herausgabe eines Handbuches für Verwaltungsräte verstehen wir als Teil dieses Entwicklungsprozesses.

Das Handbuch richtet sich insbesondere an Verwaltungsräte von KMU. Es ist von Praktikern geschrieben und richtet sich an ebensolche. Das Handbuch erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es will auch nicht wissenschaftlichen Anforderungen genügen. Es soll ein einfaches Nachschlagewerk sein für wissenshungrige KMU-Verwaltungsräte.

Denn die Funktion «Verwaltungsrat» ist eine verantwortungsvolle. Eine entsprechend formalisierte Ausbildung existiert nicht. Ein Verwaltungsratsmitglied hat sich eigenverantwortlich für seine Funktion aus- und weiterzubilden. Denn ein Verwaltungsrat soll – wie kürzlich von einem sonst ernstzunehmenden CEO eines Grossunternehmens formuliert – kein «Gremium ahnungsloser Aufpasser» sein.

Hier setzt das Handbuch an: Es gibt zu konkreten Fragen, die sich einem Verwaltungsrat immer wieder stellen, konkrete erste Antworten. Und wer sich bezüglich einer bestimmten Frage vertieft informieren will, findet Hinweise auf weiterführende Literatur.

Struktur und Verantwortlichkeit sind zwei grundlegende Themen eines Verwaltungsrats, deshalb werden diese in einem ersten Kapitel behandelt. Anschliessend werden die wiederkehrenden Fragen eines Verwaltungsrats behandelt: Führungs- und Sitzungsgestaltung, Strategiefindung, die Einbindung des Verwaltungsrats in wichtige Prozesse eines Unternehmens, wie z. B. Personal, Finanzen, IT, Kommunikation etc. In dieser ersten Auflage gilt

unser Augenmerk auch den beiden Themen «Nachfolge» und «Liquiditätsprobleme/Liquidation». Es ist vorgesehen, in weiteren Auflagen des Handbuches weitere Spezialthemen zu behandeln.

Ein Stichwortverzeichnis soll helfen, bestimmte Fragestellungen leicht zu finden. Verschiedene Checklisten mögen schliesslich den Einstieg in die alltägliche Praxis eines Verwaltungsrats erleichtern.

Allen Autoren gilt mein herzlichster Dank, insbesondere unserer Geschäftsführerin und den Mitgliedern des Vereinsvorstandes sivg: Sie haben Wesentliches zum Gelingen des Handbuches beigetragen.

Wir wünschen Ihnen, sehr geehrte Damen und Herren Mitglieder von Verwaltungsräten, in Ihren verantwortungsvollen Verwaltungsratsmandaten viel Befriedigung und Erfolg. Möge Ihnen das Handbuch ein wertvoller Begleiter bei der Ausübung Ihrer Verwaltungsratsfunktion sein.

Peter Kofmel, Präsident sivg

Inhaltsüberblick

Inhaltsverzeichnis	15
Abkürzungsverzeichnis	23
Dank an das Autorenteam	25
1. Teil: Einleitung und Grundlagen	27
1.1 Verwaltungsrat heute: Eine anspruchsvolle Tätigkeit	29
Das heutige politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld stellt hohe Anforderungen an Verwaltungsräte. Vom heutigen Verwaltungsratsmitglied wird – zu Recht – erwartet, dass es über das nötige Fach-, Methoden- und Branchen-Knowhow verfügt, hohe persönliche und soziale Kompetenzen besitzt und die nötige Zeit, Unabhängigkeit und das notwendige Engagement für die Ausübung des Mandats mitbringt. Dabei darf nicht vergessen werden, dass der Verwaltungsrat als Gremium funktioniert und nur so stark ist, wie sein schwächstes Mitglied. Der bestmöglichen Zusammensetzung des Verwaltungsrats und einer konstruktiven Zusammenarbeit kommen daher massgebende Bedeutung zu.	
1.2 Der Verwaltungsrat als strategisches Führungsorgan	35
Der Verwaltungsrat ist strategisches Führungsorgan der Gesellschaft. Er ist verantwortlich für das Festlegen der Strategie und die Überwachung ihrer Umsetzung. Die Strategieentwicklung erfolgt sinnvollerweise in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung, die für die Umsetzung verantwortlich ist. Der Strategieprozess ist ein immer wieder zu durchlaufender Prozess, der wenn nötig zu Anpassungen der Strategie führen muss.	

1.3 Verantwortlichkeit

40

Ein verantwortungsbewusster (künftiger) Verwaltungsrat stellt sich regelmässig die Frage seiner zivilrechtlichen Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft, sei dies beim Entscheid über die Annahme des Mandats oder im Laufe der Ausübung seiner Funktion. Besonders in Zeiten wirtschaftlicher Rezession erlangt die Thematik der Verantwortlichkeit eine besondere Aktualität und ungewohnte Brisanz. Wer einen Schaden erleidet, ist – etwas trivialisiert – meist nicht mehr gewillt, dies ohne weiteres auf sich beruhen zu lassen. Die Suche nach dem Schuldigen kann beginnen.

1.4 Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrats

47

Eine adäquate Struktur trägt massgeblich zur erfolgreichen Arbeit des Verwaltungsrats und damit zum Unternehmenserfolg bei. Die Zusammensetzung eines Verwaltungsrats wird einerseits durch gesetzliche Rahmenbedingungen festgelegt. Andererseits hat ein Unternehmen Freiheiten bei der Wahl des Verwaltungsrats. Diese bieten grosse Chancen, machen aber die richtige Entscheidung in Bezug auf die bestmögliche Zusammensetzung nicht leichter

2. Teil: Das Verwaltungsratsmandat

57

2.1 Beginn, Dauer und Ende des Verwaltungsratsmandats

59

Die VR-Mitglieder werden durch die Generalversammlung gewählt. Neu gewählte VR-Mitglieder müssen im Handelsregister eingetragen werden. Allerdings hat die Eintragung nur deklaratorischen Charakter. Die gewählte Person ist bereits mit ihrer Wahl und deren Annahme VR-Mitglied. Ausgeschiedene VR-Mitglieder müssen im Handelsregister gelöscht werden. Falls dies nicht durch die Gesellschaft veranlasst wird, kann das ausgeschiedene VR-Mitglied selber die Löschung beantragen.

2.2 Qualifikation des Verwaltungsratsmandats 67

Der ordnungsgemäss gewählte und im Handelsregister eingetragene Verwaltungsrat hat unbestrittenermassen eine formelle Organstellung. Dieses organschaftliche Verhältnis weist allerdings sowohl gesellschaftsrechtliche als auch vertragsrechtliche Komponenten auf. Sozialversicherungs- und steuerrechtlich gilt der Verwaltungsrat i.d.R. als Arbeitnehmer. Zusätzlich zum organschaftlichen Grundverhältnis können Verträge treten, die der Verwaltungsrat mit der Gesellschaft (z. B. Arbeitsvertrag) oder mit anderen Aktionären (z. B. Aktionärbindungsvertrag) abschliesst.

2.3 Verhältnis zwischen Aktiengesellschaft und Verwaltungsrat 71

Der Verwaltungsrat ist neben der Generalversammlung und allenfalls der Revisionsstelle ein Pflichtorgan der Aktiengesellschaft. Eine Aktiengesellschaft ohne Verwaltungsrat gibt es nicht. Fehlt der Verwaltungsrat, so kann der Richter die Auflösung der Gesellschaft verfügen, sofern diese nicht in- nert angemessener Frist dafür sorgt, dass sie wieder einen Verwaltungsrat hat (Art. 625 OR). Das Verhältnis zwischen Gesellschaft und Verwaltungsrat definiert sich insbesondere durch die Rechtsnatur des VR-Mandats. Dazu können vertragliche Vereinbarungen treten.

2.4 Entschädigung 79

Auch die Entschädigung des Verwaltungsrats kann in verschiedenen Formen ausgerichtet werden: Fix (nur Bargeld oder mit Aktien), variabel (Beteiligungen, Zielerreichung etc. mit und ohne Obergrenze, mit und ohne Verlustrisiko). Im öffentlichen Interesse standen in den letzten Jahren allerdings weniger die Entlöhnungsformen als die Höhe der Entschädigungen. VR-Entschädigungen sollten sach-, markt- und leistungsgerecht, begründet und nachvollziehbar sein. Entlöhnungssysteme liegen in erster Linie in der Verantwortung jedes einzelnen Unternehmens und stellen einen rein privatwirtschaftlichen Prozess dar.

3. Teil: Organisation / Menschen

87

3.1 Führungsplanung

89

Planung vermag nicht alles. Aber sie macht das Leben einfacher. Unvorhergesehenes kann besser bewältigt werden. Ein erster Schritt ist die Festlegung einer Standard-Traktandenliste. Es lohnt sich zudem, die Jahresplanung innerhalb des Verwaltungsrats einerseits und zusammen mit der Geschäftsleitung und vor allem auch der Revisionsstelle andererseits periodisch zu hinterfragen.

3.2 VR-Sitzungen

94

Der Verwaltungsrat ist das oberste Leitungsorgan der Aktiengesellschaft. Als wichtiger Entscheidungsträger einer Gesellschaft ist daher ein ordnungsgemässer Ablauf von Beschlussfassungen von grosser Bedeutung. Die Einberufung und Durchführung einer Sitzung des Verwaltungsrats unterliegt zahlreichen rechtlichen Fallstricken, denen in der Praxis regelmässig zu wenig Beachtung geschenkt wird. Grundsätzlich gilt: Gut vorbereitet ist halb gewonnen. Die andere Hälfte ergibt sich aus der umsichtigen Leitung einer VR-Sitzung.

3.3 Generalversammlung

101

Die Generalversammlung ist die Aktionärs- und damit die Eigentümerversammlung der Aktiengesellschaft. Sie ist das oberste Organ. Der Generalversammlung stehen als unübertragbare Befugnisse zu die Festsetzung und Änderung der Statuten, die Wahl der VR-Mitglieder und der Revisionsstelle, die Genehmigung der Jahresrechnung und der Beschluss über die Verwendung des Bilanzgewinns (namentlich Festsetzung der Dividende), die Déchargeerteilung an den Verwaltungsrat sowie weitere durch Gesetz oder Statuten vorbehaltene Geschäfte.

3.4 Interaktion und Entscheidungsfindung 111

Wie die Hauptakteure der Unternehmensführung und -kontrolle interagieren und Entscheidungen treffen, ist entscheidend. Zum einen braucht es klare Verantwortlichkeiten. Zum anderen soll nach der Beschlussfassung eine werthaltige Kommunikation dafür sorgen, dass die Umsetzung optimal funktioniert und alle Anspruchsgruppen zeitnahe Transparenz gewinnen. Eine wohlüberlegte Interaktion der einzelnen Akteure und Gruppen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung sowie ein qualitativ hochstehender Entscheidungsfindungsprozess mit werthaltiger Umsetzung und Kommunikation helfen dem Verwaltungsrat, seine Entscheidungen zeitgerecht, materiell fundiert und effektiv zu treffen.

4. Teil: Prozesse 119

4.1 Strategieprozess 121

Für viele KMU ist Strategie nach wie vor ein Reizwort. Doch die Erfahrung zeigt: Jedes Unternehmen hat eine Strategie, sei sie nun aufgeschrieben oder bloss im Kopf des Unternehmers vorhanden, sei sie nach allen Regeln der Kunst erarbeitet oder intuitiv entstanden. Unbestritten ist, dass eine gelebte Strategie, d. h. eine Strategie, die alle Mitarbeitenden in den Grundzügen kennen und tagtäglich verfolgen, entscheidend mithelfen kann, den Erfolg eines Unternehmens zu garantieren.

4.2 Finanzen / Managementinformationssystem (MIS) 126

Die Steuerung und Überwachung des finanziellen Gleichgewichts der Gesellschaft gehören zu den unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats. Um eine Übersicht und eine effektive, sowie effiziente Überwachungs- und Leitungsfunktion zu gewährleisten, sind vom Verwaltungsrat Führungsinstrumente zu entwickeln. Es liegt in seiner Kompetenz, der Grösse und Komplexität des Unternehmens entsprechende Prozesse zur finanziellen Planung und Führung zu implementieren.

4.3 Personelles

136

Die professionelle Rekrutierung von Führungspersonal bildet die Grundlage für ein erfolgreiches Geschäftsgebaren. Ziel muss es stets sein, ein nachhaltiges Führungsteam zusammen zu stellen, welches die Unternehmensstrategie optimal umsetzen kann. Bei der Suche nach Führungspersonal gilt es, den Suchauftrag auf die Aussenwirkung des Unternehmens abzustimmen und den Selektionsprozess auf lange Frist abzusichern. Zu diesem Zweck bildet der Verwaltungsrat Ausschüsse, die sich sowohl der professionellen Rekrutierung als auch der Entschädigungspolitik auf oberster Unternehmensebene annehmen

4.4 Revision / Risikomanagement / Compliance

141

Der Verwaltungsrat hat viele gesetzliche, statutarische und reglementarische Vorschriften zu befolgen. Er stösst damit mit Blick auf die Überwachung der wesentlichen Geschäftsprozesse und der Umsetzung der Strategie jedoch an Grenzen, zeitlich wie inhaltlich. Die verschiedenen Überwachungsfunktionen und –instrumente sollen als ganzheitliches Sicherheits-Konzept organisiert werden.

4.5 Kommunikation und Information

152

Das Kommunikationspflichtenheft des Verwaltungsrats umfasst mehr als die Publikation des Geschäftsberichts und der Durchführung der Generalversammlung. Auch die Verabschiedung eines Kommunikationskonzeptes – umzusetzen von der Geschäftsleitung – gehört dazu. Schliesslich sollte er sich auf Krisen vorbereiten und, sollte eine solche eintreten, dabei auch eine aktive Rolle übernehmen.

4.6 Informations- und Kommunikationstechnik (ICT-Governance) 160

Die Bedeutung von ICT nimmt für Geschäftsprozesse auf allen Ebenen stetig zu und erfordert von der Unternehmensführung ein hohes Mass an Aufmerksamkeit. Die ICT-Governance bildet hier einen wesentlichen Bestandteil der Unternehmensführung. Sie besteht aus Führung, Organisationsstrukturen und Prozessen, die sicherstellen, dass die ICT die Unternehmensstrategie und die definierten Ziele unterstützt. Um die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen, welche die laufenden Unternehmensaktivitäten beeinflussen, muss die ICT-Infrastruktur entsprechend gesteuert werden.

5. Teil: Change / Herausforderungen 167

5.1 Nachfolgeplanung 169

Tausende von KMU müssen jedes Jahr die Nachfolge an der Spitze des Unternehmens regeln. Da die Spitze eines KMU häufig Mehrheits- oder gar Allein-Aktionärin ist, ist die Aufgabe der Nachfolge besonders knifflig. Vielen gelingt es elegant, andere können nicht so einfach loslassen. Die richtige Zusammensetzung des Verwaltungsrats kann bei der Nachfolgeregelung die entscheidende Stütze sein.

5.2 Liquidität / Überschuldung / Konkurs 174

Eine besonders grosse Verantwortung kommt dem Verwaltungsrat in Krisenfällen zu. Beispiele sind das Ende von Geschäftsbeziehungen mit einem wichtigen Kunden, die Führungslosigkeit in Folge Krankheit, Verstösse gegen Gesetze oder Entscheide vom Regulator. Vielfach münden diese Schwierigkeiten in finanzielle Engpässe, allenfalls in einen Konkurs, oder haben gesetzliche Folgen. Der Verwaltungsrat hat dabei die Pflicht, mit einem angemessenen Risikomanagement und einem funktionierenden IKS, mögliche Krisensituationen zu vermeiden und, wenn diese eintreffen, den Schaden zu minimieren.

6. Teil: Service-Teil	185
6.1 Checklisten und Muster	187
6.2 Weiterführende Literatur	199
6.3 Links	200
6.4 Stichwortverzeichnis	202
6.5 Das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte sivg	207

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis 23

Dank an das Autorenteam 25

1. Teil: Einleitung und Grundlagen 27

1.1 Verwaltungsrat heute: Eine anspruchsvolle Tätigkeit 29

- 1.1.1 Zentrale Punkte 29
- 1.1.2 Steigende Anforderungen 30
- 1.1.3 Oberleitung der Gesellschaft 30
- 1.1.4 Monistisches und dualistisches System 32
- 1.1.5 Begriff der Corporate Governance 33
- 1.1.6 Tipps 34

1.2 Der Verwaltungsrat als strategisches Führungsorgan 35

- 1.2.1 Zentrale Punkte 35
- 1.2.2 Aufgaben des Verwaltungsrats 35
- 1.2.3 Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrats 36
- 1.2.4 Zusammenarbeit 37
- 1.2.5 Strategieprozess 38
- 1.2.6 Tipps 39

1.3 Verantwortlichkeit 40

- 1.3.1 Zentrale Punkte 40
- 1.3.2 Regelmässige Frage nach Verantwortlichkeit 40
- 1.3.3 Verschiedene Haftungsformen im Aktienrecht 41
- 1.3.4 Vier Voraussetzungen für die Verantwortlichkeit 43
- 1.3.5 Entlastung des Verwaltungsrats (Décharge) 45
- 1.3.6 Delegation der Geschäftsführung als Haftungs-minderung 45
- 1.3.7 Pflicht zur Beseitigung des Informationsdefizits 45
- 1.3.8 Tipps 46

1.4	Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrats	47
1.4.1	Zentrale Punkte	47
1.4.2	Erfolgsfaktor adäquate Struktur und Zusammensetzung	47
1.4.3	Funktionale Struktur	48
1.4.4	Passende Struktur	49
1.4.5	Organisatorische Struktur	49
1.4.6	Diversität des Verwaltungsrats	49
1.4.7	Einheit des Verwaltungsrats	50
1.4.8	Komplementäre Rollen und Typen	51
1.4.9	Äussere Einflüsse	51
1.4.10	Unternehmensspezifische Faktoren	51
1.4.11	Bedeutung der VR-Struktur und -Zusammensetzung	52
1.4.12	Tipps	55
2. Teil:	Das Verwaltungsratsmandat	57
2.1	Beginn, Dauer und Ende des Verwaltungsratsmandats	59
2.1.1	Zentrale Punkte	59
2.1.2	Beginn	59
2.1.3	Ende	60
2.1.4	Grundsätze für Annahme, Ausübung und Beendigung des VR-Mandats	61
2.1.5	Tipps	66
2.2	Qualifikation des Verwaltungsratsmandats	67
2.2.1	Zentrale Punkte	67
2.2.2	Rechtsnatur	67
2.2.3	Spezialgesetzliche Qualifikationen	68
2.2.4	Faktischer Verwaltungsrat	69
2.2.5	Tipps	70

2.3	Verhältnis zwischen Aktiengesellschaft und Verwaltungsrat	71
2.3.1	Zentrale Punkte	71
2.3.2	Stellung des Verwaltungsrats gegenüber der AG	71
2.3.3	Kein Subordinationsverhältnis	73
2.3.4	Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft	73
2.3.5	Der Verwaltungsrat als Aktionär	74
2.3.6	Verträge zwischen Verwaltungsrat und Aktiengesellschaft	74
2.3.7	Tipps	78
2.4	Entschädigung	79
2.4.1	Zentrale Punkte	79
2.4.2	Ziele eines Entlohnungssystems	79
2.4.3	Herausfordernde Aufgabe	80
2.4.4	Rollenverständnis entscheidend für VR-Entschädigung	80
2.4.5	Fixe versus variable Entlohnung von Verwaltungsräten	81
2.4.6	Generalversammlung als Kontrollorgan des Verwaltungsrats	84
2.4.7	Tipps	86
3. Teil:	Organisation / Menschen	87
3.1	Führungsplanung	89
3.1.1	Zentrale Punkte	89
3.1.2	Führen heisst planen	89
3.1.3	Führungsplanung im Allgemeinen	90
3.1.4	Fristen	91
3.1.5	Revision	93
3.1.6	Tipps	93

3.2	VR-Sitzungen	94
3.2.1	Zentrale Punkte	94
3.2.2	Fallstricke bei Einberufung und Durchführung	94
3.2.3	Sitzungsrhythmus und Führungskalender	95
3.2.4	Vorbereitung und Einladung	95
3.2.5	Einberufung	96
3.2.6	Ablauf	97
3.2.7	Leitung	98
3.2.8	Protokoll und Umsetzung der Aufträge	98
3.2.9	Entscheidungsfindung und Beschlussfassung	99
3.2.10	Information	99
3.2.11	Tipps	100
3.3	Generalversammlung	101
3.3.1	Zentrale Punkte	101
3.3.2	Pflichten des Verwaltungsrats	101
3.3.3	Generalversammlung als Versammlung der Eigentümer	102
3.3.4	Vorbereitung	104
3.3.5	Einberufung	104
3.3.6	Ablauf	107
3.3.7	Protokoll und Dokumentation	108
3.3.8	Nachbearbeitung	109
3.3.9	Tipps	109
3.4	Interaktion und Entscheidungsfindung	111
3.4.1	Zentrale Punkte	111
3.4.2	Einbindung aller Akteure	111
3.4.3	Vorbereitung und Zusammenspiel	112
3.4.4	Benennung der Anspruchsgruppen	112
3.4.5	Formale Regelungen	114
3.4.6	Ablauf Entscheidungsfindungsprozess Verwaltungsrat	115
3.4.7	Tipps	117

4. Teil: Prozesse	119
4.1 Strategieprozess	121
4.1.1 Zentrale Punkte	121
4.1.2 Strategie-Entwicklung ist nicht delegierbar	121
4.1.3 Strategieentwicklung	122
4.1.4 Planung	123
4.1.5 Umsetzung und Kontrolle	124
4.1.6 Strategie als Thema der Führungsplanung	125
4.1.7 Tipps	125
4.2 Finanzen / Managementinformationssystem (MIS)	126
4.2.1 Zentrale Punkte	126
4.2.2 Unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrats	126
4.2.3 Finanzielle Führung durch den Verwaltungsrat	128
4.2.4 Planungs- und Führungsinstrumente des Verwaltungsrats	129
4.2.5 Das Rechnungswesen als Ausgangspunkt der Analyse und Transparenz	133
4.2.6 Überwachung und Integration vorhandener Prozesse im internen Kontrollsystem	133
4.2.7 Tipps	135
4.3 Personelles	136
4.3.1 Zentrale Punkte	136
4.3.2 Interne oder externe Rekrutierung	136
4.3.3 Rekrutierungsverfahren	137
4.3.4 Nominierungsausschuss	139
4.3.5 Entschädigungsausschuss	139
4.3.6 Tipps	140

4.4	Revision / Risikomanagement / Compliance	141
4.4.1	Zentrale Punkte	141
4.4.2	Überwachung durch den Verwaltungsrat	141
4.4.3	Externe Revision	142
4.4.4	Wahl und Aufgaben der Revisionsstelle	145
4.4.5	Aufgaben und Kompetenzen eines Prüfungsausschusses	146
4.4.6	Risikomanagement	148
4.4.7	Compliance	149
4.4.8	Tipps	151
4.5	Kommunikation und Information	152
4.5.1	Zentrale Punkte	152
4.5.2	Kommunikation ist Chefsache	152
4.5.3	Kommunikationsgrundsätze für den Verwaltungsrat	153
4.5.4	Vergütungsbericht	154
4.5.5	Kommunikationsstrategie und -konzept	155
4.5.6	Medienarbeit	156
4.5.7	Krisenkommunikation	157
4.5.8	Tipps	159
4.6	Informations- und Kommunikationstechnik (ICT-Governance)	160
4.6.1	Zentrale Punkte	160
4.6.2	ICT-Governance als Bestandteil der Unternehmensführung	160
4.6.3	Aktionsplan	162
4.6.4	Rollen und Verantwortlichkeit ICT-Governance	164
4.6.5	Tipps	164

5. Teil: Change / Herausforderungen	167
5.1 Nachfolgeplanung	169
5.1.1 Zentrale Punkte	169
5.1.2 Pflicht des Verwaltungsrats	169
5.1.3 Einflussfaktoren und Denkansätze	170
5.1.4 Die Rolle des Verwaltungsrats	171
5.1.5 Der Prozess der Nachfolgeregelung	171
5.1.6 Tipps	173
5.2 Liquidität / Überschuldung / Konkurs	174
5.2.1 Zentrale Punkte	174
5.2.2 Verschiedene gesetzliche Schutzmassnahmen	174
5.2.3 Rangrücktritt und Sanierung	179
5.2.4 Verantwortlichkeit und Haftung des Verwaltungsrats	181
5.2.5 Tipps	183
6. Teil: Service-Teil	185
6.1 Checklisten und Muster	187
6.1.1 Checkliste aktienrechtliche Fristen und Termine	187
6.1.2 Muster VR-Anforderungsprofil	190
6.1.3 Checkliste Einladung VR-Sitzung	192
6.1.4 Checkliste Einladung Generalversammlung	194
6.1.5 Muster Einladung Generalversammlung	197

6.2	Weiterführende Literatur	199
6.3	Links	200
6.3.1	Verwaltungsrat allgemein	200
6.3.2	Corporate Governance	200
6.3.3	Weiterbildung	200
6.3.4	Recht und Politik	201
6.4	Stichwortverzeichnis	202
6.5	Das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte sivg	207

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AK	Aktienkapital
ALV	Arbeitslosenversicherung
Art.	Artikel
bzw.	Beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
D&O(-Versicherung)	Directors and Officers Liability Insurances (Haftpflichtversicherung für VR und GL)
DCF	Discounted Cash Flow
d. h.	das heisst
EK	Eigenkapital
EO	Erwerbsersatzordnung
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
ff.	fortfolgend
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FusG	Bundesgesetz vom 3. Oktober 2003 über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz)
GL	Geschäftsleitung
GV	Generalversammlung
HR	Handelsregister
ICT	Information an Communication Technology (Informations- und Kommunikationstechnik)
IFRS	International Financial Reporting Standards
IKS	Internes Kontrollsystem
IPRG	Bundesgesetz vom 18. Dezember 1987 über das Internationale Privatrecht
IT	Information Technology (Informationstechnik)
IV	Invalidenversicherung

i. V. m.	in Verbindung mit
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
M&A	Mergers and Acquisitions
MIS	Managementinformationssystem
MWST	Mehrwertsteuer
OR	Bundesgesetz vom 30. März 1911 betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)
PS	Partizipationsschein
SCBP	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
SHAB	Schweizerisches Handelsamtsblatt
sivg	Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte
sog.	sogenannt
StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch vom 21. Dezember 1937
Swiss GAAP FER	Schweizerische Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
SWOT	Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats
u. a.	unter anderem
VR	Verwaltungsrat
z. B.	zum Beispiel
Ziff.	Ziffer

Dank an das Autorenteam

Das sivg dankt in alphabetischer Reihenfolge dem Autorenteam für den wertvollen Input, ohne den dieses Handbuch nicht zustande gekommen wäre.



Silvan Felder, dipl. Wirtschaftsprüfer und Betriebsökonom HSLU,
Inhaber und Geschäftsführer Verwaltungsrat Management AG
Mitglied Vorstand sivg
Initiant und Hauptpartner SQS im VR-Zertifizierungsverfahren
«Best Board Practice®»
Diverse VR-Mandate in KMU



Dominique Freymond, lic. NaturWis.,
Partner und Mitgründer management & advisory services ltd.
Vizepräsident sivg
Beratung im Bereich Corporate Governance und Strategie
Moderator Académie des administrateurs, Lausanne
Unabhängiger Verwaltungsrat (VR-Präsident SolvAxis AG, VR-Vize-
präsident Die Schweizerische Post AG, diverse VR-Mandate in KMU)



Stephan Hostettler, Dr. oec. Managing Partner Hostettler,
Kramarsch & Partner
Mitglied Vorstand sivg
Verwaltungsrat Hostettler, Kramarsch & Partner



Peter Kofmel, Fürsprech und Notar
Präsident sivg
Consultant
Diverse VR-Mandate (VR-Präsident GVFI International AG, switchplus ag,
VR-Mitglied Vaudoise Assurances SA, Vizepräsident Fachhochschulrat
FHNW, Präsident Verwaltung Genossenschaft ABZ Spiez)

Dank an das Autorenteam



Peter V. Kunz, Prof. Dr. iur.
Institut für Wirtschaftsrecht, Universität Bern



Stefanie Meier-Gubser, lic. iur. Rechtsanwältin
Geschäftsführerin sivg



Thomas Studhalter, Wirtschaftsprüfer, KPMG,
Leiter Region Zentralschweiz
Beirat sivg

1. Teil: Einleitung und Grundlagen

- 1.1 Verwaltungsrat heute: Eine anspruchsvolle Tätigkeit**
- 1.2 Der Verwaltungsrat als strategisches Führungsorgan**
- 1.3 Verantwortlichkeit**
- 1.4 Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrats**

1. Teil: Einleitung und Grundlagen

1.1 Verwaltungsrat heute: Eine anspruchsvolle Tätigkeit

1.1.1 Zentrale Punkte

Das heutige politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Umfeld stellt hohe Anforderungen an Verwaltungsräte. Vom heutigen Verwaltungsratsmitglied wird – zu Recht – erwartet, dass es über das notwendige Fach-, Methoden- und Branchen-Know-how verfügt, hohe persönliche und soziale Kompetenzen besitzt und die nötige Zeit, Unabhängigkeit und das nötige Engagement für die Ausübung des Mandats mitbringt. Dabei darf nicht vergessen werden, dass der Verwaltungsrat als Gremium funktioniert und nur so stark ist wie sein schwächstes Mitglied. Der bestmöglichen Zusammensetzung des Verwaltungsrats und einer konstruktiven Zusammenarbeit kommen daher massgebende Bedeutung zu.

Im Zentrum stehen folgende Punkte:

- Unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrats (Art. 716a OR)
- Strategische Führung der Gesellschaft (Oberleitung)
- Sorgfalts- und Treuepflicht (Art. 717 OR)
- Verantwortlichkeit des Verwaltungsrats (Art. 752 ff. OR)
- Anforderungsprofil

1.1.2 Steigende Anforderungen

Die Anforderungen an den Verwaltungsrat sind gestiegen und werden weiter steigen. Vom heutigen VR-Mitglied werden Professionalität und spezifische Kompetenz erwartet. Allgemeine Erfahrung genügt nicht mehr. Der Verwaltungsrat im schweizerischen Rechtssystem ist nicht nur Aufsichtsrat, d. h. für die Kontrolle zuständig, sondern zwingend für die Oberleitung der Gesellschaft verantwortlich.

Jedes VR-Mitglied muss sein Mandat mit aller Sorgfalt erfüllen. Es haftet grundsätzlich persönlich für Schäden, die aus absichtlicher oder fahrlässiger Verletzung der VR-Pflichten verursacht werden. Nichtkenntnis oder Unwissen schützen nicht. Von jedem VR-Mitglied werden heute Strategie-, Finanz-, Wirtschafts-, Markt-, Rechts- und Produktkenntnisse verlangt sowie genügend Zeit für persönliches Engagement.

1.1.3 Oberleitung der Gesellschaft

Der Verwaltungsrat hat von Gesetzes wegen Aufgaben, die er nicht delegieren kann und die ihm nicht entzogen werden dürfen (Art. 716a OR). Er hat seine Aufgaben mit aller Sorgfalt zu erfüllen und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen zu wahren (Art. 717 Abs. 1 OR).

Der Verwaltungsrat ist grundsätzlich verantwortlich für die strategische Führung der Gesellschaft. Er definiert die Unternehmensstrategie, plant die finanziellen Ressourcen, legt die interne Organisation der Gesellschaft fest und beaufsichtigt die Geschäftsleitung (sofern und soweit er die Geschäftsführung nicht selber ausübt).

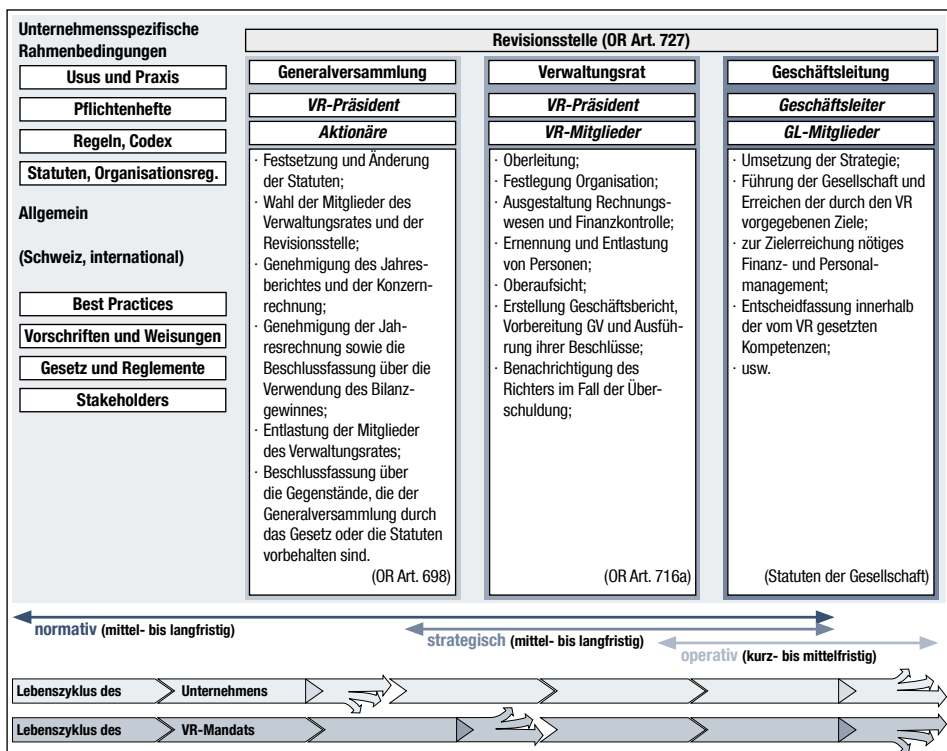
Strategische Planung und Führung hat in der Regel einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont. Sie ist ein immer wiederkehrender und immer wieder zu durchlaufender Prozess. Die strategische Planung gibt der operativen Führung einen Orientierungsrahmen für die kurz- bis mittelfristige Zielerreichung.

1.1 Verwaltungsrat heute: Eine anspruchsvolle Tätigkeit

Weder für den Begriff der strategischen noch für den der operativen Führung gibt es eine einheitliche Definition. Die Grenzen dazwischen sind fließend. Ziel der Strategie ist jeweils die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens, nicht die kurzfristige Gewinnoptimierung. Sie ist immer auf das gesamte Unternehmen ausgerichtet.

Die strategische Führung hat etwa folgende Funktionen:

- Konkretisierung des Gesellschaftszwecks (Leitbild und Mission)
- Konkretisierung der mittel- bis langfristigen Unternehmensziele
- Vorgaben für die Unternehmensorganisation (Strukturen und Ressourcen)
- Führungs- und Kontrollinstrument



Grafik: Dominique Freymond, mas management & advisory services