

# Mehr Power im Verwaltungsrat



Treuhand · Steuer-und Rechtsberatung  
Wirtschaftsprüfung · Unternehmensberatung  
Informatik-Gesamtlösungen

◆ Mehr Power im VR ◆ 1  
Quelle Bilder „www.pixabay.com“

Ad closed by Google

abo+ UNSICHTBARES FÜHRUNGSGREMIUM

## Sie tragen die 167-jährige Bank zu Grabe: Wo waren in dieser Krise eigentlich die Verwaltungsräte?

Die CH Media-Zeitungen zeigen auf der Frontseite jene zwölf Damen und Herren, die gemäss Obligationenrecht eigentlich die «Oberleitung» und die «Oberaufsicht» der CS hätten wahrnehmen sollen. Sie blieben in der Krise unsichtbar. Viele wurden in der Ära von Langzeit-Präsident Urs Rohner ernannt.

OBT

Blick

günstiger.

Zeit

Wirtschaft | Verwaltungsräte schauten Untergang der CS zu: Finma muss genauer hinschauen

Diese Verwaltungsräte liessen den Untergang der CS  
geschehen

# «Finma muss sich stärker bei der Auswahl der Verwaltungsräte einbringen»

Der Verwaltungsrat soll die Oberaufsicht über ein Unternehmen ausüben. Bei der Credit Suisse reihten sich jahrelang Fehlritte an Fehlritte. Ohne Konsequenzen. Experten sind auch für die Zukunft des UBS-Verwaltungsrats beunruhigt.



## Christoph Brunner

Fachbereichsleiter Treuhand  
Betriebsökonom FH, dipl. Treuhandexperte

Mitglied der Geschäftsleitung, Partner  
OB T AG | Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen

Zentrale +41 71 243 34 34

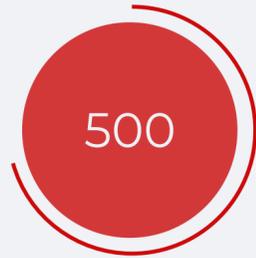
Direktwahl +41 71 243 34 72

Mobile +41 79 205 89 37

[christoph.brunner@obt.ch](mailto:christoph.brunner@obt.ch)

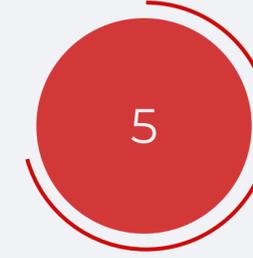
[www.obt.ch](http://www.obt.ch)

# OBT in Zahlen



## Mitarbeitende

Verteilt auf 11 Standorte in der ganzen Deutschschweiz



## Fachbereiche

Die OBT AG gehört dadurch zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen:



Treuhand & Beratung



Steuer- & Rechtsberatung



Informatik



Wirtschaftsprüfung



HR-Services

## Tochtergesellschaften

ASTAL Treuhand & Verwaltung AG

Baker Tilly Switzerland AG

Budliger Treuhand AG

FIGAS Autogewerbe-Treuhand der Schweiz AG

LEHMANN+PARTNER Informatik AG

Revidas AG

## Internationales Netzwerk



# These



«Die Chancen, die sich mit dem Gremium Verwaltungsrat ergeben könnten, werden von KMU-Unternehmen viel zu wenig genutzt. Gerade für KMU's könnte der VR ein idealer Sparringpartner sein»

Christoph Brunner

# Welches Bild hat „man“ von einem VR



# Einige Statistiken zum Thema VR



- Rund 200'000 Aktiengesellschaften
- Grösse des VR: Durchschnittlich 3 – 4 Mitglieder
- Frauenquote: ca. 16%
- Alter: knapp 70% > 50 Jahre
- Personalunion VRP und GF: bis 50 MA ⇔ 54%
- Durchschnittlich ca. 2-3 Mandate

*Quelle: Verwaltungsratsstudie BDO 2020*

# Braucht es überhaupt einen VR?



- Ja, weil im KMU
  - Durch die meistens vorhandene Personalunion eine Aussensicht schwieriger zu erhalten ist
  - Gesprächspartner für strategische Themen vielfach fehlen
  - Strategische Fragen im hektischen Tagesgeschäft oftmals zu kurz kommen
  - Geschäftstätigkeit immer komplexer und vernetzter werden
  - Etc.

# Übersicht über strukturelle Schwächen des VR in KMU

- Trennung operative und strategische Themen gelingt nicht
- Personalunion von Inhaber, VR und GF verhindert die Entfaltung des Gremiums
- Leistungsanspruch an den VR bzw. an deren Mitglieder noch wenig ausgeprägt
- Zusammensetzung orientiert sich nicht nach klaren Profilen
- Zu wenige Kenntnisse über Aufgaben und Pflichten



# Der Weg zu mehr Power im VR

- Aufgaben, Zielsetzung und Ansprüche
- Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat
- Zusammensetzung
- Jahresagenda eines Verwaltungsrates
- Formalitäten
- Abgrenzung zur operativen Tätigkeit
- Schnelligkeit
- Technischer Datenzugang
- Entschädigung
- Leistungsbeurteilung

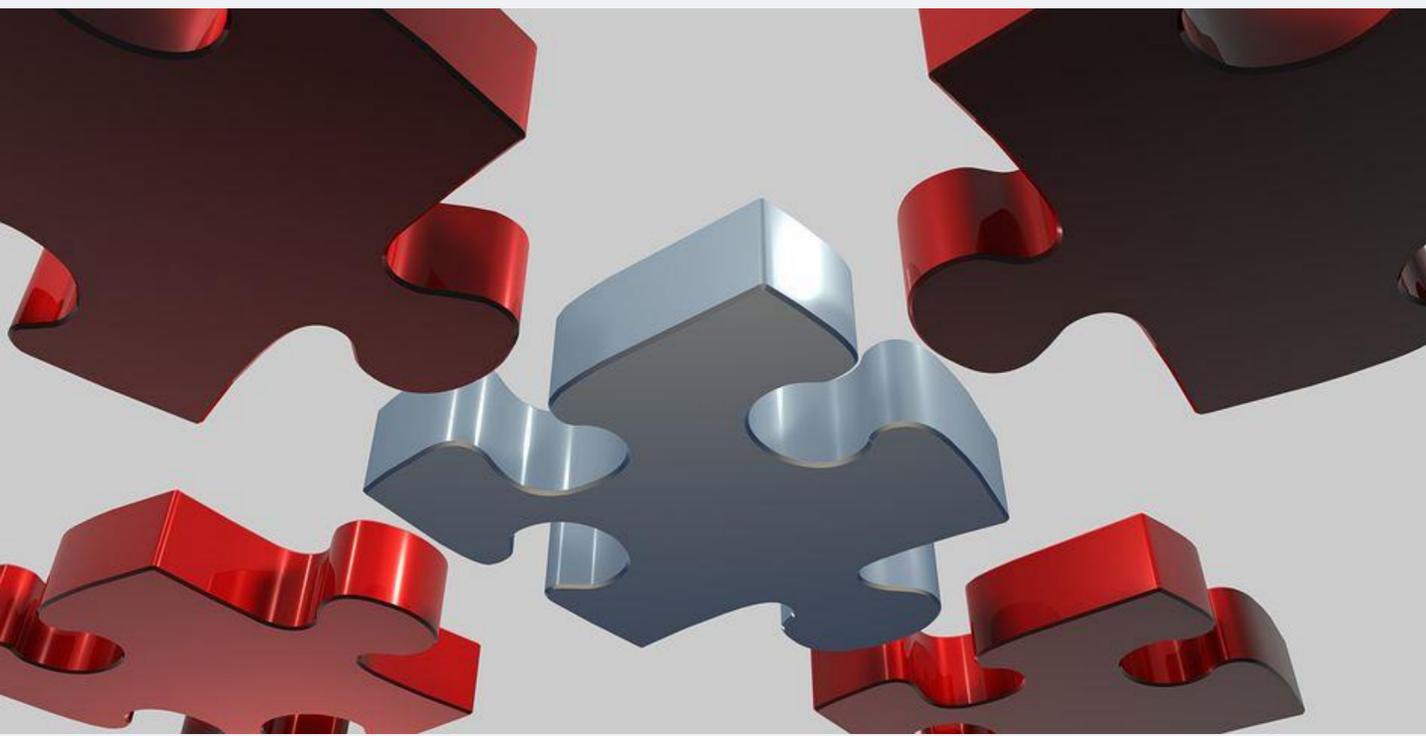


# Aufgaben eines VR's

- Nicht delegierbare Pflichten im OR geregelt
- Aufgabenfülle kann (muss) selber bestimmt werden
- Klare Fokussierung auf strategische Themen / Fragen

## Aufgabenstruktur des Verwaltungsrates:

- ⇒ VR als Kontrollorgan
- ⇒ VR als Führungsorgan
- ⇒ VR als Gestaltungsorgan



# Katalog mit unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates (Art. 716a OR)



1. Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der notwendigen Weisungen;
2. Festlegung einer zweckmässigen Organisation in ihren wesentliche Zügen;
3. Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. Sorgfältige Auswahl und gegebenenfalls rechtzeitige Abberufung der Geschäftsleitungsmitglieder;
5. Die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. Die Erstellung der Jahresrechnung, des Jahresberichtes und der Konzernrechnung nach den Grundsätzen einer ordnungsgemässen Rechnungslegung;
7. Rechtzeitige und gesetzmässige Vorbereitung und Durchführung der Generalversammlung sowie die Ausführung ihrer Beschlüsse;
8. Rechtzeitige Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

# Aufgaben, Zielsetzung und Ansprüche

- Der VR muss seine Aufgaben kennen und diese zum operativen Bereich abgrenzen (z.B.)  
⇒ *Organisationsreglement, Aufgabenmatrix, etc.*
- Der VR muss sich im klaren sein, welche Ziele er (nicht Unternehmung) verfolgen will (z.B.)  
⇒ *Wertsteigerung der Unternehmung*  
⇒ *Sicherstellung einer langfristigen Existenz*
- Eigene Ansprüche müssen formuliert werden (z.B.)  
⇒ *Leistung / Präsenz / Vorbereitung / Kultur / etc.*



# Anforderungsprofil für den Verwaltungsrat

- Kenntnis der gesetzlichen Aufgaben, Pflichten Kompetenzen und Rechte
- Fach- oder Branchenkenntnisse
- Führungserfahrung
- Marktkenntnisse
- Zeitbudget
- Sozialkompetenz

⇒ Motivation!

[https://www.obt.ch/resources/folders/40/studie-ist-und-soll-profil\\_2023i.pdf](https://www.obt.ch/resources/folders/40/studie-ist-und-soll-profil_2023i.pdf)



# Zusammensetzung Der Präsident prägt die Mannschaftsaufstellung



# Jahresagenda eines Verwaltungsrates

- Zwingende Aufgaben des VR
- Standardtraktanden
- Jahresplan eines Verwaltungsrates
- Protokollierung
- Sitzungsintervall





## ■ **VR Sitzung 1** *Februar/März*

- Ständige Traktanden
- Analyse Jahresabschluss
- Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung GL

## ■ **VR Sitzung 2** *Mai/Juni*

- Ständige Traktanden
- Besprechung Revisionsbericht
- Genehmigung Jahresrechnung

## ■ **VR Workshop**

- Analyse der Strategie
- Anpassungen der Strategie
- Risikobeurteilung

## ■ **VR Sitzung 3** *August / September*

- Ständige Traktanden
- Personalpolitik- und Planung
- Planung Zusammensetzung / Erneuerung Verwaltungsrat
- Organisation Unternehmung
- Organisations-/Kompetenzreglement

## ■ **VR Sitzung 4** *November / Dezember*

- Ständige Traktanden
- Budget
- Mitarbeiterentlohnung
- Investitionsbudget
- Beförderungen / Zeichnungsberechtigungen
- Terminplanung VR vom kommenden Jahr

# Ständige Traktanden



## ■ **Formelles**

- Anwesenheit
- Protokoll der letzten Sitzung
- Pendenzenliste

## ■ **Reporting**

- Monats- oder Quartalsabschlüsse
- Soll-Ist Vergleiche Budget
- Liquiditätssituation
- Auftragsbestand
- Zukunftserwartung / Forecast
- Protokolle der Geschäftsleitung und Bereichsleiter

## ■ **Markt**

- Wesentliche Infos vom Markt, Kunden, Lieferanten
- Wichtige Ereignisse generell

## ■ **Intern**

- Personal:  
Wesentliche Informationen
- Produktion / Prozesse:  
Wesentliche Informationen

## ■ **Projekte**

- Überwachung VR-Projekte

# Abgrenzung zur operativen Tätigkeit - Instrumente

- Organisationsreglement
- Aufgaben- und Kompetenzreglement
- Standardtraktanden
- Wille zur Differenzierung



# Schnelligkeit im VR



- Der VR wird nicht nur für rund vier Sitzungen im Jahr gebraucht
- Schneller Zugang zur Meinung / Einschätzung des VR's ist ein wesentlicher Nutzen des Verwaltungsrates
- Strukturen / Kultur im VR muss für schnelle Einholung der VR-Meinung gelegt sein

## **Fallbeispiel aus der Praxis**

- *Es besteht die Möglichkeit, einen Mitbewerber übernehmen zu können. Eckwerte sind vorhanden. Inhaber / GF fragt sich, ob weiter gemacht werden soll?*
- *Anfrage an VR: jeder soll innert 3 Tagen ein Feedback geben*
- *Breite Meinungsbildung innert weniger Tage für einen Grundsatzentscheid realisierbar*

# Technische Lösungen für Datenzugang gewährleisten

- Technische Lösung für Datenaustausch bereitstellen
- Vertraulichkeit sicherstellen
- Datenablage / Archiv des VR

## Mögliche Lösungen:

- Teams-Raum
- Sherpany
- myOBT



# Entschädigung – Kann sich ein KMU einen externen VR leisten?

<https://www.bdo.ch/de-ch/publikationen/bdo-verwaltungsratsstudie-2020>

## Medianwert

KMU bis 10 Mitarbeiter:

- VR Präsident CHF 10'00
- VR Mitglied CHF 5'000

KMU bis 50 Mitarbeiter:

- VR Präsident CHF 12'000
- VR Mitglied CHF 10'000

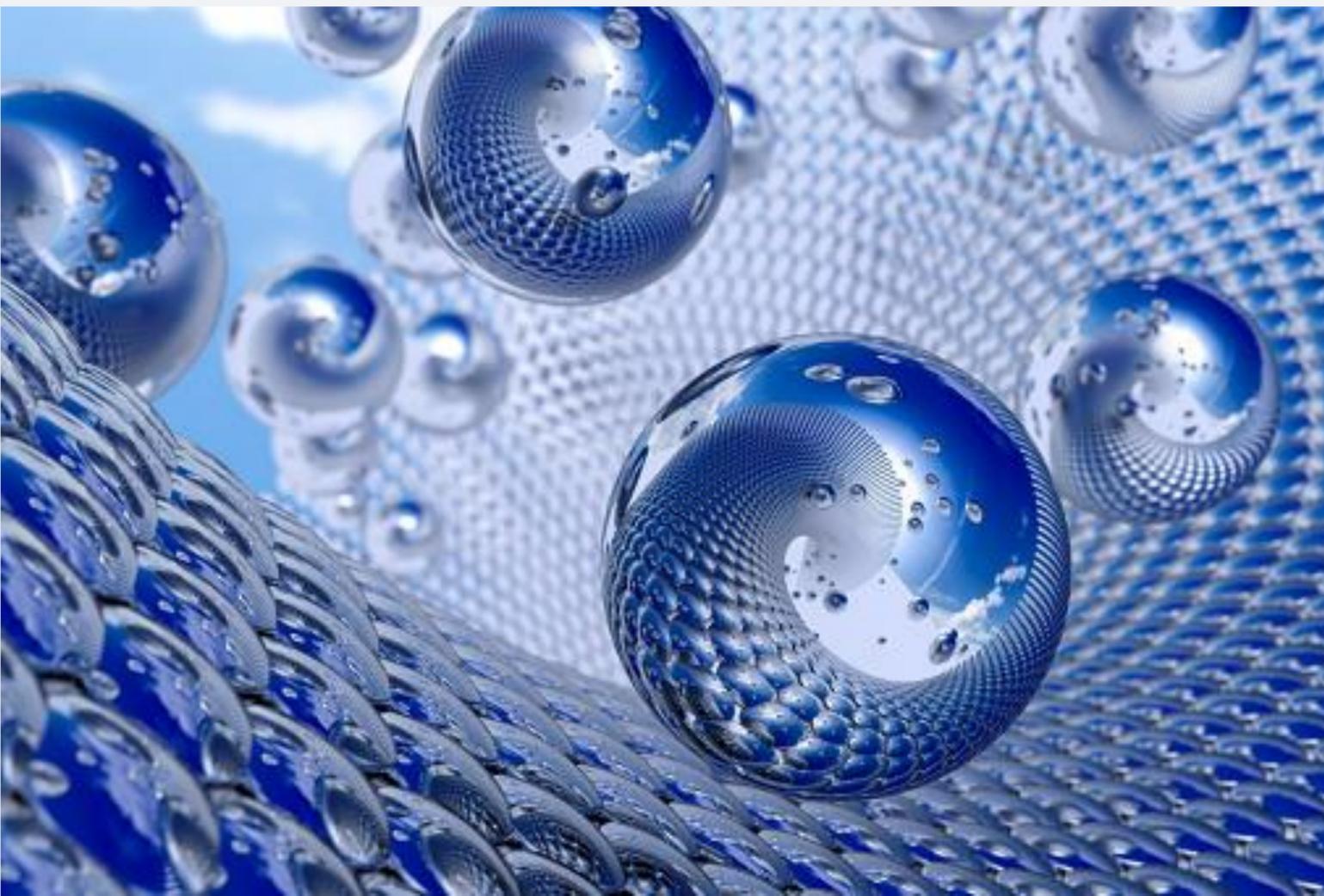
KMU bis 250 Mitarbeiter:

- VR Präsident CHF 24'000
- VR Mitglied CHF 12'000



# Gegenseitige Leistungsbeurteilung

- Jährliche Durchführung einer Leistungsbeurteilung
  - Orientierung an den Zielsetzungen
- ⇒ Förderung einer Leistungsorientierung auch im VR



| EIGENKONTROLLE VERWALTUNGSRAT   |                 |                    |             |           |                |               |        |            |           |  |
|---|-----------------|--------------------|-------------|-----------|----------------|---------------|--------|------------|-----------|--|
|   | Wichtigkeit     |                    |             |           |                | Zufriedenheit |        |            | Kommentar |  |
|   | nicht anwendbar | völlig unwichtig 1 | unwichtig 2 | wichtig 3 | sehr wichtig 4 | 4. sehr gut   | 5. gut | genügend 2 |           | ungenügend 1   |
| <b>1 VR-Leitplanken</b>   |                 |                    |             |           |                |               |        |            |           |  |
| 1.1 Langfristige Erfolgsmaßstäbe des VR                                     |                 |                    |             | 3         | 1              |               |        | 2          | 1         | Antworten Zufriedenheit, so wie ich aktuell empfinde |
| 1.2 Zielsetzungen für die VR-Tätigkeit                                      |                 |                    |             | 2         | 2              |               | 1      |            | 2         |  |
| 1.3 Frühwarn-Kompetenz des VR   |                 |                    |             | 2         | 4              |               | 1      | 1          | 1         |  |
| 1.4 Innovationsfreudigkeit des VR   |                 |                    |             | 2         | 2              |               | 1      | 1          | 1         |  |
| 1.5 Strategische Führung durch den VR                                       |                 |                    |             | 1         | 3              |               | 1      | 1          | 1         |  |
| 1.6 Finanzielle Führung (Finanzplanung) durch den VR                        |                 |                    |             | 1         | 3              |               | 2      | 2          | 1         |  |
| 1.7 Klarheit des VR über strategische Ausrichtung und Zielsetzungen         |                 |                    |             | 1         | 4              |               | 1      | 2          | 1         |  |
| <b>2 VR-Kultur</b>  |                 |                    |             |           |                |               |        |            |           |  |
| 2.1 Teamfähigkeit des VR  |                 |                    |             | 2         | 2              | 2             | 1      |            |           |  |
| 2.2 Vertrauenskultur innerhalb des VR-Teams                                 |                 |                    |             | 2         | 2              | 2             | 1      |            |           |  |
| 2.3 Zuhörfähigkeit des VR gegenüber der GL                                  | 1               |                    |             | 3         |                |               |        | 1          | 1         | derzeit keine Trennung VR/GL Gewalttrennung          |
| 2.4 Konstruktive Offenheit des VR in der Kommunikation mit der GL           |                 |                    |             | 3         | 3              |               | 2      | 1          |           | derzeit keine Trennung VR/GL                         |
| 2.5 Partizipative Entscheidungsfindung im VR                                |                 |                    |             | 3         | 3              |               | 2      | 1          |           |  |
| 2.6 Offenheit für die Diskussion "heikler" Themen                           |                 |                    |             | 3         | 1              |               | 3      | 1          |           |  |
| <b>3 VR-Struktur</b>  |                 |                    |             |           |                |               |        |            |           |  |
| 3.1 Sicherung einer strategiegerechten Organisation durch den VR            |                 |                    |             | 2         | 2              |               | 1      | 2          |           |  |
| 3.2 Delegation von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung des VR an die GL | 1               |                    |             | 3         | 1              |               | 1      | 1          | 1         | Gewalttrennung                                       |
| 3.3 Optimale Zahl von VR  |                 |                    |             | 3         | 1              |               | 1      | 1          | 1         |  |
| 3.4 Wirksames VR-Controlling der Entscheidungsumsetzung durch die GL        | 1               |                    | 1           | 2         |                |               | 1      | 1          | 1         |  |
| 3.5 Aufteilung in VR-Ausschuss u/o Ressorts                                 | 1               |                    | 3           |           |                |               | 1      | 1          | 1         |  |

# Swiss Code of best practice of corporate governance

- <https://www.economiesuisse.ch/de/publikationen/swiss-code>

Der Verwaltungsrat prägt die Unternehmenskultur.

12

- Der Verwaltungsrat fördert eine Kultur, die zu unternehmerischem Handeln ermutigt und von Integrität, Langfristigkeit sowie Verantwortung geprägt ist. Fragen und heikle Themen sollen offen angesprochen werden können.
- Der Verwaltungsrat sorgt dafür, dass Mitarbeitende die von ihnen festgestellten mutmasslichen Unregelmässigkeiten im Unternehmen bei einer unabhängigen internen oder externen Stelle melden können, ohne mit Nachteilen rechnen zu müssen. Die Meldungen werden geprüft. Das Unternehmen reagiert in angemessener Weise auf festgestellte Unregelmässigkeiten.
- Der Verwaltungsrat gibt sich regelmässig Rechenschaft über die konsequente Umsetzung einer dem verantwortungsvollen Handeln des Unternehmens verpflichteten Unternehmenskultur.

# Nützliche Links



- <https://www.obt.ch/de/verwaltungsrat/>
- <https://www.vr-symposium.ch/>
- <https://www.obt.ch/de/schweizer-kmu-studie/>

Unsere Leistungen   Infoboard   Karriere   Unternehmen   **OBT**

## Mehr Power im Verwaltungsrat

### Der Verwaltungsrat als Kontroll-, Führungs- und Gestaltungsorgan.

Mit einem funktionierenden und durchmischten Verwaltungsrat ist ein KMU für die kommenden Herausforderungen richtig aufgestellt. Aber auch ein Verwaltungsrat muss sich heute immer wieder die Frage stellen, wie er schlagkräftig bleibt. Nur so kann er seine Aufgabe als Aufsicht über das Unternehmen wahrnehmen.

#### Was sagt das Gesetz zu den Aufgaben des Verwaltungsrats?

Gemäss Obligationenrecht (OR) führt der Verwaltungsrat die Geschäfte selber oder er überträgt die Geschäftsführung an Dritte (was die Regel ist). Nach Gesetz hat der Verwaltungsrat aber folgende unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben (Art. 716 OR):

- ✓ Der Verwaltungsrat ist die Oberleitung der Gesellschaft und erteilt die dafür nötigen Weisungen.
- ✓ Der Verwaltungsrat legt die Organisation der Gesellschaft fest.
- ✓ Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung.

**Ihr Ansprechpartner**

**Christoph Brunner**  
Leiter Treuhand  
Mitglied der Geschäftsleitung, Partner

☎   ✉

UNSERE EXPERTEN KENNENLERNEN →

### VR FÜR KMU SYMPOSIUM

Freitag, 1. September 2023  
Radisson Blu Hotel, Zürich

#### Der Event für Verwaltungsratsmitglieder und angehende Verwaltungsratsmitglieder

Melden Sie sich jetzt an für das VR-Symposium am 01. September 2023.

ANMELDEN

# Erfolgsfaktoren für den VR

- Motivation
- Zusammensetzung nach Anforderungsprofilen
- Klare Trennung zwischen VR-Tätigkeit und operativer Unternehmensführung
- Fokussierung auf wichtige strategische Themen
- Zeitliche Verfügbarkeit
- Faire Entlohnung
- Jahresplanung und Standardtraktanden
- Leistungsorientierung auch im VR einführen



# Fazit

Mit dem Verwaltungsrat besteht ein ideales Gremium für eine distanzierte, strategische Betrachtung der Unternehmung

- ⇒ Machen wir in den KMU's mehr aus dem VR!
- ⇒ Das Nutzen-Potenzial ist sehr gross.

