



Newsletter 59 | September 2024

EDITORIAL

Gemeinsam die Energie der Annual Conference weitertragen

Liebe Mitglieder

Die Annual Conference im Juni hat uns alle mit einem Tag voller Inspiration und gegenseitigem Vertrauen bereichert. Das Gefühl der Gemeinschaft und des «Wir» war deutlich spürbar und hat den praxisorientierten Austausch untereinander beflügelt. Diese positive Energie wollen wir nun gemeinsam weitertragen und im Club kultivieren.

Ein starkes Netzwerk lebt von gegenseitiger Unterstützung und aktivem Austausch. Daher freuen wir uns schon jetzt darauf, gemeinsam mit Ihnen das Programm für 2025 zu gestalten, das wir im Herbst vorstellen werden. Ihre Ideen und Anregungen sind dabei von unschätzbarem Wert, um unser Angebot weiterhin gezielt auf Ihre Bedürfnisse und Interessen abzustimmen.

Der Herbst markiert auch den Beginn der Strategie-Saison in den Verwaltungsräten – eine entscheidende Zeit, in der Weitsicht und fundierte Entscheidungen gefragt sind. In unserem aktuellen Newsletter möchten wir Ihnen deshalb wertvolle Impulse und praxisnahe Einblicke bieten, die Sie in Ihrer täglichen Arbeit im Verwaltungsrat unterstützen können. Ein herzlicher Dank geht an unsere Mitglieder und Autoren für die spannenden Fachbeiträge!

Lassen Sie uns diesen Geist der Zusammenarbeit und des Wachstums bewahren und nutzen Sie auch unsere Aktion «Bring a Friend», um weitere inspirierende Persönlichkeiten in unser Netzwerk zu integrieren. Gemeinsam machen wir den Unterschied.

Mit herzlichen Grüssen, Mylène Thiébaud

IN DIESER AUSGABE

SWISSBOARDFORUM

In eigener Sache

SHARING EXPERIENCE

- **Best Practices zur Verbesserung der Verwaltungsratsarbeit**
- **Künstliche Intelligenz als oberster Entscheider: Utopie oder baldige Realität?**
- **Der Verwaltungsrat und seine Verantwortung für die Strategieumsetzung**

RECHT

- **Was als Verwaltungsrat beim Deckungsumfang der Organhaftpflichtpolice zu beachten ist**
- **Oberleitung der Gesellschaft durch den Verwaltungsrat**

SWISSBOARDFORUM

Aus- und Weiterbildungen – unsere Partner

KONTAKT

SwissBoardForum

Kapellenstrasse 14

Postfach

CH-3001 Bern

sekretariat@swissboardforum.ch

www.swissboardforum.ch

In eigener Sache

Rückblick auf die Annual Conference SwissBoardForum 2024

Unter dem inspirierenden Motto «Ein Team gewinnt immer» hat **Bernhard Heusler** begeistert und den Tag angefeuert. Über 100 Verwaltungsräte und Verwaltungsrätinnen aus der ganzen Schweiz kamen zusammen, um sich über Best Practices zur Professionalisierung der Verwaltungsratsarbeit auszutauschen.

Die Konferenz bot weitere Highlights wie die Keynotes von:

- ➔ **Jean-Philippe Bonardi:** Strategisches Management in einer sich wandelnden Welt
- ➔ **Khalil Bawar:** Die Rolle der Künstlichen Intelligenz in der Unternehmensführung

In Workshops, geleitet von **Mieke Weijenberg, Christian Schaffenberger, Richard Moore, Thierry Kneissler, Hannes Burkhalter** und **Matthieu Wildhaber**, wurden praxisnahe Themen zur Effektivität in Verwaltungsräten vertieft.

Ein herzliches Dankeschön an alle Referenten, Teilnehmer und Sponsoren. Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit! Alle Bilder der Konferenz stehen Ihnen unter folgendem [Link](#) zur Verfügung.

Neue Ausbildung-Partnerschaften

Als SwissBoardForum-Mitglied profitieren Sie bei einem neuen Lehrgang von Vergünstigungen.



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences

Das CAS Verwaltungsrat und ESG der Berner Fachhochschule thematisiert aktuelle Anforderungen an Verwaltungsräte. Die gestiegenen gesetzlichen Anforderungen, innovativen Technologien und neuen Nachhaltigkeitsansprüche von Mitarbeitenden, Kundschaft und Investoren verlangen auch vom Verwaltungsrat immer mehr. Das CAS umfasst rechtliche, ethische, technologische und wirtschaftswissenschaftliche Aspekte einer zukunftsfähigen Organisation und Arbeit des Verwaltungsrates. Dabei werden konkrete Best Practice, innovative Governance-Ansätze und neue Managementperspektiven vermittelt. Wenn Sie sich für diese Themen sowie neue Leadership-Ansätze in Nachhaltigkeit, Digitalisierung und New Work interessieren, dann ist dieses CAS für Sie absolut empfehlenswert und Sie profitieren als Mitglied von einem Rabatt von 5 % auf den CAS.

Ausbildung und Weiterbildung – zu weiteren attraktiven Tarifen

Als Mitglied des SwissBoardForum stehen Ihnen die Seminare, Ausbildungsgänge und Veranstaltungen unserer Partner zu vergünstigten Tarifen offen. Sie finden einen kompakten Überblick über die aktuellen Offerten am Schluss dieses NewsPoints.

Abmeldungen bis 48h vorher

Wir alle wissen, dass das Leben voller Überraschungen ist, und manchmal können unvorhergesehene Ereignisse unsere Pläne ändern. Nichtsdestotrotz ist es wichtig, gemeinsam eine Kultur der Wertschätzung und des Respekts zu fördern. No-Shows, insbesondere unentschuldigte, stellen eine Herausforderung für unseren Verein dar und führen zur Verschwendung wertvoller Ressourcen. Um dies zu vermeiden, bitten wir Sie höflich, uns Ihre Abmeldung bis zu 48 Stunden vor der Veranstaltung mitzuteilen.

SHARING EXPERIENCE

Rückblick Annual Conference SwissBoardForum 2024



Best Practices zur Verbesserung der Verwaltungsratsarbeit

Im Juni 2024 kamen mehr als 100 Verwaltungsräte aus der ganzen Schweiz zum jährlichen Treffen des SwissBoardForum zusammen, um die wichtigsten Themen rund um die Effektivität von Verwaltungsräten zu diskutieren. Dieses Jahr stand die Leistungsfähigkeit von Verwaltungsräten im Mittelpunkt. Das Board & CEO Practice Team von Mercuri Urval (MU) leitete Workshops, die sich mit der Bewertung und Verbesserung der Verwaltungsratsarbeit beschäftigten.

Effektive und inklusive Verwaltungsräte: Was ist zu beachten?

Während des Treffens wurden zentrale Fragen diskutiert: Wie testet und entwickelt man die Wirksamkeit eines Verwaltungsrats? Wie kann man die Inklusion innerhalb eines Verwaltungsrats verbessern? Und was sind die häufigsten Fehler, die dabei gemacht werden? Die teilnehmenden Vorsitzenden und nicht geschäftsführenden Direktoren teilten ihre Erfahrungen und Einsichten, basierend auf den Daten des MU-BoardScan™-Tools.

MU BoardScan™: ein wissenschaftlich fundierter Ansatz zur Verbesserung der Verwaltungsrats- effektivität

Das MU-BoardScan™-Tool bietet eine fundierte Grundlage für die Analyse und Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Verwaltungsräten. Es ermöglicht eine systematische Bewertung der aktuellen Situation und der Rahmenbedingungen eines Verwaltungsrats und hilft dabei, Lücken in der erforderlichen Effektivität zu identifizieren.



Best Practices für effektive Verwaltungsräte

- 1. Ganzheitliche Risikobewertung:** Verwaltungsräte sollten eine umfassende Sicht auf potenzielle Risiken haben und klare Prioritäten für die Strategie des Unternehmens setzen.
- 2. Klarheit und Fokus:** Ein effektiver Verwaltungsrat zeichnet sich durch klare Ziele und Erwartungen an jedes Mitglied aus, insbesondere bei der Auswahl des richtigen CEOs.
- 3. Vielfalt und Kompetenz:** Eine diverse Zusammensetzung des Verwaltungsrats, durch die verschiedene Fähigkeiten und Erfahrungen eingebracht werden können ist entscheidend für den Erfolg.

Best Practices für inklusive Verwaltungsräte

- 1. Vielfalt fördern:** Der Verwaltungsrat sollte sicherstellen, dass neue Mitglieder ausserhalb des bestehenden Netzwerks gesucht werden, um frische Perspektiven zu bringen.
- 2. Beteiligung aller Mitglieder:** Der Vorsitzende spielt eine Schlüsselrolle dabei, ein inklusives Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitglieder aktiv zur Diskussion und Entscheidungsfindung beitragen können.
- 3. Zugang zu relevanten Informationen:** Die zur Verfügung gestellten Materialien sollten so aufbereitet sein, dass jedes Mitglied effektiv beitragen kann.

Die häufigsten Fehler bei der Entwicklung von Verwaltungsratseffektivität

- 1. Fehlende klare Ziele:** Ohne festgelegte und abgestimmte Ziele für die Leistung des Verwaltungsrats ist eine effektive Bewertung nicht möglich.
- 2. Unabhängigkeit der Bewertung:** Verwaltungsräte sollten sich nicht selbst bewerten, sondern externe und unabhängige Unterstützung hinzuziehen.
- 3. Unzureichende Vorbereitung:** Verwaltungsratsmitglieder sollten gut vorbereitet in die Bewertung und die Arbeit zur Verbesserung der Effektivität gehen.

Fazit

Die Diskussionen beim diesjährigen SwissBoardForum Treffen zeigten, wie wichtig es ist, die Effektivität und Inklusion in Verwaltungsräten kontinuierlich zu verbessern. Die Top-3-Erkenntnisse aus diesem Jahr:

- 1.** Die Effektivität von Verwaltungsräten ist entscheidend für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens.
- 2.** Eine objektive und gut organisierte Leistungsbewertung des Verwaltungsrats ist unerlässlich.
- 3.** Eine sorgfältige und systematische Auswahl der Verwaltungsratsmitglieder unter Berücksichtigung zukünftiger Anforderungen ist ein Muss.

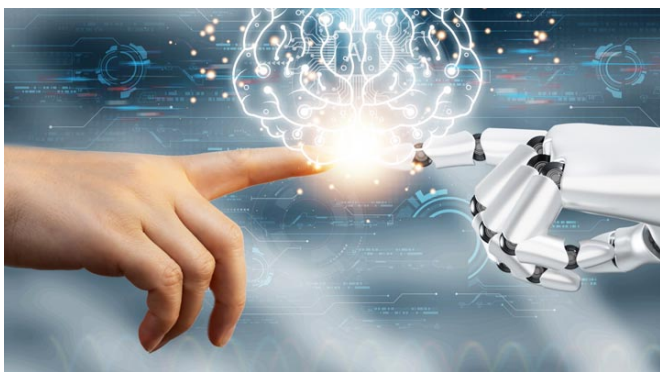
Autor



Christian Schaffenberger verfügt über 23 Jahre Erfahrung in der Suche nach Verwaltungsrats- und Führungskräften und leitet die globale Board & CEO Search Practice von Mercuri Urval in der Schweiz. Der Workshop wurde gemeinsam mit Mieke Weijenberg und Richard Moore moderiert. Hier finden Sie den originalen Bericht auf Englisch: [Link](#)

Künstliche Intelligenz als oberster Entscheider: Utopie oder baldige Realität?

Die kurze Antwort: Es hängt davon ab. Diese Aussage zeigt, wie beeindruckend und schnell die Entwicklung der generativen künstlichen Intelligenz (GenAI) in den letzten Jahren vorangeschritten ist. KMUs in unserer westlichen Gesellschaft leisten einen grossen Beitrag, wie diese Technologie uns verändern wird. Diese Zusammenfassung der Präsentation bei der Jahrestagung 2024 vom SwissBoard-Forum gibt Orientierung.



Einführung

Generative künstliche Intelligenz (GenAI) ist eine Form der künstlichen Intelligenz, die neue und originelle Daten erzeugt, die den Daten, auf denen sie trainiert wurde, ähneln, aber nicht mit ihnen identisch sind. Zu GenAI gehören auch sogenannte Large Language Models (LLMs), die riesige Mengen an Textdaten verarbeiten und Wahrscheinlichkeiten für Wortfolgen berechnen. Ein bekanntes Beispiel ist ChatGPT von OpenAI, das unter anderem das LLM «gpt-4o» verwendet. Weitere Anbieter sind Google mit Gemini, Meta mit der Open-Source-Reihe LLaMA, Perplexity und Mistral.

Bedeutung von GenAI

Diese Technologie verändert viele Branchen und Bereiche wie Kommunikation, Marketing, Bildung, Kunst, Medizin, Recht, Finanzen, Politik und Ethik. Laut einer Studie von PWC könnte GenAI in der Schweiz ein zusätzliches BIP von CHF 50 Mrd. generieren, was 0.5 % bis 0.8 % des BIP entspricht. Für KMUs ist ein strategisch bewusster Einsatz von GenAI grundlegend, um zu den Gewinnern dieser Entwicklung zu gehören.

Einsatz von GenAI im Alltag

GenAI ermöglicht es uns, mit natürlicher Sprache zu interagieren, kreative Inhalte zu erzeugen, Entscheidungen zu

unterstützen und komplexe Probleme zu lösen. Entscheidende Faktoren für den produktiven Gewinn sind die Eingabebefehle, die sogenannten Prompts. Je spezifischer und genauer die Prompts, desto besser die Ergebnisse. Eine einfache Google-Bildersuche nach «ChatGPT Cheat Sheet» bietet bereits eine erste Übersicht über bereichsspezifische Prompts. Meine Hypothese: Prompt Engineering wird eine neue Kulturtechnik wie Lesen, Schreiben und Rechnen. Seien Sie gnädig mit sich und probieren Sie viel aus. Eher selten führen bereits die ersten Prompts zu den erwünschten Ergebnissen.

Wie kann man seine eigene Identität mit Generative AI prompts?

ChatGPT ermöglicht es Premiumnutzenden, ihr eigenes GPT zu erstellen. Dieses sogenannte «customized GPT» nutzt die volle Stärke des LLM und kann mit Prompts so angepasst werden, dass es für spezifische Themenfelder besonders gute Antworten liefert. Bei der Erstellung können auch Protokolle von GL/VR-Sitzungen, Governance-Dokumente, Jahresberichte, Transkriptionen von Vorträgen und Calls als Dateianhänge hinzugefügt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass diese Dateien potenziell global zugänglich sind, daher ist Vertraulichkeit wichtig. Mit Microsoft Copilot Studio kann man inzwischen auch auf der eigenen Infrastruktur einen solchen «customized GPT» erstellen. Es gibt noch einige Restriktionen, aber es lohnt sich, sich jetzt damit zu beschäftigen und es zu testen. Bereits jetzt ist es möglich, dass ein CEO einen «customized GPT» erstellt. Dazu genügen bspw. die Governance-Dokumente, Jahresberichte, besonders gelungene Vorausunterlagen, CVs und einige Meeting-Transkriptionen, aus denen die typische Sprache und Fragen hervorgehen. Mitarbeitende und Führungskräfte können so ihre Anliegen im ersten Schritt mit dem virtuellen CEO diskutieren und eine höhere Qualität des Outputs erreichen. Mit jedem Chat-Feedback und den gewonnenen Erkenntnissen kann der «customized GPT» weiter verbessert werden.

Fazit zu den Herausforderungen und Chancen von GenAI

GenAI bringt viele Herausforderungen mit sich, wie die Qualität, Sicherheit, Ethik, Regulierung und Verantwortung der erzeugten Inhalte und Entscheidungen. Sie erfordert eine kritische und reflektierte Haltung, um die Grenzen, Bias, Risiken und Folgen der Technologie zu erkennen und zu bewerten. Gleichzeitig bietet sie viele Chancen, wie

Innovation, Effizienz, Kreativität, Bildung, Inklusion und Demokratisierung von Wissen und Fähigkeiten. GenAI eröffnet neue Möglichkeiten, unsere freiheitlich-demokratische Gesellschaft so zu verändern, dass sie auch in den kommenden Jahrzehnten liberal und demokratisch bleibt. Ob und wie das gelingt, hängt auch von den Entscheidungen, dem Lernwillen und Risikoappetit jedes einzelnen KMUs, ihrer Geschäftsleitung und ihres Verwaltungsrates ab. Kurz gesagt: Es liegt an Ihnen. Machen Sie was draus!



GenAI

- Ist eine Technologie, bei der neue, originelle Daten erzeugt werden.
- Bedeutend für viele Branchen, daher ist ein strategischer Einsatz für KMUs grundlegend.
- Für den gelungenen Einsatz sind spezifische Eingaben/Prompts notwendig und leicht auffindbar.
- KMU kann «customized GPT» für spezifische Themen und Personen mit ChatGPT oder Copilot Studio erstellen.
- VRs und CEOs stehen in der Verantwortung, GenAI zu erlernen und gewinnbringend für sich und ihr Unternehmen zu nutzen.

Autor

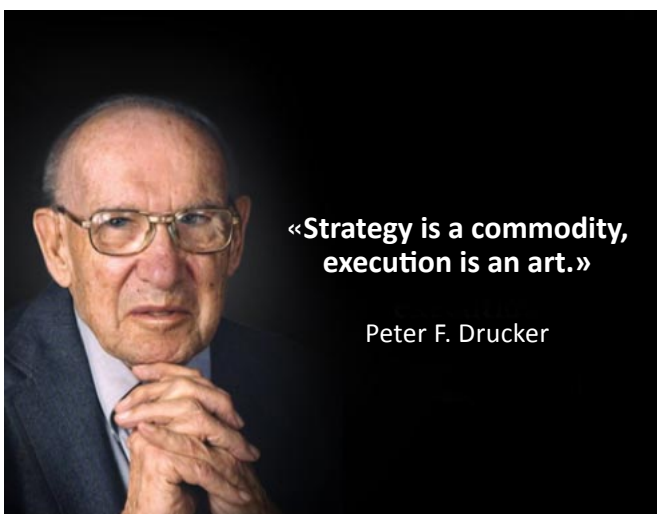


Khalil Bawar ist angehender Verwaltungsrat und eine treibende Kraft im Bereich der generativen künstlichen Intelligenz, bekannt für massgeschneiderte GPT-Lösungen durch gptfactory.me.

Als visionärer Manager, inspirierender Lehrer und engagierter Campaigner hat er in den Bereichen Strategie, Innovation, künstliche Intelligenz und Nachhaltigkeit wegweisende Akzente gesetzt. Seine fundierte Ausbildung im Bereich Biologie und Wirtschaft ermöglicht es ihm seit 2012, Führungskräfte und Entscheidungsgremien aus Schlüsselindustrien wie Energie, Pharma, Finanzen, Logistik und TIC bei umfassenden Transformationsprozessen zu begleiten. In Deutschland aufgewachsen, hat Bawar durch sein Engagement in verschiedenen Wahlkämpfen, einschliesslich der Unterstützung von Hillary Clinton im US-Präsidentenwahlkampf 2016, sein breites Skillset gestärkt. Seit 2019 lebt Khalil Bawar mit seiner Familie in der Schweiz, wo er als Leiter des Bereichs Business Development bei PostFinance tätig ist.

SHARING EXPERIENCE

Der Verwaltungsrat und seine Verantwortung für die Strategieumsetzung



«Strategy is a commodity, execution is an art.»

Peter F. Drucker

In der *letzten Ausgabe unseres Newsletters* haben wir die grundlegende Verantwortung des Verwaltungsrats, die (beste/wenigste schlechte) Strategie festzulegen, angesprochen. In diesem Sinne folgen wir den Spuren von Peter F. Drucker, um uns den 90 % der Arbeit zu widmen, die nach der Strategiedefinition übrig bleiben: der Ausführung.

Der Schweizer Kodex für Corporate Governance (Code Suisse de Bonnes Pratiques pour la Gouvernance d'Entreprise) stellt fest, dass die Aufgabe des Verwaltungsrats darin besteht, «bei der Erstellung der Planung sicherzustellen, dass Strategie, Risiken und Finanzmittel grundsätzlich im Einklang sind». Diese Übereinstimmung von Zielen, Ressourcen und Zeit muss daher geplant und im Hinblick auf die Risiken und Chancen, die sich im Laufe der Zeit ergeben, regelmässig überprüft werden.

Was Sie als Vorstandsmitglied tun können, um die erfolgreiche Umsetzung Ihrer Unternehmensstrategie sicherzustellen

Wenn für Drucker das Streben nach finanziellem Gewinn nicht Vorrang bei der Wertschöpfung haben darf, geht es in erster Linie darum, dass die Ausführung Wert schaffen muss. Wenn die Ausführung steril wird, «wir tun, was man uns gesagt hat», ist die bekannte Krankheit der zeitraubenden und energieverzehrenden Bürokratie wahrscheinlich bereits im Körper des Unternehmens am Werk.



Um diese Fruchtbarkeit der Ausführung kontinuierlich zu gewährleisten, ist es am besten, sich mit einem zweischneidigen Schwert zu bewaffnen:

- ➔ Eine Kante, um sich zu vergewissern, dass diese Ausführung in voller Übereinstimmung mit der festgelegten Strategie steht.
- ➔ Eine andere Kante, um diese Ausführung ständig zu hinterfragen, um sie so gut wie möglich zu gestalten.

Weit entfernt von beschwichtigenden Reden geht es für die Mitglieder des Verwaltungsrats darum, die folgenden Kontrollelemente zu überprüfen.

Erste Kontrolle: Auf die optimale Ausführung des Boards achten

Um es mit den Worten Albert Schweitzers zu sagen: «Vorbildlichkeit ist nicht eine Art, andere zu beeinflussen; sie ist die einzige.» Es ist gesund und konsequent, vor der eigenen Tür zu kehren, indem man regelmässig die ordnungsgemässe Durchführung der Verwaltungsratssitzungen mit Antworten auf die folgenden Fragen überprüft:

- ➔ Die Mitglieder kennen einander und haben gegenseitiges Vertrauen.
- ➔ Die Mitglieder drücken sich sachlich und bündig aus.
- ➔ Die Mitglieder trauen sich, einfache Fragen zu stellen, ohne Angst, inkompetent zu erscheinen, oder komplexe Fragen ohne Tabu zu stellen.
- ➔ Die getroffenen Entscheidungen entsprechen den Prinzipien der Subsidiarität, des Konsenses, der Schnelligkeit oder zumindest einer angemessenen zeitlichen Begrenzung.

Während der Sitzungen und auch zwischen den Sitzungen investieren die Mitglieder des Verwaltungsrats persönlich an der Verbesserung Ihres Wissens zu:

- ➔ den Entscheidungsschlüsseln, die die Basis der validierten Strategie sind,
- ➔ der Betriebsart und den Herausforderungen des Unternehmens,

- ➔ der Entwicklung seiner Märkte und Branchen,
- ➔ und auch den Mitarbeitenden, die dieses grosse menschliche Abenteuer des Unternehmens in die Tat umsetzen.

Zweite Kontrolle: Sorgen Sie für die Einführung eines geeigneten Managementsystems und setzen Sie die Unternehmensführung um

Auch wenn die festgelegte Strategie nicht perfekt ist, bleibt sie in den meisten Fällen die bestmögliche Strategie mit realistischen und greifbaren Vorteilen. Im schlimmsten Fall werden weniger gute Strategien oder solche, die kontraproduktiv werden, meist korrigiert oder sogar auf dem Weg dorthin gestoppt. Wenn das Managementsystem des Unternehmens jedoch nicht angepasst ist, ist es egal, welche Strategie verfolgt wird, denn das ganze Schiff steht im besten Fall still, im schlimmsten Fall hat es bereits ein Wasserloch ...

Eine gute Möglichkeit, dieses Managementsystem zu überprüfen – was meines Wissens kaum ein Unternehmen tut –, ist, zunächst die Mitarbeitenden ohne Managementverantwortung zu befragen, um herauszufinden, was sie von der festgelegten Strategie, der Funktionsweise des Unternehmens in Bezug auf Entscheidungsfindung, Risikokontrolle, technische und organisatorische Entwicklungen, Umsetzungskapazitäten und Wachstum verstanden haben.

Der Unterschied zwischen einem geeigneten und einem ungeeigneten Managementsystem gleicht jenem zwischen einem erfahrenen Piloten, der weiss, was er tut und wohin er fliegt, und einem jungen Piloten, der sich eine Vielzahl von Fragen über die Steuerung, die zu befolgenden Protokolle und die zu vermeidenden Risiken stellt. «Geeignet» bedeutet also, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens wissen, was sie tun, warum sie es tun, wie sie es am besten tun und vor allem, welche Richtungen sie einschlagen.

Eine zweite Möglichkeit, dieses angepasste Managementsystem zu überprüfen, ist die Befolgung des alten Sprichworts «Worte fliegen weg, Schriften bleiben». Ohne in einen Ultraformalismus zu verfallen, ist ein Mindestmass an regel-

mässig aktualisierter Formalisierung erforderlich, um das volle Verständnis und die ständige Anpassung des Betriebes, der gewählten Ausführung und auch der Strategie zu gewährleisten.

Dritte Kontrolle: Für die Einführung eines für das Unternehmen angemessenen internen Kontrollsystems sorgen

Was das IKS-System der internen Kontrollen betrifft, bin ich oft negativ überrascht und selten «positiv enttäuscht» worden. Ich glaube, ich habe in 15 Jahren Beratungstätigkeit und gut 40 beratenen Unternehmen alle möglichen Überschüsse gesehen: das lückenhafte IT-System, das zu detailierte System, das niemand richtig ausfüllt, das System mit einem Designfehler, den niemand korrigiert, das halbwegs gut gemachte System, das aber niemand überarbeitet, etc. In diesem Fall würde ich ein einfaches System – z. B. Google Sheet oder Excel –, das einfach und relevant genug ist, einer unnötigen Kriegsmaschine vorziehen.

Interne Kontrollen sind kein «notwendiges Übel» und sollten es auch nie sein. Jenseits von bewährten Verfahren oder Vorschriften geht es darum, das, was nicht funktioniert, und das wahre Risiko, das sich faktisch materialisiert, zu erfassen (das potenzielle, vermutete oder wahrscheinliche Risiko gehört für mich in den Bereich der Risikoanalyse). Es geht also darum, die Ausführung zu sichern und zu verbessern. Und auch wenn einige Kontrollen wiederkehrend und automatisch sein können – wie die Checks vor dem Start –, muss der Kontrollgeist dennoch weit offen bleiben und alle funktionsgestörte Punkte aufzeigen, ohne die Idee eines bestimmten auszufüllenden Feldes, sondern die eines freien Feldes.

Schliesslich soll daran erinnert werden, dass die Kontrolle der Ausführung nicht das alleinige Vorrecht des Chief Executive Officer ist. Es ist nicht möglich, die Ausführung gleichzeitig zu steuern und zu kontrollieren, was sogar schädlich sein kann. Das Board hat daher eine entscheidende Rolle bei der Kontrolle der Ausführung.

Last but not least: Nicht nur ein Artikel ...

Um diese Überlegungen zur guten – wertschöpfenden – Ausführung als Gegenstand der Kontrollen von Board-Mitgliedern zu konkretisieren, habe ich einen Fragebogen/eine Kurzumfrage entworfen.

Dieses schnelle «Self-Assessment» ist Teil meines Final Papers im Hinblick auf meine Diplomierung (CAS International Board Member) mit dem Fokus auf die Ausführung für Board Members und als Forschungspartner des Boards der *mci group*, des Flaggschiffs der internationalen Kommunikation mit Sitz in Genf, dessen neueste aufschlussreiche Zahlen aus dem *Jahresbericht 2023 hier* zu finden sind.



Capture screen of the 2023 mci group Annual Report

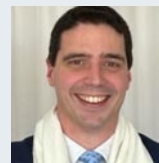
Abgesehen von der akademischen Übung hoffe ich, dass Sie Interesse daran haben, den Fragebogen auszufüllen, und dass er Ihnen helfen wird, das Anliegen der guten Ausführung in Ihrer Rolle als Board Member besser zu verstehen.

Wenn die Anzahl der Befragten ausreichend ist (mindestens 10 verschiedene Boards), verpflichtete ich mich, allen Mitgliedern des SwissBoardForums eine Präsentation der Ergebnisse in Form eines YouTube-Videos zur Verfügung zu stellen, das jederzeit und überall abrufbar ist. Mylène – der ich nochmals für die Gelegenheit zu diesem Artikel danke – flüstert mir ins Ohr, dass ich Ihnen den Mehrwert der Beantwortung dieses Self-Assessments verdeutlichen soll. Er ist zweifach: (i) Während des Self-Assessments werden Ihre Antworten Ihnen bewusst machen, wie gut Sie sich mit diesem gesunden Anliegen auskennen; (ii) während der YouTube-Darstellung der Ergebnisse können Sie sich mit Ihren Kollegen vergleichen und mögliche Hebel entdecken, um Ihre Kompetenzen in diesem Bereich zu verbessern.

Natürlich gibt es am Ende des Fragebogens ein Feld, in dem Sie die Relevanz und Vollständigkeit der Fragen bestätigen können, um zu überprüfen, ob die Fragen richtig beantwortet wurden.

[Link zum Fragebogen \(auf Englisch\)](#)

Autor



Thibault Gallineau

Seit 2009 ist er als Strategie- und Managementberater tätig und seit 2018 selbstständig. Er begleitet seine Kunden in der ganzen Schweiz beim Management ihrer strategischen Projekte und optimiert deren bestmögliche Umsetzung innerhalb der Boards. Er ist Präsident des schweizerischen Verbandes der unabhängigen Berater.

Was als Verwaltungsrat beim Deckungsumfang der Organhaftpflichtpolice zu beachten ist



In regelmässigen Abständen und teilweise auch abhängig von der Wirtschaftslage gibt es Meldungen in der Presse über die Haftung von Verwaltungsräten und Managern. Das Einhalten des nunmehr verschärften Datenschutzgesetzes und die bereits zur Tagesordnung gehörenden Cyberangriffe auf Unternehmungen – ob nun klein oder gross – sollten bei jedem Verwaltungsrat das Thema Organhaftpflichtversicherung ganz oben auf der persönlichen Prioritätenliste erscheinen lassen. Dies sind nur zwei von vielen weiteren Themen aus dem Bereich der Compliance.

Einleitung

Im vorliegenden Beitrag kann das Thema nicht umfassend abgehandelt werden. Es sollen aber immerhin Denkanstösse vermittelt werden, die bei der Überprüfung der eigenen Verantwortung als Organ und der Versicherbarkeit dieser Risiken weiterhelfen.

In einer komplexen und äusserst arbeitsteiligen Wirtschaft sind auch Organe kleinerer Firmen rasch mit dem Thema Compliance konfrontiert. Als Zulieferer von weltweit agierenden Konzernen sind sie auch jenen Sorgfaltspflichten unterworfen, die im internationalen Umfeld gelten. Beispielfähig kann auf die Richtlinie (EU) 2024/1760 vom 13. Juni 2024 über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf die Nachhaltigkeit verwiesen werden. Das Vorhandensein einer entsprechenden Versicherungsdeckung ist somit nicht davon abhängig, ob ein Unternehmen gross oder klein ist, sondern davon, welchen Risiken es ausgesetzt ist. Eine internationale Tätigkeit ist somit ein Hinweis darauf, dass die Haftungsrisiken grösser sind als bei einem ausschliesslich in der Schweiz tätigen Unternehmen.

Haftung und Versicherungsdeckung

Neben der Oberleitung der Gesellschaft und Erteilung der nötigen Weisungen gehören auch die Sorgfalts- und Treuepflicht sowie die Überschuldungsanzeige zu den wesentlichen Aufgaben und Pflichten eines Verwaltungsratsmitglieds. Das Gesetz schreibt vor, welche Pflichten der Verwaltungsrat übertragen kann (Art. 716a OR). Aufgrund der Möglichkeit der Delegation ist es deshalb wichtig, dass ein Organisationsreglement vorliegt, das die ans Management delegierte Verantwortung festlegt.

Damit der Versicherungsschutz einer Organhaftpflichtversicherung überhaupt greift, muss einem Organ eine Sorgfaltspflichtverletzung vorgeworfen werden können. Um einen Schadenersatzanspruch erfolgreich geltend zu machen, braucht es zudem einen (a) Schaden, eine (b) Pflichtverletzung, ein (c) Verschulden und schliesslich einen (d) Kausalzusammenhang zwischen Schaden und Pflichtverletzung.

Die Organhaftpflichtversicherung deckt – je nach Ausgestaltung der Police – den vom Organ verursachten Schaden ab. Regelmässig ist auch ein passiver Rechtsschutz vom Deckungsumfang umfasst. Dies kann als eine Form einer Rechtsschutzversicherung angesehen werden. Diese greift aber nur, wenn die Versicherungsdeckung gegeben ist, weshalb die Übernahme von Verteidigungskosten regelmässig unter diesem Vorbehalt steht. Dies weiss man aber oft erst, wenn die Ergebnisse der entsprechenden Sachverhaltsabklärungen vorliegen bzw. ein definitives Urteil vorliegt. Deshalb werden die Verteidigungskosten vom Versicherer zwar vorfinanziert, aber die Übernahme erfolgt unter dem Vorbehalt, dass auch tatsächlich Deckung besteht.

Versicherungssumme und Sublimiten

Versicherungspolice sehen eine Einmalgarantie pro Versicherungsjahr vor. Diese Versicherungssumme steht allen Organen gemeinsam zur Verfügung und muss mit allen geteilt werden. Ist sie aufgebraucht und stehen weitere Versicherungsfälle an, so kann es vorkommen, dass ein Organ keine Deckung mehr hat. Es gibt aber die Möglichkeit, Versicherungssummen im Voraus zu reservieren, sonst gilt: «First come, first served».

In der Praxis werden sogenannte Sublimiten für einzelne Deckungen in der Police definiert. So sieht man zum Beispiel Limiten für die Abwehr ungerechtfertigter Ansprüche (passiver Rechtsschutz), für Kosten im Zusammenhang mit

Reputationsrisiken, für Forderungen im Zusammenhang mit arbeitsrechtlichen Streitigkeiten, etc. Es ist wichtig, dass solche Sublimiten bekannt und bewusst gewählt werden. Zum Beispiel das Risiko, dass Organe nicht dafür gesorgt haben, dass das Unternehmen seine Fürsorgepflicht gegenüber Arbeitnehmern wahrnimmt, ist in letzter Zeit in den Vordergrund gerückt. Dies insbesondere im Zusammenhang mit Fällen von Whistleblowing und internen Untersuchungen. Organe oder das Management können sich heute rasch mit einer Strafanzeige eines unzufriedenen Arbeitnehmenden konfrontiert sehen. Gerade in den USA kann es vorkommen, dass die Sublimite für die Verteidigungskosten ausgeschöpft ist, bevor ein rechtskräftiges, letztinstanzliches Urteil vorliegt.



Vorrisiko – Nachrisiko – Nachdeckung (Run-off)

Besondere Aufmerksamkeit ist geboten beim Abschluss einer neuen Police oder beim Wechsel des Versicherers. Drei Stichworte sind hier von Bedeutung: das Vorrisiko, das Nachrisiko und die Run-off-Deckung.

Gängige Organhaftpflichtversicherungs-Policen gewähren auch Versicherungsschutz für Pflichtverletzungen, die vor dem Beginn der Police begangen wurden (Vorrisiko), sofern der Versicherungsnehmer bzw. die versicherten Organe bei Abschluss des Versicherungsvertrags keine Kenntnis davon hatten oder hätten haben können. Damit wollen die Versicherer verhindern, dass keine «brennenden Häuser» versichert werden.

Wenn nun Umstände bekannt sind, die zu einem Anspruch führen können, könnte ein Wechsel des Versicherers für dieses Ereignis zum Wegfall des Versicherungsschutzes führen. Zwar sehen viele Policen die Möglichkeit vor, Umstände vor dem Wechsel dem bisherigen Versicherer zu melden. Doch diese müssen die Anforderungen der Vertragsbedingungen erfüllen, was nicht immer einfach zu gewährleisten ist. Hier ist bei der Schadensmeldung (Notifikation) besonders sorgfältig vorzugehen.

Bei der Nachrisikoversicherung besteht keine Gewähr, dass der Versicherungsschutz bis zum Ende der Verjährungsfrist gegeben ist. Das Risiko besteht darin, dass der Vertrag abgelaufen ist, noch keine Forderung wegen einer begange-

nen Sorgfaltspflicht gestellt worden ist, die Verjährung für eine Haftung aber noch nicht eingetreten ist. Hier bieten die Versicherer Nachdeckungen an. Es kann dann vereinbart werden, dass präventive Mitteilungen («notice of circumstances») oder eine Nachmeldefrist («extended reporting period») möglich sind.

D&O-Policen sehen i. d. R. vor, dass sich die Deckung bei folgenden Ereignissen verändert:

- Fusion (mit Untergang) des Unternehmens,
- Kontrollwechsel («change of control»),
- Konkursöffnung (Art. 55 VVG), Nachlassstundung, Liquidation.

In all diesen Fällen bleibt die Police zwar noch bis zu ihrem normalen Ablauf bestehen. Sie deckt aber nur noch Schadenersatzansprüche für Pflichtverletzungen, die vor dem Datum des Ereignisses begangen worden sind; jene danach sind nicht mehr gedeckt («run-off»). Über die Run-Off-Deckung kann Versicherungsschutz nach Eintritt der oben erwähnten Ereignisse eingekauft werden.

Einzelne Klauseln

Zum Schluss sollen nun noch einzelne, spezielle Versicherungsklauseln kurz vorgestellt werden:

- Bereits erwähnt wurde das Risiko von Organen, dass Mitarbeitende zivil- oder strafrechtlich gegen sie vorgehen. Das Risiko der Kosten eines Strafverfahrens und Schadenersatzforderungen können entsprechend versichert werden.
- Hat ein Organ eine Pflichtverletzung begangen und stirbt es, so können sich die Erben mit einer Schadenersatzforderung konfrontiert sehen. Organe haften bekanntlich mit ihrem privaten Vermögen, diese Haftung geht über den Tod hinaus, d. h. die Schadenersatzforderung fällt in die Erbmasse. Aus diesem Grund kann es sinnvoll sein, darauf zu achten, dass auch die Erben den versicherten Personen gleichgestellt sind für Pflichtverletzungen, für die das Organ (also die versicherte Person) in Anspruch genommen werden kann.
- Der Versicherer übernimmt, sofern vereinbart, die strafrechtlichen Verteidigungskosten, die in einem erstmals während der Versicherungsperiode eingeleiteten Strafverfahren gegen eine versicherte Person wegen einer Pflichtverletzung, welche einen versicherten Schadenersatzanspruch zur Folge haben kann, entstehen.
- Es kann vereinbart werden, dass der Versicherer Kosten für die Anfechtung von gerichtlichen Anordnungen übernimmt bei: a) Einschränkung der grenzüberschreitenden Reisefreiheit, b) einem Verbot, eine Funktion als Organ auszuüben, c) der Konfiskation von Privatvermögen, d) Verfahren im Zusammenhang mit Auslieferungsersuchen; oft besteht dafür ein Ausschluss für USA und Kanada.

- ➔ Schliesslich kann auch das Ansehen oder der gute Ruf einer versicherten Person aufgrund eines gedeckten Anspruchs erheblich geschädigt werden. Bei entsprechend vereinbarter Klausel entschädigt der Versicherer die Kosten für die Wiederherstellung des guten Rufes.
- ➔ Der beste Schutz bleibt die Prävention durch Identifikation der relevanten Risiken, das Einplanen von Kontrollinstrumenten, die Prüfung der vertraglichen Möglichkeiten zur Risikoeingrenzung und die Einleitung der notwendigen präventiven Massnahmen (Risikomanagement).

Schlussbetrachtung

- ➔ Das Unternehmen selbst, die Manager und VR-Mitglieder können im Rahmen ihrer geschäftlichen Tätigkeit persönlich zivilrechtlich und strafrechtlich verantwortlich gemacht werden.
- ➔ Digitalisierung und Internationalisierung eröffnen neue Risikofelder, die im Rahmen der Risikoanalyse eines Unternehmens zu prüfen sind.
- ➔ Die Versicherungslösungen decken jeweils nur teilweise die Risiken ab, denen die Manager und VR-Mitglieder ausgesetzt sind. Eine sorgfältige individuelle Analyse des benötigten Versicherungsschutzes ist daher sehr wichtig.
- ➔ Aufgrund unterschiedlicher Deckungskonzepte und Versicherungsbedingungen besteht die Gefahr von Deckungslücken und Doppelversicherungen. Eine Analyse der verschiedenen Versicherungsprodukte ist daher ratsam. Bei sehr billigen Prämien ist Achtung geboten, weil es hier leicht zu Deckungslücken kommen kann.

Autor



Peter Haas ist Mitbegründer von Eversheds Sutherland Schweiz, war Managing Partner von September 2013 bis Dezember 2023 und ist seit Juni 2023 Verwaltungsratspräsident. Seine Schwerpunkte liegen im Bereich des nationalen und internationalen Prozessrechts sowie im Arbeits- und Vertragsrecht. Seit mehreren Jahren spezialisiert er sich im Bereich Versicherungs- und Haftpflichtrecht.

Peter Haas war mehrere Jahre Unternehmensjurist in einer der grössten Schweizer Versicherungen sowie Rechtsanwalt in einer Wirtschaftskanzlei. Er studierte an der Universität Bern und erwarb 1994 das Anwaltspatent. Er absolvierte ein Nachdiplomstudium in Europarecht an der Universität Essex (GB). Er verfügt über einen LL.M. im europäischen Recht, internationalen Privatrecht sowie in Schiedsgerichtsbarkeit.

RECHT

Oberleitung der Gesellschaft durch den Verwaltungsrat

von **Stefanie Meier-Gubser, Partner advokatur56 ag, Botschafterin des SwissBoardForum**

UNÜBERTRAGBARE UND UNENTZIEHBARE AUFGABE
Das Aktienrecht weist dem Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zu. So verlangt das Gesetz vom Verwaltungsrat unter anderem, dass er die Oberleitung der Gesellschaft ausübt und die nötigen Weisungen erteilt. Ein Überblick über die praktische Bedeutung dieser Pflicht.

Die Oberleitung der Gesellschaft ist die Hauptaufgabe des Verwaltungsrats. Er ist das strategische Führungsorgan der Gesellschaft und berechtigt und verpflichtet, nötigenfalls Weisungen zu erteilen. Die strategische Führung (Oberleitung) umfasst im Wesentlichen:

- ➔ Festlegung der Strategie und der strategischen Ziele der Gesellschaft;
- ➔ Bestimmung, Zurverfügungstellung und Aufrechterhaltung der erforderlichen Mittel, Ressourcen, Strukturen und Systeme;

- ➔ Begleitung, Kontrolle und wenn nötig Anpassung von Strategie, Ressourcen oder Strukturen.

Den Verwaltungsrat trifft gestützt auf seine Sorgfaltspflicht eine sog. «strategische Eingriffspflicht». Er muss aktiv einschreiten, wenn er Irrtümer und Unregelmässigkeiten feststellt¹ oder sich die Dinge anders entwickeln als erwartet.

Unübertragbarkeit und Unentziehbarkeit der Aufgaben

Der Verwaltungsrat kann in allen Angelegenheiten Beschluss fassen, die nicht nach Gesetz oder Statuten der Generalversammlung zugeteilt sind (sog. Kompetenzvermutung zugunsten des Verwaltungsrats), und er führt die Geschäfte der Gesellschaft, soweit er die Geschäftsführung nicht übertragen hat.² Für die Kernaufgaben von Art. 716a Abs. 1 OR bleibt der Verwaltungsrat in jedem Fall verantwortlich.

Die Unübertragbarkeit der Aufgaben bedeutet das Verbot für den Verwaltungsrat, entsprechende Entscheide zu delegieren.³ Die Unentziehbarkeit der Aufgaben verbietet an-

deren Organen, namentlich der Generalversammlung, die Anmassung der entsprechenden Entscheidkompetenz.⁴ Mit anderen Worten: Der Verwaltungsrat muss in diesem zwingenden Aufgabenbereich die Entscheide treffen. Er muss aber vorbereitende und ausführende Aufgaben nicht in eigener Person ausüben.⁵ So liegt beispielsweise der Entscheid über die Unternehmensstrategie beim Gesamt-

verwaltungsrat. Die Ausarbeitung von Grundlagen, Entwürfen und Varianten kann aber delegiert werden.

¹ BGE 97 II 403 E. 5b | ²Art. 716 OR

³ CHRISTOPH B. BÜHLER, ZK OR zu Art. 716a, N 39; GEORG KRNETA, Praxiskommentar Verwaltungsrat, N 1174

⁴ CHRISTOPH B. BÜHLER, a.a.O., N 6; GEORG KRNETA, a.a.O.

⁵ PETER BÖCKLI, Schweizer Aktienrecht, § 9, N 345; CHRISTOPH B. BÜHLER, a.a.O., N 39

Art. 716a Abs. 1 OR Unübertragbare Aufgaben [des Verwaltungsrats]

¹ Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
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 des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung und die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung;
8. bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind: die Erstellung des Vergütungsberichts.

² [...]

SWISSBOARDFORUM

Überblick über aktuelle Weiterbildungsangebote – alphabetisch geordnet



L'Académie des administrateur.trice.s – ACAD

Die ACAD bietet ein Ausbildungsprogramm für Mitglieder von Verwaltungs- und Stiftungsräten an. Ihr praxisnaher Ansatz, bestehend aus Rollenspielen, Erfahrungsaustausch in kleinen Gruppen und Erfahrungsberichten von Praktikern, macht sie zu einer Referenz in der Westschweiz. Die zertifizierte Ausbildung ACAD+, die von den lateinischen Handels- und Industriekammern anerkannt ist, umfasst vier Module und vermittelt alle notwendigen Kompetenzen für die oberste Führung und Aufsicht von Schweizer Unternehmen und Stiftungen.

Darüber hinaus ermöglicht ein massgeschneidertes Weiterbildungsprogramm die Erweiterung und Vertiefung der beruflichen Kompetenzen in der Unternehmensführung.

Der vollständige Schulungskalender ist verfügbar unter www.acad.ch.

BFH CAS Verwaltungsrat & ESG

Das CAS Verwaltungsrat & ESG wendet sich an aktive Verwaltungsratsmitglieder und alle Interessierten, die sich für diese anspruchsvolle Position im Verwaltungsrat qualifizieren möchten. Ziel ist es, dass Sie die aktuellen rechtlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen an Verwaltungsräte zu Nachhaltigkeit, Digitalisierung und ESG-Management kennen. Darauf aufbauend entwickeln Sie spezifische Lösungen für die eigene Organisation.

🕒 Start: Herbst 2024

🔗 Link: <https://www.bfh.ch/de/weiterbildung/cas/verwaltungsrat-esg/>

EXPERTsuisse – Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand

Im Weiterbildungsangebot von EXPERTsuisse – mit über 200 Veranstaltungen im Jahr – finden Sie Kurse auch für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder.

Profitieren Sie von aktuellem Wissen, praxisnahen Inhalten und einem wertvollen Netzwerk zu Themen wie Corporate Governance, finanzieller Führung oder strategischem Management.

Angebote, die Sie 2024 noch interessieren könnten:

- ➔ **Aktuelle Themen zum Internen Audit**
21. November 2024, ganztags, online oder Bern
- ➔ **Zertifikatslehrgang «Nachfolgeberatung»**
Modul «Big Picture», ab 29. November 2024, Zürich
- ➔ **Leistung und Entgelt des Verwaltungsrats**
3. Dezember 2024, ganztags, online oder Bern

Details und Anmeldung auf www.expertsuisse.ch.

Foundation Board Academy

«Eine Stiftung zu führen ist genau das Gleiche, wie ein Unternehmen zu führen.» Mit diesem Zitat weist Hansjörg Wyss, Unternehmer und Philanthrop, auf die wachsenden Ansprüche an Stiftungsräte gemeinnütziger Stiftungen hin. Umso wichtiger ist deren laufende Aus- und Weiterbildung.

Seit vier Jahren bietet die an der Universität Basel angesiedelte Foundation Board Academy Kompakt-Seminare für angehende und aktive Präsidenten und Stiftungsratsmitglieder gemeinnütziger Stiftungen an. Die Seminare dauern drei Tage und ermöglichen eine qualitativ hochstehende, alltagsorientierte Weiterbildung und eine anregende Auseinandersetzung mit aktuellen Themen und Trends. Wertvoll, mit dezidiertem Praxisbezug und interaktiven Formaten.

«Better Foundation Governance» – Kompakt-Seminare auf Deutsch:

- ➔ 24.-26. Oktober 2024, Hotel Odelya, Basel (ausverkauft)
- ➔ 25.-27. September 2025, Hotel Odelya, Basel

En français:

- ➔ Printemps 2025, Lausanne et Genève (les dates exactes sur le site)

www.foundationboardacademy.ch

Institut für Law and Economics – Universität St. Gallen Board Essentials 2024/2025

Sind Sie auf der Suche nach fundiertem, praxisnahem Wissen für Ihre Tätigkeit im Verwaltungsrat? Board Essentials, ein gemeinsam vom Institut für Law and Economics der Universität St. Gallen und der SIX Swiss Exchange entwickel-

tes Programm, bietet Ihnen die Möglichkeit, sich über die neuesten Trends und Best Practices in der Board Governance zu informieren.

Das Programm umfasst 8 Module und läuft von Oktober 2024 bis März 2025. Alle Dozenten sind Experten auf ihrem Gebiet und darauf bedacht, praxisnahe Einblicke zu vermitteln.

Mehr Informationen zum Programm finden Sie hier: [Link](#)

Rochester-Bern Executive Programs

Als eine der führenden Business Schools in der Schweiz bietet RoBe ein breites Angebot an Weiterbildungen für Führungskräfte und Verwaltungsräte an. SBF-Mitglieder profitieren von 10 % Rabatt auf folgende Programme:

CAS Verwaltungsrat

Der Lehrgang geht auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen von VR in KMU ein.

- ➔ Start: 13.11.2024
- ➔ [Link: www.rochester-bern.ch/vr](http://www.rochester-bern.ch/vr)

Seminar Stiftungsrat

Das Seminar für das oberste Stiftungsorgan vermittelt das nötige Rüstzeug für eine erfolgreiche Stiftungsarbeit.

- ➔ Durchführung: 26.-28.06.2025
- ➔ [Link: www.rochester-bern.ch/sr](http://www.rochester-bern.ch/sr)

Seminar Kompetenz im VR-Präsidium

Das Seminar für VR-Präsidenten in KMU adressiert typische VRP-Themen und vermittelt wichtige Instrumente und schnell umsetzbare Lösungen.

- ➔ Start: 05.11.-07.11.2025
- ➔ [Link: www.rochester-bern.ch/vrp](http://www.rochester-bern.ch/vrp)

Schulthess Forum SZW-Tagung 2024

Am 24. September 2024 lädt das Schulthess Forum zur SZW-Tagung in Zürich ein. Im Fokus steht das neue Aktienrecht, wobei Expertinnen und Experten ihre ersten Erfahrungen und Empfehlungen teilen. Diskutiert werden Themen wie virtuelle Generalversammlungen und Verwaltungsratssitzungen, Statuten und Organisationsreglemente, Sanierungsverfahren sowie die nicht-finanzielle Berichterstattung und das Kapitalband. Die Tagung beleuchtet zentrale Fragestellungen für die Praxis und bietet eine wertvolle Plattform für den Austausch und die Diskussion aktueller Herausforderungen und Entwicklungen.

Mehr Informationen entnehmen Sie der [Webseite](#).

Executive Strategy Champion

Hannes Burkhalter (Unternehmer und mehrfacher Verwaltungsrat in KMUs und Start-ups) und Thierry Kneissler (Co-Gründer und Ex-CEO TWINT, mehrfacher Verwaltungsrat in KMUs und Start-ups) bieten neu eine speziell auf KMUs

zugeschnittene Strategieausbildung an, die sich an Verwaltungsratspräsidenten, Verwaltungsratsmitglieder und CEOs richtet.

Die Veranstaltung ist für eine kleine und ausgewählte Gruppe konzipiert, um eine intensive und persönliche Reflexionsumgebung zu gewährleisten. Sie erhalten praxiserprobte Instrumente und Checklisten, um aktuelle und zukünftige strategische Herausforderungen im KMU-Verwaltungsrat erfolgreich zu meistern.

Lehrgänge im 2025

- ➔ 26.03.-27.03.2025
- ➔ 19.11.-20.11.2025

Alle Informationen sowie den Anmelde-link finden Sie unter <https://strategychampion.ch/executive>.

Verwaltungsrat Management AG

Am 6. und 7. Mai 2025 steht bei der Verwaltungsrat Management AG die 5. Austragung der Seminarreihe «Beste Verwaltungsrats-Praxis – Teil II» im KKL Luzern auf dem Programm. Aufbauend auf einer ganzheitlichen und systematischen Sichtweise wird praxisnah auf jene Themen eingegangen, welche sich heute in den VR-Gremien als die grössten Herausforderungen zeigen. Dieses Vertiefungsseminar richtet sich an Personen, welche bereits das Seminar «Beste Verwaltungsrats-Praxis – Teil I» absolviert haben (jeweils im Oktober) oder Präsidial-/Mitgliedsfunktionen bei Verwaltungs- und Stiftungsratsgremien ausüben.

Link: www.vrmanagement.ch

Das ZfU – Zentrum für Unternehmungsführung AG – Ihr Partner für die Extrameile

Unternehmer, Verwaltungsräte, CEOs, Kaderleute und Fachspezialisten finden in den ZfU-Trainings kompetente Sparringspartner zur Weiterentwicklung der Kompetenzen, um die unternehmerischen Herausforderungen in Unternehmensführung, Strategie, Leadership und auf der persönlichen Ebene zu meistern. Die Inhalte fokussieren auf die direkte Umsetzung in die Praxis. Unsere renommierten Referenten und Trainer – alles anerkannte Spezialisten mit umfassender Praxiserfahrung – stehen Ihnen dabei zur Seite. Wenn Sie von den Besten lernen wollen, sind Sie bei uns genau richtig.

Für Unternehmungen schaffen wir massgeschneiderte Programme mit bleibendem Wert.

Link: www.zfu.ch

AGENDA SWISSBOARDFORUM

OKTOBER

01.10.2024 | 17h30 | Lausanne

Cercle des Président·e·s Romandie

NOVEMBER

05.11.2024 | 17h30 | Marriott Hotel Zürich

Künstliche Intelligenz – Chance oder Jobkiller?

11.11.2024 | 17h30 | Hotel de la Paix Lausanne

Guide du conseil d'administration – Présentation de la 3^{ème} édition

19.11.2024 | 12h00 | Chambre de commerce d'industrie et des services de Genève CCIG

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

19.11.2024 | 17h30 | Hotel Schweizerhof Bern

VR-Inside (Deutschschweiz)

DEZEMBER

03.12.2024 | 08h30 | mindyourstep GmbH Zürich

Wie kann ich mich für Verwaltungsratsmandate besser positionieren?

SAVE THE DATE 2025

03.02.2025 | 11h00 | Zürich

06.02.2025 | 17h30 | Lausanne

25.03.2025 | 17h30 | Bern

01.04.2025 | 17h30 | Lausanne

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktorin:

Mylène Thiébaud, Geschäftsführerin SwissBoardForum

Layout: Silversign GmbH, Bern

Bilder: www.istock.com

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.swissboardforum.ch