

HAUPTGESCHÄFTSSTELLE BERN

Martin Troxler

Geschäftsführer
Kapellenstrasse 14
Postfach
3001 Bern

+41 (0)58 796 98 80
sekretariat@swissboardforum.ch

SECRÉTARIAT ROMAND

Sandrine Hanhardt Redondo

Secrétaire romande
Case postale 1215
1001 Lausanne

+41 (0)58 796 33 00
secretariat@swissboardforum.ch

www.swissboardforum.ch

SWISS BoardForum

sharing experience



Die Schweizer Plattform für Verwaltungsräte und Corporate Governance

- Das SwissBoardForum
- 10 VR Tools
- Mitgliedschaft

Werden Sie Teil der Plattform und
bewerben Sie sich jetzt für eine
Mitgliedschaft!

Werden Sie Teil der SwissBoardForum
Community und folgen Sie uns unter
[https://www.linkedin.com/company/
swissboardforum/](https://www.linkedin.com/company/swissboardforum/)



Premium-Partner:

die Mobiliar

RAIFFEISEN



Medienpartner:

HANDELSZEITUNG
Wirtschaft im Klartext.



INHALT

Das SwissBoardForum	4
<hr/>	
10 VR Tools	
VR-Zusammensetzung	6
Code of Conduct für VR-Mitglieder	8
Zusammenarbeit VR-VRP-CEO	10
VR-Rekrutierung	12
Quick-Check Corporate Governance	14
Zwingende Aufgaben des VR	16
Führungskalender	18
VR-Cockpit	20
VR-Protokoll	22
10 VR-Fallstricke	24
<hr/>	
Mitglied werden	26



SHARING EXPERIENCE

Das SwissBoardForum, eine schweizweite Plattform für Verwaltungsrats-Themen und Corporate Governance, hat sich dem persönlichen Erfahrungsaustausch und einer praxisnahen Wissensvermittlung verschrieben. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, was das SwissBoardForum ausmacht, was im Angebot steht und wie Sie Mitglied werden können. Auf den Seiten 6-25 erhalten Sie – ganz im Sinne von sharing experience – Einblick in die 10 VR-Tools.

VR-Arbeit ist spannend, verantwortungsvoll, komplex und geht weit über das (gedankenlose) Abarbeiten von Checklisten hinaus. Standards, Prozesse und Checklisten helfen jedoch, die VR-Arbeit effizient zu gestalten und mit mehrwertbringendem Inhalt zu füllen. Die 10 VR-Tools können die abgebildeten Themen nicht erschöpfend behandeln und erheben auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr sollen sie dem Verwaltungsrat als Gedankenanstoss und pragmatische Arbeitshilfe dienen. Die VR-Tools können situationsbezogen entweder ausgebaut oder angepasst werden und damit die VR-Arbeit und -Organisation erleichtern. Weitere praktische VR-Tools und Checklisten finden Sie im Handbuch für den Verwaltungsrat (2. Auflage), welches im Buchhandel oder beim SwissBoardForum erhältlich ist.

KURZPORTRAIT

Das SwissBoardForum

- Gegründet 2007 als Verein (vormals sivg, Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder)

- Knapp 600 Mitglieder in der ganzen Schweiz

- Vorstandsmitglieder mit langjährigen Erfahrungen in Fragen von Corporate Governance und Verwaltungsrat

- Hochkarätig besetzter Beirat mit Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft

- Wirtschaftlich und politisch unabhängig

- Herausgeber «Handbuch für den Verwaltungsrat – Ein Ratgeber für die VR-Praxis» (2. Auflage)

Was wir bieten und was uns wichtig ist

- Eine schweizweite Plattform für VR-Themen und Corporate Governance

- «Sharing Experience»: persönlicher Erfahrungsaustausch und praxisnahe Wissensvermittlung zur Förderung der professionellen Verwaltungsrats- und Stiftungsratsstätigkeit

- Regelmässige Veranstaltungen zu VR-Themen und Corporate Governance in der ganzen Schweiz

- Regionale Aus- und Weiterbildungsangebote bei ausgewählten Partnern

- Ein regionen- und branchenübergreifendes VR-Netzwerk

- Eine Interessenvertretung von Verwaltungsräten gegenüber Behörden und Politik



Folgende **Partner** unterstützen das SwissBoardForum:

Premium-Partner

die Mobiliar **RAIFFEISEN** **KPMG** **CP**
Centre Patrimonial

Medienpartner

HANDELSZEITUNG **PME**
Wirtschaft im Klartext. MAGAZINE

Bei Interesse an einer Partnerschaft melden Sie sich bitte unter sekretariat@swissboardforum.ch.

Gerne kontaktieren wir Sie und zeigen Ihnen in einem persönlichen Gespräch die Kooperationsmöglichkeiten auf.

10 VR TOOLS

TOOL 01

VR-Zusammensetzung

Die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats lassen erkennen, welche Kompetenzen zwingend im Gremium vertreten sein müssen. Für die bestmögliche VR-Zusammensetzung gilt es jedoch, multiple Einflussfaktoren und Denkansätze zu beachten, die in Statuten, Reglementen, Profilen und Verträgen abgebildet werden.

Funktionale Struktur

- VR-Präsident
- VR-Vizepräsident
- evtl. VR-Delegierter
- VR-Sekretär (innerhalb oder ausserhalb VR)
- VR-Mitglieder

Unternehmensadäquate und organisatorische Struktur

- VR passend zu Grösse, Branche, Internationalität, Lebenszyklus, Komplexität und Eigentümerstruktur des Unternehmens
- Situative Bildung von Ausschüssen (Audit, Risk, Nomination, Compensation) bei zunehmender Komplexität und/oder Grösse

Diversität des VR

- Fachlich
- Methodisch
- Alter
- Geschlecht
- Netzwerke
- Aus- und Weiterbildung
- Geografisch

Einheit des VR

- Zeitliche Verfügbarkeit und Flexibilität
- Materielle und ideelle Unabhängigkeit
- Keine Interessenkonflikte
- Sachlich, kritisch im Innenverhältnis
- Kollegialitätsprinzip im Aussenverhältnis
- Kompetenz vor Prominenz
- Leadership und Entscheidkompetenz
- Hohes Engagement
- Unternehmensinteresse vor Partikularinteresse
- Identifikation mit Unternehmen

Rollen- und Typenkomplementarität

- Visionär
- Innovator
- Denker
- Gestalter
- Umsetzer
- Förderer
- Controller
- Zuhörer

Externe Einflüsse

- Stakeholder
- Wirtschaftslage
- Ressourcen
- Gesetze
- Gesellschaftlicher Wertewandel
- Krisen und Konflikte

Unternehmensspezifische Faktoren

- Branche
- Lebenszyklus des Unternehmens
- Eignerstruktur
- Unternehmenskultur

TOOL 02

Code of Conduct für VR-Mitglieder

Der Code of Conduct legt fest, welche Verhaltens- und Handlungsweisen von den VR-Mitgliedern erwartet werden und an welchen Werten sich diese messen.



Engagement und Verhalten

- «Put your nose in, but keep your hands off»
- Pflicht zu Vorbereitung und aktiver Teilnahme an VR-Sitzungen

Einheit des VR

- Informationen aus VR-Sitzungen sind grundsätzlich geheim
- Kommunikation erfolgt gemäss Kommunikationsstrategie via VRP oder GL

Langfristiges Unternehmensinteresse

- Langfristige Perspektive von Denk- und Handlungsweise
- Im Interesse des Unternehmens

Konstruktive Kritikfähigkeit und Solidarität

- Fähigkeit, ohne Dogmatismus in grossen Zügen zu denken
- Solidarisches Mittragen der vom VR gefällten Entscheide

Verantwortlichkeit

- Kenntnis von Haftungs-, Reputations- und Finanzrisiken (inkl. persönlicher Haftung für Sozialversicherungsbeiträge und Steuern)

Identifikation mit dem Unternehmen

- VR ist Botschafter für das Unternehmen, seine Mission und seine Werte
- Integerer, ausgewogener und angepasster Umgang mit VR- und GL-Mitgliedern

Informationsrecht und -pflicht

- Einfordern der Auskunfts- und Einsichtsrechte beim VRP, nicht direkt bei GL
- Wahrnehmen der Informationspflicht

Vermeidung von Interessenkonflikten

- Vermeidung möglicher Interessenkonflikte
- Sofortige, vollständige und transparente Information über Interessenkonflikte
- Transparente und konsequente Ausstandsregelung

Persönliche Weiterbildung und Selbstevaluation

- Bereitschaft zu persönlicher Aus- und Weiterbildung
- Regelmässige Selbstevaluation des VR-Gremiums



Zusammenarbeit im VR

- Die VR-Kultur ist entscheidend für den Erfolg der Zusammenarbeit
- Der VRP prägt mit seiner Art der Führung, der Gesprächskultur, des Führungsanspruchs und der Sitzungsleitung die Kultur im VR
- Grundlage ist eine offene, von Vertrauen und Respekt getragene, transparente Diskussionskultur
- Kompetenz-Fragen sind immer sofort und transparent anzusprechen
- Jedes VR-Mitglied hat das Recht, innerhalb der Sitzung Auskünfte über alle Angelegenheiten der Gesellschaft zu verlangen. Ausserhalb der Sitzung soll immer zuerst der VRP angefragt werden. Alleingänge von VR-Mitgliedern sind zu vermeiden

TOOL 03

Zusammenarbeit VR-VRP-CEO

VR-Arbeit ist Teamarbeit. Dem VR-Präsidenten kommt jedoch eine zentrale Rolle zu: Seine Führungs- und Gesprächskultur prägen die des Gremiums. Einige Grundsätze zur Zusammenarbeit zwischen VR, VRP und CEO.

Zusammenarbeit mit der GL

- Der VRP ist das Bindeglied zwischen VR und CEO bzw. GL
- Der VRP bereitet die VR-Sitzungen minutiös vor. Dabei hört er den CEO an
- Der CEO nimmt grundsätzlich an VR-Sitzungen mit beratender Stimme teil (weitere GL-Mitglieder nach Bedarf)
- VRP und CEO planen (jährlich im Voraus) zwischen den VR-Sitzungen regelmässige bilaterale Gespräche, idealerweise mit einer Standard-Traktandenliste
- Anträge des CEO folgen einem Schema. Sie enthalten eine Begründung und sind beschlussreif zu formulieren
- VR und GL regeln die Zuständigkeiten zur Kommunikation gemeinsam
- Allen Führungspersonen ist klar, wer im Normalfall und wer im Krisenfall das Unternehmen nach innen und nach aussen vertritt
- Die Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen VR, VRP, allfälligen Ausschüssen und CEO/GL sind im Organisationsreglement festgehalten

TOOL 04

VR-Rekrutierung

Eine Auswahl möglicher Fragestellungen an VR-Kandidaten beim Erstgespräch im VR-Rekrutierungsverfahren.

- ❓ Was ist Ihre Motivation für die Übernahme des fraglichen VR-Mandats?
 - ❓ Was wäre der Mehrwert, der durch Ihre Einsitznahme erzielt werden könnte?
 - ❓ Was könnte von Ihnen bei einer VR-Einsitznahme nicht erwartet werden?
 - ❓ Haben Sie bereits Erfahrungen im Umfeld einer Familienunternehmung bzw. im Verwaltungsrat eines KMU gesammelt? Was sind Ihrer Ansicht nach die speziellen Herausforderungen?
 - ❓ Was waren Ihrer Ansicht nach Ihre grössten unternehmerischen Erfolge in der Vergangenheit, auf was sind Sie stolz?
 - ❓ Wie würden Sie Ihre Persönlichkeit beschreiben, Ihre Stärken und Ausprägungen?
 - ❓ Können Sie sich als ideell (Meinungsfindung und -äusserung) sowie materiell (finanzielle Unabhängigkeit vom VR-Honorar) unabhängig bezeichnen?
 - ❓ Bestehen Ihrer Ansicht nach aufgrund Ihrer beruflichen Betätigung oder Ihrer sonstigen Aktivitäten keine möglichen Interessenskonflikte, die es zu berücksichtigen gäbe?
 - ❓ Wie beurteilen Sie Ihre zeitliche Flexibilität und Verfügbarkeit bezüglich eines solchen VR-Mandats?
- ❓ Was verstehen Sie unter einer Good Governance bzgl. Rolle und Tätigkeit eines Verwaltungsrates?
 - ❓ Was ist Ihnen als Verwaltungsrat besonders wichtig im Zusammenspiel mit der Geschäftsleitung?
 - ❓ Was wäre eine ungefähre Vorstellung Ihrerseits bzgl. VR-Honorar?
 - ❓ Dürften wir bei weiterem Interesse an Ihrer Person auch Strafregisterauszüge bzw. Betreibungsregisterauszüge einfordern?
 - ❓ Gibt es irgendeinen Umstand bzgl. Ihrer Person, den wir kennen sollten bzw. der in der Zukunft Einfluss auf Ihre VR-Tätigkeit ausüben könnte?
 - ❓ Wo könnten wir möglicherweise Referenzauskünfte über Ihre Person einholen?
 - ❓ Für eine allfällige weitere Gesprächsführung, was wären mögliche Firmenunterlagen die Sie gerne einsehen würden?



TOOL 05

Quick-Check Corporate Governance

Mit welchen Führungs- und Kontrollaufgaben müssen sich Verwaltungsräte befassen, um den externen, nicht beeinflussbaren und limitierenden Faktoren unternehmerisch erfolgreich zu entsprechen und eine nachhaltige Unternehmensfortführung zu gewährleisten?

Normative VR-Funktion

- ✓ Statutarische Firma, Sitz, Zweck entsprechen tatsächlicher Situation
- ✓ HR-Auszug entspricht tatsächlicher Situation
- ✓ Organisationsreglement und Funktionendiagramm
- ✓ Führungskalender mit periodisch oder ständig wiederkehrenden Traktanden
- ✓ Zeichnungsberechtigungen Top-Management durch VR geregelt und erteilt
- ✓ Jährliche Durchführung GV inkl. Protokoll

Strategische VR-Funktion

- ✓ Langfristiges Strategiepapier (3-5 Jahre)
- ✓ Massnahmenplan zur Umsetzung der Strategie
- ✓ Jährliches Strategiecontrolling
- ✓ Organisationsstruktur im Einklang mit Strategie
- ✓ In Leitbild oder Code of Conduct festgeschriebene Kultur

Finanzwirtschaftliche VR-Funktion

- ✓ Jahresrechnung (Bilanz, ER und Anhang)
- ✓ Budget (kurz- und langfristig)
- ✓ Liquiditätsplanung
- ✓ Berichterstattung an VR / Controlling
- ✓ Internes Kontrollsystem IKS
- ✓ Revisionsstelle

Personelle VR-Funktion

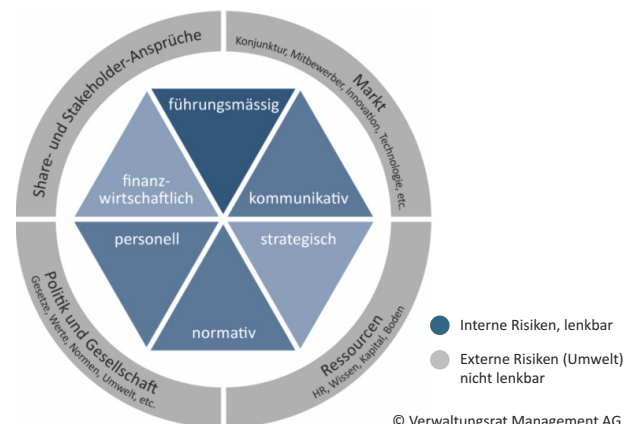
- ✓ Anforderungsprofile für VR
- ✓ Gesamtkompetenz-Profil mit bestmöglicher Zusammensetzung
- ✓ Standard für Rekrutierungsverfahren von VR
- ✓ Selbstevaluation des VR
- ✓ Entschädigung des VR
- ✓ Förderung und Weiterbildung

Führungsmässige VR-Funktion

- ✓ Risiko- und Krisenmanagement im VR
- ✓ Risiko- und Krisenmanagement im Unternehmen
- ✓ Sitzungsmanagement
- ✓ Ausschüsse

Kommunikative VR-Funktion

- ✓ Kommunikationspolitik und -konzept
- ✓ Geschäftsbericht, Offenlegung, Corporate Governance Richtlinien





TOOL 06

Zwingende Aufgaben des VR

Die Aufgaben des Verwaltungsrats definieren sich nach der allgemeinen Sorgfalts- und Treuepflicht sowie punktuellen Gesetzes- oder Statutenbestimmungen. 7 Aufgaben dürfen dem Verwaltungsrat nicht entzogen werden, und er darf sie nicht delegieren (Art. 716a OR).

1. Oberleitung der Gesellschaft

- Entwicklung Unternehmensstrategie
- Festlegen Ziele und Prioritäten (inkl. Mass der Gewinnstrebigkeit und Risikomanagement)
- Zurverfügungstellen der erforderlichen Ressourcen
- Auftragserteilung an GL und Überwachung der Umsetzung

2. Festlegen der Grundzüge der Unternehmensorganisation

- Struktur
- Aufgaben
- Verantwortlichkeiten
- Abläufe

3. Finanzverantwortung

- Ausgestaltung der Grundzüge des Rechnungswesens, Finanzkontrolle und -planung
- Regelmässige Information über Finanzlage

4. Ernennung und Abberufung der GL

- Ernennung und Abberufung der direkt dem VR unterstellten GL-Mitglieder
- Zuweisung der Zeichnungsberechtigung (Vertretungsbefugnis)

5. Oberaufsicht über die GL

- Sorgfältige Auswahl, Instruktion und Überwachung der GL
- Angemessene Kontrolle der GL
- Organisation der Berichterstattung an den VR

6. Geschäftsbericht und Generalversammlung

- Erstellung Geschäftsbericht (Jahresbericht, Jahresrechnung, evtl. Konzernrechnung)
- Frist- und formgerechte GV-Einladung mit Traktanden und Anträgen des VR
- Sicherstellung der Umsetzung der GV-Beschlüsse

7. Benachrichtigung des Richters bei Überschuldung

- Überschuldung: Forderungen der Gesellschaftsgläubiger sind weder zu Fortführungs- noch zu Verwertungszwecken gedeckt
- Benachrichtigung des Richters (Ausnahme: genügend Rangrücktritte oder sofortige und wirksame Sanierungsmassnahmen)

TOOL 07

Führungskalender

Der Führungskalender stellt sicher, dass der Verwaltungsrat ständig oder periodisch wiederkehrende Geschäfte zeitgerecht behandelt und entscheidet. Er ist Grundlage für die Festlegung der konkreten Termine und Traktanden. Ein Beispiel.



Januar

- ✓ Provisorischer Rechnungsabschluss
- ✓ Personelles und Organigramm (insbes. kontinuierlicher Nachfolgeprozess VR und GL)
- ✓ Selbstevaluation des VR

März

- ✓ Definitiver Jahresabschluss und Genehmigung Geschäftsbericht
- ✓ Berichterstattung Revision
- ✓ Bonus GL
- ✓ Vorbereitung GV
- ✓ Strategie: Review Analyseteil

Mai

- ✓ Strategietagung mit GL

Juni

- ✓ Strategie: Entscheide
- ✓ Marketing / Kommunikation
- ✓ Generalversammlung

September

- ✓ Eckdaten Budget
- ✓ Produktion
- ✓ Qualität
- ✓ Risikomanagement
- ✓ ICT
- ✓ Terminplanung Folgejahr

November

- ✓ Prognose Jahresabschluss
- ✓ Budget
- ✓ Zielsetzungen Folgejahr
- ✓ Review aller relevanten Reglemente

TOOL 08

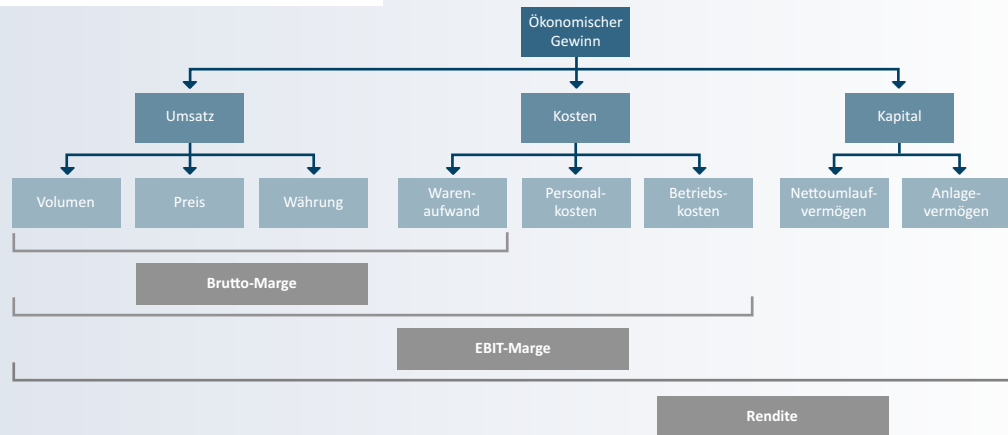
VR-Cockpit

Das VR-Cockpit ist ein Tool zur Übersicht der wichtigsten Kenngrößen und Mindestanforderungen zum Thema «Was ist Erfolg?». Dabei sind Niveau und Qualität des Erfolgs gleichrangig zu betrachten.

Ein VR-Cockpit, das sowohl Niveau als auch Qualität des Ergebnisses gegenüberstellt, entspannt die Diskussion zwischen VR und Management, die oft zu stark auf das Finanzergebnis fokussiert ist und nur selten ausreichend Raum für fruchtbare Diskussionen von Umfeld, Strategie und Langfristigkeit zulässt.

Niveau des Erfolgs

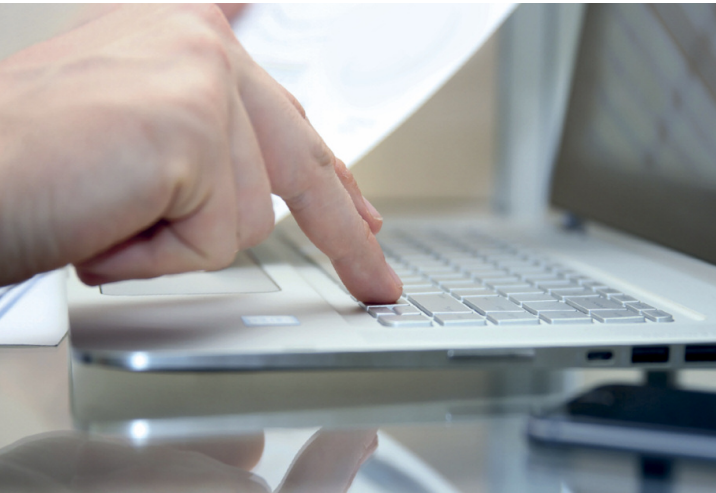
- Wichtigste finanzielle Kenngrößen
- Einbezug von Margen- und Rendite-Betrachtungen
- Absolute Wertschaffung mit direkter Gegenüberstellung absoluter und prozentualer Werte



Qualität des Erfolgs

- Mindestanforderungen auf Seiten Bilanz und operativer Geschäftstätigkeit (z.B. Kundenzufriedenheit 60%, Fluktuationsrate < 10%)
- Schwierigkeit: oft nicht mess-, sondern nur beurteilbar

Mindestanforderungen auf Seiten Bilanz für	Eigenkapital	Operationelle Mindestanforderungen für	Qualität
	Dividenden		Kunden
	Verschuldungsgrad		Innovation
	Liquidität		Mitwirkende
			Reputation



TOOL 09

VR-Protokoll

Das Gesetz verlangt für das Protokoll nur, dass es die Verhandlungen und Beschlüsse des Verwaltungsrats enthält und vom Vorsitzenden und vom Sekretär unterzeichnet wird. Statuten und Reglemente können zusätzliche formelle und materielle Anforderungen stellen.

Funktion

- Informationsinstrument für VR, Gesellschaft oder Dritte (Investoren, Historiker etc.)
- Kontrollinstrument für VR bezügl. Vollzug der Beschlüsse, Pendenzen, Qualität der VR-Arbeit etc.
- Beweisinstrument über VR-Diskussionen und -Entscheidungen gegenüber Behörden (z.B. Handelsregister), Dritten (z.B. Banken) und in Verantwortlichkeitsprozessen
- Urkunde im Sinne des Strafrechts

Mindestanforderungen und -inhalt

- Objektiv, wahr und vollständig
- Name der Gesellschaft
- Fortlaufende Numerierung der Protokolle
- Datum, Zeit (Beginn und Ende), Ort der Sitzung
- Teilnehmende und abwesende Personen inkl. Funktion
- Traktanden je mit Diskussion und Beschluss
- Liste der Unterlagen und Anhänge
- Adressatenliste
- Erstellungsdatum des Protokolls
- Unterschrift des VRP und Sekretärs

Weiteres

- Erstellung und Zustellung innert nützlicher Frist (1 Woche)
- Protokollierung von Gegenvoten und Stimmverhältnissen (inkl. Namensangabe)
- Protokollierung von gefällten Zirkularbeschlüssen
- Pendenzenliste im Anhang
- Genehmigung des Protokolls an nächster VR-Sitzung
- Protokollierung durch Drittperson sinnvoll
- Aufbewahrung: mindestens 10 Jahre (Geschäftsbücher)

TOOL 10

10 VR-Fallstricke

Gewisse Fehler werden regelmässig gemacht. Dabei lassen sie sich durch eine Regelung im Organisationsreglement sowie durch konsequente Führung durch den VR-Präsidenten und ein aktives Engagement der einzelnen VR-Mitglieder vermeiden.

1. Ungünstige VR-Zusammensetzung

- ❗ Ungenügende Qualifikation des Gremiums durch zufällige, willkürliche, überholte oder nicht auf das Unternehmen angepasste Zusammensetzung
- ❗ Fehlende fachliche und vor allem persönliche Kompetenzen der Mitglieder namentlich in Bezug auf zeitliche Verfügbarkeit, Unabhängigkeit und Engagement

2. Mangelhafter Umgang mit Interessenkonflikten

- ❗ Fehlende Regelung für Umgang mit Konflikten (inkl. Ausstand)
- ❗ Fehlende Sensibilität oder Offenlegung
- ❗ Beeinflussung von Entscheiden durch «Hidden Agendas», Eigen- oder Drittinteressen

3. Ungenügendes Sitzungsmanagement

- ❗ Zu geringer Sitzungsrhythmus
- ❗ Mangelhafte Sitzungsvorbereitung und -teilnahme
- ❗ Inkonsequente Sitzungsleitung
- ❗ Mangelhaftes Protokoll

4. Unvollständige Entscheidungsfindung

- ❗ Ungenügende Entscheidungsgrundlagen / Dokumentation
- ❗ Fehlende Diskussion (Durchwinken) oder Beschlussfassung
- ❗ Zu späte oder überwiegend reaktive statt proaktive Entscheide
- ❗ Fehlende Umsetzung getroffener Entscheide

5. Fehlende Strategie(kontrolle)

- ❗ Fehlende Strategie
- ❗ Ungenügender Strategieprozess
- ❗ Mangelhafte Strategiekontrolle

6. Unklare Organisation und Prozesse

- ❗ Unklare Verantwortlichkeits- und Kompetenzzuteilung
- ❗ Fehlende Definition notwendiger Prozesse
- ❗ Delegation der Geschäftsführung trotz fehlendem Organisationsreglement

7. Ungenügendes Risikomanagement

- ❗ Fehlendes Bewusstsein für mögliche Risiken
- ❗ Fehlendes oder ungenügendes Monitoring
- ❗ Fehlende Compliance

8. Mangelhafte Kommunikation

- ❗ Fehlende Kommunikationsstrategie und unklare Zuständigkeiten
- ❗ Unsensibler Umgang mit internen Informationen, Geschäftsgeheimnissen und Personendaten
- ❗ Mangelhafte Information und Kommunikation nach innen und aussen

9. Ungenügende Zusammenarbeit mit GL und Kontrolle

- ❗ Mangelhafte Instruktion und Überwachung der Geschäftsleitung
- ❗ Ungenügende Zusammenarbeit zwischen VR und GL
- ❗ Unklare Kompetenzregelung

10. Mangelhafte Entwicklung und Nachfolge

- ❗ Verharren im Status Quo (Verpassen von Trends und gesellschaftlichen Entwicklungen)
- ❗ Mangelhafte Nachfolgeplanung
- ❗ Ungenügende Weiterentwicklung des VR

MITGLIED WERDEN

Share the experience!

Unsere Mitglieder sind natürliche Personen mit einem oder mehreren Mandaten in einem Verwaltungs- oder Stiftungsrat oder einem anderen obersten, strategischen Leitungsorgan sowie Persönlichkeiten, die sich aktiv mit Verwaltungsrats-themen befassen.

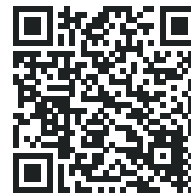


Mitgliedernutzen – Leistungen für SwissBoardForum Mitglieder

- Kostenlose Teilnahme an SwissBoardForum Veranstaltungen zu praxisrelevanten VR-Themen in der ganzen Schweiz
- Vorzugskonditionen für die Teilnahme an Veranstaltungen ausgewählter Partner
- Regelmässige Informationen und Updates zu VR-Themen und Corporate Governance
- Zugang zum schweizweiten VR-Netzwerk mit knapp 600 Mitgliedern sowie zum passwortgeschützten Mitgliederbereich der Website
- Regelmässig erscheinender elektronischer Newsletter mit relevanten Themen zu VR, Corporate Governance und Politik
- «Handbuch für den Verwaltungsrat – Ein Ratgeber für die KMU-Praxis» als Willkommensgeschenk (2. Auflage)
- Vergünstigte Jahresabonnemente bei der Handelszeitung und dem PME Magazine
- Weitere Vorteile und Vorzugskonditionen beim Bezug von Dienstleistungen und Produkten ausgewählter Partner

- Der Mitgliederbeitrag beträgt aktuell **CHF 500.00 pro Kalenderjahr.***

**Haben wir Ihr Interesse geweckt?
Scannen Sie einfach den QR-Code, um auf unseren
Online-Anmeldebereich zu gelangen.**



* Der Vorstand entscheidet über Aufnahme und Ausschluss von Mitgliedern. Der Austritt ist jeweils auf das Ende eines Kalenderjahres hin möglich mit einer Kündigungsfrist von 3 Monaten.