



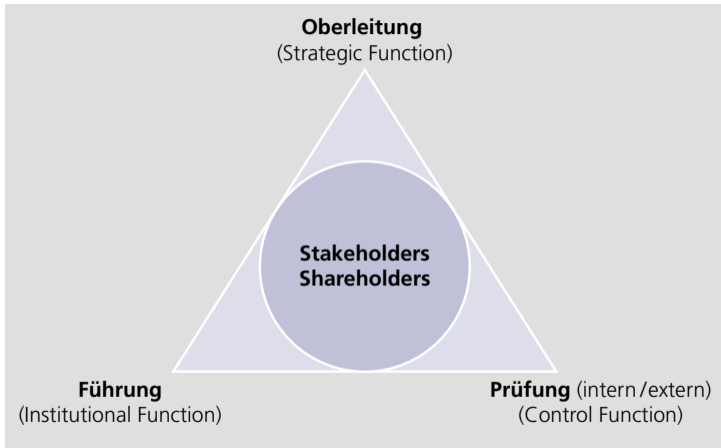
Impulse zur Unternehmensführung

# UBS outlook

## Verwaltungsrat

Thesen zur wertorientierten Unternehmensführung

## Der Verwaltungsrat im Spannungsfeld der Unternehmensführung



# Rechtsgrundlagen für den Verwaltungsrat

## Organe

OR 698 ff. Die Generalversammlung

OR 707 ff. Der Verwaltungsrat

OR 727 ff. Die Revisionsstelle

## Aufgaben

OR 716 Die Geschäftsführung

OR 716a Die sieben unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates

OR 717 Die Sorgfalts- und Treuepflicht

OR 752 ff. Die Haftung des Verwaltungsrates

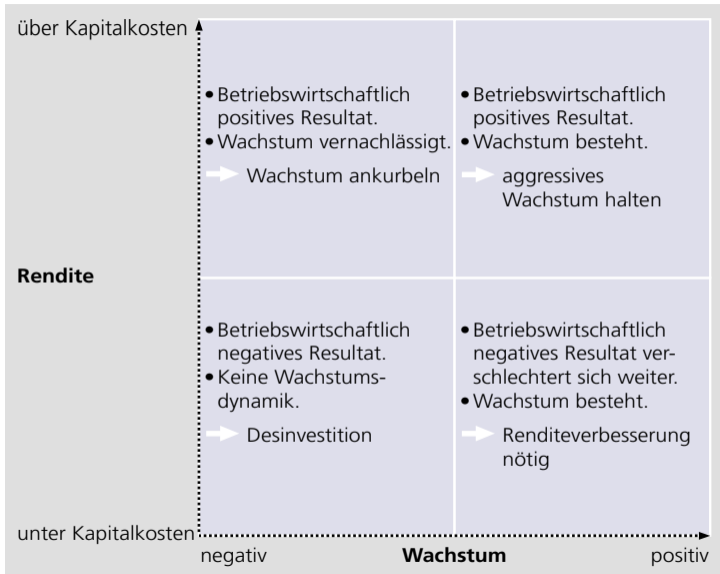
## Die sieben unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates

1. Oberleitung der Gesellschaft und dafür nötige Weisungen
2. Festlegung der Organisation
3. Rechnungswesen, Finanzkontrolle und Finanzplanung
4. Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitung und Vertretungsberechtigten
5. Oberaufsicht über die Geschäftsleitung
6. Geschäftsbericht und Generalversammlung
7. Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung / Zahlungsunfähigkeit

## Möglicher Aufbau eines Organisationsreglements

1. Grundlagen
2. Exekutivorgane der Gesellschaft
3. Der Verwaltungsrat: 1. Konstituierung, 2. Sitzungen und Sitzungsrhythmus, Einberufung und Traktandierung, 3. Beschlussfähigkeit, Beschlussfassung und Protokollierung, 4. Aufgaben und Kompetenzen, 5. Auskunftsrecht und Berichterstattung, 6. Entschädigung
4. Der Präsident des Verwaltungsrates
5. Der Verwaltungsratsausschuss
6. Der Delegierte des Verwaltungsrates
7. Die Direktion (Geschäftsleitung, Konzernleitung); festlegen der Kompetenzen
8. Weitere Funktionsträger
9. Gemeinsame Bestimmungen: 1. Zeichnungsberechtigung, 2. Ausstand, 3. Geheimhaltung, Aktenrückgabe, 4. Altersgrenze
10. Schlussbestimmungen: 1. Inkrafttreten, Ausführungsbestimmungen, 2. Überarbeitung und Abänderung

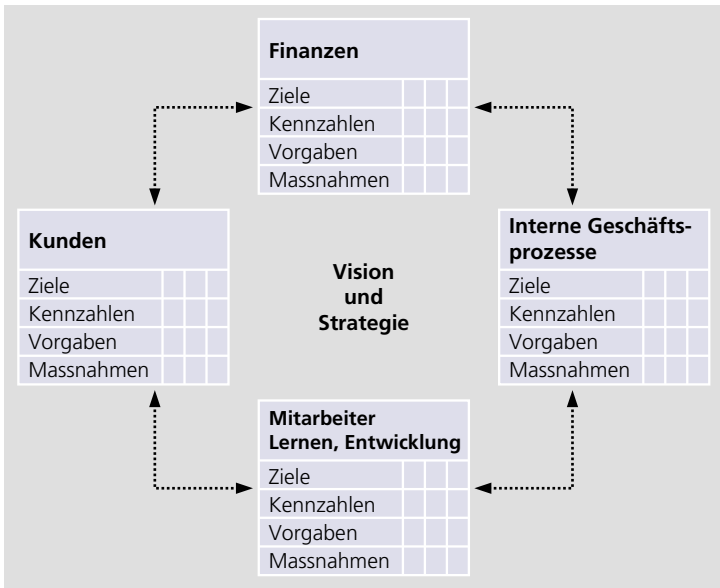
## Zwei Dimensionen des Wertmanagements



## Hebel zur Verbesserung der Wertschöpfung

1. Cashflow-Marge steigern, z. B. durch
  - Kostensenkung
  - Preissteigerungen
  - Segmentierte Preis-Leistungs-Differenzierung
2. Kapitaleinsatz effizienter gestalten, z. B. durch
  - Optimierung Lagerhaltung
  - Cash-Management
  - Optimierung Anlagevermögen
  - Stilllegung nicht betriebsnotwendiger Anlagen
3. Investitionswachstum anstreben, z. B.
  - Erfolgsrezepte geografisch ausweiten
  - Kernkompetenzen auf neue Geschäftsfelder übertragen  
(Wachstum ist nur bei Rendite über Kapitalkosten wertschöpfend)

# Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard



## Kernfragen zur Rolle des Verwaltungsrates als Kommunikator

**Kommunikationspolitik** Betreibt das Unternehmen eine aktive und offene Kommunikationspolitik, die den berechtigten Informationsbedürfnissen der Mitarbeiter, der Kunden und Lieferanten sowie der Aktionäre und der Öffentlichkeit genügt? Wer ist wofür verantwortlich? Haben wir die notwendigen Vorkehrungen getroffen, damit unsere Kommunikation auch bei ausserordentlichen Ereignissen (Krisensituationen) optimal erfolgt? Gibt es dafür schriftlich festgelegte und verbindliche Richtlinien?

**Firmensprecher** Wer tritt wann und zu welchen Fragen als Sprecher des Unternehmens auf, insbesondere gegenüber den Medien und in der Öffentlichkeit? Welche Rolle übernimmt dabei der VRP?

**Aktionärsinformation** Ist unser Geschäftsbericht genügend informativ und aktionärsfreundlich? Werden unsere Aktionäre bei besonderen Ereignissen sofort und direkt informiert? Wer ist dafür verantwortlich?

**Mitarbeiterinformation** Werden unsere Mitarbeiter rechtzeitig und angemessen über alle wichtigen Ereignisse im Unternehmen informiert? Haben wir dafür die richtigen Kommunikationsinstrumente? Wer ist dafür verantwortlich?

**Öffentlichkeitsinformation** Ist unsere Öffentlichkeitsarbeit gut genug, um das Image des Unternehmens bestmöglich zu fördern? Werden Medienkontakte systematisch gepflegt und finden periodisch Medienveranstaltungen statt? Erhalten Kunden, Lieferanten sowie eine breitere Öffentlichkeit genügend Gelegenheiten, das Unternehmen persönlich kennen zu lernen? Wer ist dafür verantwortlich?

## Faktoren, welche die Unabhängigkeit beeinflussen können

- Treuhänderisch das Amt ausüben (z. B. um Nationalitätsvorschriften einzuhalten oder da Mehrheitsaktionär nicht in Erscheinung treten will).
- Angestellter des Unternehmens sein.
- An kurzfristigen Aktienoptionsplänen des Unternehmens beteiligt sein.
- Als professioneller Berater des Unternehmens tätig sein.
- Ein wichtiger Lieferant oder Kunde des Unternehmens sein.
- Als Freund oder Geschäftspartner des Mehrheitsaktionärs in den VR berufen werden.
- In der jüngsten Vergangenheit eine Führungsposition im Unternehmen bekleidet haben.

## Die vier unternehmenspolitischen Hauptpfeiler

Strategische  
Positionierung

Produkte-Leistungen-Markt-Positionierung  
des Unternehmens

Operative  
Wertsteigerung

Kosten-Erlös- bzw. Cashflow-optimale  
Gestaltung der operativen Geschäftstätigkeit

Finanzwirtschaftlicher  
Wertbeitrag

Finanzpolitischer Wertbeitrag, z.B. aus der  
Gestaltung der Kapitalstruktur und der  
Risikobewirtschaftung

Aufbau und Pflege  
qualitativer Werte

Menschliche und kulturelle Werte im Unter-  
nehmen als Grundlage der finanziellen  
Wertgenerierung

## Erfolgsfaktoren als Grundlage für Wertschöpfungsstrategien

- Motivierte Mitarbeiter
- Kundenzufriedenheit und Kundentreue
- Wettbewerbsfähige Produkte, Prozesse und Preise
- Zielgruppenoptimale und verkaufsstarke Vertriebskanäle
- Guter Kundenservice und gute Kommunikation
- Image des Unternehmens
- Lieferbereitschaft durch effiziente Logistik und Distribution
- Tiefe Beschaffungs- und Produktionskosten
- Zukunftsträchtige Geschäftsfelder (Business Portfolio)
- Optimale Kapitalstruktur

## Kernfragen für den Verwaltungsrat zur strategischen Führung

**Markt** Kennen wir die wertschöpfungsrelevanten Entwicklungen (Trends) im Markt und im unternehmerischen Umfeld und interpretieren wir sie richtig? Zeichnen sich signifikante Veränderungen ab (Trendbrüche)? Was könnten diese für unser Unternehmen bedeuten? Handeln wir rechtzeitig?

**Marktposition** Sind wir auf dem Markt in unserem Geschäftssegment (Nische) führend? Wo liegen unsere Stärken, wo unsere Schwächen? Besitzen wir die Leistungs- oder die Preisführerschaft? Steigen oder sinken unsere Marktanteile in den einzelnen Geschäftsfeldern? Wer sind unsere stärksten Konkurrenten und wie unterscheiden wir uns von diesen?

**Wettbewerbsfähigkeit** Sind wir technologisch bezüglich Produkten und Prozessen führend oder sind wir gegenüber unseren wichtigsten Konkurrenten im In- und Ausland im Rückstand? Ist unsere Innovationskraft genügend stark und wertschöpfungsorientiert? Wo liegen diesbezüglich unsere Stärken, wo unsere Schwächen?

**Wertschöpfung** Wie entwickeln sich Produktivität und Wertschöpfung? Kennen wir die Wertschöpfungsbeiträge nach Geschäftsfeldern, Produktgruppen und Marktsegmenten?

**Wettbewerbsvorteile** Besitzen wir gegenüber unseren Konkurrenten Kostenvorteile in der Beschaffung und in der Produktion? Wo liegen diesbezüglich unsere Stärken und Schwächen?

## Kernfragen für den Verwaltungsrat zur finanziellen Führung

**Reporting** Sind die finanziellen Informationen über Liquidität, Ertragslage und Bilanzsituation des Unternehmens vollständig, richtig, transparent und auf dem neuesten Stand? Sind die vorliegenden Zahlen plausibel, erklärbar und nachprüfbar?

**Kennzahlen** Ist das Controlling umfassend und unabhängig? Sind die Kennzahlen aussagekräftig und vergleichbar (Benchmarking)? Erhalten wir die benötigten Entscheidungsunterlagen?

**Portfoliomanagement** Wissen wir genau, welche Geschäftsfelder, Produkte und Märkte wie viel zum Unternehmenserfolg beitragen und wie viel Kapital dafür eingesetzt wird?

**Risikomanagement** Kennen wir die Risikofaktoren, welche Liquidität, Ertragslage und Bilanz ernsthaft bedrohen könnten, und wurde alles unternommen, diese auf ein tragbares Mass zu beschränken?

**Finanzplanung** Ist die Finanzplanung zuverlässig genug, um mögliche Liquiditätsengpässe und Kapitalbedarf frühzeitig zu erkennen?

**Kapitalkosten** Sind die Eigenkapitalquote und die Fremdfinanzierung risikogerecht und können damit das geplante Wachstum, Investitionen sowie denkbare Verluste verkraftet werden?

**Rechnungslegung** Wie wird bei einem Wechsel der Rechnungslegung zu US GAAP oder IAS verfahren?

**Steuerplanung** Wie beeinflusst der Mix aus Eigenkapital und Fremdkapital die Steuern? Wo liegen die Gewinntreiber? In welchen Ländern werden «intelligente Funktionen» steuerlich attraktiv behandelt?

## Kernfragen für den Verwaltungsrat zur personellen Führung

**Personalpolitik** Ist unsere Personalpolitik auf allen Stufen des Unternehmens klar definiert und kommuniziert? Ist sie motivierend, arbeitsmarktgerecht sowie nach innen und aussen gut kommunizierbar? Werden die diesbezüglichen Weisungen und Richtlinien auch tatsächlich eingehalten? Wird die Mitarbeiterzufriedenheit periodisch gemessen? Besteht Handlungsbedarf?

**Rekrutierung** Ist unser Unternehmen für begabte junge Mitarbeiter attraktiv? Entsprechen unsere Ausbildungsprogramme bezüglich Fachwissen und Sozialkompetenzen den heutigen und zukünftigen Anforderungen des Unternehmens? Investieren wir genügend in unsere personellen Ressourcen?

**Zielvereinbarungen** Werden regelmässig mit allen Mitarbeitern ambitionöse, aber realistische Ziele vereinbart sowie die erreichten Ergebnisse besprochen?

**Zielerreichung** Hat die Geschäftsleitung die mit dem Verwaltungsrat vereinbarten Ziele erreicht? Wenn nicht, warum? Ist unsere Geschäftsleitung gut genug, um unsere zukünftigen Ziele zu erreichen? Wo liegen die Stärken und Schwächen? Wie könnten wir die Stärken besser nutzen und die Schwächen mildern? Müssen wir den CEO oder andere Mitglieder der Geschäftsleitung ersetzen?

**Produktivität** Entwickeln sich unsere Mitarbeiter und ihre Arbeitsproduktivität befriedigend? Ist ihre Motivation kongruent mit den Unternehmenszielen? Sind sie kundenorientiert sowie leistungs-, kosten- und zeitbewusst? Sind sie innovativ? Übernehmen sie unternehmerische Verantwortung?

**Nachfolgeregelung** Sind die Stellvertretung und die Nachfolge in der Geschäftsleitung befriedigend geregelt?

## Instrumente der Investitionsrechnung

Discounted-Cashflow-Methode

Überschuss bzw. Betrag einer Investition aus der Differenz der zukünftigen abdiskontierten Rückflüsse und der heute zu tätigen Investition.

Annuitätenmethode

Sonderform der Discounted-Cashflow-Methode. Berechnet den jährlichen Überschuss bzw. Fehlbetrag des Investitionsprojektes.

Z. B. bei Akquisitionen von Firmen (-anteilen) oder Investitionen in das Branding, die Energie oder in Grundstücke und Immobilien.

Methode des internen Ertragsatzes

Stellt die effektive Rendite eines Investitionsprojektes dar, indem der bei der Gegenwartswertmethode errechnete Überschuss auf null gesetzt wird.

Z. B. bei Investitionen in Standortverlagerungen.

Dynamische Pay-back-Methode

Berechnet die Anzahl Jahre, bis die investierte Geldsumme zurückgeflossen ist.

Z. B. bei Produktionsanlagen und Maschinen oder Investitionen in das Beschaffungswesen oder Branding.

Statische Pay-back-Methode

Anzahl Jahre, bis die investierte Geldsumme zurückgeflossen ist. Zeitwert des Geldes wird vernachlässigt.

Z. B. bei Investitionen in die Informationstechnologie oder in die Energie.

Ökologische Rückzahlungsdauer

Ökologische Effizienz von Umweltschutzinvestitionen. Die verursachte Schadschöpfung einer Investition wird in Relation zur dadurch ermöglichten Verminderung der Schadschöpfung pro Jahr gesetzt.

## Kriterien für Investitionsprojekte



## Kernfragen für den Verwaltungsrat zu Investitionsprojekten

**Wertschöpfungsziele** Welche strategischen und operativen Wertschöpfungsziele sollen mit der Investition erreicht werden? Wie sind die einzelnen Stakeholder davon betroffen (z.B. Arbeitsplätze)?

**Projektbeschreibung** Ist das beantragte Investitionsprojekt sorgfältig erarbeitet und glaubwürdig dokumentiert? Wie risikobehaftet sind die geplanten Ausgaben und die erwarteten Einnahmen bzw. Kosteneinsparungen? Sind die Alternativen genauso detailliert ausgearbeitet wie das vom Management bevorzugte Projekt? Ist das Projektcontrolling sichergestellt?

**Zeitplanung** Ist der Zeitplan nach Meilensteinen gegliedert und gesamthaft realistisch? Was passiert, wenn grössere Verzögerungen eintreten? Bis zu welchem Zeitpunkt kann das Projekt noch abgebrochen werden?

**Rentabilität** Ist die Investitionsrechnung vollständig und nachvollziehbar? Entspricht das Ergebnis unseren in den Investitionsrichtlinien festgelegten Rentabilitätskriterien?

**Investitionsrisiken** Sind alle mit dem Investitionsprojekt verknüpften technologischen, operativen, marktbezogenen, beschaffungsabhängigen, ökologischen, finanziellen und personellen Risiken vollständig bekannt und wurden sie angemessen berücksichtigt (zeitliche und finanzielle Reservenbildung)?

**Liquiditätsmanagement** Ist die Finanzierung, insbesondere die Liquidität, während der gesamten Projektdauer gesichert? Sind genügend Reserven vorhanden, damit auch bei erheblichen Kostenüberschreitungen oder zeitlichen Verzögerungen (Mittelrückfluss) keine schwer wiegenden Probleme auftreten können?

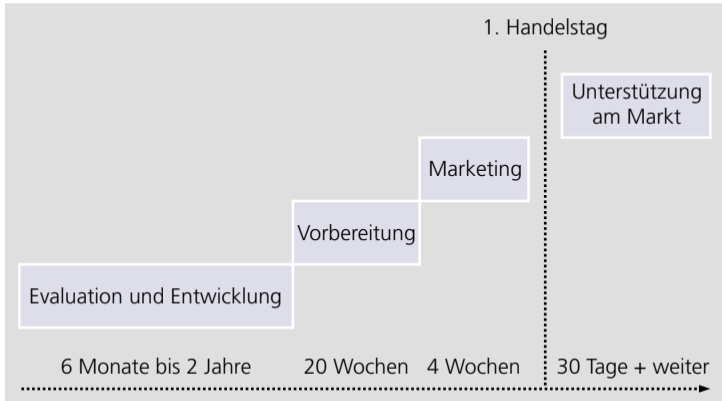
**Verantwortlichkeiten** Wer ist in der Geschäftsleitung für das Projekt verantwortlich und welche Personen bilden das Projektteam? Ist genügend Management-Kapazität vorhanden? Besitzen die Projektverantwortlichen das relevante Know-how und haben sie bereits andere vergleichbare Projekte erfolgreich abgewickelt?

**Projektcontrolling** Wird das Investitionsprojekt laufend beurteilt und kritisch begleitet? Werden insbesondere Zeiteinhaltung, Meilensteine, Kosten, Liquidität und (Teil-)Ergebnisse laufend überwacht und kontrolliert?

## Elemente eines Investment Case

- Zukunftsorientierte Unternehmensstrategie
- Kompetentes und wertschöpfungsorientiertes Top-Management, das Shareholder Value schaffen kann.
- Attraktives Geschäftsmodell mit starken Wachstums- oder sicheren Rentabilitätsaussichten
- Hervorragende Positionierung in attraktiven Märkten
- Transparente Organisationsstruktur und offene, auf die Finanzmärkte ausgerichtete Kommunikation
- Transparente Rechnungslegung und professionelles Finanzmanagement

## Idealtypischer Ablauf eines IPO



## Kernfragen für den Verwaltungsrat zu einem IPO

**Zielsetzung** Dient das IPO der Kapitalbeschaffung zur Umsetzung einer Wachstumsstrategie oder dem Ausstieg einiger Aktionäre?

**Investment Case** Auf welchen Kernkompetenzen können wir unseren Investment Case aufbauen?

**Kapitalmarkt** Wie sieht der Kapitalmarkt unsere Branche? Welche Konkurrenten sind an der Börse kotiert und wie präsentieren sie sich den Investoren?

**Wettbewerbsfähigkeit** Sind unsere Technologien, Produktpaletten und Dienstleistungen tatsächlich erstklassig und zukunftsträchtig?

**Anforderungen** Sind unser Unternehmen, seine Organisationsstruktur und sein Management den zukünftigen Anforderungen einer börsenkotierten Gesellschaft gewachsen?

**Mittelverwendung** Wie können wir die dem Unternehmen zufließenden Mittel wertschöpfend einsetzen?

**Börsenumfeld** Sind die Börsensituation und der Zeitpunkt für ein Going Public für uns richtig?

**Bankpartner** Wer soll uns im Hinblick auf ein IPO beraten und unterstützen? Welche Kriterien stellen wir an die Investmentbank und wie wählen wir sie aus?

## Die Discounted-Cashflow-Methode

Aus dem **Geschäftsplan** folgen...

die **Cashflows**  
der kommenden Jahre

die geplanten  
**Investitionen**

die **Risiken**  
(Chancen / Gefahren)

... und daraus die erwarteten  
**freien Cashflows**

... und die  
**Kapitalkosten**

... woraus sich der **DCF berechnet**

## Kernfragen für den Verwaltungsrat zu Akquisitionsprojekten

**Zielsetzung** Welches sind die strategischen Zielsetzungen, die mit der geplanten Akquisition erreicht werden sollen? Könnten wir diese Ziele auch auf einem anderen Weg erreichen? Welche Alternativen bestehen?

**Unternehmenskompatibilität** Kennen und verstehen wir das zu übernehmende Geschäft oder begeben wir uns damit auf Neuland? Hat die Prüfung des Unternehmens (Due Diligence) genügend Transparenz geschaffen? Wurden die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die mit einer Übernahme verbundenen Chancen und Gefahren kritisch untersucht und richtig beurteilt (inklusive Quantifizierung des Synergiepotenzials)?

**Zahlentransparenz** Sind die vorliegenden Erfolgsrechnungen und Bilanzen sowie die Budgets (Plannerfolgsrechnung, Businessplan) transparent und glaubwürdig? Wurden die Zahlen von uns gewissenhaft überprüft und hinterfragt?

**Übernahmerisiken** Sind die mit der geplanten Übernahme, der Integration und gegebenenfalls mit einer notwendigen Restrukturierung verbundenen Probleme so weit als möglich abgeklärt worden? Sind die diesbezüglichen Kosten und Investitionen in unseren Plänen vollumfänglich berücksichtigt?

**Übernahmepreis** Kann der Übernahmepreis aufgrund des zukünftig zu erwartenden Cashflows gerechtfertigt werden? Erschliesst uns die Übernahme ein dem Risiko entsprechendes Wertsteigerungspotenzial?

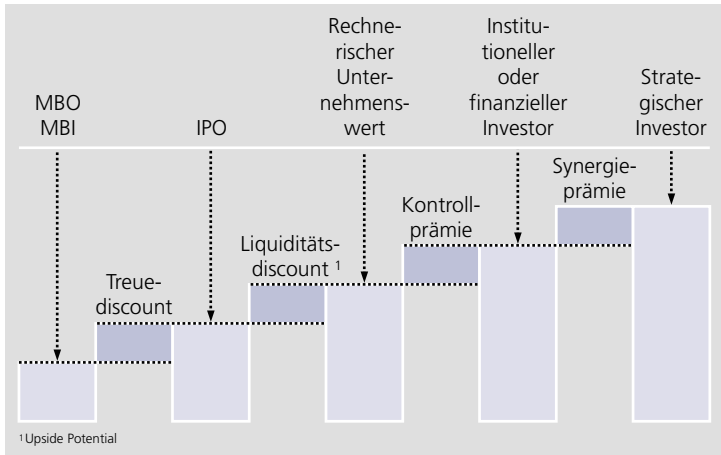
**Finanzierung** Ist die Finanzierung der geplanten Akquisition optimal und verbindlich sichergestellt?

**Management-Kompetenz** Ist das Management der zu übernehmenden Gesellschaft bereit und in der Lage, das Unternehmen weiterzuführen sowie die von uns gesetzten Ziele zu erreichen? Wo liegen dessen Stärken und Schwächen? Müssen wir das Management verstärken?

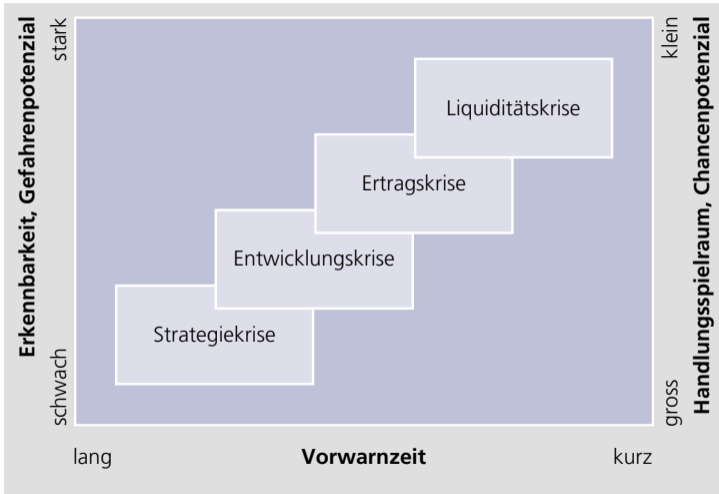
**Management-Kapazität** Besitzen wir für die Übernahme, die Integration und eine gegebenenfalls erforderliche Restrukturierung genügend Management-Kapazitäten? Reichen diese auch, wenn unerwartete Probleme auftauchen sollten? Wer ist in der Geschäftsleitung für die Integration und das zukünftige Management verantwortlich?

**Ausstiegsszenarien** Was machen wir, wenn die Akquisition aus irgendwelchen Gründen nicht erfolgreich ist? Haben wir ein akzeptables Ausstiegsszenario?

# Der erzielbare Preis ist abhängig von der Verkaufsstrategie



## Unternehmenskrisen entwickeln sich in vier Phasen



## Kernfragen für den Verwaltungsrat bei Unternehmenskrisen

**Liquidität** Wie lange ist die Liquidität noch gesichert? Welche Massnahmen könnten dazu beitragen, sehr rasch zusätzliche Liquidität zu beschaffen, um eine ordentliche Weiterführung des Unternehmens sicherzustellen?

**Schuldensituation** Ist das Unternehmen überschuldet? Sollten wir die Aktiven und Passiven zu Fortführungs- und Liquidationswerten entweder durch die Kontrollstelle oder durch unabhängige Revisoren aktuell bewerten lassen?

**Turnaround** Sind die Voraussetzungen für einen Turnaround realistisch oder müssen wir andere Lösungen anstreben (z.B. Verkauf des Unternehmens bzw. seiner Aktiven)? Könnte eine Nachlassstundung Wertverluste für die Gläubiger und das Unternehmen vermindern oder vermeiden und die Weiterführung des Unternehmens erleichtern?

**Informationspolitik** Wer soll wann und wie die Kredit gewährenden Banken sowie gegebenenfalls die Aktionäre und anderen Kreditgeber informieren? Soll ein Stillhalteabkommen angestrebt werden?

**Management-Ressourcen** Besitzen wir die richtigen Management-Ressourcen, um einen raschen und nachhaltig erfolgreichen Turnaround zu verwirklichen? Benötigen wir dafür einen Krisenmanager? Müssen wir Führungskräfte ersetzen und wenn ja, wen, wann und wie?

**Sofortmassnahmen** Was kann und muss der Verwaltungsrat sofort unternehmen, um die Krisensituation unter Kontrolle zu bringen?

**Haftung** Haben wir als Verwaltungsrat alles richtig gemacht, um nicht mit Haftungsklagen rechnen zu müssen? Wird alles Vertretbare unternommen, um die Folgen der Krise für das Unternehmen und die Betroffenen, Gläubiger, Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre, möglichst gering zu halten?