



Elegant Solutions
for complex issues

17. November 2010

Corporate Governance **Einige Herausforderungen und Erfahrungen**

Dominique Freymond

Unabhängiger VR, Partner mas
Vorstandmitglied des SVIG

VI.3



mas
management & advisory services ltd

Teil I **Trends in der Corporate Governance**

- Entwicklung der Rolle des VR in den letzten Jahren
- Wie sieht es aus in KMUs und grösseren Unternehmungen?
- Die grössten Herausforderungen im Zusammenhang mit VR-Mandaten
- Konflikt und Konfliktmanagement im VR
- Blick in die Zukunft? Was hat sich in der schweizerischen VR-Landschaft geändert und was wird sich ändern?



Source: Revue Knight Gianella – 2003

mas
management & advisory services ltd

1

IAMCP - 17. November 2010
D. Freymond | mas © 2010

Trends in der Corporate Governance
 Entwicklung der Rolle des VR in den letzten Jahren

«Corporate Governance» als Leitidee

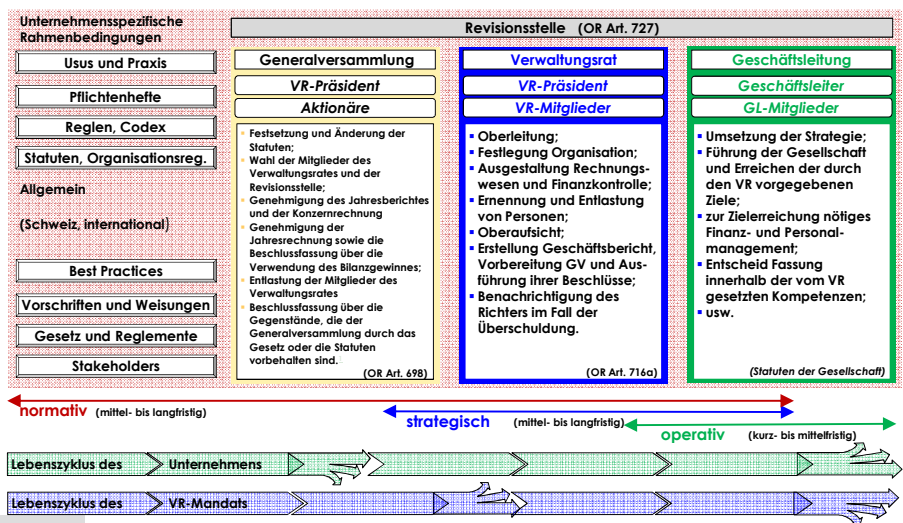
**Corporate Governance ist die Gesamtheit der
 auf das Aktionärsinteresse ausgerichteten Grundsätze,
 die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz
 auf der obersten Unternehmensebene
 Transparenz und ein ausgewogenes Verhältnis
 von Führung und Kontrolle anstreben.**



economiessuisse

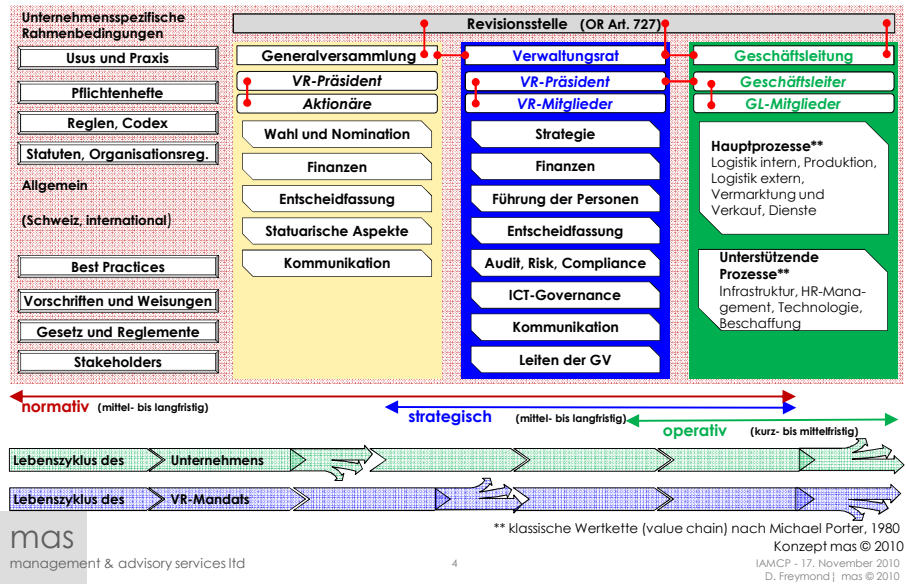
* Swiss Code of Best Practices – economiessuisse – 2007

Trends in der Corporate Governance
 Wie sieht es aus in KMUs und grösseren Unternehmungen?



Trends in der Corporate Governance

Wie sieht es aus in KMUs und grösseren Unternehmungen?



Trends in der Corporate Governance

Herausforderungen im Zusammenhang mit VR-Mandaten

Strategie-Prozess

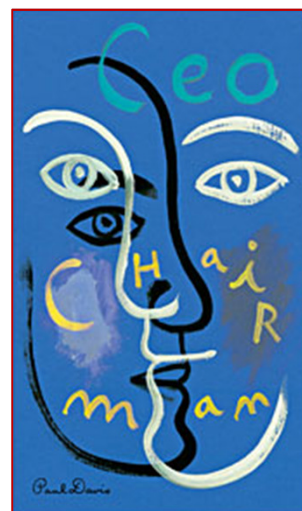
**Finanzielle Krise
(Liquidität, verspätete
Projekte usw.)**

**Rolle des VRP und CEO im
Bereich Information und
Kommunikation**

Konflikte zwischen Aktionären

Vertrauen

Zusammenarbeit VR und GL



Trends in der Corporate Governance
Konflikt und Konfliktmanagement im VR

Machtspiele

Ego und Anerkennung

**Meinungsunterschiede in der
Strategie oder in Projekten**

Finanzielle Krise

Konflikte zwischen Aktionären

Falsche Entscheidungen



Interessenkonflikte im VR

mas
management & advisory services ltd

6

IAMCP - 17. November 2010
D. Freymond | mas © 2010

Trends in der Corporate Governance
Blick in die Zukunft?

Was hat sich in der schweizerischen VR-Landschaft geändert
und was wird sich ändern?

Bessere Diversität

**Mehr Dialog und
Transparenz**

**Vertiefte Risikoanalyse und
komplexere IKS**

**Grössere
Verantwortlichkeit
von VR**

**Stärkerer Einfluss von
Aktionären**

**Effizienzsteigerung dank IT-
Werkzeugen und IT-unter-
stützenden Prozessen**

Mehr Regulierung

Best Practices Board Label

mas
management & advisory services ltd

7

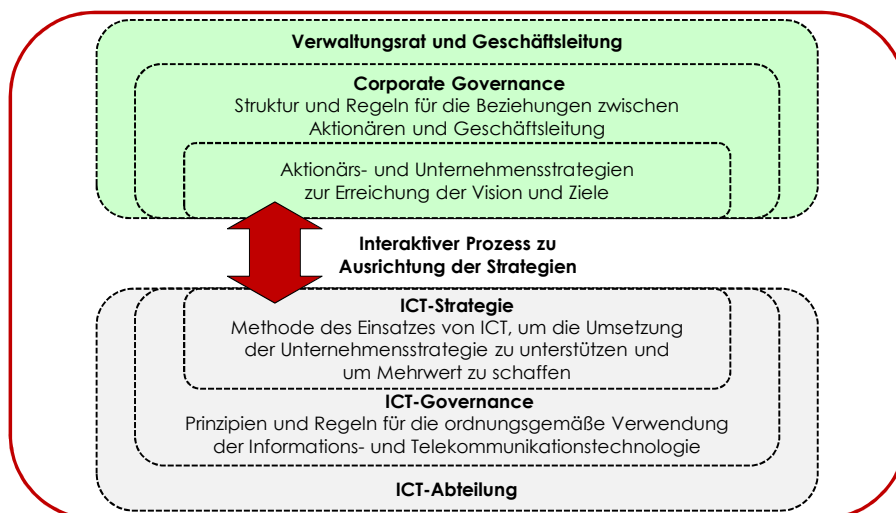
IAMCP - 17. November 2010
D. Freymond | mas © 2010

Teil II IT-Governance

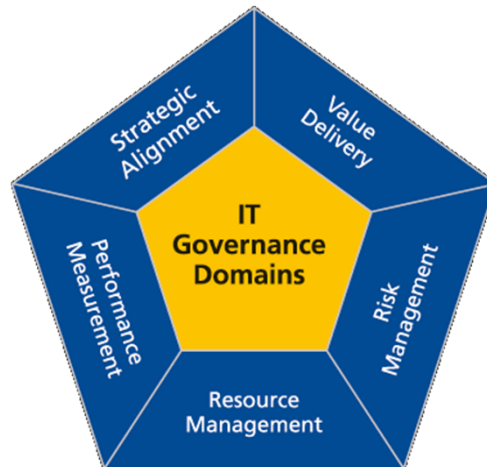
- Das Ansehen der IT in VR-Gremien und: Wie gut versteht man IT-Fragen im VR?
- Wie positioniert man am besten die IT-Anliegen an einen VR?
- Idealtypische VR-Besetzung in wachstumsorientierten IT-KMUs
- Nutzen externer VR in IT-KMUs



IT-Governance Das Ansehen der IT in VR-Gremien ...



Das Ansehen der IT in VR-Gremien



Und wie gut versteht man IT-Fragen im VR?

Die Geschäftsleitung und auch der VR sind zuständig in Bezug auf IT-Fragen, um sicherzustellen, dass

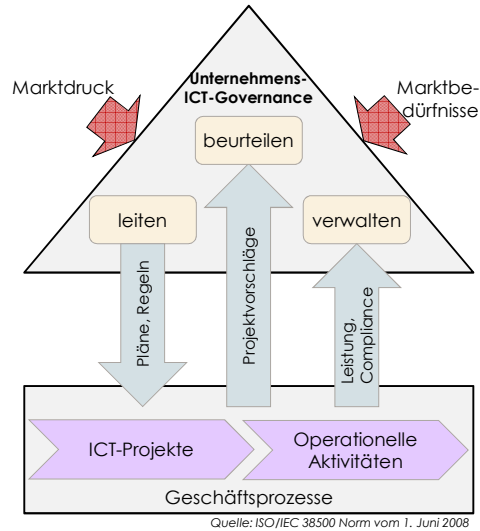
- die IT mit der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist. Das heißt, dass die ICT-Funktionen und Dienstleistungen im Zusammenhang die Bedürfnisse der Firma und der Wirtschaft entsprechend erfüllen.
- Services und IT-Funktionen mit dem maximalen wirtschaftlichen Wert und auf die effizienteste Art und Weise zur Verfügung gestellt werden. Mit anderen Worten: Die Ressourcen sind verantwortungsvoll genutzt.
- alle Risiken im Zusammenhang mit der IT bekannt sind und verwaltet werden. IT-Ressourcen sind richtig gesteuert.
- neue Technologien dem Unternehmen ermöglichen, zu innovieren und neue unternehmerische Aktivitäten zu entwickeln, die DRE bisher nicht möglich waren.

Wie positioniert man die IT-Anliegen an einen VR?

ISO 38500 Norm

Drei Haupttätigkeiten

- Die aktuelle und zukünftige Informationstechnologie **beurteilen**.
- Vorbereitung und Durchführung der Pläne und Regeln, um sicherzustellen, dass durch den Einsatz von Technologie die Geschäftsziele des Unternehmens **erreicht werden**.
- Leistungsverwaltung gegen die Pläne und **Verwaltung** der Einhaltung der Regeln.



Wie positioniert man die IT-Anliegen an einen VR?

GL-Bericht

Ein Berichtsentwurf wird von der Leiterin des Projektmanagements ausgearbeitet und mit dem Manager und dem Leiter des Ausschusses für IT-Projekte besprochen. Jedes Halbjahr wird der Vorsitzende des ICT- Ausschusses diesen Bericht als Teil eines synchronisierten Verfahrens mit dem vereinfachten Tracking-Projekt der Geschäftsleitung vorstellen.

Theoretisches Beispiel eines vierteljährlichen GL-Berichts

Code	Termine	Budget	Ziele
●	eingehalten	eingehalten	Ziele erreichbar
●	mögliche Verspätung	Budget-Überschreitung	Teilerreichbarkeit der Ziele
●	ausser Termin	wesentliche Überschreitung	Ziele nicht erreichbar

GL-Bericht vom 31.12.2010

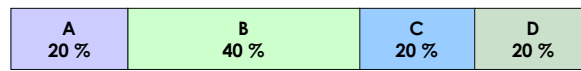
Projekt XXX – Status Termine ● Budget ● Ziele ●
 Programmierschnittstellen mit SAP haben sich als komplexer erwiesen als erwartet. Die Mehrarbeit wird unter dem geplanten Budget erforderlich. Die geplanten Funktionen werden beeinflusst und vermutlich verringert.

Projekt YYY – Status Termine ● Budget ● Ziele ●

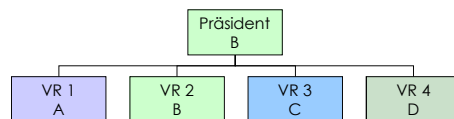
Das Pilotprojekt ist abgeschlossen und das erste Feedback der Benutzer ist positiv. In einem Monat wird die Entwicklung der letzten Anwendung starten, zwei Monate früher als geplant. Leider erfordert das den Erwerb zusätzlicher Software, was das Budget belastet.

Idealtypische VR-Besetzung in wachstumsorientierten IT-KMUs

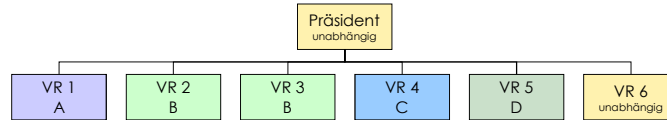
Die Größe und Zusammensetzung des Verwaltungsrates und die Vertretung der unabhängigen Direktoren sind wichtige Anzeichen für Aktionäre, Investoren und den Markt.



Aufschlüsselung des Aktienkapitals



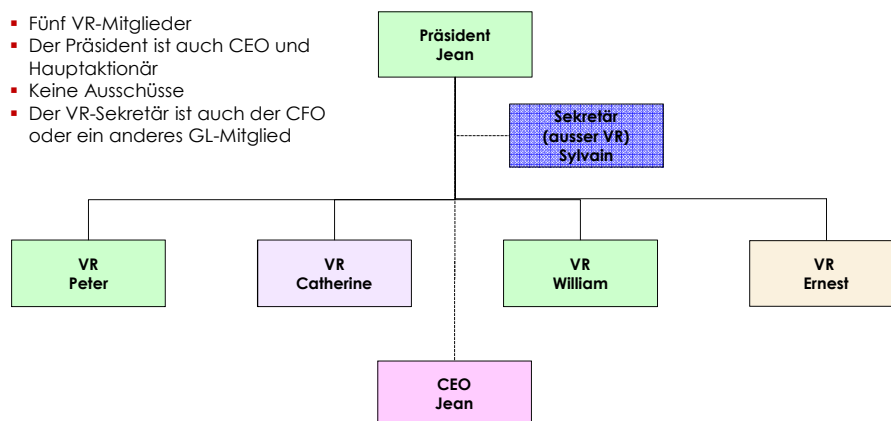
Variante a): VR mit fünf Mitgliedern, die nur die Aktionäre vertreten



Variante b): VR mit sieben Mitgliedern, inkl. 2 unabhängiger

Idealtypische VR-Besetzung in wachstumsorientierten IT-KMUs

- Fünf VR-Mitglieder
- Der Präsident ist auch CEO und Hauptaktionär
- Keine Ausschüsse
- Der VR-Sekretär ist auch der CFO oder ein anderes GL-Mitglied



IT-Governance Idealtypische VR-Besetzung in wachstumsorientierten IT-KMUs

VR-Mitglieder	Verantwortungen innerhalb des VR's	Fachwissen						Corporate Governance					Persönlichkeit						
		Produktion	Logistik und Transport	Marketing und Vertrieb	Finanzen	Einkauf	Infrastruktur	Strategie	Management	HR-Management	Compliance	Audit und Risks	Identifikation mit der Firma	Unabhängigkeit	Innovation	Teamgeist	Kommunikation	Unternehmensgeist	Krisenverwaltung
Jean	Präsident	+++	++	+	+	=	+++	++	+++	=	+	+	++	+	++	+	+	+++	++
Peter	Vize-präsident	+++	++	++	+	+	++	++	+	++	=	++	+++	++	+	++	+	++	+++
Catherine	Mitglied	=	+	++	+	+++	=	++	=	++	+	+	++	+++	+	++	+	+	+
William	Mitglied	+	++	+++	+++	++	++	++	++	+	+	++	+++	+	++	+	++	+++	++
Ernest	Mitglied	+	=	++	=	+	++	++	+	+++	+	++	++	++	++	+	+++	++	++

Beurteilung nach den Firmenbedürfnissen
 +++ Experte ++ Erfahrungen + ausreichende Kompetenzen = Grundkompetenzen

mas
management & advisory services ltd

16

IAMCP - 17. November 2010
D. Freymond | mas © 2010

IT-Governance Idealtypische VR-Besetzung in wachstumsorientierten IT-KMUs

VR-Mitglieder	Verantwortungen innerhalb des VR's	Fachwissen						Corporate Governance					Persönlichkeit						
		Produktion	Logistik und Transport	Marketing und Vertrieb	Finanzen	Einkauf	Infrastruktur	Strategie	Management	HR-Management	Compliance	Audit und Risks	Identifikation mit der Firma	Unabhängigkeit	Innovation	Team Geist	Kommunikation	Unternehmensgeist	Krisenverwaltung
Jean	Präsident	+++	++	+	+	=	+++	++	+++	=	+	+	++	+	++	+	+	+++	++
Peter	Vize-präsident	+++	++	++	+	+	++	++	+	++	=	++	+++	++	+	++	+	++	+++
Catherine	Mitglied	=	+	++	+	+++	=	++	=	++	+	+	++	+++	+	++	+	+	+
William	Mitglied	+	++	+++	+++	++	++	++	++	+	+	++	+++	+	++	+	++	+++	++
Ernest	Mitglied	+	=	++	=	+	++	++	+	+++	+	++	++	++	++	+	+++	++	++

Beurteilung nach den Firmen Bedürfnisse
 +++ Experte ++ Erfahrungen + Genügen Kompetenzen = Grundkompetenzen

mas
management & advisory services ltd

17

IAMCP - 17. November 2010
D. Freymond | mas © 2010

Welche Repräsentation und Diversität?

VR-Mitglieder	Repräsentation				Diversität				
	Hauptaktionär	Minderheitsaktionär	Unabhängiger	Stakeholders	Geschlecht	Alterskategorie	Nationalität	Geographie	Kultur
Jean	X				M	50+	F	Paris	Marktorientiert
Peter	X				M	40+	CH	St.-Gallen	Pragmatisch
Catherine			X		F	40+	CH	Bern	Kritisch
William	X				M	50+	US	Kalifornien u. Genève	Innovator
Ernest		X			M	60+	CH	Solothurn	Analytiker

Wie viele unabhängige Mitglieder?

- Der Verwaltungsrat soll so klein sein, dass eine effiziente Willensbildung möglich ist, und so gross, dass seine Mitglieder Erfahrung und Wissen aus verschiedenen Bereichen ins Gremium einbringen und die Funktionen von Leitung und Kontrolle (Ziff. 21 ff.) unter sich aufteilen können.
- Die Grösse des Gremiums ist auf die Anforderungen des einzelnen Unternehmens abzustimmen.
- Dem Verwaltungsrat sollen Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten angehören, damit eine eigenständige Willensbildung im kritischen Gedankenaustausch mit der Geschäftsleitung gewährleistet ist.
- Eine Mehrheit besteht in der Regel aus Mitgliedern, die im Unternehmen keine operativen Führungsaufgaben erfüllen (nicht exekutive Mitglieder).
- Als unabhängig gelten nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, welche der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und die mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen.



Ideal-Profil eines unabhängigen VR-Mitglieds

- Persönlichkeit, die über einschlägige Kenntnisse verfügt und Erfahrungen auf Unternehmensführungsebene mitbringt.
- Person, die weder finanziell noch in anderer Weise von diesem VR-Mandat abhängig ist, über einen guten Ruf und über Glaubwürdigkeit verfügt.
- Loyalität – Wahrnehmung des höchstens Interesse des Unternehmens – Identifikation mit dem Unternehmen, seiner Vision und seinen Werten – vertrauenswürdig.
- Unabhängige Urteilskraft und kritisches Denken – Fähigkeit, mit Offenheit und Ehrlichkeit zu sprechen.
- Gleichgewicht mit dem Ego – Fähigkeit, in seiner Rolle als VR-Mitglied zu bleiben – Fähigkeit, mit Konflikten positiv umgehen.
- Verfügbarkeit in allen Situationen, besonders im Krisen- oder Notfall.

Ideal-Rolle eines unabhängigen VR-Mitglieds

- Vertretung von anderen Interessen als derjenigen der Eigentümer, Aktionäre oder Mitarbeiter. Andere Vorurteile und Meinungen.
- Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, die wirklichen Probleme und das Unausgesprochene anzusprechen.
- Die Fähigkeit, in Krisensituationen und Konflikten Abstand zu nehmen. Sicherstellen, dass der richtige Kurs in den wichtigsten Fragen eingehalten wird.
- Moderation von Meinungsverschiedenheiten zwischen den exekutiven Mitgliedern, den Aktionären und den Eigentümern.
- Unterstützung der exekutiven Führung bei schwierigen Entscheidungen.
- Vertrauensperson, mit der man sich austauschen kann, bevor Anliegen, Ideen oder Optionen formell eingebracht werden.



Zusammenfassung

Was einen effektiven Verwaltungsrat ausmacht, der zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens beiträgt, sind Männer und Frauen, die gut zusammenarbeiten.

What Makes
Great Boards
Great
It's not rules and regulations. It's the way people work together.

Source: Harvard Business Review – September 2002

Dominique Freymond

Dominique Freymond ist Partner von **mas** und unabhängiger VR, u. a. bei der Schweizerischen Post, bei Allianz (Suisse) SolvAxis und bei einigen unterschiedlichen KMUs. Seit 1997 bekleidet er verschiedene VR-Mandate für Unternehmen in den Bereichen Technologie, Bankenlösungen, Beratung und Investment-Management.

14 Jahre lang war er für IBM Europa und CH in Management, Verkauf, Marketing, Business Intelligence und Large-Account-Management tätig. Danach war er 2 Jahre Leiter des Unisys-Kundendienstes Schweiz und Österreich. Für 3 Jahre unternahm er einen Exkurs als "Staatsschreiber" des Kantons Waadt (Sekretär des Regierungsrates, Sekretär des Parlaments, Stabschef und Fürsprecher des Regierungsrates). Er kehrte zu Unisys als Vice President, verantwortlich für Europe Central Field Operations, zurück, leitete auch 5 Jahre Unisys Schweiz als Vorsitzender der Geschäftsleitung und VRP und führte einige Reorganisationen durch.

Bevor er im Oktober 2003 zu **mas** stiess, leitete er die Gruppe TKS-Teknosoft, eine Kooperationsfirma der indischen TATA Consultancy Services (TCS), im Bereich Banken-Lösungen in Europa und Offshore-Dienstleistungen in der Schweiz, Frankreich und Portugal.

Dominique Freymond verfügt über eine fundierte Expertise in der amerikanischen und asiatischen IT-Industrie (Dienstleistungen, Finanzpakete, Outsourcing, Offshoring, SW und HW). Im Finanzsektor verfügt er über umfangreiche Erfahrungen mit internationalen, Kantonal-, Regional- und Privatbanken sowie mit ASP/BSP für Banken und mit grossen Versicherungen. Sein Verhandlungsgeschick und seine diplomatischen Fähigkeiten konnte er in seiner politischen Tätigkeit unter Beweis stellen.



Er verfügt über ein weites Netzwerk im IT-, Finanz- und Medien-Sektor und in der Politik und ist Mitglied in verschiedenen Vereinen, u. a. Young President Organisation (YPO), le Club des Quatre Saisons, Swiss IT Council, Académie des Administrateurs, er ist auch im Vorstand des Schweizerische Institut für Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder und Präsident des Finance Summit Beirates in Genf.

Dominique Freymond ist Schweizer, spricht Französisch, Deutsch und Englisch und hat an der Universität Lausanne in Biologie und Physik abgeschlossen. In Wharton und Harvard vertiefte er sein Management- und Corporate-Governance-Wissen und in Kanada bildete er sich im Bereich Psychologie weiter.

Kontakt

François Jeannot

Partner
francois.jeannot@mas-ltd.ch
Tel. +41 79 401 70 79

Dominique Freymond

Partner
dominique.freymond@mas-ltd.ch
Tel. +41 79 406 34 28

Heinrich Zetlmayer

Partner
heinrich.zetlmayer@mas-ltd.ch
Tel. +41 79 447 70 45

Office management

admin@mas-ltd.ch
Tel. +41 43 233 70 79

management & advisory services ltd

P.O. Box 422
CH-8703 Erlenbach, Switzerland
Tel. +41 43 233 70 79
admin@mas-ltd.ch
www.mas-ltd.ch

Herwig Gangl

Partner
herwig.gangl@mas-ltd.at
Tel. +43 699 1618 7400

**management & advisory services GmbH**

Nottendorfer Gasse 11
1030 Wien / Wien, Austria
Tel. +43 699 1618 7400
admin@mas-ltd.at
www.mas-ltd.at

Presence in Zurich, Geneva, Zug

mas

management & advisory services ltd

24

IAMCP - 17. November 2010
D. Freymond | mas © 2010