

Der Verwaltungsrat

Ein Handbuch für Theorie und Praxis

Roland Müller

Prof. Dr. iur., Rechtsanwalt und Notar

Lorenz Lipp

Lic. oec., dipl. Wirtschaftsprüfer

Adrian Plüss

Dr. iur., Rechtsanwalt, MBA

Vierte, ergänzte und überarbeitete Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, vorbehalten. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

© Schulthess Juristische Medien AG, Zürich · Basel · Genf 2014
ISBN 978-3-7255-6901-4

www.schulthess.com

Vorwort zur 4. Auflage

Noch ist der Abschluss der grossen Aktienrechtsrevision in weiter Ferne. Doch seit der GmbH-Revision, mit der auch eine kleine Aktienrechtsrevision per 1.1.2008 verbunden war, haben zahlreiche Publikationen und Gerichtsurteile offene Fragen geklärt. Andere Fragen sind jedoch hinzugekommen, welche einer Beantwortung bedürfen. Insbesondere der neue Abs. 3 von Art. 95 BV bzw. die entsprechende Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) sowie die neuen Rechnungslegungsvorschriften im 32. Titel des OR, verbunden mit diversen Streichungen von Artikeln im Aktienrecht, bedürfen einer Erörterung und Klarstellung für die amtierenden und zukünftigen Verwaltungsräte.

Mit der vierten, ergänzten und überarbeiteten Auflage des Standardwerkes für Verwaltungsräte sollen die neuen Vorschriften und die Konsequenzen der aktuellen Rechtsprechung, inklusive der Business Judgment Rule, auf verständliche und dennoch wissenschaftlich fundierte Weise erörtert werden. Gleichzeitig erfolgt eine Auseinandersetzung mit der schon beinahe unübersehbar gewordenen Flut an Literatur zu den Bereichen Gesellschaftsrecht, Corporate Governance sowie Buchführungs- und Rechnungslegungsrecht. Eine Selektion war dabei unumgänglich, um den Umfang des Werkes nicht noch weiter zu vergrössern. Aktualität und Praxisbezug wurden dabei als Kriterien zur Selektion verwendet. Ergänzt und überarbeitet wurden insbesondere folgende Kapitel:

- Zusammensetzung des Verwaltungsrates und Suche nach geeigneten Kandidaten
- Konstituierung des Verwaltungsrates und Bildung von Ausschüssen
- Sorgfaltspflichten und Haftung des Verwaltungsrates
- Haftungsprävention und Versicherungsfragen
- Kommunikation des Verwaltungsrates gegen innen und aussen
- Einladung zur und Durchführung der Generalversammlung
- Umsetzung der neuen Anforderungen zur VR- und GL-Vergütung
- Risikomanagement
- Ausgestaltung Rechnungswesen und Revision

Dem Wunsch vieler Verwaltungsräte entsprechend haben wir die Sammlung von Mustern und Checklisten weiter ausgebaut. Waren es in der letzten Ausgabe noch 55 direkt verwendbare Word- und Excel-Vorlagen, so sind es nun bereits 105 aktuelle Muster und Checklisten. Auch komplexe Muster, wie z.B. ein Aktionärbindungsvertrag, ein vollständiger Geschäftsbericht inkl. Lagebericht oder ein Whistleblowing-Reglement sind jetzt vorhanden. Wie schon bei den früheren Auflagen sollten diese Vorlagen aber noch individuell auf die einzelne Gesellschaft angepasst werden. Neu können die Muster und Checklisten unter www.schulthess.com/vrmuster bequem heruntergeladen werden. Gleichzeitig wird ein Update-Service geboten, mit dem die Dokumente zweimal jährlich aktualisiert werden. Damit können auch neue Vorlagen schnell und unkompliziert den interessierten Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten zugänglich gemacht werden.

Wir danken an dieser Stelle allen, welche zur Realisierung der Herausgabe dieser 4. Auflage beigetragen haben. Dies waren insbesondere viele Absolventen der Swiss Board

School, die nach einem VR-Intensivkurs ihr Wissen nun gezielt einsetzen können. Ein besonderer Dank gebührt den Professoren Martin Hilb und Andreas Binder für ihre stets konstruktiven Inputs sowie Frau lic. iur. Cornelia Rupp für die sorgfältige Administration des Manuskripts. Möge auch die neue Auflage wieder zu einem Standardwerk in Theorie und Praxis werden.

Staad/St. Gallen/Zürich im Januar 2014

Roland Müller/Lorenz Lipp/Adrian Plüss

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	XV
Literaturverzeichnis	XXXVII
Abkürzungsverzeichnis	LXXIII
1. Das Verwaltungsratsmandat	1
2. Rechte des Verwaltungsrates	91
3. Pflichten des Verwaltungsrates	150
4. Zivilrechtliche Verantwortlichkeit	337
5. Strafrechtliche Verantwortlichkeit	395
6. Haftungsprävention	407
7. Verwaltungsrat und Generalversammlung	459
8. Verwaltungsrat und Revisionsstelle	542
9. Der Verwaltungsrat im Konzern	661
10. Der Verwaltungsrat und Corporate Governance	695
11. Muster und Checklisten	747
Sachregister	1175

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	XIII
Literaturverzeichnis	XXXVII
Abkürzungsverzeichnis	LXXIII

1. Das Verwaltungsratsmandat	1
1.1 Notwendigkeit und Bedeutung von Verwaltungsräten	1
1.1.1 Gesetzliche Vorschriften	1
1.1.2 Statutarische Vorschriften	3
1.1.3 Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat	4
1.1.4 Nutzen für die Gesellschaft	5
1.1.5 Anforderungsprofil und Zusammensetzung	7
1.1.6 Anzahl Verwaltungsratsmitglieder	9
1.1.7 Mehrfachverwaltungsräte und Überkreuz-Mandate	10
1.1.8 Einsitznahme von GL-Mitgliedern im VR	11
1.2 Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat	13
1.2.1 Aktionärsseigenschaft	13
1.2.2 Urteilsfähigkeit	14
1.2.3 Wohnsitz	14
1.2.4 Unabhängigkeit	15
1.2.5 Statutarische Voraussetzungen	18
1.2.6 Persönliche Voraussetzungen	18
1.2.7 Vorprüfung vor Mandatsannahme	21
1.3 Wahl des Verwaltungsrates	22
1.3.1 Suche und Vorselektion von VR-Kandidaten	22
1.3.2 Einladung zur Generalversammlung	26
1.3.3 Auskunftspflicht	27
1.3.4 Abstimmung	28
1.3.5 Annahmeerklärung	30
1.3.6 Der stille Verwaltungsrat	31
1.3.7 Suppleanten	32
1.3.8 Der delegierte Verwaltungsrat nach Art. 762 OR	33
1.4 Recht auf einen Verwaltungsratssitz	34
1.4.1 Das Anrecht der Aktionärsgruppen	34
1.4.2 Das Anrecht der Partizipanten	36
1.4.3 Das Anrecht aus anderen Gründen	37
1.4.4 Die Stellung des Vertreters zur vertretenen Aktionärsgruppe	38
1.5 Rechtsnatur des Verwaltungsratsmandates	39
1.5.1 Organschaffliches Verhältnis als Grundlage	39

1.5.2	Sonderstellung VR-Delegierter und VR-Präsident	40
1.5.2.1	Sonderstellung des VR-Delegierten	40
1.5.2.2	Sonderstellung des VR-Präsidenten	43
1.5.3	Auswirkungen der rechtlichen Qualifikation	44
1.6	Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer	45
1.6.1	Problematik einer Doppelstellung	45
1.6.2.	Voraussetzungen und Zulässigkeit einer Doppelstellung	47
1.6.3.	Konsequenzen aus einer Doppelstellung als VR und Arbeitnehmer	48
1.6.3.1	Arbeitsrechtliche Konsequenzen	48
1.6.3.2	Gesellschaftsrechtliche Konsequenzen	49
1.6.3.3	Versicherungsrechtliche Konsequenzen	49
1.6.3.4	Prozessrechtliche Konsequenzen	50
1.7	Beginn des Verwaltungsratsmandates	50
1.7.1	Wahl und Annahmeerklärung	50
1.7.2	Eintragung im Handelsregister	51
1.7.3	Funktion und Unterschriftsberechtigung	51
1.8	Ende des Verwaltungsratsmandates	53
1.8.1	Beendigungsgründe im Überblick	53
1.8.2	Ende der Amtsdauer	54
1.8.3	Abberufung durch die Generalversammlung	56
1.8.4	Rücktritt des Verwaltungsrates	59
1.8.5	Auflösung der Gesellschaft	59
1.8.6	Weitere Beendigungsgründe	60
1.9	Konstituierung	61
1.9.1	Notwendigkeit und Möglichkeiten der Konstituierung	61
1.9.2	Der gemeinsam handelnde Verwaltungsrat	63
1.9.3	Ausschüsse des Verwaltungsrates	64
1.9.4	Die interne Aufgabenverteilung	68
1.9.5	Delegation an Dritte	70
1.9.6	Das Organisationsreglement	72
1.9.7	Das Funktionendiagramm	75
1.9.8	Der Präsident des Verwaltungsrates	76
1.9.9	Der Vizepräsident	79
1.9.10	Der Delegierte des Verwaltungsrates	80
1.9.10.1	Der Begriff des VR-Delegierten	80
1.9.10.2	Die Funktion des VR-Delegierten	81
1.9.11	Der Sekretär des Verwaltungsrates	82
1.9.12	Der Lead Director	84
1.10	Handelsregistereintrag	85
1.10.1	Eintragungspflicht	85
1.10.2	Eintragungsanmeldung	86
1.10.3	Publizitätsprinzip	88
1.10.4	Öffentlicher Glaube des Handelsregisters	89

1.10.5	Wirkung des Handelsregistereintrages	90
1.10.6	Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat	90
2.	Rechte des Verwaltungsrates	91
2.1	Die Rechte des Verwaltungsrates im Allgemeinen	91
2.1.1	Überblick über die Rechte des Verwaltungsrates	91
2.1.2	Die Rechte des Gesamtverwaltungsrates	91
2.1.3	Gliederung nach Funktionen	93
2.1.4	Möglichkeiten der Einschränkung	94
2.1.5	Die Rechtsstellung von delegierten Vertretern im Verwaltungsrat	95
2.1.6	Die Rechtsstellung von fiduziarischen Verwaltungsräten	96
2.1.7	Rechtsanmassung	96
2.2	Einsichts-, Auskunfts- und Zutrittsrecht	98
2.2.1	Überblick	98
2.2.2	Die in Frage stehenden Rechtsgüter	98
2.2.3	Auskunftspflichtige Personen	99
2.2.4	Internes Informationssystem	100
2.2.5	Informationspflicht vor der Sitzung	101
2.2.6	Informationsrecht innerhalb der Sitzung	102
2.2.7	Informationsrecht ausserhalb der Sitzungen	102
2.2.8	Einsicht in Akten und Daten	103
2.2.9	Abweisung eines Gesuches	104
2.2.10	Einzelfragen	104
2.2.10.1	Einsichts- und Auskunftsrecht von Beratern	104
2.2.10.2	Einsichts- und Auskunftsrecht bei öffentlichen Unternehmen	105
2.2.10.3	Auskunftsrecht und Arztgeheimnis	106
2.2.10.4	Erstellen von Kopien und Abschriften	107
2.2.10.5	Durchsetzung und Ende des Einsichts-, Auskunfts- und Zutrittsrechts	107
2.2.11	Informationsrechte im Konzern	108
2.3	Recht auf Sitzungseinberufung	109
2.3.1	Zeitpunkt	109
2.3.2	Form	110
2.3.3	Häufigkeit	111
2.3.4	Voraussetzungen	112
2.3.5	Traktanden	113
2.4	Weisungsrecht	115
2.4.1	Bedeutung	115
2.4.2	Form der Ausübung des Weisungsrechtes	116
2.4.3	Schranken des Weisungsrechtes	117
2.5	Honorierung von VR- und GL-Mitgliedern aus rechtlicher Sicht	117
2.5.1	Legalität und Legitimität	117

2.5.2	Aktienrechtlicher Minderheitenschutz	119
2.5.3	Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice	119
2.5.4	Empirische Angaben zur Entschädigung der VR-Mitglieder	121
2.5.4.1	Schwierigkeiten bei der Untersuchung	121
2.5.4.2	Ergebnisse der Studie durch die BDO Visura	122
2.5.5	Art der Entschädigung	123
2.5.6	Festsetzung der Entschädigung	126
2.5.7	Kumulation von Lohn- und Honoraranspruch	129
2.5.7.1	Grundsätzlicher Anspruch auf Lohn und Verwaltungsrats- honorar	129
2.5.7.2	Lohnanspruch bei organunabhängiger Tätigkeit	131
2.5.7.3	Lohnanspruch bei organabhängiger Tätigkeit	132
2.5.7.4	Selbständige oder unselbständige Tätigkeit	134
2.5.8	Vorhandene Möglichkeiten zur Begrenzung der VR-Honorare	134
2.5.8.1	Bei börsenkotierten Gesellschaften	134
2.5.8.2	Bei nicht börsenkotierten Gesellschaften	136
2.5.9	Offenlegung der Entschädigung	138
2.6	Stimmrecht	140
2.6.1	Stimmrecht in den Verwaltungsratssitzungen	140
2.6.1.1	Recht zur Teilnahme und Abstimmung an VR-Sitzungen ..	140
2.6.1.2	Vertretungsrecht an VR-Sitzungen	141
2.6.2	Stimmrecht in der Generalversammlung	143
2.6.2.1	Stimmrecht als Aktionär	143
2.6.2.2	Stichentscheid als Vorsitzender	143
2.6.3	Stimmrecht in den Geschäftsleitungssitzungen	144
2.7	Recht auf Anrufung des Richters	145
2.7.1	Allgemeines	145
2.7.2	Schadenersatzklagen	146
2.7.3	Strafklagen	146
2.8	Recht auf Mandatsniederlegung	147
2.8.1	Voraussetzungen	147
2.8.2	Wirkung	148
2.8.3	Selbstanmeldung beim Handelsregisteramt	148
3.	Pflichten des Verwaltungsrates	150
3.1	Übersicht über die Pflichten des Verwaltungsrates	150
3.1.1	Allgemeines	150
3.1.2	Unübertragbare Pflichten	152
3.1.3	Übertragbare Pflichten	153
3.1.4	Handlungsbedarf	154
3.1.5	Überprüfung der eigenen Tätigkeit	155
3.2	Oberleitung und Organisation der Gesellschaft	156
3.2.1	Oberleitung der Gesellschaft	156
3.2.1.1	Oberleitung im Strategiebereich	156

	3.2.1.2	Oberleitung im Informatikbereich	158
	3.2.1.3	Oberleitung im Sicherheitsbereich	162
3.2.2		Festlegung der Organisation	166
	3.2.2.1	Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	166
	3.2.2.2	Regelung der Zeichnungsberechtigung	167
	3.2.2.3	Organisation beim Verwaltungsrat als Finanzintermediär	169
3.2.3		Bestellung, Beaufsichtigung und Abberufung der Geschäftsführung ...	171
3.3		Delegation	173
	3.3.1	Voraussetzungen	173
	3.3.2	Rechtswirkungen	174
	3.3.3	Interne Delegation	175
	3.3.4	Externe Delegation	176
	3.3.5	Rückdelegation an die Generalversammlung	177
	3.3.5.1	Gesetzliche Basis	177
	3.3.5.2	Konsultativabstimmungen	177
3.4		Finanzielle Führung	178
	3.4.1	Die finanzielle Gesamtführung des Unternehmens	178
	3.4.1.1	Die Bedeutung der finanziellen Führung	178
	3.4.1.2	Die Dimensionen der finanziellen Unternehmensführung	178
	3.4.1.3	Die finanzielle Gesamtführung	179
	3.4.1.4	Finanzmanagement	185
	3.4.1.5	Finanzcontrolling	185
	3.4.2	Ausgestaltung des Rechnungswesens	187
	3.4.2.1	Funktion des Rechnungswesens	187
	3.4.2.2	Elemente des Rechnungswesens	187
	3.4.2.3	Aufgaben des Verwaltungsrates bei der Ausgestaltung des Rechnungswesen	188
	3.4.3	Buchführung und Rechnungslegung	189
	3.4.3.1	Gesetzliche Grundlagen	189
	3.4.3.2	Allgemeine gesetzliche Bestimmungen zu Buchführung und Rechnungslegung	190
	3.4.3.3	Differenzierung nach der wirtschaftlichen Bedeutung	196
	3.4.3.4	Offenlegungsvorschriften	198
	3.4.3.5	Projekt Umstellung auf das neue Rechnungslegungsrecht ..	200
	3.4.3.6	Aufgaben des Verwaltungsrates im Rahmen der Buch- führung und Rechnungslegung	203
	3.4.3.7	Aufgaben der Geschäftsleitung im Rahmen der Buch- führung und Rechnungslegung	207
	3.4.4	Jahresrechnung	207
	3.4.4.1	Bilanz	207
	3.4.4.2	Erfolgsrechnung	210
	3.4.4.3	Anhang	211
	3.4.4.4	Rechnungslegung für grössere Gesellschaften	213
	3.4.4.6	Weitere speziell zu beachtende Bestimmungen	216
	3.4.5	Bewertung	217
	3.4.5.1	Herausforderungen der Bewertung	217

3.4.5.2	Gesetzliche Höchstbewertungsvorschriften	218
3.4.5.2	Kontrolle über stille Reserven	222
3.4.6	Abschluss nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung ...	228
3.4.6.1	True and Fair View	228
3.4.6.2	Duale Rechnungslegung	229
3.4.6.3	Befreiung von der Erstellung eines Abschlusses nach einem anerkannten Standard	231
3.4.6.4	Wahl des anerkannten Standards zur Rechnungslegung	232
3.4.6.5	Die transparente Rechnungslegung im Dienste einer glaubhaften Kommunikation	242
3.4.7	Konzernrechnung	243
3.4.7.1	Allgemeines	243
3.4.7.2	Gesetzliche Konsolidierungspflicht: Kontrollprinzip	244
3.4.7.3	Befreiung von der Konsolidierungspflicht	245
3.4.7.4	Aufhebung der Befreiung von der Konsolidierungspflicht	246
3.4.7.5	Grundsätze der Konsolidierung	246
3.4.8	Ausgestaltung der Finanzkontrolle	248
3.4.8.1	Allgemeine Grundlagen	248
3.4.8.2	Das interne Kontrollsystem IKS: Begriff und Ziele des internen Kontrollsystems	250
3.4.8.3	Komponenten eines IKS	251
3.4.8.4	Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats beim IKS	255
3.4.8.5	Mindestanforderungen an das IKS	257
3.4.8.6	Einführung des IKS als Projekt	258
3.4.9	Ausgestaltung der Finanzplanung	261
3.5	Sitzungs- und Verhandlungsteilnahme	263
3.5.1	Allgemeines	263
3.5.2	Recht und Pflicht zur Teilnahme	264
3.5.3	Vorbereitungspflicht	265
3.5.4	Verhandlungsleitung	267
3.5.5	Ausstandspflicht	268
3.6	Protokollführung	268
3.6.1	Notwendigkeit der Protokollführung	268
3.6.2	Form der Protokollführung	269
3.6.3	Inhalt des Protokolls	270
3.6.4	Zirkulationsbeschluss	272
3.6.5	Telefon- und Videokonferenzen	274
3.6.6	Elektronische Aufbewahrung von Protokollen	275
3.7	Pflichten im Zusammenhang mit den Statuten	275
3.7.1	Grundsatz	275
3.7.2	Mindestliberierung	277
3.7.3	Amtsauer	278
3.7.4	Beachtung der Aktionärsrechte	279

3.8	Treuepflicht und Konkurrenzierungsverbot	280
3.8.1	Grundsatz	280
3.8.2	Treuepflicht	282
3.8.3	Sorgfaltspflicht	283
3.8.4	Gleichbehandlungspflicht	285
3.8.5	Konkurrenzierungsverbot	285
3.8.6	Der Verwaltungsrat als Interessenvertreter	287
3.8.7	Geheimhaltungspflicht	288
3.9	Führung des Aktienbuches	289
3.9.1	Gesetzliche Vorschriften	289
3.9.2	Gestaltung des Aktienbuches	289
3.9.3	Aktienübertragung	291
3.9.3.1	Allgemeines	291
3.9.3.2	Kauf/Tausch/Schenkung börsenkotierter Namenaktien	291
3.9.3.3	Erwerb börsenkotierter Namenaktien durch Erbgang, Erbteilung und eheliches Güterrecht	292
3.9.3.4	Kauf/Tausch/Schenkung nicht börsenkotierter Namenaktien	292
3.9.3.5	Erwerb nicht kotierter Namenaktien durch Erbgang, Erbteilung, eheliches Güterrecht und Zwangs- vollstreckung	293
3.9.3.6	Probleme mit der «Lex Friedrich»	293
3.9.4	Einsichtsrecht in das Aktienbuch	294
3.9.4.1	Grundsatz	294
3.9.4.2	Einsichtsrecht des Aktionärs über Eintragungen von Mitaktionären	294
3.9.4.3	Einsichtsrecht der Revisionsstelle	295
3.10	Übrige Pflichten des Verwaltungsrates	295
3.10.1	Erstellung des Geschäftsberichts	295
3.10.1.1	Verantwortung des Verwaltungsrates	295
3.10.1.2	Inhalt des Geschäftsberichts	296
3.10.1.3	Jahresrechnung	296
3.10.1.4	Lagebericht	297
3.10.1.5	Konzernrechnung	302
3.10.1.6	Der Geschäftsbericht als Instrument der Unternehmenskommunikation	302
3.10.2	Erstellung des Vergütungsberichts	303
3.10.3	Einberufung der Generalversammlung	306
3.10.4	Ausführung der Generalversammlungsbeschlüsse	307
3.10.5	Abgabe von Patronatserklärungen	307
3.10.6	Aufgaben im Zusammenhang mit der Veränderung des Aktienkapitals	309
3.10.6.1	Anmeldung im Handelsregister	309
3.10.6.2	Durchführung von Kapitalerhöhungen	312
3.10.6.3	Einforderung der noch nicht geleisteten Einlage bei teilliberalisierten Namenaktien	312
3.10.6.4	Durchführung von Kapitalherabsetzungen	313

3.10.7	Anzeigepflichten und Massnahmen bei Kapitalverlust und Überschuldung	317
3.10.7.1	Grundlagen	317
3.10.7.2	Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates bei hälftigem Kapitalverlust	319
3.10.7.3	Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates bei begründeter Besorgnis der Überschuldung	321
3.10.7.4	Vorbeugende Massnahmen	326
3.10.8	Beurteilung der Leistung der Revisionsstelle	327
3.10.9	Pflicht zur Anhebung von Anfechtungs- oder Verantwortlichkeitsklagen	328
3.10.9.1	Anfechtungsklage	328
3.10.9.2	Klage auf Feststellung der Nichtigkeit	330
3.10.9.3	Anhebung von Verantwortlichkeitsklagen	332
3.10.9.4	Klage auf Rückerstattung	333
3.10.10	Feststellung des Opting-out	334
3.10.11	Aktenrückgabe	334
4.	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit	337
4.1	Allgemeines	337
4.1.1	Grundlagen für die zivilrechtliche Verantwortlichkeit	337
4.1.1.1	Formelle und materielle Grundlagen	337
4.1.1.2	Schaden	337
4.1.1.3	Pflichtwidriges Verhalten	339
4.1.1.4	Adäquater Kausalzusammenhang	340
4.1.1.5	Verschulden	341
4.1.2	Unterschied zur strafrechtlichen Verantwortlichkeit	342
4.1.3	Bedeutung der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit	343
4.1.4	Umfang der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit	345
4.1.4.1	In personeller Hinsicht	345
4.1.4.2	In materieller Hinsicht	346
4.1.4.3	In zeitlicher Hinsicht	346
4.1.5	Durchsetzung	347
4.1.5.1	Vorbemerkung	347
4.1.5.2	Aktivlegitimation	348
4.1.5.3	Passivlegitimation	350
4.1.5.4	Zuständigkeit	351
4.1.5.5	Vollstreckung des Urteils	352
4.1.6	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit des faktischen Organs	352
4.1.7	Einredemöglichkeiten der Verwaltungsräte	354
4.2	Prospekthaftung	355
4.2.1	Gesetzliche Grundlagen	355
4.2.1.1	Die Regelung des Art. 752 OR	355
4.2.1.2	Der massgebende Zeitpunkt	356
4.2.1.3	Die massgebenden Kundgebungen	356
4.2.1.4	Sonderfragen	357

4.2.2	Klagevoraussetzungen	357
4.2.2.1	Allgemeines	357
4.2.2.2	Schaden	357
4.2.2.3	Widerrechtlichkeit	358
4.2.2.4	Adäquater Kausalzusammenhang	358
4.2.2.5	Verschulden	359
4.2.2.6	Aktivlegitimation	360
4.2.2.7	Passivlegitimation	360
4.2.3	Kasuistik	361
4.3	Gründungshaftung	362
4.3.1	Gesetzliche Grundlagen	362
4.3.1.1	Die Regelung des Art. 753 OR	362
4.3.1.2	Das Gründungsstadium einer Aktiengesellschaft	363
4.3.1.3	Die massgebenden Handlungen	363
4.3.2	Klagevoraussetzungen	364
4.3.2.1	Aktivlegitimation	364
4.3.2.2	Passivlegitimation	365
4.3.2.3	Die übrigen Klagevoraussetzungen	366
4.3.3	Kasuistik	366
4.4	Haftung aus Verwaltung und Geschäftsführung	367
4.4.1	Gesetzliche Grundlagen	367
4.4.1.1	Die Regelung von Art. 754 OR	367
4.4.1.2	Sorgfaltpflichtverletzung	368
4.4.2	Klagevoraussetzungen	369
4.4.2.1	Aktiv- und Passivlegitimation	369
4.4.2.2	Möglichkeit der Haftungsbefreiung	370
4.4.2.3	Die übrigen Klagevoraussetzungen	370
4.4.3	Kasuistik	372
4.5	Haftung für öffentlich-rechtliche Forderungen	372
4.5.1	Steuerrecht	372
4.5.1.1	Allgemein	372
4.5.1.2	Verrechnungssteuer	373
4.5.1.3	Direkte Bundessteuer	376
4.5.1.4	Weitere Steuerarten	376
4.5.1.5	Beispiel eines Mantelhandels	377
4.5.1.6	Beispiel einer faktischen Liquidation	377
4.5.2	Sozialversicherungsrecht	378
4.5.2.1	Allgemeines	378
4.5.2.2	Die Haftpflichtigen	380
4.5.2.3	Schaden	381
4.5.2.4	Die Pflichtverletzung und das Verschulden	382
4.5.2.5	Adäquater Kausalzusammenhang	383
4.5.2.6	Beispiel eines Rechtfertigungsgrundes	384
4.5.2.7	Beispiel der Wirkung einer Demission	384
4.5.2.8	Beispiel einer Haftung ausserhalb eines Konkurses	385
4.5.3	Umweltschutzrecht	385
4.5.4	Übrige öffentlich-rechtliche Belange	386

4.6	Weitere Haftungstatbestände	387
4.6.1	Haftung aus Vertrag	387
4.6.2	Haftung aus unerlaubter Handlung	388
4.6.3	Übrige Haftungstatbestände	390
4.7	Haftungssolidarität und Rückgriff	390
4.7.1	Gesetzliche Grundlage	390
4.7.2	Solidarität	391
4.7.2.1	Die Regelung von Art. 759 OR	391
4.7.2.2	Beispiel	393
4.7.3	Rückgriff	394
5.	Strafrechtliche Verantwortlichkeit	395
5.1	Bedeutung und Besonderheiten	395
5.1.1	Bedeutung	395
5.1.2	Verantwortlichkeit der Organe und des Unternehmens selbst	396
5.1.3	Verwaltungsstrafrecht	398
5.2	Mögliche Straftatbestände	398
5.2.1	Überblick	398
5.2.2	Ungetreue Geschäftsbesorgung	400
5.2.2.1	Die gesetzliche Regelung	400
5.2.2.2	Kasuistik	400
5.2.3	Ausnützung vertraulicher Tatsachen, Kursmanipulation	401
5.2.4	Geheimnisverletzung	402
5.2.5	Gläubigerbevorzugung	403
5.3.	Besonderheiten des Strafverfahrens	403
5.3.1	Unschuldsvermutung	403
5.3.2	Vergleich und Klagerückzug	404
5.3.3	Kostenfolge	405
5.3.4	Adhäsionsweise Zivilklage	405
6.	Haftungsprävention	407
6.1	Allgemeines	407
6.1.1	Begriff und Bedeutung der Haftungsprävention	407
6.1.2	Zivilrechtliche und strafrechtliche Haftungsprävention	407
6.1.3	Zulässigkeit der Haftungsprävention	408
6.2	Generelle Möglichkeiten der Haftungsprävention	408
6.2.1	Allgemeines	408
6.2.1.1	Zeitliche Unterteilung	408
6.2.1.2	Massnahmen vor der Mandatsannahme	409
6.2.1.3	Massnahmen bei der Mandatsausübung	409
6.2.1.4	Massnahmen nach der Mandatsniederlegung	411
6.2.2	Auswahl der Gesellschaft	411

6.2.3	Zusammensetzung des Verwaltungsrates	413
6.2.4	Organisation	414
6.2.5	Vermeidung einer faktischen Organschaft	415
6.3	Spezielle Präventionsmöglichkeiten	416
6.3.1	Mandatsvertrag	416
6.3.2	Versicherungen für Verwaltungsräte	417
6.3.3	Entlastungsbeschluss	421
6.3.3.1	Die gesetzliche Regelung des Art. 758 OR	421
6.3.3.2	Wirkungen der Entlastung	422
6.3.3.3	Wirkungen der Beschlussdelegation	423
6.3.3.4	Beispiel einer Einzelfall-Décharge	425
6.3.3.5	Beispiel einer Décharge durch Erben	425
6.3.4	Ehevertrag	426
6.4	Risikomanagement auf Stufe Verwaltungsrat	427
6.4.1	Grundlagen	427
6.4.1.1	Notwendigkeit des Risikomanagements	427
6.4.1.2.	Entwicklungstendenzen des Risikomanagements	429
6.4.1.3	Gesetzliche Grundlagen des Risikomanagements	432
6.4.1.4	Begriffe	433
6.4.2	Risikomanagement als Führungsaufgabe	435
6.4.2.1	Risikomanagement als Kreislauf	435
6.4.2.2	Festlegung der Risikomanagementstrategie	435
6.4.2.3	Risikoidentifikation (Erkennen und Erfassen der Risiken)	437
6.4.2.4	Risk Assessment (Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikoaggregation)	438
6.4.2.5.	Risikokommunikation/-berichterstattung	442
6.4.2.6	Risikosteuerung	444
6.4.2.7	Überwachung und Anpassung des Risikomanagements	445
6.4.3	Einführung eines Risikomanagement-Prozesses	446
6.4.4	Organisation des Risikomanagements	446
6.4.4.1	Organisation auf Stufe Verwaltungsrat	446
6.4.4.2	Organisation auf Stufe Geschäftsführung	448
6.4.4.3	Risikomanagement im Konzern	448
6.5	Notfallmanagement	449
6.5.1	Ziele	449
6.5.2	Prozess des Notfallmanagements	449
6.5.3	Abgrenzung Störung, Notfall und Krise	450
6.5.4	Verantwortung	451
6.5.5	Inhalt der Leitlinie zum Notfallmanagement	452
6.5.6	Alarmierung	452
6.5.6.1	Alarm- oder Eskalationsstufen	452
6.5.6.2	Alarmierungs- und Eskalationsverfahren	453
6.5.6.3	Sofortmassnahmen	453
6.5.7	Krisenkommunikation	453
6.5.7.1	Interne Krisenkommunikation	454
6.5.7.2	Externe Krisenkommunikation	455

7.	Verwaltungsrat und Generalversammlung	459
7.1	Allgemeines zur GV	459
7.1.1	Kompetenzen der Generalversammlung	459
7.1.2	Abgrenzung der Kompetenzen von GV und Verwaltungsrat	462
7.2	Vorbereitung der Generalversammlung	464
7.2.1	Vorbereitungspflichten des VR	464
7.2.2	Prüfung von Minderheitsbegehren auf Einberufung und Traktandierung	466
7.2.3	Vorprüfung von Statutenänderungen	468
7.2.4	Einberufung der Generalversammlung	469
7.2.4.1	Pflicht des VR zur Einberufung	469
7.2.4.2	Adressaten der Einberufung	470
7.2.4.3	Form der Einberufung	470
7.2.4.4	Fristen der Einberufung	471
7.2.4.5	Einberufung zur Universalversammlung	472
7.2.5	Art der Bekanntgabe der Information	473
7.2.6	Inhalt der Einberufung	474
7.2.6.1	Ort der Generalversammlung	474
7.2.6.2	Zeitpunkt der Generalversammlung	474
7.2.6.3	Traktandenliste	475
7.2.6.4	Bekanntgabe der Anträge	476
7.2.6.5	Hinweis auf Geschäfts- und Revisionsbericht	477
7.2.6.6	Anordnungen zur Kontrolle der Stimmberechtigung	477
7.2.6.7	Berücksichtigung der Partizipanten	479
7.2.6.8	Teilnahme von Mitgliedern des Verwaltungsrats ohne Aktionärseigenschaft	479
7.2.6.9	Einbindung einer allfälligen Sonderprüfung	479
7.2.7	Änderung und Widerruf der Einberufung	480
7.2.7.1	Änderung der Einberufung	480
7.2.7.2	Widerruf der Einberufung	480
7.2.8	Rechtsfolgen einer mangelhaften Einberufung	481
7.2.9	Vorbereitung auf Eventualitäten	482
7.3	Durchführung der Generalversammlung	484
7.3.1	Teilnehmerkreis	484
7.3.1.1	Grundsatz	484
7.3.1.2	Teilnahmepflicht des Verwaltungsrats	485
7.3.1.3	Teilnahmepflicht der Revisionsstelle	485
7.3.1.4	Teilnahmepflicht einer Urkundsperson	486
7.3.1.5	Teilnahme der Aktionäre	486
7.3.1.6	Teilnahme von Nichtaktionären	487
7.3.2	Vertretung an der Generalversammlung	488
7.3.3	Konstituierung der Generalversammlung	492
7.3.4	Leitung der Generalversammlung	492
7.3.5	Behandlung der Traktanden	493
7.3.6	Abstimmung	495
7.3.6.1	Grundprinzip	495

7.3.6.2	Ausnahmen	496
7.3.6.3	Durchführung der Abstimmung	499
7.3.6.4	Quorumsvorschriften	501
7.3.7	Protokoll der Generalversammlung	503
7.4	Auskunfts- und Informationspflicht	506
7.4.1	Auskunftspflicht des Verwaltungsrates an der Generalversammlung ...	506
7.4.2	Auskunfts- und Einsichtsrecht ausserhalb der Generalversammlung ...	509
7.5	Sonderprüfung	510
7.5.1	Wesen und Bedeutung	510
7.5.2	Voraussetzungen und Verfahren	512
7.5.3	Verhalten bei einer Sonderprüfung	514
7.5.4	Konsequenzen der Sonderprüfung	516
7.6	Verhalten bei Übernahmen	517
7.6.1	Motive für Übernahmen	517
7.6.2	Interessenkonflikte	518
7.6.3	Übernahmerecht bei kotierten Gesellschaften	519
7.6.3.1	Gesetzliche Grundlagen	519
7.6.3.2	Übernahmerecht	520
7.6.4	Pflichten des Verwaltungsrates bei kotierter Zielgesellschaft	521
7.6.4.1	Langfristige Vorkehrungen	521
7.6.4.2	Sofortmassnahmen	523
7.6.4.3	Schriftliche Stellungnahme zum Angebot	524
7.6.4.4	Spätere Anpassungen	526
7.6.4.5	Ausserordentliche Generalversammlung	527
7.6.4.6	Weitere Gebote für den Verwaltungsrat	527
7.6.4.7	Verbot bestimmter Massnahmen	529
7.6.4.8	Zulässige Abwehrmassnahmen	532
7.6.5	Abwehrmassnahmen bei nicht kotierten Gesellschaften	535
7.6.6	Exkurs zum Anbieter bei kotierten Gesellschaften	537
7.6.6.1	Rechtliche Grobbeurteilung der Zielgesellschaft	537
7.6.6.2	Aufbau von Beteiligungen	537
7.6.6.3	Letter of Intent	538
7.6.6.4	Voranmeldung oder direktes Übernahmeangebot	538
7.6.6.5	Festsetzung des Angebotspreises unter dem Aspekt der Gleichbehandlung	539
7.6.6.6	Bedingungen	539
7.6.6.7	Squeeze-out und Dekotierung	540
8.	Verwaltungsrat und Revisionsstelle	542
8.1	Funktion der Revisionsstelle	542
8.1.1	Allgemeines	542
8.1.2	Informations- und Bestätigungsfunktion	543
8.1.2.1	Selbstschutz für das Unternehmen	544
8.1.2.2	Entscheidungsbasis für die Aktionäre	545
8.1.2.3	Kapitalschutz für die Gläubiger	545

8.1.2.4	Information für die übrigen Interessierten	547
8.1.3	Prävention	547
8.1.4	Detektivfunktion	548
8.1.5	Revisionsstelle als sekundäres Organ	548
8.1.6	Grenzen der Revision	550
8.2	Gesetzliche Revisionspflicht	551
8.2.1	Differenzierte Revisionspflicht	551
8.2.1.1	Differenzierte Prüfpflicht	551
8.2.1.2	Art der Revision	552
8.2.2	Wahlrechte und Gestaltungsmöglichkeiten	557
8.2.2.1	Opting-up (Einführung einer ordentlichen Revision)	558
8.2.2.2	Opting-out (gänzlicher Verzicht auf eine Revision)	560
8.2.2.3	Opting-down (Verzicht auf gewisse Anforderungen an die Revisionsstelle)	561
8.2.2.4	Opting-in	562
8.2.2.5	Weitere Gestaltungsmöglichkeiten	562
8.3	Anforderungen an die Revisionsstelle	563
8.3.1	Formelle Voraussetzungen	563
8.3.2	Differenzierte Anforderungen an die Revisionsstelle	564
8.3.3	Zulassung	564
8.3.4	Voraussetzungen an Integrität, Ausbildung und Erfahrung	565
8.3.5	Unabhängigkeit	567
8.3.5.1	Einführung	567
8.3.5.2	Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der ordentlichen Revision	568
8.3.5.3	Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der eingeschränkten Revision	569
8.3.5.4	Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der freiwilligen Revision	570
8.3.5.5	Zusätzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der Prüfung von Publikumsgesellschaften	570
8.3.5.6	Umsetzung der Unabhängigkeitsvorschriften	571
8.3.6	Weitere Anforderungen an eine Revisionsstelle	572
8.3.6.1	Verschwiegenheit	572
8.3.6.2	Branchenerfahrung	574
8.3.6.3	Einbindung in ein (internationales) Netzwerk	574
8.3.6.4	Zusätzliches Angebot an Dienstleistungen	574
8.3.6.5	Finanzielle Sicherheiten und Reputation	575
8.4	Wahl der Revisionsstelle	576
8.4.1	Auswahl	576
8.4.2	Traktandierung der Wahl und Wahlvorschlag	580
8.4.3	Wahl an der Generalversammlung	580
8.4.4	Annahme der Wahl	581
8.4.5	Handelsregistereintrag	581
8.4.6	Amtsdauer	582
8.4.6.1	Gesetzliche Grundlagen	582

	8.4.6.2	Beginn	582
	8.4.6.3	Ende	583
8.5	Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der ordentlichen Revision		587
	8.5.1	Prüfung des Abschlusses	587
	8.5.1.1	Prüfungsauftrag	587
	8.5.1.2	Prüfungsgegenstand Rechnungslegung allgemein	590
	8.5.1.3	Prüfungsgegenstände im Einzelnen	590
	8.5.1.4	Abgrenzung des Prüfungsgegenstands	598
	8.5.2	Prüfung der Gewinnverwendungsanträge des Verwaltungsrates	599
	8.5.2.1	Allgemeine Regelung	599
	8.5.2.2	Spezialfälle	600
	8.5.3	Prüfung der Existenz eines internen Kontrollsystems (IKS)	601
	8.5.3.1	Grundlagen	601
	8.5.3.2	Prüfung der Existenz des IKS	603
	8.5.3.3	Berichterstattung über die Prüfung der Existenz des IKS ...	604
	8.5.4	Berichterstattung über die Abschlussprüfung an die General- versammlung	606
	8.5.4.1	Gesetzliche Grundlagen	606
	8.5.4.2	Standardtext	607
	8.5.4.3	Modifikationen im Prüfungsurteil	609
	8.5.4.4	Hervorhebungen eines Sachverhalts	610
	8.5.4.5	Hinweise	611
	8.5.4.6	Empfehlung zur Abnahme oder Rückweisung der Jahresrechnung	611
	8.5.5	Umfassende Berichterstattung an den Verwaltungsrat	613
	8.5.5.1	Umfassender schriftlicher Bericht an den Verwaltungsrat ..	613
	8.5.5.2	Ergänzende mündliche Berichterstattung	615
	8.5.5.3	Ergänzende schriftliche Berichterstattung	616
	8.5.6	Anzeigepflichten	617
	8.5.6.1	Meldung von Verstößen an den Verwaltungsrat	617
	8.5.6.2	Meldung von wesentlichen Verstößen an die Generalversammlung	618
	8.5.7	Teilnahme und Auskunftserteilung an der Generalversammlung	619
	8.5.7.1	Teilnahme	619
	8.5.7.2	Auskunftspflicht an der Generalversammlung	620
	8.5.8	Ersatzweise Handlungspflichten	621
	8.5.8.1	Ersatzweise Einberufung der Generalversammlung	621
	8.5.8.2	Benachrichtigung des Richters bei offensichtlicher Überschuldung	622
	8.5.9	Geheimhaltungspflicht	625
8.6	Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der eingeschränkten Revision		626
	8.6.1	Gesetzliche Grundlage	626
	8.6.2	Unabhängigkeit, Mitwirkung bei der Buchführung, andere Dienstleistungen	628
	8.6.3	Eingeschränkte Revision der Jahresrechnung	630
	8.6.3.1	Ziel der eingeschränkten Revision	630
	8.6.3.2	Prüfungsvorgehen	631

8.6.4	Eingeschränkte Prüfung des Antrages der Verwendung des Bilanzgewinnes	632
8.6.5	Berichterstattung an die Generalversammlung	633
8.6.6	Ersatzweise Benachrichtigung des Richters	634
8.6.7	Allenfalls Anwesenheit an der Generalversammlung	634
8.6.8	Notfalls Pflicht zur Einberufung einer Generalversammlung	635
8.6.9	Geheimhaltungspflicht	635
8.7	Übrige gesetzliche Prüfpflichten der Revisionsstelle	635
8.7.1	Gründungsprüfung	635
8.7.2	Kapitalerhöhungsprüfung	637
8.7.2.1	Allgemeines	637
8.7.2.2	Prüfungsbericht	638
8.7.2.3	Prüfung bei der bedingten Kapitalerhöhung	638
8.7.3	Kapitalherabsetzungsprüfung	639
8.7.4	Umstrukturierungsprüfungen	640
8.7.4.1	Vorgesehene Prüfungen und Bestätigungen	640
8.7.4.2	Die Rechtstellung des Umstrukturierungsprüfers und seine Unabhängigkeit	
8.7.4.3	Unabhängigkeit des Umstrukturierungsprüfers	642
8.7.5	Prüfung der Zwischenbilanz gem. Art. 725 OR	643
8.7.5.1	Grundlage	643
8.7.5.2	Prüfung der Zwischenbilanz durch die Revisionsstelle	643
8.7.5.3	Berichterstattung der Revisionsstelle	644
8.7.6	Prüfung des Vergütungsberichts bei kotierten Gesellschaften	644
8.8	Rechte der Revisionsstelle	646
8.8.1	Informationsrecht: umfassende Auskunft- und Meldepflicht des Verwaltungsrats	646
8.8.1.1	Gesetzliche Grundlage und Verantwortlichkeit	646
8.8.1.2	Vollständigkeits-/Bilanzerklärung	647
8.8.2	Recht auf Entschädigung	649
8.8.3	Recht auf Selbständigkeit	650
8.8.4	Rücktrittsrecht	650
8.9	Verantwortlichkeit der Revisionsstelle	651
8.9.1	Einleitung	651
8.9.2	Gesetzliche Grundlagen für zivilrechtliche Verantwortlichkeit	652
8.9.3	Klageberechtigung	653
8.9.4	Schaden	655
8.9.5	Pflichtverletzung	656
8.9.6	Adäquater Kausalzusammenhang	657
8.9.7	Verschulden	657
8.9.8	Weitere Aspekte zivilrechtlicher Verantwortlichkeit	658
8.9.8.1	Reduktion	658
8.9.8.2	Solidarität/Regress	658
8.9.8.3	Verjährung	659
8.9.9	Strafrechtliche Verantwortlichkeit	659

9.	Der Verwaltungsrat im Konzern	661
9.1	Ausgangslage	661
9.2	Gründe für die Konzernbildung	661
9.3	Zum Wesen des Konzerns	662
9.3.1.	Neue Rechnungslegung: Übergang zum Kontrollprinzip	662
9.3.2	Konzernbegriff	663
9.3.3	Gelöste und ungelöste Fragstellungen	665
9.4	Eingliederung und Organisation	666
9.4.1	Problematik	666
9.4.2.	Kompetenzdelegation an die Obergesellschaft oder eine Managementgesellschaft	666
9.4.3	Eingliederung der Untergesellschaft in den Konzern	667
9.5	Der Verwaltungsrat in der Konzernobergesellschaft	668
9.5.1.	Kompetenzdelegation bzw. -attraktion in der Konzern- obergesellschaft	668
9.5.2	Aufgaben des Verwaltungsrates in der Konzernobergesellschaft bei hoher Kompetenzattraktion	669
9.5.3	Durchsetzungsmittel der Konzernleitung bei Kompetenzattraktion	670
9.6	Stellung des Verwaltungsrats in der Konzerntochtergesellschaft	671
9.6.1	Wahl	671
9.6.2	Kompetenzdelegation an die Obergesellschaft oder eine Managementgesellschaft	672
9.6.3	Residuelle Aufgaben des Verwaltungsrates der Konzerntochter- gesellschaft	672
9.6.4	Umsetzungsfragen	674
9.6.4.1	Gegenseitige Information	674
9.6.4.2	Beschlussfassung	674
9.6.4.3	Verkürzte Unterstellungsverhältnisse	675
9.6.4.4	Weisungen von der herrschenden Gesellschaft (Konzernweisungen)	676
9.6.4.5	Verfolgung von Konzerninteressen	677
9.6.5	Mandatsverträge	678
9.7	Der Verwaltungsrat bei bedeutendem aussenstehenden Aktionariat	680
9.7.1	Das Aushandlungskonzept	680
9.7.2	Missbrauch bzw. Pflichtverletzung des Verwaltungsrates im Konzern	681
9.8	Aktienrechtliche Verantwortlichkeit	682
9.8.1	Vorbemerkungen	682
9.8.2	Haftungsgrundsätze	683
9.9	Sonderfragen	685
9.9.1	Zur Institutionalisierung einer Konzernstruktur	685
9.9.1.1	Abstimmung des Gesellschaftszwecks auf das Konzern- verhältnis	685
9.9.1.2	Delegation von gesetzlichen Kompetenzen	686

9.9.1.3	Allfällige weitere Statutenänderungen	686
9.9.1.4	Stellung von Minderheitsaktionären	686
9.9.1.5	Stellung von Gläubigern	687
9.9.2	Darlehen in Konzernverhältnissen	687
9.9.2.1	Darlehen von der Obergesellschaft an die Konzernuntergesellschaften	687
9.9.2.2	Darlehen von Konzernuntergesellschaften an die Obergesellschaft	688
9.9.2.3	Cash Pooling	689
9.9.3	Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften	690
9.9.4	Wechselseitige Beteiligungen	691
9.9.5	Konzernklauseln	692
9.9.6	Haftung aus Konzernvertrauen	693
9.9.7	Internationale Konzernsachverhalte	694
10.	Der Verwaltungsrat und Corporate Governance	695
10.1	Begriff und Wesen der Corporate Governance	695
10.1.1	Entstehung des Begriffs Corporate Governance	695
10.1.2	Begriff der Corporate Governance	695
10.1.3	Doppelte Ebene der Corporate Governance	697
10.1.4	Mehrwert durch Corporate Governance	699
10.2.	Entwicklung der Corporate Governance	701
10.2.1	Entwicklung in den USA	701
10.2.2	Entwicklung in Grossbritannien	703
10.2.3	Entwicklung in der EU	705
10.2.4	Die Entwicklung von Corporate Governance in der OECD	708
10.2.5	Die nachfolgende internationale Entwicklung von Corporate Governance	709
10.3.	Corporate Governance in der Schweiz	709
10.3.1.	Die Entwicklung von Corporate Governance in der Schweiz	709
10.3.2	Grundsatz des Comply or Explain	711
10.3.3	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP)	711
10.3.4	Richtlinie Corporate Governance (RLCG)	717
10.3.5	Expertenbericht Corporate Governance	721
10.3.6	Best Practice in KMU	723
10.4.	Einzelfragen zur Corporate Governance	724
10.4.1	Gewaltentrennung als Forderung von Corporate Governance	724
10.4.2	Kapitalstruktur: one share – one vote	727
10.5	Bedeutung von Corporate Governance für nicht kotierte Gesellschaften und KMU	730
10.5.1	Charakteristika und Herausforderungen für KMU	730
10.5.2.	Kernpunkte guter Corporate Governance in KMU	733
10.5.3	Eigner-Interessen	737

10.5.4	Vermeidung von Interessenkonflikten	739
10.5.5	Erforderlichkeit von regulatorischen Massnahmen	739
10.5.6	Prinzipien guter Governance in KMU	741
10.6	Corporate-Governance-Zwischenbilanz	741
10.7	Der Verwaltungsrat und Ethik	743
10.7.1	Ausgangspunkt	743
10.7.2	Bedeutung ethischen Verhaltens	743
10.7.3	Anregungen zu Ethik-Codes	744
11.	Muster und Checklisten	747
11.1	Aktienbuch dynamisch	751
11.2	Aktienbuch statisch	760
11.3	Aktionärsbindungsvertrag	762
11.4	Anforderungsprofil Verwaltungsrat	772
11.5	Anlagereglement KMU	779
11.6	Anlagereglement Konzern	781
11.7	Anmeldung zur Eintragung eines VR	785
11.8	Annahmeerklärung als Revisionsstelle	788
11.9	Annahmeerklärung als VR	789
11.10	Audit-Committee-Reglement/Prüfungsausschuss	790
11.11	Aufgaben VR-Checkliste	798
11.12	Auftragsbestätigung eingeschränkte Revision	804
11.13	Auftragsbestätigung ordentliche Revision	807
11.14	Cash-Pool-Überprüfung	810
11.15	Cockpit Charts jährlich	812
11.16	Cockpit Charts rollierend	813
11.17	Code of Conduct	814
11.18	Domizilannahmeerklärung	822
11.19	Domizilvertrag	823
11.20	Ehrenpräsident Reglement	826
11.21	Eignerstrategie Familie	828
11.22	Eignerstrategie öffentliches Unternehmen	832
11.23	Einladung GV KMU	836
11.24	Einladung GV Publikumsgesellschaft	839
11.25	Einladung Strategietagung	844
11.26	Einladung VR-Sitzung	847
11.27	Entschädigungsreglement	850

11.28	Evaluation VR durch GL	854
11.29	Evaluation VR durch VR (Selbstbeurteilung)	857
11.30	Führungskalender	862
11.31	Funktionendiagramm	863
11.32	Geschäftsbericht Checkliste	868
11.33	Geschäftsbericht	871
11.34	Gruppenführung	883
11.35	Inhaltsverzeichnis VR-Ordner (Sitzungsordner)	886
11.36	Interne Revision Reglement	887
11.37	Jahresrechnung Checkliste	892
11.38	Kapitalerhöhung Checkliste	907
11.39	Kennzahlen	909
11.40	Kommunikationsreglement	910
11.41	Konstituierungsbeschluss	921
11.42	Krisenkommunikation	922
11.43	Liquiditätsplan	926
11.44	Mandatsbestätigung	928
11.45	Mandatsübernahme Vorprüfung	930
11.46	Mandatsvertrag	934
11.47	Master Risk List Inhaltsverzeichnis	937
11.48	MIS Konzept	939
11.49	Monatsreport CEO	941
11.50	Monatsreport CFO	943
11.51	Monatsreport Übersicht	945
11.52	Nominations- und Vergütungsausschuss	946
11.53	Offenlegung Risikobeurteilung	949
11.54	Organisationsreglement Alternativklauseln	951
11.55	Organisationsreglement	953
11.56	Periodische Risikoüberprüfung	964
11.57	Personalbericht	966
11.58	Projektliste	984
11.59	Protokoll ordentliche GV	986
11.60	Protokoll Universalversammlung	990
11.61	Protokoll VR-Sitzung	993
11.62	Rangrücktrittsvereinbarung	1008
11.63	Rechnungswesen Checkliste	1010

11.64	Reklamationsauswertung	1020
11.65	Reklamationsformular	1021
11.66	Reserven Checkliste	1022
11.67	Revisionsbericht KMU Modifikation	1029
11.68	Revisionsbericht KMU Standard	1031
11.69	Revisionsbericht Konzern nach Handelsrecht	1032
11.70	Revisionsbericht Konzern nach IFRS Standard	1034
11.71	Revisionsbericht ord. Revision Einschränkung	1036
11.72	Revisionsbericht ord. Revision Hervorhebung	1039
11.73	Revisionsbericht ord. Revision Standard	1042
11.74	Revisionsbericht ord. Revision versagtes Prüfungsurteil	1044
11.75	Revisionsunterlagen	1046
11.76	Risikobeurteilung Einzelrisiko	1060
11.77	Risikobeurteilung IKS	1063
11.78	Risikoinventar	1066
11.79	Risikoliste aus Umfrage	1071
11.80	Risk Policy	1075
11.81	Rücktrittserklärung	1087
11.82	Sitzungsdokumentation	1088
11.83	Spesenreglement Verwaltungsrat	1089
11.84	Statuten Alternativklauseln	1094
11.85	Statuten vinkulierte Namenaktien	1097
11.86	Stellenbeschrieb Compliance Officer	1107
11.87	Stellenbeschrieb Geschäftsführer	1111
11.88	Stellenbeschrieb Risk Manager	1115
11.89	Stellenbeschrieb VR-Präsident	1118
11.90	Stellenbeschrieb VR-Sekretär	1123
11.91	Strategieprozess	1127
11.92	Umfrage Risk Management	1128
11.93	Unterschriftenregelung	1130
11.94	Verbesserungsvorschlag	1131
11.95	Verhaltenskodex	1132
11.96	Vermögensdelikte Aufdeckung	1136
11.97	Versicherungsüberprüfung	1138
11.98	Vollmacht zur Aktienvertretung	1144
11.99	Vollständigkeitserklärung eingeschr. Revision	1145

11.100	Vollständigkeitserklärung ord. Revision	1147
11.101	Vorbereitung GV Checkliste	1150
11.102	Wahlverfahren	1153
11.103	Weisung betreffend Rechtsfälle	1159
11.104	Whistleblowing Reglement	1161
11.105	Zirkulationsbeschluss	1171
Sachregister		1175

Literaturverzeichnis

AEBI DIETER, Interzession, Kreditsicherungsgeschäfte im Interesse des beherrschenden Aktionärs und des Konzerns, Diss. Zürich 2001.

AEPLI VIKTOR, Die Entschädigung des Verwaltungsrates, in: ZSR 128/2009 I, 3 ff.

– Zur Entschädigung des Verwaltungsrates, in: SZW 5/2002, 269 ff.
(zit. Aepli, Entschädigung).

AMHOF ROGER, Verwaltungsrat und Umgang mit Risiko, in: Müller Roland/Volkart Rudolf (Hrsg.), Handbuch für den Verwaltungsrat, Zürich 2002 (Bilanz Verlag).

AMSTUTZ MARC, Konzernorganisationsrecht – Ordnungsfunktion, Normstruktur, Rechtssystematik, in: ASR Bd. 551, Bern 1993 (zit. Amstutz, Konzernorganisationsrecht).

AMSTUTZ MAX, Macht und Ohnmacht des Aktionärs: Möglichkeiten und Grenzen der Corporate Governance bei der Wahrung der Aktionärsinteressen, Zürich 2007 (zit. Amstutz, Macht und Ohnmacht des Aktionärs).

ANDERSON RICHARD, Risk Appetite & Tolerance, Guidance Paper, Institute of Risk Management, London 2011.

APPENZELER HANSJÜRG/WALLER STEFAN, Haftungsrisiken beim IPO und ihre Minimierung aus Sicht der Gesellschaft, in: GesKR, 3/2007, 256 ff.

ARZT GUNTHER, In dubio pro reo vor Bundesgericht, in: ZBJV 129/1993, 1 ff.

BACHMANN DANIEL, Compliance – Rechtliche Grundlagen und Risiken, in: ST 81/2007, 93 ff. (zit. Bachmann, Compliance).

BACHMANN ROLAND, Aktienrechtliche Verantwortlichkeit im Konkurs, in: AJP 12/2003, 499 ff. (zit. Bachmann, Verantwortlichkeit).

BÄCHTOLD THOMAS CHRISTIAN, Die Information des Verwaltungsrates, in: ASR Bd. 601, Bern 1998.

BAK RUDOLF, Audit Committee Instrument der Unternehmensüberwachung des Verwaltungsrates, Diss. Zürich 2006.

BANDLE DANIEL, L'Assurance D&O, Analyse de l'assurance responsabilité civile des dirigeants de sociétés en droit suisse, comparée aux solutions en droits français et anglais, Diss. Lausanne 1999.

BÄRTSCHI HARALD, Verantwortlichkeit im Aktienrecht, SSHW Bd. 210, Diss. Zürich 2001.

BASLER KOMMENTAR ZUM SCHWEIZERISCHEN PRIVATRECHT, Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012 (zit. Autor, in: Basler Kommentar).

BAUEN MARC/VENTURI SILVIO, Der Verwaltungsrat, Zürich 2007.

BAUMANN HANSPETER/SPICHIGER STEPHAN, Die Erfolgsrechnung im neuen Rechnungslegungsrecht, in: ST 11/2012, 875 ff.

BAZZANI CLAUDIO, Vertragliche Schadloshaltung weisungsgebundener Verwaltungsratsmitglieder, Diss. Luzern 2007.

BDO VISURA, Wieviel verdienen Verwaltungsräte?, Zürich 1999/2002/2005/2008.

BECKER WOLFGANG/ULRICH PATRICK, Corporate Governance in mittelständischen Unternehmen. Ein Bezugsrahmen. Zeitschrift für Corporate Governance, 6/2008, 261-266.

BECK'SCHES IFRS-HANDBUCH, Kommentierung der IFRS/IAS, 4. Aufl. München/Bern 2013.

BEELER LUKAS, Bucheffekten, SSHW Bd. 317, Diss. Zürich 2013.

BEHR GIORGIO, Die Schweiz steht mit der neuen Rechnungslegung gut da, in: ST 11/2012, 796 ff. (zit. Behr, Rechnungslegung).

- Expectation Gap – Rolle der Rechnungslegung, in: ST 10/1996, 539 ff. (zit. Behr, Expectation Gap).
- Grundzüge des neuen Revisionsrechts – Überblick und internationaler Kontext, in: ST 80/2006, 306 ff. (zit. Behr, Revisionsrecht).

BEHR GIORGIO/LEIBFIREN PETER, Rechnungslegung, Zürich 2011.

BERNDT THOMAS, Die Sehnsucht nach dem alles sehenden Abschlussprüfer, in: NZZ Nr. 39 vom 16. Februar 2011, 31.

BERNET BEAT/DENK CHRISTOPH L., Finanzierungsmodelle für KMU, Bern, 2000.

BERSET MARIE-FRANCE, L'administrateur non directeur de la société anonyme en droit suisse et américain, Diss. Neuenburg 1988.

BERTI STEPHEN, Zur prozessualen Geltendmachung des Anspruchs auf Ersatz des sog. mittelbaren Schadens im schweizerischen Aktienrecht, in: ZSR 109/1990 I, 439 ff.

BERTSCHINGER URS, Aktienrechtliche Verantwortlichkeit, Weisungen des Aktionärs an die Verwaltungsräte, in: SZW 72/2000, 197 ff. (zit. Bertschinger, Verantwortlichkeit).

- Arbeitsteilung und aktienrechtliche Verantwortlichkeit, Zürich 1999 (zit. Bertschinger, Arbeitsteilung).
- Ausgewählte Fragen zur Einberufung, Traktandierung und Zuständigkeit der Generalversammlung, in: AJP 8/2001, 901 ff. (zit. Bertschinger, Einberufung).
- Der eingeordnete Berater – ein Beitrag zur faktischen Organschaft, in: Festschrift Peter Forstmoser, Zürich 2003, 455 ff. (zit. Bertschinger, faktische Organschaft).
- Einschränkungen der Unabhängigkeit bei der eingeschränkten Revision, in: ST 5/2013, 317 ff. (zit. Bertschinger, Eingeschränkte Revision).
- Organisationsreglement, Orientierungsanspruch über die Organisation der Geschäftsführung und aktienrechtliche Verantwortlichkeit bei Delegation, in: SZW 69/1997, 185 ff. (zit. Bertschinger, Organisationsreglement).
- Verantwortlichkeit der Revisionsstelle – Aktuelle Fragen und Perspektiven, in: ZSR 124/2005, 569 ff. (zit. Bertschinger, Verantwortlichkeit Revisionsstelle).
- Zuständigkeit der Generalversammlung der Aktiengesellschaft – ein unterschätzter Aspekt der Corporate Governance, in: Festschrift Jean Nicolas Druey, Zürich 2002 (zit. Bertschinger, FS Druey).

- Zuständigkeit der Generalversammlung der Aktiengesellschaft – ein unterschätzter Aspekt der Corporate Governance, in: Festschrift Jean Nicolas Druey, Zürich 2002 (zit. Bertschinger, FS Druey).

BESSENICH BALTHASAR, Zum Erfordernis der Aktionärseigenschaft der Vertreter einer juristischen Person im Verwaltungsrat (Art. 707 Abs. 2 OR), in: AJP 4/1995, 455 ff.

BESWICK KELSEY/BLOODWORTH JANE, Risk Mapping-Dilemmas and Solutions, Risk Management Topic Paper No. 4, London 2003, 2.

BEYELER KARIN, Konzernleitung im schweizerischen Privatrecht, Diss. Zürich 2004.

BIANCHI FRANÇOIS, Die Traktandenliste der Generalversammlung der Aktiengesellschaft, SSHW Bd. 64, Diss. Zürich 1982.

BIBER RENÉ/WATTER ROLF, Notariatspraxis bei Gründung und ordentlicher Kapitalerhöhung, in: AJP 6/1992, 701 ff.

BIGLER-EGGENBERGER MARGRITH, Basler Kommentar zu Art. 11 – 21 ZGB, in: Honsell/Vogt/Geiser (Hrsg.), Zivilgesetzbuch I, 4. Aufl. 2012.

BILAND SUSANNE, Die Ausgestaltung der konsolidierten Rechnungslegung (Gruppen-Rechnungslegung) als nicht delegierbare Aufgabe des Verwaltungsrates, Jahrbuch zum Finanz- und Rechnungswesen 1995 (zit. Biland, Rechnungslegung).

- Finanzielle Führung im Unternehmen – Controlling für den Verwaltungsrat im KMU, Rechnungswesen und Controlling 1/1997, 13 ff. (zit. Biland, Controlling).

BILAND SUSANNE/HILBER MARIA LUISE, Verwaltungsrat als Gestaltungsrat, Zürich 1998.

BINDER ANDREAS, Die aktienrechtliche Rückerstattung ungerechtfertigter Leistungen, in: GesKR 3/2008, 66 ff.

BINDER ANDREAS/ROBERTO VITO, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 752–763 OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl. Zürich 2012 (zit. CHK-Binder/Roberto).

BLANC OLIVIER/ZIHLER FLORIAN, Die neuen aktienrechtlichen Vergütungsregeln gemäss dem Entwurf vom 5. Dezember 2008, in: GesKR 4/2009, 66 ff.

BLUM OLIVER, Cash Pooling: gesellschaftsrechtliche Aspekte, in: AJP 6/2005, 705 ff.

BOCHUD LOUIS, Darlehen an Aktionäre aus wirtschaftlicher-, zivil- und steuerrechtlicher Sicht, Bern 1991.

BÖCKLI PETER, Audit Committee, Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrates auf Gratwanderung zwischen Übereifer und Unsorgfalt, in: SZA Bd. 22, Zürich 2005 (zit. Böckli, Audit Committee).

- Cadbury Report, CORPORATE GOVERNANCE: The Cadbury Report and the Swiss Board Concept of 1991, in: SZW 68 (1996) 149 ff. (zit. Böckli, Cadbury Report).
- Corporate Governance: Der Stand der Dinge nach den Berichten «Hampel», «Viénot» und «OECD» sowie dem deutschen «KonTraG», in: SZW 71/1999, 1 ff. (zit. Böckli, Corporate Governance).
- Corporate Governance, in: Boemle M. et. al. (Hrsg.), Geld-, Bank- und Finanzmarkt-Lexikon der Schweiz, Zürich 2002, 267 (zit. Böckli, CG).

- Corporate Governance auf Schnellstrassen und Holzwegen, in: ST 74/2000, 133 ff. (zit. Böckli, Schnellstrassen und Holzwege).
- Das neue OR-Rechnungslegungsrecht, Die Fassung des Ständerats unter der kritischen Lupe, in: ST 4/2010, 160 ff. (zit. Böckli, Rechnungslegungsrecht).
- Der Rangrücktritt im Spannungsfeld von Schuld- und Aktienrecht, in: Innominatverträge, Festgabe Schluep, Zürich 1998, 339 ff. (zit. Böckli, Rangrücktritt).
- Die Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern durch den Verwaltungsrat: Befugnis, Verpflichtung, Verhältnismässigkeit, in: Aktienrecht 1992–1997: Versuch einer Bilanz, Festschrift Bär, Bern 1998, 35 ff. (zit. Böckli, Abberufung).
- Die Leitungsbefugnisse des Präsidenten in der Generalversammlung, in: Rechtsfragen um die Generalversammlung, Zürich 1997 (zit. Böckli, Leitungsbefugnisse).
- Doktor Eisenbart als Gesetzgeber? – Volksinitiative Minder und bundesrätlicher Gegenvorschlag zu den Vergütungen an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, in: Festschrift Anne Petitpierre-Sauvain, Genf 2009. (zit. Böckli, Minder).
- Existenz eines internen Kontrollsystems. Eine neue Pflichtprüfung der Revisionsstelle, in: Die Unternehmung, Swiss journal of business research and practice; Organ der Schweizerischen Gesellschaft für Betriebswirtschaft (SGB), 61/2007, 463 ff. (zit. Böckli, Revisionsstelle).
- Gemisch von Neuerungen und Altgewohntem in der OR-Rechnungslegung Modell 2011, in: ST 10/2012, 701 (zit. Böckli, Neuerungen OR-Rechnungslegung).
- Haftung des Verwaltungsrates für Steuer, in: Die Haftung des Verwaltungsrates, Zürich 1986, 87 ff. (SSHW Bd. 87) (zit. Böckli, Haftung).
- Insichgeschäfte und Interessenkonflikte im Verwaltungsrat: Heutige Rechtslage und Blick auf den kommenden Art. 717a E-OR, in: GesKR 3/2012, 354 ff., 356 (zit. Böckli, Insichgeschäfte).
- Insiderstrafrecht und Verantwortung des Verwaltungsrates, SSHW Bd. 120, Zürich 1988 (zit. Böckli, Insiderstrafrecht).
- Neue OR-Rechnungslegung, Herausgegriffene Probleme, in: ST 11/2012, 820 ff. (zit. Böckli, neue OR-Rechnungslegung).
- Neuerungen im Verantwortlichkeitsrecht für den Verwaltungsrat, in: SZW 65/1993, 261 ff. (zit. Böckli, Neuerungen).
- Revisionsstelle und Abschlussprüfung, Zürich/Basel/Genf 2007 (zit. Böckli, Abschlussprüfung).
- Revisionsfelder im Aktienrecht und Corporate Governance, in: ZBJV 138/2002, 709 ff. (zit. Böckli, Revisionsfelder).
- Schweizer Aktienrecht, 4. Aufl. Zürich 2009 (zit. Böckli, Aktienrecht).
- Verantwortlichkeit der Organmitglieder: Hürdenlauf der direkt Geschädigten, in: Charlotte M. Baer (Hrsg.), Aktuelle Fragen zur aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, Bern 2003, 27 ff. (zit. Böckli, Verantwortlichkeit der Organmitglieder).
- Was darf ein Verwaltungsratsmitglied wissen? Stellungnahme gegenüber *André Aloys Wicki* zum Informationsrecht des Aktionärs, NZZ vom 7. Oktober 2000, 25, und Die entscheidende Differenz, in: NZZ vom 27. Oktober 2000, 23 (zit. Böckli, Informationsrecht).

- Zum Vorentwurf für eine Revision des Aktien- und Rechnungslegungsrechts, in: GesKR 1/2006, 4 ff. (zit. Böckli, Vorentwurf).

BÖCKLI PETER/BODMER BERNHARD, Abwahl eines VR während der Amtszeit? in: NZZ Nr. 186 vom 14. August 2001, 22/23.

BÖCKLI PETER/BÜHLER CHRISTOPH B., Vorabinformationen an Grossaktionäre: Möglichkeiten und Grenzen nach Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht, in: SZW 77/2005, 101 ff.

BÖCKLI PETER/HUGUENIN CLAIRE/DESSEMONTET FRANÇOIS, Expertenbericht der Arbeitsgruppe «Corporate Governance» zur Teilrevision des Aktienrechts, in: SZA Bd. 21, Zürich 2004.

BODMER DANIEL/KLEINER BEAT/LUTZ BENNO, Kommentar zum schweizerischen Bankgesetz, Zürich 1976 ff.

BÖGUELIN JACQUES, La responsabilité fiscale des liquidateurs des sociétés anonymes, Mélanges Henri Zvahlen, Lausanne 1977, 535 ff.

BOEMLE MAX/LUTZ RALPH, Der Jahresabschluss, Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung, Anhang, 5. Aufl. Zürich 2008.

BOEMLE MAX/STOLZ CARSTEN, Unternehmensfinanzierung, 14. Aufl. Zürich 2010.

BOSSARD ERNST, Zürcher Kommentar zu Art. 957–964 OR, Teilband V/6/3b: Die kaufmännische Buchführung, Zürich 1984.

BOSSHART WALTER/BRUNNER HANS, Sitzungen leiten – praktisch, Basel 1988.

BOTSCHAFT DES BUNDESRAATES über die Revision des Aktienrechts vom 23. Februar 1983, BBl. 1983 II, 745 ff. (zit. Botschaft, Revision Aktienrecht).

BOTSCHAFT DES BUNDESRAATES zur Änderung des Obligationenrechtes (Aktienrecht und Rechnungslegungsrecht sowie Anpassungen im Recht der Kollektiv- und der Kommanditgesellschaft, im GmbH-Recht, Genossenschafts-, Handelsregister- sowie Firmenrecht) vom 21. Dezember 2007, BBl 2008, 1589 ff. (zit. Botschaft, Änderung Rechnungslegungsrecht 2008).

BOTSCHAFT DES BUNDESRAATES zur Revision des Obligationenrechtes (GmbH-Recht sowie Anpassungen im Aktien-, Genossenschafts-, Handelsregister- und Firmenrecht) vom 19. Dezember 2001, BBl 2002, 3148 ff. (zit. Botschaft, Revision GmbH-Recht).

BOTSCHAFT DES BUNDESRAATES zur Änderung des Obligationenrechtes (Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht) sowie zum Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren vom 23. Juni 2004, BBl. 2004, 3969 ff. (zit. Botschaft, Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht).

BOTSCHAFT DES BUNDESRAATES zur Änderung des Obligationenrechtes (Transparenz betreffend Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung) vom 23. Juni 2004, BBl 2004 (zit. Botschaft, Transparenz).

BOTSCHAFT DES BUNDESRAATES zur Volksinitiative «gegen die Abzockerei» und zur Änderung des Obligationenrechtes (Aktienrecht) vom 5. Dezember 2008, BBl 2009, 299 ff. (zit. Botschaft, Volksinitiative gegen die Abzockerei).

BOUTILLIER ROMAN/BARODTE BERTHOLD/MONTAGNE ERIC, Risikomanagement für kleinere und mittlere Unternehmen, in: ST 3/2008, 135 ff.

BRECHBÜHL BEAT, Haftung aus erwecktem Konzernvertrauen, Diss. Bern 1998.

BRÖNNIMANN THOMAS, Corporate Governance und die Organisation des Verwaltungsrates, Bern 2003.

BRUGGER DANIEL/VON DER CRONE HANS CASPAR, Gerichtliche Beurteilung von Geschäftsentscheiden, in: SZW 2013, 178 ff.

BRÜHWILER BRUNO, Risikomanagement als Führungsaufgabe, Unter Berücksichtigung der neuesten Internationalen Standardisierung, 2. Aufl. Zürich 2006 (zit. Brühwiler, Risikomanagement).

BRÜHWILER JÜRGEN, Kommentar zum Einzelarbeitsvertrag, Zentralverband schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen (Hrsg.), 2. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien 1996 (zit. Brühwiler, Einzelarbeitsvertrag).

BUCHMANN RENÉ/JOLANDA DOLENTE, Rechnungslegung in Fremdwährung, in: ST 11/2012, 890–896.

BUFF HERBERT G., Compliance. Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat, Diss. Zürich 2000.

BÜHLER CHRISTOPH B., Regulierung im Bereich der Corporate Governance, Habil. Zürich 2009 (zit. Bühler, Regulierung).

BÜHLER CHRISTOPH B./HÄRING DANIEL, Décharge im Konzern, in: SZW 81/2009, 103 ff.

BÜHLER PETER/SCHWEIZER MARKUS, Was bedeutet der Sarbanes-Oxley Act für die Swiss Corporate Governance? in: ST 76/2002, 997 ff.

BÜHLER THEODOR, Ein neues schweizerisches Recht der Handelsgesellschaften, in: SJZ 102/2006, 173 ff. (zit. Bühler, Recht der Handelsgesellschaften).

BUOB FRANZISKA, Interessenkonflikte und Haftungsrisiken des Staates als Aktionär, in: AJP 2/2009, 142 ff.

BÜRGI ALEXANDER C./VON DER CRONE HANS CASPAR, Haftung für AHV-Beiträge, in: SZW 6/02, 348 ff.

BÜRGI WOLFHART F., Zürcher Kommentar zu Art. Art. 698–739 OR, Bd. V/5b/2: Die Aktiengesellschaft, Zürich 1969.

BURKHALTER THOMAS, Zur KMU-Relevanz des Swiss Code of Best Practice, in: Jusletter vom 15. Dezember 2003.

BUSCH IRENE, Die Übertragung der Geschäftsführung auf den Delegierten des Verwaltungsrates, in: Neues zum Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, Festschrift Forstmoser, Zürich 1993, 69 ff.

BSI-BUNDESAMT für Sicherheit in der Informationstechnik, Standard 100-4, Bonn, 2008 (zit. BSI Standard).

CAGIANUT FRANCIS/HÖHN ERNST, Unternehmenssteuerrecht, 3. Aufl. Bern 1993.

CAMENZIND CHRISTIAN A., Prospektzwang und Prospekthaftung bei öffentlichen Anlei-
hensobligationen und Notes, Diss. Zürich 1989.

CAMPONOVO RICO A., Anzeige der öffentlichen Überschuldung durch die Revisionsstelle,
alte und neue Probleme zu den Art. 728c Abs. 3 bzw. 729c revOR, in: ST 80/2006, 382 ff.
(zit. Camponovo, Überschuldung).

- Aufgaben und Stellung der Revisionsstelle im Umfeld von Art. 725 OR, in:
ST 9/1997, 765 ff. (zit. Camponovo, Aufgaben).
- Die Unabhängigkeit der Revisionsstelle, in: ST 12/1997, 1145 ff. (zit. Camponovo,
Revisionsstelle).
- Die Verantwortlichkeit der Revisionsstelle im Spiegel von Rechtsprechung und
Literatur, in: ST 1-2/2004, 71. ff. (zit. Camponovo, Verantwortlichkeit).

CAMPONOVO RICO A./LORANDI FRANCO/AUCKENTHALER JÖRG, Neues Aktienrecht:
Handlungsbedarf? Eine Checkliste, in: AJP 4/1997, 360 ff.

CAMPONOVO RICO A./VON GRAFFENRIED-ALBRECHT MONIQUE, Neues Revisionsrecht –
Offene juristische Fragen, in: ST 82/2008, 204 ff.

CASUTT ANDREAS, Die Sonderprüfung im künftigen schweizerischen Aktienrecht, SSHW
136, Zürich 1997.

CATALAN PHILIPPE, Schadloshaltung und Haftungsausschluss bei Leitungsorganen einer
Aktiengesellschaft – Möglichkeiten und Grenzen nach Schweizer Recht, Veröffentlichun-
gen aus dem Nachdiplomstudium Internationales Wirtschaftsrecht der Universität Zürich
und dem Europa Institut Zürich, Bd. 43, Zürich 2007.

CHAMMARTIN CATHERINE/VON DER CRONE HANS CASPAR, Der Déchargebeschluss, in:
SZW 77/2005, 329 ff. (zit. Chammartin/von der Crone, Déchargebeschluss).

- Kausalität in der Prospekthaftung, in: SZW 78/2006, 452 ff. (zit. Chammartin/von
der Crone, Prospekthaftung).

COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION),
Interne Überwachung der Finanzberichterstattung, Leitfaden für kleinere Aktiengesell-
schaften, 2006.

DAENIKER DANIEL, Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung schweizeri-
scher Publikumsgesellschaften, Eine Bestandesaufnahme aus rechtsvergleichender Sicht,
in: SJZ 101/2005, 381 ff.

DAENIKER DANIEL/NIKITINE ALEXANDER, Golden Handshakes, Golden Parachutes und
ähnliche Vereinbarungen bei M&A-Transaktionen, in: Tschäni (Hrsg.), Mergers & Acqui-
sitions XI, Europa Institut Zürich, Zürich 2007.

DAENIKER DANIEL/WALLER STEFAN, Freund oder Feind, Zur Stellung des Verwaltungs-
rates bei Proxy Fights, in: Rudolf Tschäni (Hrsg.), Mergers & Acquisitions XI, Europa In-
stitut Zürich, , Zürich 2009, 76 ff.

DE CAPITANI WERNER, Der delegierte Verwaltungsrat, in: SJZ 90/1994, 347 ff.

DELLMANN KLAUS, Bilanzierung nach neuem Aktienrecht, 3. Aufl. Bern 1996.

DENK/EXNER-MERKELT/RUTHNER, Risikomanagement im Unternehmen, Ein Überblick, in: Wirtschaft und Management, Mai 2006.

DE PURY DAVID, Corporate Governance – Herausforderung für die Unternehmensführung, in: ST 12/1995, 1029 ff.

DETTWILER EMANUEL MAX, Informationelle Gleichbehandlung der Aktionäre, St. Galler Diss. Basel 2002.

DIETRICH MARCEL, Der Verwaltungsrat und seine Information, Bern 1990.

DIEZI ALFRED, Versicherbarkeit der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, SSHW Bd. 62, Zürich 1982.

DOBLER SARAH/VON DER CRONE HANS CASPAR, Aktivlegitimation zur Geltendmachung von Verantwortlichkeitsansprüchen, in: SZW 77/2005, 211 ff.

DOMENICONI ALEX/VON DER CRONE HANS CASPAR, Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates bei der Delegation der Geschäftsführung, Bemerkungen zum Entscheid des Schweizerischen Bundesgerichts 4A.501/2007 vom 22. Februar 2008 in: SZW 80/2008, 512 ff.

DÖRNER DIETRICH /HORVATH PETER/KAGERMANN HENNING (Hrsg.), Praxis des Risikomanagements, Stuttgart 2000.

DROSTEN MICHAEL, Stabile Honorare für das oberste Exekutivorgan, in: KMU-Magazin Juli 2011.

DRUEY JEAN NICOLAS, Das Informationsrecht des einzelnen Verwaltungsratsmitglieds, in: SZW 65/1993, 49 ff. (zit. Druey, Informationsrecht).

- Die drei Paradoxe des Konzernrechts, in: Aktienrecht 1992–1997: Versuch einer Bilanz, Festschrift Bär, Bern 1998, 75 ff. (zit. Druey, Paradoxe).
- Die Haftung des Abschlussprüfers, in: Festschrift Roland Ruedin, Basel 2006, 205 ff. (zit. Druey, Haftung Abschlussprüfer).
- Die Information des Outsiders in der Aktiengesellschaft, in: von Büren Roland/Hausheer Heinz/Wiegand Wolfgang (Hrsg.), Grundfragen des neuen Aktienrechts, Bern 1993, 69 ff. (zit. Druey, Outsider).
- Die materiellen Grundlagen der Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates, in: Die Verantwortlichkeit der Verwaltung nach neuem Aktienrecht, Freiburg 1993, 108 ff. (zit. Druey, Verantwortlichkeit).
- Die Unabhängigkeit des Revisors, in: SZW 2007, 439 ff. (zit. Druey, Unabhängigkeit Revisor).
- Interessenkonflikte, in: Charlotte M. Baer (Hrsg.), Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, Studien zum Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht, Bern 2006, 59 ff. (zit. Druey, Interessenkonflikte).
- Leitungsrecht und -pflicht im Konzern, in: Vom Gesellschafts- zum Konzernrecht, Bern 2000, 1 ff. (zit. Druey, Leitungsrecht).
- Neues aus dem Konzernrecht, in: AJP 9/2005, 1083 ff. (zit. Druey, Konzernrecht).

DRUEY JEAN NICOLAS/VOGEL ALEXANDER, Das schweizerische Konzernrecht in der Praxis der Gerichte, Zürich 1999.

DUBS DIETER, Das Traktandierungsbegehren im Aktienrecht, Zürich/St. Gallen 2008 (zit. Dubs, Traktandierungsbegehren).

- Q&A zum Traktandierungsbegehren nach Art. 699 Abs. 3 OR, in: GesKR 2-3/2006, 155 ff. (zit. Dubs, Q&A).

DUBS DIETER/TRUFFER ROLAND, Basler Kommentar zu Art. 698 – 706b OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

DUBS ROLF, Verwaltungsrats-Sitzungen – Grundlegung und Sitzungstechnik, Bern 2006 (zit. Dubs, VR-Sitzung).

DÜRR ROGER, Die Rückerstattungsklage nach Art. 678 Abs. 2 OR im System der ungerechtfertigten Vermögensverlagerungen, SSHW Bd. 245, Diss. Zürich 2005.

DUSS MARCO/DUSS FABIAN, Währungsdifferenzen aus Umrechnung bei Buchführung in Fremdwährung, in: ST 6-7/2010, 213 ff.

EBERLE RETO, Buchwertkonsolidierung-Auslaufmodell oder Normalfall, in: ST 11/2012, 896–900.

EBKE WERNER F., Die Revisionshaftung aus schweizerischer und europäischer Sicht, in: ST 5/1993, 199 ff.

ECKERT MARTIN K., Basler Kommentar zu Art. 927–943 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

EGGMANN IRENE, Die Aktienrechtliche Verantwortlichkeit der Revisionsstelle, Zürich 1997.

EIGENMANN ERNST J., Das Reglement der Aktiengesellschaft, Zürich 1952.

EHRAT FELIX R., Mehr Klarheit für den Verwaltungsrat, in: AJP 6/1992, 789 ff.

EMCH URS: Dornenvolle Verantwortlichkeitsprozesse, in: NZZ vom 4. September 2003 (im Folgenden «NZZ»), 27.

ERB CATRINA, Die richterliche Einberufung von Verwaltungsratssitzungen, in: Zindel/Peyer/Schott (Hrsg.), Festschrift Peter Forstmoser, Zürich 2008, 3 ff.

ERNY DOMINIK, Oberleitung und Oberaufsicht, Zürich 1999.

EUROPÄISCHE KOMMISSION, Grünbuch Weiteres Vorgehen im Bereich der Abschlussprüfung: Lehren aus der Krise.

FACINCANI NICOLAS/SUTTER RETO, Schriftliche Beschlussfassungen bei Organen von juristischen Personen, in: ST 10/2013, 723 ff.

FÄSSLER PATRIK/BERENDONK BJÖRN/GRUEB THOMAS, Die Berechnung des Fortführungsschadens in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, in: ST 9 und 10/2012, 674.

FELBER MARKUS, Bundesgerichtsentscheide – Die vollständigen NZZ-Berichte zu publizierten und unpublizierten Urteilen, Zürich 1998.

FELDER SILVAN, Verwaltungsrat und Corporate Governance, in: ST 76/2002, 1010.

FELLMANN WALTER, Berner Kommentar zu Art. 394–406 OR, Bd. VI/2/4: Der einfache Auftrag, Bern 1992.

FILIZ AYDIN, The Company Secretary within the Corporate Governance Framework, Diss. St. Gallen 2013.

FLURY EDGAR, Neue Anforderungen in Rechnungslegung und Abschlussprüfung, in: Entwicklungen im Gesellschaftsrecht, Bern 2007, 255.

FORSTER MARC, Die Bundesgerichtspraxis zur strafrechtlichen Unschuldsvermutung – Marschhalt oder Ende einer Odyssee? in: ZBJV 129/1993, 428 ff.

FORSTMOSER PETER, Alter Wein in neuen Schläuchen? in: ZSR 111/1992, 1 ff. (zit. Forstmoser, Alter Wein).

- Beschränkung des Risikos als Verwaltungsrat – aber wie? in: Die Haftung des Verwaltungsrates, SSHW Bd. 87, Zürich 1986, 27 ff. (zit. Forstmoser, Beschränkung).
- Corporate Governance – besser als ihr Ruf, Symposium Meier-Hayoz (2002), 15 ff. (zit. Forstmoser, Corporate Governance).
- Corporate Governance – eine Aufgabe auch für KMU? in: Forstmoser Peter/von der Crone Hans Caspar/Weber Rolf H./Zäch Roger (Hrsg.), Aktuelle Fragen des Bank- und Finanzmarktrechts. Festschrift Zobl, Zürich 2004, 475 ff. (zit. Forstmoser, Aufgabe für KMU).
- Die aktienrechtliche Verantwortlichkeit, 2. Aufl., Zürich 1987 (zit. Forstmoser, Verantwortlichkeit).
- Die Verantwortlichkeit des Revisors, in: ST 5/1997, 389 ff. (zit. Forstmoser, Revisor).
- Eingriffe der Generalversammlung in den Kompetenzbereich des Verwaltungsrates – Möglichkeiten und Grenzen, in: SZW 46/1994, 169 ff. (zit. Forstmoser, Eingriffe).
- Gewinnmaximierung oder soziale Verantwortung?, Festgabe Simon, Frankfurt am Main 2005, 207 ff. (zit. Forstmoser, Gewinnmaximierung).
- Haftung im Konzern, in: Vom Gesellschafts- zum Konzernrecht, Bern 2000, 89 ff. (zit. Forstmoser, Haftung im Konzern).
- Informations- und Meinungsäusserungsrechte des Aktionärs, in: Druey Jean Nicolas/Forstmoser Peter (Hrsg.), Rechtsfragen um die Generalversammlung, SZA 11, Zürich 1997, 105 ff. (zit. Forstmoser, Informations- und Meinungsäusserungsrechte).
- Organisation und Organisationsreglement nach neuem Aktienrecht, Schriften zum neuen Aktienrecht Bd. 2, Zürich 1992 (zit. Forstmoser, Organisation).
- Profit – das Mass aller Dinge? in: FG Schweizerischer Juristentag, Zürich 2006, 55 ff. (zit. Forstmoser, Profit).
- Shareholder value: die Welt der Gesetzes-, Aktionärs- und Arbeitnehmerinteressen im Visier, in: NZZ vom 16. Dezember 1996, 58 f. (zit. Forstmoser, Shareholder value).
- Vom alten zum neuen Aktienrecht, in: SJZ 88/1992, 137 ff. und 157 ff. (zit. Forstmoser, Aktienrecht).
- Zulässigkeit des Festübernahmeverfahrens für Kapitalerhöhungen unter neuem Aktienrecht, in: SZW 65/1993, 101 ff. (zit. Forstmoser, Festübernahmeverfahren).

FORSTMOSER PETER/JAAG TOBIAS, Der Staat als Aktionär, Haftungsrechtliche Risiken der Vertretung des Staates im Verwaltungsrat von Aktiengesellschaften, Schriften zum neuen Aktienrecht, Bd. 15, Zürich 2000.

FORSTMOSER PETER/KÜCHLER MARCEL, Vertreter im Verwaltungsrat und ihr Recht auf Weitergabe von Information, in: Sethe et al. (Hrsg.), Kommunikation, Festschrift für Rolf H. Weber zum 60. Geburtstag, Bern 2011, 35 ff.

FORSTMOSER PETER/MEIER-HAYOZ ARTHUR/NOBEL PETER, Schweizerisches Aktienrecht, Bern 1996.

FORSTMOSER PETER/PLÜSS ADRIAN, Probleme von Publikumsaktiengesellschaften mit der «Lex Friedrich», in: SJZ 89/1993, 297 ff.

FORSTMOSER PETER/SPRECHER THOMAS/TÖNDURY GIAN ANDRI, Persönliche Haftung nach Schweizer Aktienrecht, Risiken und ihre Minimierung, Zürich 2005, N 152/153.

FREI NINA J., Basler Kommentar zu Art. 78–82 ZPO, in: Spühler/Tenchio/Infanger (Hrsg.), Schweizerische Zivilprozessordnung, 2. Aufl. Basel 2013 (zit. Frei, in: Basler Kommentar).

FREI STEPHAN, Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates aus strafrechtlicher Sicht, Diss. Zürich 2004 (zit. Frei, Verantwortlichkeit aus strafrechtlicher Sicht).

FREI WALTER, Die Verantwortung des Verwaltungsrats im Steuerrecht, Diss. ZSTP 1998, 267 (zit. Frei, Verantwortung im Steuerrecht).

FRICK JOACHIM, Die Business Judgment Rule als Beitrag zur Systematisierung des Verantwortlichkeitsrechts, in: Festschrift Forstmoser, Zürich 2003, 509 ff.

GAMPER PETER, Ausscheiden aus der Verwaltung einer juristischen Person, in: Jahrbuch des Handelsregisters 1992, Zürich 1992, 30 ff.

GARBARSKI ANDREW M., La responsabilité civile et pénale des organes dirigeants de sociétés anonymes, SSHW Bd. 247, Diss. Zürich 2006.

GASSER URS/HÄUSERMANN DANIEL MARKUS, Beweisrechtliche Hindernisse bei der Digitalisierung von Unternehmensinformationen, in: AJP 3/2006.

GASSMANN RICHARD, Aktienrechtliche Sonderprüfung – doch mehr als nur ein Papiertiger? in: recht 13/1995, 234 ff.

GEHRIGER PIERRE-OLIVIER, Faktische Organe im Gesellschaftsrecht unter Berücksichtigung der strafrechtlichen Folgen, SSHW Bd. 34, Zürich 1979.

GEIGER ROMAN, Organisationsmängel als Anknüpfungspunkt im Unternehmensstrafrecht, Diss. Zürich 2006.

GEISER THOMAS/MÜLLER ROLAND, Arbeitsrecht in der Schweiz, 2. Aufl., Bern 2012.

GERHARD FRANK, Der Lagebericht, in: ST 11 und 12/2012, 901 ff.

GERICKE DIETER/WALLER STEFAN, Basler Kommentar zu Art. 754–761 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

GIANNINI MARIO, Anwaltliche Tätigkeit und Geldwäscherei, Diss. Zürich 2006 in: ZStSR 43.

GIEGERICH UDO, Techniken des zentralen Cash Management – Wichtige Elemente der Optimierung des Working Capital, in: ST 2002, 869 ff.

GIETL GERHARD/LOBINGER WERNER, Risikomanagement für Geschäftsprozesse – Leitfa-
den zur Einführung eines Risikomanagementsystems, München/Wien 2006.

GIGER ERNST, Der Erwerb eigener Aktien aus aktienrechtlicher und steuerrechtlicher
Sicht, Diss. Bern 1995 (zit. Giger, Erwerb Aktien).

– Die Steuerschulden bei der Liquidation, IWIR 1999, 5 ff. (zit. Giger, Steuerschulden).

GIGER GION, Corporate Governance als neues Element im schweizerischen Aktienrecht.
Grundlagen sowie Anpassungsbedarf in den Bereichen Aktionärsrechte und Unterneh-
mensleitung bei Publikumsgesellschaften, SSHW Bd. 224, Diss. Zürich 2003 (zit. Giger
Corporate Governance).

GINDI GEORG, Normen zu NORMA, Hannover 2003.

GIRSBERGER DANIEL/GABRIEL SIMON, Handkommentar zu Art. 689–697h, 2. Aufl. Zü-
rich 2012 (zit. CHK-Girsberger/Gabriel).

GLANZMANN LUKAS, Ab wann gilt das neue Rechnungslegungsrecht? in: NZZ Nr. 5 vom
8.1.2013, 26 (zit. Glanzmann, neues Rechnungslegungsrecht).

- Das neue Rechnungslegungsrecht, in: SJZ 108/2012, 205–214 (zit. Glanzmann, Rech-
nungslegungsrecht).
- Die Pflicht zur angemessenen Kapitalausstattung der Aktiengesellschaft, in:
AJP 1/1997, 51 ff. (zit. Glanzmann, Kapitalausstattung).
- Die Haftung der Revisionsstelle gegenüber Dritten, in: AJP 7/1998, 1235 ff.
(zit. Glanzmann, Revisionsstelle).
- Die Verantwortlichkeitsklage unter Corporate Governance-Aspekten, Referate und
Mitteilungen, in: ZSR 119/2000 II, 135 ff. (zit. Glanzmann, Verantwortlichkeitsklage).
- Rangrücktritt oder Nachrangvereinbarung, in: GesKR 1/2007, 6 ff. (zit. Glanzmann,
Rangrücktritt)

GLASL DANIEL, Die kollozierte Forderung im Verantwortlichkeitsprozess, in: SZW 4/2005,
157 ff.

GLAUS BRUNO U., Unternehmensüberwachung durch schweizerische Verwaltungsräte,
SSTR Bd. 93, Zürich 1990.

GLEISSNER WERNER/ROMEIKE FRANK, Risikomanagement, Freiburg/Berlin/München/
Zürich 2005.

GOLDKAMP CHRISTIAN, Ist die Institution des Verwaltungsrates reformierbar? – Ein Dis-
kussionsbeitrag, in: NZZ vom 8. Oktober 1992, 37.

GONZENBACH RAINER, Von rührender Schlichtheit, Walt Disney-Schweinchen und losge-
tretenen Lawinen – oder der Richter als Gesetzgeber des Konzernrechts? in: Aktienrecht
1992–1997: Versuch einer Bilanz, Festschrift Bär, Bern 1998, 107 ff.

GRABER CHRISTOPH, GwG – Geldwäschereigesetz, Zürich 2003.

GRÄDEL ROLF/HEINIGER MATTHIAS, Basler Kommentar zu Art. 319–323 StPO, in: Niggli/
Heer/Wiprächtiger, Schweizerische Strafprozessordnung, Basel 2010.

GRASS ANDREA R., Business Judgment Rule, Schranken der richterlichen Überprüfbarkeit von Management-Entscheidungen in aktienrechtlichen Verantwortlichkeitsprozessen, SSHW Bd. 186, Diss. Zürich 1998.

GRONER ROGER, Art. 52 AHVG – Praxis und Zweck der Arbeitgeberhaftung, in: SZW 2/2006, 81 ff.

GROSS KURT J., Analyse der haftpflichtrechtlichen Situation des Verwaltungsrates, Bd. 33 der Schriftenreihe zum Konsumentenschutz, Zürich 1990.

GUHL THEO/KOLLER ALFRED/SCHNYDER ANTON K./DRUEY JEAN NICOLAS, Das Schweizerische Obligationenrecht, 9. Aufl., Zürich 2000.

GWLESSIANI MICHAEL, Praxiskommentar zur Handelsregisterverordnung, Zürich 2008.

HABLÜTZEL OLIVER, Solidarität in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, Diss. St. Gallen, SSHR Bd. 278, Zürich 2009.

HALLAUER PHILIPP/WATTER ROLF, Das neue Transparenzgesetz – Fragen zur Umsetzung, in: ST 9/2007, 2 ff.

HALLER MAX, Organhaftung und Versicherung: Die aktienrechtliche Verantwortlichkeit und ihre Versicherbarkeit unter besonderer Berücksichtigung der D&O-Versicherung, Diss. Zürich 2008.

HWP, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Treuhand-Kammer (Hrsg.), Zürich 2009 Band 1–4, (zit. HWP (2009), Band 1–4).

HWP, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Treuhand-Kammer (Hrsg.), Zürich 2013, Band Eingeschränkte Revision (zit. HWP (2014), Band Eingeschränkte Revision).

HANDKOMMENTAR ZUM SCHWEIZER PRIVATRECHT, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl., Zürich 2012 (zit. CHK-Autor N X zu Art. XXX OR).

HANDSCHIN LUKAS, Der Konzern im geltenden schweizerischen Privatrecht, Zürich 1994 (zit. Handschin, Konzern).

- Die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrats ausserhalb des Konkurses seiner Gesellschaft, in: Aargauischer Anwaltsverband (Hrsg.), Festschrift 100 Jahre Aargauischer Anwaltsverband, Zürich 2005, 237 ff. (zit. Handschin, Verantwortlichkeit).
- Einige Überlegungen zum Cash pooling im Konzern, Festschrift Roland Ruedin (2006), 273 ff. (zit. Handschin, Cash Pooling im Konzern).
- Rechnungslegung im Gesellschaftsrecht, Basel 2012 (zit. Handschin, Rechnungslegung).
- Zur Unabhängigkeit der Revisionsstelle: Beratung und Buchhaltungsarbeiten durch die Revisionsstelle für die revidierte Gesellschaft, in: SJZ 90/1994, 344 ff. (zit. Handschin, Unabhängigkeit).

HARTMANN STEPHAN, Die Unterscheidung zwischen dem unmittelbaren und dem mittelbaren Gläubigerschaden im Konkurs der Aktiengesellschaft, in: SZW 5/2006, 321 ff.

HAUSAMANN FREDY, Personal Governance als unverzichtbarer Teil der Corporate Governance und Unternehmensführung, Bern, 2007.

HÄUSERMANN DANIEL M., «Abzocker»-Initiative umsetzen – aber wie? in: SJZ 109/2013 7, 153–162.

HÄUSERMANN MARKUS, Scharfe Kausalhaftung, Die neue Tragweite von Art. 52 AHVG unter revidiertem SchKG, in: Insolvenz und Wirtschaftsrecht, 4/1998, 135 ff.

HELBLING CARL, Bilanz- und Erfolgsanalyse, 10. Aufl., Bern 1997 (zit. Helbling, Bilanz- und Erfolgsanalyse).

- Falsche Erwartungen in die Revisionsstelle, in: ST 4/1996, 181 ff. (zit. Helbling, Erwartungen).
- Geschichte der Treuhand und Revisionsbranche, Zürich 2006 (zit. Helbling, Geschichte).
- Unternehmensbewertung und Steuern, 9. Aufl. Düsseldorf 1998 (zit. Helbling, Unternehmensbewertung).

HERREN PETER, Die Misswirtschaft gemäss Art. 165 StGB, Diss. Zürich 2006.

HILB MARTIN, Einwände gegen die Amerikanisierung der Gehälter, in: Personalwirtschaft, Sonderheft 9/2000 (zit. Hilb, Amerikanisierung der Gehälter).

- Integrierte Corporate Governance, Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen, 5. überarbeitete Aufl. Berlin/Heidelberg 2013 (zit. Hilb, Integrierte Corporate Governance).
- Integrierte Erfolgsbewertung von Unternehmen, 5. Aufl. Berlin 2013 (Hilb, Integrierte Erfolgsbewertung).
- Integriertes Management des Verwaltungsrats, in: Jean-Paul Thommen (Hrsg.), Management-Kompetenz, Zürich 1995 (zit. Hilb, Integriertes Management).
- Neues integriertes Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung, Bern 2007 (zit. Hilb, VR-Honorierung).
- Transnationales Management der Human-Ressourcen, 2. Aufl., Neuwied 2002 (zit. Hilb, Transnationales Management).

HILB MARTIN/HÖSLY BALZ/MÜLLER ROLAND, Wirksame Führung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen, Bern 2012.

HILL WILHELM, Sind grosse Verwaltungsräte effizient? in: NZZ Nr. 82 vom 9./10. April 1994, 33/34.

HIRSCHLE MATTHIAS/VON DER CRONE HANS CASPAR, Vinkulierung und Stimmrechtsvertretung bei nicht börsenkotierten Gesellschaften, in: SZW 80/2008, 103 ff.

HOCHREUTENER HANS PETER, Verfahrensfragen im Bereich der Stempelabgaben und der Verrechnungssteuer, in: ASA 57/1988/89, 593 ff.

HOFER HERMANN, Die Geschäftsführung der Aktiengesellschaft nach schweizerischem und deutschem Recht, Diss. Bern, Zürich 1944.

HOFFMANN-NOVOTNY URS H., Gemeinsame Einklagung für den Gesamtschaden, in: Festschrift Hans Caspar von der Crone, Zürich 2007, 427 ff.

HOFFMANN-NOVOTNY URS H./VON DER CRONE HANS CASPAR, Solidarität, Vergleich und Rückgriff in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, in: SZW 79/2007, 261 ff.

HOFSTETTER KARL, Corporate Governance in der Schweiz – Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe, Zürich 2002 (zit. Hofstetter, Corporate Governance Bericht).

- Corporate Governance im Konzern, in: Festschrift Peter Forstmoser, Zürich 2003, 301 ff. (zit. Hofstetter, Konzern).
- Erkenntnisse aus der Corporate Governance-Diskussion in der Schweiz, in: ST 76/2002, 975 ff. (zit. Hofstetter, Erkenntnisse).
- Neue Schweizer Corporate Governance bietet Gestaltungsspielraum, in: Ernst & Young (Hrsg.), Praxis Special-Corporate Governance, Zürich 2002 (zit. Hofstetter, Neue Corporate Governance).
- Sachgerechte Haftung für multinationale Konzerne, Tübingen 1995 (zit. Hofstetter, Haftungsregeln).
- Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates im Konzern, in: Weber/Isler (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht IV, Europa Institut Zürich, Zürich 2008, 1 ff. (zit. Hofstetter, Verantwortlichkeit).

HOMBURGER ERIC, Zürcher Kommentar zu Art. 707–726 OR, Bd. V/5/b: Der Verwaltungsrat, Zürich 1997 (zit. Homburger, Zürcher Kommentar).

HONEGGER URS, Corporate Governance in der Ausschreibung des Prüfungsmandats, in: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Disclose, Zürich 2005.

HONOLD KERSTEN ALEXANDER, Zur Dritthaftung der Revisionsstelle, in: ST 10/1998, 1071 ff.

HOPT KLAUS J., Erwartungen an den Verwaltungsrat in Aktiengesellschaften und Banken. Bemerkungen aus deutscher und europäischer Sicht, in: SZW 88/2008, 235 ff.

HORBER FELIX, Das Auskunftsbegehren und die Sonderprüfung – Siamesische Zwillinge des Aktienrechts, in: SJZ 91/1995, 165 ff. (zit. Horber, Auskunftsbegehren).

- Das Traktandierungsrecht des Aktionärs, in: REPRAX 2000, 72 ff. (zit. Horber, Traktandierungsrecht).
- Die Konsultativabstimmung in der Generalversammlung der Aktiengesellschaft, in: SJZ 101/2005, 101 ff. (zit. Horber, Konsultativabstimmung).
- Die Sondersammlung im Aktienrecht, Schriften zum neuen Aktienrecht 9, Zürich 1995 (zit. Horber, Sondersammlung).

HUGUENIN JACOBS CLAIRE, Das Gleichbehandlungsprinzip im Aktienrecht, Zürich 1994 (zit. Huguenin, Gleichbehandlungsprinzip).

- Insichgeschäfte im Aktienrecht in: Kramer/Nobel/Waldburger (Hrsg.), Festschrift für Peter Böckli, Zürich 2006, 521 ff. (zit. Huguenin, Insichgeschäfte).

HUMMLER KONRAD, Schmutzige Gamellen, eine Betrachtung zum Thema «Corporate Governance», in: Festschrift Nobel, Zürich 2005, 161 ff.

HUNGERBÜHLER IVO W., Der Verwaltungsratspräsident, SSHW Bd. 219, Diss. Zürich 2003.

HUNZIKER ARTHUR, Pflichterfüllung und Pflichtverletzung der Kontrollstelle, in: Rechtsgrundlagen und Verantwortlichkeit des Abschlussprüfers, SSTR Bd. 45, Zürich 1980.

HÜTTCHÉ TOBIAS, Umstellung auf das neue Rechnungslegungsrecht, in: ST 10/2013, 666 ff.

HÜTTE KLAUS, Besondere Risiken aufgrund des revidierten Aktienrechts im Blickwinkel der Schadenerledigung in: Die Verantwortlichkeit der Verwaltung nach neuem Aktienrecht, Freiburg 1993, 145 ff. (zit. Hütte, Verantwortlichkeit).

- Die Verantwortlichkeit des Revisors, in: Der Revisor als Berater, SSTR Bd. 86, Zürich 1988, 85 ff. (zit. Hütte, Revisor).
- Fragen rund um die Versicherbarkeit aktienrechtlicher Verantwortlichkeitsansprüche, in: AJP 11/1998, 1294 ff. (zit. Hütte, Versicherbarkeit).

IMARK LUKAS, Aufgaben des Verwaltungsrates bei der Risikobeurteilung, in: Pricewaterhouse Coopers (Hrsg.), Disclose, Juni 2007.

IMARK LUKAS/LIPP LORENZ, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 662 – 674 OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl. Zürich 2012 (zit. CHK-Imark/Lipp).

INFANGER DOMINIK, Basler Kommentar zu Art. 9–12 ZPO, in: Spühler/Tenchio/Infanger (Hrsg.), Schweizerische Zivilprozessordnung, 2. Aufl. Basel 2013.

ISELI THOMAS, Führungsorganisation im Aktien-, Banken- und Versicherungsrecht, Diss. Zürich/St. Gallen 2008.

ISLER PETER, Ausgewählte Aspekte der Kapitalerhöhung, in: AJP 6/1992, 726 ff.

- Das Übernahmeverschulden des Verwaltungsrates, in: Rolf H. Weber (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht III, Zürich 2006, 1 ff. (zit. Isler, Übernahmeverschulden).
- Der aussergerichtliche Vergleich mit einzelnen aktienrechtlich verantwortlichen Organpersonen, in: Robert Waldburger et al. (Hrsg.), Festschrift Peter Nobel, Bern 2005, 195 ff. (zit. Isler, aussergerichtlicher Vergleich).
- Die Einreden des Verwaltungsrates bei Verantwortlichkeitsansprüchen im Konkurs der AG, in: Festschrift Peter Forstmoser, Zürich 2003, 439 ff. (zit. Isler, Verantwortlichkeitsansprüche im Konkurs).
- Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates für Strategie-Entscheide, in: Rolf H. Weber (Hrsg.), Praxis zum unternehmerischen Verantwortlichkeitsrecht, Zürich 2004, 39 ff. (zit. Isler, Verantwortlichkeit).

ISLER PETER R./FISCHER RENÉ, Warum sind Verantwortlichkeitsklagen der Gesellschaft gegen ihre Organe so selten? in Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VI, Zürich 2012, 27 ff.

ISLER PETER R./SCHOTT BERTRAND G., Die Décharge – eine überflüssige Institution des Gesellschaftsrechts? in Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht V, Zürich 2010, 197 ff.

JÄGGI PETER, Vom Abstimmungsverfahren in der Aktiengesellschaft, in: Festgabe Obrecht, Solothurn 1961, 394 ff., (zit. Jäggi, Abstimmungsverfahren).

- Von der Beratung an der Generalversammlung der Aktiengesellschaft, Bern 1968 (zit. Jäggi, Beratung).

JAGMETTI LUCA, Cash Pooling im Konzern, Diss. Zürich/St. Gallen 2007.

- JEAN-RICHARD-DIT-BRESSEL MARC, Das Desorganisationsdelikt, Habil. Zürich 2013.
- JETZER ROLF P./GROSJEAN SIBYLLE C., Schweizerisches Umweltschutzrecht, Zürich 2000.
- JÖRG FLORIAN S., Das Mitglied des Verwaltungsrates als Superman? – Pflichten und Tipps, in: Florian S. Jörg/Oliver Arter (Hrsg.), Entwicklungen im Gesellschaftsrecht I, Bern 2006, 279 ff.
- JUNG PETER, Insichgeschäfte im Gesellschaftsrecht oder vom gefahrlosen Umgang mit sich selbst, in: Kunz/Arter/Jörg (Hrsg.), Entwicklung im Gesellschaftsrecht VI, Bern 2011, 273 ff., 281 ff.
- JUTZI THOMAS, Verwaltungsratsausschüsse im schweizerischen Aktienrecht, ASR Heft 755, Diss. Bern 2008.
- KÄCH SIMON, Die Rechtsstellung des Vertreters einer juristischen Person im Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft, Diss. Zürich 2001.
- KÄFER KARL, Berner Kommentar zu Art. 957 OR, Band VIII/2/1 und VIII/2/2: Die kaufmännische Buchführung, Bern 1976/1981.
- KÄGI THOMAS/PAULI RUDOLF, Risk Management und konjunkturelle Sturmwarnung, in: UBS Outlook 4/2003, Zürich 2003.
- KALIA VINAY/MÜLLER ROLAND, Risk Management at Board Level, Bern 2007.
- KAMMERER ADRIAN, Die unübertragbaren Kompetenzen des Verwaltungsrates, SSHW Bd. 180, Zürich 1997.
- KARTSCHER PETER/ROSSI BRUNO/SUTER DANIEL, Finanzberichterstattung, systematischer Überblick für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, Zürich 2012 (zit. Kartscher/Rossi/Suter, Finanzberichterstattung).
- Wirtschaftsprüfung – interne und externe Revision, Zürich/Basel/Genf 2013 (zit. Kartscher/Rossi/Suter, Wirtschaftsprüfung).
- KELLER SUSANNE, Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates – Bedeutung und Entwicklung von zivilrechtlichen Verantwortlichkeitsklagen gegen Verwaltungsräte, in: Jusletter vom 24. Oktober 2011.
- KIENBAUM (SCHWEIZ) AG, Kadersalärstudie 2003, in: HandelsZeitung vom 18.6.2003, Nr. 25/2003, 1 und 17.
- KIESER UELI, Der Verwaltungsrat im Sozialversicherungsrecht in: SZW 78/2006, 181 ff.
- KISSLING MISCHA, Der Mehrfachverwaltungsrat, SSHW Bd. 250, Diss. Zürich 2006.
- KLÄY HANSPETER, Die Vinkulierung-Theorie und Praxis im neuen Aktienrecht, Basel und Frankfurt am Main 1997.
- KLEIBOLD THORSTEN, Bilanzierungs- und Bewertungsprinzipien im neuen Rechnungslegungsrecht, in: ST 11/2012, 870.
- KNÖPFEL MARTIN/RÄSS BRUNO, in: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Disclose, Juni 2012, 24 ff.
- KOLLER THOMAS/RALPH SCHÄFLI, Geldflussrechnung und Anhang, in: ST 11/2012, 880.

KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE, Audit Committee Newsletter, 6/2004.

KRAUSKOPF LUTZ, Missbräuchliche Insidergeschäfte, in: ST 6/1989, 432 ff.

KRNETA GEORG, Praxiskommentar Verwaltungsrat, 2. Aufl., Bern 2005.

KÜCHLER MARCEL, Besondere Vorteile nach Art. 628 Abs. 3 OR, in: Zindel/Peyer/Schott (Hrsg.), Wirtschaftsrecht in Bewegung, Festgabe zum 65. Geburtstag von Peter Forstmoser, Zürich 2008.

KUMMER ANDREAS, Organisationsreglement in der Aktiengesellschaft, in: ST 80/2006, 916 ff.

KÜNG MANFRED, Unzureichende Beratung bei regulatorischen Fragen, Anwaltsrevue 3/2007, 115 ff.

KÜNG MANFRED/SCHOCH NIKLAUS, Basler Kommentar zu Art. 732–735, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Auflage, Basel 2012

KUNZ PETER V., Das Informationsrecht des Aktionärs in der Generalversammlung, in: AJP 8/2001, 883 ff. (zit. Kunz, Informationsrecht).

- Der Minderheitenschutz im schweizerischen Aktienrecht, Habil. Bern 2001 (zit. Kunz, Minderheitenschutz).
- Der Partizipant im aktienrechtlichen Verantwortlichkeitsrecht, in: ZBJV 129 (1993), 727 ff. (zit. Kunz, Partizipant).
- Die Auskunfts- und Einsichtsrechte des Verwaltungsratsmitglieds, in: AJP 5/1994, 572 ff. (zit. Kunz, Auskunfts- und Einsichtsrechte).
- Die Klagen in Schweizer Aktienrecht, in: Schriften zum neuen Aktienrecht Bd. 12, Zürich 1997 (zit. Kunz, Klagen).
- Ein- und Zweipersonen-Aktiengesellschaften in der Schweiz – Ausgewählte Probleme, in: ST 1–2/1997, 65 ff. (zit. Kunz, Ausgewählte Probleme).
- Rechtsnatur und Einreedeordnung der aktienrechtlichen Verantwortlichkeitsklage, BBSW Heft 7, Bern 1993 (zit. Kunz, Einreedeordnung).
- Zur Subsidiarität der Sonderprüfung, in: SJZ 92/1996, 1 ff. (zit. Kunz, Subsidiarität).

KUNZ RUDOLF, Die Annahmeverantwortung von Mitgliedern des Verwaltungsrates, Diss. St. Gallen, Zürich 2004 (zit. Kunz, Annahmeverantwortung).

KURER PETER/KURER CHRISTIAN, Basler Kommentar zu Art. 675–682 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

KUY ANDRÉ, Der Verwaltungsrat im Übernahmekampf. Eine aktienrechtliche Analyse der Verteidigungsmassnahmen der Zielgesellschaft, SSHW Bd. 119, Zürich 1988.

KUZMIC KRISTINA, Haftung aus «Konzernvertrauen», SSHW Bd. 187, Zürich 1998.

LACHAT ANNE HÉRITIER, Corporate Governance – quo vadis? in: SemJud 2002, 207 ff.

LALIVE D'EPINAY THIERRE, «Wettbewerb in komplexen Systemen – die SBB in der Fitnesskur», in: NZZ vom 20.4.1999, Nr. 90, 17.

LAMBERT CLAUDE, Das Gesellschaftsinteresse als Verhaltensmaxime des Verwaltungsrats der Aktiengesellschaft, ASR Bd. 535, Bern 1992 (zit. Lambert, Gesellschaftsinteresse).

- Verhalten des unabhängigen Stimmrechtsvertreters bei fehlenden Weisungen, Festschrift Zobl, Zürich 2004, 525 ff. (zit. Lambert, unabhängiger Stimmrechtsvertreter).

LANZ RUDOLF, Kapitalverlust, Überschuldung und Sanierungsvereinbarung, SSTR 68, Winterthur 1985.

LÄNZLINGER ANDREAS D., Basler Kommentar zu Art. 690–695 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

LAZOPOULOS MICHAEL, Interessenkonflikte und Verantwortlichkeit des fiduziarischen Verwaltungsrates, Diss. Zürich 2004 (zit. Lazopoulos, Verantwortlichkeit).

- Massnahmen zur Bewältigung von Interessenkonflikten im Verwaltungsrat, in: AJP 2/2006, 139 ff. (zit. Lazopoulos, Interessenkonflikte).

LEIBFRIED PETER, Leitfaden für den IFRS-Anhang, Berlin 2006.

LEIBFRIED PETER/HÄUPTLI DANIEL: Vorschläge der Europäischen Kommission zur Regulierung der Abschlussprüfung. Sicht der Wissenschaft, in: ST 1-2/2012, 2–7.

LEIMGRUBER JÜRG./PROCHINIG URS., Bilanz und Erfolgsanalyse, SKV, Zürich 7. Aufl.

LENZ CHRISTIAN/VON PLANTA ANDREAS, Basler Kommentar zu Art. 659–659b OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

LEU DANIEL, Variable Vergütungen für Manager und Verwaltungsräte, Diss. Zürich 2005.

LEU DANIEL/VON DER CRONE HANS CASPAR, Stimmrechtsvertretung beim Déchargebeschluss, in: SZW 74/2002, 205 ff.

LEUENBERGER MATTHIAS A., Die Anonymität des Inhaberaktionärs, ASR Bd. 576, Bern 1996.

LIPP LORENZ, Rechnungslegungsrecht und Minderheitenschutz, in: ST 11/2012, 862 ff. (zit. Lipp, Minderheitenschutz).

- Kommentar zu Art. 958–963 OR sowie Übergangsbestimmungen der Änderungen vom 23. Dezember 2011, in: Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, Ergänzungsband: Revidiertes Rechnungslegungsrecht 2013, Zürich 2013 (zit. CHK-Lipp, OR ErgBd Art, N).
- Unabhängigkeit der Revisionsstelle bei der eingeschränkten Revision, in: ST 12/2013, 916 ff. (zit. Lipp, Eingeschränkte Revision).

LIPS-RAUBER CHRISTINA, Die Rechtsbeziehung zwischen dem beauftragten fiduziarischen Verwaltungsrat und dem Fiduzianten, Diss. Zürich 2005.

LUTERBACHER THIERRY, Verantwortlichkeit und Versicherung, in: Baer Charlotte M. (Hrsg.), Aktuelle Fragen zur aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, Bern 2003 (zit. Luterbacher, Verantwortlichkeit).

- Versicherung und Revisionshaftung, in: ST 11/2006, 864 (zit. Luterbacher, Versicherung).

LUTZ BENNO, Die finanzielle Führung der Unternehmung, in: Die Orientierung, Schweizerische Volksbank Nr. 62, Bern 1976.

MAIZAR KARIM/WATTER ROLF, Transparenz der Vergütungen und Beteiligungen von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung (Art. 663b^{bis} und 663c Abs. 3 OR), in: GesKR 4/2006, 349 ff.

MALACRIDA RALPH/SPILLMANN TILL, Corporate Governance im Interregnum, in: GesKR 2013, 485–507.

MALIK FREDMUND, Die neue Corporate Governance, 3. Aufl. Zürich 2002 (zit. Malik, Corporate Governance).

- Die richtige Corporate Governance: Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern, Frankfurt am Main 2008 (zit. Malik, Komplexität).
- Wirksame Unternehmensaufsicht, Frankfurt am Main 1997 (zit. Malik, Wirksame Unternehmensaufsicht)

MARGIOTTA ADRIANO, Interessenkonflikt des Verwaltungsrates im Rahmen öffentlicher Übernahmeangebote, in: Schweiz. Unternehmerrecht in der Praxis, Zürich 2005, 131 ff.

MAROLDA MARTINEZ LARISSA, Information der Aktionäre nach schweizerischem Aktien- und Kapitalmarktrecht, Diss. Zürich 2006.

MASON DAVID, Wer setzt die Standards? in: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Disclose, Zürich, Juni 2007.

MAURENBRECHER BENEDIKT/SCHOTT ANSGAR, Private Rechtsgeschäfte von Organpersonen, in: GesKR 1/2007, 24 ff.

MAUTE WOLFGANG, Die Durchführung der Generalversammlung, Schriften zum neuen Aktienrecht Bd. 4, Zürich 1993.

MEIER MARCEL, Strafrechtliche Unternehmenshaftung – Einführung in der Schweiz unter Berücksichtigung prozessualer Folgeprobleme im Konzern, Diss. Zürich 2006.

MEIER-HAYOZ ARTHUR/FORSTMOSER PETER, Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 11. Aufl. Bern 2012.

MEIER-SCHATZ CHRISTIAN J., Der unabhängige Verwaltungsrat, Ein Beitrag zur Corporate-Governance-Diskussion, in: Festschrift Jean Nicolas Druey, Zürich 2002, 479 ff. (zit. Meier-Schatz, unabhängiger Verwaltungsrat).

- Die Entscheidung durch die Generalversammlung von Fragen aus dem Kompetenzbereich des Verwaltungsrates, in: Festschrift Rolf Bär, Bern 1998, 264 ff. (zit. Meier-Schatz, Entscheidung).
- Über die Zusammenarbeit des Verwaltungsrates mit der Generalversammlung, in: ST 10/1995, 823 ff. (zit. Meier-Schatz, Zusammenarbeit).

MEISE UWE, Versicherungsschutz für persönliche Haftung, in: Aufsichts- und Verwaltungsrat, Zürich 2003.

MEISTER THOMAS, Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht II/2 zu Art. 15 VStG, in: Martin Zweifel/Peter Athanas/Maja Bauer-Balmelli (Hrsg.), Basel 2004.

MEISTERHANS CLEMENS, Verzögerte Publikation von Handelsregistereintragungen, in: Jahrbuch des Handelsregisters 1992, Zürich 1992, 33 ff.

MESSERLI BEAT, Die Verweigerung zur Übertragung vinkulierter Namenaktien gemäss Art. 685b revOR – Verfahrenstechnische Aspekte, in: SJZ 89/1993, 241 ff.

METZLER LUKAS/SCHMUKI MARKUS, Voraussetzungen und Folgen der Déchargeerteilung der Generalversammlung an den Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft, in: AJP 10/2001, 945 ff.

MEYER CONRAD, Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, Zürich 1992, Umsetzung der Corporate-Governance-Richtlinie, in: ST 3/2006, 132 ff. (zit. Meyer, Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen).

- Konzernrechnung, Schriftenreihe der Treuhandkammer Bd. 179, Zürich 2007 (zit. Meyer, Konzernrechnung).
- Swiss GAAP FER, Erläuterungen, Illustration und Beispiele, Zürich 2009 (zit. Meyer, Swiss GAAP FER).

MEYER KURT, Die rechtliche Stellung des Delegierten des Verwaltungsrats nach schweizerischem Recht, Diss. Zürich 1946 (zit. Meyer, Stellung des Delegierten).

MEYER MAX, Vinkulierte Aktien in der Zwangsverwertung, in: SJZ 93/1997, 22 ff. (zit. Meyer, Zwangsverwertung).

MEYER PHILIPPE, Der unabhängige Stimmrechtsvertreter im schweizerischen Aktienrecht, Diss. Basel/Zürich/St. Gallen 2006 (zit. Meyer, unabhängiger Stimmrechtsvertreter).

MÖLLER MANUELA/PFAFF DIETER, Die Neuregelungen in der Schweiz zur Revision und zur Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems, Finanz- und Rechnungswesen, Jahrbuch 2008, Zürich 2008, 11 ff.

MÜLLER LUKAS, Eigenkapitalbasierte Vergütung de lege ferenda, in: AJP 22/2008, 527 ff.

MÜLLER MARIE-THERESE, Unübertragbare und unentziehbare Verwaltungskompetenzen und deren Delegation an die Generalversammlung, in: AJP 6/1992, 784 ff.

MÜLLER ROLAND, Aktionärbindungsvertrag, in: Der Treuhandexperte I/1998, 4 ff. (zit. Müller, Aktionärbindungsvertrag).

- Betriebliches Disziplinarwesen, in: SSA Bd. 21, Bern 1983 (zit. Müller, Disziplinarwesen).
- Corporate Governance für Organisationen und Unternehmen im öffentlichen Sektor des Landes Liechtenstein, Bericht der Arbeitsgruppe Corporate Governance im Auftrag der Regierung des Fürstentums Liechtenstein, Vaduz 2007 (zit. Müller, Bericht der Arbeitsgruppe Corporate Governance).
- Corporate Governance und KMU, in: Vater/Bender/Hildenbrand (Hrsg.), Corporate Governance, Bern/Stuttgart/Wien 2004 (zit. Müller, Corporate Governance).
- Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, Zürich 2005 (zit. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer).
- Der Verwaltungsrat im Arbeitsrecht, in: ArbR 1997, 67 ff. (zit. Müller, Verwaltungsrat).
- Der Verwaltungsrat in Krisensituationen, in: Der Treuhandexperte, Sonderausgabe 1996, 8 ff. (zit. Müller, Krisensituationen).

- Die Suche nach Mitgliedern der strategischen Führungsebene, in: Rolf Wunderer (Hrsg.), *Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension*, Köln 2008 (zit. Müller, VR-Suche).
- Haftung für Unterschriften im Namen einer Gesellschaft, in: Peter V. Kunz/Florian S. Jörg/Oliver Harter (Hrsg.), *Entwicklungen im Gesellschaftsrecht V*, Bern 2010 (zit. Müller, Haftung für Unterschriften).
- Honorierung von Verwaltungsräten aus rechtlicher Sicht, in: ZBJV 147/2011, 113 ff. (zit. Müller, Honorierung).
- HR-Committees: Bedeutung von Nominierungs- und Entschädigungsausschüssen auf Stufe Verwaltungsrat, in: AJP 3/2013, 315 ff. (zit. Müller, HR-Committees).
- Mitarbeiterbeteiligung, in: Bernhard Ehrenzeller/Hans Furer/Thomas Geiser (Hrsg.), *Die Mitwirkung in den Betrieben*, St. Gallen 2010, 61 ff. (zit. Müller, Mitarbeiterbeteiligung).
- MWST und Verwaltungsrat – Nur die Haftung ist klar, in: *Finanzen für Unternehmen und Unternehmer*, 3/1996, 12 ff. (zit. Müller, Mehrwertsteuer).
- Protokollführung und Protokollauswertung bei Sitzungen und Versammlungen, Zürich/St. Gallen 2009 (zit. Müller, Protokollführung).
- Rechte und Pflichten des Verwaltungsrates, in: ST 10/1995, 807 ff. (zit. Müller, Rechte und Pflichten).
- Übertragung neuer Aufgaben und Zuweisungen eines neuen Arbeitsortes ohne Änderung des Arbeitsvertrages, in: AJP 4/1999, 454 ff. (zit. Müller, neue Aufgaben).
- Unsorgfältige Führung eines Verwaltungsratsmandates, in: *Schaden-Haftung-Versicherung*, Handbücher für die Anwaltspraxis, Bd. V, Basel und Frankfurt am Main, § 17 (zit. Müller, Unsorgfältige Führung).
- VR-Sitzung: Vorbereitung, Einberufung, Durchführung, Beschlussfassung, Protokollierung, in: SJZ 107/2011 Nr. 3, 45 ff. (zit. Müller, VR-Sitzung).

MÜLLER ROLAND/THALMANN PHILIPP, Stellvertretung und Rechtsvertretung im Verwaltungsrat, in: REPRAX, 2/2011, 1 ff.

MÜLLER ROLAND/VOLKART RUDOLF (Hrsg.), *Handbuch für den Verwaltungsrat*, Zürich 2002.

NAENI MATTHIAS/VON DER CRONE HANS CASPAR, Auskunft und Einsicht im Konzern, in: SZW 78 (2006) 150 ff.

NEUHAUS MARKUS R./BLÄTTLER JÖRG, Basler Kommentar zu Art. 660 – 663b OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), *Obligationenrecht II*, 4. Aufl. Basel 2012.

NEUHAUS MARKUS/WATTER ROLF, Handels- und steuerrechtliche Aspekte von Up-, Down- und Sidestream-Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften, in: Kramer/Nobel/Waldburger (Hrsg.), *Festschrift für Peter Böckli*, Zürich 2006, 173 ff.

NIGGLI MARCEL A./GFELLER DIEGO R., Basler Kommentar zu Art. 102 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), *Strafgesetzbuch I*, 3. Aufl. Basel 2013.

NIGGLI MARCEL A./GFELLER DIEGO R., Strafrechtliche Verantwortlichkeit im Konzern, in: Niggli/Amstutz (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmen, Basel 2007, 151 ff. (zit. Niggli/Gfeller, Konzern).

NIKITIN ALEXANDER, Die aktienrechtliche Organverantwortlichkeit nach Art. 754 Abs. 1 OR als Folge unternehmerischer Fehlentscheide, Diss. Zürich 2007.

NIKULINA ANNA, Internal Guidelines on Corporate Governance of Listed Banks in Switzerland, Diss. St. Gallen 2012.

NOBEL PETER, Corporate Governance – Der Brückenschlag vom Aktionariat zum Verwaltungsrat zum Management, in: INDEX 3/1998, 8 ff. (zit. Nobel, Brückenschlag).

- Corporate Governance – Möglichkeiten und Schranken gesellschaftsrechtlicher Gestaltung, in: ST 69/1995, 1057 ff. (zit. Nobel, Corporate Governance).
- Corporate Governance und Aktienrecht – Bedeutung für die KMU? in: Festschrift Forstmoser, Zürich 2003, 325 ff. (zit. Nobel, Corporate Governance und Aktienrecht).
- Der Anwalt im Spannungsfeld zwischen Beratung und Organschaft, in: Die Sorgfalt des Anwalts in der Praxis, Bern 1997, 45 ff. (zit. Nobel, Sorgfalt des Anwalts).
- Formelle Aspekte der Generalversammlung, in: Rechtsfragen um die Generalversammlung, Zürich 1997, in: SnA 11 (zit. Nobel, Formelle Aspekte).
- Grundsätze der OECD zu Corporate Governance, in: SZW 71/1999, 244 ff. (zit. Nobel, Grundsätze der OECD).
- Klare Aufgaben für den Verwaltungsrat, Verwaltungsrat und Geschäftsführung im neuen Aktienrecht, in: ST 11/1991, 531 ff. (zit. Nobel, Aufgaben).
- La rôle du président du conseil, in: SZW 2004, 23 ff. (zit. Nobel, rôle du président).
- Monismus oder Dualismus: Ein korporatologisches Scheinproblem? in: Charlotte M. Baer (Hrsg.), Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, Bern 2006, 9 ff. (zit. Nobel, Monismus oder Dualismus).
- Patronatserklärung und ähnliche Erscheinungen im nationalen und internationalen Recht, in: Personalsicherheiten, Berner Bankrechtstag, Bd. 4, Bern 1997, 53 ff. (zit. Nobel, Patronatserklärung).
- Schweizerisches Finanzmarktrecht, 2. Aufl. Bern 2004 (zit. Nobel, Finanzmarktrecht).

NÖSBERGER THOMAS A, Wesentlichkeit als Grundsatz ordnungsmässiger Rechnungslegung im schweizerischen Aktienrecht, Diss. Freiburg 1998.

NOTH MICHAEL/GROB EVELYNE, Rechtsnatur und Voraussetzungen der obligationenrechtlichen Prospekthaftung – ein Überblick, in: AJP 11/2002, 1435 ff.

NUSSBAUMER THOMAS, Die Haftung des Verwaltungsrates nach Art. 52 AHVG, in: AJP 1996, 1076 ff.

NUSSBAUMER ANNEMARIE/VON DER CRONE HANS CASPAR, Ausschüttung von Tantiemen in: SZW 77/2005, 92 ff.

OBERSON RAOUL, La responsabilité de l'administrateur en matière fiscale, in: La responsabilité des administrateurs de sociétés anonymes, Lausanne 1987, 79 ff.

O'NEILL PATRICK, Die faktische Liquidation der Aktiengesellschaft, SSHW Bd. 258, Diss. Zürich 2007.

OERTLE MATTHIAS/DU PASQUIER SHELBY R., Basler Kommentar zu Art. 683–688 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

OERTLI REINHARD/HÄNNI ROLF, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 727–731a OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl. Zürich 2012 (zit. CHK-Oertli/Hänni).

OESCH KLAUS, Verwaltungsrat und Unternehmungskrisen, Aufgaben eines Verwaltungsrates unter veränderten Umweltbedingungen, 2. Aufl. Zürich 2002.

PATAK SACHA DANIEL, Die virtuelle Generalversammlung im schweizerischen Aktienrecht, SSHW Bd. 239, Diss. Luzern 2005.

PAULSEN TERJE/MEIERHOFER PETER, Vom Sklaven zum Aufseher der eigenen Risiken, in: ST 78/2004, 1066 ff.

PETER HENRY, «Spaghetti-Konzernrecht», in: Festschrift Nobel, Zürich 2005, 251 ff.

PEYER PATRIK R., Das «vernünftige» Verwaltungsratsmitglied oder der objektivierte Fahrlässigkeitsbegriff in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit in: Zindel/Peyer/Schott (Hrsg.), Festschrift Peter Forstmoser, Zürich 2008, 85 ff.

PFAFF DIETER, Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung in Anhang und Lagebericht, in: Festschrift Max Boemle, Zürich 2008, 315 ff.

PFAFF DIETER/RUUD FLEMMING, Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), 5. Aufl. Zürich 2011.

PFEIFER MICHAEL, Mögliche Auswirkungen der kleinen und der grossen Aktienrechtsrevision auf die Stellung und die Haftung des Verwaltungsrats, in: AJP 18/2009, 12 ff.

PIC JEAN-JACQUES, A glance at Corporate Governance around the world, Paris 1997.

PLÜSS ADRIAN, Die Rechtsstellung des Verwaltungsratsmitgliedes, SSHW Bd. 130, Diss. Zürich 1990 (zit. Plüss, Rechtsstellung).

- Können Richter Verwaltungsräte absetzen? in: AJP/PJA 2/2014 (zit. Plüss, Richter).
- Haftung aus faktischer Organschaft – Risiken von Aktionärpools, Beiräten und Steuerungsausschüssen, in: IWIR, 1/2002, 25 ff. (zit. Plüss, Haftung).
- Zur Rechtsstellung des «Konzernführers», in: Neues zum Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, Festschrift Forstmoser, Zürich 1993, 147 ff. (zit. Plüss, Konzernführer).

PLÜSS ADRIAN/JETZER ROLF P., Die Produkthaftpflicht, Ein Handbuch für die Praxis, Zürich 1999.

PLÜSS ADRIAN/KUNZ DOMINIQUE, Organverantwortlichkeit nach schweizerischem Recht, in: Schwärzler/Wagner, Verantwortlichkeit im liechtensteinischen Gesellschaftsrecht, Stuttgart u.a. 2007, 245 ff.

PLÜSS ADRIAN/KUNZ DOMINIQUE/KÜNZLI ASTRID, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 707–726 OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl. Zürich 2012 (zit. CHK-Plüss/Kunz/Künzli).

PLÜSS ADRIAN/REICHENBACH JÜRG, Rücktritt aus dem Verwaltungsrat – Haftungsbe-
grenzung oder zusätzliches Haftungsrisiko? in: IWIR 3/2001, 105 ff.

PORTMANN WOLFGANG, Suspendierung von Exekutivmitgliedern einer juristischen Per-
son, Festschrift Hans Michael Riemer, Bern 2007, 273 ff.

PÖSCHEL INES/WATTER ROLF, Rechtliche Pflichten und Verantwortung der Führungsor-
gane, in: ST 11/2006, 816 ff.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, Deutschland (Hrsg.), Internes Kontrollsystem-Führungs-
instrument im Wandel, Frankfurt 2006 (zit. PwC, Kontrollsystem).

- Risk Management Benchmarking Studie 2011–12, Frankfurt 2012 (zit. PwC, Bench-
marking).
- Unternehmensweites Risikomanagement, Frankfurt 1999 (zit. PwC, Risikomanage-
ment).
- Von der Krise zu einer neuen Risikokultur, Eine Untersuchung zu den Konsequen-
zen, die deutsche Unternehmen aus der Wirtschaftskrise ziehen, Frankfurt 2011
(zit. PwC, Wirtschaftskrise).

RAEMY ALAIN/GABRIEL SIMON/GIRSBERGER DANIEL, Handkommentar zum Schweizer
Privatrecht zu Art. 689–697h OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl.
Zürich 2012.

RAESS BRUNO/KNOEPFEL MARTIN, Was für eine freiwillige Revision spricht, in: Pricewa-
terhouseCoopers (Hrsg.), Disclose, Juni 2012, S. 24 ff.

RAPP MARC STEFFEN/WOLF MICHAEL, Studienbericht Effizienzprüfungen des Aufsichts-
rats, Göttingen 2013.

RASCHEIN ROLF, Die Abtretung von aktienrechtlichen Verantwortlichkeitsansprüchen im
Konkurs, in: Festschrift 100 Jahre SchKG, Zürich 1989, 357 ff.

RAUBER GEORG, Der mittelbare Gläubigerschaden – alte und neue Ungereimtheiten im
Verantwortlichkeitsrecht, in: Neues zum Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, Festschrift
Forstmoser, Zürich 1993, 157 ff.

REHBINDER MANFRED, Berner Kommentar zu Art. 319–330a OR, Bd. VI/2/2/1: Der Ar-
beitsvertrag, Bern 1985.

REICHMUTH MARCO, Die Haftung des Arbeitgebers und seiner Organe nach Art. 52
AHVG, Diss. Freiburg/Zürich 2008.

REUTTER THOMAS U., Basler Kommentar zu Art. 730–730b OR, in: Honsell/Vogt/Watter
(Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

REUTTER THOMAS U./RASMUSSEN STEN E. D., Basler Kommentar zu Art. 730c–731a OR,
in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

RHEIN MIRJAM SIMONE, Die Nichtigkeit von VR-Beschlüssen, Diss. Zürich 2001 (SSHW
203).

RICHNER FELIX/FREI WALTER/KAUFMANN STEFAN/MEUTER HANS ULRICH, Handkom-
mentar zum DBG, N 3 zu Art. 55 DBG, 2. Aufl. Zürich 2009.

RIEDER STEFAN, Whistleblowing als interne Risikokommunikation, RiU Bd. 2, Zürich 2013.

RIEMER HANS MICHAEL, Die Einstellung eines von der Generalversammlung der Aktiengesellschaft gewählten Verwaltungsratspräsidenten oder eines sonstigen Verwaltungsratsmitgliedes durch den Verwaltungsrat (Art. 726 Abs. 2 OR), in: Festschrift Jean Nicolas Druey, Zürich 2002, 527 ff.

RIPPE KLAUS-PETER, Wirtschaftsethik, Skript, Zürich 2005.

RIST M., IKS: Auch für KMU überwiegen die Vorteile, in: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Disclose, Juni 2007.

ROADS CHRISTOPHER, OECD pushes Global Guidelines for Governance of Corporations, in: The Wall Street Journal Europe vom 12. Januar 2004, Nr. 239, A2.

ROHR ANDREAS, Bin ich Finanzintermediär?, Bern 2004.

ROTH RUDOLF, Das aktuelle schweizerische Aktienrecht, Zürich 1992 ff.

ROTH PELLANDA KATJA, Organisation des Verwaltungsrates: Zusammensetzung, Arbeitsteilung, Information und Verantwortlichkeit, Diss. Zürich 2007 (zit. Roth Pellanda, Organisation).

- Q&A zur Klage auf Durchführung einer Sonderprüfung nach Art. 697a ff. OR, in: GesKR 3/2007, 294 ff. (zit. Roth Pellanda, Sonderprüfung).

RUEDIN ROLAND, Rémunération de société anonyme, in: Robert Waldburger et al. (Hrsg.), Festschrift Nobel, Bern 2005, 313 ff.

RUEPP RONALD U., Die Aufteilung der Konzernleitung zwischen Holding- und Managementgesellschaft, Diss. Zürich 1994.

RUFFNER MARKUS, Die ökonomischen Grundlagen eines Rechts der Publikumsgesellschaft, Zürich 2000.

RUOSS RETO THOMAS, Sorgfalt und Haftung der Revisionsstelle, in: Rolf H. Weber (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht, Zürich/Basel/Genf 2003.

RÜTTIMANN MARKUS, Finanzielle Führung in den mittelständischen Unternehmen der Schweiz, Zürich 1999.

SANWALD RETO, Aktuelle parlamentarische Vorstösse im Bereich des Gesellschaftsrechts, in: REPRAX 3/2001, 26 ff.

SAUBER THOMAS, Zur aktienrechtlichen Verantwortlichkeit stiller und verdeckter Verwaltungsratsmitglieder, Zürich 1987.

SCHAAD HANS-PETER, Basler Kommentar zu Art. 689–689e OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

SCHAUB MARC-ANTOINE, Die Abberufung von Revisoren, in: ST 12/1992 (zit. Schaub, Abberufung).

- Droit des sociétés anonymes: Quelle majorité au conseil d'administration? in: SJZ 82/1986, 159 ff. (zit. Schaub, Conseil d'administration).

SCHEDLER KUNO/MÜLLER ROLAND/SONDEREGGER ROGER W., Führung, Steuerung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen – Public Corporate Governance für die Praxis, Bern 2013.

SCELLENBERG/WITTWER RECHTSANWÄLTE (Hrsg.), Übernahmeangebot aus Sicht des Anbieters, Newsletter vom März 2007, Zürich/Genf 2007.

SCHERRER ERIC R., Die Stimmrechtsausübung durch Depotvertreter, SSHW Bd. 178, Diss. Zürich 1997.

SCHETT ALFRED, Stellung und Aufgaben der Verwaltung einer AG bei der Durchführung der ordentlichen GV, Zürich 1977.

SCHILDKNECHT KURT, Corporate Governance, Zürich 2004.

SCHILTKNECHT RETO, Arbeitnehmer als Verwaltungsräte abhängiger Konzerngesellschaften, Diss. Bern 1997.

SCHLEIFFER PATRICK, Der gesetzliche Stimmrechtsausschluss im Schweizerischen Aktienrecht nach bisherigem und revidiertem Recht, ASR Bd. 545, Zürich 1993.

SCHMID NIKLAUS, Die strafrechtliche Verantwortlichkeit des Revisors, SSTR Bd. 141, Zürich 1996 (zit. Schmid, Verantwortlichkeit).

- Einige Aspekte der strafrechtlichen Verantwortlichkeit von Gesellschaftsorganen, in: ZStrR 1988, 156 ff. (zit. Schmid, Gesellschaftsorgane).
- Schweizerisches Insiderstrafrecht, Bern 1988 (zit. Schmid, Insiderstrafrecht).

SCHNEIDER UWE H., Konzern-Corporate-Governance, in: Festschrift Nobel, Zürich 2005, 337 ff.

SCHNYDER ANTON K., Patronatserklärungen – Haftungsgrundlage für Konzerngesellschaften, in: SJZ 86/1990, 57 ff. (zit. Schnyder, Patronatserklärungen).

- «Volenti non fit iniuria» im Verantwortlichkeitsrecht, in Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht V (Zürich/Basel/Genève 2010), 43 ff. (zit. Schnyder, Verantwortlichkeitsrecht).

SCHNYDRIG ANDRIN/VISCHER MARKUS, Die Transaktionsvereinbarung bei öffentlichen Übernahmen, in: AJP/PJA 10/2006.

SCHOTT ANSGAR, Insichgeschäft und Interessenkonflikt, Diss. Zürich 2002.

SCHUBARTH MARTIN, Insidermissbrauch – Zur Funktion und zum Hintergrund eines neuen Straftatbestandes, in: Gedächtnisschrift für Peter Noll, Zürich 1984 (zit. Schubarth, Insidermissbrauch).

- Kommentar zum schweizerischen Strafrecht, 2. Bd.: Delikte gegen das Vermögen, Art. 137–172 StGB, Bern 1990 (zit. Schubarth, Kommentar).

SCHUCANY EMIL, Verantwortlichkeit wegen Absenz und Stimmenthaltung im Verwaltungsrat, in: SJZ 60/1964, 229 ff.

SCHULTHESS BERNHARD, Funktionen der Verwaltung einer Aktiengesellschaft, Diss. Zürich 1967.

SCHULTZ GÜNTHER, Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Revisionsstelle, in: ST 3/1996, 139 ff.

SCHÜRMAN LEO, Rechtsfragen zur Haftung von Mitgliedern des Regierungsrates als Verwaltungsräte in öffentlichen und gemischtwirtschaftlichen Unternehmen, in: ZBl 91/1990, 337 ff.

SCHWARZ JÜRGEN M., Ein Corporate-Governance-Konzept auch für KMU? Spezifische Corporate-Governance-Regeln für KMU unerlässlich? in: SJZ 99/2003, 487 ff.

SCHWEINGRUBER PASCAL, Die Versicherung der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit in der Schweiz, Zürich 1997.

SCHWEIZER HANDBUCH DER WIRTSCHAFTSPRÜFUNG, Treuhand Kammer (Hrsg.), Zürich 2009, Bd. 1–4 (zit. HWP (2009), Band 1-4).

SCHWEIZER PRÜFUNGSSTANDARDS (PS), Ausgabe 2013, Treuhand-Kammer, Zürich 2013 (zit. PS).

SCHWENZER INGEBORG, Schweizerisches Obligationenrecht Allgemeiner Teil, 5. Aufl. Bern 2009.

SENN DOROTHEA, Die Haftung des Verwaltungsrates bei der Sanierung der AG, Basler Diss. Zürich 2001.

SIBBERN ERIC, Einfluss der Generalversammlung auf die Geschäftsführung, in: Festschrift Hans Caspar von der Crone, Zürich 2007, 229 ff.

SIEGWART HANS, Der Cash-Flow als finanz- und ertragswirtschaftliche Lenkungsgrösse, 3. Aufl. Stuttgart/Zürich 1994.

SIFFERT RINO/TAGMANN ADRIAN, in: Handkommentar zur HRegV, (Hrsg. Siffert Rino/Turin Nicholas), Stämpfli Handkommentar, Bern 2013.

SIFFERT RINO/TURIN NICHOLAS, in: Stämpfli Handkommentar zur HRegV, Stämpfli Handkommentar, Bern 2013 (zit. Autor in Siffert/Turin Handkommentar zur HRegV).

SOMMER UELI, Die rechtliche Qualifikation von Verwaltungsrats- und anderen Organverträgen, in: AJP 13/2004, 1059 ff.

SPIELMANN NINA, Internationale Corporate Governance – Best Practice Empfehlungen für Klein- und Mittelunternehmen, Diss. St. Gallen, Bern/Stuttgart/Wien 2012.

SPRECHER THOMAS, Der Organtreuhandvertrag, in: «Verantwortlichkeits-, Zivilprozess- und Versicherungsrecht», Zürich/St. Gallen 2012, 239 ff.

SPRÜNGLI LUZIUS, Die neue Rolle des Verwaltungsrates, Veränderte Stellung und Aufgaben sowie mögliche Ausgestaltung des Verwaltungsrates in mittelgrossen schweizerischen Industrieunternehmen, Bern 1991.

SPÜHLER KARL/DOLGE ANNETTE/GEHRI MYRIAM: Schweizerisches Zivilprozessrecht, 9. Aufl. Bern 2010, § 28 N 105.

STAEHELIN THOMAS, Die unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates einer Familienaktien-Gesellschaft, in: SZW 64/1992, 200 ff.

STAEHELIN ADRIAN/VISCHER FRANK, Zürcher Kommentar zu Art. 319–362 OR, Bd. V 2c: Der Arbeitsvertrag, Zürich 1997.

STÄMPFLI MICHAEL, Die gemischtwirtschaftliche Aktiengesellschaft, ASR Bd. 553, Bern 1991.

STANDARD ZUR EINGESCHRÄNKTEN REVISION, Ausgabe 2007, Treuhand-Kammer/Schweizerischer Treuhänder-Verband, Bern/Zürich 2007 (zit. SER).

STEIN MATTHIAS, Die Management Holding: Analyse eines Struktur- und Führungskonzeptes, Diss. St. Gallen 1993.

STEINER ERNST, Die Vertretung des Gemeinderats im Verwaltungsrat einer AG, in: SAG 20, 143 ff.

STEINMANN MARKUS, Präventive Abwehrmassnahmen zur Verhinderung unfreundlicher Übernahmen mit Mitteln des Aktienrechts, Diss. St. Gallen 1989.

STENZ THOMAS/RUFER MARKUS, Der neue Prüfungsbericht, in: ST 1/2007, 8 ff.

STIFTUNG FÜR FACHEMPFEHLUNGEN ZUR RECHNUNGSLEGUNG (Hrsg.), Fachempfehlung zur Rechnungslegung, Zürich 2006.

STÖCKLI JEAN-FRITZ, Unübertragbare Aufgaben des Verwaltungsrates, in: AJP 5/1994, 581 ff.

STÖCKLI HANSJÖRG/ZAENHER HEINZ, Standard zur eingeschränkten Revision, in: ST 12/2006, 400 ff.

STOFFEL ARMIN, Beamte und Magistraten als Verwaltungsräte von gemischtwirtschaftlichen Aktiengesellschaften, Diss. Diessenhofen 1975 (St. Gallen).

STOFFEL WALTER A./HEINZMANN MICHEL, Interessendurchgriff? Eine problematische Beurteilung von Eigeninteressenkonflikten der Organe in der Aktiengesellschaft, in: Festschrift Peter Forstmoser, Zürich 2003, 199 ff.

STREIFF ULLIN/VON KAENEL ADRIAN/RUDOLPH ROGER, Praxiskommentar zu Art. 319–362 OR, Arbeitsvertrag, 7. Aufl. Zürich/Basel/Genf 2012.

STUDER CHRISTOPH D., Die Einberufung der Generalversammlung der Aktiengesellschaft, Bern 1995.

STUTZ BETTINA/VON DER CRONE HANS CASPAR, Kündigung des Arbeitsverhältnisses mit dem Vizedirektor einer Aktiengesellschaft, in: SZW 74/2002, 260 ff.

SÜCHTING J., Finanzmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden 1989.

SUTER CLAUDIA, Der Schaden bei der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, Zürich 2012, 171.

SUTER DANIEL, Ergänzende Fachempfehlung für kotierte Unternehmen, in: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Disclose, Juni 2013, 34.

TANNER BRIGITTE, Generalversammlung ohne Tagungsort, zur Flexibilisierung der Generalversammlung von Aktiengesellschaften gemäss dem Vorentwurf zur Aktienrechtsreform, in: Zindel/Peyer/Schott (Hrsg.), Festschrift Peter Forstmoser, Zürich/St. Gallen 2008, 165 ff. (zit. Tanner, Generalversammlung).

- Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 698–706b OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl. Zürich 2012 (zit. CHK-Tanner).
- Quoren für die Beschlussfassung in der Aktiengesellschaft, SSHW 100, Zürich 1987 (zit. Tanner, Beschlussfassung).
- Zürcher Kommentar zu Art. 698–706b OR, Die Aktiengesellschaft. Die Generalversammlung: Teilband V 5b 2. Aufl. Zürich 2003.

TERCIER PIERRE, La solidarité et les actions récursoires, in: Die Verantwortlichkeit der Verwaltung nach neuem Aktienrecht, Freiburg 1993, 123 ff.

THALMANN ANTON, Die Treuepflicht der Verwaltung der Aktiengesellschaft, Diss. Bern 1975.

THELESKLAF DANIEL/WYSS RALPH/ZOLLINGER DAVE, GwG – Geldwäschereigesetz, Zürich 2003.

TISSOT NATHALIE, Urteil des Bundesgerichts vom 25.11.1992, in: SZW 65/1993, 295 ff.

TOPHINKE ESTHER, Basler Kommentar zu Art. 10 StPO in: Niggli/Heer/Wiprächtiger (Hrsg.), Schweizerische Strafprozessordnung, Basel 2010.

TRECHSEL STEFAN, Schweizerisches Strafgesetzbuch, Kurzkomentar, 2. Aufl. Zürich 1997.

TRECHSEL STEFAN/CRAMERI DEAN, in: Trechsel/Pieth (Hrsg.), Schweizerisches Strafgesetzbuch, Praxiskommentar, 2. Aufl. Zürich/St. Gallen 2012.

TRECHSEL STEFAN/ERNI LORENZ in: Trechsel/Pieth (Hrsg.), Schweizerisches Strafgesetzbuch, Praxiskommentar, 2. Aufl. Zürich/St. Gallen 2012.

TRECHSEL STEFAN/JEAN-RICHARD-DIT-BRESSEL MARC in: Trechsel/Pieth (Hrsg.), Schweizerisches Strafgesetzbuch, Praxiskommentar, 2. Aufl. Zürich/St. Gallen 2012.

TRECHSEL STEFAN/OGG MARCEL in: Trechsel/Pieth (Hrsg.), Schweizerisches Strafgesetzbuch, Praxiskommentar, 2. Aufl. Zürich/St. Gallen 2012.

TREUHAND-KAMMER (Hrsg.), Eingeschränkte Revision und Mitwirkung bei der Buchführung, Positionspapier der Treuhand-Kammer vom 25. Oktober 2011, in: ST 12/2011, 1000 ff. (zit. Treuhand-Kammer, Eingeschränkte Revision).

- Richtlinien zur Unabhängigkeit, Ausgabe 2007 (zit. Treuhand-Kammer, Unabhängigkeit).
- Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung 2009, Bd. 1–4, Zürich 2009 (zit. HWP (2009), Band 1–4).
- Standes- und Berufsregeln, 2007 (zit. Treuhand-Kammer, Standes- und Berufsregeln).

TRINDADE RITA TRIGO, Le conseil d'administration de la société anonyme, Basel 1996, 188 f.

TROTTMANN MARKUS, Können die Statuten einer Aktiengesellschaft vorsehen, dass sich ein Verwaltungsrat bei der Beschlussfassung des Rates durch ein anderes Ratsmitglied vertreten lassen kann? in: Jahrbuch des Handelsregisters, Zürich 1993, 51 ff.

TRÜEB HANS RUDOLF, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 657–659b OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl. Zürich 2012.

TSCHÄNI RUDOLF, M&A-Transaktionen nach Schweizer Recht, Zürich 2003.

TSCHÄNI RUDOLF/DIEM HANS-JAKOB, Die Pflichten des Verwaltungsrates der Zielgesellschaft bei Übernahmeangeboten, in: Rudolf Tschäni (Hrsg.), Mergers & Acquisitions VII, Europa Institut Zürich, Zürich 2005.

TUOR PETER/SCHNYDER BERNHARD/SCHMID JÖRG, Das Schweizerische Zivilgesetzbuch, 11. Aufl. Zürich 2009.

TURIN NICHOLAS, Aspekte einer neuen Interpretation von Art. 716a Abs. a Ziff. 4 OR, in: REPRAX 1 (1999), 42 ff.

UBS OUTLOOK 2002, Online Brochure Risikomanagement, Zürich 2002.

ULRICH PETER, Zivilisierte Marktwirtschaft, Freiburg im Breisgau 2005.

UMBACH PATRICK/WEBER ROLF H., Schadensberechnung in Verantwortlichkeitsprozessen, in: Rolf H. Weber (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht, Zürich 2003, 111 ff.

VETTER MEINRAD, Der verantwortlichkeitsrechtliche Organbegriff gemäss Art. 754 Abs. 1 OR, Diss. St. Gallen, Zürich 2007.

VETTIGER THOMAS/VOLKART RUDOLF, Finanzielle Unternehmensführung aus Sicht des Verwaltungsrates, in: ST 12/2006, 908 ff.

VISCHER MARKUS, Schadloshaltungsklauseln in Mandatsverträgen fiduziarischer Verwaltungsräte, in: AJP 12/2003, 491 ff.

VISCHER MARKUS/ENDRASS YVES, Die Einberufung einer Sitzung des Verwaltungsrates, in: AJP 4/2009, 405 ff.

VOCK DOMINIK, Basler Kommentar zu Art. 40–45 ZPO, in: Spühler/Tenchio/Infanger (Hrsg.), Schweizerische Zivilprozessordnung, 2. Aufl. Basel 2013.

VOGEL ALEXANDER, Die Haftung der Muttergesellschaft als materielles, faktisches oder kursgebendes Organ der Tochtergesellschaft, Diss. St. Gallen, Bern 1997 (zit. Vogel, Haftung).

- Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 927–943 OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 2. Aufl., Zürich 2012 (zit. CHK-Tanner).
- Kapitalersetzende «Sanierungs»-Darlehen im Konzern, Bemerkungen zum Urteil des Obergerichts des Kantons Zürich vom 18. Januar 1993, in: SZW 65/1993, 299 ff. (zit. Vogel, Sanierungs-Darlehen).
- Neue Tendenzen im Konzern(haftungs)recht, in: Festschrift Druey, Zürich 2002, 607 ff. (zit. Vogel, Neue Tendenzen).

VOGT HANS-UELI, Der öffentliche Glaube des Handelsregisters, SSHW Bd. 220, Diss. Zürich 2003 (zit. Vogt, öffentlicher Glaube).

- Solidarität in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, in: Weber/Isler (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht IV, Europa Institut Zürich, Zürich 2008, 21 ff. (zit. Vogt, Solidarität).

VOGT HANS-UELI/BÄNZIGER MICHAEL, Das Bundesgericht anerkennt die Business Judgment Rule als Grundsatz des schweizerischen Aktienrechts, in: GesKR 2012, 607 ff.

VOGT HANS-UELI/FISCHER PASCAL M., Neue Haftungsrisiken für die Revisionsstelle aufgrund des neuen Revisionsrechts? in: Rolf H. Weber (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht III, Europa Institut Zürich, Zürich 2006, 111 ff.

VOLKART, RUDOLF, Beiträge zur Theorie und Praxis des Finanzmanagements, 5. Aufl. Zürich 1993 (zit. Volkart, Beiträge).

- Corporate Finance-Grundlagen von Finanzierung und Investition, 2006 (zit. Volkart, Corporate Finance).
- Strategische Finanzpolitik, Zürich 1997 (zit. Volkart, Finanzpolitik).
- Überlegungen zur finanziellen Führung im Mittelbetrieb, in: ST 11/1996, 881 ff. (zit. Volkart, Überlegungen).

VOLLMAR JÜRG, Grenzen der Übertragung von gesetzlichen Befugnissen des Verwaltungsrats an Ausschüsse, Delegierte und Direktoren, Diss. Bern, Lenzburg 1986.

VON BÜREN ROLAND, Der Konzern, in: Schweizerisches Privatrecht, Handelsrecht, Band VIII/6, Basel und Frankfurt am Main 1997, 1 ff. (zit. von Büren, Konzern).

- Die einheitliche Leitung im Konzern: Einordnungskonzept oder Aushandlungskonzept? in: Kramer/Nobel/Waldburger (Hrsg.), Festschrift für Peter Böckli, Zürich 2006, 429 ff. (zit. von Büren, einheitliche Leitung im Konzern).
- Erfahrungen schweizerischer Publikumsgesellschaften mit dem neuen Aktienrecht, in: ZBJV 131/1995, 57 ff. (zit. von Büren, Erfahrungen).

VON BÜREN ROLAND/STOFFEL WALTER A./WEBER ROLF H., Grundriss des Aktienrechts, 3. Aufl. Zürich 2011.

VON DER CRONE HANS CASPAR, Arbeitsteilung im Verwaltungsrat, in: Charlotte M. Baer (Hrsg.), Studien zum Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht, Bern 2006, 79 ff. (zit. von der Crone, Arbeitsteilung).

- Die Internet-Generalversammlung, in: Festschrift Peter Forstmoser, Zürich 2003, 155 ff. (zit. von der Crone, Internet-Generalversammlung).
- Haftung und Haftungsbeschränkung in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, in: SZW 78/2006, 2 ff. (zit. von der Crone, Haftung und Haftungsbeschränkung).
- Interessenkonflikte im Aktienrecht, in: SZW 66/1994, 1 ff. (zit. von der Crone, Interessenkonflikte).
- Strategische Leitung und Qualitätssicherung in der Aktiengesellschaft, in: SJZ 98/2002, 1 ff. (zit. von der Crone, strategische Leitung).
- Übernahmerechtliche Grundsätze: Transparenz, Gleichbehandlung und Lauterkeit, in: Schweizerisches Übernahmerecht in der Praxis, UEK Zürich, 2005 (zit. von der Crone, Übernahmerecht).

VON DER CRONE HANS CASPAR/BLOCH BENJAMIN, Was kann die aktienrechtliche Verantwortlichkeit leisten? in: Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VI, Zürich/Basel/Genf 2012, 83 ff.

VON DER CRONE HANS CASPAR/CARBONARA ANTONIO/HUNZIKER SILVIA, Aktienrechtliche Verantwortlichkeit und Geschäftsführung – Ein funktionaler und systematischer Überblick, ZSR Beiheft 43, Basel 2006.

VON DER CRONE HANS CASPAR /HUBER ADRIANO R., Festlegung von Vergütungen in Publikumsgesellschaften – Umsetzungsvorschlag für Art. 95 Abs. 3 BV, in: SJZ 109/2013, 297–308.

VON DER CRONE HANS CASPAR/ROTH KATJA, Der Sarbanes-Oxley Act und seine extraterritoriale Bedeutung in: AJP 2/2003, 131 ff.

VON DER CRONE HANS CASPAR/WALTER MARIA, Konzernklärung und Konzernverantwortung, in: SZW 2001, 53 ff.

VON GREYERZ CHRISTOPH, Prüfung, Berichterstattung und Vorgehen bei Kapitalverlust und Überschuldung, in: Aufgaben und Verantwortlichkeit der Kontrollstelle, SSTR Bd. 36, Zürich 1979.

VON PLANTA FLURIN, Der Interessenkonflikt des Verwaltungsrates der abhängigen Konzerngesellschaft, Diss. Zürich 1988.

VON RECHENBERG ANDREA, Die praktische Führungsaufgabe des Verwaltungsrats-Präsidenten, Chur 2001.

VON SALIS ULYSSES, Die Gestaltung des Stimm- und Vertretungsrechts im Schweizerischen Aktienrecht, SSHW Bd. 174, Zürich 1996.

VON STEIGER FRITZ, Das Recht der Aktiengesellschaft in der Schweiz, 4. Aufl. Zürich 1970.

WALDBURGER MARTIN, Die Gleichbehandlung von Mitgliedern des Verwaltungsrats, SSPHW Bd. 66, Diss. St. Gallen, Bern/Stuttgart/Wien 2002.

WALKER FELIX, NR, in seiner Motion «Corporate Governance in der Aktiengesellschaft» vom 20.6.2001 (Nr. 01.3329).

WASER PATRICK, Drei Jahre Corporate-Governance-Richtlinie der SWX, in: ST 80/2006, 643 ff.

WATTER ROLF, Basler Kommentar zu Art. 716–722, 726–729c, 752, 753 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

- Die Verpflichtung der AG aus rechtsgeschäftlichem Handeln ihrer Stellvertreter, Prokuristen und Organe, SSHW Bd. 81, Zürich 1985 (zit. Watter, Verpflichtung).
- Minderheitenschutz im neuen Aktienrecht in: AJP 2/1993, 117 ff. (zit. Watter, Minderheitenschutz).
- Pflichten und Handlungsmöglichkeiten des Verwaltungsrates in Übernahmesituationen, in: Rolf Tschäni (Hrsg.), Mergers & Acquisitions IV, Europa Institut Zürich, Zürich 2002, 1 ff. (zit. Watter, Übernahmesituationen).
- Prospekt(haft)pflcht heute und morgen, in: AJP 1/1992, 48 ff. (zit. Watter, Prospekthaftpflicht).
- Prospektpflicht und Prospekthaftpflicht, in: ST 9/1991, 669 ff. (zit. Watter, Prospektpflicht).
- Unternehmensübernahmen, Zürich 1990 (zit. Watter, Unternehmensübernahmen).

- Verwaltungsratsausschüsse und Delegierbarkeit von Aufgaben, in: Festschrift Forstmoser, Zürich 2003, 183 ff. (zit. Watter, Verwaltungsratsausschüsse).

WATTER ROLF/DUBS DIETER, Der Déchargebeschluss, in: AJP 10/2001, 908 ff.

WATTER ROLF/MAIZAR KARIM, Basler Kommentar zu Art. 663b^{bis} und Art. 663c OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

- Basler Kommentar zu Art. 727, 727a–727c OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

WATTER ROLF/NOTH MICHAEL G., Basler Kommentar zu Art. 1156 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

WATTER ROLF/PFIFFNER DANIEL C., Basler Kommentar zu Art. 728a–728b OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

WATTER ROLF/PÖSCHEL INES, Neinsager und Nichtstimmer: ihre aktienrechtliche Verantwortlichkeit, in: GesKR 1/2011, 14 ff.

WATTER ROLF/RAMPINI, Basler Kommentar zu Art. 728–729 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

WATTER ROLF/ROHDE THOMAS, Die Spendenkompetenz des Verwaltungsrates, in: Roger Zäch (Hrsg.), Individuum und Verband – Festgabe zum Schweizerischen Juristentag, Zürich 2006, 329 ff.

WATTER ROLF/ROTH PELLANDA KATJA, Basler Kommentar zu Art. 716–717 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

- Geplante Neuerungen betreffend die Organisation des Verwaltungsrates, in: GesKR Sondernummer 2008, 129 ff.

WATTER ROLF/TRUFFER ROLAND A., AKTIENRECHTLICHE VERANTWORTLICHKEIT, in: AJP 1996, 1572 ff.

WEBER MARTIN, Vertretung im Verwaltungsrat, Qualifikation – Zulässigkeit – Schranken, SSHW Bd. 155, Zürich 1994 (zit. Weber, Vertretung).

WEBER ROLF H., Basler Kommentar zu Art. 696–697h, 801a, 802, 856–857 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

- Praktische Merkpunkte für die Beurteilung der Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht, in: Rolf H. Weber (Hrsg.), Praxis zum unternehmerischen Verantwortlichkeitsrecht, Zürich 2004, 1 ff. (zit. Weber, Praktische Merkpunkte).
- Schweizerisches Verantwortlichkeitsrecht – Stolpersteine heute – Potentiale morgen, in Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VI, Zürich/Basel/Genf, 2012, 161 ff. (zit. Weber, Verantwortlichkeitsrecht).
- Sonderprüfung – Hürdenlauf ohne Ende für den Aktionär? in: Aktienrecht 1992–1997 Versuch einer Bilanz, Festschrift Bär, Bern 1998, 401 ff. (zit. Weber, Hürdenlauf).
- Verantwortlichkeit der Unternehmensorgane für regulatorische Interventionen, in: Weber/Isler (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht IV, Europa Institut Zürich, Zürich 2008, 115 ff. (zit. Weber, Unternehmensorgane).

WEGMÜLLER MICHAEL, Die Ausgestaltung der Führungs- und Aufsichtsaufgaben des schweizerischen Verwaltungsrates, Diss., Bern 2008.

WEIDACHER RETO, Die Rechtsbeziehungen zum unabhängigen Stimmrechtsvertreter im Schweizerischen Aktienrecht, in: Neues zum Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, Festschrift Forstmoser, Zürich 1993, 187 ff.

WEISS GOTTFRIED, Zum Schweizerischen Aktienrecht, ASR Heft 385, Bern 1968.

WEISSENBERGER PHILIPPE, Basler Kommentar zu Art. 29 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), Strafgesetzbuch I, 3. Aufl. Basel 2013.

WEKA, Management Dossier, Der Verwaltungsrat, Juni 2007, Nr. 7.

WERNLI MARTIN/RIZZI MARCO A., Basler Kommentar zu Art. 707–715a OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

WICKI ANDRÉ ALOYS, Klagbares Informationsrecht? Wie sich ein isolierter Verwaltungsrat wehren könnte, in: NZZ vom 2./3. September 2000, 29.

– Informationsblockade im Verwaltungsrat, in: NZZ vom 27. Oktober 2000, 23.

WIDMER DIETER, Lösung der Haftungsfrage wird greifbar, in: ST 11/2006, 856 ff.

WIDMER DIETER/CAMPONOVO RICO A., Haftung der Revisionsstelle im Entwurf zum Aktien- und Rechnungslegungsrecht, in: ST 82/2008, 110 ff.

WIEGAND WOLFGANG, Die Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates, in: Grundfragen des neuen Aktienrechtes, Symposium aus Anlass der Emeritierung von Rolf Bär, Bern 1993.

WINKELJOHANN NORBERT, Rechnungslegung nach IFRS, Ein Handbuch für mittelständische Unternehmen in Kooperation mit PricewaterhouseCoopers, Berlin, 2004.

WITMER JÖRG, Der Rangrücktritt im schweizerischen Aktienrecht, Winterthur 1999.

WOHLMANN HERBERT, Zur Organvertretung im neuen Schweizerischen Aktienrecht, in: SJZ 90/1994, 116 f.

WOHLMANN HERBERT/AMBAUEN IRMA, Der Rückzug von angekündigten Traktanden und die Änderung von Anträgen nach der Einladung zu einer Generalversammlung, in: SZW 4/2010, 294 ff.

WUNDERER FELIX ROLF, Der Verwaltungsrats-Präsident – Gestaltungsansätze aus juristischer und managementorientierter Sicht, SSHW Bd. 163, Zürich 1995 (zit. Wunderer, VR-Präsident).

WUNDERER ROLF, Führung und Zusammenarbeit, 7. Aufl. München 2007 (zit. Wunderer, Führung).

WÜRSCH DANIEL, Der Aktionär als Konkurrent der Gesellschaft, SSHW Bd. 124, Zürich 1988.

WÜSTINER HANSPETER, Basler Kommentar zu Art. 725–725a OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. Basel 2012.

WYSS HANSPETER/MITTELSTEADT STEPHEN R., Fair value Accounting, in: ST 11/2012, 885–899.

WYSS LUKAS, Das IKS und die Bedeutung des (Legal) Risk Management für VR Und Geschäftsleitung im Lichte der Aktienrechtsreform 2007, in: SZW 1/2007, 27 ff.

WYTTEBACH MICHAEL, Formelle, materielle und faktische Organe – einheitlicher Organbegriff? BStR A 108, Diss. Basel 2012.

zCAPITAL AG ZUG (Hrsg.) zRating – Corporate Governance in kotierten Small & Mid Cap-Unternehmen 2012, Empirische Studie 25. Mai 2012 (zit. zCapital 2012).

ZEHNDER EGON P., Corporate Governance in den USA, in: NZZ vom 23./24.10.1999.

ZENHÄUSERN M./BERTSCHINGER P., Konzernrechnungslegung, Zürich 1993.

ZIHLER FLORIAN, Die Konzernrechnung gemäss zukünftigem Rechnungslegungsrecht, in: ST 5/2012, 284 ff.

– Überblick über das neue Rechnungslegungsrecht, in: ST 11/2012, 806 ff.

ZIHLER FLORIAN/KRÄHENBÜHL SAMUEL, Zeichnungsberechtigungen und Funktionen in der handelsregisterrechtlichen Praxis, in: REPRAX 3/2010.

ZIMMERMANN HARRY, Grundfragen der Stellung der Verwaltungsratsmitglieder, Direktoren und Prokuristen der AG, Zürich 1946.

ZINDEL GAUDENZ G./HONEGGER PETER C./ISLER PETER R./BENZ ULRICH., Statuten nach neuem Aktienrecht, 2. Aufl., Schriften zum neuen Aktienrecht Bd. 5, Zürich 1997.

ZINDEL GAUDENZ G./ISLER PETER R., Basler Kommentar zu Art. 650–653i OR, in: Honnig/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 4. Aufl. 2012.

ZOBL DIETER, Probleme der organschaftlichen Vertretungsmacht, in: ZBJV 125/1989, 289 ff. (zit. Zobl, Vertretungsmacht).

– Sicherungsgeschäfte der Aktiengesellschaft im Interesse des Aktionärs, in: Banken und Bankrecht im Wandel, Festschrift Kleiner, Zürich 1993, 183 ff. (zit. Zobl, Sicherungsgeschäfte).

ZÜND ANDRE, Expectation Gap – die Revisionsstelle im Clinch von Erwartung und Auftrag, in: ST 7–8/1992, 371 ff.

ZÜRCHER JOHANN, Der Schaden im Verantwortlichkeitsrecht, in Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VI, Zürich/Bern/Genf 2012, 7 ff.

ZÜRCHER KOMMENTAR ZU ART. 739–771 OR, Die Aktiengesellschaft, Zürich 1979 (zit. Autor, in: Zürcher Kommentar).

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
a.M.	anderer Meinung
AktG	[deutsches] Aktiengesetz
Anm.	Anmerkung
AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AJP	Aktuelle Juristische Praxis (Lachen)
ALV	Arbeitslosenversicherung
ASA	Archiv für Schweizerisches Abgaberecht
ASR	Abhandlungen zum schweizerischen Recht (Bern)
aOR	altes Obligationenrecht in der Fassung vor dem 1.7.1992
ArG	Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz)
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz)
BBl.	Bundesblatt
BBSW	Berner Beiträge zum Steuer- und Wirtschaftsrecht
Bd.	Band
BEHG	Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel
BEHV	Verordnung über die Börsen und den Effektenhandel
BGE	Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichts
BGer.	Schweizerisches Bundesgericht
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
CFO	Chief Financial Officer (Finanzchef)
CG	Corporate Governance
CHK	Handkommentar zu Schweizer Privatrecht, Schulthess Verlag, Zürich 2010 und 2012
COSO	Committee of Sponsorship (Organisation, die ein IKS-Rahmen-Werk entwickelt hat)
d.h.	das heisst
D&O	Director's and Officer's [Insurance] (Organhaftpflichtversicherung)
Diss.	Dissertation
EBK	Eidg. Bankenkommission

EHRA	Eidgenössisches Handelsregisteramt
ERP	Enterprise Resource Planning (Planung der Verwendung von Unternehmensressourcen)
Erw.	Erwägung
etc.	et cetera/und so weiter
EU	Europäische Union
f.	und folgende (Seite, Note etc.)
ff.	und fortfolgende (Seiten, Noten etc.)
FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
FINMA	Finanzmarktaufsicht
Fn.	Fussnote
FusG	Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz)
GeBüV	Verordnung über die Führung und Aufbewahrung der Geschäftsbücher (Geschäftsbücherverordnung)
GesKR	Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht (Zürich)
GestG	Bundesgesetz über den Gerichtsstand in Zivilsachen (Gerichtsstandsgesetz)
GL	Geschäftsleitung
gl.M.	gleicher Meinung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GV	Generalversammlung
GVP	St.Gallische Gerichts- und Verwaltungspraxis
GwG	Bundesgesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei im Finanzsektor (Geldwäschereigesetz)
GzA	Grundsätze zur Abschlussprüfung in der Schweiz
HRegV	Handelsregisterverordnung
Hrsg.	Herausgeber
HWP	Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung (2009)
IAFC	International Federation of Accountants
IAS	International Accounting Standards (neu IFRS)
IASC	International Accounting Standard Committee Foundation (erarbeitet die IFRS)
i.d.R.	in der Regel
IFRS	International Financial Reporting Standards, herausgegeben vom IASB International Standards Board, London (früher IAS)
IKS	Internes Kontrollsystem
insb.	insbesondere
Int.	International(e)

IOSCO	International Organization of Securities Commissions (Int. Vereinigung der Börsenaufsichtsbehörde)
IP	Internet Protocol
i.S.	im Sinne/in Sachen
ISA	International Standards on Auditing (Internationale Prüfungsgrundsätze der IAFC)
IT	Information Technology
i.V.m.	in Verbindung mit
IWIR	Insolvenz- und Wirtschaftsrecht (Zug)
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmungen (englisch SME; französisch PME)
KonTraG	[Deutsches] Bundesgesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPI	Key Performance Indicators
lit.	Litera
M&A	Mergers and Acquisitions (Fusionen und Übernahmen)
Mgt	Management
MIS	Management-Informationssystem
m.w.H.	mit weiteren Hinweisen
MWST	Mehrwertsteuer
n.a.	nicht anwendbar
N	Note
NF	Neue Folge
Nr.	Nummer
NR	Nationalrat
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
öffentl.	öffentlich
OR	Bundesgesetz über das Obligationenrecht
ord.	ordentlich
Pra.	Die Praxis des Bundesgerichts (Basel)
PS	Partizipationsschein
PS	Schweizer Prüfungsstandards (PS) der Schweizerischen Treuhandkammer (Ausgabe 2013)
RAG	Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (Revisionsaufsichtsgesetz)
RAS	Remote Access Server
RCLG	Richtlinie SWX betreffend Informationen zur Corporate Governance
ROS	Return of Sales

ROI	Return of Investment
ROIC	Return of Invested Capital
REPRAX	Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis im Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (Zürich)
RHW	Reihe Handels- und Wirtschaftsrecht
RiU	Recht in privaten und öffentlichen Unternehmen (Zürich)
Rz.	Randziffer
S.	Seite
s.	siehe
SchKG	Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs
SER	Standard zur eingeschränkten Revision der Schweizerischen Treuhand-Kammer, Bern/Zürich 2007
SJ	La semaine judiciaire
SJZ	Schweizerische Juristenzeitung (Zürich)
SME	Small and Medium-sized Enterprises (deutsch KMU; französisch PME)
sog.	sogenannt
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
SSA	Schriften zum Schweizerischen Arbeitsrecht
SSHW	Schweizer Schriften zum Handels- und Wirtschaftsrecht
SSPHW	St.Galler Studien zum Privat-, Handels- und Wirtschaftsrecht (Bern/Stuttgart/Wien)
SSTR	Schriftenreihe der Schweizerischen Treuhand- und Revisionskammer
ST	Der Schweizer Treuhänder (Zürich)
StGB	Schweizerisches Strafgesetzbuch
Swiss Code	Swiss Code of Best Practice
Swiss GAAP FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Fachkommission für Empfehlungen zur Rechnungslegung (FER)
SWX	Swiss Exchange (Zürcher Börse)
SZA	Schriften zum neuen Aktienrecht bzw. Schriften zum Aktienrecht (Zürich)
SZW	Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht
u.a.	und andere/unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
u. dgl.	und dergleichen
u.E.	unseres Erachtens
UK	United Kingdom (Grossbritannien)
USA	United States of America
USB	Universal Serial Bus

US GAAP	Generally Accepted Accounting Standards (allgemein anerkannte Rechnungslegungsstandards in den USA)
US GAAS	Generally Accepted Auditing Standards (allgemein anerkannte Prüfungsgrundsätze in den USA)
usw.	und so weiter
u.v.a.	und viele andere
VegüV	Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften
vgl.	vergleiche
VoIP	Voice over IP
VPN	Virtual Private Network
VR	Verwaltungsrat
VRP	Verwaltungsratspräsident
z.B.	zum Beispiel
Zbl.	Zentralblatt für Staats- und Gemeindeverwaltung
ZBJV	Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins (Bern)
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert
ZSR	Zeitschrift für schweizerisches Recht (Basel)
ZR	Blätter für Zürcherische Rechtsprechung (Zürich)

1. Das Verwaltungsratsmandat

1.1 Notwendigkeit und Bedeutung von Verwaltungsräten

1.1.1 Gesetzliche Vorschriften

Bei Gesellschaften, in denen die Geschäftsführung vollständig an eine Geschäftsleitung delegiert ist und sich der Verwaltungsrat¹ auf seine unentziehbaren und unübertragbaren Kompetenzen beschränkt, stellen sich Mitglieder der Geschäftsleitung gelegentlich die Frage nach dem Sinn des Verwaltungsrats. Diese Frage könnte jedoch auch ein Indiz dafür sein, dass der Verwaltungsrat seinen Verpflichtungen nicht oder nur ungenügend nachkommt. Der Verwaltungsrat hat als oberstes strategisches Führungsgremium tatsächlich eine zentrale Bedeutung im Bereich von Aufsicht und Kontrolle. Zudem ist er ein Bindeglied zwischen dem Management und den Aktionären.

In Familiengesellschaften, in denen möglicherweise ein Familienmitglied die Mehrheit des Aktienkapitals innehat und die Geschäftsleitung besorgt, kann der Verwaltungsrat eine wichtige Funktion als Gegenpol einnehmen, der die Vorstellungen des Hauptaktionärs und Geschäftsführers kritisch hinterfragt, in grössere Zusammenhänge rückt und zusätzliche Impulse gibt.

Der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft besteht gemäss Art. 707 Abs. 1 OR aus einem oder mehreren Mitgliedern.² Mit dieser Formulierung wird indirekt von Gesetzes wegen die Notwendigkeit der Bestellung eines Verwaltungsrates statuiert. Allerdings liefert das Gesetz selbst keine Begriffsbestimmung des Verwaltungsrates.³

Bei der Gründung einer Aktiengesellschaft haben die Gründer in der öffentlichen Urkunde die Organe zu bestellen.⁴ Überdies sind die Organe zwingend im Handelsregister des Ortes einzutragen, an dem die Aktiengesellschaft ihren Sitz hat.⁵ Rein formell gilt deshalb jede Person als Verwaltungsrat, welche unter der entsprechenden Rubrik im Handelsregister eingetragen ist. Ob im Übrigen die Voraussetzungen zur Mandatsführung,

1 Der Begriff «Verwaltungsrat» bzw. «Verwaltungsräte» wird nicht nur für die Gesamtheit dieses Gesellschaftsorgans, sondern auch für das einzelne Mitglied bzw. die einzelnen Mitglieder verwendet (ebenso MÜLLER, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, Fn. 1). In der herrschenden Lehre wird der Begriff «Verwaltungsrat» ebenfalls gelegentlich im doppelten Sinne gebraucht (vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, insbesondere § 13 Rz. 1 und 32; explizit FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 19 N 6 Fn. 1). Das Bundesgericht hat diesen Begriff stets im doppelten Sinne aufgefasst (so z.B. bereits in BGE 28 II 106 oder im neueren BGE 128 III 129). Um bei den Zitaten von Literatur- und Judikaturstellen eine Verwirrung zu vermeiden, wird auch in diesem Werk beim Begriff «Verwaltungsrat» von der zweifachen Bedeutung ausgegangen und nur wo nötig eine Präzisierung vorgenommen. Dies entspricht dem allgemeinen Sprachgebrauch in der Schweiz, wonach die doppelsinnige Verwendung des Wortes «Rat» auch in anderem Zusammenhang vorkommt. Schliesslich umfasst der Begriff «Verwaltungsrat» sowohl männliche als auch weibliche Personen.

2 Weitere Ausführungen zur optimalen Anzahl Verwaltungsratsmitglieder hinten unter Ziff. 1.1.6, S. 9 f.

3 Art. 43 Abs. 1 lit. c HRegV schreibt lediglich vor, dass bei der Gründung einer Aktiengesellschaft der Nachweis über die Wahlannahme der Verwaltungsratsmitglieder einzureichen ist. Zu den Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat vgl. hinten Ziff. 1.1.3, S. 4 f.

4 Vgl. SIFFERT/TURIN, in: Handkommentar zur HRegV, Art. 43 N 5.

5 Art. 640 und Art. 931a OR.

namentlich die Urteilsfähigkeit, erfüllt sind, ist für die formelle Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat bedeutungslos.

Die Bestellung und die Eintragung eines Verwaltungsrates genügen jedoch u.U. nicht. Nach Art. 718 Abs. 4 OR muss die Gesellschaft durch eine Person vertreten werden können, die Wohnsitz in der Schweiz hat. Dieses Erfordernis kann durch ein Mitglied des Verwaltungsrates oder einen Direktor erfüllt werden. Zudem muss gemäss Art. 718 Abs. 3 OR mindestens ein VR-Mitglied zur Vertretung berechtigt sein. Es ist demnach zwar zulässig, dass alle VR-Mitglieder ausländische Staatsangehörige mit Wohnsitz ausserhalb der Schweiz sind, doch muss dann zumindest ein vertretungsberechtigter Direktor Wohnsitz in der Schweiz haben.⁶

Seit dem Jahre 2000 wurden zahlreiche Änderungen und Ergänzungen der gesetzlichen Grundlagen im Wirtschaftsrecht vorgenommen, welche auch für Verwaltungsräte von Bedeutung sind:

- Senkung des Mindestnennwerts von Aktien auf einen Rappen (Art. 622 Abs. 4 OR), in Kraft seit 1. Mai 2001.
- Teilrevision des Buchführungsrechts (inkl. Verordnung über die Führung und Aufbewahrung der Geschäftsbücher), in Kraft seit 1. Juni 2002.
- Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance der economiesuisse (bezieht sich v.a. auf Zusammensetzung, Arbeitsweise und Kontrolle von VR und GL) sowie Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SWX (nur relevant für börsennotierte Unternehmen), beide in Kraft seit 1. Juli 2002.
- Neuer StGB 100^{quater} I betr. subsidiäre strafrechtliche Verantwortlichkeit von Unternehmen, in Kraft seit 1. Oktober 2003.
- Fusionsgesetz und entsprechende Änderungen der Handelsregisterverordnung, in Kraft seit 1. Juli 2004 (Liberalisierung von Umstrukturierungen aller Art).
- Neue Regeln im Obligationenrecht/Aktienrecht zur Vergütungstransparenz (Pflicht zur Offenlegung der Vergütungen an Mitglieder des VR und der GL von Gesellschaften, deren Aktien an der Börse kotiert sind), in Kraft seit 1. Januar 2007.
- Revisionsaufsichtsgesetz (RAG), Inkrafttreten per 1. September 2007 (Details siehe Botschaft zur Revision des OR vom 23. Juni 2004 und Memorandum vom 22. November 2006).
- «Kleine Aktienrechtsrevision» (im Zuge der Revision des GmbH-Rechts wurde auch das Aktienrecht insbesondere im Bereich der Revisionsstelle sowie weiteren Teilen punktuell angepasst), Inkrafttreten am 1. Januar 2008.
- Totalrevision der Handelsregisterverordnung (HRegV) vom 17. Oktober 2007, Inkrafttreten am 1. Januar 2008.
- Erhöhung der Schwellenwerte für die ordentliche Revision (Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR) auf den 1.1.2012 mit entsprechenden Folgen für die allenfalls nurmehr eingeschränkt zu prüfenden Gesellschaften.
- Neue Regelung der Rechnungslegung (Art. 957–963b OR), u.a. Einführung einer nach der wirtschaftlichen Bedeutung der Gesellschaft differenzierten Rechnungslegung, Einführung von neuen Rechten von Minderheitsbeteiligten, verbunden mit

6 Dazu ausführlich MÜLLER, Haftung für Unterschriften, 187 ff.

einer Aufhebung zahlreicher bisheriger spezialrechtlicher Bestimmungen im Aktienrecht; Inkrafttreten auf den 1. Januar 2013 (mit Übergangsfristen).

- Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 20. November 2013, Inkrafttreten am 1. Januar 2014.

1.1.2 Statutarische Vorschriften

Die Statuten müssen unter anderem Bestimmungen enthalten über die Organe für die Verwaltung (Art. 626 Ziff. 6 OR). Zudem hat der Handelsregisterführer bei der Gesellschaftsgründung zu prüfen, ob der öffentlich beurkundete Errichtungsakt Angaben über die Bestellung der Mitglieder des Verwaltungsrates enthält (Art. 44 Abs. 1 lit. e HRegV).⁷ Die Anzahl der Verwaltungsräte muss demnach *zwingend* in den Statuten angegeben werden.⁸

In vielen Statuten werden konkrete Angaben zur Anzahl der Verwaltungsräte gemacht, beispielsweise genau «fünf» oder limitiert «drei bis fünf». Bei gleichzeitigem Rücktritt oder Hinschied mehrerer Verwaltungsratsmitglieder kann es jedoch in solchen Fällen vorkommen, dass die statutarische Anzahl unterschritten wird. In der Praxis hat sich deshalb mehrheitlich jene Statutenbestimmung durchgesetzt, nach welcher der Verwaltungsrat aus «einem oder mehreren Mitgliedern» besteht.⁹ Im Organisationsreglement können zusätzliche Bestimmungen über den Verwaltungsrat aufgenommen werden. Hervorzuheben ist, dass diese reglementarischen Vorschriften leichter zu ändern sind als statutarische Bestimmungen.

Empfehlung:

Aus Praktikabilitätsgründen ist folgende Statutenbestimmung zu empfehlen:

«Der Verwaltungsrat besteht aus einem oder mehreren Mitgliedern.»

Werden dagegen mehr Verwaltungsräte gewählt als nach der statutarischen Obergrenze zulässig, ist die Wahl der Überzähligen schwebend unwirksam.¹⁰

Die Statuten können noch weitere Vorschriften im Zusammenhang mit dem Verwaltungsrat enthalten, so insbesondere bezüglich persönlicher Voraussetzungen.¹¹ Bei *kotierten* Gesellschaften müssen die Statuten zudem gemäss 12 VegüV Bestimmungen enthalten über:

1. die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten der Mitglieder des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und des Beirates;

⁷ SIFFERT/TAGMANN, N 16 ff. zu Art. 44 HRegV, in: SIFFERT/TURIN, Handkommentar zur HRegV.

⁸ In der Schweiz ist gemäss Art. 707 Abs. 1 OR nur mindestens ein Verwaltungsratsmitglied vorgeschrieben; in Österreich werden dagegen genau drei Mitglieder vorgeschrieben gemäss § 86 Abs. 1 Aktiengesetz.

⁹ Musterstatuten sind hinten unter Ziff. 11.84 und Ziff. 11.85, S. 1094 ff., abgedruckt; vgl. aber auch diejenigen von ZINDEL/HONEGGER/ISLER/BENZ. Für Banken werden gesetzlich mindestens drei VR-Mitglieder vorgeschrieben (vgl. dazu hinten Ziff. 1.1.6 auf S. 9 f.).

¹⁰ Vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 97.

¹¹ Vgl. dazu nachstehend Ziff. 1.2.6 auf S. 18 ff.

2. die maximale Dauer der Verträge, die den Vergütungen für die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung zugrunde liegen, und die maximale Kündigungsfrist für unbefristete Verträge;
3. die Grundsätze über die Aufgaben und Zuständigkeiten des Vergütungsausschusses;
4. die Einzelheiten zur Abstimmung der Generalversammlung über die Vergütungen.

Nach der gleichen Vorschrift bedürfen bei kotierten Gesellschaften zu ihrer Verbindlichkeit der Aufnahme in die Statuten Bestimmungen über:

1. die Höhe der Darlehen, Kredite und Vorsorgeleistungen ausserhalb der beruflichen Vorsorge für die Mitglieder des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und des Beirates;
2. die Grundsätze über die erfolgsabhängigen Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrates, der Geschäftsleitung und des Beirates.

1.1.3 Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat

Erfüllt ein Verwaltungsrat die Voraussetzungen zur Mandatsführung nicht mehr, beispielsweise wegen Eintritt von Urteilsunfähigkeit, stellt dies noch keinen Fehlthatbestand im Hinblick auf eine statutarische Mindestzahl dar, solange diese Person formell als Verwaltungsrat im Handelsregister eingetragen bleibt. Vom Fehlen eines Verwaltungsrates kann nur dann gesprochen werden, wenn durch *Löschung* im Handelsregister die vorgeschriebene Anzahl Verwaltungsräte nicht mehr bestellt ist.

Ist in den Statuten mehr als ein Verwaltungsrat vorgeschrieben und wird die entsprechende Anzahl zufolge Rücktritt bzw. Löschung eines Verwaltungsrates nicht mehr erreicht, so fehlt zwar offensichtlich ein Verwaltungsrat, doch hat dies nicht ohne weiteres handelsregisterrechtliche Konsequenzen für die Gesellschaft. Die Handelsregisterämter sind heute nicht mehr gehalten, bei den Aktiengesellschaften eine eigene Rubrik über die Anzahl der Verwaltungsräte zu führen. Eine Kontrolle der statutarischen Vorschriften bezüglich Anzahl Verwaltungsratsmitglieder erfolgt deshalb nicht mehr. Zudem ist eine derartige Kontrolle unnötig, solange bei der Löschung von Verwaltungsräten der *Fortbestand der gesellschaftsrechtlichen Handlungsfähigkeit* geprüft wird. Genau diese Prüfung findet aber nach wie vor statt. Solange die Gesellschaft trotz Rücktritt eines Verwaltungsrates ohne Ersatzwahl handlungsfähig bleibt, werden demzufolge vom Handelsregisteramt aus keine Massnahmen unternommen. Die Handlungsfähigkeit der Gesellschaft ist dann formell gewahrt, wenn der einzige im Handelsregister eingetragene Verwaltungsrat den gesetzlichen Vorschriften genügt und einzelzeichnungsberechtigt ist.¹²

Tritt der einzige Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft ohne Ersatzwahl zurück und er sucht gemäss Art. 938b Abs. 2 OR selbst um Löschung, so ergeben sich für die Gesellschaft ernste Konsequenzen. Der Registerführer hat vorab der Gesellschaft das Löschungsgesuch sofort mitzuteilen. Gleichzeitig fordert er die Gesellschaft auf, innert einer Frist von 30 Tagen den gesetzmässigen Zustand wiederherzustellen (Art. 154 HRegV).

¹² In der Checkliste für das Wahlverfahren eines Verwaltungsrates, hinten unter Ziff. 11.102, S. 1153 ff., werden alle notwendigen Punkte zur Beantwortung dieser Fragen berücksichtigt.

In der Regel wird von den Handelsregisterämtern eine Nachfrist gewährt, um genügend Zeit zur Durchführung einer Generalversammlung und Neuwahl des Verwaltungsrates zu belassen. Wird dieser Aufforderung innert Frist nicht Folge geleistet, so hat der Registerführer dem Gericht bzw. der Aufsichtsbehörde den Antrag zu stellen, die erforderlichen Massnahmen zu ergreifen.¹³

Fehlt der Verwaltungsrat gänzlich oder ist er nicht rechtmässig zusammengesetzt, so kann gemäss Art. 731b OR ein Aktionär, ein Gläubiger oder der Handelsregisterführer dem Richter beantragen, die erforderlichen Massnahmen zu ergreifen. Dabei kann der Richter der Gesellschaft unter Androhung ihrer Auflösung eine Frist ansetzen, binnen deren der rechtmässige Zustand wiederherzustellen ist. Der Richter kann aber auch das fehlende Organ selbst benennen oder einen Sachwalter einsetzen. Im Gesetz nicht aufgeführt wird die Möglichkeit, dass der Richter selbst VR-Mitglieder absetzen kann. Dies würde zu unlösbaren Problemen führen, insbesondere dann, wenn es sich um den Hauptaktionär handelt und damit völlig unklar wäre, wie lange der Abgewählte sich nicht selbst wieder als VR-Mitglied wählen darf. Dennoch hat das Bundesgericht am 28. Juni 2013 mit Entscheid 4A_161/2013 ein Urteil des Handelsgerichtspräsidenten St. Gallen bestätigt, mit dem dieser ein Verfahren gestützt auf Art. 731b OR dadurch abgeschlossen hatte, dass er kurzerhand sämtliche Verwaltungsräte einer Immobiliengesellschaft absetzte, einen Sachwalter berief und diesen damit betraute, zur Wahl eines neuen Verwaltungsrats eine Generalversammlung einzuberufen und durchzuführen. Es ist davon auszugehen, dass dies ein einmaliger Sonderfall ist, aus dem keine richterliche Kompetenz zum Absetzen von VR-Mitgliedern abgeleitet werden kann.

1.1.4 Nutzen für die Gesellschaft

Bei Gesellschaften, in denen die Geschäftsführung vollständig an eine Geschäftsleitung delegiert ist und sich der Verwaltungsrat auf die unentziehbaren und unübertragbaren Kompetenzen beschränkt, kann sich – wie bereits einleitend erwähnt – die Frage nach dem Nutzen des Verwaltungsrats stellen. Die Frage führt zur weiter gehenden Frage, ob auf dieses Gremium verzichtet werden könnte.¹⁴ Solche Fragen werden umso nachvollziehbarer, wenn man sich Erhebungen über Organisation, Tätigkeit und Zusammensetzung von Verwaltungsräten bei kleineren und mittleren Unternehmungen in der Schweiz vor Augen hält, die zum Teil erhebliche Defizite aufzeigen.¹⁵ Stichwortartig kann die nutzbringende Rolle des Verwaltungsrats etwa mit folgenden Stichworten umrissen werden:

- Verwaltungsrat als «Bindeglied» zwischen den Eignern (bei kleineren und mittleren Unternehmen häufig Familienmitglieder oder bedeutendere Minderheits- oder Mehrheitsaktionärsgruppen) und der Geschäftsleitung;
- Verwaltungsrat als «Sparringpartner» für die Geschäftsleitung;

13 Art. 154 Abs. 3 HRegV. Vgl. Art. 941a und Art. 731b OR.

14 Wie früher in verschiedenen Aktienrechtsordnungen (vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 6 und Anm. 9) und heute bei der GmbH.

15 Vgl. AMSTUTZ, Macht und Ohnmacht des Aktionärs, 126 ff., wo die klassischen Schwachstellen in der Verwaltungsarbeit aufgezeigt werden.

- Verwaltungsrat als «Beobachter» von Entwicklungen (technische Entwicklungen, Gesetzesanpassungen, Änderungen des Nachfrageverhaltens, Konzentrationsbewegungen) mit Auswirkungen auf die Märkte, auf denen das Unternehmen tätig ist;
- Verwaltungsrat als «Initiant und Motivator» für Strategieentwicklung und Strategieumsetzung;
- Verwaltungsrat als «Kontrollorgan», um Fehlentwicklungen zu erkennen und zu korrigieren.

Der Verwaltungsrat wird deshalb oft auch als Gestaltungs- und Controlling-Rat tituliert.¹⁶ Diese Funktionen können von grossem Wert für ein Unternehmen werden:

- Nicht selten bilden die Aktionäre – auch wenn sie aus einer Gründerfamilie stammen – keine homogene Gruppe. Sie verfolgen gelegentlich verschiedenste, nicht parallele Interessen, die auch – je nach Sachfrage – zu unterschiedlichen Mehrheitsverhältnissen führen können. Dem Verwaltungsrat obliegt es dann, ausgleichend zu wirken, die verschiedenen Interessen so zu kanalisieren, dass sie mit den Bedürfnissen des Unternehmens in Einklang kommen und die Generalversammlung in ihrem Kompetenzbereich zu effizienten, sachgerechten und glaubwürdigen Entscheidungen findet.
- Strategiefindungen und Planungen sind zwangsläufig auf zahlreiche, einfacher oder schwieriger zu treffende Annahmen abgestützt. In solchen Prozessen kann es sehr wertvoll sein, der Sichtweise einer hauptsächlich mit dem «Tagesgeschäft» befassten Geschäftsleitung eine etwas distanziertere Betrachtungsweise gegenüberzustellen, um Annahmen und Schlussfolgerungen daraus kritisch zu hinterfragen.

Damit diese Funktionen erfüllt werden können, sind aber verschiedene Voraussetzungen notwendig:

- Zunächst ist wesentlich, dass der Verwaltungsrat aus den «richtigen» Personen zusammengesetzt ist.¹⁷
- Die Tätigkeit und Arbeitsweise des Verwaltungsrats muss zweckdienlich und sachgerecht organisiert werden. Dies bedeutet einmal, dass die wesentlichen Fragestellungen thematisiert und diskutiert und dass die dazu erforderlichen Unterlagen beschafft und den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden müssen. Die bereits erwähnten Untersuchungen zeigen auf, dass sich viele Gremien zu sehr als «Verwaltungs-», denn als «Gestaltungs-»Rat verstehen, dass es an Strategiekonzepten, an Kontrollsystemen fehlt, dass Entwicklungen zu wenig beobachtet und zu spät erkannt werden und dass der Kommunikation zu wenig Bedeutung zugemessen wird.¹⁸
- Schliesslich muss die Tätigkeit in einem Verwaltungsrat als dynamische Aufgabe verstanden werden. Dies bedeutet, dass Weiterbildung betrieben werden muss,¹⁹ dass Abläufe, Strukturen und Organisationen nicht nur einmal festgelegt, sondern immer wieder überprüft werden müssen und dass Neuerungen als Chancen und nicht als Unannehmlichkeiten verstanden werden.

16 So insbesondere HILB, Integrierte Corporate Governance, 48 und BILAND/HILBER, passim.

17 Vgl. dazu nachstehend Ziff. 1.1.5, S. 7 ff.

18 Illustrativ KÜNG, 115 ff., der aufzeigt, wie auch Rechtsdienste von Grossunternehmen Gesetzesänderungen verpassen können.

19 Im Sinn einer Formulierung von FORSTMOSER muss es dem Verwaltungsrat gestattet sein, «klüger zu werden».

Wie gross der Nutzen des Verwaltungsrats für die Gesellschaft letztlich tatsächlich sein kann, zeigt die Checkliste zur Aufgabenerfüllung des Verwaltungsrats hinten unter Ziff. 11.11 auf S. 798 ff. Auch wenn sich der Verwaltungsrat auf die strategischen Aufgaben beschränken und nur in Krisensituationen operativ eingreifen soll, hat er mit der undelegierbaren Aufgabenliste gemäss Art. 716a OR immer noch eine bedeutende Funktion, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend ist.

1.1.5 Anforderungsprofil und Zusammensetzung

Systematisch aufgestellte Anforderungsprofile für Verwaltungsratsmitglieder dürften derzeit bei schweizerischen Gesellschaften noch wenig verbreitet sein.²⁰ Dies ist erstaunlich, denn ein Anforderungsprofil sollte die Grundlage für die Suche nach VR-Kandidaten sein.²¹ Es kann von den amtierenden VR-Mitgliedern ausgearbeitet und gegebenenfalls im Rahmen einer Eignerstrategie²² auch den Aktionären vorgelegt werden. Hinten unter Ziff. 11.4, S. 772 ff., findet sich das Muster eines solchen Anforderungsprofils. Dabei wird von folgender Gliederung ausgegangen:²³

I. Grundlagen

1. Zielsetzung des Anforderungsprofils
2. Relevante Gesetzesbestimmungen
3. Finanzielle Rahmenbedingungen

II. Herausforderungen und Profil für den zukünftigen Verwaltungsrat

1. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen
2. Bedeutung und Bewertung der Anforderungen
3. Fachliche und personelle Anforderungen
 - a) Anforderungsprofil für das Gremium als Ganzes
 - b) Anforderungsprofil für jedes Mitglied des Verwaltungsrates
 - c) Anforderungsprofil für den Präsidenten
4. Entschädigung
5. Haftung
6. Anforderungsmatrix zur Profilerfüllung

III. Umsetzung des Anforderungsprofils

1. Suchprozess
2. Beurteilung der Profilerfüllung

Im Hinblick auf die zwingenden Aufgaben des Verwaltungsrats gemäss Art. 716a OR müssen strategisches Denken, Führungs- und Fachkompetenz als grundlegende Anforderungen für VR-Mitglieder definiert werden. Zur Erfüllung der Sorgfalts- und Treuepflicht be-

20 Es gibt darüber allerdings keine aktuelle wissenschaftliche Studie.

21 MÜLLER, VR-Suche, 184. Die Suche nach einem GL-Mitglied beginnt auch erst dann, wenn das Stellenprofil klaggestellt ist.

22 Muster solcher Eignerstrategien finden sich hinten in Ziff. 11.21, S. 828 ff. (Familienunternehmen), und Ziff. 11.22, S. 832 ff. (öffentliches Unternehmen).

23 In Anlehnung an MÜLLER, VR-Suche, 185.

darf es zudem der Integrität und Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Die Erfahrung zeigt, dass Branchenkenntnisse vor betriebswirtschaftlichem, finanztechnischem und rechtlichem Know-how eine zentrale Rolle spielen, dass praktische Erfahrung von grossem Wert ist und dass diese Kenntnisse durchaus auf die verschiedenen Verwaltungsräte verteilt sein können («Spezialisierung»). Zu berücksichtigen ist schliesslich, dass das Gremium als Ganzes funktionieren muss. Jedes VR-Mitglied sollte daher ein gewisses Mass an Teamfähigkeit aufweisen,²⁴ und die Zusammensetzung mit verschiedenen Charaktertypen sollte zu einer ausgleichenden Wirkung führen.²⁵ Schliesslich sollten potenzielle Interessenkollisionen vermieden werden, weshalb die Einsitznahme von wichtigen Geschäftspartnern oder der Hausbank im Verwaltungsrat problematisch sind.²⁶

In öffentlichen Unternehmen muss entschieden werden, ob Mitglieder der Exekutive (z.B. Regierungsräte) direkt im VR Einsitz nehmen sollen. Bei einer Abwägung aller Vor- und Nachteile²⁷ zeigt sich, dass die öffentliche Hand nur dann Exekutivmitglieder in den VR eines öffentlichen Unternehmens entsenden sollte, wenn sich die öffentlichen Interessen anderweitig nicht im erforderlichen Mass wahrnehmen lassen;²⁸ dies dürfte nur selten der Fall sein.

Am Beginn der Suche nach einem neuen Verwaltungsratsmitglied muss eine Selbstbeurteilung der bisherigen Verwaltungsräte stehen: Welche Spezialkenntnisse sind im Verwaltungsrat vertreten? Welche fehlen, wären aber nötig oder nützlich? Welche Charaktertypen stellen die bisherigen Verwaltungsräte dar? Welche Teamrolle soll ein neues VR-Mitglied übernehmen?²⁹ Als Grundlage zur Beantwortung dieser Fragen könnte folgende Matrix dienen:³⁰

Teamrolle Fachrolle	Koordinator Organisator	Inspirator	kritischer Denker	Integrator	Coach
Strategie/Internat. Erfahrung					
Finanzen/Controlling					
Führung/Organisation					
Recht/Risk Management					
Branchenkompetenz					
Unternehmer					
HR-Kompetenz					

24 Vgl. KRNETA, N 100.

25 Neben dem «Gestalter» braucht es auch den «Umsetzer», neben dem «kreativen» auch den «kritischen» Denker usw.

26 So auch KRNETA, N 123 ff.

27 Auflistung bei SCHEDLER/MÜLLER/SONDEREGGER, 139.

28 Gl.M. SCHEDLER/MÜLLER/SONDEREGGER, 143.

29 Weitere Hinweise zur gezielten Gewinnung von VR- und GL-Mitgliedern finden sich bei HILB/HÖSLY/MÜLLER, 23 ff.

30 In Anlehnung an HILB, Integrierte Corporate Governance, 117. Eine Anpassung an das jeweilige Unternehmen ist aber unerlässlich.

Die Angaben in den Zeilen und Spalten sind je nach Art und Grösse des Unternehmens anzupassen bzw. zu ergänzen. Es zeigt sich sehr rasch, dass es viel schwieriger ist, mit einer kleinen Anzahl an VR-Mitgliedern diese Matrix zu erfüllen, als bei einer grösseren Anzahl.

1.1.6 Anzahl Verwaltungsratsmitglieder

Von Gesetzes wegen ist grundsätzlich nur ein einziges Verwaltungsratsmitglied vorgeschrieben.³¹ An dieser gesetzlichen Minimalvorschrift ändert sich auch dann nichts, wenn der einzige Verwaltungsrat gleichzeitig Alleineigentümer des gesamten Aktienkapitals ist. Schon im Hinblick auf die Problematik der Stellvertretung und die Corporate-Governance-Empfehlung, keine Einzelzeichnungsberechtigungen zu vergeben, sollte der Einmann-VR aber die Ausnahme bleiben.³² Umgekehrt ist es unzweckmässig, den VR mit mehr als neun Mitgliedern zu bestellen.³³ Die Terminplanung wird bei zu grossen VR-Gremien extrem schwierig und auch eine konstruktive Diskussion bzw. Entscheidungsfindung wird behindert. HILB gibt deshalb folgende, klare Empfehlung zur Anzahl der VR-Mitglieder ab:³⁴

- In kleinen Unternehmen: 3 VR-Mitglieder
- In mittleren Unternehmen: 5 VR-Mitglieder
- In grossen Unternehmen 7 VR-Mitglieder

In den internationalen Empfehlungen zur Corporate Governance für Best Practice in KMU³⁵ findet sich folgende Empfehlung:

- In kleinen Unternehmen bis zu 50 Mitarbeitenden: 3 VR-Mitglieder
- In mittleren Unternehmen bis zu 250 Mitarbeitenden: 5 VR-Mitglieder

Es gibt keine «Idealzahl» von VR-Mitgliedern und in der Literatur finden sich unterschiedlichen Auffassungen.³⁶ Sinnvoll ist es grundsätzlich, eine ungerade Zahl zu wählen, um Pattsituationen (und die Anwendung von Stichentscheiden) zu vermeiden.³⁷ Doch kann ein VR-Mitglied auch krank werden, dann führt dies ebenfalls zu einer geraden Anzahl der Stimmenden.

Die Fülle von Aufgaben, welche der Verwaltungsrat als Gremium zu bewältigen hat,³⁸ zwingt meist zu einer Arbeitsteilung bzw. zur Bestellung von VR-Ausschüssen. Werden einem solchen VR-Ausschuss keine Entscheidungskompetenzen zugewiesen, sondern hat

31 Art. 707 Abs. 1 OR. Lediglich bei Banken sind gemäss Art. 8 BankV mindestens drei VR-Mitglieder erforderlich.

32 Die Studie von MÜLLER, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 103 Abb. 7, im Jahre 2000 hat jedoch gezeigt, dass rund 45% aller Unternehmen ihren VR nur mit einem einzigen Mitglied besetzen.

33 Gl. Meinung SCHEDLER/MÜLLER/SONDEREGGER, 172. HILB, Integrierte Corporate Governance, 56, verweist auf die Tatsache, dass bereits Gremien mit über 7 Mitgliedern schwieriger zu führen sind und sich automatisch Untergruppen bilden.

34 HILB, Integrierte Corporate Governance, 55.

35 SPIELMANN, 379.

36 DE PURY, passim; BÖCKLI, Corporate Governance, passim.

37 Vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 20; KRNETA, N 28.

38 Vgl. dazu die Checkliste zur Erfüllung der VR-Aufgaben hinten unter Ziff. 11.11, S. 798 ff.

er nur vorberatende Funktion, können auch Personen als Ausschuss-Mitglieder bestellt werden, die nicht Mitglied des Verwaltungsrats sind.³⁹ Auf diese Weise kann z.B. das fehlende HR-Fachwissen in einem Nominierungs- und Entschädigungsausschuss durch einen externen HR-Spezialisten gelöst werden.

Statutenbestimmungen enthalten nicht selten Mindest- und Maximalzahlen für den Verwaltungsrat.⁴⁰ Wird die Mindestzahl unterschritten, hat dies i.d.R. keine rechtlichen Folgen und löst keine Handlungen der Handelsregisterbehörden aus (es sei denn, die Gesellschaft habe nicht mehr genügend Vertretungsberechtigte oder der letzte Verwaltungsrat sei weggefallen).⁴¹ Werden überzählige Verwaltungsräte gewählt, sind die Wahlbeschlüsse schwebend unwirksam, aber keineswegs nichtig.⁴² In der Praxis weisen die Handelsregisterämter solche Anmeldungen zurück, sodass entweder der Wahlbeschluss rückgängig gemacht oder die Statutenbestimmung geändert werden muss.⁴³

Empfehlung:

Die Anzahl der VR-Mitglieder sollte auf maximal neun begrenzt werden. Eine ungerade Zahl von VR-Mitgliedern ist zu bevorzugen. Für kleine Unternehmen erscheint eine Anzahl von drei, für mittlere eine Anzahl von fünf und für grosse Unternehmen eine Anzahl von sieben VR-Mitgliedern i.d.R. als angemessen.

1.1.7 Mehrfachverwaltungsräte und Überkreuz-Mandate

Das schweizerische Aktienrecht enthält – im Gegensatz etwa zum deutschen (§ 100 AktG) und zum österreichischen (§ 86 AktG) – keine Bestimmung, welche die Anzahl der Verwaltungsratsmandate begrenzt, die eine Person innehaben kann; auch der «Swiss Code of Best Practice» verzichtet auf eine solche Beschränkung. Die Frage ist damit der Gestaltungsautonomie der einzelnen Gesellschaften überlassen.

Bei kotierten Gesellschaften schreibt Art. 12 VegüV vor, dass die Statuten zwingend die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten der Mitglieder des Verwaltungsrates vorgeben muss.⁴⁴ Bei nicht kotierten Gesellschaften kann die Anzahl der zulässigen Mandate ebenfalls eingeschränkt werden.

Gelegentlich kommen in der Praxis auch «Überkreuz»-Mandate vor (Geschäftsleitungsmitglied der A. AG ist gleichzeitig Verwaltungsrat der B. AG und Geschäftsleitungsmitglied der B. AG ist gleichzeitig Verwaltungsrat der A. AG). Früher bestand namentlich eine enge Verflechtung zwischen Banken- und Industrieunternehmungen; Organpersonen von Banken wurden in die Verwaltungsräte von Industrieunternehmen entsandt, die wiederum über ihre Organpersonen im Verwaltungsrat der Banken vertreten waren. Obwohl die Probleme solcher Verflechtungen offensichtlich sind, sind derartige Konstellationen

39 Dazu ausführlich MÜLLER, HR-Committees, 323 f. Ausgeschlossen ist dies beim Vergütungsausschuss von börsenkotierten Unternehmen, wo gemäss Art. 7 Abs. 2 VegüV nur VR-Mitglieder wählbar sind.

40 Bspw. «Der Verwaltungsrat besteht aus 3–5 Mitgliedern.»

41 Vgl. dazu vorne Ziff. 1.1.3, S. 4 f.; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 94; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 64; KRNETA, N 332; WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 5 zu Art. 710 OR.

42 Vgl. PLÜSS, Rechtsstellung, 27.

43 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 97.

44 Vgl. dazu ausführlich hinten Ziff. 1.2.6, S. 18 ff., mit einem konkreten Vorschlag für entsprechende Statutenbestimmungen.

tionen rechtlich nicht ausgeschlossen (sie sind jedoch bei kotierten Gesellschaften offenzulegen: Ziff. 3.3 des Anhangs zur SWX-«Corporate-Governance-Richtlinie»).

Rechtlich ausgeschlossen sind Überkreuz-Mandate zwischen der Gesellschaft und der Revisionsstelle. Damit würde die von Art. 728 Abs. 2 Ziff. 1 und 3 OR geforderte Unabhängigkeit der Revisionsstelle verletzt.⁴⁵

1.1.8 Einsitznahme von GL-Mitgliedern im VR

Im aktuellen UK Corporate Governance Code⁴⁶ wird unter Ziff. B.1 empfohlen, den Verwaltungsrat aus einer angemessenen Anzahl von exekutiven und nicht exekutiven Mitgliedern zusammenzusetzen. In den internationalen Corporate-Governance-Best-Practice-Empfehlungen für KMU findet sich keine entsprechende Empfehlung, doch wird die Einsitznahme von GL-Mitgliedern im VR auch nicht ausgeschlossen.⁴⁷ Dies entspricht der Empfehlung von Ziff. 12 im Swiss Code of Best Practice⁴⁸, wonach die Mehrheit der VR-Mitglieder aus nicht exekutiven Mitgliedern bestehen soll. Art. 718 Abs. 2 OR bestimmt ausdrücklich, dass der Verwaltungsrat die Vertretung einem Mitglied (Delegierter) oder Direktor übertragen kann, wobei mit Vertretung das ganze Spektrum der Geschäftsführung gemeint ist.⁴⁹ Das Obligationenrecht lässt somit die Einsitznahme eines Geschäftsführers in der Funktion als VR-Delegierter ausdrücklich zu.

In Art. 8 Abs. 2 der Verordnung über die Banken und Sparkassen⁵⁰ wird vorgeschrieben, dass kein Mitglied des für die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle verantwortlichen Organs einer Bank der Geschäftsführung angehören darf. Damit wird eine Doppelstellung als Verwaltungsrat und GL-Mitglied bei Banken ausgeschlossen. Die FINMA kann gemäss Art. 8 Abs. 3 BankV in besonderen Fällen einer Bank eine an Bedingungen geknüpfte Ausnahme bewilligen. Die Spezialvorschrift in der BankV ist die einzige Bestimmung, welche in privatrechtlichen Aktiengesellschaften die Doppelstellung ausschliesst. Es stellt sich deshalb die Frage, mit welchen Vor- und Nachteilen die Einsitznahme von GL-Mitgliedern im VR verbunden ist.

Gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR übt der Verwaltungsrat die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen aus. Die GL-Mitglieder werden demnach direkt durch die VR-Mitglieder beaufsichtigt. Wenn nun ein GL-Mitglied selbst dem Verwaltungsrat angehört, dann hat er zumindest im Hinblick auf die Oberaufsicht über seine Person einen offensichtlichen Interessenkonflikt.⁵¹ Doch dieses Problem lässt sich einfach

45 Nachstehend wird unter Ziff. 1.2.4 auf die Voraussetzungen der Unabhängigkeit detailliert eingegangen.

46 Herausgegeben vom FINANCIAL REPORTING COUNCIL, aktuelle Fassung vom Sept. 2012, abrufbar unter www.frc.org.uk.

47 SPIELMANN, 139, empfiehlt ein unabhängiges Mitglied bei einem Gremium von drei Verwaltungsräten und zwei unabhängige Mitglieder bei einem Gremium von fünf Mitgliedern.

48 Herausgegeben von der ECONOMIESUISSE, aktuelle Fassung von 2007, abrufbar unter www.economie-suisse.ch.

49 Ebenso BAUEN/VENTURI, Rz. 34.

50 Bankenverordnung, BankV, vom 17. Mai 1972 (Stand am 1. Januar 2013), SR 952.02.

51 Zur Definition des Interessenkonfliktes vgl. DRUEY, Interessenkonflikte, 3 ff. und 13.

lösen, indem dieses GL-Mitglied in den Ausstand tritt,⁵² wenn es um Diskussionen und Abstimmungen um seine Person geht. Problematischer ist es, wenn Mitarbeiter unterer Stufen Einsitz im Verwaltungsrat nehmen, wie dies bei paritätisch zusammengesetzten VR-Gremien meist der Fall ist.⁵³ Verschiedene Autoren raten deshalb von solchen Konstellationen dringend ab mit dem Hinweis, Konflikte seien vorprogrammiert.⁵⁴

Für eine Einsitznahme von GL-Mitgliedern im Verwaltungsrat können insbesondere folgende Vorteile angeführt werden:⁵⁵

- Der Verwaltungsrat verfügt über eine direkte Informationsquelle zum operativen Geschäft, wobei dieser Vorteil dann evident wird, wenn das betroffene GL-Mitglied von sich aus relevante Informationen einbringt.
- Die Entscheidungen und Vorgaben des VR sind für die Geschäftsleitung verständlicher, denn allfällige Unklarheiten können durch das GL-Mitglied im VR direkt hinterfragt werden.
- Die Geschäftsleitung kann zu den Diskussionen im VR schon vor der Entscheidung Stellung nehmen, womit Wiedererwägungsgesuche und Umsetzungsschwierigkeiten vermieden werden können.
- Entscheidungen des VR müssen schon aus Haftungsgründen zumindest vom betroffenen GL-Mitglied mitgetragen werden.
- Gegenüber den Mitarbeitern wird eine enge Zusammenarbeit von VR und GL manifestiert, denn zumindest das betroffene GL-Mitglied muss die VR-Entscheidungen mittragen.
- In Konzernen ist die Besetzung von Tochtergesellschaften mit GL-Mitgliedern üblich, wozu sich ein GL-Mitglied mit Einsitz im VR der Konzerngesellschaft besonders eignet.

Gegen eine Einsitznahme von GL-Mitgliedern im Verwaltungsrat können insbesondere folgende Nachteile angeführt werden:

- Zumindest das betroffene GL-Mitglied ist stets über alle geplanten Aktivitäten des VR informiert, insbesondere auch über personelle Massnahmen auf Stufe Geschäftsleitung, womit die latente Gefahr von Indiskretionen besteht.
- Der Verwaltungsrat kann in einer offiziellen VR-Sitzung nicht mehr ohne Einbezug der Geschäftsleitung diskutieren, ausser das betroffene GL-Mitglied müsse in den Ausstand treten.
- Die Doppelstellung als Verwaltungsrat und Arbeitnehmer führt zu zahlreichen Konsequenzen, die sich auch negativ auf das betroffene GL-Mitglied auswirken.⁵⁶

Insgesamt ist festzustellen, dass die Vorteile für eine Einsitznahme von GL-Mitgliedern im Verwaltungsrat überwiegen. Der Entscheid muss jedoch im Einzelfall sorgfältig abge-

52 Eine konkrete Ausstandsregelung findet sich in den Mustern des Organisationsreglements hinten unter Ziff. 11.54 und Ziff. 11.55, S. 951 ff.

53 So z.B. bei der Trisa AG, die für ihre weitreichende Mitbeteiligung und Mitbestimmung der Mitarbeiter bekannt ist; dazu ausführlich MÜLLER, Mitarbeiterbeteiligung, 79 f.

54 Ausdrücklich KRNETA, N 89 zu Art. 707 OR und BAUEN/VENTURI, Rz. 34.

55 Dazu ausführlich MÜLLER, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 9 ff.

56 Auflistung und Kommentierung bei MÜLLER, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 257 ff.

wogen werden und hängt nicht zuletzt auch von der Loyalität und Integrität der betroffenen GL-Mitglieder ab.

Auch in kotierten Gesellschaften ist es zulässig, dass ein VR-Mitglied gleichzeitig einen Arbeitsvertrag als GL-Mitglied innehat. Allerdings sind die entsprechenden Honorare und Löhne gemäss Art. 14 VegüV gesondert im Vergütungsbericht anzuführen. In Konzernverhältnissen ist überdies Art. 21 VegüV zu beachten, wonach Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrates für Tätigkeiten in Unternehmen, die durch die Gesellschaft direkt oder indirekt kontrolliert werden, unzulässig sind, sofern diese Vergütungen:

1. unzulässig wären, wenn sie direkt von der Gesellschaft ausgerichtet würden;
2. in den Statuten der Gesellschaft nicht vorgesehen sind; oder
3. von der Generalversammlung der Gesellschaft nicht gutgeheissen worden sind.

1.2 Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat

1.2.1 Aktionärseigenschaft

Art. 707 OR schreibt keine besonderen Voraussetzungen an die Wählbarkeit eines Verwaltungsrats vor. Insbesondere wird keine Aktionärseigenschaft vorausgesetzt.^{57,58}

Es ist aber zulässig, in den Statuten die Aktionärseigenschaft für Verwaltungsräte vorzuschreiben. Dabei kann die früher übliche Formulierung in den Statuten verwendet werden: «Der Verwaltungsrat besteht aus einem oder mehreren Mitgliedern, welche Aktionäre sein müssen.»⁵⁹

Aus grundsätzlichen Überlegungen wäre es durchaus erwünscht, wenn jeder Verwaltungsrat eine je nach seinen finanziellen Verhältnissen mehr oder weniger ins Gewicht fallende Beteiligung an der von ihm mitgeleiteten Gesellschaft erwirbt und behält.⁶⁰ Der Verwaltungsrat könnte ohne besondere gesetzliche Regelung wie jeder andere Aktionär auch an der Generalversammlung teilnehmen und würde überdies direkt am Shareholder Value partizipieren. Es verwundert daher nicht, dass in grossen und kotierten Gesellschaften oft ein Teil des VR-Honorars in Aktien oder Aktienoptionen ausgerichtet wird. Allerdings birgt dies für die Aktionäre einen Verwässerungseffekt, weshalb derartige Performance abhängige variable Entschädigungen für den Verwaltungsrat grundsätzlich keine optimale Lösung darstellen.⁶¹

57 Die entsprechende frühere Ordnungsvorschrift wurde im Rahmen der Revision 2005 aufgehoben; vgl. dazu KÄCH, passim; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 32 ff.; DE CAPITANI, passim.

58 Nach Art. 702a OR haben dann folgerichtig auch die Verwaltungsräte, die nicht Aktionäre sind, das Recht, an der Generalversammlung teilzunehmen und Anträge zu stellen, nicht aber das Recht, mitzustimmen, und auch keine anderen Mitwirkungsrechte wie etwa das Anfechtungsrecht (BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 34). Ebenso ist ihre Anwesenheit oder Vertretung für eine Universalversammlung nicht erforderlich (BÖCKLI, a.a.O.).

59 So noch Art. 18 im Muster von Statuten mit vinkulierten Namenaktien in der 2. Auflage des vorliegenden Werkes.

60 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 34.

61 GL.M. AMSTUTZ, Macht und Ohnmacht des Aktionärs, 218.

1.2.2 Urteilsfähigkeit

Die Urteilsfähigkeit ist ein Element der Handlungsfähigkeit, die ihrerseits wiederum einen Obergriff in Bezug auf die Geschäftsfähigkeit darstellt.⁶² Urteilsfähig ist nach Art. 16 ZGB grundsätzlich jeder, dem nicht wegen seines Kindesalters oder infolge von Geisteskrankheit, Geistesschwäche, Trunkenheit oder ähnlichen Zuständen die Fähigkeit mangelt, vernunftgemäss zu handeln. Vorausgesetzt wird also ein bestimmtes Mindestmass an Intelligenz und Erfahrung.

Im Gesetz wird die Urteilsfähigkeit als Voraussetzung für ein Verwaltungsratsmandat nicht direkt vorgeschrieben. Aus den in Art. 716a OR aufgelisteten unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates ergibt sich jedoch indirekt eine entsprechende Notwendigkeit. Eine weiter gehende Forderung, beispielsweise nach Buchhaltungskenntnissen, lässt sich daraus aber nicht ableiten.⁶³

Das Kriterium der Urteilsfähigkeit wird wohl zu Beginn eines Verwaltungsratsmandates nur in den allerwenigsten Fällen zur Diskussion stehen. Im Zusammenhang mit der Beendigung dieses Mandates ergeben sich jedoch durchaus entsprechende Fragen.⁶⁴

Unseres Erachtens muss darüber hinaus verlangt werden, dass ein Verwaltungsrat voll handlungsfähig ist;⁶⁵ das Argument für die gegenteilige Ansicht, der nur beschränkt handlungsfähige Verwaltungsrat verpflichte ja die Gesellschaft und nicht sich selbst,⁶⁶ ist begriffsjuristisch und daher verfehlt. Hält man sich vor Augen, wie der unmündige oder umfassend verbeiständete Verwaltungsrat von Zustimmung des gesetzlichen Vertreters abhängig wäre, um sein Amt ausüben zu können, leuchtet ohne weiteres ein, dass dies nicht die Meinung des Gesetzes sein kann; zudem sind nicht voll Handlungsfähige in aller Regel auch hinsichtlich ihrer Urteilsfähigkeit eingeschränkt, sodass sie das Amt des Verwaltungsrates überfordern würde. Die hypothetische Möglichkeit, den tüchtigen, aber noch nicht volljährigen Sohn des Unternehmensinhabers frühzeitig in das Unternehmen integrieren zu können,⁶⁷ ist ebenfalls praxisfremd.

1.2.3 Wohnsitz

Im Rahmen der Anpassungen des Aktienrechtes zusammen mit der GmbH-Revision wurde Art. 708 OR aufgehoben und somit auf das Nationalitäts- und Wohnsitzerfordernis verzichtet. Demnach müssen die Mitglieder des Verwaltungsrates nicht mehr mehrheitlich Personen sein, die in der Schweiz wohnhaft sind und das schweizerische Bür-

62 Vgl. dazu u.a. TUOR/SCHNYDER/SCHMID, 82/84, und BIGLER-EGGENBERGER, in: Basler Kommentar, N 1 ff. zu Art. 16 ZGB.

63 Zu Recht verlangt DUEY, Verantwortlichkeit, 118, für die Verwaltungsratsauglichkeit der «Tante Eulalia» denn auch nur «dass sie eine rechte allgemeine Intelligenz aufweist und in Geschäftsdingen eine gewisse Erfahrung hat.»

64 Vgl. dazu hinten Ziff. 1.8.6, S. 60 f.

65 Dies muss aus Art. 718 Abs. 1 OR gefolgert werden, wonach grundsätzlich jedem VR-Mitglied die Vertretung der Gesellschaft anvertraut ist (vgl. dazu hinten Ziff. 1.2.6, S. 18 ff. GL.M. BÖCKLI, Aktienrecht, 36; PLÜSS, Rechtsstellung, 7 f.; KRNETA, N 34, WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 21 zu Art. 707 OR; HOMBURGER, in: Zürcher Kommentar, N 75 ff. zu Art. 707 OR).

66 Vgl. die Belege bei WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 22 zu Art. 707 OR.

67 Vgl. etwa BÜRGI, N 14 zu Art. 707 OR.

gerrecht besitzen. Dies gilt auch für Gesellschaften mit einer Bankenbewilligung in der Schweiz, denn Art. 7 Abs. 4 BankV schreibt nur vor, dass die Bank tatsächlich von der Schweiz aus geleitet werden muss.

Es wird nur verlangt, dass die Gesellschaft durch eine Person vertreten werden kann, die Wohnsitz in der Schweiz hat. Dies kann gemäss Art. 718 Abs. 4 OR ein Mitglied des Verwaltungsrates oder ein Direktor sein. Allerdings wird in Abs. 3 des gleichen Artikels zusätzlich vorausgesetzt, dass mindestens ein Mitglied des Verwaltungsrates zur Vertretung befugt ist.⁶⁸ Ist dieses Erfordernis nicht mehr erfüllt (bspw. wegen eines Wegzugs oder eines Rücktritts), geht das Handelsregisteramt gemäss Art. 154 Abs. 3 HRegV vor und räumt der Gesellschaft eine Frist zur Behebung des Mangels ein.⁶⁹

Mit dieser neuen Regelung wurde ein Standortnachteil für Schweizer Aktiengesellschaften und eine Diskriminierung von in der Schweiz lebenden Personen mit ausländischem Bürgerrecht beseitigt. Im Zusammenhang mit den Aufgaben des Verwaltungsrates nach Art. 716a OR wird es künftig jedoch schwieriger sein, ein fehlbar gewordenes Mitglied des Verwaltungsrates aus Verantwortlichkeit zu belangen, sobald es Wohnsitz im Ausland hat.

Es ist zulässig, in den Statuten Anforderungen an den Wohnsitz der Verwaltungsräte aufzustellen. Insbesondere bei öffentlichen Unternehmen kann eine derartige Vorschrift sinnvoll sein. Allerdings dürfen die Voraussetzungen nicht diskriminierender Art sein.⁷⁰

1.2.4 Unabhängigkeit

Die Notwendigkeit, dass der Verwaltungsrat von der Revisionsstelle unabhängig ist, ergibt sich *indirekt* aus Art. 728 OR. Danach muss die Revisionsstelle unabhängig sein und sich ihr Prüfungsurteil objektiv bilden. Die Unabhängigkeit darf weder tatsächlich noch dem Anschein nach beeinträchtigt sein.⁷¹ Das Unabhängigkeitserfordernis wird also erst dann relevant, wenn zwischen dem Verwaltungsrat und der Revisionsstelle persönliche oder vertragliche Beziehungen bestehen bzw. entstehen. Konkret sind gemäss Art. 728 Abs. 2 OR mit der Unabhängigkeit insbesondere nicht vereinbar: (siehe eingehend hinten Ziff. 8.3.5, S. 567 ff.)

- die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat der Revisionsgesellschaft;
- ein arbeitsrechtliches Verhältnis mit der Revisionsgesellschaft;
- eine direkte oder bedeutende indirekte Beteiligung am Gesellschaftskapital der Revisionsstelle;
- eine enge Beziehung zum leitenden Prüfer der Revisionsstelle.

Ein zentrales Anliegen unter Corporate-Governance-Aspekten ist, dass namentlich Ausschüsse des Verwaltungsrats mit Personen besetzt werden, die nicht bereits operative Führungsfunktionen innehatten.⁷² Als unabhängig gilt ein Verwaltungsratsmitglied, das weder gegenwärtig an der operativen Geschäftsführung beteiligt ist noch dies in den letzten

68 Dazu ausführlich MÜLLER, Haftung für Unterschriften, 187 ff.

69 Zu den Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat vgl. vorne Ziff. 1.1.3, S. 4 f.

70 Unzulässig wäre beispielsweise eine statutarische Regelung, wonach nur die weiblichen, nicht aber die männlichen VR-Mitglieder ihren Wohnsitz in der Schweiz haben müssen.

71 Zur Unabhängigkeit der Revisionsstelle ausführlich hinten Ziff. 8.3.5, S. 567 ff.

72 Vgl. Ziff. II./12. Swiss Code of Best Practice.

drei Jahren war und mit der Gesellschaft in keiner oder nur verhältnismässig geringfügigen Geschäftsbeziehungen steht.⁷³ Es ist den einzelnen Gesellschaften überlassen, Einzelheiten zu regeln.⁷⁴

Ein Verwaltungsrat kann demnach namentlich auch Mandate anderer Gesellschaften innehaben und/oder an solchen beteiligt sein; bei Konkurrenzunternehmen besteht jedoch ein latenter Interessenkonflikt.⁷⁵ In diesem Falle ist er aber gezwungen, das Geschäftsgeheimnis strikte einzuhalten, gegebenenfalls bei Abstimmungen in den Ausstand zu treten und auch sonst die Interessen der Gesellschaft zu wahren.⁷⁶ Aus zivilrechtlicher Sicht widerspricht es dem Mandatsverhältnis, dass der Verwaltungsrat anderen Personen oder Institutionen Informationen zugänglich macht, die dann wider die Interessen der Gesellschaft ausgewertet werden können. Der fehlbare Verwaltungsrat würde damit zweifelsohne eine Pflichtverletzung begehen und dementsprechend schadenersatzpflichtig werden. Auf möglicherweise zur Anwendung gelangende Straftatbestände wird weiter hinten eingegangen.⁷⁷

Oftmals wird bewusst eine Verbindung zwischen den Mandaten angestrebt, und eine solche ist durchaus auch sinnvoll. Dies kann etwa der Fall sein bei Unternehmen unterschiedlicher Absatzstufen. Auch die Einsitznahme in den Verwaltungsrat einer Gesellschaft, mit der häufig Geschäfte abgeschlossen werden, kann sich als überaus nützlich erweisen.⁷⁸ Problematischer ist dagegen die – früher gängige – Vertretung von Banken im Verwaltungsrat von Unternehmenskunden. Bei der Neuwahl eines Verwaltungsrates scheint es daher angebracht, seine bisherigen Mandate zu durchleuchten. Im Organisationsreglement kann eine Klausel aufgenommen werden, wonach jedes VR-Mitglied verpflichtet ist, die Annahme von neuen Mandaten umgehend offenzulegen.

Empfehlungen:

Die Geheimhaltungspflicht des Verwaltungsrates sollte explizit in das Organisations- und Geschäftsreglement und/oder in den Mandatsvertrag aufgenommen werden. Es sollten ferner Regelungen entwickelt werden, mit denen bei Interessenvertretern im Verwaltungsrat Kollisionen zwischen Interessen der Gesellschaft und Interessen der vertretenen Personen oder Institutionen verhindert werden.

73 Ziff. II./22. Abs. 1 Swiss Code of Best Practice.

74 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 17a.

75 Der Gesetzgeber hat für verschiedene Gesellschaften ausdrücklich ein Konkurrenzverbot statuiert, so bei der einfachen Gesellschaft (Art. 536 OR), bei der Kollektivgesellschaft (Art. 561 OR) und bei der GmbH (Art. 803 Abs. 3 OR). Im Aktienrecht fehlt eine analoge Regelung, sodass grundsätzlich Verwaltungsratsmandate bei konkurrierenden Gesellschaften zulässig sind. Möglich ist jedoch ein Ausschluss im Organisations- und Geschäftsreglement (vgl. die Klausel 2.8.3 im Muster eines Organisationsreglements hinten unter Ziff. 11.55, S. 953 ff.) oder sogar in den Statuten. THALMANN, 96 ff., vertritt dagegen die Auffassung, aus der allgemeinen Treuepflicht könne auch für die Aktiengesellschaft ein Konkurrenzverbot bezüglich des Verwaltungsrates abgeleitet werden; allerdings schränkt er ein, dass nur vertragliche Abmachungen zwischen Verwaltungsrat und AG eine klare und sichere Grundlage zur Beurteilung konkurrierenden Verhaltens seitens des Verwaltungsrates schaffen.

76 Vgl. dazu ausführlich hinten Ziff. 3.5.5, S. 268. Ebenso BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 643.

77 Vgl. hinten Ziff. 5.2.3, S. 401 f., insbesondere Ausnützung vertraulicher Tatsachen und Geheimnisverletzung.

78 Zur schwierigen Stellung des Bankverwaltungsrats vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 645, und DE CAPITANI, 348 f.

Um allfällige Komplikationen zu vermeiden, scheint es angebracht, vor der Wahl eines Verwaltungsrates seine bisherigen Mandate und Beteiligungen zu durchleuchten und ihn zu verpflichten, nach der Wahl neue Mandate dem Gesamtverwaltungsrat offenzulegen. Gleichzeitig ist die Unabhängigkeit des Verwaltungsrates von der Revisionsstelle periodisch zu überprüfen.

Wesentlich sind vor allem Transparenz und klare Regeln zur Verhinderung von und zum Umgang mit Interessenkollisionen. Notwendig sind daher einzelfallgerechte Bestimmungen in Statuten und Reglementen.

Kommt trotz fehlender Unabhängigkeit eine Wahl zustande, so kann der entsprechende Beschluss und damit die Wahl selbst gestützt auf Art. 706a Abs. 1 OR innert zwei Monaten nach der Generalversammlung gerichtlich angefochten werden. Unterlässt es der überrige Verwaltungsrat, die Erfüllung der Unabhängigkeitsvoraussetzung vor und auch noch nach der Wahl zu überprüfen, so kann er für einen allfällig daraus entstehenden Schaden haftbar gemacht werden.

Im Zusammenhang mit der Unabhängigkeitsvorschrift ist schliesslich das vielfach in Mandatsverträgen statuierte *Weisungsrecht des Mandanten* zu prüfen. Oftmals stellte der Mandant «seinem» Verwaltungsrat noch treuhänderisch eine Aktie zur Verfügung, damit dieser Aktionär wurde. Es ist daher verständlich, dass der Auftraggeber seinen Einfluss auf den von ihm bestellten Verwaltungsrat mittels Weisungen durchsetzen will. Diese Weisungen sind jedoch, mit Blick auf die aktienrechtliche Grundstruktur und namentlich die Funktion des Verwaltungsrats, nur insoweit verbindlich, als sie nicht gegen Gesetz, Statuten oder die Interessen der Gesellschaft verstossen und dem Verwaltungsrat keine einseitigen, verbindlichen Vorgaben im Bereich seiner unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben gemäss Art. 716a OR machen.⁷⁹ Um allfälligen Missverständnissen vorzubeugen, sollte deshalb eine entsprechende Einschränkung in den Mandatsvertrag aufgenommen werden.⁸⁰ Fehlt eine derartige Einschränkung oder ist sie unvollständig, so ist damit die Unabhängigkeit des Verwaltungsrates noch nicht verletzt. Vielmehr ist der Mandatsvertrag widerrechtlich bzw. zumindest in diesem Punkt nicht durchsetzbar. Allenfalls beweist dieser Umstand sogar, dass der Mandant als faktisches Organ der Gesellschaft mithaftet.⁸¹

Empfehlung:

Allfällige Weisungsrechte von Mandanten in Mandatsverträgen sollten unbedingt so beschränkt werden, dass sie nur verbindlich sind, wenn sie nicht gegen Gesetz, Statuten und Reglemente oder gegen die Gesellschaftsinteressen verstossen.

Wegen der oben angeführten Einschränkungen sind Mandatsverträge zwar problematisch, sie sind aber nach herrschender Lehre und Rechtsprechung zulässig.⁸² Ebenfalls gestattet ist die «Doppelfunktion» von Verwaltungsrat und Geschäftsführer, oder Vorsitzenden

79 Zulässig ist dagegen, den Verwaltungsrat zu verpflichten, bei Ermessensentscheidungen die Interessen des Mandanten voranzustellen. Zum Ganzen BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 624 ff.; HOMBURGER, in: Zürcher Kommentar, N 528 zu Art. 716a OR; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 175 ff.

80 Vgl. dazu das Muster eines Mandatsvertrages hinten unter Ziff. 11.46, S. 934 ff.; WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 37 zu Art. 707 OR.

81 Auf die zivilrechtliche Verantwortlichkeit des faktischen Organs wird hinten unter Ziff. 4.1.6, S. 352 ff., näher eingegangen.

82 Namentlich auch in Konzernverhältnissen; dazu ausführlich hinten Ziff. 6.3.1, S. 416 f. und Ziff. 9.6.5, S. 678 ff.

der Geschäftsleitung u.Ä. in einer Person. Bei Lichte betrachtet geht es um nichts anderes, als dass das Pflichtenheft des Doppelfunktionärs um die entsprechende Aufgabe des Geschäftsführers oder Vorsitzenden der Geschäftsleitung erweitert wird, was im Rahmen der aktienrechtlichen Delegationsnormen ohne weiteres zulässig ist. Nur bei den Banken und den Sparkassen wird von Gesetzes wegen eine strikte Trennung dieser Funktionen verlangt.⁸³

1.2.5 Statutarische Voraussetzungen

Die gesetzlichen Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat setzen nur einen groben Rahmen. Durch statutarische Bestimmungen kann festgelegt werden, welche zusätzlichen Voraussetzungen ein Verwaltungsrat erfüllen muss.⁸⁴ Grenzen solcher statutarischer Bestimmungen bilden einzig die allgemeinen gesetzlichen Vorschriften, wobei insbesondere der *Persönlichkeitsschutz* und das *Gleichbehandlungsprinzip* hervorgehoben seien.

Unzulässig wären demnach Vorschriften bezüglich Hautfarbe oder Geschlecht. Zulässige statutarische Vorschriften könnten dagegen sein:

- abgeschlossene Berufslehre oder Matura;
- keine persönlichen oder vertraglichen Beziehungen zu Konkurrenzunternehmen;
- keine offenen Betreibungen oder Verlustscheine;
- keine Eintragungen im Zentralstraftregister;
- weitere persönliche Voraussetzungen⁸⁵.

Zusätzliche Voraussetzungen an VR-Mitglieder werden auch von Aufsichtsbehörden bei Unternehmen verlangt, die einem besonderen Bewilligungsregime unterstehen (bspw. Banken, Effektenhändler, Finanzintermediäre).⁸⁶ In Analogie können entsprechende Anforderungen durchaus in die Statuten von nicht beaufsichtigten Gesellschaften übernommen werden.

Werden statutarische Vorschriften bei der Wahl eines Verwaltungsrates durch die Generalversammlung missachtet, so ergeben sich dieselben Konsequenzen wie bei der Verletzung von gesetzlichen Vorschriften. Demnach ist die Wahl eines Verwaltungsrates, welche unter Verletzung statutarischer Bestimmungen zustande kommt, nicht einfach nichtig, sondern lediglich anfechtbar gestützt auf Art. 706 Abs. 2 Ziff. 1 OR.

1.2.6 Persönliche Voraussetzungen

Im Obligationenrecht werden keine konkreten persönlichen Voraussetzungen für den Verwaltungsrat ausdrücklich vorgeschrieben. Insbesondere gibt es keine Vorschrift bezüglich Wohnsitz, Begrenzung der Mandatsanzahl, der maximalen Amtszeit oder des biologi-

⁸³ Art. 8 Abs. 2 BankV.

⁸⁴ Zu den allgemeinen Vorschriften in den Statuten vgl. vorne Ziff. 1.1.2, S. 3 f.

⁸⁵ Vgl. dazu nachstehend Ziff. 1.2.6.

⁸⁶ Vgl. Art. 3 Abs. 2 lit. c BankG, wonach eine Bankenbewilligung u.a. nur dann an eine Gesellschaft erteilt wird, wenn die mit der Verwaltung und Geschäftsführung der Bank betrauten Personen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten. Die Vorlage eines Betreibungs- und Zentralregistrauszuges ist deshalb in solchen Fällen zwingend notwendig.

schen Alters. Wie bereits vorne unter Ziff. 1.2.2 ausgeführt wurde, muss ein VR-Mitglied jedoch zwingend urteilsfähig sein, um seine Funktion ausüben zu können. Es ist deshalb unbestritten, dass nur eine urteilsfähige Person in den Verwaltungsrat gewählt werden kann, auch wenn diese Voraussetzung nicht ausdrücklich im Gesetz genannt wird.⁸⁷ Das Amt des Verwaltungsrates kann zudem nur antreten, ausüben und beibehalten, wer voll handlungsfähig ist.⁸⁸ Dies muss aus Art. 718 Abs. 1 OR gefolgert werden, wonach grundsätzlich jedem VR-Mitglied die Vertretung der Gesellschaft anvertraut ist.

Aus Art. 728 Abs. 2 Ziff. 1 und 3 OR ergibt sich indirekt, dass ein VR-Mitglied von der Revisionsstelle unabhängig sein muss. Die Unabhängigkeit ist dann nicht mehr gegeben, wenn das betroffene Mitglied eine bedeutende direkte oder indirekte Beteiligung am Revisionsunternehmen hält oder eine enge Beziehung zum Revisor oder zum leitenden Prüfer pflegt.⁸⁹ Im Zweifelsfall sollte von fehlender Unabhängigkeit ausgegangen werden, um Verantwortlichkeitsansprüche zu vermeiden.

Bei kotierten Gesellschaften müssen gemäss Art. 12 VegüV die Statuten zwingend Bestimmungen enthalten über die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten der Mitglieder des Verwaltungsrates in den obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen von Rechtseinheiten, die verpflichtet sind, sich ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register eintragen zu lassen, und die nicht durch die Gesellschaft kontrolliert werden oder die Gesellschaft nicht kontrollieren. Konkret heisst dies, dass in den Statuten von kotierten Gesellschaften die maximale Mandatsanzahl für VR-Mitglieder festgelegt werden muss. Damit soll insbesondere dem Umstand Rechnung getragen werden, dass das Pflichtenheft des Verwaltungsrates stetig zunimmt und insgesamt ein umfassenderes Engagement verlangt. In angrenzenden Ländern wie etwa Deutschland⁹⁰, Frankreich⁹¹ oder Österreich⁹² bestehen entsprechende gesetzliche Beschränkungen. Auch unter Corporate-Governance-Gesichtspunkten ist es heute kaum möglich, mehrere Mandate in grösseren und Publikumsgesellschaften nebenamtlich zu bewältigen.⁹³ Sinnvoll wäre demnach in kotierten Gesellschaften eine Statutenklausel, wonach VR-Mitglieder maximal noch in neun anderen Gesellschaften eine VR-Funktion ausüben dürfen, jedoch maximal nur in drei anderen bedeutenden oder kotierten Gesellschaften, wobei mehrere Mandate innerhalb des gleichen Konzerns nur als ein einziges Mandat gezählt werden. Mandate bei Non-Profit-Unternehmen (wie z.B. beim Roten Kreuz) sollten dabei nicht gesondert behandelt werden, da der entsprechende Zeitaufwand nicht unbedingt kleiner sein muss.

Im Zusammenhang mit der anstehenden grossen Aktienrechtsrevision wurde auch eine *Begrenzung der Amtszeit* diskutiert.⁹⁴ Eine diesbezügliche gesetzliche Regelung wäre wohl

87 KRNETA, N 31.

88 BÖCKLI, Aktienrecht, 36; gl.M. auch PLÜSS, Rechtsstellung, 7 f.; KRNETA, N 34; HOMBURGER, N 77 zu Art. 707; WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 21 zu Art. 707 OR; a.M. mit Hinweis auf BGE 84 II 677 CHK-PLÜSS/KUNZ/KÜNZLI, N 5 zu Art. 707 OR.

89 Diesbezüglich besteht grosser Interpretationsspielraum mit entsprechender Unsicherheit (vgl. CHK-OERTLI/HÄNNI, N 9 zu Art. 728 OR).

90 10 Mandate nach § 100 Abs. 2 Ziff. 1 Aktiengesetz («Lex Abs»).

91 8 Mandate gemäss Art. 92 Loi sur les sociétés commerciales.

92 Grundsätzlich 10 Mandate, bei speziellen Verhältnissen maximal 20 Mandate nach § 86 Abs. 2 Aktiengesetz.

93 Darauf weist BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 14, hin mit der Vorgabe, dass mehr als höchstens drei VR-Mandate in Publikumsgesellschaften im Nebenamt kaum mehr zeitlich zu bewältigen sind.

94 Vgl. dazu BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 16.

illusorisch. Bereits bei Gesellschaften mit geschlossenem Aktionärskreis würde eine solche Regelung grosse Probleme aufwerfen. Bei Einmannaktiengesellschaften ergäbe sich ein geradezu unlösbares Dilemma. Es scheint auch kaum vertretbar, dass sich der Gesetzgeber auf diese Art in die Gesellschaft einmischt. Letztlich ist es der Generalversammlung übertragen, die ihr genehmen und zudem fähigen Verwaltungsräte zu bestimmen. In Bezug auf die Befähigung darf nun aber gerade die Amtszeit nicht ein Selektionskriterium darstellen, weil mit der Länge der Amtszeit auch die Erfahrung wächst. Sollte es das Ziel einer solchen Bestimmung sein, den Verwaltungsrat von Zeit zu Zeit durch die Zuführung von «frischem Blut» zu inspirieren, so ist ganz klar festzuhalten, dass dies in anderer Weise viel besser erfolgen kann. Mit einer uniformen Regelung würde der Unterschiedlichkeit der einzelnen Verwaltungsräte nicht Rechnung getragen.

Auch eine *Begrenzung des Alters* scheint als zusätzliche persönliche Voraussetzung unzweckmässig. Damit würde keine Rücksicht genommen auf die unterschiedliche körperliche und geistige Flexibilität der einzelnen Mandatsträger. Obwohl es zutreffen mag, dass zumindest tendenziell die geistige Beweglichkeit mit dem Alter abnimmt, muss andererseits festgestellt werden, dass gelegentlich jüngeren Verwaltungsräten die notwendige Erfahrung und Teamfähigkeit für ein solches Amt fehlt. Auch hier gilt wieder, dass auf anderen Wegen die Befähigung der Verwaltungsräte besser sichergestellt werden kann.⁹⁵

Ganz allgemein stellt sich die Frage, ob das Verwaltungsratsmandat hinsichtlich *Befähigung* an einige qualitative Mindestvoraussetzungen zu knüpfen wäre, wie dies etwa für die Revisionsstelle eingeführt wurde.⁹⁶ Die sehr unterschiedliche Ausgestaltung der einzelnen Aktiengesellschaften, insbesondere hinsichtlich der Grösse, dürfte es kaum erlauben, für sämtliche Aktiengesellschaften dieselben Befähigungskriterien an die Verwaltungsräte zu stellen. Zumindest wäre also eine Aufteilung der Gesellschaften vorzunehmen.⁹⁷ Ebenso wären die Zusammensetzung des Verwaltungsrates und das besondere Know-how einzelner Mitglieder zu berücksichtigen. Indirekt lassen sich aber durch Pflichtenhefte und Strukturierung der Abläufe sehr wohl gewisse Anforderungsprofile durchsetzen.⁹⁸ Einigkeit besteht auch darin, dass die Mitglieder eines Prüfungsausschusses (Audit Committee) und der Präsident bilanzsicher («financially literate»), d.h. mit dem Finanz- und Rechnungswesen vertraut sein müssen.⁹⁹

Richtig und auch wünschenswert ist, dass der Gesetzgeber eine allgemeine Mindestanforderung an die Inhaber von Verwaltungsratsmandaten stellt (Urteilsfähigkeit bzw. Handlungsfähigkeit). Jeder weitere Eingriff scheint nicht nur unnötig, sondern sogar zweckfremd. Das letztlich entscheidende Kriterium zur Auswahl und zum Einsatz eines Verwaltungsrates ist wohl einzig die Fähigkeit, die gesetzlich auferlegten Pflichten erfüllen und die ihm im Unternehmen zugewiesenen Funktionen ausüben zu können. Nach

95 Solche «Altersguillotinen» sind allerdings in den Statuten von Publikumsgesellschaften nicht selten zu finden.

96 Vgl. Art. 4 und 5 RAG; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 15 bezeichnet dies aber pointiert als «Irrlicht».

97 Nach SPRÜNGLI, 278, sollte jeder Verwaltungsrat u.a. die einschlägige Gesetzgebung kennen, Kenntnisse der Unternehmensorganisation mitbringen und Kennzahlen analysieren können. Dies ist zwar sicher von Vorteil, kann jedoch unmöglich von allen Verwaltungsräten gleichzeitig gefordert werden. Vgl. auch etwa VOLKART, Überlegungen, Abbildung 5 (Anforderungen an den KMU-Verwaltungsrat und an die VR-Mitglieder).

98 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 15a.

99 Vgl. dazu BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 18, und ROTH PELLANDA, Organisation, 146 ff.

der hier vertretenen Ansicht ist eine Verschärfung der Voraussetzungen zur Ausübung eines Verwaltungsratsmandates nicht praktikabel. Allein schon die revidierten Haftungsbestimmungen – die insbesondere im Falle von Pflichtverletzung und nicht ordnungsgemässer Pflichterfüllung zur Anwendung kommen – dürften eigentlich für die Verwaltungsräte ein hinreichendes Argument dafür sein, nur solche Mandate zu übernehmen, bei denen ihnen eine Erfüllung der Pflichten auch möglich ist.

Gemäss Art. 3 Abs. 2 lit. c BankG wird eine Bankenbewilligung u.a. nur dann an eine Gesellschaft erteilt, wenn die mit der Verwaltung und Geschäftsführung der Bank betrauten Personen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten. Bei Banken wird deshalb von der FINMA nicht nur geprüft, ob die gemäss Art. 8 Abs. 1 BankV vorgeschriebenen drei VR-Mitglieder ordnungsgemäss eingetragen sind, sondern es wird zusätzlich abgeklärt, ob diese Verwaltungsräte auch «fit and proper» sind. Konkret werden demnach bei Banken die fachliche Qualifikation und die persönliche Integrität der VR-Mitglieder im Hinblick auf eine solide und vorsichtige Geschäftsführung geprüft.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass abgesehen von der bereits bestehenden Sonderregelung bei Banken eine Verschärfung der persönlichen Voraussetzungen zur Ausübung eines Verwaltungsratsmandates einen zwecklosen Eingriff vom Gesetzgeber in die Privatautonomie der Gesellschaft darstellen würde. Die Generalversammlung hat die Möglichkeit, durch entsprechende Statutenbestimmungen Wählbarkeitsvoraussetzungen zu schaffen, die der Gesellschaft individuell angepasst sind. Überdies entscheidet letztlich die Qualität der Aufgabenerfüllung über die Einsitznahme und den Verbleib im Verwaltungsrat. Wird die geforderte Leistung nicht erbracht oder werden obliegende Pflichten nicht erfüllt, liegt es in der Macht der Generalversammlung, entsprechende Abwahlen vorzunehmen.

Hinzuweisen ist schliesslich darauf, dass Politikern häufig nach öffentlichem Recht die Annahme eines Verwaltungsmandats nicht ohne weiteres gestattet ist. Soweit solche Vorschriften grundsätzlich und ohne Rücksicht auf die Verhältnisse im Einzelfall Einschränkungen festlegen, sind sie allerdings problematisch.¹⁰⁰

1.2.7 Vorprüfung vor Mandatsannahme

Vor der Annahme eines Verwaltungsratsmandats sollten die wichtigsten Bereiche (persönliche und formelle Voraussetzungen, Zusammensetzung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, Revisionsstelle, Strategie, Finanzen, Corporate Governance, Risk Management und Compliance) geprüft werden.

Hinten in Ziff. 11.45, S. 930 ff., findet sich eine Liste von Fragen, die dazu dienen, den Entscheid zur Übernahme eines VR-Mandates sorgfältig vorzubereiten. Es ist nicht die Mei-

¹⁰⁰ Der Fall von Moritz Leuenberger hat im Jahr 2011 eine entsprechende Diskussion ausgelöst. Der Politiker nahm wenige Monate nach seinem Rücktritt als Bundesrat im Verwaltungsrat eines grossen Bauunternehmens Einsitz. Besonders delikater war diese Mandatsübernahme, weil er bis zu seinem Rücktritt Vorsteher des Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation war. In dieser Funktion war er immer wieder für grosse Infrastruktur-Projekte des Bundes verantwortlich. Obwohl er zwei Jahre später aus dem Verwaltungsrat austrat, sprach sich der Nationalrat am 18.9.2013 für eine gesetzliche Beschränkung aus.

nung, dass alle Fragen positiv beantwortet werden müssen, bevor ein Mandat übernommen wird. In ihrer Vielfalt helfen die Fragen jedoch, ein genügend umfassendes Bild des Unternehmens zu verschaffen, für das die Verantwortung als VR-Mitglied übernommen werden soll. Im Zweifelsfall ist auf eine Mandatsannahme zu verzichten.

Bei börsenkotierten Gesellschaft sollte sowohl von den amtierenden VR-Mitgliedern als auch vom interessierten VR-Kandidaten geprüft werden, ob die statutarischen Vorschriften gemäss Art. 12 VegüV erfüllt sind und dass keine unzulässigen Vergütungen im Sinne von Art. 20 VegüV in Aussicht gestellt werden.

1.3 Wahl des Verwaltungsrates

1.3.1 Suche und Vorselektion von VR-Kandidaten

Nach Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR ist die Wahl des Verwaltungsrates zwar von der Generalversammlung vorzunehmen, doch hat auch der amtierende Verwaltungsrat diesbezügliche Aufgaben. Dabei lassen sich grundsätzlich folgende Ausgangssituationen unterscheiden:

- Wahl bei der Gründung
- Wahl zur Erweiterung des Verwaltungsrates
- Wahl zum Ersatz eines bisherigen Verwaltungsrates
- Wahl des Präsidenten (bei kotierten Gesellschaften)
- Wahl der Mitglieder des Vergütungsausschusses (bei kotierten Gesellschaften).

Bei der Gründung der Aktiengesellschaft werden die Mitglieder des Verwaltungsrates in aller Regel aus dem Kreis der Gründeraktionäre rekrutiert. Dabei handelt es sich allerdings nicht um ein zwingendes Erfordernis. Die Gründer können auch Drittpersonen wählen. Gleichzeitig müssen die Gründer bei einer Mehrzahl von Verwaltungsräten festlegen, wer das VR-Präsidium übernehmen soll.

Möglicherweise wird es im Laufe des Bestehens einer Aktiengesellschaft notwendig, die Zahl der Verwaltungsräte zu erhöhen. Dies kann etwa eintreten, wenn das Unternehmen stark expandiert, wenn man beabsichtigt, die Aktivitäten auch in bisher fremde Bereiche auszudehnen oder in Fällen von Fusionen und ähnlichen Reorganisationen und Restrukturierungen. Die Überbeanspruchung des bestehenden Verwaltungsrates kann dabei sowohl in zeitlicher als auch in fachlicher Hinsicht zutage treten. Die Suche nach neuen Verwaltungsräten mit spezifischem Know-how wird sich an den jeweiligen Bedürfnissen ausrichten haben.

Der Ersatz eines bisherigen Verwaltungsrates ist wohl die häufigste Ursache dafür, dass sich die Generalversammlung mit der Wahl eines neuen Verwaltungsrates zu befassen hat. Es spielt dabei keine Rolle, ob ein Rücktritt eingereicht wurde oder ein bestehender Verwaltungsrat nicht mehr wiedergewählt wurde.

Bei kotierten Gesellschaften ist gemäss Art. 2 Ziff. 2 VegüV die Generalversammlung unabhängig von den Statuten immer zuständig zur Wahl des VR-Präsidenten. Zudem hat sie gemäss Art. 2 Ziff. 2 VegüV auch die Mitglieder des Vergütungsausschusses aus den Verwaltungsräten einzeln zu wählen.

Wer ist nun aber für die Suche und die Vorselektion von geeigneten VR-Kandidaten zuständig? Im Gründungsstadium liegt die alleinige Zuständigkeit und Verantwortung bei den Gründern. Ist dagegen eine Erweiterungs- oder Ergänzungswahl bzw. im Falle von kotierten Gesellschaften die Wahl der Mitglieder des Vergütungsausschusses notwendig, obliegt die Vorschlagsverantwortung dem Verwaltungsrat.¹⁰¹ Dies ergibt sich aus Art. 716a Abs. 1 Ziff. 6. OR, wonach der Verwaltungsrat für die Vorbereitung der Generalversammlung zu sorgen hat. Bei öffentlichen Unternehmen übernehmen gelegentlich die politischen Parteien diese Suche und Auswahl. Damit ist aber vorbestimmt, dass der Verwaltungsrat nicht primär entsprechend den objektiven Anforderungen, sondern zwangsläufig eher nach politischen Kriterien zusammengesetzt wird. Viel zielgerichteter und objektiver ist der Einsatz einer unabhängigen Findungskommission¹⁰² oder eines integrierten HR-Committees¹⁰³.

Gemäss Art. 700 Abs. 2 OR hat der Verwaltungsrat den Aktionären in der Einladung zur Generalversammlung unter dem Traktandum «Wahlen» entsprechende Anträge zu stellen. Um solche Anträge konkret unterbreiten zu können, müssen jedoch zuerst entsprechende Kandidaten gesucht und vorselektioniert werden.¹⁰⁴ Die Suche nach geeigneten VR-Kandidaten ist grundsätzlich auf vier verschiedene Arten möglich, wobei selbstverständlich auch Kombinationen anzutreffen sind:

- Jedes VR-Mitglied sucht selbst im eigenen Bekanntenkreis;
- die Suche wird mittels Anzeigen oder Bekanntgabe in Netzwerken ausgeweitet;
- einzelne oder alle Aktionäre werden gebeten, sich an der Suche zu beteiligen;
- dritte werden mit der Suche nach geeigneten Kandidaten beauftragt.

Alle Varianten haben ihre Vor- und Nachteile. Bei der beschränkten Suche durch die einzelnen VR-Mitglieder entstehen keine zusätzlichen Kosten und der Suchprozess kann weitgehend vertraulich durchgeführt werden; allerdings ist das Suchspektrum sehr begrenzt und zudem besteht die Gefahr, dass nur «gleichdenkende» Kandidaten gesucht werden. Die Suche mittels Anzeigen in Zeitschriften ist in der Schweiz nur wenig verbreitet, da dies i.d.R. speziell «Mandate-Sammler» anlockt. Schon verbreiteter sind Suchaktionen in den Social Media und in Netzwerken, wie z.B. dem VR-Pool¹⁰⁵ basierend auf der Swiss Board School der Board Foundation¹⁰⁶. Hier besteht auch die Möglichkeit, über den Female Board Pool gezielt weibliche Kandidaten zu suchen. In Gesellschaften mit weni-

101 Gl.M. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 397a, mit dem Hinweis, dass der VR nicht nur über die Wählbarkeitsvoraussetzungen zu wachen hat, sondern auch eine nachvollziehbare, sachlich begründete Personalpolitik zu betreiben habe.

102 Zur personellen Besetzung der Findungskommission vgl. MÜLLER, VR-Suche, 185 f.

103 Bei HR-Committees können auch externe HR-Spezialisten beigezogen werden, vgl. MÜLLER, HR-Committees, 323; beim integrierten HR-Committee werden Nominierungs- und Entschädigungsausschuss vereint (entgegen der Empfehlung im Swiss Code zur Trennung) und zudem mit weiteren HR-Aufgaben bedacht.

104 Dazu sollte aber, wie bereits vorne unter Ziff. 1.1.5 auf S. 7 ff. ausgeführt, zuerst ein entsprechendes Anforderungsprofil erstellt und der Suchprozess definiert werden (vgl. MÜLLER, VR-Suche, 185). Das Muster eines solchen Anforderungsprofils findet sich hinten unter Ziff. 11.4 auf S. 772 ff.

105 Dieses Netzwerk bietet einen «VR-Marktplatz» mit offenen VR-Positionen und kompetenten VR-Kandidaten bzw. VR-Kandidatinnen.

106 Die unabhängige Schweizer Stiftung Board Foundation betreibt das International Center for Corporate Governance (www.icfcg.org), welches seinerseits in Kooperation mit dem IMP-HSG der Universität St. Gallen die Swiss Board School und den Female Board Pool betreibt.

gen Aktionären kann es durchaus hilfreich sein, auch die Aktionäre in die Suche einzu-beziehen, wogegen dies bei grösseren oder kotierten Gesellschaften nicht zu empfehlen ist. Schliesslich besteht noch die Möglichkeit, spezialisierte Search-Agenturen¹⁰⁷ zu be-auftragen. Mit dem Beizug von professionellen Beratern verläuft die VR-Suche schneller und mit grösserer Aussicht auf Erfolg; allerdings sind damit meist erhebliche Kosten ver-bunden.¹⁰⁸

In der Praxis hat sich folgendes Vorgehen zur erfolgreichen Suche und Auswahl von VR-Kandidaten bewährt:¹⁰⁹

- Phase 1:* Definition bzw. Aktualisierung des Anforderungsprofils¹¹⁰, um Klarheit zu schaffen, welche sozialen und fachlichen Fähigkeiten ein Kandidat mitbrin-gen sollte und welche Aufgaben ihm zugedacht werden; bei diesen Überle-gungen ist auch die lang- und mittelfristige Nachfolgeplanung zu aktuali-sieren.
- Phase 2:* Entwicklung eines Rekrutierungsplans und Bestimmung der Findungs-kommission, sofern nicht bereits ein Nominierungs- oder HR-Committee für solche Aufgaben vorgesehen ist.¹¹¹
- Phase 3:* Systematische Umsetzung des Rekrutierungsplans und dabei gegebenen-falls Zusammenarbeit mit vorbestimmten Netzwerken oder professionel-len Beratern.
- Phase 4:* Sitzung der Findungskommission bzw. des VR-Ausschusses zur Auswer-tung und Vorselektion der Bewerberinformationen mit dem Ziel, eine Liste der möglichen VR-Kandidaten zu erstellen.
- Phase 5:* Telefonische Kontaktaufnahme mit den vorselektionierten Kandidaten für weitere Abklärungen und Terminvereinbarungen.
- Phase 6:* Treffen der Findungskommission bzw. des VR-Ausschusses mit den VR-Kandidaten und anschliessend Entscheid über eine Short List.

107 Dazu gehören in alphabetischer Reihenfolge insbesondere folgende professionellen Beratungsunter-nehmen, die im Rahmen einer Veranstaltung der Swiss Board School über ihre Suchstrategie auf VR-Ebene Auskunft gaben:

- aebi + kuehni (www.aebi-kuehni.ch)
- Amrop (www.amrop.ch)
- Choice Ltd. (www.choice-ltd.com)
- EgonZehnder (www.egonzehnder.com)
- Heidrick & Struggles (www.heidrick.com)
- Korn/Ferry (www.kornferry.com)
- Roy C. Hitchman (www.roy-hitchman.com)
- Topwork (www.topwork.ch)
- Wilhelm (www.wilhelm-gruppe.ch)
- witena (www.witena.com).

108 Die Honorare sind unterschiedlich, werden aber meist in Relation zum jährlichen VR-Honorar der Kandidaten festgelegt.

109 In Anlehnung an HILB, Integrierte Corporate Governance, 114.

110 Vgl. das Muster eines Anforderungsprofils hinten unter Ziff. 11.4, S. 772 ff.

111 Vgl. das Muster eines Reglements für einen Nominations- und Vergütungsausschuss hinten unter Ziff. 11.52, S. 946 ff.

- Phase 7:* Einholen von Referenzen und evtl. Assessments der VR-Kandidaten gemäss Short List.
- Phase 8:* Sitzung der Findungskommission bzw. des VR-Ausschusses zur Antragstellung an den Verwaltungsrat mit maximal drei Kandidaten für einen VR-Sitz.
- Phase 9:* Treffen des Verwaltungsrates mit den vorgeschlagenen letzten VR-Kandidaten und anschliessend VR-Entscheid über den konkreten Antrag an die Generalversammlung.
- Phase 10:* Nach der Wahl durch die GV Dokumentation des neuen VR-Mitglieds und gezieltes Programm zur Einführung.

Umgekehrt stellen sich insbesondere die Absolventen von VR-Kursen¹¹² die Frage, wie sie mit vernünftigem Aufwand zu einem VR-Mandat ohne übermässige Risiken gelangen können. Nach Angaben der massgebenden Beratungsunternehmen sind zurzeit weibliche VR-Kandidaten mit mehrjähriger Erfahrung als CEO in einem internationalen Unternehmen sehr gesucht. Wer dieses Profil nicht erfüllt, muss zuerst auf den «Radar» der Beratungsunternehmen gelangen. Dies kann durch Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen, durch Referate oder Publikationen geschehen. Die unaufgeforderte Zustellung eines Lebenslaufs bzw. einer Blindbewerbung hilft i.d.R. nicht weiter. Sodann müssen die Interessenten für ein VR-Mandat klar aufzeigen können, welchen Mehrwert sie einem Unternehmen bringen. Schliesslich sollten die Interessenten bei entsprechenden Anfragen kritisch bleiben und vor der Mandatsübernahme eine entsprechende Prüfung durchführen.¹¹³

Nach welchen Kriterien hat in der Folge die Vorselektion der Kandidaten zu erfolgen? Eine erste Hürde, die jeder künftige Verwaltungsrat zu nehmen hat, ist die Erfüllung der Wählbarkeitsvoraussetzungen, wozu sowohl die gesetzlichen als auch die statutarischen zu zählen sind.¹¹⁴ Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Verträglichkeit mit dem bisherigen Verwaltungsrat; Rivalität oder gar Feindschaft verunmöglichen die notwendige Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Fähigkeit, die übertragenen Pflichten zu erfüllen. Besonders zu nennen sind dabei die fachlichen Fähigkeiten; neben besonderem Know-how spielen aber auch die Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie die berufliche Vernetzung eine gewichtige Rolle. Spezielle Qualifikationen wird der potenzielle Verwaltungsrat dann vorzuweisen haben, wenn er innerhalb des Verwaltungsrates mit besonderen Aufgaben betraut werden soll (Mitglied eines Ausschusses, Zuständigkeit für das Finanzwesen etc.) oder wenn er zur Erfüllung spezifischer Aufgaben berufen wird (Durchführung einer Restrukturierung, eines Turnaround, einer Sanierung etc.).

Als generelle Kriterien werden – wie bereits erwähnt – etwa folgende genannt:¹¹⁵

- Grundkenntnisse der Rechnungslegung («basic financial understanding»; ergibt sich aus der Verantwortung des Verwaltungsrats für den Jahresabschluss);

112 Z.B. der sechsteilige VR-Intensivkurs der Swiss Board School (vgl. www.boardfoundation.org).

113 Vgl. dazu das Muster zur Prüfung der Mandatsübernahme hinten unter Ziff. 11.45, S. 930 ff.

114 Vgl. dazu vorne Ziff. 1.2, S. 13 ff.

115 Vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 38 ff., unter Verweisung auf ROTH PELLANDA, Organisation, 130 ff. – Weiter gehen namentlich die Kriterien für die Mitglieder eines Prüfungsausschusses; vgl. dazu Art. II./23. Abs. 2 des Swiss Code of Best Practice.

- Grundkenntnisse der rechtlichen Zusammenhänge (ergibt sich aus dem Pflichtengefüge und der Haftung des Verwaltungsrats);
- Grundkenntnisse der wirtschaftlichen Zusammenhänge.

Bei Publikumsgesellschaften bestehen gewisse Offenlegungspflichten, die Rückschlüsse auf die persönliche Qualifikation der Verwaltungsratsmitglieder zulassen.¹¹⁶

Bei der Auswahl von Verwaltungsratsmitgliedern ist ferner darauf zu achten, dass verschiedene Rollenfunktionen im Gremium vertreten sind.¹¹⁷ Für international tätige Unternehmen ist sodann eine Zusammensetzung des Verwaltungsrats wichtig, die auch multikulturelle Kompetenzen zusammenführt. Je nach der Unternehmenstätigkeit müssen verschiedene fachliche Kompetenzbereiche im Verwaltungsrat vertreten sein, damit dieser seine Gestaltungs- und Controllingfunktion erfolgreich erfüllen kann. Dazu kommen Rollenfunktionen, welche den Diskussions- und Entscheidungsfindungsprozess im Gremium beeinflussen und ausbalancieren.¹¹⁸

Bei der Wahl eines Verwaltungsrates wird insbesondere bei kleineren Unternehmungen noch sehr stark auf persönliche Kriterien abgestellt, dagegen werden fachliche Voraussetzungen zurückgestellt. Im Interesse der Gesellschaft sollten jedoch Wissen und Erfahrung der Kandidaten den Ausschlag für eine Wahl geben.

1.3.2 Einladung zur Generalversammlung

Im besten Fall hat die Vorselektion zum Ergebnis geführt, dass mehrere Verwaltungsratskandidaten in die engere Auswahl gezogen werden. Es gehört nun zu den Aufgaben des amtierenden Verwaltungsrates, gestützt auf die Vorselektion der Generalversammlung einen Antrag zur Wahl eines oder mehrerer VR-Kandidaten zu unterbreiten. Dazu sind die entsprechenden Kandidaten zur nächsten Generalversammlung einzuladen, insbesondere dann, wenn sie nicht bereits als Aktionäre an der Generalversammlung teilnehmen. Grundsätzlich ist es allerdings auch möglich, einen nicht anwesenden Kandidaten zu wählen. Dann haben die Aktionäre aber keine Möglichkeit zur direkten Fragestellung an den Kandidaten.

Die Verwaltungsratskandidaten sind möglichst früh anzufragen, ob sie gegebenenfalls zu einer Mandatsübernahme bereit wären.¹¹⁹ Damit steht im Falle einer Absage genügend Zeit für eine weitere Suche zur Verfügung. Zu beachten ist auch, dass ein ernsthafter Kandidat seine Entscheidung nicht ohne genauere Prüfung fällen wird und deshalb entsprechend Zeit benötigt.¹²⁰ Dazu ist es unerlässlich, sich ein genaues Bild über die Gesell-

¹¹⁶ Ziff. 3.1 ff. RLCG.

¹¹⁷ Vgl. HILB, Integrierte Corporate Governance, 70, der folgende Rollenfunktionen unterscheidet: Coaching-Funktion, Gestaltungs-Funktion, Know-how-Funktion, Controlling-Funktion, Netzwerk-Funktion, Balancierungs-Funktion.

¹¹⁸ HILB, Integrierte Corporate Governance, 82 ff., unterscheidet hier etwa den «kritischen Denker», den «kreativen Denker», den «Board-Networker» usw.

¹¹⁹ Da niemand gegen seinen Willen in dieses Gremium gewählt werden kann, empfiehlt es sich zur Vermeidung von Überraschungen an der Generalversammlung, vorab die Kandidaten zu informieren. Ziel ist es, möglichst schon vor der Versendung der Einladungen eine Stellungnahme zu erhalten.

¹²⁰ Vgl. dazu auch die Auflistung der zu prüfenden Punkte hinten unter Ziff. 6.2.1, S. 408 ff.

schaft zu machen.¹²¹ Neben der bisherigen Entwicklung, dem momentanen Stand und den Zukunftsplänen dürften insbesondere die personelle Zusammensetzung von Aktionariat und Verwaltungsrat und die finanzielle Situation der Gesellschaft von entscheidender Bedeutung sein. Mit Vorteil werden alle diese Punkte, insbesondere auch die Frage der Bereitschaft des potenziellen Verwaltungsrates, in einem persönlichen Gespräch mit dem bestehenden Gesamtverwaltungsrat geklärt.

In administrativer Hinsicht ist darauf zu achten, dass einem künftigen Verwaltungsrat, der noch nicht Aktionär ist, mit der Einladung zur Generalversammlung auch eine Zutrittsberechtigung ausgestellt wird. Im Falle von speziell beaufsichtigten Gesellschaften, wie z.B. Banken oder Luftfahrtunternehmen, sollte zudem vorab von den Kandidaten ein aktueller Betreibungs- und Zentralstrafregistrauszug verlangt werden.

Empfehlungen:

Verwaltungsratskandidaten sollten zur Generalversammlung eingeladen werden, an der sie gewählt werden sollen. Es muss ihnen dazu – wenn sie nicht schon Aktionär sind – eine Zutrittsberechtigung ausgestellt werden.

1.3.3 Auskunftspflicht

Den Aktionären sollte im Rahmen der Wahlvorbereitung an der Generalversammlung die Möglichkeit eingeräumt werden, direkte Fragen an die Kandidaten zu richten. Der Schwerpunkt der Fragen dürfte dabei insbesondere beim bisherigen Werdegang, den Qualifikationen und der hinter der Übernahme des Amtes stehenden Motivation liegen. Selbstverständlich steht es im Ermessen des Kandidaten, Fragen nicht zu beantworten; keinesfalls kann er zu Aussagen gezwungen werden. Ein Nichtbeantworten oder auch die nur verschleiernde Beantwortung dürften dann allerdings bei der Wahl negativ gewertet werden. Die Generalversammlung hat zu beachten, dass die gestellten Fragen die Persönlichkeitsrechte des Kandidaten nicht tangieren.

Das Auskunftsrecht dürfte besonders dann Bedeutung erlangen, wenn die Generalversammlung aus ihren Reihen einen Kandidaten vorschlägt. In diesem Fall stehen nämlich keine Vorabinformationen zur Verfügung. Schwieriger wird es, wenn am Versammlungstage ein Nichtanwesender vorgeschlagen wird. Die Generalversammlung ist dann nämlich gezwungen, ohne direkte Kenntnis des Kandidaten abzustimmen.

Auf der anderen Seite muss auch der Umfang der Auskunftspflicht der Gesellschaft gegenüber dem Kandidaten näher betrachtet werden. An sich stellt sich dieses Problem nur dann, wenn der designierte Verwaltungsrat mit der Gesellschaft noch nicht vertraut ist oder Zusatzinformationen verlangt. Grundsätzlich sind alle Auskünfte zu erteilen, die auch den Aktionären zur Verfügung stehen. Bei weiter gehenden Anfragen muss das Problem dadurch gelöst werden, dass zwischen der Gesellschaft und dem interessierten VR-Kandidaten eine entsprechende Geheimhaltungserklärung mit Konventionalstrafe abgeschlossen wird. Ein seriöser Verwaltungsrat wird eine Wahl jedenfalls nur dann annehmen, wenn er genügend über die Gesellschaft informiert ist. Welche Informationen zur Vorprüfung

¹²¹ Dies kann durchaus haftungsrelevant sein, wenn der neue Verwaltungsrat bei seriösen Abklärungen auf Missstände gestossen wäre oder hätte stossen oder die Wahl hätte ablehnen müssen (wegen mangelnder Fähigkeiten, Interessenkonflikten o.Ä.).

der Mandatsübernahme benötigt werden und welche Fragen konkret zu stellen sind, ergibt sich aus dem Muster 11.45 hinten, S. 930 ff.

1.3.4 Abstimmung

Nach Art. 703 OR fasst die Generalversammlung ihre Beschlüsse und vollzieht ihre Wahlen, soweit das Gesetz oder die Statuten es nicht anders bestimmen, mit der *absoluten Mehrheit* der vertretenen Aktienstimmen.¹²² Es spielt demnach ohne anderslautende statutarische Vorschrift keine Rolle, ob nun alle, nur die Hälfte oder gar nur 10% aller Aktien vertreten sind. Eine Wahl kommt gültig zustande, wenn mehr als die Hälfte aller vertretenen Aktienstimmen für den Kandidaten abgegeben werden. Eine einzige Stimme über der Hälfte genügt. Stimmenthaltungen wirken somit wie Gegenstimmen!

Die Durchführung von Wahlen ist für die Aufrechterhaltung der Gesellschaft auf längere Frist gesehen von unabdingbarer Bedeutung. Dies ergibt sich schon aus dem Umstand, dass die Amtsdauer der Mitglieder des Verwaltungsrates (Art. 710 OR) und jene der Revisionsstelle (Art. 730a Abs. 1 OR) beschränkt ist und somit in gewissen zeitlichen Rhythmen entweder Bestätigungs- oder Neuwahlen abgehalten werden müssen.¹²³

Da also Wahlen periodisch stattzufinden haben, dabei aber oftmals Probleme hinsichtlich des Abstimmungsmodus entstehen, stellt sich die Frage, ob dieses Prozedere nicht institutionalisiert werden soll. Dies wäre beispielsweise im Rahmen eines Reglements zur Durchführung der Generalversammlung möglich. Hervorzuheben ist, dass die Festlegung des Wahlverfahrens der Zustimmung der absoluten Mehrheit in der Generalversammlung bedarf. Unabhängig von der Festlegung des Wahlverfahrens in einem speziellen Reglement hat sich die Generalversammlung bezüglich einiger Grundsätze zur Wahldurchführung festzulegen:

- Konsequenzen bei Nichtzustandekommen einer Wahl: Es besteht die Möglichkeit, die Wahl zu wiederholen oder sie abzubrechen.
- Art der Abstimmung: Die Generalversammlung muss sich entscheiden, ob Wahlen offen oder geheim durchgeführt werden.
- Quoren: Die Generalversammlung muss darüber Klarheit haben, ob nur das gesetzliche Minimum (absolute Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen) oder allenfalls qualifizierte Resultate gemäss Statuten verlangt werden.¹²⁴
- Wahlleitung: Grundsätzlich steht es dem Präsidenten des Verwaltungsrates zu, die Generalversammlung zu leiten und dementsprechend auch Wahlen durchzuführen. Unternehmensspezifische Besonderheiten oder andere Gründe können aber dazu führen, dass eine andere Person mit dieser Aufgabe betraut werden soll. Üblich ist, dass der Präsident des Verwaltungsrates die Versammlungsleitung einem anderen Mitglied überträgt, wenn es um die Wahl seiner Person geht.

¹²² Zum «cumulative voting» vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 80 f.

¹²³ Zu den Konsequenzen bei Nichtvornahme von Wahlen trotz Ablauf der Amtszeit vgl. hinten Ziff. 1.8.2, S. 54 ff.

¹²⁴ Zur Problematik von statutarischen Quorumsvorschriften für Wahlen vgl. eingehend BÖCKLI, Aktienrecht, § 12 Rz. 420 ff. Die Auffassung, dass für die Wahl der notwendigen Gesellschaftsorgane auch statutarisch kein qualifiziertes Quorum eingeführt werden kann, lässt sich mit der zwingenden Notwendigkeit einer Beschlussfassung darüber begründen.

- Wahlprozedere: Betreffend die Durchführung von Wahlen schweigt sich das Gesetz aus. Dies bedeutet, dass der Generalversammlung grundsätzlich ein weiter Spielraum offensteht. Auf alle Fälle ist es wichtig, dass man sich schon vor der Durchführung der Wahlen über das zu wählende Vorgehen einigt.¹²⁵ Sichergestellt werden muss, dass eine unverfälschte Willenskundgabe der Aktionäre möglich ist und dass alle Aktionäre gleich behandelt werden.
- Stimmabgabe: Stehen mehr Kandidaten zur Verfügung als Sitze vakant sind, so gibt es für den *ersten* Wahlgang verschiedene Verfahrensmöglichkeiten. Erstens kann vorgesehen werden, dass jeder Stimmberechtigte nur so viele Stimmen abgeben kann, wie Sitze vakant sind; zweitens kann das Wahlverfahren vorsehen, dass pro Abstimmungsgang jeder Stimmberechtigte nur eine Stimme abgeben kann. Und drittens wäre es denkbar, dass jeder Stimmberechtigte nur so viele Stimmen zur Verfügung hat, wie es der Anzahl Kandidaten minus eins entspricht. Bei den folgenden Wahlgängen ist man nicht an das Verfahren des ersten Wahlganges gebunden.

Empfehlung:

Sofern das Wahlverfahren nicht in Reglementen der Gesellschaft festgelegt wird, sollte der Vorsitzende vor der Wahl das anzuwendende Verfahren erläutern und durch die Generalversammlung genehmigen lassen. Damit wird einerseits das Wahlprozedere vereinfacht, und andererseits kann dadurch die Gefahr von Anfechtungs- oder gar Nichtigkeitsklagen reduziert werden. Bei Protesten über die Durchführung der Wahlen ist unverzüglich das gewählte Vorgehen genehmigen zu lassen, Ordnungs- und Wiedererwägungsanträge sind jeweils sofort zu behandeln.¹²⁶

Kann über einen Kandidaten abgestimmt werden, der nicht anwesend ist? Dieser Fall tritt dann ein, wenn entsprechende Wahlvorschläge an der Generalversammlung von Aktionären vorgebracht werden. Grundsätzlich ist dazu festzuhalten, dass den an- wie auch die abwesenden Kandidaten die Möglichkeit offensteht, die Annahmeerklärung nicht abzugeben. Durch eine Wahl an sich werden die Rechte des abwesenden Kandidaten somit nicht beschnitten, und es spricht nichts dagegen, dass eine solche Wahl gültig durchgeführt werden kann.

Es stellt sich auch die Frage, ob ein Verwaltungsrat bei Neu- oder Wiederwahlen *für sich selbst stimmen* kann. Rechtlich ist dies an sich kein Problem, da er seine Stimme als Aktionär und nicht als Verwaltungsrat abgibt und das Aktienrecht nur für den Beschluss der Generalversammlung über die Entlastung, nicht aber über die Wahl von Verwaltungsratsmitgliedern einen Stimmrechtsausschluss der Betroffenen festlegt.

In der Praxis taucht oftmals das Problem auf, dass in den Statuten zwar eine fixe Amtsdauer festgelegt ist, aus bestimmten Gründen aber *vorgezogene Wahlen* durchgeführt werden sollen. Gegner einer vorzeitigen Wahl vertreten dann bisweilen den Standpunkt, dass die vorgegebene Amtsdauer fest sei und deshalb vor deren Ablauf keine Wahlen mehr durchgeführt werden könnten. Dem ist selbstverständlich nicht so! Auch während ei-

¹²⁵ Hinten unter Ziff. 11.102, S. 1153 ff. ist eine ausführliche Checkliste für das Wahlverfahren abgedruckt; damit kann unter Berücksichtigung aller Eventualitäten eine Wahl korrekt durchgeführt werden. Es sei jedoch auch an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass dieser Verfahrensvorschlag nur eine Möglichkeit unter vielen darstellt.

¹²⁶ Zu den Befugnissen des Vorsitzenden vgl. BÖCKLI, Leitungsbefugnisse, passim.

ner laufenden Amtsperiode können Wahlen durchgeführt werden.¹²⁷ Somit beginnt unmittelbar eine neue (ordentliche) Amtsdauer für den Gewählten zu laufen. Aktuell wird diese Fragestellung etwa bei Holdinggesellschaften, bei denen für alle Tochtergesellschaften gleichzeitig eine Generalversammlung durchgeführt werden soll.

Empfehlung:

Bei Holdinggesellschaften, bei denen die Generalversammlungen mehrerer Tochtergesellschaften gleichzeitig durchgeführt werden sollen, empfiehlt es sich, die Amtsdauer und den Amtsbeginn der Verwaltungsratsmitglieder in den jeweiligen Statuten zu koordinieren, um von vornherein Diskussionen bezüglich der Zulässigkeit vorgezogener Wahlen auszuschliessen.

Bei börsenkotierten Gesellschaften sind zusätzlich insbesondere folgende Vorschriften der Verordnung gegen übermässige Vergütung (VegüV) zu beachten:

- Über die Wahl der VR-Mitglieder ist zwingend einzeln abzustimmen (Art. 3 Abs. 1 VegüV).
- Die Aktionäre müssen die Möglichkeit haben, dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter auch elektronisch Vollmachten und Weisungen zu erteilen (Art. 9 Abs. 1 VegüV).
- Hat der unabhängige Stimmrechtsvertreter keine Weisungen erhalten, so enthält er sich der Stimme (Art. 9 Abs. 2 VegüV).
- Die Organ- und die Depotstimmrechtsvertretung nach den Artikeln 689c und 689d OR sind unzulässig. (Art. 11 VegüV).

1.3.5 Annahmeerklärung

Mit der Wahl alleine ist der angehende Verwaltungsrat noch nicht rechtsgültig in sein Amt eingesetzt. Zusätzlich ist zwingend die Annahmeerklärung durch den Gewählten erforderlich.¹²⁸ Ist der nominierte Kandidat an der Generalversammlung anwesend, kann dies durch die direkte mündliche Bekanntgabe («Ich nehme die Wahl an») geschehen, die protokolliert wird. Die Handelsregisterbehörden akzeptieren auch die (Mit-)Unterschrift der Handelsregister-Anmeldung als konkludente Annahmeerklärung. Selbstverständlich kann sich der Anwesende aber auch eine Bedenkzeit ausbedingen, innerhalb der er die definitive Entscheidung treffen will. Eine Pflicht zur Annahme der Wahl besteht ohnehin – auch für die bisherigen Aktionäre – nicht.¹²⁹ Ist der nominierte Kandidat nicht anwesend, muss ihm das Ergebnis mitgeteilt werden, und er hat in der Folge seine Entscheidung (vorzugsweise schriftlich) bekanntzugeben. Sinnvollerweise wird jedoch die Annahmeerklärung (unter dem Vorbehalt der allfälligen Wahl) vorgängig schriftlich eingeholt. Mit Abgabe der Annahmeerklärung wird der nominierte Verwaltungsratskandidat zum Verwaltungsrat.

¹²⁷ Dies ergibt sich einerseits aus dem unentziehbaren Recht der Generalversammlung, den Verwaltungsrat zu wählen, und andererseits aus der Qualifikation des Verwaltungsratsmandates (vgl. hinten Ziff. 1.5, S. 39 ff.).

¹²⁸ Vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 47; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 23; PLÜSS, Rechtsstellung, 29. Ein Muster einer Annahmeerklärung befindet sich hinten in Ziff. 11.9, S. 789).

¹²⁹ Ein Amtszwang kann auch nicht auf statutarischer Ebene eingeführt werden, da dies Art. 680 OR widersprechen würde: vgl. FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 24.

Zu prüfen ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob Kandidaten gewisse Bedingungen für eine Wahlannahme stellen dürfen. Diese Frage wird dann aktuell, wenn ein Kandidat nicht mit einem bereits gewählten Verwaltungsrat oder einem anderen Kandidaten zusammenarbeiten will. Im Hinblick auf die ohnehin nach der Wahl abzugebende Annahmeerklärung sind solche Bedingungen in der Praxis ohne Belang. Steht die Zusammensetzung des Verwaltungsrates aufgrund der Wahl fest, ist es dem Verwaltungsrat immer noch freigestellt, ob er die Annahmeerklärung unterzeichnen will oder nicht; mit anderen Worten, der Kandidat kann auch noch zu diesem Zeitpunkt die Erfüllung seiner Bedingungen überprüfen. Die Annahmeerklärung selbst kann aber nicht mit einer Bedingung versehen werden.

1.3.6 Der stille Verwaltungsrat

Als *stiller Verwaltungsrat* wird eine Person bezeichnet, welche zwar ordnungsgemäss von der Generalversammlung zum Verwaltungsrat gewählt worden ist und diese Wahl auch angenommen hat, aber – meistens absichtlich – nicht im Handelsregister eingetragen und publiziert worden ist.¹³⁰ Der stille Verwaltungsrat hat dieselben Rechte und Pflichten wie ein eingetragener Verwaltungsrat. Auch bezüglich der straf- und zivilrechtlichen Haftung bestehen keine Unterschiede.¹³¹

Der Kontrolle durch die Handelsregisterführer entgehen all jene Verwaltungsräte, die zwar ordnungsgemäss gewählt, nicht aber im Handelsregister eingetragen sind. Dies bedeutet für Dritte, dass sie die Existenz eines stillen Verwaltungsrates nur von den Aktionären oder aus den Protokollen erfahren können.

Neben dem Verwaltungsrat gemäss Gesetz (gültig gewählt und im Handelsregister eingetragen) und dem stillen Verwaltungsrat (gültig gewählt, aber nicht im Handelsregister eingetragen) werden noch der verdeckte Verwaltungsrat und der Verwaltungsrat infolge Kundgabe unterschieden.¹³² Der verdeckte Verwaltungsrat ist weder offiziell gewählt noch im Handelsregister eingetragen; er handelt demnach lediglich als faktisches Organ. Als verdeckter Verwaltungsrat tritt bspw. der Allein- oder Hauptaktionär in Erscheinung, wenn er sich in die Geschäftsführung einmischt oder an organtypischen Entscheidungen mitwirkt; ebenso in Konzernverhältnissen die Organe einer Obergesellschaft, die Massnahmen zur Durchsetzung der einheitlichen Leitung treffen.¹³³ – Wichtiger als die Begriffsbildung ist allerdings das Vermeiden solcher Irregularitäten bzw. sind die Haftungsfolgen; auch der stille und der verdeckte Verwaltungsrat haften für ihre Tätigkeit wie für

130 Vgl. dazu ausführlich SAUBER, 52 und BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 91; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 181/182; WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 29 zu Art. 707 OR. – Dadurch verletzen die Beteiligten die gesetzliche Anmeldepflicht von Art. 641 Ziff. 9 OR und wohl auch Art. 153 StGB; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 91.

131 Ebenso ROTH, Teil 11 Kap. 2, 2. In der Zusammenfassung von SAUBER, 151 f., wird ausdrücklich festgehalten, dass dies sowohl für das gesellschaftsinterne als auch für das gesellschaftsexterne Verhältnis gilt.

132 Vgl. SAUBER, 35.

133 Zum Ganzen ausführlicher BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 92 ff. mit weiteren Hinweisen, auch auf neuere Bundesgerichtsentscheide (BGE 128 III 29, 4C.107/2005 vom 29.6.2005 und 4A.507/2007 vom 22.2.2008).

ihre Unterlassungen.¹³⁴ Behauptet jemand von sich oder einem anderen, er sei Verwaltungsrat einer Gesellschaft, und wird dies von der Gesellschaft selbst toleriert oder sogar unterstützt, so wird diese Person als Verwaltungsrat infolge Kundgabe bezeichnet. Sowohl der verdeckte Verwaltungsrat wie auch der Verwaltungsrat infolge Kundgabe haben keine formelle Organfunktion.

Empfehlung:

Es ist sicherzustellen, dass neu gewählte Verwaltungsratsmitglieder innert nützlicher Frist zur Eintragung ins Handelsregister angemeldet werden.

1.3.7 Suppleanten

In der Praxis wurden gelegentlich sog. *Suppleanten* gewählt und im Handelsregister eingetragen. Diese VR-Ersatzmitglieder sollten dann und nur solange im Verwaltungsrat mitwirken, als ein anderes VR-Mitglied an seiner Funktionsausübung verhindert ist. Im Gesetz sind Suppleanten nicht vorgesehen. Unklar ist deshalb, ob ein Suppleant für jedes VR-Mitglied einspringen kann oder ob er nur zur Vertretung eines bestimmten VR-Mitglieds berechtigt ist. Die Zulässigkeit von Suppleanten wird von der Lehre mehrheitlich bejaht.¹³⁵ Im Handelsregister werden Suppleanten hingegen seit dem Jahre 2011 nicht mehr eingetragen.¹³⁶

Um seiner Aufgabe gerecht werden zu können, müsste ein Suppleant dieselben Informationen wie die übrigen VR-Mitglieder haben. Zudem sollte der Suppleant, sobald ein anderes VR-Mitglied ausfällt, sofort für dieses einspringen können. Die Figur des Suppleanten ist damit widersprüchlich:¹³⁷ Einerseits sollte er alle Rechte und Pflichten eines Verwaltungsrats haben, gleichzeitig kommt ihm jedoch zunächst kein Teilnahme- und Stimmrecht zu. Erst im Fall der Verhinderung eines anderen VR-Mitglieds nimmt er für dieses an der VR-Sitzung teil. Obwohl der Suppleant nur zum Teil zur Willensbildung beiträgt, ist er aber grundsätzlich als Organ zu betrachten. Als solches hat er dieselben Pflichten wie die übrigen VR-Mitglieder und haftet auch entsprechend.¹³⁸ Den Suppleanten kann also eine gleichsam latente Verantwortlichkeit für Vorgänge zum Schaden der Gesellschaft treffen, die sich ausserhalb seiner Mitwirkung abgespielt haben.¹³⁹

Die widersprüchliche Situation beim Einsatz von Suppleanten ist rechtlich kaum lösbar und die Haftungsfolgen sind zudem für die Betroffenen unbefriedigend. Die Bestellung von Suppleanten ist deshalb in Übereinstimmung mit ZIHLER/KRÄHEN-BÜHL¹⁴⁰ generell abzulehnen.

134 Zur zivilrechtlichen Haftung vgl. hinten unter Ziff. 4.1.6, S. 352 ff. Die Haftung wird betont von BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 93.

135 FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 189 ff.; KRNETA, N 298 ff.; a.M. ZIHLER/KRÄHENBÜHL, 74.

136 ZIHLER/KRÄHENBÜHL, 74; FORSTMOSER, Organisation, § 11 N 49.

137 MÜLLER/THALMANN, 14.

138 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 99a und b, sowie auch WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 28 zu Art. 707 OR; anders wohl HOMBURGER, in: Zürcher Kommentar, N 49 ff. zu Art. 707 OR; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 189 ff.; KRNETA, N 298 ff.

139 A.M. KRNETA (Anm. 1), N 305.

140 ZIHLER/KRÄHENBÜHL, 74; ebenso MÜLLER/THALMANN, 14.

1.3.8 Der delegierte Verwaltungsrat nach Art. 762 OR

Art. 762 Abs. 1 OR bietet die Möglichkeit, statutarisch einer Körperschaft des öffentlichen Rechts (wie Bund, Kanton oder Gemeinden) die Befugnis einzuräumen, Vertreter in den Verwaltungsrat zu delegieren, ohne dass diese oder die Körperschaft des öffentlichen Rechts Aktionäre sein müssen.¹⁴¹ Die entsprechende Statutenbestimmung kann nicht nur bei der Gründung, sondern auch noch später aufgenommen werden. Soweit dadurch die Gewinnstrebigkeit der Gesellschaft nicht eingeschränkt wird, genügt dazu die absolute Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen.¹⁴² Die Statuten können vorsehen, dass die öffentliche Körperschaft nicht nur ein einzelnes, sondern auch mehrere VR-Mitglieder oder sogar den ganzen Verwaltungsrat bestellen kann.¹⁴³

Im gleichen Artikel wird klargestellt, dass die delegierten Vertreter im Verwaltungsrat weder durch die Generalversammlung gewählt noch abberufen werden können. Die öffentlich-rechtliche Körperschaft kann also ohne Mitwirkung der Generalversammlung einen delegierten Verwaltungsrat bestimmen und auch selbst wieder der Funktion entheben.¹⁴⁴ Grundsätzlich haben diese delegierten Verwaltungsräte die gleichen Rechte und Pflichten wie die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrates,¹⁴⁵ doch haftet für sie zusätzlich die öffentliche Körperschaft, die sie eingesetzt hat.¹⁴⁶

Da die Vertreter der öffentlich-rechtlichen Körperschaft des öffentlichen Rechts konkrete Rechte und Pflichten gegenüber der Gesellschaft haben, stehen sie mit dieser offensichtlich in einem Rechtsverhältnis. Ein Vertrag kann dies nicht sein, da zwischen den Parteien keinerlei Willenserklärungen ausgetauscht wurden und auch keine stillschweigende Vertragsschliessung im Sinne von Art. 6 OR angenommen werden kann.¹⁴⁷ Der Generalversammlungsbeschluss zur Aufnahme einer entsprechenden statutarischen Grundlage kann nicht als Offerte der Gesellschaft verstanden werden, da sich die Statutenbestimmung direkt an die Körperschaft des öffentlichen Rechts und nicht an den abgeordneten Vertreter im Verwaltungsrat richtet. Hier zeigt sich in besonderem Masse, dass es sich beim Grundverhältnis eines Verwaltungsratsmitglieds zur Gesellschaft nicht um einen privatrechtlichen Vertrag, sondern um ein spezielles organschaftliches Verhältnis im Sinne des Gesellschaftsrechts handeln muss.¹⁴⁸

Die öffentliche Körperschaft ist gegenüber dem delegierten Verwaltungsrat genau gleich weisungsberechtigt, wie wenn sie mit ihm einen entsprechenden Mandatsvertrag abgeschlossen hätte.¹⁴⁹ Derartige Weisungen sind demnach nur insoweit verbindlich, als sie

141 Vgl. für den Bund SCHEDLER/MÜLLER/SONDEREGGER, 90.

142 Ebenso WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 10 zu Art. 762 OR.

143 WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 11 zu Art. 762 OR.

144 LIPS-RAUBER, 22; allerdings kann auch bloss ein verbindliches Vorschlagsrecht vorgesehen werden.

145 Vgl. STEINER, 143 ff.; WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 1 zu Art. 762 OR.

146 Ausdrücklich vorgesehen in Art. 762 Abs. 4 OR. Eine vertiefte Darstellung der haftungsrechtlichen Risiken der Vertretung des Staates im Verwaltungsrat von Aktiengesellschaften findet sich bei FORSTMOSER/JAAG, Der Staat als Aktionär, Zürich 2000.

147 Ebenso schon VON STEIGER, 220, doch ignoriert er diesen Sonderfall und stellt allgemein fest, dass es sich beim Rechtsverhältnis zwischen Verwaltungsrat und Gesellschaft um ein Mandat im Sinne von Art. 394 ff. OR handle.

148 MÜLLER, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 79. A.M. WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 15 zu Art. 762 OR.

149 Dazu ausführlich hinten Ziff. 6.3.1 auf S. 416 f.

nicht gegen Gesetz, Statuten oder die Interessen der Gesellschaft verstossen und dem Verwaltungsrat keine einseitigen, verbindlichen Vorgaben im Bereich seiner unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben gemäss Art. 716a OR machen.¹⁵⁰ Umgekehrt darf der nach Art. 762 OR delegierte Verwaltungsrat gegenüber der öffentlichen Körperschaft nur soweit Informationen offenlegen, als das Gesellschaftsinteresse nicht geschädigt wird.¹⁵¹

1.4 Recht auf einen Verwaltungsratssitz

1.4.1 Das Anrecht der Aktionärsgruppen

Bestehen in Bezug auf Stimmrecht oder vermögensrechtliche Ansprüche der Aktionäre mehrere Kategorien von Aktien, so ist gemäss Art. 709 Abs. 1 OR den einzelnen Aktionärskategorien in den Statuten die Wahl wenigstens eines Vertreters in den Verwaltungsrat zu sichern.¹⁵² Wie dieser Statuteninhalt im konkreten Einzelfall auszusehen hat, wird vom Gesetz nicht explizit ausgeführt. Wegleitend in dieser Frage ist immer noch ein älterer Bundesgerichtsentscheid aus dem Jahre 1940.¹⁵³ Die Aktionärsgruppen haben danach kein direktes Entsenderecht in den Verwaltungsrat, sondern lediglich ein *Vorschlagsrecht*, das aber grundsätzlich mit verbindlicher Wirkung ausgestattet ist. In die Statuten ist demnach eine Bestimmung aufzunehmen, wonach es den Aktionären der verschiedenen Aktienkategorien möglich ist, in einer auf diese Personen beschränkten Versammlung (im Sinne einer Sondergeneralversammlung) ihren Vertreter im Verwaltungsrat zu bestimmen. In einer ordentlichen oder ausserordentlichen Generalversammlung der Gesellschaft als Ganzes werden sodann die betreffenden Vertreter zur Wahl vorgeschlagen. Die Wahl durch die Gesamtgeneralversammlung gilt als zwingend; aus Natur und Bedeutung von Art. 709 OR lässt sich leicht folgern, dass eine Ablehnung nur aus wichtigem Grund erfolgen darf.¹⁵⁴ Wird keine Wahl durch die Sondergeneralversammlung oder die Generalversammlung angesetzt, erfolgt die Ablehnung grundlos oder ist der angeführte Grund nicht wichtig, so muss den Betroffenen die Möglichkeit einer Klage auf Durchführung bzw. Anerkennung der Wahl zur Verfügung stehen.¹⁵⁵ Infolge der «Verbindlichkeit» der Vorwahl stellt sich in der Generalversammlung nur noch die Frage, ob Gründe für eine Ablehnung vorhanden und ob diese stichhaltig genug sind. Sofern die Statuten keine Regelung über den Vertretungsanspruch der verschiedenen Aktiengruppen im Verwal-

150 Gl.M.wohl auch WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 24 zu Art. 762 OR.

151 Diese Frage ist umstritten (CHK-BINDER/ROBERTO, N 3 zu Art. 762 OR), doch legen WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 24 zu Art. 762 OR, überzeugend dar, dass in jedem Falle das Gesellschaftsinteresse vorzugehen hat.

152 Weshalb das Recht auch in vielen Aktiengesellschaften missachtet wird; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 173; KRNETA, N 358.

153 BGE 66 II 43 ff.

154 Vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 68; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 81; HOMBURGER, in: Zürcher Kommentar, N 199 zu Art. 709 OR; WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 14 zu Art. 709 OR; KRNETA, N 369. Als wichtig sieht das Bundesgericht etwa die geschäftlichen Beziehungen sowie Fähigkeit und Charakter des Vertreters an. – «Gegenanträge» stehen dem Verwaltungsrat und den Aktionären nicht zu.

155 Vgl. WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 15 zu Art. 709 OR; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 70; KRNETA, N 374; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 84 ff.

tungsrat enthalten, muss den betroffenen Aktionären die Möglichkeit zugestanden werden, ihr Recht unabhängig von einer statutarischen Grundlage durchzusetzen.

Empfehlung:

Bestehen verschiedene Aktienkategorien, sollte in die Statuten eine Bestimmung aufgenommen werden, die das Recht der einzelnen Kategorien auf einen Vertreter im Verwaltungsrat und das Wahlverfahren im Einzelnen regelt. Dies ist mit den übrigen statutarischen Bestimmungen über die Durchführung der Generalversammlung und über Wahlen und Abstimmungen zu koordinieren.

Art. 709 Abs. 1 OR bezieht sich in erster Linie auf Aktien, die sich hinsichtlich ihres Stimmrechts oder der vermögensmässigen Rechte unterscheiden.¹⁵⁶ Die Bestimmung zielt darauf ab, das Gefälle zwischen Stimmrechts- und Stammaktionären auszubebnen. Grundsätzlich lässt sich die Unterscheidung in Inhaber- und Namenaktien nicht darunter subsumieren.¹⁵⁷ Ebenso wenig können sich Partizipanten und Aktionäre ohne Stimmrecht gemäss Art. 685f Abs. 3 OR auf diese Bestimmung berufen. Die Gestaltungsfreiheit bei statutarischen Bestimmungen lässt es aber zu, auch für weitere Aktienarten einen Einsitz im Verwaltungsrat zu sichern.¹⁵⁸

Inwieweit die verschiedenen Aktiengruppen tatsächlich das Unternehmens- oder Gesellschaftsgeschehen mitbestimmen können, hängt primär von der Handhabung der Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsrates ab. Durch Art. 709 OR wird lediglich das Recht zum Einsitz festgelegt. Unmittelbar lässt sich daraus allerdings kein konkreter Anspruch betreffend Einflussnahme auf die Unternehmensentwicklung ableiten. Zudem kann aus Art. 709 OR auch nicht gefolgert werden, dass den verschiedenen Aktionärsgruppen Einsitz in spezielle Funktionen, wie etwa Ausschüssen, zu gewähren sei.¹⁵⁹

Art. 709 Abs. 2 OR sieht vor, dass in den Statuten Bestimmungen aufgestellt werden können, die dem *Schutz von Minderheiten* oder einzelnen Gruppen von Aktionären dienen.¹⁶⁰ Aus der Systematik lässt sich ableiten, dass damit lediglich eine Erweiterung von Abs. 1, also dem verbindlichen Vorschlagsrecht für einen Einsitz in den Verwaltungsrat, gemeint ist. Mit dieser Bestimmung sind insbesondere jene Gruppen angesprochen, welche von Abs. 1 nicht erfasst werden. – Der Begriff der «Minderheit» kann in den Statuten beliebig definiert werden. Unter diesem Titel könnte beispielsweise sowohl den Namen- als auch den Inhaberaktionären je ein Sitz im Verwaltungsrat zugesprochen werden.¹⁶¹

Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, auch den Inhabern von *Mitarbeiteraktien* das entsprechende Recht einzuräumen. Der zitierte Gesetzesartikel wirft die Frage nach der Definition von Minderheiten auf. Es stellt sich nämlich

156 Vgl. dazu auch BGE 120 II 540 ff.

157 BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 73; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 83; HOMBURGER, in: Zürcher Kommentar, N 191 zu Art. 709 OR; KRNETA, N 363.

158 Bezüglich Partizipationsscheinen wird auf die Ausführungen nachstehend unter der Ziff. 1.4.2, S. 36 f., verwiesen.

159 Vgl. aber Art. 708 Abs. 4 Satz 2 aOR.

160 Dazu vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 75 ff.; HOMBURGER, in: Zürcher Kommentar, N 195 ff. zu Art. 709 OR; KRNETA, N 376 ff.; WERNLI/RIZZI, in: Basler Kommentar, N 20 ff. zu Art. 709 OR.

161 Nach BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 77, können auch willkürliche Kategorien (Kategorie «A», Kategorie «B») gebildet werden. – Zur Frage einer späteren Aufhebung dieser Minderheitenvertretung vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 78.

das Problem, dass die angesprochenen Minderheiten keine homogene, klar abgrenzbare Gruppe darstellen; die Abgrenzung hängt hauptsächlich vom eingenommenen Blickwinkel ab.

In der Praxis wird die Vertretung von Minderheitsaktionären im Verwaltungsrat häufiger in Aktionärbindungsverträgen geregelt.¹⁶² Ein vertragliches Vertretungsrecht kann jedoch nur den jeweiligen Vertragspartnern und nicht der Gesellschaft entgegengehalten werden. Ein übergangener Minderheitsaktionär muss daher gegen den säumigen oder pflichtwidrigen Vertragspartner auf Abgabe einer Willenserklärung klagen.

Der Vollständigkeit halber sei noch auf Art. 762 OR hingewiesen. Diese Bestimmung legt fest, dass den *Körperschaften des öffentlichen Rechts* wie Bund, Kanton, Bezirk oder Gemeinde durch die Statuten ein Sitz im Verwaltungsrat zugestanden werden kann.¹⁶³ Vorausgesetzt wird dabei nicht, dass die betreffende Körperschaft Aktionärin ist, sondern nur, dass ein öffentliches Interesse an der Aktiengesellschaft besteht. Wird durch die Statuten ein Verwaltungsratsmandat zugesprochen, oder handelt es sich um ein gemischt-wirtschaftliches Unternehmen (die Körperschaft des öffentlichen Rechts ist Aktionärin), so steht das Recht zur Abberufung des entsprechenden Verwaltungsrates nur der öffentlichen Körperschaft selbst zu. Mit dieser Regelung kann sich das Gemeinwesen Einsitz in wichtige Unternehmen sichern.

Empfehlung:

Es besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Anzahl Verwaltungsratssitze und der Anzahl Aktienkategorien. Es ist deshalb sowohl bei der Festsetzung der Statuten als auch bei der Bildung neuer Aktienkategorien darauf zu achten, dass ausreichend Verwaltungsratssitze statutarisch vorgesehen sind.

Zum Verhältnis von Art. 709 zu Art. 762 OR hat das Bundesgericht festgehalten, das Entsendungsrecht des Gemeinwesens von Vertretern in den Verwaltungsrat einer gemischt-wirtschaftlichen Aktiengesellschaft begründe noch keinen Anspruch der Privataktionäre auf ein Vorschlagsrecht für einen Vertreter im Verwaltungsrat.¹⁶⁴

1.4.2 Das Anrecht der Partizipanten

Die Vorschrift von Art. 709 Abs. 1 OR zur zwingenden Vertretung im Verwaltungsrat bei verschiedenen Aktienkategorien gilt nicht zugunsten der Inhaber von Partizipationsscheinen.¹⁶⁵ Nach Art. 656e OR können die Statuten den Partizipanten, also den Inhabern von Partizipationsscheinen, freiwillig einen Anspruch auf einen Vertreter im Verwaltungsrat einräumen. Problematisch wurde diese Regelung im Zusammenhang mit alt Art. 707 Abs. 2 OR, wonach Nichtaktionäre zwar als Verwaltungsratsmitglieder wählbar waren, die Ausübung eines Verwaltungsratsmandates aber ausdrücklich an die Aktionärseigenschaft geknüpft war. Nachdem die Voraussetzung der Aktionärseigenschaft seit 1.1.2008 nicht

¹⁶² BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 78. Ein Beispiel einer solchen Vereinbarung findet sich hinten in Ziff. 11.3, S. 762 ff.

¹⁶³ Dazu ausführlich vorne Ziff. 1.3.8, S. 33 f.

¹⁶⁴ BGE 120 II 47 ff.

¹⁶⁵ BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 73a.

mehr besteht,¹⁶⁶ erübrigen sich auch Überlegungen, ob der allfällige Partizipantenvertreter Aktionär sein muss.

Empfehlung:

Sollen Partizipanten Anrecht auf einen Sitz im Verwaltungsrat haben, so muss dies ausdrücklich in den Statuten der Aktiengesellschaft festgehalten werden. Allenfalls ist auch eine statutarische Regelung des Vorschlags- und Wahlverfahrens zu empfehlen, um Unklarheiten vorzubeugen.

1.4.3 Das Anrecht aus anderen Gründen

Es stellt sich die Frage, ob allenfalls noch andere Gründe ein Recht auf Einsitz im Verwaltungsrat bewirken können. Zu denken ist dabei insbesondere an gesellschaftsunabhängige Bestimmungen oder Abkommen zwischen Aktionären. Andere Rechtsbeziehungen entfalten aber ihre Wirkung nur unter den betroffenen Parteien und haben in diesem Sinne keinen direkten Einfluss auf die Gesellschaft. So kann beispielsweise durch einen Ehe- oder einen Erbvertrag ein Verwaltungsratsmandat nicht an Familienangehörige weitergegeben werden. Dies ergibt sich schon daraus, dass das Verwaltungsratsmandat persönlicher Natur und grundsätzlich nicht übertragbar ist.

Auch durch *Aktionärbindungsverträge* können Verwaltungsratsmandate nicht rechtlich bindend zugewiesen werden. Aktionärbindungsverträge entfalten ihre Wirkung nur gegenüber den Beteiligten; das Verhältnis untereinander und nach aussen ist dasjenige einer einfachen Gesellschaft. Es können also lediglich die Vertragschliessenden gebunden werden, keinesfalls aber die Gesellschaft.¹⁶⁷

Hat jemand schon sehr lange Zeit Einsitz im Verwaltungsrat, stellt sich allenfalls die Frage, ob diese Person ein «wohlerworbenes Recht» auf das Mandat besitzt. Diese Frage ist klar zu verneinen.¹⁶⁸ In der heutigen Wirtschaftswelt sind vielmehr substanzielle Unternehmensinteressen sowie Erfahrungsschatz, Ausbildung und besondere Fähigkeiten die ausschlaggebenden Selektionskriterien.¹⁶⁹

Die Generalversammlung kann jedoch freiwillig den erwähnten Rechtsbeziehungen Beachtung schenken und die darin enthaltenen Ansprüche umsetzen. Insbesondere in Familienaktiengesellschaften wird es oftmals geradezu als moralische Verpflichtung angesehen, die etwa durch Erbvertrag oder Testament festgelegten Nachfolger im Verwaltungsrat auch effektiv zu bestellen.

¹⁶⁶ Vgl. dazu vorne Ziff. 1.2.1, S. 13.

¹⁶⁷ Zum Aktionärbindungsvertrag im Einzelnen: MÜLLER, Aktionärbindungsvertrag, 4, und die Literaturübersicht bei BÖCKLI, Aktienrecht, § 12 Rz. 572 ff., Anm. 1369. Zur Klage auf Abgabe einer Willenserklärung vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 79. Ein Muster eines Aktionärbinungsvertrages findet sich hinten in Ziff. 11.3, S. 762 ff.

¹⁶⁸ Ein solches wohlerworbenes Recht liesse sich auch nicht mit Art. 705 Abs. 1 OR vereinbaren.

¹⁶⁹ Vgl. dazu vorne Ziff. 1.3.1, S. 22 ff.