Müller | Lipp | Plüss

Der Verwaltungsrat

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

5., vollständig überarbeitete Auflage
auf der Grundlage des revidierten Aktienrechts
vom 19. Juni 2020

Band I: Kapitel 1–10

Band II: Kapitel 11 Muster und Checklisten

Schulthess § 2021

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 2021
ISBN 978-3-7255-8234-1

<www.schulthess.com>

Vorwort zur 5. Auflage

Am 19. Juni 2020 verabschiedete das Parlament die dritte «grosse» Aktienrechtsrevision seit der Vereinheitlichung des Gesellschaftsrechts. Unter Beibehaltung der Kernprinzipien erfährt das Schweizer Aktienrecht eine Modernisierung. In dieser Hinsicht wurden auch die Sonderbestimmungen für börsenkotierte Gesellschaften weiter ausgebaut. Im vorliegenden Buch beziehen sich die Artikelverweise deshalb stets auf die Bestimmungen des aktuellen, neu revidierten Aktienrechts. Der Gesetzestext vom 15. Juni 2020 wird am 1. Januar 2023 in Kraft treten. Die Bestimmungen zur Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung sowie die Bestimmungen zu Zahlungen von Rohstoffunternehmen an staatliche Stellen sind bereits auf den 1. Januar 2021 in Kraft getreten. Nach dem Inkrafttreten der Revision steht den Gesellschaften ein Zeitfenster von zwei Jahren zur Verfügung, um ihre Statuten bei Bedarf anzupassen. Die Lehre und Rechtsprechung sind in diesem Zusammenhang gegenwärtig und in der Zukunft mit der Beantwortung diverser Fragen beschäftigt. Für amtierende und zukünftige Verwaltungsräte betrifft die Aktienrechtsrevision insbesondere Änderungen in den folgenden Bereichen:

- Aktienkapital und dessen Veränderung
- Eigene Aktien, Reserven und Dividenden
- Rückerstattung von Leistungen
- Neuerungen bei der Generalversammlung
- Einzelwahl der Verwaltungsräte auch bei nicht kotierten Gesellschaften
- Elektronische Beschlussfassung ohne qualifizierte elektronische Signatur
- Geregeltes Vorgehen bei Interessenkonflikten
- Sanierungspflichten
- Vertretung der Geschlechter im Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung
- Aktienrechtliche Verantwortlichkeit
- Berichterstattung über nichtfinanzielle Belange (Transparenz von Zahlungen von Rohstoffunternehmen an staatliche Stellen; Sorgfaltsplichten und Transparenz über Konfliktmineralien und Kinderarbeit)

Die über 260 000 Verwaltungsräte in den 224 544 schweizerischen Aktiengesellschaften (Stand 1. Januar 2021 gemäss Eidg. Amt für das Handelsregister) haben folglich eine verantwortungsvolle Aufgabe in einem sich stets verändernden Kontext. Das vorliegende Werk soll den Verwaltungsrat vor diesem Hintergrund dabei unterstützen, seine Rechte und Pflichten rasch und praxisorientiert abzuklären. Mit der fünften, ergänzten und überarbeiteten Auflage des Standardwerks für Verwaltungsräte werden die neuen Bestimmungen der Aktienrechtsrevision und die neuste Literatur und Rechtsprechung zu den Bereichen Gesellschaftsrecht, Corporate Governance sowie Buchführungs- und Rechnungslegungsrecht auf verständliche und dennoch wissenschaftlich fundierte Weise erörtert. Als Selektionskriterien wurden insbesondere Aktualität und Praxisbezug der relevanten Literatur und Rechtsprechung verwendet.

Dem Wunsch vieler Verwaltungsräte entsprechend haben wir die Sammlung von Mustern und Checklisten weiter ausgebaut. Waren es in der letzten Ausgabe noch 105 direkt verwendbare Word- und Excel-Vorlagen, so sind es nun bereits 148 aktuelle Muster und Checklis-

ten. Auch komplexe Muster, wie z.B. ein Aktionärbindungsvertrag, Organisationsreglemente für Konzernmutter- und Konzerntochtergesellschaften, ein Mandatsvertrag für den Verwaltungsrat im Auftragsverhältnis sowie für Treuhänder, eine Familienverfassung, Checklisten zur Beurteilung von bestehenden bzw. neuen Revisoren, ein vollständiger Geschäftsbericht inkl. Lagebericht oder ein Whistleblowing-Reglement sind vorhanden. Wie bereits bei der vierten Auflage können die Muster und Checklisten der fünften Auflage für die individuelle Anpassung auf die einzelne Gesellschaft ebenfalls unter <www.schulthess-mustervorlagen.ch> bequem heruntergeladen werden. Zur besseren Übersicht wurde unser Buch nun in zwei Bände aufgeteilt. Der Band I enthält den gesamten Theorieteil mit zahlreichen Empfehlungen, im Band II sind alle Muster und Checklisten sowie das Stichwortverzeichnis für das ganze Buch publiziert.

Wir danken an dieser Stelle allen, welche zur Realisierung der Herausgabe dieser 5. Auflage beigetragen haben. Ein besonderer Dank gebührt Herrn M.A. HSG in Law and Economics Fabian Akeret, Rechtsanwalt, der als Projektleiter wesentlich zur zeitgerechten Fertigstellung des Manuskriptes beigetragen und die Koordination übernommen hat. Möge auch die neue Auflage wieder zu einem Standardwerk in Theorie und Praxis werden.

Staad/St. Gallen/Zürich im Juni 2021

Roland Müller/Lorenz Lipp/Adrian Plüss

Vorwort zur 1. Auflage

Der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft führt deren Geschäfte, soweit er die Geschäftsführung nicht mit statutarischer Ermächtigung und nach Massgabe eines Organisationsreglements übertragen hat. Doch selbst bei übertragener Geschäftsführung hat der Verwaltungsrat unentziehbare Aufgaben, die er mit aller Sorgfalt zu erfüllen hat. Verletzt er seine Pflichten absichtlich oder fahrlässig, so haftet er nicht nur den einzelnen Aktionären, sondern auch den Gesellschaftsgläubigern für den verursachten Schaden.

Die über 187 000 Verwaltungsräte in den schweizerischen Aktiengesellschaften haben demnach eine verantwortungsvolle Aufgabe. Trotzdem sind ihre Rechte und Pflichten gesetzlich nur sehr knapp geregelt. Dies ist zwar im Hinblick auf die stetig zunehmende Gesetzesflut zu begrüssen, doch sind in diesem Falle die vorhandenen Unsicherheiten durch Rechtsprechung und Literatur zu beheben.

Mit dem vorliegenden Werk soll dem Verwaltungsrat ein Mittel in die Hand gegeben werden, seine Rechte und Pflichten rasch und praxisorientiert abzuklären. Die zahlreichen Muster und Checklisten im letzten Teil des Buches bieten überdies eine echte Hilfe bei den häufigsten Aufgaben des Verwaltungsrates. Auch wenn das Handbuch des Verwaltungsrates dadurch einen respektablen Umfang erreicht hat, soll niemand von der Übernahme eines Verwaltungsratsmandates abgeschreckt werden – unsere Wirtschaft braucht fähige und entschlussfreudige Verwaltungsräte!

Für die wertvolle Mithilfe bei dieser Arbeit danken wir namentlich den Herren Dr. oec. et lic. iur. Urs Rechsteiner und lic. iur. Alain Fischer, beides Mitarbeiter im Advokaturbüro Dr. iur. Roland Müller, sowie den Herren Kurt Fischer, dipl. Bücherexperte, und Rechtsanwalt lic. iur. Markus Binder, beides Partner der Schweizerischen Treuhandgesellschaft – Coopers & Lybrand AG.

Staad/St. Gallen im Frühjahr 1994

Roland Müller/Lorenz Lipp

Inhaltsübersicht

Vorwort V
Inhaltsverzeichnis XI
Literaturverzeichnis XLV
Abkürzungsverzeichnis LXXVII

1. Das Verwaltungsratsmandat 1

2. Rechte des Verwaltungsrats 103

3. Pflichten des Verwaltungsrats 161

4. Zivilrechtliche Verantwortlichkeit 431

5. Strafrechtliche Verantwortlichkeit 497

6. Haftungsprävention 523

7. Verwaltungsrat und Generalversammlung 571

8. Verwaltungsrat und Revisionsstelle 669

9. Der Verwaltungsrat im Konzern 809

10. Der Verwaltungsrat und Corporate Governance 845

11. Muster und Checklisten 1017

Sachregister 957

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V
Inhaltsübersicht IX
Literaturverzeichnis XLV
Abkürzungsverzeichnis LXXVII

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
1.1.9 Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat 13
1.2 Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat 13
1.2.1 Natürliche Person ohne Pflicht zur Aktionärseigenschaft 13
1.2.2 Urteilsfähigkeit 14
1.2.3 Wohnsitz 15
1.2.4 Unabhängigkeit 16
1.2.4.1 Unabhängigkeit von der Revisionsstelle 16
1.2.4.2 Erweiterte Unabhängigkeitsvorschriften 16
1.2.4.2 Konsequenzen eines Verstosses gegen Unabhängigkeitsvorschriften 19
1.2.5 Statutarische Voraussetzungen 20
1.2.6 Keine persönlichen Voraussetzungen von Gesetzes wegen 22
1.2.7 Persönliche Voraussetzungen gemäss Rechtsprechung, Lehre und Aufsichtsbehörden 24
1.2.7.1 Zusätzliche persönliche Voraussetzungen je nach Unternehmen 24
1.2.7.2 Grundkenntnisse der Rechnungslegung 25
1.2.7.3 Grundkenntnisse der rechtlichen und wirtschaftlichen Zusammenhänge 25
1.2.7.4 Unternehmerisches Denken und Handeln 25
1.2.7.5 Teamfähigkeit 26
1.2.7.6 Bereitschaft zur persönlichen Mitwirkung 26
1.2.7.7 Integrität, Sorgfalt und Treue 26
1.2.7.8 Fachkompetenz 28
1.2.7.9 Zusätzliche Voraussetzungen gemäss Aufsichtsbehörden 29

1.2.8 Vorprüfung vor Mandatsannahme 29
1.3 Wahl des Verwaltungsrats 30
1.3.1 Suche und Vorselektion von VR-Kandidaten 30
1.3.2 Einladung zur Generalversammlung 35
1.3.3 Auskunftspflicht 35
1.3.4 Abstimmung 36
1.3.5 Annahmeerklärung 38
1.3.6 Der stille Verwaltungsrat 39
1.3.7 Suppleanten 41
1.3.8 Der delegierte Verwaltungsrat nach Art. 762 OR 41
1.4 Recht auf einen Verwaltungsratssitz 43
1.4.1 Das Anrecht der Aktionärsgruppen 43
1.4.2 Das Anrecht der Partizipanten 45
1.4.3 Das Anrecht aus anderen Gründen 45
1.4.4 Die Stellung des Vertreters zur vertretenen Aktionärsgruppe 46
1.5 Rechtsnatur des Verwaltungsratsmandats 47
1.5.1 Organschaftliches Verhältnis als Grundlage 47
1.5.2 Sonderstellung VR-Delegierter und VR-Präsident 49
1.5.2.1 Sonderstellung des VR-Delegierten 49
1.5.2.2 Sonderstellung des VR-Präsidenten 51
1.5.3 Auswirkungen der rechtlichen Qualifikation 52
1.6 Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer 53
1.6.1 Problematik einer Doppelstellung 53
1.6.2 Voraussetzungen und Zulässigkeit einer Doppelstellung 55
1.6.3 Konsequenzen aus einer Doppelstellung als VR und Arbeitnehmer 56
1.6.3.1 Arbeitsrechtliche Konsequenzen 56
1.6.3.2 Gesellschaftsrechtliche Konsequenzen 57
1.6.3.3 Versicherungsrechtliche Konsequenzen 57
1.6.3.4 Prozessrechtliche Konsequenzen 58
1.7 Beginn des Verwaltungsratsmandats 58
1.7.1 Wahl und Annahmeerklärung 58
1.7.2 Eintragung im Handelsregister 59
1.7.3 Funktion und Unterschriftsberechtigung 59
1.8 Ende des Verwaltungsratsmandats 62
1.8.1 Beendigungsgründe im Überblick 62
1.8.2 Ende der Amtsdauer 63
1.8.3 Abberufung durch die Generalversammlung 65
1.8.4 Rücktritt des Verwaltungsrats 67
1.8.5 Auflösung der Gesellschaft 68
1.8.6 Weitere Beendigungsgründe 69

1.9 Konstituierung 70
1.9.1 Notwendigkeit und Möglichkeiten der Konstituierung 70
1.9.2 Der gemeinsam handelnde Verwaltungsrat 72
1.9.3 Ausschüsse des Verwaltungsrats 73
1.9.4 Die interne Aufgabenverteilung 76
1.9.5 Delegation an Dritte 78
1.9.6 Das Organisationsreglement 81
1.9.7 Das Funktionendiagramm 83
1.9.8 Der Präsident des Verwaltungsrats 84
1.9.9 Der Vizepräsident 87
1.9.10 Der Delegierte des Verwaltungsrats 88
1.9.10.1 Der Begriff des VR-Delegierten 88
1.9.10.2 Die Funktion des VR-Delegierten 89
1.9.11 Der Sekretär des Verwaltungsrats 90
1.9.12 Der Lead Director 93
1.9.13 Verwaltungsräte in Tochtergesellschaften 93
1.9.14 Co-Präsidenten einer Aktiengesellschaft 96
1.9.15 Der Beirat 97
1.10 Handelsregistereintrag 97
1.10.1 Eintragungspflicht 97
1.10.2 Eintragungsanmeldung 98
1.10.3 Publizitätsprinzip 101
1.10.4 Öffentlicher Glaube des Handelsregisters 101
1.10.5 Wirkung des Handelsregistereintrages 102
1.10.6 Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat 102

2. Rechte des Verwaltungsrats 103

2.1 Die Rechte des Verwaltungsrats im Allgemeinen 103
2.1.1 Überblick über die Rechte des Verwaltungsrats 103
2.1.2 Die Rechte des Gesamtverwaltungsrats 104
2.1.3 Gliederung nach Funktionen 105
2.1.4 Möglichkeiten der Einschränkung 106
2.1.5 Die Rechtsstellung von delegierten Vertretern im Verwaltungsrat 107
2.1.6 Die Rechtsstellung von fiduziarischen Verwaltungsräten 108
2.1.7 Rechtsanmassung 108
2.2 Einsichts-, Auskunfts- und Zutrittsrecht 110
2.2.1 Überblick 110
2.2.2 Die in Frage stehenden Rechtsgüter 110
2.2.3 Auskunftspflichtige Personen 111

2.2.4 Internes Informationssystem 112
2.2.5 Informationspflicht vor der Sitzung 113
2.2.6 Informationsrecht innerhalb der Sitzung 113
2.2.7 Informationsrecht ausserhalb der Sitzungen 114
2.2.8 Einsicht in Akten und Daten 115
2.2.9 Abweisung eines Gesuches 116
2.2.10 Einzelfragen 116
2.2.10.1 Einsichts- und Auskunftsrecht von Beratern 116
2.2.10.2 Einsichts- und Auskunftsrecht bei öffentlichen Unternehmen 117
2.2.10.3 Auskunftsrecht und Arztgeheimnis 118
2.2.10.4 Erstellen von Kopien und Abschriften 119
2.2.10.5 Durchsetzung und Ende des Einsichts-, Auskunfts- und Zutrittsrechts ... 119
2.2.11 Informationsrechte im Konzern 120
2.3 Recht auf Sitzungseinberufung 121
2.3.1 Zeitpunkt 121
2.3.2 Form 122
2.3.3 Häufigkeit 122
2.3.4 Voraussetzungen 124
2.3.5 Traktanden 125
2.4 Weisungsrecht 127
2.4.1 Bedeutung 127
2.4.2 Form der Ausübung des Weisungsrechtes 128
2.4.3 Schranken des Weisungsrechtes 129
2.5 Honorierung von VR- und GL-Mitgliedern aus rechtlicher Sicht 130
2.5.1 Legalität und Legitimität 130
2.5.2 Aktienrechtlicher Minderheitenschutz 131
2.5.3 Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice 132
2.5.4 Empirische Angaben zur Entschädigung der VR-Mitglieder 133
2.5.4.1 Schwierigkeiten bei der Untersuchung 133
2.5.4.2 Ergebnisse der Studie durch die BDO 134
2.5.5 Art der Entschädigung 135
2.5.6 Festsetzung der Entschädigung 138
2.5.7 Kumulation von Lohn- und Honoraranspruch 141
2.5.7.1 Grundsätzlicher Anspruch auf Lohn und Verwaltungsratshonorar 141
2.5.7.2 Lohnanspruch bei organunabhängiger Tätigkeit 143
2.5.7.3 Lohnanspruch bei organabhängiger Tätigkeit 144
2.5.7.4 Selbständige oder unselbständige Tätigkeit 146
2.5.8 Vorhandene Möglichkeiten zur Begrenzung der VR-Honorare 146
2.5.8.1 Bei börsenkotierten Gesellschaften 146
2.5.8.2 Bei nicht börsenkotierten Gesellschaften 147

2.5.9 Sozialversicherungsabzüge von VR-Honoraren 149
2.5.9.1 Überblick über die Abrechnungsmöglichkeiten von VR-Honoraren 149
2.5.9.2 Abzüge für AHV/IV/EO sowie ALV 150
2.5.9.3 Abzüge für die berufliche Vorsorge 151
2.6 Stimmrecht 151
2.6.1 Stimmrecht in den Verwaltungsratssitzungen 151
2.6.1.1 Recht zur Teilnahme und Abstimmung an VR-Sitzungen 151
2.6.1.2 Vertretungsrecht an VR-Sitzungen 153
2.6.2 Stimmrecht in der Generalversammlung 154
2.6.2.1 Stimmrecht als Aktionär 154
2.6.2.2 Stichentscheid als Vorsitzender 155
2.6.3 Stimmrecht in den Geschäftsleitungssitzungen 156
2.7 Recht auf Anrufung des Richters 157
2.7.1 Allgemeines 157
2.7.2 Schadenersatzklagen 157
2.7.3 Strafklagen 158
2.8 Recht auf Mandatsniederlegung 159
2.8.1 Voraussetzungen 159
2.8.2 Wirkung 160
2.8.3 Selbstanmeldung beim Handelsregisteramt 160

3. Pflichten des Verwaltungsrats 161

3.1 Übersicht über die Pflichten des Verwaltungsrats 161
3.1.1 Allgemeines 161
3.1.2 Unübertragbare Pflichten 163
3.1.3 Übertragbare Pflichten 164
3.1.4 Handlungsbedarf 165
3.1.5 Überprüfung der eigenen Tätigkeit 166
3.2 Oberleitung und Organisation der Gesellschaft 167
3.2.1 Oberleitung der Gesellschaft 167
3.2.1.1 Oberleitung im Strategiebereich 167
3.2.1.2 Oberleitung im Informatikbereich 169
a) Zwingende Aufgabe für den Verwaltungsrat 169
b) Gefährdungspotenzial und Lösungsvorschläge 170
c) Periodische Überprüfung der IT-Situation 172
d) Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) 172
3.2.1.3 Oberleitung im Sicherheitsbereich 175
a) Problematik für den Verwaltungsrat 175
b) Sicherheit ist Chefsache 176
d) Entscheidungsgrundlagen für den Verwaltungsrat 178
e) Versicherungsreview 178

3.2.2 Festlegung der Organisation 179
3.2.2.1 Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung 179
3.2.2.2 Regelung der Zeichnungsberechtigung 181
3.2.2.3 Organisation beim Verwaltungsrat als Finanzintermediär 182
3.2.3 Bestellung, Beaufsichtigung und Abberufung der Geschäftsführung 184
3.3 Delegation 186
3.3.1 Voraussetzungen 186
3.3.2 Rechtswirkungen 187
3.3.3 Interne Delegation 189
3.3.4 Externe Delegation 189
3.3.5 Rückdelegation an die Generalversammlung 190
3.3.5.1 Gesetzliche Basis 190
3.3.5.2 Konsultativabstimmungen 190
3.4 Finanzielle Führung 191
3.4.1 Die finanzielle Gesamtführung des Unternehmens 191
3.4.1.1 Die Bedeutung der finanziellen Führung 191
3.4.1.2 Die Dimensionen der finanziellen Unternehmensführung 192
3.4.1.3 Die finanzielle Gesamtführung 193
a) Wertmanagement 194
b) Festlegung oberster Finanzziele und Rahmenbedingungen 195
c) Abstimmung von Liquidität, Kapitalstruktur und finanzieller Flexibilität 197
d) Werttransfer an die Aktionäre 198
3.4.1.4 Finanzmanagement 198
3.4.1.5 Finanzcontrolling 199
3.4.2 Ausgestaltung des Rechnungswesens 200
3.4.2.1 Funktionen des Rechnungswesens 200
3.4.2.2 Elemente des Rechnungswesens 201
3.4.2.3 Aufgaben des Verwaltungsrats bei der Ausgestaltung des Rechnungswesens 202
3.4.3 Buchführung und Rechnungslegung 203
3.4.3.1 Gesetzliche Grundlagen 203
3.4.3.2 Allgemeine gesetzliche Bestimmungen zu Buchführung und Rechnungslegung 203
a) Allgemeine Bestimmungen zur Buchführung 204
b) Allgemeine Bestimmungen zur Rechnungslegung 207
3.4.3.3 Differenzierung nach der wirtschaftlichen Bedeutung 210
a) Jahresrechnung 210
b) Rechnungslegung für grössere Unternehmen 210
c) Abschluss nach anerkanntem Standard zur Rechnungslegung 211
d) Konzernrechnung 211
3.4.3.4 Offenlegungsvorschriften 211
a) Geschäftsbericht 211
b) Zwischenabschluss 213

3.4.3.5 Rechnungslegungsrecht und Minderheitenschutz 213
a) Grundproblematik und Ausgangslage- 213
b) Eingeführte Minderheitenrechte im Rechnungslegungsrecht 215
c) Allgemeine Bemerkungen zu den Minderheitsrechten im Rechnungslegungsrecht 216
c.1) Berechnung der notwendigen Quoren 216
c.2) Formelle Anforderungen an den Antrag 216
c.3) Zeitpunkt des Antrags 217
c.4) Durchsetzung 218
d) Antrag zur Erstellung einer Jahresrechnung nach anerkanntem Standard zur Rechnungslegung (Art. 962 Abs. 2 OR). 218
e) Antrag einer qualifizierten Minderheit auf Erstellung einer Jahresrechnung gemäss Rechnungslegung für grössere Unternehmen (Art. 961d Abs. 2 OR) 220
f) Antrag einer qualifizierten Minderheit zur Erstellung einer Konzernrechnung (Art. 963a Abs. 2 OR) 221
g) Antrag einer qualifizierten Minderheit zur Erstellung einer Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung (Art. 963b Abs. 4 OR) 222
h) Empfehlungen im Umgang mit Minderheitsbeteiligten 223
3.4.3.6 Aufgaben des Verwaltungsrats im Rahmen der Buchführung und Rechnungslegung 223
3.4.3.7 Aufgaben der Geschäftsleitung im Rahmen der Buchführung und Rechnungslegung 227
3.4.4 Jahresrechnung 228
3.4.4.1 Bilanz 228
3.4.4.2 Erfolgsrechnung 230
3.4.4.3 Anhang 231
3.4.4.4 Rechnungslegung für grössere Gesellschaften 233
a) Zusätzliche Angaben im Anhang der Jahresrechnung 234
b) Geldflussrechnung 234
c) Lagebericht 235
3.4.4.5 Weitere speziell zu beachtende Bestimmungen 236
3.4.5 Bewertung 237
3.4.5.1 Herausforderungen der Bewertung 237
3.4.5.2 Gesetzliche Höchstbewertungsvorschriften 238
3.4.5.3 Anmerkungen und Empfehlungen zur Bewertung: 242
a) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige kurzfristige Forderungen 242
b) Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen 242
c) Wertschriften 243
d) Sachanlagen 243
e) Immaterielle Anlagen 243
f) Beteiligungen 244
g) Rückstellungen 244
h) Arbeitgeberbeitragsreserven 244
i) Schwankungsreserven 245
j) Latente Steuern 245

3.4.5.4 Kontrolle über stille Reserven 245
a) Begriff der stillen Reserven 246
b) Voraussetzungen zur Bildung stiller Reserven 247
c) Auflösung von stillen Reserven 247
3.4.6 Abschluss nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung 248
3.4.6.1 True and Fair View 248
3.4.6.2 Duale Rechnungslegung 249
3.4.6.3 Befreiung von der Erstellung eines Abschlusses nach einem anerkannten Standard 250
3.4.6.4 Wahl des anerkannten Standards zur Rechnungslegung 250
a) Swiss GAAP FER 251
b) International Financial Reporting Standards (IFRS) 253
c) Die wichtigsten Unterschiede zwischen handelsrechtlichen Abschluss, IFRS und Swiss GAAP FER 256
3.4.6.5 Die transparente Rechnungslegung im Dienste einer glaubhaften Kommunikation 261
3.4.7 Konzernrechnung 262
3.4.7.1 Allgemeines 262
3.4.7.2 Gesetzliche Konsolidierungspflicht: Kontrollprinzip 263
3.4.7.3 Befreiung von der Konsolidierungspflicht 264
3.4.7.4 Aufhebung der Befreiung von der Konsolidierungspflicht 266
3.4.7.5 Grundsätze der Konsolidierung 266
3.4.8 Ausgestaltung der Finanzkontrolle 268
3.4.8.1 Allgemeine Grundlagen 268
3.4.8.2 Das interne Kontrollsystem IKS: Begriff und Ziele des internen Kontrollsystems 270
3.4.8.3 Komponenten eines IKS 271
3.4.8.4 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats beim IKS 275
3.4.8.5 Mindestanforderungen an das IKS 277
3.4.8.6 Einführung des IKS als Projekt 278
a) Grundsätze 278
b) Dokumentation der Prozesse, Risiken und Kontrollen 279
c) Nachvollzug der Kontrollen; Beurteilung und Berichterstattung an den VR 280
3.4.9 Ausgestaltung der Finanzplanung 281
3.5 Sitzungs- und Verhandlungsteilnahme 283
3.5.1 Allgemeines 283
3.5.2 Recht und Pflicht zur Teilnahme 284
3.5.3 Vorbereitungspflicht 285
3.5.4 Verhandlungsleitung 287
3.6 Protokollführung 288
3.6.1 Notwendigkeit der Protokollführung 288
3.6.2 Form der Protokollführung 289
3.6.3 Inhalt des Protokolls 289

a) Ausgangslage 290
b) Diskussion 291
c) Beschluss 291
3.6.4 Zirkulationsbeschluss 292
3.6.5 Telefon- und Videokonferenzen 293
3.6.6 Elektronische Aufbewahrung von Protokollen 294
3.7 Pflichten im Zusammenhang mit den Statuten 294
3.7.1 Grundsatz 294
3.7.2 Mindestliberierung 296
3.7.3 Amtsdauer 297
3.7.4 Beachtung der Aktionärsrechte 298
3.8 Treuepflicht und Konkurrenzierungsverbot 299
3.8.1 Grundsatz 299
3.8.2 Treuepflicht 300
3.8.3 Sorgfaltspflicht 302
3.8.4 Gleichbehandlungspflicht 303
3.8.5 Konkurrenzierungsverbot 304
3.8.6 Der Verwaltungsrat als Interessenvertreter 305
3.8.6.1 Allgemeines 305
3.8.6.2 Begriffsbestimmung 306
a) Unabhängigkeit 306
b) Unvereinbarkeit 308
c) Offenlegungspflicht 308
d) Interessenkollision 308
3.8.6.3 Vermeidung von Interessenkonflikten und Konfliktstrategien 310
3.8.6.4 Verhaltensvorschriften bei Interessenkonflikten 311
a) Gesetzliche Regelung 311
b) Ausstandspflicht 311
c) Besondere Pflichten bei Unternehmensübernahmen 313
3.8.7 Geheimhaltungspflicht 314
3.9 Führung des Aktienbuchs 315
3.9.1 Gesetzliche Vorschriften 315
3.9.1.1 Zwang zur Führung eines Aktienbuchs bei Namenaktien 315
3.9.1.2 Zwang zur Umwandlung von Inhaberaktien in Namenaktien 318
3.9.2 Gestaltung des Aktienbuchs 320
3.9.3 Änderungen des Aktienbuchs 321
3.9.4 Aktienübertragung 321
3.9.4.1 Allgemeines 321
3.9.4.2 Kauf/Tausch/Schenkung börsenkotierter Namenaktien 322
3.9.4.3 Erwerb börsenkotierter Namenaktien durch Erbgang, Erbteilung und eheliches Güterrecht 323
3.9.4.4 Kauf/Tausch/Schenkung nicht börsenkotierter Namenaktien 323

3.9.4.5 Erwerb nicht kotierter Namenaktien durch Erbgang, Erbteilung, eheliches Güterrecht und Zwangsvollstreckung 323
3.9.4.6 Probleme mit dem Bewilligungsgesetz 324
3.9.5 Einsichtsrecht in das Aktienbuch 324
3.9.5.1 Grundsatz 324
3.9.5.2 Einsichtsrecht des Aktionärs über Eintragungen von Mitaktionären 325
3.9.5.3 Einsichtsrecht der Revisionsstelle 325
3.10 Übrige Pflichten des Verwaltungsrats 326
3.10.1 Erstellung des Geschäftsberichts 326
3.10.1.1 Verantwortung des Verwaltungsrats 326
3.10.1.2 Gesetzliche Grundlagen 327
3.10.1.3 Lagebericht als Teil des Geschäftsberichts 328
3.10.1.4 Struktur und Inhalt des Geschäftsberichts 329
3.10.1.5 Darstellung des Geschäftsverlaufs sowie der wirtschaftlichen Lage 330
3.10.1.6 Weitere Berichtsthemen 331
a) Risikoberichterstattung 331
b) Bericht über nichtfinanzielle Belange (gem. Art. 964a–c OR) 333
c) Bericht über Transparenz bei Rohstoffunternehmen (Art. 964d bis Art. 964i OR) 337
d) Sorgfaltspflichten und Transparenz über Konfliktmineralien und Kinderarbeit 337
e) Nachhaltigkeit 339
3.10.1.7 Corporate Governance 339
3.10.1.8 Finanzberichterstattung 339
3.10.1.9 Der Geschäftsbericht als Instrument der Unternehmenskommunikation 341
3.10.2 Erstellung des Vergütungsberichts/Offenlegung der Entschädigung 343
3.10.2.1 Grundsätzliches 343
3.10.2.2 Vergütungen 344
3.10.2.3 Vergütungsbericht 346
3.10.2.4 Prüfung des Vergütungsberichts 348
3.10.2.5 Lohngleichheitsanalysen 348
3.10.3 Einberufung der Generalversammlung 350
3.10.3.1 Zur Einberufung Verpflichtete 350
3.10.3.2 Zur Einberufung Berechtigte 350
3.10.3.3 Einberufungsbestimmungen 351
3.10.3.4 Einberufung in Pandemiezeiten 352
3.10.4 Ausführung der Generalversammlungsbeschlüsse 354
3.10.5 Aufgaben im Zusammenhang mit der Veränderung des Aktienkapitals 354
3.10.5.1 Gründung 354
a) Einfache Gründung 355
b) Qualifizierte Gründung 356
3.10.5.2 Einforderung der noch nicht geleisteten Einlage bei teilliberierten Namenaktien 359
3.10.5.3 Durchführung von Kapitalerhöhungen 360

a) Ordentliche Kapitalerhöhung 360
a.1) Grundkonzept und Praxis 360
a.2) Erhöhungsbeschluss 361
a.3) Ausgabebetrag und Bezugsrecht 362
a.4) Zeichnung und Liberierung 363
a.5) Kapitalerhöhungsbericht des Verwaltungsrats 363
a.6) Beschluss des VR: Feststellung des Vollzugs des Erhöhungsbeschlusses der GV und Statutenänderung 364
a.7) Eintrag im Handelsregister 364
b) bedingte Kapitalerhöhung 364
b.1) Grundkonzept 364
b.2) GV-Beschluss zur bedingten Erhöhung des Kapitals 365
b.3) Schutz der Aktionäre 366
b.4) Durchführung 366
3.10.5.4 Durchführung von Kapitalherabsetzungen 367
a) Gesetzliche Grundlagen 367
b) Gründe für eine Kapitalherabsetzung 368
c) Abgrenzung zu anderen Sachverhalten 369
d) Ordentliche Kapitalherabsetzung 369
d.1) Grundsätzliches 369
d.2) Vorbereitung der Generalversammlung: Antrag des VR 370
d.3) Aufforderung an die Gläubiger 370
d.4) Prüfungsbestätigung des zugelassenen Revisionsexperten 371
d.5) Beschluss der Generalversammlung 372
d.6) Änderung der Statuten und Feststellungen des Verwaltungsrats 372
d.7) Eintragung in das Handelsregister 372
d.8) Auszahlung der frei werdenden Mittel 373
e) Kapitalherabsetzung im Falle einer Unterbilanz 373
e.1) Ausgangslage und Voraussetzung 373
e.2) Vereinfachtes Verfahren und Erleichterungen 374
f) Gleichzeitige Herabsetzung und Erhöhung des Aktienkapitals (Harmonika) 374
3.10.5.5 Kapitalveränderungen im Kapitalband 375
a) Ermächtigung für den Verwaltungsrat 375
b) Grenzen des Kapitalbands 377
c) Weitere Bestimmungen zum Kapitalband 378
3.10.5.6 Liquidation des Unternehmens 378
3.10.6 Ausarbeitung eines Antrags an die Generalversammlung zur Gewinnverwendung 380
3.10.6.1 Grenzen und Herausforderungen des Werttransfers an die Aktionäre 380
3.10.6.2 Verantwortung des VR für Gewinnverwendungsantrag an Generalversammlung 381
3.10.6.3 Voraussetzungen für eine Gewinnausschüttung 382
a) Allgemeine Bedingungen 382
b) Berücksichtigung der Kapitalschutzbestimmungen gem. Art. 680 OR 384
3.10.6.4 Prüfung des Antrags des VR durch die Revisionsstelle. 385
3.10.6.5 Behandlung und Beschlussfassung durch Generalversammlung 386

a) Beschlusskompetenz der Generalversammlung 386
b) Stellungnahme des Verwaltungsrats zu abgeänderten Anträgen an der Generalversammlung 387
c) Ad-hoc-Beurteilung der abgeänderten Anträge durch Revisionsstelle 387
d) Fehlerhafter Beschluss der Generalversammlung: nichtig oder anfechtbar 388
3.10.6.6 Auszahlung der Dividende/Verrechnungssteuer 389
3.10.6.7 Ausserordentliche Dividende 390
3.10.6.8 Zwischendividende 391
3.10.6.9 Zeitgleiche Erfassung von Dividenden im Konzern 392
3.10.7 Massnahmen bei drohender Zahlungsunfähigkeit, hälftigem Kapitalverlust und Überschuldung 393
3.10.7.1 Grundlagen 393
a) Drohende Zahlungsunfähigkeit 393
b) Hälftiger Kapitalverlust 394
c) Überschuldung 395
3.10.7.2 Massnahmen bei drohender Zahlungsunfähigkeit 395
a) Pflicht des Verwaltungsrats zur Überwachung der Zahlungsfähigkeit 395
b) Massnahmen des Verwaltungsrats bei drohender Zahlungsunfähigkeit 396
3.10.7.3 Verantwortlichkeit des Verwaltungsrats bei hälftigem Kapitalverlust 397
a) Beseitigung des hälftigen Kapitalverlusts 397
b) Weitere betriebswirtschaftliche Sanierungsmassnahmen 399
3.10.7.4 Massnahmen des Verwaltungsrats bei begründeter Besorgnis der Überschuldung 399
a) Erstellung eines Zwischenabschlusses 399
b) Kurzfristige Massnahmen und Rangrücktritte 402
c) Benachrichtigung des Gerichts 404
3.10.7.5 Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen 405
3.10.8 Beurteilung der Leistung der Revisionsstelle 406
3.10.9 Darlehen an Aktionäre und ähnliche Sachverhalte 407
3.10.9.1 Allgemeines 407
3.10.9.2 Gleichbehandlungspflicht 408
3.10.9.3 Sorgfaltspflicht in der Vermögensanlage 408
3.10.9.4 Verbot der Einlagerückgewähr gemäss Art. 680 Abs. 2 OR 409
a) Grundlage 409
b) Verschärfte Praxis des Bundesgerichts 410
c) Markt- bzw. Drittbedingungen («Drittmannstest») 412
d) Beurteilung eines allfälligen Verstosses gegen Art. 680 Abs. 2 OR 415
3.10.9.5 Folgen einer Verletzung der Kapitalschutzvorschriften 416
a) Nichtigkeit 416
b) Steuerliche Folgen 416
c) Verantwortlichkeiten und weitere Gesichtspunkte 417
d) Pflichten des Verwaltungsrats 418
3.10.10 Pflicht zur Anhebung von Anfechtungs- oder Verantwortlichkeitsklagen 419
3.10.10.1 Anfechtungsklage 419

3.10.10.2 Klage auf Feststellung der Nichtigkeit 421
3.10.10.3 Anhebung von Verantwortlichkeitsklagen 423
3.10.10.4 Klage auf Rückerstattung 424
3.10.11 Erteilung von Auskünften ausserhalb der Generalversammlung 425
3.10.12 Abgabe von Patronatserklärungen 426
3.10.12.1 Wesen der Patronatserklärung 426
3.10.12.2 Rechtsnatur und -wirkung 427
3.10.12.3 Offenlegung in der Finanzberichterstattung 428
3.10.13 Offenlegungs- und Angebotspflicht bei börsenkotierten Gesellschaften 429
3.10.13.1 Allgemeines zur Offenlegungs- und Angebotspflicht 429
3.10.13.2 Der Verwaltungsrat als organisierte Gruppe 429

4. Zivilrechtliche Verantwortlichkeit 431

4.1 Allgemeines 431
4.1.1 Grundlagen für die zivilrechtliche Verantwortlichkeit 431
4.1.1.1 Formelle und materielle Grundlagen 431
4.1.1.2 Schaden 432
4.1.1.3 Pflichtwidriges Verhalten 434
4.1.1.4 Adäquater Kausalzusammenhang 436
4.1.1.5 Verschulden 437
4.1.2 Unterschied zur strafrechtlichen Verantwortlichkeit 438
4.1.3 Bedeutung der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit 439
4.1.4 Umfang der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit 441
4.1.4.1 In personeller Hinsicht 441
4.1.4.2 In materieller Hinsicht 442
4.1.4.3 In zeitlicher Hinsicht 442
4.1.5 Durchsetzung 443
4.1.5.1 Vorbemerkung 443
4.1.5.2 Aktivlegitimation 443
4.1.5.3 Passivlegitimation 446
4.1.5.4 Zuständigkeit 447
4.1.5.5. Defensivtaktiken 448
4.1.5.6 Vollstreckung des Urteils 448
4.1.6 Zivilrechtliche Verantwortlichkeit des faktischen Organs 449
4.1.7 Einredemöglichkeiten der Verwaltungsräte 450
4.2 Prospekthaftung 451
4.2.1 Gesetzliche Grundlagen 451
4.2.1.1 Neuregelung in Art. 69 FIDLEG 451
4.2.1.2 Anwendungsbereich 452
4.2.1.3 Sonderfragen 452
4.2.2 Klagevoraussetzungen 453

4.2.2.1 Allgemeines ... 453
4.2.2.2 Schaden ... 453
4.2.2.3 Widerrechtlichkeit ... 453
4.2.2.4 Adäquater Kausalzusammenhang ... 454
4.2.2.5 Verschulden ... 455
4.2.2.6 Aktivlegitimation ... 455
4.2.2.7 Passivlegitimation ... 455
4.2.3 Kasuistik ... 456
4.3 Gründungshaftung ... 457
4.3.1 Gesetzliche Grundlagen ... 457
4.3.1.1 Die Regelung des Art. 753 OR ... 457
4.3.1.2 Das Gründungsstadium einer Aktiengesellschaft ... 458
4.3.1.3 Die massgebenden Handlungen ... 459
4.3.2 Klagevoraussetzungen ... 459
4.3.2.1 Aktivlegitimation ... 459
4.3.2.2 Passivlegitimation ... 460
4.3.2.3 Die übrigen Klagevoraussetzungen ... 461
4.3.3 Kasuistik ... 461
4.3.3.1 Keine Haftung mangels Kausalzusammenhang ... 461
4.3.3.2 Haftung wegen Nichteinbringung dieser Sacheinlage ... 462
4.3.3.3 Haftung wegen Verletzung der Sacheinlagevorschriften ... 462
4.4 Haftung aus Verwaltung und Geschäftsführung ... 462
4.4.1 Gesetzliche Grundlagen ... 462
4.4.1.1 Die Regelung von Art. 754 OR ... 462
4.4.1.2 Sorgfaltspflichtverletzung ... 464
4.4.2 Klagevoraussetzungen ... 465
4.4.2.1 Aktiv- und Passivlegitimation ... 465
4.4.2.2 Möglichkeit der Haftungsbefreiung ... 466
4.4.2.3 Die übrigen Klagevoraussetzungen ... 467
4.4.3 Kasuistik ... 469
4.5 Haftung nach Fusionsgesetz ... 470
4.6 Haftung für öffentlich-rechtliche Forderungen ... 471
4.6.1 Steuerrecht ... 471
4.6.1.1 Allgemein ... 471
4.6.1.2 Verrechnungssteuer ... 472
4.6.1.3 Direkte Bundessteuer ... 475
4.6.1.4 Weitere Steuerarten ... 475
4.6.1.5 Beispiel eines Mantelhandels ... 475
4.6.1.6 Beispiel einer faktischen Liquidation ... 476
4.6.2 Sozialversicherungsrecht ... 477
4.6.2.1 Allgemeines ... 477
4.6.2.2 Die Haftpflichtigen ... 478

4.6.2.3 Schaden 479
4.6.2.4 Die Pflichtverletzung und das Verschulden 480
4.6.2.5 Adäquater Kausalzusammenhang 483
4.6.2.6 Beispiel eines Rechtfertigungsgrundes 483
4.6.2.7 Beispiel der Wirkung einer Demission 484
4.6.2.8 Beispiel einer Haftung ausserhalb eines Konkurses 484
4.6.3 Umweltschutzrecht 485
4.6.4 Übrige öffentlich-rechtliche Belange 486
4.7 Weitere Haftungstatbestände 486
4.7.1 Haftung des Verwaltungsrats in öffentlichen Unternehmen 486
4.7.2 Haftung aus Vertrag 488
4.7.3 Haftung aus unerlaubter Handlung 490
4.7.4 Übrige Haftungstatbestände 491
4.8 Haftungssolidarität und Rückgriff 491
4.8.1 Gesetzliche Grundlage 491
4.8.2 Solidarität 492
4.8.2.1 Die Regelung von Art. 759 OR 492
4.8.2.2 Beispiel 494
4.8.3 Rückgriff 495

5. Strafrechtliche Verantwortlichkeit 497

5.1 Bedeutung und Besonderheiten 497
5.1.1 Bedeutung 497
5.1.2 Verantwortlichkeit der Organe und des Unternehmens selbst 498
5.1.3 Verwaltungsstrafrecht 500
5.2 Mögliche Straftatbestände 500
5.2.1 Überblick 500
5.2.2 Allgemeine Vermögensdelikte 500
5.2.2.1 Ungetreue Geschäftsbesorgung 501
5.2.2.2 Missbrauch von Lohnabzügen 502
5.2.2.3 Ausnützung vertraulicher Tatsachen, Kursmanipulation 503
5.2.2.4 Geheimnisverletzung 503
5.2.2.5 Gläubigerbevorzugung 503
5.2.3 Finanz- und Kapitalmarktstrafrecht 503
5.2.3.1 Zweck 503
5.2.3.2 Insiderhandel 504
5.2.3.3 Kursmanipulation 505
5.2.4 Geldwäschereistrafrecht 505
5.2.5 Insolvenzstrafrecht 507
5.2.5.1 Zweck 507

5.2.5.2 Betrügerischer Konkurs und Pfändungsbetrug 508
5.2.5.3 Gläubigerschädigung durch Vermögensminderung 508
5.2.5.4 Bevorzugung eines Gläubigers 509
5.2.6 Bilanzstrafrecht 510
5.2.7 Geheimnisschutz- und Spionagestrafrecht 510
5.2.7.1 Zweck 510
5.2.7.2 Verletzung des Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisses 510
5.2.7.3 Wirtschaftlicher Nachrichtendienst 511
5.2.8 Wettbewerbsstrafrecht 512
5.2.8.1 Unlauterer Wettbewerb 512
5.2.8.2 Verletzung der Pflicht zur Preisbekanntgabe an Konsumenten 512
5.2.9 Kartellstrafrecht 512
5.2.10 Korruptionsstrafrecht 513
5.2.10.1 Entwicklung 513
5.2.10.2 Tatbestände 513
5.2.11 Immaterialgüterstrafrecht 515
5.2.12 Wirtschaftslenkungsstrafrecht 516
5.2.13 Steuerstrafrecht 517
5.3 Besonderheiten des Strafverfahrens 518
5.3.1 Unschuldsvermutung 518
5.3.2 Vergleich und Klagerückzug 518
5.3.3 Kostenfolge 519
5.3.4 Adhäsionsweise Zivilklage 520
5.3.5 Besondere Verfahrensarten 520

6. Haftungsprävention 523

6.1 Allgemeines 523
6.1.1 Begriff und Bedeutung der Haftungsprävention 523
6.1.2 Zivilrechtliche und strafrechtliche Haftungsprävention 523
6.1.3 Zulässigkeit der Haftungsprävention 524
6.2 Generelle Möglichkeiten der Haftungsprävention 524
6.2.1 Allgemeines 524
6.2.1.1 Zeitliche Unterteilung 524
6.2.1.2 Massnahmen vor der Mandatsannahme 525
6.2.1.3 Massnahmen bei der Mandatsausübung 525
6.2.1.4 Massnahmen nach der Mandatsniederlegung 527
6.2.2 Auswahl der Gesellschaft 527
6.2.3 Zusammensetzung des Verwaltungsrats 529
6.2.4 Organisation 530
6.2.5 Vermeidung einer faktischen Organschaft 531

6.3 Spezielle Präventionsmöglichkeiten 532
6.3.1 Mandatsvertrag 532
6.3.2 Versicherungen für Verwaltungsräte 533
6.3.3 Entlastungsbeschluss 537
6.3.3.1 Die gesetzliche Regelung des Art. 758 OR 537
6.3.3.2 Wirkungen der Entlastung 538
6.3.3.3 Wirkungen der Beschlussdelegation 539
6.3.3.4 Beispiel einer Einzelfall-Décharge 540
6.3.3.5 Beispiel einer Décharge durch Erben 541
6.3.4 Ehevertrag 542
6.4 Risikomanagement auf Stufe Verwaltungsrat 543
6.4.1 Grundlagen 543
6.4.1.1 Notwendigkeit des Risikomanagements 543
6.4.1.2 Entwicklungstendenzen des Risikomanagements 545
a) Vom unsystematischen zum vollintegrierten Risikomanagement-system 545
b) Vom Einzelrisiko zur Gesamtbetrachtung 545
6.4.1.3 Gesetzliche Grundlagen des Risikomanagements 546
a) Obligationenrecht 546
b) Bankenrecht 547
6.4.1.4 Begriffe 547
a) Risiko und Sicherheit 547
b) Risikomanagement und Risk Controlling 548
6.4.2 Risikomanagement als Führungsaufgabe 549
6.4.2.1 Risikomanagement als Kreislauf 549
6.4.2.2 Festlegung der Risikomanagementstrategie 550
6.4.2.3 Risikoidentifikation (Erkennen und Erfassen der Risiken) 551
6.4.2.4 Risk Assessment (Risikoanalyse, Risikobewertung und Risiko-aggregation) 552
6.4.2.5 Risikokommunikation/-berichterstattung 556
a) Allgemeines 556
b) Interne Berichterstattung 557
c) Externe Berichterstattung 557
6.4.2.6 Risikosteuerung 558
6.4.2.7 Überwachung und Anpassung des Risikomanagements 559
a) Prozessabhängige Überwachung 559
b) Prozessunabhängige Überwachung 559
6.4.3 Einführung eines Risikomanagement-Prozesses 560
6.4.4 Organisation des Risikomanagements 560
6.4.4.1 Organisation auf Stufe Verwaltungsrat 560
6.4.4.2 Organisation auf Stufe Geschäftsführung 562
6.4.4.3 Risikomanagement im Konzern 562
6.5 Notfallmanagement 562
6.5.1 Ziele 562

6.5.2 Prozess des Notfallmanagements 563
6.5.3 Abgrenzung Störung, Notfall und Krise 564
6.5.4 Verantwortung 565
6.5.5 Inhalt der Leitlinie zum Notfallmanagement 565
6.5.6 Alarmierung 566
6.5.6.1 Alarm- oder Eskalationsstufen 566
6.5.6.2 Alarmierungs- und Eskalationsverfahren 567
6.5.6.3 Sofortmassnahmen 567
6.5.7 Krisenkommunikation 567
6.5.7.1 Interne Krisenkommunikation 567
6.5.7.2 Externe Krisenkommunikation 568
a) Organisatorische Strukturen 568
b) Kommunikationsstrategie 569
c) Grundsätze der Krisenkommunikation 569
d) Hilfsmittel und Technik 570

7. Verwaltungsrat und Generalversammlung 571

7.1 Allgemeines zur GV 571
7.1.1 Kompetenzen der Generalversammlung 571
7.1.2 Abgrenzung der Kompetenzen von GV und Verwaltungsrat 574
7.2 Vorbereitung der Generalversammlung 576
7.2.1 Vorbereitungspflichten des VR 576
7.2.2 Prüfung von Minderheitsbegehren auf Einberufung und Traktandierung 578
7.2.3 Vorprüfung von Statutenänderungen 580
7.2.4 Einberufung der Generalversammlung 580
7.2.4.1 Pflicht des VR zur Einberufung 580
7.2.4.2 Adressaten der Einberufung 581
7.2.4.3 Form der Einberufung 581
7.2.4.4 Fristen der Einberufung 582
7.2.4.5 Einberufung zur Universalversammlung 583
7.2.5 Art der Bekanntgabe der Information 584
7.2.6 Inhalt der Einberufung 585
7.2.6.1 Ort der Generalversammlung 585
a) Festlegung des Tagungsortes durch den Verwaltungsrat 585
b) Tagungsort im Ausland 586
c) Gerichtliche Zuständigkeit bei ausländischem Tagungsort 587
d) Mehrere Tagungsorte 588
e) Physischer Tagungsort und Teilnahme via Internet 588
7.2.6.2 Zeitpunkt der Generalversammlung 589
7.2.6.3 Traktandenliste 589
7.2.6.4 Bekanntgabe der Anträge 591
7.2.6.5 Hinweis auf Geschäfts- und Revisionsbericht 592

7.2.6.6 Anordnungen zur Kontrolle der Stimmberechtigung 592
a) Festsetzung eines Stichtages zur Stimmrechtsermittlung bei Namenaktien 592
b) Hinterlegung von Inhaberaktien (und allenfalls Partizipationsscheinen) 592
c) Regelung der individuellen Stimmrechtsvertretung 593
d) Regelung der institutionellen Stimmrechtsvertretung 593
7.2.6.7 Berücksichtigung der Partizipanten 593
7.2.6.8 Teilnahme von Mitgliedern des Verwaltungsrats ohne Aktionärseigenschaft 594
7.2.6.9 Einbindung einer allfälligen Sonderuntersuchung 594
7.2.7 Änderung und Widerruf der Einberufung 594
7.2.7.1 Änderung der Einberufung 594
7.2.7.2 Widerruf der Einberufung 595
7.2.8 Rechtsfolgen einer mangelhaften Einberufung 596
7.2.9 Vorbereitung auf Eventualitäten 597
7.3 Durchführung der Generalversammlung 599
7.3.1 Teilnehmerkreis 599
7.3.1.1 Grundsatz 599
7.3.1.2 Teilnahmepflicht des Verwaltungsrats 599
7.3.1.3 Teilnahmepflicht der Revisionsstelle 600
7.3.1.4 Teilnahmepflicht einer Urkundsperson 601
7.3.1.5 Teilnahme der Aktionäre 601
7.3.1.6 Teilnahme von Nichtaktionären 602
7.3.2 Virtuelle Generalversammlung 603
7.3.2.1 Gesetzliche Voraussetzungen zur Verwendung elektronischer Mittel 603
7.3.2.2 Statutarische und reglementarische Voraussetzungen 604
7.3.2.3 Identifikation der teilnehmenden Aktionäre 605
7.3.2.4 Durchführung der virtuellen Generalversammlung im engeren Sinn 606
7.3.2.5 Technische Probleme und Cyber-Angriffe 607
7.3.2.6 Öffentliche Beurkundung von Generalversammlungsbeschlüssen 608
7.3.3 Vertretung an der Generalversammlung 609
7.3.4 Konstituierung der Generalversammlung 612
7.3.5 Leitung der Generalversammlung 612
7.3.6 Behandlung der Traktanden 613
7.3.7 Abstimmung 615
7.3.7.1 Grundprinzip 615
7.3.7.2 Ausnahmen 616
a) Aktienstimmen 616
b) Eigene Aktien 616
c) Nicht einbezahlte Aktien 617
d) Entlastungsbeschluss 617
e) Statutarische Beschränkungen 618
f) Aktionärbindungsverträge 618

7.3.7.3 Durchführung der Abstimmung 619
7.3.7.4 Quorumsvorschriften 620
7.3.8 Protokoll der Generalversammlung 623
7.3.9 Zum unabhängigen Stimmrechtsvertreter 625
7.3.9.1 Wahl und Wählbarkeit 625
7.3.9.2 Amtsdauer und Abberufung 626
7.3.9.3 Erteilung von Vollmachten und Weisungen 627
7.3.9.4 Administration 628
7.3.9.5 Weisungsgebundenheit 628
7.3.9.6 Stimmgeheimnis 629
7.3.9.7 Erste Erfahrungen 629
7.4 Auskunfts- und Informationspflicht 629
7.4.1 Auskunftspflicht des Verwaltungsrats an der Generalversammlung 630
7.4.2 Auskunfts- und Einsichtsrecht ausserhalb der Generalversammlung 632
7.5 Sonderuntersuchung 633
7.5.1 Wesen und Bedeutung 633
7.5.2 Voraussetzungen und Verfahren 636
7.5.3 Verhalten bei einer Sonderuntersuchung 639
7.5.4 Konsequenzen der Sonderuntersuchung 640
7.6 Verhalten bei Übernahmen 642
7.6.1 Motive für Übernahmen 642
7.6.2 Interessenkonflikte 643
7.6.3 Übernahmerecht bei kotierten Gesellschaften 644
7.6.3.1 Gesetzliche Grundlagen 644
7.6.3.2 Übernahmerecht 644
a) Ziel der Regelung 644
b) Die wesentlichsten Regelungen aus Sicht der Zielgesellschaft 645
7.6.4 Pflichten des Verwaltungsrats bei kotierter Zielgesellschaft 645
7.6.4.1 Langfristige Vorkehrungen 645
a) Abstimmung mit der Unternehmensstrategie 645
b) Präventive Vorkehrungen 646
7.6.4.2 Sofortmassnahmen 647
7.6.4.3 Schriftliche Stellungnahme zum Angebot 648
a) Stellungnahme zu den Angaben im Angebotsprospekt 648
b) Stellungnahme zu den Absichten der bedeutenden Aktionäre. 649
c) Angabe von Abwehrmassnahmen 649
d) Angabe von Interessenkonflikten von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung 649
7.6.4.4 Spätere Anpassungen 650
7.6.4.5 Ausserordentliche Generalversammlung 651
7.6.4.6 Weitere Gebote für den Verwaltungsrat 651
a) Gleichbehandlungspflicht 651
b) Mitteilungspflicht hinsichtlich der beabsichtigten Massnahmen 651

c) Verschärfte Meldepflicht über Transaktionen in Aktien der Zielgesellschaft 652
d) Fairnessgebot, nicht Neutralitätspflicht 652
7.6.4.7 Verbot bestimmter Massnahmen 653
a) Börsenrechtliche Verbote 653
b) Aktienrechtliche Verbote 654
7.6.4.8 Zulässige Abwehrmassnahmen 656
a) Präventive Abwehrmassnahmen (vor dem Bekanntwerden des öffentlichen Kaufangebots). 656
b) Abwehrmassnahmen nach Bekanntwerden des Angebots 659
7.6.5 Abwehrmassnahmen bei nicht kotierten Gesellschaften 659
7.6.6 Exkurs zum Anbieter bei kotierten Gesellschaften 661
7.6.6.1 Rechtliche Grobbeurteilung der Zielgesellschaft 661
7.6.6.2 Aufbau von Beteiligungen 661
7.6.6.3 Letter of Intent 662
7.6.6.4 Voranmeldung oder direktes Übernahmeangebot 662
7.6.6.5 Festsetzung des Angebotspreises unter dem Aspekt der Gleichbehandlung 663
7.6.6.6 Bedingungen 663
7.6.6.7 Squeeze-out und Dekotierung 664
a) Kraftloserklärung («Squeeze-out») 664
b) Squeeze-out Merger 664
c) Dekotierung 664
7.7 Aktionärbindungsverträge 665
7.7.1 Bedeutung und Rechtsgrundlagen 665
7.7.2 Relevanz für den Verwaltungsrat 665
7.7.3 Der Verwaltungsratspräsident als Koordinationsstelle 665
7.7.4 Regelungen zur Übertragung von Aktien 666
7.7.5 Vertragliche Quoren 667
7.7.6 Ausübung des Stimmrechts 667

8. Verwaltungsrat und Revisionsstelle 669
8.1 Funktion der Revisionsstelle 669
8.1.1 Allgemeines 669
8.1.2 Informations- und Bestätigungsfunktion 670
8.1.2.1 Selbstschutz für das Unternehmen und dessen Leitungsorgane 671
8.1.2.2 Entscheidungsbasis für die Aktionäre 672
8.1.2.3 Kapitalschutz für die Gläubiger 672
8.1.2.4 Information für die übrigen Interessierten 673
8.1.3 Prävention 674
8.1.4 Detektivfunktion 675
8.1.5 Revisionsstelle als sekundäres Organ 675
8.1.6 Grenzen der Revision 676

8.2 Gesetzliche Revisionspflicht 677
8.2.1 Differenzierte Revisionspflicht 677
8.2.1.1 Differenzierte Prüfpflicht 678
8.2.1.2 Art der Revision 678
a) Höherer Grad der Zusicherung bei ordentlicher Revision 684
b) Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems (IKS) bei ordentlicher Revision 684
c) Raschere Feststellung und Behebung von Fehlern und Gesetzesverstössen 685
d) Bessere Ausgangslage bei künftigem Wachstum und Umstrukturierungen 685
8.2.2 Wahlrechte und Gestaltungsmöglichkeiten 685
8.2.2.1 Opting-up (Einführung einer ordentlichen Revision) 686
8.2.2.2 Opting-out (gänzlicher Verzicht auf eine Revision) 688
8.2.2.3 Opting-down (Verzicht auf gewisse Anforderungen an die Revisionsstelle) 689
8.2.2.4 Opting-in 689
8.2.2.5 Weitere Gestaltungsmöglichkeiten 690
8.3 Anforderungen an die Revisionsstelle 691
8.3.1 Formelle Voraussetzungen 691
8.3.2 Differenzierte Anforderungen an die Revisionsstelle 692
8.3.3 Zulassung 692
8.3.4 Voraussetzungen an Integrität, Ausbildung und Erfahrung 693
8.3.5 Unabhängigkeit 695
8.3.5.1 Einführung 695
8.3.5.2 Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der ordentlichen Revision 696
8.3.5.3 Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der eingeschränkten Revision 699
8.3.5.4 Zusätzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der Prüfung von Gesellschaften des öffentlichen Interesses 700
8.3.5.5 Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der freiwilligen Revision 701
8.3.5.6 Umsetzung der Unabhängigkeitsvorschriften 701
8.3.6 Weitere Anforderungen an eine Revisionsstelle 702
8.3.6.1 Verschwiegenheit 702
8.3.6.2 Branchenerfahrung 704
8.3.6.3 Einbindung in ein (internationales) Netzwerk 704
8.3.6.4 Finanzielle Sicherheiten und Reputation 704
8.4 Wahl der Revisionsstelle 705
8.4.1 Allgemeines 705
8.4.2 Auswahl 705
8.4.2.1 Auswahlverfahren 705
8.4.2.2 Auswahlkriterien 708

a) Qualität der Prüfung: Angaben zum Prüfungsansatz 708
b) Informationen zum Revisionsunternehmen 709
c) Der vorgesehene Revisionsleiter und sein Team 710
d) Effektive Kommunikation mit VR/AC und Art der geplanten Berichterstattung 710
e) Honorar 711
8.4.2.3 Verschwiegenheit in der Auswahlphase 711
8.4.3 Traktandierung der Wahl und Wahlvorschlag 712
8.4.4 Wahl an der Generalversammlung 713
8.4.5 Annahme der Wahl 713
8.4.6 Handelsregistereintrag 714
8.4.7 Amtsdauer 715
8.4.7.1 Gesetzliche Grundlagen 715
8.4.7.2 Beginn 715
8.4.7.3 Ende 716
a) Arten der Beendigung 716
b) Ablauf der Amtsdauer ohne Wiederwahl 716
c) Rücktrittserklärung 717
d) Abberufung bzw. Entzug der Zulassung 718
e) Aktenrückgabe 719
8.5 Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der ordentlichen Revision 720
8.5.1 Prüfung des Abschlusses 720
8.5.1.1 Prüfungsauftrag 720
8.5.1.2 Prüfungsgegenstand Rechnungslegung allgemein 722
8.5.1.3 Prüfungsgegenstände und -themen im Einzelnen 723
a) Ordnungsmässigkeit der Buchführung 723
b) Zutreffen der Annahme zur Unternehmensfortführung (Going-Concern-Prämisse) 723
c) Einhaltung der Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung 725
d) Einhaltung von Mindestgliederungsvorschriften und Offenlegungsvorschriften 725
e) Einhaltung von Bewertungsvorschriften 726
f) Prüfung des Bestands und der Veränderung der stillen Reserven 727
g) Einhaltung der Kapitalschutzvorschriften 727
h) Transaktionen mit nahestehenden Personen: Einhaltung v on Bewertungsvorschriften 729
i) Einhaltung von besonderen Einzelvorschriften 730
8.5.1.4 Abgrenzung des Prüfungsgegenstands 730
8.5.2 Prüfung des Gewinnverwendungsantrags des Verwaltungsrats 732
8.5.2.1 Allgemeine Regelung 732
8.5.2.2 Spezialfälle 733
a) Aufschieben des Antrags betr. Gewinnverwendung 733
b) Zwischendividende 734
8.5.3 Prüfung der Existenz eines internen Kontrollsystems (IKS) 734
8.5.3.1 Grundlagen 734

8.5.3.2 Prüfung der Existenz des IKS 735
8.5.3.3 Berichterstattung über die Prüfung der Existenz des IKS 737
a) Berichterstattung zum IKS an die Generalversammlung 737
b) Berichterstattung zum IKS an den Verwaltungsrat 738
8.5.4 Berichterstattung über die Abschlussprüfung an die Generalversammlung 739
8.5.4.1 Gesetzliche Grundlagen 739
8.5.4.2 Vom Standardtext zum individuellen Vermerk des Abschlussprüfers 740
a) Anpassung der Prüfungsstandards über die Berichterstattung an die Generalversammlung 740
b) Wichtigste Änderungen 741
c) Besonders wichtige Prüfungssachverhalte (Key Audit Matters, KAM) 742
d) Sonstige Informationen im Geschäftsbericht 743
e) Kommunikation 743
f) Aufbau des zusammenfassenden Berichts über die Revision/Vermerk 745
8.5.4.3 Modifikationen im Prüfungsurteil 748
8.5.4.4 Hervorhebungen eines Sachverhalts 750
8.5.4.5 Hinweise 751
8.5.4.6 Empfehlung zur Abnahme oder Rückweisung der Jahresrechnung 751
8.5.5 Umfassende Berichterstattung an den Verwaltungsrat 753
8.5.5.1 Schriftlicher umfassender Bericht an den Verwaltungsrat 753
a) Grundlagen 753
b) Zweck 753
c) Inhalt 754
8.5.5.2 Ergänzende mündliche Berichterstattung 756
8.5.5.3 Ergänzende schriftliche Berichterstattung 758
8.5.6 Anzeigepflichten 758
8.5.6.1 Meldung von Verstössen an den Verwaltungsrat 758
8.5.6.2 Meldung von wesentlichen Verstössen an die Generalversammlung 759
8.5.7 Teilnahme und Auskunftserteilung an der Generalversammlung 760
8.5.7.1 Teilnahme 760
8.5.7.2 Auskunftspflicht an der Generalversammlung 761
8.5.8 Ersatzweise Handlungspflichten 762
8.5.8.1 Ersatzweise Einberufung der Generalversammlung 762
8.5.8.2 Ersatzweise Benachrichtigung des Gerichts bei offensichtlicher Überschuldung 764
a) Grundlage 764
b) Ersatzweise Benachrichtigung des Gerichts 765
8.5.9 Geheimhaltungspflicht 766
8.6 Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der eingeschränkten Revision 768
8.6.1 Gesetzliche Grundlage 768
8.6.2 Unabhängigkeit, Mitwirkung bei der Buchführung, andere Dienstleistungen 769
8.6.3 Eingeschränkte Revision der Jahresrechnung 771

8.6.3.1 Ziel der eingeschränkten Revision 771
8.6.3.2 Prüfungsvorgehen 772
8.6.4 Eingeschränkte Prüfung des Antrags der Verwendung des Bilanzgewinns 773
8.6.5 Berichterstattung an die Generalversammlung 773
8.6.6 Ersatzweise Benachrichtigung des Gerichts 774
8.6.7 Allenfalls Anwesenheit an der Generalversammlung 775
8.6.8 Ersatzweise Pflicht zur Einberufung einer Generalversammlung 776
8.6.9 Geheimhaltungspflicht 776
8.7 Übrige gesetzliche Prüfpflichten 776
8.7.1. Allgemeines 776
8.7.1.1 Zulassungsanforderungen an den Prüfer 777
8.7.1.2 Anforderungen bezüglich der Unabhängigkeit des Prüfers 779
8.7.1.3 Anzuwendende Prüfungsstandards 779
8.7.2 Gründungsprüfung 780
8.7.3 Kapitalerhöhungsprüfung 781
8.7.3.1 Allgemeines 781
8.7.3.2 Prüfung bei der ordentlichen Kapitalerhöhung 782
8.7.3.3 Prüfung bei der bedingten Kapitalerhöhung 783
8.7.4 Kapitalherabsetzungsprüfung 783
8.7.5 Umstrukturierungsprüfungen 785
8.7.5.1 Vorgesehene Prüfungen und Bestätigungen 785
8.7.5.2 Die Rechtstellung des Umstrukturierungsprüfers und seine Unabhängigkeit 786
8.7.5.3 Unabhängigkeit des Umstrukturierungsprüfers 787
8.7.6 Prüfung des Zwischenabschlusses gem. Art. 725*b* OR 788
8.7.6.1 Grundlage 788
8.7.6.2 Prüfung des Zwischenabschlusses durch die Revisionsstelle 788
8.7.6.3 Berichterstattung der Revisionsstelle 789
8.7.7 Prüfungen im Bereich Vergütungen 789
8.7.7.1 Prüfung des Vergütungsberichts bei kotierten Gesellschaften 789
8.7.7.2 Überprüfung von Lohngleichheitsanalysen 791
8.7.8 Liquidationsprüfung 792
8.8 Rechte der Revisionsstelle 793
8.8.1 Informationsrecht: umfassende Auskunfts- und Meldepflicht des Verwaltungsrats 793
8.8.1.1 Gesetzliche Grundlage und Verantwortlichkeit 793
8.8.1.2 Vollständigkeits-/Bilanzerklärung 793
8.8.2 Recht auf Entschädigung 795
8.8.3 Recht auf Selbständigkeit 796
8.8.4 Rücktrittsrecht 796
8.9 Verantwortlichkeit der Revisionsstelle 797
8.9.1 Einleitung 797

8.9.2 Gesetzliche Grundlagen für zivilrechtliche Verantwortlichkeit 798
8.9.3 Klageberechtigung 799
8.9.4 Schaden 801
8.9.5 Pflichtverletzung 802
8.9.6 Adäquater Kausalzusammenhang 803
8.9.7 Verschulden 804
8.9.8 Weitere Aspekte zivilrechtlicher Verantwortlichkeit 804
8.9.8.1 Reduktion 804
8.9.8.2 Solidarität/Regress 804
8.9.8.3 Verjährung 806
8.9.9 Strafrechtliche Verantwortlichkeit 806

9. Der Verwaltungsrat im Konzern 809

9.1 Ausgangslage 809
9.2 Gründe für die Konzernbildung 809
9.3 Zum Wesen des Konzerns 810
9.3.1 Neue Rechnungslegung: Übergang zum Kontrollprinzip 810
9.3.2 Konzernbegriff 811
9.3.3 Gelöste und ungelöste Fragestellungen 813
9.4 Eingliederung und Organisation 814
9.4.1 Problematik 814
9.4.2 Kompetenzdelegation an die Obergesellschaft oder eine Managementgesellschaft 814
9.4.3 Eingliederung der Untergesellschaft in den Konzern 815
9.5 Der Verwaltungsrat in der Konzernobergesellschaft 816
9.5.1 Kompetenzdelegation bzw. -attraktion in der Konzernobergesellschaft 816
9.5.2 Aufgaben des Verwaltungsrats in der Konzernobergesellschaft bei hoher Kompetenzattraktion 817
9.5.3 Durchsetzungsmittel der Konzernleitung bei Kompetenzattraktion 818
9.5.4 Besetzung des Verwaltungsrats der Konzerntochtergesellschaft 819
9.6 Stellung des Verwaltungsrats in der Konzerntochtergesellschaft 820
9.6.1 Wahl 820
9.6.2 Kompetenzdelegation an die Obergesellschaft oder eine Managementgesellschaft 821
9.6.3 Residuelle Aufgaben des Verwaltungsrats der Konzerntochtergesellschaft 821
9.6.4 Umsetzungsfragen 823
9.6.4.1 Gegenseitige Information 823
9.6.4.2 Beschlussfassung 823
9.6.4.3 Verkürzte Unterstellungsverhältnisse 824
9.6.4.4 Weisungen von der herrschenden Gesellschaft (Konzernweisungen) 825
9.6.4.5 Verfolgung von Konzerninteressen 826

9.6.5 Mandatsverträge 827
9.7 Der Verwaltungsrat bei bedeutendem aussenstehendem Aktionariat 829
9.7.1 Das Aushandlungskonzept 829
9.7.2 Missbrauch bzw. Pflichtverletzung des Verwaltungsrats im Konzern 830
9.8 Aktienrechtliche Verantwortlichkeit 831
9.8.1 Vorbemerkungen 831
9.8.2 Haftungsgrundsätze 832
9.9 Sonderfragen 834
9.9.1 Zur Institutionalisierung einer Konzernstruktur 834
9.9.1.1 Abstimmung des Gesellschaftszwecks auf das Konzernverhältnis 834
9.9.1.2 Delegation von gesetzlichen Kompetenzen 835
9.9.1.3 Allfällige weitere Statutenänderungen 835
9.9.1.4 Stellung von Minderheitsaktionären 835
9.9.1.5 Stellung von Gläubigern 836
9.9.2 Darlehen in Konzernverhältnissen 836
9.9.2.1 Darlehen von der Obergesellschaft an die Konzernuntergesellschaften ... 836
9.9.2.2 Darlehen von Konzernuntergesellschaften an die Obergesellschaft 837
9.9.2.3 Cash Pooling 838
9.9.3 Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften 840
9.9.4 Wechselseitige Beteiligungen 841
9.9.5 Konzernklauseln 842
9.9.6 Haftung aus Konzernvertrauen 842
9.9.7 Internationale Konzernsachverhalte 843

10. Der Verwaltungsrat und Corporate Governance 845

10.1 Begriff und Wesen der Corporate Governance 845
10.1.1 Entstehung des Begriffs Corporate Governance 845
10.1.2 Begriff der Corporate Governance 845
10.1.3 Doppelte Ebene der Corporate Governance 848
10.1.4 Mehrwert durch Corporate Governance 850
10.2 Internationale Entwicklung der Corporate Governance 851
10.2.1 Entwicklung in den USA 851
10.2.2 Entwicklung in Grossbritannien 854
10.2.3 Entwicklung in der EU 858
10.2.3.1 Aktionärsrechte 860
a) Identifizierung der Aktionäre (Know Your Shareholder) 861
b) Übermittlung von Informationen und Erleichterung der Ausübung von Aktionärsrechten 861
c) Transparenzpflichten von institutionellen Anlegern, Vermögensverwaltern und Stimmrechtsberatern 861
d) Mitspracherechte der Aktionäre bei der Vergütungspolitik 862

10.2.3.2 Abschlussprüfer 862
10.2.3.3 EU Finanzberichterstattung 863
10.2.3.4 Nicht-Finanzinformationen 864
10.2.3.5 Umsetzung in den Mitgliedländer 864
10.2.4 Die Entwicklung in der OECD 865
10.2.4.1 OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen 865
10.2.4.2 G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance (2015) 866
10.3 Corporate Governance in der Schweiz 867
10.3.1. Die Entwicklung von Corporate Governance in der Schweiz 867
10.3.2 Grundsatz des «Comply or Explain» 869
10.3.3 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) 870
10.3.4 Richtlinie Corporate Governance (RLCG) 882
10.3.5 Expertenbericht Corporate Governance 883
10.4 Einzelfragen zur Corporate Governance 885
10.4.1 Verwaltungsrats- oder Aufsichtsratssystem 885
10.4.2 Doppelstellung: Mitglied des Verwaltungsrats – Mitglied der Geschäftsleitung 887
10.4.3 Doppelstellung Verwaltungsratspräsident – CEO (Chef der Geschäftsleitung) 888
10.4.4 Kapitalstruktur: one share – one vote 890
10.4.4.1 Ausgangslage 890
a) Stimmrechtsaktien 890
b) Partizipationsscheine 890
c) Vinkulierungsbeschränkungen 891
10.4.4.2 Kritik 891
10.4.4.3 Folgerungen 892
10.4.5 Genehmigung von Verwaltungsratsentscheiden durch die Generalversammlung 894
10.4.6 Diversität im Verwaltungsrat 895
10.4.6.1 Ausgangslage 895
10.4.6.2 Aktienrechtliche Regelung 895
10.4.6.3 Beurteilung 896
10.4.7 Lohngleichheit von Mann und Frau 897
10.4.7.1 Ausgangslage 897
10.4.7.2 Gesetzliche Regelung 897
10.4.7.3 Beurteilung 898
10.4.8 Regulierung der Stimmrechtsberater 898
10.4.8.1 Ausgangslage 898
10.4.8.2 Richtlinien 900
10.4.8.3 Beurteilung 901
10.4.9 Stimmgeheimnis des unabhängigen Stimmrechtsvertreters 901
10.4.9.1 Ausgangslage 901
10.4.9.2 Aktienrechtsrevision 902
10.4.9.3 Würdigung 903

10.4.10 Senkung von Schwellenwerten 903
10.4.10.1 Ausgangslage 903
10.4.10.2 Aktienrechtsrevision 2020 904
10.4.10.3 Beurteilung 906

10.5 Bedeutung von Corporate Governance für nicht kotierte Gesellschaften und KMU 907

10.5.1 Charakteristika und Herausforderungen für KMU 907
10.5.1.1 Charakteristika der KMU 907
10.5.1.2 Herausforderungen für KMU 910
10.5.2 Notwendigkeit der Corporate Governance 912
10.5.3 Die Oberleitung und Oberaufsicht durch den Verwaltungsrat 913
10.5.3.1 Aufgaben des Verwaltungsrats 914
10.5.3.2 Zusammensetzung des Verwaltungsrats 914
10.5.3.3 Grösse des Verwaltungsrats 915
10.5.3.4 Vertretung der massgeblichen Gruppen im Verwaltungsrat 915
10.5.3.5 Unabhängige Verwaltungsratsmitglieder 915
10.5.3.6 Arbeitsweise und Organisation 916
10.5.3.7 Ausschüsse und Delegierte 917
10.5.3.8 Vergütung von VR und GL 917
10.5.4 Verhältnis Verwaltungsrat zur Geschäftsleitung 918
10.5.4.1 Personelle Trennung VR–GL 918
10.5.4.2 Trennung Verwaltungsratspräsident–Geschäftsleiter (CEO) 918
10.5.4.3 Organisationsreglement 919
10.5.5. Einsatz von Führungsinstrumenten 919
10.5.5.1 Unternehmensleitbild 919
10.5.5.2 Planung/Management Information System 919
10.5.5.3 Externe Finanzberichterstattung 920
10.5.5.4 Revisionsstelle 921
10.5.5.5 Leistungsbeurteilung 921
10.5.6 Verhältnis zu den Anleger-/Minderheitsaktionären 921
10.5.6.1 Gleichbehandlungsgebot 922
10.5.6.2 Angemessenen Information der Anleger-/Minderheitsaktionäre 924
10.5.6.3 Vermögensmässige Beteiligung der Anleger-/Minderheitsaktionäre (Recht auf Dividende) 926
10.5.7 Verhältnis zwischen den Aktionären im KMU 927
10.5.7.1 Initiative durch Verwaltungsrat 927
10.5.7.2 Kommunikation innerhalb der Eigner/Familie 928
10.5.7.3 Ausarbeitung einer Eignerstrategie 929
10.5.7.4 Inhalt der Eigner-/Familienstrategie 930
10.5.7.6 Verkaufsmöglichkeit für Anleger/Minderheitsaktionäre 932
10.5.8 Vermeidung von Interessenkonflikten 933
10.5.9 Corporate Governance im KMU und übrige Stakeholder 934
10.5.9.1 Beziehung zu den Banken 934

10.5.9.2 Lieferanten und andere Stakeholder 934
10.5.9.3 Bei Eigentumsübertragung und Nachfolgeregelung 935
10.6 Eignerstrategie bei öffentlichen Unternehmen 936
10.6.1 Rolle des Staates als Eigner 936
10.6.2 Rechte und Pflichten der Eigner 936
10.6.3 Grundlagen und Zweck der Eignerstrategie 937
10.6.4 Eignerziele in öffentlichen Unternehmen 937
10.6.5 Erarbeitung der Eignerstrategie 938
10.6.5.1 Vorbereitungsarbeiten 938
10.6.5.2 Durchführung 939
10.6.5.3 Information zur Erarbeitung 939
10.6.5.4 Inhalte einer Eignerstrategie 940
10.6.5.5 Abschluss einer Eignerstrategie 941
10.6.5.6 Empfehlungen zur Erarbeitung von Eignerstrategien 941
10.7 Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) 942
10.7.1 Einleitung 942
10.7.2 Konzept der langfristigen und nachhaltigen Ausrichtung 943
10.7.2.1 Begriff 943
10.7.2.2 Grundlagen 944
10.7.3 Corporate Social Responsibility (CSR) 945
10.7.4 Gründe für Corporate Social Responsibility 946
10.7.4.1 Der normative Ansatz 946
10.7.4.2 Der ökonomisch motivierte Ansatz 947
10.7.5 Umsetzung von Corporate Social Responsibility 948
10.7.6 Kommunikation und Berichterstattung über Nachhaltigkeit (CSR) 950
10.7.6.1 Bedeutung 950
10.7.6.2 Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung 951
10.7.6.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz 952
10.7.6.4 Opting in von SIX-kotierten Unternehmen 953
10.7.6.5 Verbindliche Offenlegung gem. EU Richtlinie 953
10.7.7 Leitplanken für Nachhaltigkeits-/CSR-Anwendung durch den Verwaltungsrat 954
10.8 Bedeutung ethischen Verhaltens 955

11. Muster und Checklisten

11.1 Aktienbuch dynamisch 1015
11.2 Aktienbuch statisch 1025
11.3 Aktionärbindungsvertrag 1027
11.4 Anforderungsprofil Verwaltungsrat 1037
11.5 Anlagereglement KMU 1044
11.6 Anlagereglement Konzern 1046

11.7 Anmeldung zur Eintragung eines VR 1050
11.8 Annahmeerklärung als Revisionsstelle 1053
11.9 Annahmeerklärung als VR 1054
11.10 Arbeitsvertrag CEO inkl. Stellenbeschrieb 1055
11.11 Audit-Committee-Reglement/Prüfungsausschuss 1066
11.12 Aufgaben VR-Checkliste 1074
11.13 Auftrag an VR-Mitglied 1080
11.14 Auftragsbestätigung eingeschränkte Revision 1082
11.15 Auftragsbestätigung ordentliche Revision 1086
11.16 Ausstandsklausel 1090
11.17 Beirat-Reglement 1091
11.18 Beratervertrag 1094
11.19 Bericht der Revisionsstelle Konzern nach Handelsrecht 1097
11.20 Bericht der Revisionsstelle mit versagtem Prüfungsurteil 1099
11.21 Bericht Revisionsstelle zur ausserordentlichen Dividende 1102
11.22 Bericht Revisionsstelle zur eingeschränkten Revision (mit Modifikationen) 1104
11.23 Bericht Revisionsstelle zur eingeschränkten Revision (Normalwortlaut) 1106
11.24 Bericht Revisionsstelle zur Prüfung der Konzernrechnung nach IFRS 1108
11.25 Beteiligungscontrolling 1116
11.26 Cash-Pool-Überprüfung 1120
11.27 Cockpit Charts jährlich 1122
11.28 Cockpit Charts rollierend 1123
11.29 Code of Conduct 1124
11.30 Compliance Management System 1131
11.31 Corporate-Governance-Checkliste 1137
11.32 Datenschutzbestätigung durch Mitarbeiter 1142
11.33 Datenschutzerklärung für Mitarbeiter 1143
11.34 Datenschutzerklärung für Website 1145
11.35 Domizilannahmeerklärung 1148
11.36 Domizilvertrag 1149
11.37 Due-Diligence-Checkliste 1152
11.38 Ehrenpräsident-Reglement 1157
11.39 Eignerstrategie Familie 1159
11.40 Eignerstrategie Hauptaktionär 1163
11.41 Eignerstrategie öffentliches Unternehmen 1168
11.42 Einladung GV KMU 1172

11.43 Einladung GV Publikumsgesellschaft 1175
11.44 Einladung Strategietagung 1180
11.45 Einladung VR-Sitzung 1183
11.46 Entschädigungsreglement 1186
11.47 Familienverfassung 1190
11.48 Finanzplan 1201
11.49 FinfraG Antrag an VR 1204
11.50 Führungskalender 1205
11.51 Funktionendiagramm 1206
11.52 Geheimhaltungserklärung 1211
11.53 Geldflussrechnung gemäss FER 1212
11.54 Geschäftsbericht-Checkliste 1215
11.55 Geschäftsbericht 1218
11.56 Gruppenführung 1230
11.57 Inhaltsverzeichnis VR-Ordner (Sitzungsordner) 1234
11.58 Interne-Revision-Reglement 1235
11.59 Jahresrechnung-Checkliste 1240
11.60 Kapitalerhöhung Checkliste 1255
11.61 Kennzahlen MC 1257
11.62 Kommunikationsreglement 1258
11.63 Konstitiuierungsbeschluss 1269
11.64 Krisenkommunikation 1270
11.65 Liquiditätsplan 1274
11.66 Mandatsbestätigung 1276
11.67 Mandatsübernahme Vorprüfung 1278
11.68 Mandatsvertrag mit Aktionären 1282
11.69 Mandatsvertrag mit Auftraggeber 1285
11.70 Mandatsvertrag VR-Sekretariat 1289
11.71 Meldung des wirtschaftlich Berechtigten 1293
11.72 MIS-Konzept 1294
11.73 Monatsreport CEO 1296
11.74 Monatsreport CFO 1298
11.75 Monatsreport Übersicht 1300
11.76 Nominations- und Vergütungsausschuss 1301
11.77 Offenlegung Interessenbindung 1304
11.78 Offenlegungsreglement 1306

11.79 Organisationsreglement selbständige Gesellschaft 1309
11.80 Organisationsreglement Konzernobergesellschaft 1319
11.81 Organisationsreglement Tochtergesellschaft 1335
11.82 Pendenzenliste 1342
11.83 Personalbericht 1343
11.84 Projektdetails 1361
11.85 Projektliste 1362
11.86 Protokoll ordentliche GV 1364
11.87 Protokoll Universalversammlung 1368
11.88 Protokoll VR-Sitzung 1371
11.89 Protokollauszug VR-Sitzung 1386
11.90 Rangrücktrittsaufhebung 1388
11.91 Rangrücktrittsvereinbarung 1390
11.92 Rechnungswesen-Checkliste 1392
11.93 Reklamationsauswertung 1402
11.94 Reklamationserfassung 1403
11.95 Reservenveränderung 1404
11.96 Revisionsstelle Auschreibung 1409
11.97 Revisionsstelle Beurteilung 1418
11.98 Revisionsunterlagen 1428
11.99 Risiko-Ausschuss-Reglement 1438
11.100 Risikobeurteilung IKS 1441
11.101 Risikoinventar 1444
11.102 Risikoliste aus Umfrage 1449
11.103 Risk-Management-Einzelrisikobearbeitung 1453
11.104 Risk-Management-Jahresübersicht 1456
11.105 Risk-Management-Mitarbeiterumfrage 1458
11.106 Risk-Management-Projektantrag 1461
11.107 Risk-Management-Risikoverzeichnis 1468
11.108 Risk Map 1471
11.109 Risk Policy 1474
11.110 Rücktrittserklärung 1486
11.111 Sitzungskalender 1487
11.112 Sitzungsvorbereitung Dokumentation 1489
11.113 Spesenreglement Verwaltungsrat 1490
11.114 Statuten Alternativklauseln 1495

11.115 Statuten vinkulierte Namenaktien 1498
11.116 Stellenbeschrieb Compliance Officer 1512
11.117 Stellenbeschrieb Finanzchef 1516
11.118 Stellenbeschrieb Geschäftsführer 1518
11.119 Stellenbeschrieb Risk Manager 1522
11.120 Stellenbeschrieb Sicherheitsbeauftragter 1525
11.121 Stellenbeschrieb VR-Delegierter 1529
11.122 Stellenbeschrieb VR-Präsident 1532
11.123 Stellenbeschrieb VR-Sekretär 1537
11.124 Stellenbeschrieb VR-Vizepräsident 1541
11.125 Strategieprozess 1544
11.126 SWOT-Analyse 1545
11.127 Unabhängigkeitserklärung 1551
11.128 Unabhängigkeitsfragebogen für VR-Mitglieder 1553
11.129 Unterschriftenregelung 1558
11.130 Unterschriftenreglement VR und GL 1559
11.131 Verbesserungsvorschlag 1562
11.132 Verhaltenskodex 1563
11.133 Vermögensdelikte Aufdeckung 1567
11.134 Versicherungsüberprüfung 1569
11.135 Vollmacht zur Aktienvertretung 1574
11.136 Vollständigkeitserklärung eingeschr. Revision 1575
11.137 Vollständigkeitserklärung ordentliche Revision 1578
11.138 Vorbereitung GV-Checkliste 1582
11.139 Vorbereitung VR-Sitzung Checkliste 1585
11.140 VR-Evaluation durch GL 1587
11.141 VR Evaluation durch VR 1591
11.142 VR Evaluation Nominations- und Vergütungsausschuss 1596
11.143 VR Evaluation Prüfungsausschuss 1603
11.144 Wechsel VR-Mitglied 1612
11.145 Wechsel VR-Präsidium 1614
11.146 Weisung betreffend Rechtsfälle 1616
11.147 Whistleblowing-Reglement 1618
11.148 Zirkulationsbeschluss 1628

Sachregister 957

Literaturverzeichnis

Ackermann Jürg-Beat, Geldwäschereistrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.
- Immaterialgüterstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013 (zit. Ackermann, Immaterialgüterstrafrecht).
- Unternehmenszusammenbruch und Strafrecht – anspruchsvolle Schnittstellen, in: Ackermann/Wohlers (Hrsg.), Umfangreiche Wirtschaftsverfahren in Theorie und Praxis, 2. Zürcher Tagung zum Wirtschaftsstrafrecht, Zürich 2008, 57–81 (zit. Ackermann, Unternehmenszusammenbruch und Strafrecht).

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).

Akeret Fabian, Verantwortlichkeitsklagen in der Schweiz während den letzten 20 Jahren, Zürich/St. Gallen 2018.

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 Marc/Breitschmid Peter/Furrer Andreas/Girsberger Daniel/Huguenin Claire/Müller-Chen Markus/Roberto Vito/Jungo Alexandra/Schnyder Anton K., Trüeb Hans-Rudolf (Hrsg.), Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, 3. Aufl. Zürich/Basel/Genf 2016 (zit. CHK-Bearbeiter/-in, N zu Art.).

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.

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

Auwärter Dorothee, Corporate Governance in Familienunternehmen, in: Staub (Hrsg.), Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaft, Zürich 2015.

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.

Bärtschi Harald/Stohwasser Stephanie Organhaftung im Sozialversicherungsrecht, in: GesKR 2018, 467 ff.

Basler Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016 (zit. BSK OR II-Bearbeiter/in, Art. N).

Basler Kommentar zum Schweizerischen Zivilprozessrecht, Zivilprozessordnung, 3. Aufl. Basel 2017 (zit. BSK ZPO-Bearbeiter/in, Art. N).

Basler Kommentar zum Schweizerischen Strafrecht, Strafgesetzbuch, 2. Aufl. Basel 2019 (zit. BSK StGB-Bearbeiter/in, Art. N).

Basler Kommentar zum Schweizerischen Finanzmarktrecht, Finanzmarktinfrastrukturgesetz, 3. Aufl. Basel 2019 (zit. BSK FinfraG-Bearbeiter/in, Art. N).

Baudenbacher Carl, Basler Kommentar zu Art. 620–625 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Bauen Marc/Venturi Silvio, Der Verwaltungsrat, Zürich 2007.

Baumann Daniel/Zysset Pascal, Die Einrede des nicht erfüllten Aktionärbindungsvertrags, in: AJP 1/2015, 151 ff.

Baumann Hanspeter/Krügel René/Spichiger Stephan, Neue Spielregeln für Dividenden, in: BDO info, Ausgabe April 2015.

Baumann Hanspeter/Spichiger Stephan, Die Erfolgsrechnung im neuen Rechnungslegungsrecht, in: ST 11/2012, 875 ff.
– Minderheitenschutz im Rechnungslegungsrecht, Besondere Berücksichtigung nicht kotierter Gesellschaften, in: ST 10/2014, 848 ff. (zit. Baumann/Spichiger, Minderheitenschutz).

Baumüller Josef/Nguyen Bang, Die Auswahl des Abschlussprüfers für Unternehmen von öffentlichem Interesse, in: IRZ 02/2018, 89 ff.

BDO, Verwaltungsratsstudie, Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz, Zürich 2020 (zit. BDO, Verwaltungsratsstudie).

Beck'sches IFRS-Handbuch, Kommentierung der IFRS/IAS, 4. Aufl. München/Bern 2013.

Behnisch Urs, Steuerstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 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).

Behr Giorgio/Leibfired Peter, Rechnungslegung, Zürich 2011.

Bergmann Heiko/Fueglistaller Urs, BDO Verwaltungsratsstudie, Ausgabe 2017 und 2020, Honorare und Strukturen von Verwaltungsräten in Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz, Uni St. Gallen, 2017 bzw. 2020 (zit. Bergmann/Fueglistaller, Verwaltungsratsstudie).

Berndt Thomas, Die Sehnsucht nach dem alles sehenden Abschlussprüfer, in: NZZ Nr. 39 vom 16. Februar 2011, 31 (zit. Berndt, Sehnsucht).
– Unternehmensberichterstattung: Nicht nur Mehraufwand, sondern auch Mehrwert, in: Disclose, Hrsg. PwC Schweiz, 1/2016, 5 ff.

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, 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).
- 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).

Beswick Kelsey/Bloodworth Jane, Risk Mapping-Dilemmas and Solutions, Risk Management Topic Paper N° 4, London 2003, 2.

Bianchi François, Die Traktandenliste der Generalversammlung der Aktiengesellschaft, SSHW Bd. 64, Diss. Zürich 1982.

Biland Susanne/Hilber Maria Luise, Verwaltungsrat als Gestaltungsrat, Zürich 1998.

Binder Andreas/Gutzwiller Roman, Soft Law für institutionelle Investoren, in: GesKR 1/2013, 84 ff.

Binder Andreas/Roberto Vito, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 752–763 OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 3. Aufl. Zürich 2016 (zit. CHK-Binder/Roberto).

Blum Oliver, Cash Pooling: gesellschaftsrechtliche Aspekte, in: AJP 6/2005, 705 ff.
- Die Wirkung von Konzerndarlehen auf die Ausschüttungsfähigkeit – Besprechung des Urteils HG130015 des zürcherischen Handelsgerichts vom 20. Januar 2014 und des Bundesgerichtsurteils 4A_138/2014 vom 16. Oktober 2014, in: GesKR 4/2014, 472 ff. (zit. Blum, Konzerndarlehen).

Bochud Louis, Darlehen an Aktionäre aus wirtschaftlicher, zivil- und steuerrechtlicher Sicht, Bern 1991.

Böckli Peter, 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).

- 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).
- 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. 717*a* E-OR, in: GesKR 3/2012, 354 ff., 356 (zit. Böckli, Insichgeschäfte).
- Leitgrundsätze für eine Best Practice des KMU-Verwaltungsrats, in: SZW 5/2014, 522 ff. (zit. Böckli, BP KMU-VR).
- Nachbesserungen und Fehlleistungen in der Revision des Aktienrechts, in: SJZ 104/2008, 359 ff. (zit. Böckli, Nachbesserungen Aktienrechtsrevision).
- 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).
- OR-Rechnungslegung, 2. Aufl. Zürich 2019 (zit. Böckli, OR-Rechnungslegung).
- Proxy Advisors: Risikolose Stimmenmacht mit Checklisten, in: SZW 3/2015, 209 ff. (zit. Böckli, Proxy Advisors).
- 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).

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.

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 (zit. Bossard, in: Zürcher Kommentar, N zu. Art.).

Bosshart Walter/Brunner Hans, Sitzungen leiten – praktisch, Basel 1988.

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

Botschaft des Bundesrates zur Änderung des Obligationenrechtes (Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht) sowie zum Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revi-

sorinnen und Revisoren vom 23. Juni 2004, BBl 2004, 3969 ff. (zit. Botschaft, Revisionspflicht im Gesellschaftsrecht).

Botschaft des Bundesrates 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 Bundesrates zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht) vom 23. November 2016, BBl 2017, 399 ff. (zit. Botschaft, Aktienrechtsrevision, 2017).

Botschaft des Bundesrates 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 Bundesrates zur Volksinitiative «Für verantwortungsvolle Unternehmen zum Schutz von Mensch und Umwelt» vom 15. September 2017, BBl 6335 ff. (zit. Botschaft, Konzernverantwortungsinitiative).

Boutillier Roman/Barodte Berthold/Montagne Eric, Risikomanagement für kleinere und mittlere Unternehmen, in: ST 3/2008, 135 ff.

Bruppacher Mark/Anderes Dominique, Wie Minderheitsaktionäre sich wehren können, in: NZZ vom 19. September 2019, 11 (zit. Bruppacher/Anderes, NZZ).

Brückner Christian, Öffentliche Beurkundung von Urabstimmungen und Zirkularbeschlüssen, in: SJZ 1998, 33 ff.

Brühwiler Bruno, Risikomanagement als Führungsaufgabe, Unter Berücksichtigung der neuesten internationalen Standardisierung, 2. Aufl. Zürich 2006 (zit. Brühwiler, Risikomanagement).

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

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

Bucher Renato, Die richterliche Aktienzuteilung im Organisationsmängelverfahren, in: GesKR 4/2018, 498 ff.

Buchmann René/Dolente Jolanda, Rechnungslegung in Fremdwährung, in: ST 11/2012, 890–896.

Bühler Christoph B., Ausserrechtliche Regulierungstendenzen in der Corporate Governance; Empfehlungen der Stimmrechtsberater, Best Practice und Vorwirkung der Aktienrechtsrevision, in: Expert Focus 1–2/2016, 12 ff. (zit. Bühler, Regulierungstendenzen).
- Kausalität und rechtmässiges Alternativverhalten in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VIII, Zürich 2016, 61 ff. (zit. Bühler, Kausalität).
- Family Business Governance – zehn Leitlinien einer «Good Governance» in Familienunternehmen, in: AJP 15/2006, 317 ff. (zit. Bühler, Family Business Governance).
- Regulierung im Bereich der Corporate Governance, Habil. Zürich 2009 (zit. Bühler, Regulierung).
- Zürcher Kommentar zu Art. 698-726, Die Aktiengesellschaft, Generalversammlung und Verwaltungsrat, Zürich 2018 (zit. Bühler, in: Zürcher Kommentar, N zu Art.).

Bühler Christoph B./Burckhardt-Buchs Anne-Sophie, Die Unabhängigkeit des Verwaltungsrates, in: Expert Focus 2/2019, 584 ff.

Bühler Christoph B./Häring Daniel, Décharge im Konzern, in: SZW 81/2009, 103 ff.

Bühler Simon, Corporate Governance in Schweizer Familienunternehmen, in: ST 3/2012, 162 ff. (zit. Bühler, CG in Familienunternehmen).

Bulcke Paul, Gemeinsame Wertschöpfung ist der richtige Weg, in: NZZ vom 23. November 2014.

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

Buob Franziska: Aktiengesellschaften mit staatlicher Beteiligung: Einflussmöglichkeiten und vermögensrechtliche Haftungsrisiken des Staates als Aktionär, Diss. Zürich 2008 (zit. Buob, staatliche Beteiligung).

Bürgi Alexander C./von der Crone Hans Caspar, Haftung für AHV-Beiträge, in: SZW 6/02, 348 ff.

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

Caldoro Stefano, Inhaberaktien werden abgeschafft – Handlungsbedarf für Gesellschaften (2019) <https://lanter.biz/inhaberaktien-werden-abgeschafft-handlungsbedarf-fuer-gesellschaften/> (besucht am: 16.10.2020).

Camponovo Rico A., Anzeige der öffentlichen Überschuldung durch die Revisionsstelle, alte und neue Probleme zu den Art. 728*c* Abs. 3 bzw. 729*c* revOR, in: ST 80/2006, 382 ff. (zit. Camponovo, Überschuldung).
– Die Verantwortlichkeit der Revisionsstelle im Spiegel von Rechtsprechung und Literatur, in: ST 1-2/2004, 71. ff. (zit. Camponovo, Verantwortlichkeit).

Casutt Andreas, Die Sonderprüfung im künftigen schweizerischen Aktienrecht, SSHW 136, Zürich 1997.

Cathomas Linus, Prüfung der Marktkonformität von Up- und Crossstream-Darlehen, in: Expert Focus, 4/2020, 213 ff.

Chammartin Catherine/von der Crone Hans Caspar, Der Déchargebeschluss, in: SZW 77/2005, 329 ff. (zit. Chammartin/von der Crone, Déchargebeschluss).

Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), Interne Überwachung der Finanzberichterstattung, Leitfaden für kleinere Aktiengesellschaften, 2006.

Daeniker Daniel, One share, one vote – Bedeutung der Debatte für die M&A-Praxis, in: Tschäni Rudolf (Hrsg.), Mergers & Acquisitions XV, Zürich 2013 (zit. Daeniker, One Share, one vote).
– Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung schweizerischer Publikumsgesellschaften, Eine Bestandesaufnahme aus rechtsvergleichender Sicht, in: SJZ 101/2005, 381 ff.

de Capitani Werner, Der delegierte Verwaltungsrat, in: SJZ 90/1994, 347 ff.

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.

Dietrich Marcel, Der Verwaltungsrat und seine Information, Bern 1990.

Diezi Alfred, Versicherbarkeit der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, SSHW Bd. 62, Zürich 1982.

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: Baer Charlotte M. (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. 698–706*b* OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Dubs Rolf, Verwaltungsratssitzungen – Analyse, Beurteilung, Verbesserungen, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Nr. 47/1993, 123 ff. (zit. Dubs, Verwaltungsratssitzungen).
- Verwaltungsrats-Sitzungen – Grundlegung und Sitzungstechnik, Bern 2006 (zit. Dubs, VR-Sitzung).

Durrer Mirjam/Gruber Marco, Der Verwaltungsrat als erste Verteidigungslinie im integralen Risikomanagement, in: Expert Focus 3/2020, 124 ff.

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

Eberle Reto, Buchwertkonsolidierung – Auslaufmodell oder Normalfall?, in: ST 11/2012, 896–900.

Eberle Reto/Lengnauer Daniel, Zürcher Kommentar zu Art. Art. 727–731*a* OR, Die Aktiengesellschaft, Zürich 2016 (zit. Eberle/Lengnauer, in: Zürcher Kommentar, N zu Art.).

Eberle Reto/Willi Bettina, Warum wechseln Unternehmen die Revisionsstelle?, in: Expert Focus 2/2020, 28.

Eckert Martin K., Basler Kommentar zu Art. 927–943 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Eggmann Irene, Die Aktienrechtliche Verantwortlichkeit der Revisionsstelle, Zürich 1997.

Eigenmann Ernst J., Das Reglement der Aktiengesellschaft, Zürich 1952.

EJPD, Bundesamt für Justiz BJ, Bericht vom 19. Nov. 2019. «Transparenz bezüglich nichtfinanzieller Belange und Sorgfaltspflichten und Transparenz bezüglich Mineralien und Metallen aus Konfliktgebieten und Kinderarbeit» (zit. Bericht BJ Transparenz Konfliktgebiete).

EJPD, Bundesamt für Justiz BJ, Entwurf zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), Zusatzbericht vom 8. Oktober 2013 (zit. Zusatzbericht VegüV).

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

Emch Urs, Dornenvolle Verantwortlichkeitsprozesse, in: NZZ vom 4. September 2003, 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.

Fankhauser Roland, Basler Kommentar zu Art. 11–21 ZGB, in: Honsell/Vogt/Geiser (Hrsg.), Zivilgesetzbuch I, 6. Aufl. 2018.

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.

Feldges Dominik, Sesselkleber sind für Firmen eine Hypothek, in: NZZ vom 16. Juni 2020.

Fellmann Walter, Berner Kommentar zu Art. 394–406 OR, Bd. VI/2/4: Der einfache Auftrag, Bern 1992 (zit. Fellmann, in: Berner Kommentar, N zu Art.).

Filiz Aydin, The Company Secretary within the Corporate Governance Framework, Diss. St. Gallen 2013.

Fleischer Holger, Zukunftsfragen der Corporate Governance in Deutschland und Europa: Aufsichtsräte, institutionelle Investoren, Proxy Advisors und Whistleblowers, in: ZGR 40/2011, 164 ff.

Flury Edgar, Neue Anforderungen in Rechnungslegung und Abschlussprüfung, in: Entwicklungen im Gesellschaftsrecht, Bern 2007, 255.

Forstmoser Peter, 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).
– Corporate Social Responsibility – eine (neue) Rechtspflicht für Publikumsgesellschaften, in: Waldburger et al. (Hrsg.), Law & Economics, Festschrift für Peter Nobel zum 70. Geburtstag, Bern 2015, 157 ff. (zit. Forstmoser, Corporate Social Responsibility).
– 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).
– 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).
– Schweizer Aktienrecht 2020 – Abschluss einer umfassenden Reform des Aktienrechts in der Schweiz, in: BOARD, 4/2020, 156 ff. (zit. Forstmoser, Aktienrecht 2020).
– 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).

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/Kleibold Thorsten, Berichterstattung des Abschlussprüfers über wichtige Prüfungssachverhalte, Der neue Bericht für börsenkotierte Gesellschaften im Kontext des schweizerischen Gesellschaftsrechts, in: Expert Focus 9/2016, 29 ff.

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, 3. Aufl. Basel 2017.

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

Freudiger Patrick: Anstalt oder Aktiengesellschaft? Zur Bedeutung der Rechtsform bei Ausgliederungen, Diss. Bern 2016

Frick Joachim, Die Business Judgement Rule als Beitrag zur Systematisierung des Verantwortlichkeitsrechts, in: Festschrift Forstmoser, Zürich 2003, 509 ff.

Füglistaller Urs/Zellweger Thomas, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen in der Schweiz, in: Schweizer Arbeitgeber, Nr. 14 vom 9. August 2007, 30 ff.

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

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.

Gauch Sandro, Grundlage und Bedeutung der Business Judgement Rule in der Schweiz, RiU Bd. 14, Zürich/St. Gallen 2018.

Geiser Thomas/Müller Roland/Pärli Kurt, Klärung arbeitsrechtlicher Fragen im Zusammenhang mit dem Coronavirus, in: Jusletter vom 23. März 2020 (zit. Geiser/Müller/Pärli, Coronavirus).

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, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Gessler Dieter, Insolvenzstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.

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 – Leitfaden zur Einführung eines Risikomanagementsystems, München/Wien 2006.

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

Gindi Georg, Normen zu NORMA, Hannover 2003.

Glanzmann Lukas, Die grosse Aktienrechtsrevision, in: Kunz/Arter/Jörg, Entwicklungen im Gesellschaftsrecht IV, Bern 2009, 248 ff. (Glanzmann, Aktienrechtsrevision).
- Die Haftung der Revisionsstelle gegenüber Dritten, in: AJP 7/1998, 1235 ff. (zit. Glanzmann, Revisionsstelle).
- Die Pflicht zur angemessenen Kapitalausstattung der Aktiengesellschaft, in: AJP 1/1997, 51 ff. (zit. Glanzmann, Kapitalausstattung).
- Konzern-Kreditfinanzierungen aus Sicht der kreditgebenden Bank, in: SZW 3/2011, 229 ff. (zit. Glanzmann, Konzern-Kreditfinanzierung).

Glanzmann Lukas/Wolf Markus, Cash Pooling – Was ist noch zulässig?, in: GesKR 2/2014, 264 ff. (zit. Glanzmann/Wolf, Cash Pooling)
- Cash Pools und andere Konzernfinanzierungen vor neuen Herausforderungen – Praktische Auswirkungen des Urteils BGer 4A_138/2014 vom 16. Oktober 2014, in: ST, 3/2015, 131 ff.

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 Diskussionsbeitrag, in: NZZ vom 8. Oktober 1992, 37.

Golmer Martin, Doppelmandate halten sich hartnäckig, in: Finanz und Wirtschaft vom 21. Dezember 2018 (zit. Golmer, Doppelmandate).

Gotschev Georg, Koordiniertes Aktionärsverhalten im Börsenrecht, Diss. Zürich 2005.

Gotzler Max Rechtsmässiges Alternativverhalten im haftungsbegründenden Zurechnungszusammenhang, Diss. München 1977.

Graber Christoph, GwG – Geldwäschereigesetz, Zürich 2003.

Grass Andrea R., Business Judgement 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.

Grönert Thomas/Haag Stefan, Abweichungen vom Standardwortlaut im neuen Revisionsbericht nach ISA, in: Expert Focus, 9/2017, 28 ff.

Guhl Theo/Koller Alfred/Schnyder Anton K./Druey Jean Nicolas, Das Schweizerische Obligationenrecht, 9. Aufl. Zürich 2000.

Hablützel Oliver, Solidarität in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, Diss. St. Gallen, SSHR Bd. 278, Zürich 2009.

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

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).
- Rechnungslegung im Gesellschaftsrecht, 2. Auflage, Basel 2016 (zit. Handschin, Rechnungslegung).

Hartmann Kathrin, Ende der Märchenstunde – Wie die Industrie die Lohas und Lifestyle-Ökos vereinnahmt, Berlin 2009 (zit. Hartmann, Industrie).

Häusermann Daniel M., Stimmrechtsaktien zwischen Gestaltungsfreiheit und Minderheitenschutz, in: SZW 3/2015, 239 ff. (zit. Häusermann, Stimmrechtsaktien).

Hausheer Heinz/Walter Hans Peter/Rehbinder Manfred/Stöckli Jean-Fritz, Berner Kommentar zu Art. 319–330*a* OR, Bd. VI/2/2/1: Der Arbeitsvertrag, Bern 2010.

Heinemann Nina, Zehn goldene Regeln für einen guten Umgang in der Unternehmerfamilie, in: May/Bartels (Hrsg.), Governance im Familienunternehmen, Köln 2017, 525 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).

Heller Barbara/Wenk Bernasconi Christoph, Zunehmend hohe Erwartungen Institutioneller Anleger an die Wirtschaftsprüfung, in Expert Focus, 1–2/2018, 138 ff.

Herchen Oliver: Corporate Social Responsibility – Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen, Norderstedt 2007.

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. Aufl. Berlin/Heidelberg 2013 (zit. Hilb, Integrierte Corporate Governance).
– Integriertes Management des Verwaltungsrats, in: Thommen Jean-Paul (Hrsg.), Management-Kompetenz, Zürich 1995 (zit. Hilb, Integriertes Management).
– Neues integriertes Konzept der VR-, GL- und Personal-Honorierung, Bern 2007 (zit. Hilb, VR-Honorierung).

Hilb Martin/Hösly Balz/Müller Roland, Wirksame Führung und Aufsicht von öffentlichen Unternehmen, Bern 2012.

Hilf Marianne J., Wirtschaftslenkungsstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.

Hirschi Stephan/Rutishauser Raphael, Nachhaltigkeitsberichterstattung im Trend, Nichtfinanzielle Zielsetzungen führen zur Erreichung finanzieller Zielsetzungen, in: Expert Focus 9/2016, 688 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.

Hofmann-Nowotny Urs: Aktienrechtliche Verantwortlichkeit: Zur gerichtlichen Prüfungsbefugnis im Anwendungsbereich der Business Judgement Rule (Zuwiderhandlungsregel), SZW 2019, 454 ff.

Hofstetter Karl, Corporate Governance in der Schweiz – Bericht im Zusammenhang mit den Arbeiten der Expertengruppe, Zürich 2002 (zit. Hofstetter, Corporate Governance Bericht).
– Erkenntnisse aus der Corporate Governance-Diskussion in der Schweiz, in: ST 76/2002, 975 ff. (zit. Hofstetter, Erkenntnisse).
– Grundlagenbericht zur Revision des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014, hrsg. von economiesuisse, Zürich 2014 (zit. Hofstetter, Grundlagenbericht).
– 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, in: Zürcher Kommentar, N zu Art.).

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.

Horber Felix, Das Auskunftsbegehren und die Sonderprüfung – Siamesische Zwillinge des Aktienrechts, in: SJZ 91/1995, 165 ff. (zit. Horber, Auskunftsbegehren).
– Die Konsultativabstimmung in der Generalversammlung der Aktiengesellschaft, in: SJZ 101/2005, 101 ff. (zit. Horber, Konsultativabstimmung).
– Die Sonderversammlung im Aktienrecht, Schriften zum neuen Aktienrecht 9, Zürich 1995 (zit. Horber, Sonderversammlung).

Huguenin Jacobs Claire, Das Gleichbehandlungsprinzip im Aktienrecht, Zürich 1994 (zit. Huguenin, Gleichbehandlungsprinzip).

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

Hünerwadel Patrick/Tranchet Marcel, Basler Kommentar zu Art. 1 FINMAG, in: Watter/Bahar, Finanzmarktaufsichtsgesetz/Finanzmarktinfrastrukturgesetz, 3. Aufl. Basel 2018.

Hungerbühler Ivo W., Der Verwaltungsratspräsident, SSHW Bd. 219, Diss. Zürich 2003.

Husmann Markus, Basler Kommentar zu Art. 273 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), Strafrecht II, 4. Aufl. Basel 2019.

Hüttche 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).

HWP, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, EXPERTsuisse (Hrsg.), Band Ordentliche Revision, Zürich 2016 (zit. HWP (2016), Band Ordentliche Revision).

HWP, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, EXPERTsuisse (Hrsg.), Zürich 2020, Band Andere betriebswirtschaftliche Prüfungen (zit. HWP (2020), Band Betriebswirtschaftliche Prüfungen).

HWP, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Treuhand Kammer (Hrsg.), Zürich 2009, Bd. 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).

HWP, Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Treuhand-Kammer (Hrsg.), Zürich 2014, Band Buchführung und Rechnungslegung (zit. HWP (2016), Band Buchführung und Rechnungslegung).

Imark Lukas, Aufgaben des Verwaltungsrates bei der Risikobeurteilung, in: Pricewaterhouse-Coopers (Hrsg.), Disclose, Juni 2007.

Infanger Dominik, Basler Kommentar zu Art. 9–12 ZPO, in: Spühler/Tenchio/Infanger, Schweizerische Zivilprozessordnung, 3. Aufl. Basel 2017.

Iseli Thomas, Führungsorganisation im Aktien-, Banken- und Versicherungsrecht, Diss. Zürich/St. Gallen 2008.

Isler Martina, Konsultativabstimmung und Genehmigungsvorbehalt zugunsten der Generalversammlung, Diss. Zürich/St. Gallen 2010 (zit. Isler, Konsultativabstimmung).

Isler Peter, Ausgewählte Aspekte der Kapitalerhöhung, in: AJP 6/1992, 726 ff.
– Das Übernahmeverschulden des Verwaltungsrates, in: Weber Rolf H. (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht III, Zürich 2006, 1 ff. (zit. Isler, Übernahmeverschulden).

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/Schott Bertrand, Die haftungsbefreiende Delegation von Aufgaben des Verwaltungsrates, Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VIII, Zürich 2016, 33 ff. (zit. Isler/Schott, Delegation).

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).

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: Jörg Florian S./Arter Oliver (Hrsg.), Entwicklungen im Gesellschaftsrecht I, Bern 2006, 279 ff.
– Gründerhaftung: Vorratsgründung und Mantelhandel, in: Kunz/Jörg/Arter (Hrsg.), Entwicklungen im Gesellschaftsrecht, Bern 2014, 17 ff.

Jucker Beat, Beweisvereitelung in der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, Diss. Basel 2015

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.

Juri Daniel, Nachträgliche Genehmigung durch die GV als Rettungsanker für den zweckwidrig handelnden VR?, in: GesKR 04/2016, 478 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 (zit. Käfer, in: Berner Kommentar, N zu Art.).

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.

Ketterer Daniel, Vereinheitlichung Europäische Finanzberichterstattung – Sind Sie bereit für ESF?, in: Expert Focus 6-7/2020, 4 ff.

Kieser Ueli, Der Verwaltungsrat im Sozialversicherungsrecht, in: SZW 78/2006, 181 ff.

Kistler Pascal, Die Erfüllung der (aktien- und börsenrechtlichen) Meldepflicht und Angebotspflicht durch Aktionärsgruppen, Diss. Zürich 2001.

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 (zit. Kleibold, Bilanzierungs- und Bewertungsprinzipien).
– Überprüfung von Lohngleichheitsanalysen, in: Expert Focus 6–7/2020, 362 ff. (zit. Kleibold, Lohngleichheitsanalyse).

Klopfer Rainer Fragen der Aktiv- und Passivlegitimation für Verantwortlichkeitsklagen in Konzernverhältnissen, Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VIII (Zürich 2016) 7 ff.

Knobloch Stefan, Weitgehende Abschaffung der Inhaberaktien und weitere Neuerungen durch das Global-Forum-Gesetz, in: Müller/Forrer/Zuur (Hrsg.), Festschrift zum 50. Geburtstag von Hans-Ueli Vogt, Zürich/St. Gallen 2020, 345 ff.

Knöpfel Martin/Räss Bruno, in: PricewaterhouseCoopers (Hrsg.), Disclose, Juni 2012, 24 ff.

Koller Thomas/Ralph Schäfli, Geldflussrechnung und Anhang, in: ST 11/2012, 880.

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.

Kühnis Norbert/Kaspar Mathias, Monistische und dualistische Unternehmensverfassung, in May/Bartels (Hrsg.), Governance im Familienunternehmen, Köln 2017, 413 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, Obligationenrecht II, 5. Auflage, Basel 2016

Kunz Peter V., Das Informationsrecht des Aktionärs in der Generalversammlung, in: AJP 8/2001, 883 ff. (zit. Kunz, Informationsrecht).
– Evolution ins 21. Jahrhundert – oder: Zukunft der Generalversammlung von Aktiengesellschaften in der Schweiz, in: AJP, 2011, 155 ff. (zit. Kunz, Generalversammlung)

– Der Minderheitenschutz im schweizerischen Aktienrecht, Habil. Bern 2001 (zit. Kunz, Minderheitenschutz).
– 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).
– Grundlagen zum Konzernrecht in der Schweiz, 2016 (zit. Kunz, Konzern).
– Rechtsnatur und Einredeordnung der aktienrechtlichen Verantwortlichkeitsklage, BBSW Heft 7, Bern 1993 (zit. Kunz, Einredeordnung).
– 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).

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

Kuzniar Nadia, Verantwortlichkeit nichtexekutiver Verwaltungsräte, in: AJP 05/2019, 508 ff.

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, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

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).

Leimgruber Jürg/Prochinig Urs, Bilanz und Erfolgsanalyse, SKV, Zürich 7. Aufl.

Lenz Christian/von Planta Andreas, Basler Kommentar zu Art. 659–659*b* OR, in: Honsell/Vogt/Watter, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

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, 3. Aufl. Zürich 2016 (zit. CHK-Lipp).
– 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. 663*b*bis und 663*c* Abs. 3 OR), in: GesKR 4/2006, 349 ff.

Malik Fredmund, Wirksame Unternehmensaufsicht, Frankfurt am Main 1997 (zit. Malik, wirksame Unternehmensaufsicht).

Margiotta Adriano, Interessenkonflikt des Verwaltungsrates im Rahmen öffentlicher Übernahmeangebote, in: Schweiz. Übernehmerrecht in der Praxis, Zürich 2005, 131 ff.

Märkli Benjamin, Notrecht in der Anwendungsprobe – Grundlegendes am Beispiel der COVID-19-Verordnungen, in: Sicherheit & Recht 2/2020, 59 ff.

Marolda Martinez Larissa, Information der Aktionäre nach schweizerischem Aktien- und Kapitalmarktrecht, Diss. Zürich 2006.

Martel Andrea, Raus aus dem Hamsterrad: Warum gestandene Manager gerne Profi-Verwaltungsrat werden, in: NZZ vom 29. Juli 2019.

Mauchle Yves/von der Crone Hans Caspar, Wie lange darf der Verwaltungsrat mit der Überschuldungsanzeige zuwarten?, Urteilsbesprechung 4A_251/2013, in: SZW 2014, 227 ff.

Maurenbrecher Benedikt/Waller Stefan, Basler Kommentar zum FusG, 2. Aufl. Basel 2015 (zit. BSK FusG-Maurenbrecher/Waller, Art. N).

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.

Meffert Heribert/Münstermann Matthias: Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis: eine Bestandsaufnahme, Münster 2005.

Meier-Hayoz Arthur/Forstmoser Peter, Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 11. Aufl. Bern 2012.

Meier-Hayoz Arthur/Forstmoser Peter/Sethe Rolf, Schweizerisches Gesellschaftsrecht – Mit neuem Firmen- und künftigem Handelsregisterrecht und unter Einbezug der Aktienrechtsreform, 12. Aufl. Bern 2018.

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).

Meister Thomas, Kommentar zum Schweizerischen Steuerrecht II/2 zu Art. 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.

Meyer Conrad, 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).

Müller Marie-Therese, Unübertragbare und unentziehbare Verwaltungskompetenzen und deren Delegation an die Generalversammlung, in: AJP 6/1992, 784 ff.

Müller Matthias/Nay Martin, Ökonomische Wirkungen der Berichterstattung über Key Audit Matters, in: Expert Focus, 9/2018, 44 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).
– Der Aktionärbindungsvertrag aus notarieller Sicht, in: Aktuelle Fragen aus dem Gesellschaftsrecht – insbesondere aus der Sicht des Notariats (Hrsg. Wolf Stephan), Bern 2018 (zit. Müller, Aktionärbindungsvertrag aus notarieller Sicht).
– 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 im digitalen Zeitalter, in: Recht im digitalen Zeitalter, Festgabe Schweizerischer Juristentag, Zürich/St. Gallen 2015 (zit. Müller, VR im digitalen Zeitalter).
– Der Verwaltungsrat in Krisensituationen, in: Der Treuhandexperte, Sonderausgabe 1996, 8 ff. (zit. Müller, Krisensituationen).
– Die Suche nach Mitgliedern der strategischen Führungsebene, in: Wunderer Rolf (Hrsg.), Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension, Köln 2008 (zit. Müller, VR-Suche).
– Haftung für Unterschriften im Namen einer Gesellschaft, in: Kunz Peter V./Jörg Florian S./Harter Oliver (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: Ehrenzeller Bernhard/Furer Hans/Geiser Thomas (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, 2. Aufl. Zürich/St. Gallen 2015 (zit. Müller, Protokollführung).
- Unsorgfältige Führung eines Verwaltungsratsmandats, in: Schaden – Haftung – Versicherung, Handbücher für die Anwaltspraxis, Bd. V § 17, 2. Aufl. Basel und Frankfurt am Main 2015 (zit. Müller, Unsorgfältige Führung).
- VR-Sitzung: Vorbereitung, Einberufung, Durchführung, Beschlussfassung, Protokollierung, in: SJZ 107/2011 Nr. 3, 45 ff. (zit. Müller, VR-Sitzung).
- Wissenswertes zur D&O-Versicherung, in: Expert Focus 3/2018, Expert Suisse, 32–34, Zürich 2018 (zit. Müller, D&O Versicherung).

Müller Roland/Akeret Fabian, Die Generalversammlung nach revidiertem Aktienrecht, in: SJZ 1/2021, 7 ff.

Müller Roland/Bont Patrick, Der Compliance Officer im Finanzsektor; Bedeutung, Anforderungen, Position und Haftung, in: LJZ 4/2018, Vereinigung Liechtensteinischer Richter, Vaduz 2018.

Müller Roland/Bühr Daniel Lucien/Maurhofer Roland, Sicherstellung wirksamer Compliance als strategische Führungsaufgabe, in: Expert Focus Nr. 3/2017, 54–59, Zürich 2017.

Müller Roland/Horber Felix, Jahres- und Sitzungsplanung des Verwaltungsrates, in: SJZ 11/2018, 261–272, Zürich 2018.

Müller Roland/Koller Pascal, Submissionspflicht bei öffentlichen Unternehmen, in: Expert Focus Nr. 3/2017, 28–36.

Müller Roland/Lipp Lorenz/Plüss Adrian/Akeret Fabian, Befähigung des Verwaltungsrates, Unmittelbare und mittelbare Anforderungen an die Befähigung des VR-Mitglieds, in: Expert Focus 12/2019, 952 ff.

Müller Roland/Monnier Jérôme, La séance du conseil d'administration, in: Expert Focus 9/2018, 695–703.

Müller Roland/Pärli Kurt/Caroni Andrea, Kündigung privatrechtlicher Arbeitsverhältnisse in öffentlichen Unternehmen, in AJP 7/2020, 875–886, Zürich 2020.

Müller Roland/Thalmann Philipp, Stellvertretung und Rechtsvertretung im Verwaltungsrat, in: REPRAX, 2/2011, 1 ff.

Müller Roland/Zen-Ruffinen Marie-Noëlle/Monnier Jérôme, Guide pratique du conseil d'administration, Zürich 2019.

Nay Martin/Rüfenacht Beat/Steiner Andreas, Erfahrungen mit der neuen Berichterstattung über Key Audit Matters, in: Expert Focus 10/2017, 95 ff.

Neuhaus Markus R./Zusammen mit Schärer Christoph, Suter Daniel, Gerber Rudolf, Inauen Beat, Haag Stefan, Baur David, Basler Kommentar zu Art. 957–963*b* OR, in: Honsell/Vogt/Watter, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

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.

Niederer Christoph, Mandatierung durch Aktionär – Fakturierung an Gesellschaft, in: Anwaltsrevue 2/2019, 72 ff.

Niggli Marcel A., Basler Kommentar zu Art. 158 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), Strafgesetzbuch I, 4. Aufl. Basel 2019.
– Basler Kommentar zu Art. 159 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), Strafgesetzbuch I, 4. Aufl. Basel 2019.

Niggli Marcel A./Gfeller Diego R., Basler Kommentar zu Art. 102 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), Strafgesetzbuch, 4.Aufl. Basel 2019.
– Strafrechtliche Verantwortlichkeit im Konzern, in: Niggli/Amstutz (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmen, Basel 2007, 151 ff. (zit. Niggli/Gfeller, Konzern).

Niggli Marcel A./Hagenstein Nadine, Basler Kommentar zu Art. 162 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), Strafgesetzbuch, 4. Aufl. Basel 2019.

Niggli Marcel A./Maeder Stefan, Wettbewerbsstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.

Niggli Marcel A./Riedo Christof, Basler Kommentar zu Vor Art. 137 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), Strafgesetzbuch, 4. Aufl. Basel 2019.
– Kartellstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.

Nikitine Alexander, Die aktienrechtliche Organverantwortlichkeit nach Art. 754 Abs. 1 OR als Folge unternehmerischer Fehlentscheide, Diss. Zürich 2007.
– Der unabhängige Stimmrechtsvertreter in der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften («VegüV»): Überblick – herausgegriffene Fragen – Lösungsansätze, in: SZW 5/2013, 335 ff. (zit. Nikitine, Stimmrechtsvertreter).

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).
– Berner Kommentar – Das Aktienrecht, Systematische Darstellung, in: Aebi-Müller/Müller (Hrsg.), 2017 (zit. Nobel, Berner Kommentar § N).
– 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).
– Patronatserklärung und ähnliche Erscheinungen im nationalen und internationalen Recht, in: Personalsicherheiten, Berner Bankrechtstag, Bd. 4, Bern 1997, 53 ff. (zit. Nobel, Patronatserklärung).
– The squeaky wheel gets (all) the grease: Wie weit soll und darf der VR auf aktive Aktionäre eingehen?, in: SZW 5/2015, 481 ff. (zit. Nobel, squeaky wheel).

Nösberger Thomas A., Wesentlichkeit als Grundsatz ordnungsmässiger Rechnungslegung im schweizerischen Aktienrecht, Diss. Freiburg 1998.

Nösberger Thomas/Pöschel Ines, Die Zusammenarbeit des Verwaltungsrates mit der Revisionsstelle, in: Expert Focus, 12/2019, 43.

Nussbaumer Annemarie/von der Crone Hans Caspar, Ausschüttung von Tantiemen, in: SZW 77/2005, 92 ff.

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

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

Oertle Matthias/du Pasquier Shelby R./Wolf Matthias, Basler Kommentar zu Art. 683–688 OR, in: Honsell/Vogt/Watter, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Oertli Reinhard/Hänni Rolf, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 727–731*a* OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 3. Aufl. Zürich 2016 (zit. CHK-Oertli/Hänni).

O'Neill Patrick, Die faktische Liquidation der Aktiengesellschaft, SSHW Bd. 258, Diss. Zürich 2007.

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.

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/Glanz Stephan/Stenz Thomas/Zihler Florian (Hrsg.), Rechnungslegung nach Obligationenrecht, veb.ch Praxiskommentar mit Berücksichtigung steuerrechtlicher Vorschriften, Zürich 2014 (zit. PraxKomm Rechnungslegung-Autor).

Pfaff Dieter/Ruud Flemming, Schweizer Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), 5. Aufl. Zürich 2011.

Pieth Mark, Basler Kommentar zu Art. 305ter StGB, in: Vogt/Watter, Strafgesetzbuch, 4. Aufl. Basel 2019.
– Korruptionsstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.

Plüss Adrian, Die Rechtsstellung des Verwaltungsratsmitgliedes, SSHW Bd. 130, Diss. Zürich 1990 (zit. Plüss, Rechtsstellung).
– Haftung aus faktischer Organschaft – Risiken von Aktionärpools, Beiräten und Steuerungsausschüssen, in: IWIR 1/2002, 25 ff. (zit. Plüss, Haftung).

Plüss Adrian/Kunz Dominique, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 707–726 OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 3. Aufl. Zürich 2016 (zit. CHK-Plüss/Kunz).

Plüss Adrian/Reichenbach Jürg, Rücktritt aus dem Verwaltungsrat – Haftungsbegrenzung oder zusätzliches Haftungsrisiko?, in: IWIR 3/2001, 105 ff.

Pöschel Ines, Generalversammlung und Internet: Versuch einer Ent-Täuschung, in: Watter (Hrsg.), Die «grosse» Schweizer Aktienrechtsrevision, SSHW Band 300, Zürich 2010, 223 ff.

Pöschel Ines/Watter Rolf, Rechtliche Pflichten und Verantwortung der Führungsorgane, in: ST 11/2006, 816 ff.

PricewaterhouseCoopers, Schweiz (Hrsg.), Internes Kontrollsystem-Führungsinstrument im Wandel, Zürich 2006 (zit. PwC, Kontrollsystem).

- Das Audit Committee, Beurteilung von Prüfungsdienstleistungen, Zürich, 2015 (zit. PwC, Audit Committee).
- Manual of Accounting IFRS 2013, 2013 (zit. PwC, Manual of Accounting).
- Risk Management Benchmarking Studie 2011–12, Frankfurt 2012 (zit. PwC, Benchmarking).

Projer Kaspar, Die Übermittlung des Aktionärswillens durch die unabhängige Stimmrechtsvertretung, Diss. Zürich 2017.

Rapp Marc Steffen/Wolf Michael, Studienbericht Effizienzprüfungen des Aufsichtsrats, 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.

Reichard Christoph/Grossi Giuseppe, Corporate Governance in städtischen Holdings, in: ZögU Beiheft 36/2008, 86 ff.

Reiser Nina, Neuerungen bei der Durchführung von Generalversammlungen, in: GesKR, 2020, 229 ff.

Reutter Thomas U., Basler Kommentar zu Art. 730–730*b* OR, in: Honsell/Vogt/Watter, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Reutter Thomas U./Rasmussen Sten E.D., Basler Kommentar zu Art. 730*c*–731*a* OR, in: Honsell/Vogt/Watter, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Rhein Mirjam Simone, Die Nichtigkeit von VR-Beschlüssen, Diss. Zürich 2001 (SSHW 203).

Richner Felix/Frei Walter/Kaufmann Stefan/Meuter Hans Ulrich, Handkommentar zum DBG, N 3 zu Art. 55 DBG, 2. Aufl. Zürich 2009.

Rieder Stefan, Whistleblowing als interne Risikokommunikation, RiU Bd. 2, Zürich 2013.

Ringelmann Christoph, Bilanzstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.

Rippe Klaus-Peter, Wirtschaftsethik, Skript, Zürich 2005.

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

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. 697*a* ff. OR, in: GesKR 3/2007, 294 ff. (zit. Roth Pellanda, Sonderprüfung).

Ruedin Roland, Rémuneration de l'administrateur de société anonyme, in: Waldburger Robert 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: Weber Rolf H. (Hrsg.), Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht, Zürich/Basel/Genf 2003.

Rusterholz Leo/Held Lukas, Beweisfragen im Zusammenhang mit der Business Judgement Rule, in: GesKR 2017, 228 ff.

Rüttimann Markus, Finanzielle Führung in den mittelständischen Unternehmen der Schweiz, Zürich 1999.

Saile Peter/Burgherr Marc/Loretan Theo: Verfassungs- und Organisationsrecht der Stadt Zürich, Ein Handbuch für die Praxis, Zürich 2009.

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

Sanwald Reto/Pellegrini Loris, Revision ohne Zulassung – Auswirkungen im Straf-, Verwaltungs- und Zivilrecht, in: TREX 5/2010, 297 ff.

Sauber Thomas, Zur aktienrechtlichen Verantwortlichkeit stiller und verdeckter Verwaltungsratsmitglieder, Zürich 1987.

Schäfer Achim/Illi Thomas, Verschärfter Kapitalschutz bei geplanten Dividendenzahlungen, in: ST 3/2015, 138 ff.

Schär Daniel, Verrechnungssteuer – Meldefrist bei inländischen Konzerndividenden, in: ST, 3/2012, 171 ff.

Schaub Marc-Antoine, 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, 3. Aufl. Bern 2016.

Schellenberg/Wittwer Rechtsanwälte (Hrsg.), Übernahmeangebot aus Sicht des Anbieters, Newsletter vom März 2007, Zürich/Genf 2007.

Schett Alfred, Stellung und Aufgaben der Verwaltung einer AG bei der Durchführung der ordentlichen GV, Zürich 1977.

Schiltknecht Reto, Arbeitnehmer als Verwaltungsräte abhängiger Konzerngesellschaften, Diss. Bern 1997.

Schister Roman/Walker Marisa, Virtuelle Generalversammlung – Zulässigkeit, Chancen und Risiken einer Modernisierung, in: Brändli/Schister/Tamò (Hrsg.), Multinationale Unternehmen und Institutionen im Wandel – Herausforderungen für Wirtschaft, Recht und Gesellschaft, Schriften der Assistierenden der Universität St. Gallen (HSG), Band Nr. 8, Bern 2013, 1 ff.

Schister Roman/Zweifel Linus, Die Beschränkung der Haftungsrisiken der Revisionsstelle, Sammelband, St. Gallen 2017, 185 ff.

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).

Schneider Frank, Die Revisionsaufsicht zeigt Wirkung, in: Expert Focus 11/2018, 862 ff. (zit. Schneider, Revisionsaufsicht).

Schneider Johannes/Siegenthaler Lukas, Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen: Ein Instrument zur verantwortungsvollen Unternehmensführung, in: Die Volkswirtschaft, Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 9–2011, 63 ff.

Schneider Jürgen: Zur Unterzeichnung des Geschäftsberichts in Konzernverhältnissen, in: Expert Focus 6-7/2019, 479 ff.

Schneider Uwe H., Konzern-Corporate Governance, in: Festschrift Nobel, Zürich 2005, 337 ff.

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

Schnydrig Andrin/Vischer Markus, Die Transaktionsvereinbarung bei öffentlichen Übernahmen, in: AJP/PJA 10/2006.

Schöchli Hansueli, Der Bundesrat soll die mächtigen Stimmrechtsberater an die kurze Leine nehmen, in: NZZ vom 3. Juni 2020 (zit. Schöchli, Stimmrechtsberater).
– US-Stimmrechtsberater ISS – Wer hinter dem Aktionärsaufwand steckt, in: NZZ vom 20. April 2013 (zit. Schöchli, US-Stimmrechtsberater ISS).

Schott Ansgar, Insichgeschäft und Interessenkonflikt, Diss. Zürich 2002.

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.

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

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

Schwarz Jörg, Geheimnisschutz- und Spionagestrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013 (zit. Schwarz, Geheimnisschutz- und Spionagestrafrecht).

Schwarzenbach René: Der unabhängige Stimmrechtsvertreter nach der Minder-Initiative – erste Erfahrungen und Empfehlungen, in: SJZ 110/2014, 397 ff.

Schweingruber Pascal, Die Versicherung der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit in der Schweiz, Zürich 1997.

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.

Sester Peter/Brändli Beat/Bartholet Oliver/Schiltknecht Reto (Hrsg.), St. Galler Handbuch zum Schweizer Finanzmarktrecht, Finanzmarktaufsicht und Finanzmarktinfrastrukturen, Zürich/St. Gallen 2017.

Sethe Rolf, Die Regelung von Interessenkonflikten im Aktienrecht de lege lata und de lege ferenda, in: SZW 4/2018, 375 ff.

– Geschäftsentscheide, Expertenrat und Verantwortlichkeit des Verwaltungsrats, Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VII, Zürich 2014, 165 ff. (zit. Sethe, Geschäftsentscheide).

Sethe Rolf/Andreotti Fabio, Compliance und Verantwortlichkeit, Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VIII, Zürich 2016, 87 ff.

Sethe Rolf/Favre Olivier/Hess Martin/Kramer Stefan/Schott Ansgar (Hrsg.), Kommentar zum Finanzmarktinfrastrukturgesetz FinfraG, Schulthess Kommentar, Zürich/Basel/Genf 2017 (zit. SK FinfraG-Bearbeiter/-in, Art. N).

Siffert Rino/Tagmann Adrian, in: Handkommentar zur HRegV (Hrsg. Siffert Rino/Turin Nicholas), Stämpfli Handkommentar, Bern 2013.

Siffert Rino/Turin Nicholas, in: Stämpflis 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.

Sprüngli Luzius, Die neue Rolle des Verwaltungsrates, Veränderte Stellung und Aufgaben sowie mögliche Ausgestaltung des Verwaltungsrates in mittelgrossen schweizerischen Industrieunternehmungen, Bern 1991.

Spühler Karl/Dolge Annette/Gehri Myriam: Schweizerisches Zivilprozessrecht, 9. Aufl. Bern 2010, § 28 N 105.

Staehelin Adrian, Zürcher Kommentar zu Art. 319–362 OR, Bd. V 2c: Der Arbeitsvertrag, Zürich 2006 (zit. Staehelin, in Zürcher Kommentar, N zu Art.).

Standard zur eingeschränkten Revision, Ausgabe 2007, Treuhand-Kammer/Schweizerischer Treuhänder-Verband, Bern/Zürich 2007 (zit. SER).

Staub Leo, Corporate Governance als Rettungsanker im Notfall, in: KMU-Magazin, März 2009, 40 ff.

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

Steiner Reto/Finger Matthias, Praxis des Bundes bei der Steuerung von Post, SBB und Swisscom, Expertenbericht zuhanden der parlamentarischen Verwaltungskontrolle vom 30. August 2011.

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.

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

Stoffel Walter A./Sautier Camille, Aktuelle Rechtsprechung zur Haftung im Konzern, SZW 2019, 509 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.

Stutz Christoph, Berufliche Vorsorge für Verwaltungsratsmitglieder – Wann unterstehen Entschädigungen für Mitglieder des Verwaltungsrats der BVG-Beitragspflicht, in: Expert Focus 2021, 180 ff.

Suter Claudia, Der Schaden bei der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit, Diss. St. Gallen 2010 (zit. Suter, Verantwortlichkeit).

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. 698–706*b* OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 3. Aufl. Zürich 2016 (zit. CHK-Tanner).
- Quoren für die Beschlussfassung in der Aktiengesellschaft, SSHW 100, Zürich 1987 (zit. Tanner, Beschlussfassung).

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.

Theiler Kaspar, Gedanken zur Zulässigkeit und Durchführbarkeit der virtuellen Generalversammlung de lege lata, in: AJP, 2012, 69 ff.

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, Schweizerische Strafprozessordnung, 2. Aufl. Basel 2014 (zit. BSK StPO-Tophinke, Art. N).

Trechsel Stefan, Schweizerisches Strafgesetzbuch, Kurzkommentar, 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.

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.

Tschäni Rudolf/Diem Hans-Jakob, Die Pflichten des Verwaltungsrates der Zielgesellschaft bei Übernahmeangeboten, in: Tschäni Rudolf (Hrsg.), Mergers & Acquisitions VII, Europa Institut Zürich, Zürich 2005.

Tschäni Rudolf/Diem Hans-Jakob/Wolf Matthias, M&A-Transaktionen nach Schweizer Recht, Zürich 2021.

Tuor Peter/Schnyder Bernhard/Schmid Jörg, Das Schweizerische Zivilgesetzbuch, 11. Aufl. Zürich 2009.

Turin Nicholas, Aspekte einer neuen Interpretation von Art. 716*a* Abs. a Ziff. 4 OR, in: REPRAX 1/1999, 42 ff.

UBS Outlook 2002, Online Brochure Risikomanagement, Zürich 2002.

Uehli Roman, Optimierte Finanzberichterstattung, in: Expert Focus 1–2/2020, 9 ff.

Vest Hans, Allgemeine Vermögensdelikte, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.

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, Die Gewährung von Upstream- und Crossstream-Darlehen, eine aktienrechtliche Analyse der Zuständigkeit, in: Expert Focus, 4/2018, 233 ff.
– 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.

Vischer Markus/Hofmann Dieter, Vorsorgliche Massnahmen im Zusammenhang mit Generalversammlungen im Lichte der Rechtsprechung, in: SZW, 2016, 503 ff.

Vischer Markus/Wiesner Valentin, Die Gewährung von Upstream- und Crossstream-Darlehen, in: Expert Focus, 4/2016, 233 ff.

Vock Dominik, Basler Kommentar zu Art. 40–45 ZPO, in: Spühler/Tenchio/Infanger, Schweizerische Zivilprozessordnung, 3. Aufl. Basel 2017.

Vogel Alexander, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht zu Art. 927–943 OR, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft, 3. Aufl. Zürich 2016 (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, Sanierungsdarlehen).
– Neue Tendenzen im Konzern(haftungs)recht, in: Festschrift Druey, Zürich 2002, 607 ff. (zit. Vogel, Neue Tendenzen).

Vogel Alexander/Heiz Christoph/Luthiger Reto, Art. 69 FIDLEG, in: Vogel/Heiz/Luthiger (Hrsg.), FIDLEG/FINIG Kommentar Orell Füssli, Basel 2020 (zit. OFK-FIDLEG-FINIG-Vogel/Heiz/Luthiger, Art. N).

Vogt Hans-Ueli, Basler Kommentar zu Art. 675–682 OR, in: Honsell/Vogt/Watter, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Vogt Hans-Ueli, Aktionärsdemokratie – Über die Möglichkeiten und Grenzen der Verwirklichung eines politischen Leitbilds im Aktienrecht, Zürich/St. Gallen 2012 (zit. Vogt, Aktionärsdemokratie).
– Der öffentliche Glaube des Handelsregisters, SSHW Bd. 220, Diss. Zürich 2003 (zit. Vogt, öffentlicher Glaube).

Volkart Rudolf, Beiträge zur Theorie und Praxis des Finanzmanagements, 5. Aufl. Zürich 1993 (zit. Volkart, Beiträge).
– Corporate Finance: Grundlagen von Finanzierung und Investition, 2018 (Zusammen mit Alexander Wagner) (zit. Volkart/Wagner, 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.

Volonté Christophe, Regulation and Evolution of Boards of Directors in Switzerland over 30 Years, in: Expert Focus 9/2019, 62 ff.

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/Lüthi Benedicht, Sicherung von Krediten Dritter im Konzern, in: Emmenegger (Hrsg.), Kreditsicherheiten, Schweizerische Bankrechtstagung, Basel 2008, 55 ff.

von Büren Roland/Stoffel Walter A./Weber Rolf H., Grundriss des Aktienrechts, 3. Aufl. Zürich 2011.

von der Crone Hans Caspar, Aktienrecht, 2. Aufl. Bern 2020 (zit. von der Crone, Aktienrecht).
– Bericht für das Bundesamt für Justiz zu einer Teilrevision des Aktienrechts, Teil 5: Einführung echter Stimmrechtsaktien, Zürich/Bern 2001 (zit. von der Crone, Teilrevision Aktienrecht).
– 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).
– 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/Bernet Sandro, Der Tagungsort der Generalversammlung im revidierten Aktienrecht, in: Müller/Forrer/Zuur (Hrsg.), Festschrift zum 50. Geburtstag von Hans-Ueli Vogt, Zürich/St. Gallen 2020.

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. Bibliothek zur Zeitschrift für Schweizerisches Recht Beiheft 43, Basel 2006.

von der Crone Hans Caspar/Grob Thomas, Die virtuelle Generalversammlung, in: SZW, 2008, 5 ff.

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/Mohasseb Keivan, Stand der Aktienrechtsrevision, in: AJP 8/2019, 793 ff.

von der Crone Hans Caspar/Walter Maria, Konzernerklärung 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 Moos André, Corporate Governance im Familienunternehmen – Good Governance als Voraussetzung für Kontinuität und Wachstum im Familienunternehmen, in: ST 11/2002, 1059 ff.

von Salis Ulysses, Die Gestaltung des Stimm- und Vertretungsrechts im Schweizerischen Aktienrecht, SSHW Bd. 174, Zürich 1996.

von Schlippe Arist, Gute Governance – Für die Familie so selbstverständlich wie für das Unternehmen? Plädoyer für eine kluge Familienstrategie, in: May/Bartels (Hrsg.), Governance im Familienunternehmen, Köln 2017, 511 ff.

von Steiger Fritz, Das Recht der Aktiengesellschaft in der Schweiz, 4. Aufl. Zürich 1970.

Voser Peter, Notarielle Pflichten bei gesellschaftsrechtlichen Beurkundungen, in: Schmid Jürg (Hrsg.), Gesellschaftsrecht und Notar, Beiträge der Weiterbildungsseminare der Stiftung Schweizerisches Notariat vom 1. September 2015 in Zürich und vom 8. September 2015 in Lausanne, Zürich 2016, 107 ff.

Wagner Alexander, Regulierung von Managervergütungen. Empirische Evidenz zu Wirkungen, Risiken und Nebenwirkungen, in: ST 2014/5, 422 ff.

Wagner Alexander/Volkart Rudolf, Corporate Finance, 7. Auflage, Zürich 2018 (zit. Volkart/Wagner, Corporate Finance).

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

Watter Rolf, Basler Kommentar zu Art. 1 FinfraG, in: Watter/Bahar (Hrsg.), Finanzmarktaufsichtsgesetz/Finanzmarktinfrastrukturgesetz, 3. Aufl. Basel 2019.

– Basler Kommentar zu Art. 716–722, 726–729*c,* 752, 753 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

– Basler Kommentar zu Art. 1156 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.
– Unternehmensübernahmen, Zürich 1990 (zit. Watter, Unternehmensübernahmen).
– Verwaltungsratsausschüsse und Delegierbarkeit von Aufgaben, in: Festschrift Forstmoser, Zürich 2003, 183 ff. (zit. Watter, Verwaltungsratsausschüsse).

Watter Rolf/Maizar Karim, Basler Kommentar zu Art. 663*b*bis und Art. 663*c* OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.
– Basler Kommentar zu Art. 727, 727*a*–727*c* OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Watter Rolf/Roth Pellanda Katja, Basler Kommentar zu Art. 716–717 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.
– Geplante Neuerungen betreffend die Organisation des Verwaltungsrates, in: GesKR Sondernummer 2008, 129 ff.

Watter Rolf/Pfiffner Daniel C., Basler Kommentar zu Art. 728*a*–728*b* OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Watter Rolf/Pöschel Ines, Neinsager und Nichtstimmer: ihre aktienrechtliche Verantwortlichkeit, in: GesKR 1/2011, 14 ff.

Watter Rolf/Rohde Thomas, Die Spendenkompetenz des Verwaltungsrates, in: Zäch Roger (Hrsg.), Individuum und Verband – Festgabe zum Schweizerischen Juristentag, Zürich 2006, 329 ff.

Watter Rolf/Spillmann Till, Corporate Social Responsibility – Leitplanken für den Verwaltungsrat Schweizerischer Aktiengesellschaften, in: GesKR 2–3/2006, 94 ff.

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

Weber Rolf H., Basler Kommentar zu Art. 696–697*h,* 801*a,* 802, 856–857 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.
– Schweizerisches Verantwortlichkeitsrecht – Stolpersteine heute – Potentiale morgen, in Verantwortlichkeit im Unternehmensrecht VI, Zürich/Basel/Genf, 2012, 161 ff. (zit. Weber, Verantwortlichkeitsrecht).

Wegmüller Michael, Die Ausgestaltung der Führungs- und Aufsichtsaufgaben des schweizerischen Verwaltungsrates, Diss., Bern 2008.

Weiss Gottfried, Zum Schweizerischen Aktienrecht, ASR Heft 385, Bern 1968.

Weissenberger Philippe, Basler Kommentar zu Art. 29 StGB, in: Niggli/Wiprächtiger (Hrsg.), Strafgesetzbuch, 4. Aufl. Basel 2019.

Wernli Martin/Rizzi Marco A., Art. 762 OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.
– Basler Kommentar zu Art. 707–715*a* OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Wicki André Aloys, Informationsblockade im Verwaltungsrat, in: NZZ vom 27. Oktober 2000, 23.
– Klagbares Informationsrecht? Wie sich ein isolierter Verwaltungsrat wehren könnte, in: NZZ vom 2./3. September 2000, 29.

Widmer Dieter, Lösung der Haftungsfrage wird greifbar, in: ST 11/2006, 856 ff.

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

Wohlers Wolfgang, Finanz- und Kapitalmarktstrafrecht, in: Ackermann/Heine (Hrsg.), Wirtschaftsrecht der Schweiz: Hand- und Studienbuch, Bern 2013.

Wohlers Wolfgang/Pflaum Sonja, Basler Kommentar zu Art. 154 und 155 FinfraG, in: Watter/Bahar, Finanzmarktaufsichtsgesetz/Finanzmarktinfrastrukturgesetz, 3. Aufl. Basel 2019.

Wohlmann Herbert, Richtlinien für institutionelle Investoren zur Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte bei Aktiengesellschaften, in: SJZ 109/2013, 461 ff. (zit. Wohlmann, institutionelle Investoren).
– 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.

Wohlmann Herbert/Gerber Alexandra J.B., Der Dialog der Aktiengesellschaft mit den Stimmrechtsberatern, in: SZW 3/2014, 284 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. 725–725*a* OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. Basel 2016.

Wyss Hanspeter/Mittelsteadt Stephen R., Fair Value Accounting, in: ST 11/2012, 885–899.

Wyttenbach 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. Oktober 1999.

Zemp Reto, Sonstige Informationen als neuer Teil der Berichterstattung, in: Expert Focus 1-2/2017, 15 ff.

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. 650–653*i* OR, in: Honsell/Vogt/Watter (Hrsg.), Obligationenrecht II, 5. Aufl. 2016.

Zindel Gaudenz G./Schwarzenbach René: Fallstricke für unabhängige Stimmrechtsvertreter, NZZ vom 25. Januar 2014 (zit. Zindel/Schwarzenbach, NZZ).

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.

Abkürzungsverzeichnis

AB	Amtliches Bulletin
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
AHVG	Bundesgesetz über die Alters- und Hinterlassenenversicherung
AJP	Aktuelle Juristische Praxis (Lachen)
AktG	[deutsches] Aktiengesetz
ALV	Arbeitslosenversicherung
a.M.	anderer Meinung
Anm.	Anmerkung
aOR	altes Obligationenrecht in der Fassung vor dem 1. Juli 1992
ArG	Bundesgesetz über die Arbeit in Industrie, Gewerbe und Handel (Arbeitsgesetz)
Art.	Artikel
ASA	Archiv für Schweizerisches Abgaberecht
ASR	Abhandlungen zum schweizerischen Recht (Bern)
Aufl.	Auflage
AVG	Bundesgesetz über die Arbeitsvermittlung und den Personalverleih (Arbeitsvermittlungsgesetz)
AVIG	Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzentschädigung (Arbeitslosenversicherungsgesetz)
BankG	Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen (Bankengesetz)
BankV	Verordnung über die Banken und Sparkassen (Bankenverordnung)
BBl	Bundesblatt
BBSW	Berner Beiträge zum Steuer- und Wirtschaftsrecht
Bd.	Band
BewG	Bundesgesetz über den Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland.
BGE	Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichts
BGer	Schweizerisches Bundesgericht
BJ	Bundesamt für Justiz

BöB	Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen
BSK	Basler Kommentar
bspw.	beispielsweise
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
BVGer	Bundesverwaltungsgericht
BVV2	Verordnung über die berufliche Alters-, Hinterlassenen- und Invalidenvorsorge
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
CFO	Chief Financial Officer (Finanzchef)
CG	Corporate Governance
CHK	Handkommentar zu Schweizer Privatrecht, Schulthess Verlag, Zürich 2010, 2012 und 2016 (3. Auflage)
COSO	Committee of Sponsorship (Organisation, die ein IKS-Rahmen-Werk entwickelt hat)
DBG	Bundesgesetz über die direkten Bundessteuern
DesG	Bundesgesetz über den Schutz von Design (Designgesetz)
d.h.	das heisst
Diss.	Dissertation
D&O	Directors and Officers [Insurance] (Organhaftpflichtversicherung)
DSG	Bundesgesetz über den Datenschutz
DSVGO	Datenschutz-Grundverordnung der EU (EU/2016/679 vom 27. April 2016)
EBK	Eidgenössische Bankenkommission
EDÖB	Eidgenössischer Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragter
EHRA	Eidgenössisches Handelsregisteramt
ENSIG	Bundesgesetz über das Eidgenössische Nuklearsicherheitsinspektorat
ERP	Enterprise Resource Planning (Planung der Verwendung von Unternehmens-ressourcen)
Erw.	Erwägung
etc.	et cetera/und so weiter
EU	Europäische Union
f./ff.	und folgende (Seite/Seiten, Note/Noten etc.)
FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung

FIDLEG	Bundesgesetz über die Finanzdienstleistungen (Finanzdienstleistungsgesetz)
FinfraG	Bundesgesetz über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel (Finanzmarktinfrastrukturgesetz)
FinfraV	Verordnung über die Finanzmarktinfrastrukturen und das Marktverhalten im Effekten- und Derivatehandel (Finanzmarktinfrastrukturverordnung)
FINIG	Bundesgesetz über die Finanzinstitute (Finanzinstitutsgesetz)
FINMA	Eidgenössische Finanzmarktaufsicht
FINMAG	Bundesgesetz über die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht (Finanzmarktaufsichtsgesetz)
Fn.	Fussnote
FS	Festschrift
FusG	Bundesgesetz über Fusion, Spaltung, Umwandlung und Vermögensübertragung (Fusionsgesetz)
GeBüV	Verordnung über die Führung und Aufbewahrung der Geschäftsbücher (Geschäftsbücherverordnung)
GesKR	Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht (Zürich)
GL	Geschäftsleitung
GlG	Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz)
gl.M.	gleicher Meinung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GoB	Einhaltung der Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung
GoR	Einhaltung der Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung
GV	Generalversammlung
GVP	St. Gallische Gerichts- und Verwaltungspraxis
GwG	Bundesgesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei im Finanzsektor (Geldwäschereigesetz)
GwV	Verordnung über die Bekämpfung der Geldwäscherei und der Terrorismusfinanzierung (Geldwäschereiverordnung)
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.P.	in der Praxis
i.d.R.	in der Regel
IFRS	International Financial Reporting Standards, herausgegeben vom IASB nternational Standards Board, London (früher IAS)
IKS	Internes Kontrollsystem
insb.	insbesondere
IOSCO	International Organization of Securities Commissions (Internationale Vereinigung der Börsenaufsichtsbehörden)
IP	Internet Protocol
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
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)
KAG	Bundesgesetz über die kollektiven Kapitalanlagen (Kollektivanlagengesetz)
Kap.	Kapitel
KGer	Kantonsgericht
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 Information System
MschG	Bundesgesetz über den Schutz von Marken und Herkunftsangaben (Markenschutzgesetz)
m.w.H.	mit weiteren Hinweisen
MWST	Mehrwertsteuer

MWSTG	Bundesgesetz über die Mehrwertsteuer (Mehrwertsteuergesetz)
n.a.	nicht anwendbar
N	Note
NR	Nationalrat
Nr.	Nummer
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
o.Ä.	oder Ähnliches
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
öffentl.	öffentlich
ÖUSG	Gesetz über die Steuerung und Überwachung öffentlicher Unternehmen (Öffentliche-Unternehmen-Steuerungsgesetz von Liechtenstein)
OR	Bundesgesetz über das Obligationenrecht
ord.	ordentlich
PatG	Bundesgesetz über die Erfindungspatente (Patentgesetz)
POG	Bundesgesetz über die Organisation der Schweizerischen Post (Postorganisationsgesetz)
Pra.	Die Praxis des Bundesgerichts (Basel)
PS	Partizipationsschein
PS	Schweizer Prüfungsstandards (PS) der Schweizerischen Treuhand-Kammer (neu EXPERTsuisse) (Ausgabe 2013)
RAB	Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde
RAG	Bundesgesetz über die Zulassung und Beaufsichtigung der Revisorinnen und Revisoren (Revisionsaufsichtsgesetz)
RAS	Remote Access Server
REPRAX	Zeitschrift zur Rechtsetzung und Praxis im Gesellschafts- und Handelsregisterrecht (Zürich)
RiU	Recht in privaten und öffentlichen Unternehmen (Zürich/St. Gallen)
RLCG	Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance (SIX)
ROI	Return of Investment
ROIC	Return of Invested Capital
ROS	Return of Sales
Rz.	Randziffer
Rz U	Richtlinien zur Unabhängigkeit

S.	Seite
s.	siehe
SCBP	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance
SchKG	Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs
SER	Standard zur eingeschränkten Revision der Schweizerischen Treuhand-Kammer, Bern/Zürich 2007
SHAB	Schweizerisches Handelsamtsblatt
SJ	La semaine judiciaire
SJZ	Schweizerische Juristenzeitung (Zürich)
SK	Schulthess Kommentar
SME	Small and Medium-sized Enterprises (deutsch KMU; französisch PME)
SNF	Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung
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
SuG	Bundesgesetz über Finanzhilfen und Abgeltungen (Subventionsgesetz)
Swiss Code	Swiss Code of Best Practice
Swiss GAAP FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung, Fachkommission für Empfehlungen zur Rechnungslegung (FER)
SWOT	Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)
SWX	Swiss Exchange (Zürcher Börse)
SZA	Schriften zum neuen Aktienrecht bzw. Schriften zum Aktienrecht (Zürich)
SZW	Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht
THG	Bundesgesetz über die technischen Handelshemmnisse
u.a.	und andere/unter anderem

u.Ä.	und Ähnliches
u.dgl.	und dergleichen
u.E.	unseres Erachtens
UEV	Verordnung der Übernahmekommission über öffentliche Kaufangebote (Übernahmeverordnung)
UK	United Kingdom (Grossbritannien)
URG	Bundesgesetz über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz)
USA	United States of America
USB	Universal Serial Bus
USG	Bundesgesetz über den Umweltschutz (Umweltschutzgesetz)
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
UWG	Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VASR	Verordnung über die anerkannten Standards zur Rechnungslegung
VegüV	Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften
VG	Bundesgesetz über die Verantwortlichkeit des Bundes sowie seiner Behördemitglieder und Beamten (Verantwortlichkeitsgesetz)
vgl.	vergleiche
VoIP	Voice over IP
VPB	Verordnung über die Personenbeförderung
VPN	Virtual Private Network
VR	Verwaltungsrat
VRP	Verwaltungsratspräsident
VStG	Bundesgesetz über die Verrechnungssteuer (Verrechnungssteuergesetz)
VStV	Verordnung über die Verrechnungssteuer (Verrechnungssteuerverordnung)
VVG	Bundesgesetz über den Versicherungsvertrag (Versicherungsvertragsgesetz)
z.B.	zum Beispiel

ZBJV	Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins (Bern)
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch
ZHK	Zürcher Kommentar
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert
ZR	Blätter für Zürcherische Rechtsprechung (Zürich)
ZSR	Zeitschrift für schweizerisches Recht (Basel)

1. Das Verwaltungsratsmandat

1.1 Notwendigkeit und Bedeutung von Verwaltungsräten

1.1.1 Gesetzliche Vorschriften

1.1 Bei Gesellschaften, in denen die Geschäftsführung vollständig an eine Geschäftsleitung delegiert ist und sich der Verwaltungsrat[1] 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.

1.2 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.

1.3 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 Verwaltungsrats statuiert. Allerdings liefert das Gesetz selbst keine Begriffsbestimmung des Verwaltungsrats.[3]

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

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 Rz. 1.26 ff.

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 Rz. 1.12 ff.

4 Vgl. Siffert/Turin, in: Handkommentar zur HRegV, Art. 43 N 5.

5 Art. 640 und Art. 931*a* OR.

1.5 Die Bestellung und die Eintragung eines Verwaltungsrats 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 Verwaltungsrats 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]

1.6 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 börsenkotierte 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. Januar 2012 mit entsprechenden Folgen für die allenfalls nurmehr eingeschränkt zu prüfenden Gesellschaften.
- Neue Regelung der Rechnungslegung (Art. 957–963*b* OR), u.a. Einführung einer nach der wirtschaftlichen Bedeutung der Gesellschaft differenzierten Rechnungslegung, Einführung von neuen Rechten von Minderheitsbeteiligten, verbunden mit einer Aufhebung zahlreicher bisheriger spezialrechtlicher Bestimmungen im Aktienrecht; Inkrafttreten auf den 1. Januar 2013 (mit Übergangsfristen).

6 Dazu ausführlich Müller, Haftung für Unterschriften, 187 ff.; vgl. weiter ausführend zur Befähigung des Verwaltungsrats Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 952 ff.

- Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vom 20. November 2013, Inkrafttreten am 1. Januar 2014.
- Vorzeitiges Inkrafttreten der Bestimmungen zu den Geschlechterrichtwerten auf den 1. Januar 2021 (OR 734*f*); ab dem selben Zeitpunkt gelten für rohstoffördernde Unternehmen strengere Transparenzregeln (OR 964*a* ff.).
- Aktienrechtsrevision vom 19. Juni 2020, Inkrafttreten am 1. Januar 2023.

1.1.2 Statutarische Vorschriften

Die Statuten müssen keine besonderen Bestimmungen enthalten über die Organe für die Verwaltung (Art. 626 Ziff. 6 aOR ist aufgehoben).[7] Der Handelsregisterführer hat bei der Gesellschaftsgründung zu prüfen, ob der öffentlich beurkundete Errichtungsakt Angaben über die Bestellung der Mitglieder des Verwaltungsrats enthält (Art. 44 Abs. 1 lit. e HRegV).[8] Die Anzahl der Verwaltungsräte muss demnach *zwingend* in den Statuten angegeben werden.[9] 1.7

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.[10] Im Organisationsreglement können zusätzliche Bestimmungen über den Verwaltungsrat aufgenommen werden. Hervorzuheben ist, dass diese reglementarischen Vorschriften leichter zu ändern sind als statutarische Bestimmungen. 1.8

Empfehlung: 1.9

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.[11] 1.10

Die Statuten können noch weitere Vorschriften im Zusammenhang mit dem Verwaltungsrat enthalten, so insbesondere bezüglich persönlicher Voraussetzungen.[12] Bei kotierten Gesellschaften müssen die Statuten zudem gemäss Art. 626 Abs. 2 OR Bestimmungen enthalten über: 1.11

1. die Anzahl der Tätigkeiten, welche die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats in vergleichbaren Funktionen bei anderen Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck ausüben dürfen;

7 Vgl. zu den statutarischen Vorschriften und Anforderungen Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 954.
8 Siffert/Tagmann, N 16 ff. zu Art. 44 HRegV, in: Siffert/Turin, Handkommentar zur HRegV.
9 In der Schweiz ist gemäss Art. 707 Abs. 1 OR nur mindestens ein Verwaltungsratsmitglied vorgeschrieben; lediglich für Banken werden in Art. 11 Abs. 1 BankV mindestens drei VR-Mitglieder verlangt; in Österreich werden dagegen genau drei Mitglieder vorgeschrieben gemäss § 86 Abs. 1 Aktiengesetz.
10 Musterstatuten für Gesellschaften mit vinkulierten Namenaktien sind im Band II unter Ziff. 11.115 abgedruckt; Alternativklauseln sind zu finden im Band II unter Ziff. 11.114.
11 Vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 97.
12 Vgl. dazu nachstehend Rz. 1.75 ff.

2. die maximale Dauer der Verträge, die den Vergütungen für die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats zugrunde liegen, und die maximale Kündigungsfrist für unbefristete Verträge (Art. 735*b*);
3. die Grundsätze zu den Aufgaben und Zuständigkeiten des Vergütungsausschusses;
4. die Einzelheiten zur Abstimmung der Generalversammlung über die Vergütungen des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats.

1.1.3 Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat

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

1.13 Ist in den Statuten mehr als ein Verwaltungsrat vorgeschrieben und wird die entsprechende Anzahl zufolge Rücktritt bzw. Löschung eines Verwaltungsrats 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 Verwaltungsrats 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.[13]

1.14 Tritt der einzige Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft ohne Ersatzwahl zurück und ersucht gemäss Art. 17 Abs. 2 lit. a. HRegV 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 bestimmten Frist den gesetzmässigen Zustand wiederherzustellen; bleibt der Organisationsmangel bestehen, erfolgt eine Überweisung an den Richter (Art. 941*a* Abs. 1 OR).

1.15 In der Regel wird von den Handelsregisterämtern eine Nachfrist gewährt, um genügend Zeit zur Durchführung einer Generalversammlung und Neuwahl des Verwaltungsrats 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.[14]

1.16 Fehlt der Verwaltungsrat gänzlich oder ist er nicht rechtmässig zusammengesetzt, so kann gemäss Art. 731*b* OR ein Aktionär, ein Gläubiger oder der Handelsregisterführer dem Richter

13 In der Gründerphase wird häufig nur ein einziger Verwaltungsrat eingesetzt (vgl. hinten Rz. 10.268).
14 Vgl. Art. 941*a* und Art. 731*b* OR.

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. 731*b* 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 dele- 1.17
giert 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 weitergehenden Frage, ob auf dieses Gremium verzichtet werden könnte.[15] Solche Fragen werden umso nachvollziehbarer, wenn man sich Erhebungen über Organisation, Tätigkeit und Zusammensetzung von Verwaltungsräten bei kleineren und mittleren Unternehmen in der Schweiz vor Augen hält, die zum Teil erhebliche Defizite aufzeigen.[16] 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;
- 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.[17] 1.18
Diese Funktionen können von grossem Wert für ein Unternehmen werden:

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

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

17 So insbesondere Hilb, Integrierte Corporate Governance, 48 und Biland/Hilber, passim.

- 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.[18]
- 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.

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

- Zunächst ist wesentlich, dass der Verwaltungsrat aus den «richtigen» Personen zusammengesetzt ist.[19]
- 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.[20]
- Schliesslich muss die Tätigkeit in einem Verwaltungsrat als dynamische Aufgabe verstanden werden. Dies bedeutet, dass Weiterbildung betrieben werden muss,[21] 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.

1.20 Wie gross der Nutzen des Verwaltungsrats für die Gesellschaft letztlich tatsächlich sein kann, zeigt die Checkliste zur Aufgabenerfüllung des Verwaltungsrats im Band II unter Ziff. 11.12 auf. Auch wenn sich der Verwaltungsrat auf die strategischen Aufgaben beschränken und nur in Krisensituationen operativ eingreifen soll, hat er mit der Liste der undelegierbaren Aufgaben gemäss Art. 716*a* OR immer noch eine bedeutende Funktion, die für den Erfolg des Unternehmens entscheidend ist.

18 Bei solchen Familiengesellschaften kann eine Familienverfassung ein erster Schritt zu einer sachlichen und objektiven Diskussion sein mit dem Ziel, eine Eignerstrategie zu entwickeln; vgl. dazu das Muster einer Familienverfassung im Band II unter Ziff. 11.47.

19 Vgl. dazu nachstehend Rz. 1.21 ff.

20 Illustrativ Küng, 115 ff., der aufzeigt, wie auch Rechtsdienste von Grossunternehmen Gesetzesänderungen verpassen können.

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

1.1.5 Anforderungsprofil und Zusammensetzung

Systematisch aufgestellte Anforderungsprofile für Verwaltungsratsmitglieder dürften derzeit bei schweizerischen Gesellschaften noch wenig verbreitet sein.[22] Dies ist erstaunlich, denn ein Anforderungsprofil sollte die Grundlage für die Suche nach VR-Kandidaten sein.[23] Es kann von den amtierenden VR-Mitgliedern ausgearbeitet und gegebenenfalls im Rahmen einer Eignerstrategie[24] auch den Aktionären vorgelegt werden. Im Band II unter Ziff. 11.4 findet sich das Muster eines solchen Anforderungsprofils.[25] Dabei wird von folgender Gliederung ausgegangen:[26] 1.21

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 Verwaltungsrats
      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. 716*a* OR müssen strategisches Denken, Führungs- und Fachkompetenz als grundlegende Anforderungen für VR-Mitglieder definiert werden. Zur Erfüllung der Sorgfalts- und Treuepflicht bedarf 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 funktio- 1.22

22 Es gibt darüber allerdings keine aktuelle wissenschaftliche Studie.

23 Müller, VR-Suche, 184. Die Suche nach einem GL-Mitglied beginnt auch erst dann, wenn das Stellenprofil klargestellt ist.

24 Muster solcher Eignerstrategien finden sich im Band II unter Ziff. 11.39 für ein Familienunternehmen, unter Ziff. 11.40 für einen Hauptaktionär und unter Ziff. 11.41 für ein öffentliches Unternehmen.

25 Das analoge Muster auf Französisch findet sich bei Müller/Zen-Ruffinen/Monnier unter Ziff. 4.46.

26 In Anlehnung an Müller, VR-Suche, 185. Vgl. zu den Anforderungen an den Verwaltungsrat als Gremium Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 956 ff.

nieren muss. Jedes VR-Mitglied sollte daher ein gewisses Mass an Teamfähigkeit aufweisen,[27] und die Zusammensetzung mit verschiedenen Charaktertypen sollte zu einer ausgleichenden Wirkung führen.[28] Schliesslich sollten potenzielle Interessenkollisionen vermieden werden, weshalb die Einsitznahme von wichtigen Geschäftspartnern oder der Hausbank im Verwaltungsrat problematisch ist.[29]

1.23 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 Nachteile[30] 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;[31] dies dürfte nur selten der Fall sein. Bei öffentlichen Unternehmen sollten im Verwaltungsratsgremium besondere Zusatzkenntnisse erforderlich sein, so insbesondere bzgl. Aufsichtsorganisation, Rechnungslegung, Submission[32] und Personalrecht.[33] Zudem sollte die öffentliche Hand ein Beteiligungscontrolling führen, um die Arbeit der eingesetzten Verwaltungsräte zu beaufsichtigen.[34]

1.24 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?[35] Als Grundlage zur Beantwortung dieser Fragen könnte folgende Matrix dienen:[36]

Teamrolle / Fachrolle	Koordinator Organisator	Inspirator	kritischer Denker	Integrator	Coach
Strategie/ Internat. Erfahrung					
Finanzen/Controlling					
Führung/Organisation					
Recht/ Risk Management					
IT/Digitalisierung					

27 Vgl. Krneta, N 100; Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 955.
28 Neben dem «Gestalter» braucht es auch den «Umsetzer», neben dem «kreativen» auch den «kritischen» Denker usw.
29 So auch Krneta, N 123 ff.
30 Auflistung bei Schedler/Müller/Sonderegger, 125 f.
31 Gl.M. Schedler/Müller/Sonderegger, 125 ff.
32 Zur Submissionspflicht bei öffentlichen Unternehmen ausführlich Müller/Koller, 28 ff.
33 Besonders problematisch ist die Kündigung von privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen in öffentlichen Unternehmen, vgl. Müller/Pärli/Caroni, 875 ff.
34 Vgl. dazu das Muster für ein systematisches Beteiligungscontrolling durch die öffentliche Hand im Band II unter Ziff. 11.25.
35 Weitere Hinweise zur gezielten Gewinnung von VR- und GL-Mitgliedern finden sich bei Hilb/Hösly/Müller, 23 ff.
36 In Anlehnung an Hilb, Integrierte Corporate Governance, 117. Eine Anpassung an das jeweilige Unternehmen ist aber unerlässlich.

Teamrolle / Fachrolle	Koordinator Organisator	Inspirator	kritischer Denker	Integrator	Coach
Branchenkompetenz					
Unternehmer					
HR-Kompetenz					

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. 1.25

1.1.6 Anzahl Verwaltungsratsmitglieder

Von Gesetzes wegen ist grundsätzlich nur ein einziges Verwaltungsratsmitglied vorgeschrieben.[37] 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 Ein-Mann-VR aber die Ausnahme bleiben.[38] Umgekehrt ist es unzweckmässig, den VR mit mehr als neun Mitgliedern zu bestellen.[39] 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:[40] 1.26

- 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 KMU[41] findet sich folgende Empfehlung: 1.27

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

Es gibt keine «Idealzahl» von VR-Mitgliedern und in der Literatur finden sich unterschiedlichen Auffassungen.[42] Sinnvoll ist es grundsätzlich, eine ungerade Zahl zu wählen, um Pattsituationen (und die Anwendung von Stichentscheiden) zu vermeiden.[43] Doch kann ein VR-Mitglied auch krank werden, dann führt dies ebenfalls zu einer geraden Anzahl der Stimmenden. 1.28

37 Art. 707 Abs. 1 OR. Lediglich bei Banken sind gemäss Art. 11 Abs. 1 BankV mindestens drei VR-Mitglieder erforderlich.

38 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.

39 Gl.M. Schedler/Müller/Sonderegger, 186 f. 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.

40 Hilb, Integrierte Corporate Governance, 55.

41 Spielmann, 379.

42 De Pury, passim; Böckli, Corporate Governance, passim.

43 Vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 20; Krneta, N 28.

1.29 Die Fülle von Aufgaben, welche der Verwaltungsrat als Gremium zu bewältigen hat,[44] zwingt meist zu einer Arbeitsteilung bzw. zur Bestellung von VR-Ausschüssen. Werden einem solchen VR-Ausschuss keine Entscheidungskompetenzen zugewiesen, sondern hat er nur vorberatende Funktion, können auch Personen als Ausschuss-Mitglieder bestellt werden, die nicht Mitglied des Verwaltungsrats sind.[45] Auf diese Weise kann z.B. das fehlende HR-Fachwissen in einem Nominierungs- und Entschädigungsausschuss durch einen externen HR-Spezialisten gelöst werden.

1.30 Statutenbestimmungen enthalten nicht selten Mindest- und Maximalzahlen für den Verwaltungsrat.[46] 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).[47] Werden überzählige Verwaltungsräte gewählt, sind die Wahlbeschlüsse schwebend unwirksam, aber keineswegs nichtig.[48] In der Praxis weisen die Handelsregisterämter solche Anmeldungen zurück, sodass entweder der Wahlbeschluss rückgängig gemacht oder die Statutenbestimmung geändert werden muss.[49]

1.31 **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

1.32 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.

1.33 Art. 626 Abs. 2 Ziff. 1 schreibt bei kotierten Gesellschaften vor, dass die Statuten zwingend die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten der Mitglieder des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats vorgeben müssen, welche in vergleichbaren Funktionen bei anderen Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck ausgeübt werden dürfen.[50] Bei nicht kotierten Gesellschaften kann die Anzahl der zulässigen Mandate ebenfalls eingeschränkt werden.

1.34 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 Verflech-

44 Vgl. dazu die Checkliste zur Erfüllung der VR-Aufgaben im Band II unter Ziff. 11.12.
45 Dazu ausführlich Müller, HR-Committees, 323 f. Ausgeschlossen ist dies beim Vergütungsausschuss von börsenkotierten Unternehmen, wo gemäss Art. 733 Abs. 2 OR nur VR-Mitglieder wählbar sind.
46 Bspw. «Der Verwaltungsrat besteht aus 3–5 Mitgliedern.»
47 Vgl. dazu vorne Rz. 1.12 ff.; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 94; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 64; Krneta, N 332; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 710 N 5.
48 Vgl. Plüss, Rechtsstellung, 27.
49 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 97. Vgl. dazu das Muster einer HR-Anmeldung im Band II unter Ziff. 11.7.
50 Vgl. dazu ausführlich hinten Rz. 1.76.

tung 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 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.[51] 1.35

1.1.8 Einsitznahme von GL-Mitgliedern im VR

Im aktuellen UK Corporate Governance Code[52] 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.[53] Dies entspricht der Empfehlung von Ziff. 12 im Swiss Code of Best Practice[54], 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.[55] Das Obligationenrecht lässt somit die Einsitznahme eines Geschäftsführers in der Funktion als VR-Delegierter ausdrücklich zu.[56] 1.36

In Art. 11 Abs. 2 der Verordnung über die Banken und Sparkassen[57] 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. 11 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. 1.37

Gemäss Art. 716*a* 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 ange- 1.38

51 Nachstehend wird unter Rz. 1.55 auf die Voraussetzungen der Unabhängigkeit detailliert eingegangen.

52 Herausgegeben vom Financial Reporting Council, aktuelle Fassung vom Juli 2018, abrufbar unter <www.frc.org.uk>.

53 Spielmann, 139, empfiehlt ein unabhängiges Mitglied bei einem Gremium von drei Verwaltungsräten und zwei unabhängige Mitglieder bei einem Gremium von fünf Mitgliedern. Zur Unabhängigkeit und Treuepflicht von Mitgliedern des Verwaltungsrats vgl. Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 955.

54 Herausgegeben von der economiesuisse, aktuelle Fassung von 2014, abrufbar unter <www.economiesuisse.ch>.

55 Ebenso Bauen/Venturi, Rz. 34.

56 Im Band II findet sich unter Ziff. 11.118 der übliche Stellenbeschrieb für einen Geschäftsführer.

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

hört, dann hat er zumindest im Hinblick auf die Oberaufsicht über seine Person einen offensichtlichen Interessenkonflikt.[58] Doch dieses Problem lässt sich einfach lösen, indem dieses GL-Mitglied in den Ausstand tritt,[59] 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.[60] Verschiedene Autoren raten deshalb von solchen Konstellationen dringend ab mit dem Hinweis, Konflikte seien vorprogrammiert.[61]

1.39 Für eine Einsitznahme von GL-Mitgliedern im Verwaltungsrat können insbesondere folgende Vorteile angeführt werden:[62]

- 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.

1.40 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.[63]

58 Zur Definition des Interessenkonfliktes vgl. Druey, Interessenkonflikte, 3 ff. und 13.
59 Eine konkrete Ausstandsregelung findet sich im Muster des Organisationsreglements für eine selbständige Gesellschaft im Band II unter Ziff. 11.79.
60 So z.B. bei der Trisa AG, die für ihre weitreichende Mitbeteiligung und Mitbestimmung der Mitarbeiter bekannt ist; dazu ausführlich Müller, Mitarbeiterbeteiligung, 79 f.
61 Ausdrücklich Krneta, N 89 zu Art. 707 OR und Bauen/Venturi, Rz. 34.
62 Dazu ausführlich Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 9 ff.
63 Auflistung und Kommentierung bei Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 257 ff.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Vorteile für eine Einsitznahme von GL-Mitgliedern im Verwaltungsrat überwiegen. Der Entscheid muss jedoch im Einzelfall sorgfältig abgewogen werden und hängt nicht zuletzt auch von der Loyalität und Integrität der betroffenen GL-Mitglieder ab. 1.41

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 734*a* OR gesondert im Vergütungsbericht anzuführen.[64] In Konzernverhältnissen ist überdies Art. 735*d* OR zu beachten, wonach Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats für Tätigkeiten in Unternehmen, die durch die Gesellschaft direkt oder indirekt kontrolliert werden, unzulässig sind, sofern diese Vergütungen: 1.42

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.

1.1.9 Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat

Gemäss Art. 734*f* OR sollte im Verwaltungsrat jedes Geschlecht mindestens zu je 30 Prozent vertreten sein, in der Geschäftsleitung zu je 20 Prozent. Allerdings gilt diese Bestimmung zur Geschlechtervertretung nur für Gesellschaften, welche zwei der Schwellenwerte gemäss Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschreiten (Bilanzsumme von 20 Millionen Franken, Umsatzerlös von 40 Millionen Franken, 250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt). Werden die Schwellenwerte nicht erreicht, sind im Vergütungsbericht die Gründe anzugeben, weshalb die Geschlechter nicht wie vorgesehen vertreten sind, und ist anzuführen, welche Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts ergriffen werden. Damit wird indirekt eingeschränkt, dass die Vorschrift zur Geschlechtervertretung zudem nur für Gesellschaften gilt, deren Aktien an einer Börse kotiert sind. Weitere Sanktionen werden vom Gesetz nicht vorgegeben. Mit diesen Richtwerten wollte der Gesetzgeber die Wirtschaft auffordern, ihre Bemühungen zur aktiven und umfassenden Förderung von weiblichen Mitgliedern in VR und GL zu intensivieren.[65] 1.43

1.2 Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat

1.2.1 Natürliche Person ohne Pflicht zur Aktionärseigenschaft

Jedes Mitglied des Verwaltungsrats muss von Gesetzes wegen eine natürliche Person sein.[66] Dies betont den höchstpersönlichen Charakter des VR-Mandats und die erhöhte persönliche Verantwortlichkeit der Verwaltungsratsmitglieder.[67] Art. 707 OR schreibt keine weiteren Vor- 1.44

64 Für die Funktion als CEO sollte auch ein separater Arbeitsvertrag mit Stellenbeschrieb erstellt werden; vgl. dazu das Muster im Band II unter Ziff. 11.10.

65 Vgl. von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1277 mit Verweis auf die Botschaft zur Aktienrechtsrevision 2016, 592.

66 Dies ergibt sich indirekt aus Art. 707 Abs. 3 OR. Vgl. von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1259 mit dem Hinweis, dass vom Parlament eine entsprechende ausdrückliche Regelung abgelehnt wurde.

67 BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 707 N 15 m.w.H. Das ist keineswegs selbstverständlich; so können nach Art. 344 PGR in Liechtenstein auch juristische Personen in den Verwaltungsrat gewählt werden.

aussetzungen an die Wählbarkeit eines Verwaltungsrats vor. Insbesondere wird keine Aktionärseigenschaft vorausgesetzt.[68,69]

1.45 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.»[70]

1.46 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.[71] 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 performanceabhängige variable Entschädigungen für den Verwaltungsrat grundsätzlich keine optimale Lösung darstellen.[72] Zudem ist zu beachten, dass ein im Verhältnis zum eigenen Vermögen übermässig grosser Aktienbesitz die Unabhängigkeit eines VR-Mitglieds beeinträchtigt.

1.2.2 Urteilsfähigkeit

1.47 Die Urteilsfähigkeit ist ein Element der Handlungsfähigkeit, die ihrerseits wiederum einen Obergriff in Bezug auf die Geschäftsfähigkeit darstellt.[73] 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.

1.48 Im Gesetz wird die Urteilsfähigkeit als Voraussetzung für ein Verwaltungsratsmandat nicht direkt vorgeschrieben. Aus den in Art. 716*a* OR aufgelisteten unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats ergibt sich jedoch indirekt eine entsprechende Notwendigkeit. Eine weiter-

68 Die entsprechende frühere Ordnungsvorschrift wurde im Rahmen der Revision 2005 aufgehoben; vgl. dazu Käch, passim; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 32 ff.; de Capitani, passim.

69 Nach Art. 702*a* 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.).

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

71 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 34.

72 Gl.M. Amstutz, Macht und Ohnmacht des Aktionärs, 218; vgl. zum Ganzen Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 953.

73 Vgl. dazu u.a. Tuor/Schnyder/Schmid, 82/84, und BSK ZGB I-Fankhauser, Art. 16 ZGB N 1 ff. Vgl. zum Ganzen Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 953 f.

gehende Forderung, beispielsweise nach Buchhaltungskenntnissen, lässt sich daraus aber nicht ableiten.[74]

Das Kriterium der Urteilsfähigkeit wird wohl zu Beginn eines Verwaltungsratsmandats nur in den allerwenigsten Fällen zur Diskussion stehen. Im Zusammenhang mit der Beendigung dieses Mandats ergeben sich jedoch durchaus entsprechende Fragen.[75] 1.49

Unseres Erachtens muss darüber hinaus verlangt werden, dass ein Verwaltungsrat voll handlungsfähig ist;[76] das Argument für die gegenteilige Ansicht, der nur beschränkt handlungsfähige Verwaltungsrat verpflichte ja die Gesellschaft und nicht sich selbst,[77] ist begriffsjuristisch und daher verfehlt. Hält man sich vor Augen, wie der unmündige oder umfassend verbeiständete Verwaltungsrat von Zustimmungen 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 Verwaltungsrats überfordern würde. Die hypothetische Möglichkeit, den tüchtigen, aber noch nicht volljährigen Sohn des Unternehmensinhabers frühzeitig in das Unternehmen integrieren zu können,[78] ist ebenfalls praxisfremd. 1.50

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.[79] Demnach müssen die Mitglieder des Verwaltungsrats nicht mehr mehrheitlich Personen sein, die in der Schweiz wohnhaft sind und das schweizerische Bürgerrecht besitzen. Dies gilt auch für Gesellschaften mit einer Bankenbewilligung in der Schweiz, denn Art. 10 BankV schreibt nur vor, dass die Bank tatsächlich von der Schweiz aus geleitet werden muss. 1.51

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 Verwaltungsrats oder ein Direktor sein.[80] Allerdings wird in Abs. 3 des gleichen Artikels zusätzlich vorausgesetzt, dass mindestens ein Mitglied des Verwaltungsrats zur Vertretung befugt ist.[81] Ist dieses Erfordernis nicht mehr erfüllt (bspw. wegen eines Wegzugs oder eines Rücktrittes), geht das Handelsregisteramt gemäss Art. 941*a* Abs. 1 OR vor und räumt der Gesellschaft eine Frist zur Behebung des Mangels ein.[82] 1.52

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

75 Vgl. dazu hinten Rz. 1.255 f.

76 Dies muss aus Art. 718 Abs. 1 OR gefolgert werden, wonach grundsätzlich jedem VR-Mitglied die Vertretung der Gesellschaft anvertraut ist (vgl. dazu hinten Rz. 1.78. Gl.M. Böckli, Aktienrecht, 36; Plüss, Rechtsstellung, 7 f.; Krneta, N 34, BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 707 N 21; Homburger, in: Zürcher Kommentar, N 75 ff. zu Art. 707 OR und von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1260.

77 Vgl. die Belege bei BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 707 N 22.

78 Vgl. etwa Homburger, in: Zürcher Kommentar, N 14 zu Art. 707 OR.

79 Vgl. zum Ganzen Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 953.

80 Ebenso von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1285.

81 Dazu ausführlich Müller, Haftung für Unterschriften, 187 ff.

82 Zu den Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat vgl. vorne Rz. 1.12 ff.

1.53 Mit dieser 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 Verwaltungsrats nach Art. 716*a* OR wird es künftig jedoch schwieriger sein, ein fehlbar gewordenes Mitglied des Verwaltungsrats aus Verantwortlichkeit zu belangen, sobald es Wohnsitz im Ausland hat.

1.54 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.[83]

1.2.4 Unabhängigkeit

1.2.4.1 Unabhängigkeit von der Revisionsstelle

1.55 Jedes Mitglied des Verwaltungsrats muss von der Revisionsstelle unabhängig sein. Dies 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.[84] 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:[85]

- 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.

1.2.4.2 Erweiterte Unabhängigkeitsvorschriften

1.56 Im Hinblick auf eine effiziente Corporate Governance und ein funktionierendes *Kräftegleichgewicht* zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsführung ist bei jeder Gesellschaft individuell zu prüfen, für welche VR-Mitglieder und in welchem Umfang nicht nur die Unabhängigkeit von der Revisionsstelle, sondern auch noch eine weitergehende Unabhängigkeit verlangt werden soll.[86] Nicht nur für börsenkotierte Gesellschaften, sondern auch für KMU und speziell für Familiengesellschaften können unabhängige VR-Mitglieder vorteilhaft sein. Sie sind oftmals kritischer, innovativer, bringen ein neues Beziehungsnetz ein und können bei internen Auseinandersetzungen eine vermittelnde Rolle einnehmen; vor allem aber sind sie i.d.R. ein Garant für Integrität.[87]

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

84 Zur Unabhängigkeit der Revisionsstelle ausführlich hinten Rz. 8.98 ff.

85 Dazu eingehend hinten Rz. 8.103 ff.

86 Vgl. dazu und generell zur Unabhängigkeit des Verwaltungsrats Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 955 f. und hinten Rz. 3.554 ff.

87 Allerdings gibt es keine exakten gesetzlichen Vorgaben zur Beurteilung der Unabhängigkeit, und in den verschiedenen Codes werden unterschiedliche Empfehlungen abgegeben. Zu Recht stellt deshalb von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1322 fest, dass die inhaltlichen Anforderungen an die Unabhängigkeit nicht vollständig geklärt sind.

Der Swiss Code of Best Practice verlangt in Ziff. 12 der Fassung von 2014, dass die Mehrheit der Verwaltungsratsmitglieder unabhängig sein soll. Falls ein Nominationsausschuss implementiert ist, soll auch dieser mehrheitlich aus nicht exekutiven und unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats bestehen.[88] Gemäss Ziff. 14 gelten dabei als unabhängig nur nicht exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats, welche:[89] 1.57

- der Geschäftsführung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben und
- mit der Gesellschaft in keinen oder nur verhältnismässig geringfügigen geschäftlichen Beziehungen stehen.[90]

Nach der gleichen Ziffer ist bei kreuzweiser Einsitznahme in Verwaltungsräten die Unabhängigkeit im Einzelfall sorgfältig zu prüfen. Der Verwaltungsrat kann weitere Kriterien der Unabhängigkeit in institutioneller, finanzieller oder persönlicher Hinsicht festlegen.[91] 1.58

Die Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA hat 2017 zwei Rundschreiben zur Corporate Governance bei Banken (2017/1) und zur Corporate Governance bei Versicherungsgesellschaften (2017/2) publiziert. In beiden Rundschreiben wird gefordert, dass der Verwaltungsrat («das Oberleitungsorgan») mindestens zu einem Drittel aus unabhängigen Mitgliedern bestehen muss.[92] Von der FINMA wird ein VR-Mitglied dabei als unabhängig qualifiziert, wenn es:[93] 1.59

- nicht in anderer Funktion beim Institut beschäftigt ist und dies auch nicht innerhalb der letzten 2 Jahre gewesen ist;
- innerhalb der letzten 2 Jahre nicht bei der Prüfgesellschaft des Instituts als für das Institut verantwortlicher leitender Prüfer beschäftigt gewesen ist;

88 Ziff. 24 Swiss Code of Best Practice.

89 Zur Prüfung der Unabhängigkeitsvoraussetzungen kann eine Unabhängigkeitserklärung von VR-Kandidaten und ein ausgefüllter Unabhängigkeitsfragebogen von amtierenden VR-Mitgliedern verlangt werden; vgl. die entsprechenden Muster im Band II unter Ziff. 11.127 und 11.128.

90 Konkret darf ein unabhängiges VR-Mitglied weder ein massgebender Kunde noch ein massgebender Lieferant der Gesellschaft sein. Er darf aber auch kein massgebender Aktionär sein; diese Voraussetzung ist nicht mehr erfüllt, wenn das VR-Mitglied über 10% der Aktien der Gesellschaft hält oder der Wert seines Aktienpaketes im Verhältnis zu seinem eigenen Vermögen übermässig (über 50%) ist. In allen diesen Fällen ist keine unabhängige und damit objektive Willensbildung mehr gewährleistet.

91 Vgl. dazu auch Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 17a. Viel weiter geht auch der UK Corporate Governance Code in der Fassung von 2018, wo unter Ziff. 10 festgehalten wird, dass ein VR-Mitglied nicht mehr unabhäng ist, wenn dieses Mitglied:
- is or has been an employee of the company or group within the last five years;
- has, or has had within the last three years, a material business relationship with the company, either directly or as a partner, shareholder, director or senior employee of a body that has such a relationship with the company;
- has received or receives additional remuneration from the company apart from a director's fee, participates in the company's share option or a performance-related pay scheme, or is a member of the company's pension scheme;
- has close family ties with any of the company's advisers, directors or senior employees;
- holds cross-directorships or has significant links with other directors through involvement in other companies or bodies;
- represents a significant shareholder; or
- has served on the board for more than nine years from the date of their first appointment.

92 Ziff. 17 FINMA Rundschreiben 2017/1 bzw. Ziff. 8 FINMA Rundschreiben 2017/2.

93 Ziff. 18–22 FINMA Rundschreiben 2017/1 bzw. Ziff. 19–23 FINMA Rundschreiben 2017/2.

- keine geschäftliche Beziehung zum Institut unterhält, welche aufgrund ihrer Art oder ihres Umfangs zu einem Interessenkonflikt führt; und
- nicht qualifizierter Beteiligter (im Sinne von Art. 3 Abs. 2 Bst. c^{bis} BankG des Instituts ist und auch keinen solchen vertritt.

1.60 Die FINMA geht in ihren Unabhängigkeitsanforderungen also weiter als der Swiss Code of Best Practice. Zudem stellt sie für die Banken klar, dass von Kantonen, Gemeinden oder anderen kantonalen oder kommunalen Anstalten des öffentlichen Rechts in den Verwaltungsrat von Kantonal- oder Kommunalbanken entsandte bzw. gewählte Mitglieder nur dann als unabhängig gelten, sofern sie neben den oben aufgeführten Punkten auch noch folgende Voraussetzungen erfüllen:[94]

- nicht der kantonalen oder kommunalen Regierung oder Verwaltung bzw. einer anderen kantonalen oder kommunalen Körperschaft des öffentlichen Rechts angehören und
- von ihrem Wahlorgan keine Instruktionen für die Tätigkeit als Mitglied des Oberleitungsorgans entgegennehmen.

1.61 Ein Verwaltungsrat kann durchaus auch Mandate anderer Gesellschaften innehaben und/oder an solchen beteiligt sein; bei Konkurrenzunternehmen besteht jedoch ein latenter Interessenkonflikt.[95] In diesem Falle ist der oder die Betroffene aber gezwungen, das Geschäftsgeheimnis strikte einzuhalten, gegebenenfalls bei Abstimmungen in den Ausstand zu treten und auch sonst die Interessen der Gesellschaft zu wahren.[96] 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.[97]

1.62 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.[98] Problematischer ist dagegen die – früher gängige – Vertretung von Banken im Verwaltungsrat von Unternehmenskunden. Bei der Neuwahl eines Verwaltungsrats scheint es daher angebracht, seine bisherigen Mandate zu durchleuchten. Im Organisationsreglement kann eine Klausel aufge-

94 Ziff. 23–25 FINMA Rundschreiben 2017/1.

95 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 einer selbständigen Gesellschaft im Band II unter Ziff. 11.79) 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 Verwaltungsrats abgeleitet werden; allerdings schränkt er ein, dass nur vertragliche Abmachungen zwischen Verwaltungsrat und AG eine klare und sichere Grundlage zur Beurteilung konkurrenzierenden Verhaltens seitens des Verwaltungsrats schaffen.

96 Vgl. dazu ausführlich hinten Rz. 3.575 ff. Ebenso Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 643.

97 Vgl. hinten Rz. 5.30 ff., insbesondere Ausnützung vertraulicher Tatsachen und Geheimnisverletzung.

98 Zur schwierigen Stellung des Bankverwaltungsrats vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 645, und de Capitani, 348 f.

nommen werden, wonach jedes VR-Mitglied verpflichtet ist, die Annahme von neuen Mandaten umgehend offenzulegen.

Empfehlungen: 1.63

Die Geheimhaltungspflicht des Verwaltungsrats 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.

Um allfällige Komplikationen zu vermeiden, scheint es angebracht, vor der Wahl eines Verwaltungsrats seine bisherigen Mandate und Beteiligungen zu durchleuchten und ihn zu verpflichten, nach der Wahl neue Mandate dem Gesamtverwaltungsrat offenzulegen. Gleichzeitig ist die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats 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.[99] 1.64

1.2.4.2 Konsequenzen eines Verstosses gegen Unabhängigkeitsvorschriften

Werden bei der Wahl eines VR-Mitglieds gesetzliche oder statutarische Unabhängigkeitsvorschriften verletzt, so können der entsprechende Beschluss und damit die Wahl selbst gestützt auf Art. 706*a* Abs. 1 OR innert zwei Monaten nach der Generalversammlung gerichtlich angefochten werden. Unterlässt es der übrige 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. Keine Unabhängigkeitsvorschriften werden dagegen durch potenzielle Interessenkonflikte verletzt.[100] Hier müssen aber die Ausstandsvorschriften gemäss Art. 717*a* OR und den Vorgaben im Organisationsreglement beachtet werden.[101] 1.65

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. 716*a* OR 1.66

99 Ob eine lange Amtsdauer schliesslich zum Verlust der Unabhängigkeit eines VR-Mitglieds führt, ist umstritten. Im UK Corporate Governance Code in der Fassung von 2018 wird ein Unabhängigkeitsverlust angenommen, wenn die Mandatsdauer neun Jahre übersteigt (vgl. Ziff. 10 des UK Code). von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1328 hält dem zu Recht entgegen, dass dafür allenfalls ein Gewinn an Kompetenz gegenübersteht und die Vorteile einer langen Amtsdauer für die Aktionäre überwiegen. Wichtig ist letztlich, dass der Verwaltungsrat periodisch eine kritische Selbstevaluation vornimmt und auch diese Frage diskutiert.

100 Vgl. von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1266 mit der klaren Feststellung, dass Interessenkonflikte keine Unvereinbarkeit begründen.

101 Vgl. dazu das Muster einer Ausstandsklausel im Band II unter Ziff. 11.16.

machen.[102] Um allfälligen Missverständnissen vorzubeugen, sollte deshalb eine entsprechende Einschränkung in den Mandatsvertrag aufgenommen werden.[103] Fehlt eine derartige Einschränkung oder ist sie unvollständig, so ist damit die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats 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.[104]

1.67 **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.

1.68 Wegen der oben angeführten Einschränkungen sind Mandatsverträge zwar problematisch, sie sind aber nach herrschender Lehre und Rechtsprechung zulässig.[105] Ebenfalls gestattet ist die «Doppelfunktion» von Verwaltungsrat und Geschäftsführer oder des Vorsitzenden 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.[106]

1.2.5 Statutarische Voraussetzungen

1.69 Die gesetzlichen Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat setzen nur einen groben Rahmen. Durch statutarische Bestimmungen kann festgelegt werden, welche zusätzlichen Voraussetzungen ein Verwaltungsrat erfüllen muss.[107] Grenzen solcher statutarischen Bestimmungen bilden einzig die allgemeinen gesetzlichen Vorschriften, wobei insbesondere der *Persönlichkeitsschutz* und das *Gleichbehandlungsprinzip* hervorgehoben seien.

1.70 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 Zentralstrafregister;

102 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. 716*a* OR; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 28 N 175 ff.

103 Vgl. dazu das Muster eines Mandatsvertrags mit Aktionären im Band II unter Ziff. 11.68; das analoge Muster auf Französisch findet sich bei Müller/Zen-Ruffinen/Monnier unter Ziff. 4.34 auf S. 224. Vgl. auch BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art 707 N 37.

104 Auf die zivilrechtliche Verantwortlichkeit des faktischen Organs wird hinten unter Rz. 4.62 ff., näher eingegangen.

105 Namentlich auch in Konzernverhältnissen; dazu ausführlich hinten Rz. 6.36 ff. und Rz. 9.53 ff.

106 Art. 11 Abs. 2 BankV.

107 Zu den allgemeinen Vorschriften in den Statuten vgl. vorne Rz. 1.7 ff. Vgl. zum Ganzen auch Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 954. Ausführlich auch von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1268 ff.

– weitere persönliche Voraussetzungen[108].

Demgegenüber besteht die Möglichkeit, eine *Geschlechter-Quote* in den Statuten zu verankern. Zusätzliche Voraussetzungen an VR-Mitglieder werden auch von Aufsichtsbehörden bei Unternehmen verlangt, die einem besonderen Bewilligungsregime unterstehen (bspw. Banken, Effektenhändler, Finanzintermediäre).[109] In Analogie können entsprechende Anforderungen durchaus in die Statuten von nicht beaufsichtigten Gesellschaften übernommen werden. So ist es zulässig, in den Statuten die Aktionärseigenschaft für Verwaltungsräte vorzuschreiben.[110] Häufig wird in den Statuten auch eine *Altersgrenze* von 70 Jahren festgelegt.[111] Hinsichtlich der maximalen *Anzahl an Verwaltungsratsmandaten* enthält das Schweizer Aktienrecht – im Gegensatz etwa zum deutschen und zum österreichischen Recht – keine Bestimmung zur Begrenzung der Mandatsanzahl.[112] Die Frage ist bei nicht börsenkotierten Gesellschaften der Gestaltungsautonomie der einzelnen Gesellschaften überlassen und wird in der Praxis gelegentlich in den Statuten geregelt.[113] 1.71

Bei börsenkotierten Gesellschaften müssen die Statuten zwingend die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten der Mitglieder des Verwaltungsrats vorgeben. Der formalisierte Zwang einer *Amtszeitbeschränkung* – in der Praxis teilweise für eine Dauer von 12 oder 16 Jahren vorgesehen – zur jeweiligen Auffrischung im Verwaltungsrat funktioniert nur begrenzt, denn unfähige Verwaltungsräte verbleiben dadurch z.T. länger im Verwaltungsrat als nötig, wogegen fähige Verwaltungsräte, die weiterhin wertvolle Beiträge leisten könnten, aufgrund der Amtszeitbeschränkung frühzeitig ausscheiden.[114] Andererseits ist es aus praktischer Hinsicht illusorisch, wenn man davon ausgeht, dass eine fortlaufende Erneuerung des Verwaltungsrats automatisch von der Generalversammlung vorgenommen wird, insbesondere nicht bei grösseren und börsenkotierten Gesellschaften. Um die Flexibilität im Interesse der Gesellschaft aufrechtzuerhalten, empfiehlt es sich eine allfällige Amtszeitbeschränkung nicht in den Statuten, sondern im Organisationsreglement zu bestimmen und dadurch dem Verwaltungsrat die Möglichkeit zur Bestimmung von Ausnahmen einzuräumen.[115] Eine gute Durchmischung des Verwaltungsrats in Sachen Amtsjahre ist aus praktischer Sicht von Vorteil.[116] 1.72

Auch eine *Begrenzung des Alters* scheint als zusätzliche statutarische Voraussetzung unzweckmässig. Damit würde keine Rücksicht genommen auf die unterschiedliche körperliche und geistige Flexibilität der einzelnen Mandatsträger. Obwohl es zutreffen mag, dass zumindest 1.73

108 Vgl. dazu nachstehend Rz. 1.75 ff.

109 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 Zentralregisterauszuges ist deshalb in solchen Fällen zwingend notwendig.

110 Dabei kann die früher übliche Formulierung in den Statuten verwendet werden: «Der Verwaltungsrat besteht aus einem oder mehreren Mitgliedern, welche Aktionäre sein müssen.»

111 Die Zweckmässigkeit einer solchen Regelung ist fraglich; zum Teil sehen die Statuten deshalb vor, dass in Ausnahmefällen die Möglichkeit besteht, dass die Generalversammlung über die Altersgrenze hinaus eine Wiederwahl auf ein Jahr vornehmen kann. Vgl. zur Altersbeschränkung Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 43. Weiter ausführend Krneta, N 61 ff.

112 Ebenso verzichtet der «Swiss Code of Best Practice» auf eine solche Beschränkung.

113 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 45; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 13; Krneta, N 72.

114 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 44.

115 Krneta, N 71. Somit ist es einfacher, VR-Mitglieder, welche eine gewisse Altersgrenze überschreiten, zum Rücktritt zu bewegen.

116 Forstmoser, Organisation, § 9 N 16 und N 20.

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.[117]

1.74 Werden statutarische Vorschriften bei der Wahl eines Verwaltungsrats durch die Generalversammlung missachtet, so ergeben sich dieselben Konsequenzen wie bei der Verletzung von gesetzlichen Vorschriften. Demnach ist die Wahl eines Verwaltungsrats, 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 Keine persönlichen Voraussetzungen von Gesetzes wegen

1.75 Im Obligationenrecht werden keine konkreten persönlichen Voraussetzungen für den Verwaltungsrat vorgeschrieben.[118] Insbesondere gibt es keine Vorschrift bezüglich Wohnsitz, Begrenzung der Mandatsanzahl, der maximalen Amtszeit oder des biologischen Alters. Wie bereits vorne unter Rz. 1.47 ff. 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.[119] Das Amt des Verwaltungsrats kann zudem nur antreten, ausüben und beibehalten, wer voll handlungsfähig ist.[120] Dies muss aus Art. 718 Abs. 1 OR gefolgert werden, wonach grundsätzlich jedem VR-Mitglied die Vertretung der Gesellschaft anvertraut ist.

1.76 Bei kotierten Gesellschaften müssen gemäss Art. 626 Abs. 2 Ziff. 1 OR die Statuten zwingend Bestimmungen enthalten über die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten der Mitglieder des Verwaltungsrats 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 (Ausnahme gemäss Art. 626 Abs. 3 OR). 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 Verwaltungsrats stetig zunimmt und insgesamt ein umfassenderes Engagement verlangt. In angrenzenden Ländern wie etwa Deutschland[121], Frankreich[122] oder Österreich[123] bestehen entsprechende gesetzliche Beschränkungen. Auch unter Corporate-Governance-Gesichtspunkten ist es heute kaum möglich, mehrere Mandate in grösse-

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

118 Vgl. dazu Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 954.

119 Krneta, N 31.

120 Böckli, Aktienrecht, 36; gl.M. auch Plüss, Rechtsstellung, 7 f.; Krneta, N 34; Homburger, in: Zürcher Kommentar, N 77 zu Art. 707; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 797 N 21; a.M. mit Hinweis auf BGE 84 II 677 CHK-Plüss/Kunz/Künzli, N 5 zu Art. 707 OR.

121 10 Mandate nach § 100 Abs. 2 Ziff. 1 Aktiengesetz («Lex Abs»).

122 8 Mandate gemäss Art. 92 Loi sur les sociétés commerciales.

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

ren und Publikumsgesellschaften nebenamtlich zu bewältigen.[124] 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.

1.77 Ganz allgemein stellt sich die Frage, ob das Verwaltungsratsmandat hinsichtlich *Befähigung* an einige gesetzlich verankerte qualitative Mindestvoraussetzungen zu knüpfen wäre, wie dies etwa für die Revisionsstelle eingeführt wurde.[125] 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.[126] Zumindest wäre also eine Aufteilung der Gesellschaften vorzunehmen.[127] Ebenso wären die Zusammensetzung des Verwaltungsrats und das besondere Know-how einzelner Mitglieder zu berücksichtigen. Indirekt lassen sich aber durch Pflichtenhefte und Strukturierung der Abläufe sehr wohl gewisse Anforderungsprofile durchsetzen.[128] Einigkeit besteht auch darin, dass die Mitglieder eines Prüfungsausschusses (Audit Committee) und der Präsident bilanzsicher («financial literacy»), d.h. mit dem Finanz- und Rechnungswesen vertraut sein müssen.[129]

1.78 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 Verwaltungsrats ist wohl einzig die Fähigkeit, die gesetzlich auferlegten Pflichten erfüllen und die ihm im Unternehmen zugewiesenen Funktionen auszuüben. Nach der hier vertretenen Ansicht ist eine Verschärfung der Voraussetzungen zur Ausübung eines Verwaltungsratsmandats 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. In dieser Hinsicht hat die Generalversammlung 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

124 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.

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

126 von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1261 weist darauf hin, dass sich immerhin aus der Sorgfalts- und Treuepflicht objektivierte Anforderungen an den Verwaltungsrat ergeben.

127 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).

128 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 15a.

129 Vgl. dazu Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 18, und Roth Pellanda, Organisation, 146 ff.

erbracht oder werden obliegende Pflichten nicht erfüllt, liegt es in der Macht der Generalversammlung, entsprechende Abwahlen vorzunehmen.

1.79 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. 11 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.

1.80 Für Gesellschaften, deren Aktien an der SIX kotiert sind, verlangt im Übrigen auch die SIX-Richtlinie zur Corporate Governance (Anhang, Ziff. 3.1 lit. a) die Offenlegung der Qualifikation der einzelnen Verwaltungsräte.[130]

1.81 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.[131]

1.2.7 Persönliche Voraussetzungen gemäss Rechtsprechung, Lehre und Aufsichtsbehörden

1.2.7.1 Zusätzliche persönliche Voraussetzungen je nach Unternehmen

1.82 Auch wenn im Gesetz keine zusätzlichen Anforderungen an die persönliche Befähigung (insbesondere keine Fachkenntnisse, kein spezial- und branchenspezifisches Wissen) aufgeführt sind, ist stets zu beachten, dass Unkenntnis und Unfähigkeit keine Entlastungsgründe darstellen.[132] Aus der Liste der unübertragbaren und nicht delegierbaren Aufgaben des Verwaltungsrats gemäss Art. 716*a* OR ergeben sich dennoch eine Reihe von Anforderungen, denen jeder Verwaltungsrat genügen muss, um seine Verantwortung wahrzunehmen. Gerichtspraxis und Lehre gehen davon aus, dass eine Sorgfaltspflichtverletzung und ein Verschulden vorliegen, wenn eine Person ein VR-Mandat übernimmt, obwohl sie diese Funktion aufgrund von Unkenntnis oder Unfähigkeit nicht gewissenhaft erfüllen kann.[133] Die mangelhaften Kenntnisse selbst führen zwar noch zu keiner Haftung. Eine solche entsteht erst dann, wenn die Unfähigkeit zu einem Nichterfüllen einer spezifischen Aufgabe führt, die adäquat kausal einen Schaden zur Folge hat.[134] Zu Recht werden daher in der Literatur persönliche Anforderungskriterien an die Befähigung aufgestellt, die mittelbar auf die Wählbarkeit eines Verwal-

130 von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1262.

131 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 delikat 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. September 2013 für eine gesetzliche Beschränkung aus.

132 BGE 97 II 403 E. 5b; Bertschinger, Arbeitsteilung, N 165 und N 488 m.w.H.

133 BGE 122 III 300 E. 3; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 44 und Krneta, Rz. 56 ff. jeweils m.w.H.

134 BGE 97 II 403 E. 5b; Krneta, Rz. 57; BSK OR II-Watter/Pellanda, Art. 717 N 4.

tungsratsmitgliedes wirken. Die Anforderungen an die persönliche Befähigung eines Verwaltungsrats hängen in der Praxis von den Charakteristiken der entsprechenden Gesellschaft ab und können dementsprechend stark variieren.[135]

1.2.7.2 Grundkenntnisse der Rechnungslegung

Weil der Verwaltungsrat nach Art. 716*a* OR die Verantwortung dafür trägt, dass der Jahresabschluss mit den anwendbaren Grundsätzen über die Rechnungslegung übereinstimmt, und im Falle einer drohenden oder bereits existierenden Überschuldung die gesetzlich zwingenden Massnahmen gemäss Art. 725 OR eingeleitet werden, muss er diese Grundsätze kennen.[136] Es ginge allerdings zu weit, von allen Mitgliedern des Verwaltungsrats «financial literacy»[137] verlangen zu wollen, dennoch sollte jedes Mitglied im Verwaltungsrat eine Vorstufe dazu erlangen.[138] Wer ein Verwaltungsrats-Mandat annimmt, muss eine Bilanz, eine Erfolgsrechnung und die Berichte der Revisionsstelle in den Zusammenhängen verstehen können und in der Lage sein, konkrete Schlüsse daraus zu ziehen.[139] 1.83

Diese Grundkenntnisse sind auch verlangt, weil der VR im Rahmen der Oberleitung und Oberaufsicht der Gesellschaft sich ein Bild von der Unabhängigkeit und Qualität der externen Revisionsstelle sowie den Ablauf der Revision zu machen hat. 1.84

1.2.7.3 Grundkenntnisse der rechtlichen und wirtschaftlichen Zusammenhänge

Aus der vom Bundesgericht aufgestellten Rechtsprechung[140], dass Unkenntnis und Unfähigkeit gegenüber Verantwortlichkeitsansprüchen seitens der Aktionäre oder Gläubiger keinen Entlastungsgrund darstellen, folgt, dass jedes Mitglied des Verwaltungsrats ausreichend Grundkenntnisse über rechtliche und wirtschaftliche Zusammenhänge haben muss. Dies erlaubt ein «business judgement» und vor allem, die eigenen Grenzen zu erkennen und nötigenfalls Rat einzuholen.[141] Deswegen müssen Verwaltungsratsmitglieder zumindest allgemeine Erfahrungen im Wirtschaftsleben haben und über gewisse grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügen sowie in der Lage sein, die ihnen zukommenden Informationen zu verstehen, zu beurteilen und entsprechende Handlungen einzuleiten.[142] 1.85

1.2.7.4 Unternehmerisches Denken und Handeln

Eine der wichtigsten Aufgaben des Verwaltungsrats als Gremium ist die strategische Führung des Unternehmens. Entsprechend muss sich der Verwaltungsrat aus Personen zusammensetzen, die – aufgrund ihrer bisherigen beruflichen Tätigkeit – damit vertraut sind, durch rasche und klare Entscheide effektiv zu führen, kontrolliert Risiken einzugehen und bestehende Zustände, wenn nötig, in Frage zu stellen.[143] Dubs wünscht sich Mitglieder, die dank 1.86

135 Vgl. zum nachfolgenden Müller/Lipp/Plüss/Akeret, 954 ff.
136 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 39.
137 Vertrautheit mit dem Finanz- und Rechnungswesen.
138 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 39.
139 Gl.M. Krneta, Rz. 54.
140 BGE 97 II 403 E. 5b; BGE 122 III 200 E. 3.
141 Böckli, § 13 Rz. 40.
142 Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 28 Rz. 19; Krneta, Rz. 53.
143 Krneta, Rz. 101.

einem grossen Wissen, Können und viel Erfahrung in der Lage sind, durch geschickte Fragen die kritischen Themen aufzudecken sowie mit sachkompetenten Voten den Entscheidungsprozess zu beeinflussen.[144]

1.2.7.5 Teamfähigkeit

1.87 Nicht die Leistung des einzelnen Mitgliedes, vielmehr diejenige des VR-Teams ist entscheidend und damit die richtige Zusammensetzung des Verwaltungsrats. Nur wenn alle Mitglieder des Verwaltungsrats bei den Beratungen auch einander zuhören und Konflikte zu lösen vermögen, besteht die Aussicht, dass der Verwaltungsrat erfolgreich im Interesse der Gesellschaft handelt.[145]

1.2.7.6 Bereitschaft zur persönlichen Mitwirkung

1.88 Ein mittelbares Anforderungskriterium ergibt sich auch aus der Tatsache, dass die Ausübung der Funktionen eines Verwaltungsrats im Bereich der unübertragbaren Aufgaben gemäss Art. 716*a* OR *höchstpersönlicher Natur* ist. Ein Verwaltungsrat muss – nach einer ihm zuzugestehenden Anlaufzeit – in der Lage sein, an der Oberleitung persönlich mitzuwirken, sich über die Probleme und Lösungen im Bereich von Organisation und Finanzen ein eigenes Urteil zu bilden und in der Auswahl und in der Oberaufsicht der Geschäftsleitung mitzumachen.[146]

1.2.7.7 Integrität, Sorgfalt und Treue

1.89 Nur ein Verwaltungsratsmitglied, das sich gegenüber keinen gesellschaftsexternen und -internen Personen verpflichtet fühlt, ist in der Lage, unabhängig und eigenständig zu entscheiden und primär das Gesellschaftsinteresse zu wahren. 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.[147] Im Zweifelsfall sollte von fehlender Unabhängigkeit ausgegangen werden, um Verantwortlichkeitsansprüche zu vermeiden. Weil die Unabhängigkeit des VR-Mitgliedes im Gesetz nur wenig geregelt ist, haben Richtlinien zur Corporate Governance diesen wichtigen Grundsatz zu konkretisieren und schliessen versucht.

1.90 Der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCPB) fordert, dass eine Mehrheit des Verwaltungsrats aus Mitgliedern bestehen soll[148], die im Sinne von Ziff. 14 SCPB unabhängig sind. Als unabhängig gelten Verwaltungsräte, wenn sie nicht exekutiv tätig sind und der Geschäftsleitung nie oder vor mehr als drei Jahren angehört haben sowie keine oder relativ geringfügige Geschäftsbeziehungen zur Gesellschaft pflegen. Bei kreuzweiser Einsitznahme in Verwaltungsräten gilt es, die Unabhängigkeit im Einzelfall sorgfältig zu prü-

144 Dubs, Verwaltungsratssitzungen, Ziff. 2.4.
145 Krneta, N 100.
146 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 41.
147 Diesbezüglich besteht grosser Interpretationsspielraum mit entsprechender Unsicherheit.
148 Ziff. 12 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP), herausgegeben von economiesuisse, 2014.

fen. Ferner ist es der einzelnen Gesellschaft überlassen, weitere Kriterien der Unabhängigkeit in institutioneller, finanzieller oder persönlicher Hinsicht in den Statuten festzulegen.[149] Entsprechend kann ein Verwaltungsrat auch Mandate anderer Gesellschaften innehaben und/oder an solchen beteiligt sein; bei Konkurrenzunternehmen besteht jedoch ein latenter Interessenkonflikt. Im Speziellen verlangt Ziff. 3.1 des Anhangs der Corporate-Governance-Richtlinie der SIX (RLCG), dass nichtexekutive Verwaltungsräte offenlegen, ob sie unabhängig sind.[150]

1.91 Eine Ausnahme ist das Verwaltungsratsmitglied, das aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Weisungsrechte[151] handelt. Jedoch müssen auch Mitglieder mit beschränkter Unabhängigkeit – insbesondere Geschäftsleitungsmitglieder, die Einsitz im Verwaltungsrat nehmen[152] – stets dahingehend handeln, dass sie die Treuepflicht[153] gegenüber der Gesellschaft nicht verletzen.[154] Die Treuepflicht des Verwaltungsrats konkretisiert sich namentlich im:

a) Vorrang des Gesellschaftsinteresses gegenüber den persönlichen Interessen[155];
b) Beachten formeller Anforderungen und der pflichtgemässen Ermessensausübung beim Selbstkontrahieren und der Doppelvertretung;
c) Konkurrenzverbot[156];
d) Verbot von Insidergeschäften/Ausnützen eines Wissensvorsprunges;
e) sorgfältigen Umgang mit Interessenkonflikten, Beachten der Ausstandspflicht bei Interessenkonflikten.

1.92 Von den Mitgliedern des VR kann jedoch nicht verlangt werden, dass sie «ähnlich wie Richter» vollständig «disinterested» sind und dies bei jeder Abstimmung zu bestätigen hätten.[157] Eine blosse Interessenberührung eigener Interessen genügt demnach nicht zum Erlöschen des gesetzlich verliehenen Stimmrechts, sondern führt allenfalls zu einer Offenlegungspflicht.[158] Sinnvollerweise wird im Rahmen der Statuten und des Organisationsreglements eine Konkretisierung und Abgrenzung der Treuepflicht im Sinne von Art. 717 Abs. 1 OR vorgenommen.

1.93 Sind die VR-Mitglieder gleichzeitig die wesentlichen Aktionäre, dürfen sie jedoch, ohne ihre Treuepflicht zu verletzen, in ihrer Eigenschaft als Aktionäre sich gegen eine Übernahmeofferte entscheiden, ohne dafür verantwortlich zu werden. Denn das Bundesgericht hat erklärt,

149 Der SCBP schränkt den Begriff der Unabhängigkeit eines Verwaltungsrats im Gegensatz zu den Anforderungen ausländischer Kodizes weniger stark ein. Vgl. vorne Rz. 1.56 ff.

150 Vgl. dazu auch Art. 14 SCBP. Wenn sich eine Gesellschaft nicht an diese Offenlegungspflicht hält, muss sie im Rahmen des Comply-or-explain-Grundsatzes eine Erklärung abgeben.

151 Unter anderem gemäss Art. 707 Abs. 3 OR und Art. 709 OR oder bei Mandatsverträgen in Konzernverhältnissen.

152 Die Vorteile einer Einsitznahme eines Geschäftsleitungsmitgliedes im Verwaltungsrat überwiegen deren Nachteile. Der Entscheid muss jedoch im Einzelfall sorgfältig geprüft werden und hängt von der Loyalität und Integrität des betroffenen Geschäftsleitungsmitglieds ab. Vgl. vorne Rz. 1.36 ff.

153 Gemäss Art. 717 Abs. 1 OR müssen die Mitglieder des Verwaltungsrats ihre Aufgabe mit aller Sorgfalt erfüllen und die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen wahren. Vgl. hierzu die weiteren Ausführungen in Böckli, § 13 Rz. 594 ff.

154 Krneta, Rz. 110.

155 Das ist nicht im Sinne eines kategorischen Vorrangs zu verstehen. Das Verwaltungsratsmitglied ist im Falle eines persönlichen Interessenkonflikts nicht verpflichtet, seine Stimme im Interesse der Gesellschaft abzugeben, sondern muss in den Ausstand treten.

156 Böckli, § 13 Rz. 611.

157 So aber Waldburger, 131 ff.; zit. in Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 634a.

158 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 634; gl. M. Krneta, N 1857; a.M. Waldburger, 132 ff.

dass die Mitglieder der Verwaltung ihr Stimmrecht nicht schon dann missbräuchlich ausüben, wenn sie allenfalls ihre eigenen Interessen jenen der Gesellschaft oder einer Minderheit von Aktionären voranstellen.[159] Es ging dabei um ihre Handlungsweise als Aktionäre und nicht als Mitglieder des VR. Den Aktionär trifft keine Treuepflicht.[160]

1.94 Das Verwaltungsratsmitglied sollte zudem weitgehend finanziell unabhängig und nicht auf das Honorar des entsprechenden Mandats angewiesen sein. Das Verwaltungsratsmitglied muss sodann integer sein. Nur jemand mit entsprechenden moralischen Qualitäten und dem Bestreben, im Interesse des Unternehmens zu handeln, kann seinen Pflichten gegenüber der Gesellschaft gerecht werden.[161]

1.95 Die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats von der Geschäftsleitung gilt es besonders zu betonen. Die Einsitznahme von Geschäftsleitungsmitgliedern in den Verwaltungsrat ist daher umstritten. Der Entscheid muss im Einzelfall sorgfältig abgewogen werden. Anders als in Deutschland und in Österreich müssen aber ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder in der Schweiz nicht eine Weile abwarten, bis sie für einen Sitz im Verwaltungsrat kandidieren können. Experten in Personalfragen bemängeln, dass infolge dieser Praxis einem neuen Geschäftsführer oft die Möglichkeit genommen werde, die Situation in einem Unternehmen unabhängig zu analysieren und nach eigenem Gutdünken Änderungen vorzunehmen, wenn der ehemalige Geschäftsführer von Anfang an Verwaltungsratsmitglied ist. Deshalb wird empfohlen, dass ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder, insbesondere in der Funktion als Geschäftsführer, eine Periode der Abkühlung, auch «cooling-off period» genannt, durchlaufen. In Deutschland und Österreich beträgt die «cooling-off period» in der Regel zwei Jahre zwischen ihrem Rücktritt aus der Geschäftsleitung und der Wahl in das entsprechende Aufsichtsgremium. Dadurch soll Distanz zu ihren vormaligen Entscheiden geschaffen werden, was darin resultieren soll, dass sie ihre neue Tätigkeit im Aufsichtsgremium unabhängig und möglichst unvoreingenommen ausüben können.[162]

1.2.7.8 Fachkompetenz

1.96 Obwohl die herrschende Lehre davon ausgeht, dass das einzelne Verwaltungsratsmitglied über keine spezifischen Fachkenntnisse verfügen müsse, sondern eher Generalist sein soll[163], wird demgegenüber in der Praxis bei der Besetzung des Verwaltungsrats des Öfteren berücksichtigt, dass ausreichende Fachkompetenz im Sinne von Branchen- und Spezialkenntnissen vertreten ist.[164] Generell ist es wünschenswert, dass neben Branchenspezialisten ein Verwaltungsratsmitglied mit Fachkenntnissen im Finanz- und Rechnungswesen sowie ein Verwaltungsrat mit spezifischen Rechtskenntnissen Einsitz hat. Ebenso ist es angesichts der aktuellen technologischen Entwicklung ratsam, eine Person mit Digitalisierungskenntnissen in

159 BGE 100 II 389.
160 BGE 105 II 128.
161 Krneta, N 112.
162 Feldges, NZZ.
163 Bertschinger, Arbeitsteilung, N 239; Forstmoser, Verantwortlichkeit, 354.
164 Die ausreichend vertretene Fachkompetenz ist auf der Stufe der Geschäftsleitung von besonderer Bedeutung. Infolgedessen ist aber auch ein ausreichendes Mass an Fachkompetenz auf der Stufe des Verwaltungsrats wichtig, damit dieser seiner Aufsichtspflicht gemäss Art. 716*a* Abs. 1 Ziff. 5 OR nachkommen kann. Vgl. dazu Krneta, Rz. 118 ff., Volonté, 62 ff. Das Bundesgericht geht von einer Verletzung der Sorgfaltspflicht aus, wenn der Verwaltungsrat ein Mandat annimmt, obwohl er weiss, dass er diesbezüglich nicht über die nötigen Kompetenzen verfügt. Vgl. dazu BGE 122 III 200 E. 3.

den Verwaltungsrat zu wählen.[165] Das Erfordernis ausreichender Fachkompetenz der Verwaltungsräte ergibt sich einerseits aus dem Katalog der unübertragbaren Aufgaben gemäss Art. 716*a* OR und andererseits aus der bundesgerichtlichen Rechtsprechung, dass Unkenntnis oder Unfähigkeit gegenüber Verantwortlichkeitsansprüchen der Aktionäre oder Gläubiger keinen Entlastungsgrund darstellen. Ausreichend Fachkompetenz erlaubt es dem Verwaltungsrat, ein «*business judgement*» zu bilden, seiner Verantwortung gerecht zu werden und vor allem Situationen zu erkennen, bei denen er zusätzlichen Rats bedarf.[166]

1.2.7.9 Zusätzliche Voraussetzungen gemäss Aufsichtsbehörden

Für Banken und Versicherungen werden durch die Aufsichtsbehörden zusätzliche Anforderungen an die Verwaltungsräte gestellt. Grundlage dafür ist Art. 3 Abs. 2 lit. c BankG bzw. Art. 14 Abs. 1 lit. a VAG, wonach die mit der Verwaltung und Geschäftsführung betrauten Personen einen guten Ruf geniessen und Gewähr für eine einwandfreie Geschäftstätigkeit bieten müssen. Mit anderen Worten werden ein tadelloser Leumund und entsprechende Fachkenntnisse verlangt, was in der Fachsprache als «fit and proper» bezeichnet wird. Wurde beispielsweise gegen einen Compliance-Officer wegen Verstosses gegen die Geldwäscherei-Gesetzgebung ein befristetes Berufsverbot von zwei Jahren ausgesprochen, so wird er von der FINMA wohl nie mehr als VR-Mitglied einer Bank oder Versicherung zugelassen.[167] Die FINMA hat diese zusätzlichen Voraussetzungen an die Verwaltungsräte von Banken und Versicherungen in ihren beiden Rundschreiben 2017/1 zur Corporate Governance bei Banken und 2017/2 zur Corporate Governance bei Versicherern festgehalten.[168] 1.97

1.2.8 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.[169] 1.98

In der Checkliste im Band II unter Ziff. 11.67 findet sich eine Liste von Fragen, die dazu dienen, den Entscheid zur Übernahme eines VR-Mandats sorgfältig vorzubereiten. Es ist nicht die Meinung, dass alle Fragen positiv beantwortet werden müssen, bevor ein Mandat übernommen wird. In ihrer Vielfalt helfen die Fragen jedoch, sich 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. 1.99

Bei börsenkotierten Gesellschaft sollte sowohl von den amtierenden VR-Mitgliedern als auch vom interessierten VR-Kandidaten geprüft werden, ob die statutarischen Vorschriften gemäss Art. 626 Abs. 2 OR erfüllt sind und dass keine unzulässigen Vergütungen im Sinne von Art. 735*c* OR in Aussicht gestellt werden. 1.100

165 Zu den IT-Anforderungen an den Verwaltungsrat ausführlich Müller, VR im digitalen Zeitalter, 249 ff.
166 Böckli, Aktienrecht, § 13, Rz. 40.
167 Zu den Anforderungen, Aufgaben und Pflichten eines Compliance Officer vgl. Müller/Bont, 189 f.
168 Vgl. von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1263.
169 Eine umfassende Prüfung der Corporate Governance kann dabei mit Hilfe der entsprechenden Checkliste im Band II unter Ziff. 11.31 vorgenommen werden.

1.3 Wahl des Verwaltungsrats

1.3.1 Suche und Vorselektion von VR-Kandidaten

1.101 Nach Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR ist die Wahl des Verwaltungsrats 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 Verwaltungsrats
- Wahl zum Ersatz eines bisherigen Verwaltungsrats
- Wahl des Präsidenten (bei kotierten Gesellschaften)
- Wahl der Mitglieder des Vergütungsausschusses (bei kotierten Gesellschaften)

1.102 Bei der Gründung der Aktiengesellschaft werden die Mitglieder des Verwaltungsrats 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.

1.103 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 Verwaltungsrats 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 auszurichten haben.

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

1.105 Bei kotierten Gesellschaften ist gemäss Art. 698 Abs. 3 Ziff. 1 OR die Generalversammlung unabhängig von den Statuten immer zuständig zur Wahl des VR-Präsidenten. Zudem hat sie gemäss Art. 698 Abs. 3 Ziff. 2 OR auch die Mitglieder des Vergütungsausschusses aus den Verwaltungsräten einzeln zu wählen.

1.106 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.[170] Dies ergibt sich aus Art. 716*a* 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

170 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.

Kriterien zusammengesetzt wird. Viel zielgerichteter und objektiver ist der Einsatz einer unabhängigen Findungskommission[171] oder eines integrierten HR-Committees[172].

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.[173] Die Suche nach geeigneten VR-Kandidaten ist grundsätzlich auf vier verschiedene Arten möglich, wobei selbstverständlich auch Kombinationen anzutreffen sind: 1.107

- 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-Pool[174] basierend auf der Swiss Board School der Board Foundation[175]. Hier besteht auch die Möglichkeit, über den Female Board Pool gezielt weibliche Kandidaten zu suchen. In Gesellschaften mit wenigen Aktionären kann es durchaus hilfreich sein, auch die Aktionäre in die Suche einzubeziehen, wogegen dies bei grösseren oder kotierten Gesellschaften nicht zu empfehlen ist. Schliesslich besteht noch die Möglichkeit, spezialisierte Search-Agenturen[176] zu beauftragen. Mit dem Beizug von professionellen Bera- 1.108

171 Zur personellen Besetzung der Findungskommission vgl. Müller, VR-Suche, 185 f.

172 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.

173 Dazu sollte aber, wie bereits vorne unter Rz. 1.21 ff. ausgeführt, zuerst ein entsprechendes Anforderungsprofil erstellt und der Suchprozess definiert werden (vgl. Müller, VR-Suche, 185). Das Muster eines solchen Anforderungsprofils findet sich im Band II unter Ziff. 11.4.

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

175 Die unabhängige Schweizer Stiftung Board Foundation betreibt das International Center for Corporate Governance (<www.icfcg.org>), die Swiss Board School und den Female Board Pool.

176 Dazu gehören in alphabetischer Reihenfolge insbesondere folgende professionellen Beratungsunternehmen, 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>)

tern verläuft die VR-Suche schneller und mit grösserer Aussicht auf Erfolg; allerdings sind damit meist erhebliche Kosten verbunden.[177]

1.109 In der Praxis hat sich folgendes Vorgehen zur erfolgreichen Suche und Auswahl von VR-Kandidaten bewährt:[178]

Phase 1: Definition bzw. Aktualisierung des Anforderungsprofils[179], um Klarheit zu schaffen, welche sozialen und fachlichen Fähigkeiten ein Kandidat mitbringen sollte und welche Aufgaben ihm zugedacht werden; bei diesen Überlegungen ist auch die lang- und mittelfristige Nachfolgeplanung zu aktualisieren.

Phase 2: Entwicklung eines Rekrutierungsplans und Bestimmung der Findungskommission, sofern nicht bereits ein Nominierungs- oder HR-Committee für solche Aufgaben vorgesehen ist.[180]

Phase 3: Systematische Umsetzung des Rekrutierungsplans und dabei gegebenenfalls Zusammenarbeit mit vorbestimmten Netzwerken oder professionellen Beratern.

Phase 4: Sitzung der Findungskommission bzw. des VR-Ausschusses zur Auswertung 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.

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 Verwaltungsrats 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.

1.110 Umgekehrt stellen sich insbesondere die Absolventen von VR-Kursen[181] die Frage, wie sie mit vernünftigem Aufwand zu einem VR-Mandat ohne übermässige Risiken gelangen können. Nach Angaben der massgebenden Beratungsunternehmen sind zurzeit VR-Kandidatinnen

– Wilhelm (<www.wilhelm-gruppe.ch>)
– witena (<www.witena.com>).

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

178 In Anlehnung an Hilb, Integrierte Corporate Governance, 114.

179 Vgl. das Muster eines Anforderungsprofils im Band II unter Ziff. 11.4.

180 Vgl. das Muster eines Reglements für einen Nominations- und Vergütungsausschuss im Band II unter Ziff. 11.76.

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

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.[182]

1.111 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.[183] 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 Verwaltungsrats 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 Turnarounds oder einer Sanierung etc.).

1.112 Als generelle Kriterien werden – wie bereits erwähnt – etwa folgende genannt:[184]

- Grundkenntnisse der Rechnungslegung («basic financial understanding»; ergibt sich aus der Verantwortung des Verwaltungsrats für den Jahresabschluss);
- Grundkenntnisse der rechtlichen Zusammenhänge (ergibt sich aus dem Pflichtengefüge und der Haftung des Verwaltungsrats);
- Grundkenntnisse der wirtschaftlichen Zusammenhänge.

1.113 Bei Publikumsgesellschaften bestehen gewisse Offenlegungspflichten, die Rückschlüsse auf die persönliche Qualifikation der Verwaltungsratsmitglieder zulassen.[185]

1.114 Bei der Auswahl von Verwaltungsratsmitgliedern ist ferner darauf zu achten, dass verschiedene Rollenfunktionen im Gremium vertreten sind.[186] 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,

182 Vgl. dazu die Checkliste zur Vorprüfung einer Mandatsübernahme im Band II unter Ziff. 11.67.

183 Vgl. dazu vorne Rz. 1.44 ff.

184 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.

185 Ziff. 3.1 ff. RLCG.

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

welche den Diskussions- und Entscheidungsfindungsprozess im Gremium beeinflussen und ausbalancieren.[187]

1.115 Gegenwärtig und auch zukünftig gilt es, bei der Zusammensetzung und Auswahl von Verwaltungsratsmitgliedern insbesondere auch ein Hauptaugenmerk auf die Diversität zu legen, um eine leistungsfähige und zukunftsorientierte strategische Führung zu gewährleisten. Hierbei sind insbesondere drei Diversitäts-Kriterien von Bedeutung. Einerseits sollten die zuvor erwähnten Rollenfunktionen und fachlichen Kompetenzen gemäss den Anforderungen, die sich aus der Unternehmenstätigkeit ergeben, im Verwaltungsrat vertreten sein, damit dieser seine Gestaltungs- und Controllingfunktion erfolgreich erfüllen kann. Andererseits gilt es zu berücksichtigen, dass im Gremium Verwaltungsräte von unterschiedlichem Alter vertreten sind, was aktuell noch nicht bei vielen Gesellschaften der Fall ist. So zeigt die Altersstruktur der Verwaltungsräte in Schweizer Gesellschaften, dass ca. die Hälfte bis zwei Drittel der Verwaltungsräte über 50 Jahre alt sind.[188] Ebenso sollte der Verwaltungsrat eine angemessene Durchmischung der Geschlechter aufweisen.

1.116 Mit der Aktienrechtsrevision vom 19. Juni 2020 hat der Gesetzgeber Geschlechterrichtwerte für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung für börsenkotierte Aktiengesellschaften mit Sitz in der Schweiz, die gewisse Voraussetzungen erfüllen, eingeführt.[189] Die entsprechende Bestimmung besagt, dass jedes Geschlecht mindestens zu 30 Prozent im Verwaltungsrat und zu 20 Prozent in der Geschäftsleitung vertreten sein soll. Werden diese Geschlechterrichtwerte nicht erreicht, sind im Vergütungsbericht bei Gesellschaften, welche die Schwellenwerte gemäss Art. 727 Abs. 1 Ziff. 2 OR überschreiten, (1) die Gründe, weshalb die Geschlechter nicht wie vorgesehen vertreten sind; und (2) die Massnahmen zur Förderung des weniger stark vertretenen Geschlechts anzugeben.[190] Diese Geschlechterrichtwerte gelten für börsenkotierte Aktiengesellschaften mit Sitz in der Schweiz, die zwei von drei der soeben erwähnten Schwellenwerte – 20 Millionen Franken Bilanzsumme, 40 Millionen Franken Umsatzerlös, 250 Vollzeitstellen – in zwei aufeinanderfolgenden Geschäftsjahren überschreiten. Betroffen sein dürften insgesamt 200 bis 250 Gesellschaften. Zurzeit erfüllen nur wenige Gesellschaften sowohl den Richtwert für den Verwaltungsrat als auch denjenigen für die Geschäftsleitung; es besteht entsprechend Handlungsbedarf.

1.117 Die Pflicht zur Begründung im Vergütungsbericht gilt in Bezug auf den Geschlechterrichtwert im Verwaltungsrat spätestens in dem Geschäftsjahr, das fünf Jahre, und in Bezug auf die Geschäftsleitung spätestens in dem Geschäftsjahr, das zehn Jahre nach Inkrafttreten des neuen Rechts beginnt. Mit dem Inkrafttreten dieser Bestimmung am 1. Januar 2021 werden die betroffenen Gesellschaften also ab Anfang 2026 (Verwaltungsrat) beziehungsweise ab Anfang 2031 (Geschäftsleitung) dazu verpflichtet sein, Bericht zu erstatten.

1.118 Bei der Wahl eines Verwaltungsrats wird insbesondere bei kleineren Unternehmen 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.

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

188 Martel, NZZ.

189 Vgl. dazu die Ausführungen unter Rz. 10.166 ff.

190 Art. 734*f* OR.

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 Verwaltungsrats, 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. 1.119

Die Verwaltungsratskandidaten sind möglichst früh anzufragen, ob sie gegebenenfalls zu einer Mandatsübernahme bereit wären.[191] 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.[192] Dazu ist es unerlässlich, sich ein genaues Bild über die Gesellschaft zu machen.[193] 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 Verwaltungsrats, in einem persönlichen Gespräch mit dem bestehenden Gesamtverwaltungsrat geklärt. 1.120

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 beaufsichtigen Gesellschaften, wie z.B. Banken oder Luftfahrtunternehmen, sollte zudem vorab von den Kandidaten ein aktueller Betreibungs- und Zentralstrafregisterauszug verlangt werden. 1.121

Empfehlungen: 1.122

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 1.123

191 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.

192 Vgl. dazu auch die Auflistung der zu prüfenden Punkte hinten unter Rz. 6.8 ff.

193 Dies kann durchaus haftungsrelevant sein, wenn der neue Verwaltungsrat bei seriösen Abklärungen auf Missstände gestossen wäre oder wenn er die Wahl hätte ablehnen müssen (wegen mangelnder Fähigkeiten, Interessenkonflikten o.Ä.).

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.

1.124 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.

1.125 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 weitergehenden Anfragen muss das Problem dadurch gelöst werden, dass zwischen der Gesellschaft und dem interessierten VR-Kandidaten eine entsprechende Geheimhaltungserklärung mit Konventionalstrafe abgeschlossen wird.[194] Ein seriöser Verwaltungsrat wird eine Wahl jedenfalls nur dann annehmen, wenn er genügend über die Gesellschaft informiert ist. Welche Informationen zur Vorprüfung der Mandatsübernahme benötigt werden und welche Fragen konkret zu stellen sind, ergibt sich aus dem Muster im Band II unter Ziff. 11.67.[195]

1.3.4 Abstimmung

1.126 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.[196] 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!

1.127 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 Verwaltungsrats (Art. 710 OR) und jene der Revisionsstelle (Art. 730*a* Abs. 1 OR) beschränkt ist und somit in gewissen zeitlichen Rhythmen entweder Bestätigungs- oder Neuwahlen abgehalten werden müssen.[197]

1.128 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. Unabhän-

194 Vgl. dazu das Muster einer Geheimhaltungserklärung im Band II unter Ziff. 11.52.

195 Das analoge Muster auf Französisch findet sich bei Müller/Zen-Ruffinen/Monnier unter Ziff. 4.32 auf S. 216.

196 Zum «cumulative voting» vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 80 f.

197 Zu den Konsequenzen bei Nichtvornahme von Wahlen trotz Ablauf der Amtszeit vgl. hinten Rz. 1.231 ff.

gig 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.[198]
- Wahlleitung: Grundsätzlich steht es dem Präsidenten des Verwaltungsrats 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 Verwaltungsrats die Versammlungsleitung einem anderen Mitglied überträgt, wenn es um die Wahl seiner Person geht.
- 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.[199] 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: 1.129

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.[200]

Kann über einen Kandidaten abgestimmt werden, der nicht anwesend ist? Dieser Fall tritt dann ein, wenn entsprechende Wahlvorschläge an der Generalversammlung von Aktionären 1.130

198 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.

199 Damit kann unter Berücksichtigung aller Eventualitäten eine Wahl korrekt durchgeführt werden.

200 Zu den Befugnissen des Vorsitzenden vgl. Böckli, Leitungsbefugnisse, passim.

vorgebracht werden. Grundsätzlich ist dazu festzuhalten, dass den an- wie auch den 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.

1.131 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.

1.132 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 einer laufenden Amtsperiode können Wahlen durchgeführt werden.[201] 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.

1.133 **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 vorneherein Diskussionen bezüglich der Zulässigkeit vorgezogener Wahlen auszuschliessen.

1.134 Bei börsenkotierten Gesellschaften sind gemäss Art. 698 Abs. 3 OR zusätzlich insbesondere folgende Befugnisse der Generalversammlung zu beachten:

1. die Wahl des Präsidenten des Verwaltungsrats;
2. die Wahl der Mitglieder des Vergütungsausschusses;
3. die Wahl des unabhängigen Stimmrechtsvertreters;
4. die Abstimmung über die Vergütungen des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung und des Beirats.

1.3.5 Annahmeerklärung

1.135 Mit der Wahl alleine ist der angehende Verwaltungsrat noch nicht rechtsgültig in sein Amt eingesetzt. Zusätzlich ist zwingend die Annahmeerklärung durch den Gewählten erforderlich.[202] 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-)Unterzeichnung der Handelsregister-Anmeldung als konkludente Annahmeerklärung. Selbstverständlich kann sich der

201 Dies ergibt sich einerseits aus dem unentziehbaren Recht der Generalversammlung, den Verwaltungsrat zu wählen, und andererseits aus der Qualifikation des Verwaltungsrats-Mandats (vgl. hinten Rz. 1.171 ff.).

202 Vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 47; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 23; Plüss, Rechtsstellung, 29. Das Muster einer Annahmeerklärung findet sich im Band II unter Ziff. 11.9.

Anwesende aber auch eine Bedenkzeit ausbedingen, innerhalb der er die definitive Entscheidung treffen will. Eine Pflicht zur Annahme der Wahl besteht ohnehin nicht.[203] 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.

1.136 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 Verwaltungsrats 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

1.137 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.[204] Der stille Verwaltungsrat hat dieselben Rechte und Pflichten wie ein eingetragener Verwaltungsrat. Auch bezüglich der straf- und zivilrechtlichen Haftung bestehen keine Unterschiede.[205]

1.138 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 Verwaltungsrats nur von den Aktionären oder aus den Protokollen erfahren können.

1.139 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.[206] 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 Durchset-

203 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.

204 Vgl. dazu ausführlich Sauber, 52 und Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 91; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 28 N 181/182; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 707 N 29. – Dadurch verletzen die Beteiligten die gesetzliche Anmeldepflicht von Art. 641 Ziff. 9 OR und wohl auch Art. 153 StGB; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 91.

205 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.

206 Vgl. Sauber, 35.

zung der einheitlichen Leitung treffen.[207] – 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 ihre Unterlassungen.[208] 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.

1.140 **Empfehlung:**

Es ist sicherzustellen, dass neu gewählte Verwaltungsratsmitglieder innert nützlicher Frist zur Eintragung ins Handelsregister angemeldet werden.

1.141 Gemäss hier vertretener Meinung und bundesgerichtlicher Rechtsprechung[209] kann ein faktisches Organ und damit insbesondere der stille Verwaltungsrat nicht kraft seiner faktischen Organfunktion im Namen der Gesellschaft Rechtsgeschäfte abschliessen. Indessen kann eine Gesellschaft durch (i) ihren Verwaltungsrat, Delegierte des Verwaltungsrats oder Direktoren (Art. 718 OR), (ii) Prokuristen oder andere Bevollmächtigte (Art. 721 OR) oder (iii) Drittpersonen als zivilrechtliche Vertreter[210] im Sinne von Art. 32 ff. OR vertreten werden.[211]

1.142 Ferner gilt es, zwischen der Vertretung zum Abschluss von Rechtsgeschäften und der Zurechnung von unerlaubten Handlungen der Gesellschaftsorgane zu unterscheiden. Die Besorgung eines Rechtsgeschäfts bedeutet, dass die rechtsgeschäftliche Zurechnung von Handlungen eines Organs im Falle der Einschränkung der inneren Vertretungsbefugnisse auf dem guten Glauben Dritter beruht (Art. 718*a* Abs. 2 OR). Demgegenüber beruht die rechtsgeschäftliche Zurechnung einer unerlaubten Handlung durch das Organ einer Aktiengesellschaft darauf, dass dieses Organ im Rahmen seiner Organfunktion handelt.[212] Ein Einzel- oder Mehrheitsaktionär, der in die Leitung der Aktiengesellschaft eingreift, hat indessen nicht den Status eines Organs und kann deswegen die Aktiengesellschaft nicht vertraglich im Sinne von Art. 718 OR binden. Jedoch kann die Aktiengesellschaft für dessen unerlaubte Handlung haftbar gemacht werden.[213]

1.143 Die gleichen Feststellungen gelten auch für den Verwaltungsrat im Konzernverhältnis. Wenn im Konzernverhältnis der Verwaltungsrat der Muttergesellschaft für eine Tochtergesellschaft einen Vertrag unterschreibt, handelt es sich dabei um ein nichtiges Rechtsgeschäft, da ihm keine Organfunktion zukommt und er nicht zeichnungsberechtigt ist. Gibt der Verwaltungs-

207 Zum Ganzen ausführlicher Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 92 ff. mit weiteren Hinweisen, auch auf Bundesgerichtsentscheide (BGE 128 III 29, 4C.107/2005 vom 29. Juni 2005 und 4A.507/2007 vom 22. Februar 2008).

208 Zur zivilrechtlichen Haftung vgl. hinten Rz. 4.62 ff. Die Haftung wird betont von Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 93.

209 Vgl. dazu BGer 4A_455/2018 vom 9. Oktober 2019.

210 In folgenden Fällen kann ein zivilrechtlicher Vertreter im Sinne von Art. 32 ff. OR eine Aktiengesellschaft binden: (i) interne Bevollmächtigung gemäss Art. 32 Abs. 1 OR (inkl. Duldungs- und Anscheinsbevollmächtigung), (ii) Mitteilung des Ermächtigten durch den Vollmachtgeber an einen Dritten im Sinne von Art. 33 Abs. 3 OR und (iii) bei fehlender Bevollmächtigung im Falle einer Genehmigung gemäss Art. 38 Abs. 1 OR. Vgl. dazu BGer 4A_455/2018 vom 9. Oktober 2019, E. 7.1.

211 BGer 4A_455/2018 vom 9. Oktober 2019, E. 5.1, E. 5.2 und E. 5.4.

212 BGer 4A_455/2018 vom 9. Oktober 2019, E. 6.2.1.

213 Dies aber nur, wenn die Voraussetzungen für das Vorliegen einer faktischen Organschaft gemäss Art. 722 OR erfüllt sind. BGer 4A_455/2018 vom 9. Oktober 2019, E. 6.2.3.

rat der Muttergesellschaft dem Verwaltungsrat der Tochtergesellschaft die Anweisung, einen Vertrag zu unterzeichnen, muss sich der Verwaltungsrat der Muttergesellschaft bewusst sein, dass er als faktisches Organ der Tochtergesellschaft qualifizieren und als ebensolches haften kann.

1.3.7 Suppleanten

1.144 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.[214] Im Handelsregister werden Suppleanten hingegen seit dem Jahre 2011 nicht mehr eingetragen.[215]

1.145 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:[216] 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.[217] Den Suppleanten kann also eine gleichsam latente Verantwortlichkeit für Vorgänge zum Schaden der Gesellschaft treffen, die sich ausserhalb seiner Mitwirkung abgespielt haben.[218]

1.146 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/Krähenbühl[219] generell abzulehnen.

1.3.8 Der delegierte Verwaltungsrat nach Art. 762 OR

1.147 Art. 762 Abs. 1 OR bietet die Möglichkeit, statutarisch einer Körperschaft des öffentlichen Rechts (wie Bund, Kantonen oder Gemeinden) die Befugnis einzuräumen, Vertreter in den Verwaltungsrat zu delegieren, ohne dass diese oder die Körperschaft des öffentlichen Rechts Aktionäre sein müssen.[220] 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

214 Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 28 N 189 ff.; Krneta, N 298 ff.; a.M. Zihler/Krähenbühl, 74.
215 Zihler/Krähenbühl, 74; Forstmoser, Organisation, § 11 N 49.
216 Müller/Thalmann, 14.
217 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 99a und b, sowie auch BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 707 N 28; 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.
218 A.M. Krneta (Anm. 1), N 305.
219 Zihler/Krähenbühl, 74; ebenso Müller/Thalmann, 14.
220 Vgl. Schedler/Müller/Sonderegger, 191.

vertretenen Aktienstimmen.[221] Die Statuten können vorsehen, dass die öffentliche Körperschaft nicht nur ein einzelnes, sondern auch mehrere VR-Mitglieder oder sogar den ganzen Verwaltungsrat bestellen kann.[222]

1.148 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.[223] Grundsätzlich haben diese delegierten Verwaltungsräte die gleichen Rechte und Pflichten wie die übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats,[224] doch haftet für sie zusätzlich die öffentliche Körperschaft, die sie eingesetzt hat.[225]

1.149 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.[226] 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.[227]

1.150 Die öffentliche Körperschaft ist gegenüber dem delegierten Verwaltungsrat genau gleich weisungsberechtigt, wie wenn sie mit ihm einen entsprechenden Mandatsvertrag abgeschlossen hätte.[228] Derartige Weisungen sind demnach 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. 716*a* OR machen.[229] Umgekehrt darf der nach Art. 762 OR delegierte Verwaltungsrat gegenüber der öffentlichen Körperschaft nur soweit Informationen offenlegen, als das Gesellschaftsinteresse nicht geschädigt wird.[230]

221 Ebenso BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 762 N 10.
222 BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 762 N 11.
223 Lips-Rauber, 22; allerdings kann auch bloss ein verbindliches Vorschlagsrecht vorgesehen werden.
224 Vgl. Steiner, 143 ff.; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 762 N 1.
225 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.
226 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.
227 Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 79. A.M. BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 762 N 15.
228 Dazu ausführlich hinten Rz. 6.36 ff.
229 Gl.M. wohl auch BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 762 N 24.
230 Diese Frage ist umstritten (CHK-Binder/Roberto, N 3 zu Art. 762 OR), doch legen BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 762 N 24, überzeugend dar, dass in jedem Falle das Gesellschaftsinteresse vorzugehen hat.

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.[231] 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.[232] Die Aktionärsgruppen haben danach kein direktes Entsenderecht in den Verwaltungsrat, sondern lediglich ein *Vorschlagsrecht,* das aber grundsätzlich mit verbindlicher Wirkung ausgestattet ist.[233] 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.[234] 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.[235] 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 Verwaltungsrat enthalten, muss den betroffenen Aktionären die Möglichkeit zugestanden werden, ihr Recht unabhängig von einer statutarischen Grundlage durchzusetzen. 1.151

Empfehlung: 1.152

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.[236] Die Bestimmung zielt darauf ab, das Gefälle zwischen Stimmrechts- und Stammaktionären auszuebnen. Grundsätzlich 1.153

231 Weshalb das Recht auch in vielen Aktiengesellschaften missachtet wird; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 173; Krneta, N 358.

232 BGE 66 II 43 ff.

233 Ebenso von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1287.

234 Vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 68; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 81; Homburger, in: Zürcher Kommentar, N 199 zu Art. 709 OR; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 709 N 14; 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.

235 Vgl. BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 709 N 15; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 70; Krneta, N 374; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 84 ff.

236 Vgl. dazu auch BGE 120 II 540 ff.

lässt sich die Unterscheidung in Inhaber- und Namenaktien nicht darunter subsumieren.[237] Ebenso wenig können sich Partizipanten und Aktionäre ohne Stimmrecht gemäss Art. 685*f* 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.[238]

1.154 Inwieweit die verschiedenen Aktiengruppen tatsächlich das Unternehmens- oder Gesellschaftsgeschehen mitbestimmen können, hängt primär von der Handhabung der Aufgabenverteilung innerhalb des Verwaltungsrats 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 Ausschüsse, zu gewähren sei.[239]

1.155 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.[240] 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.[241] 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.[242]

1.156 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 das Problem, dass die angesprochenen Minderheiten keine homogene, klar abgrenzbare Gruppe darstellen; die Abgrenzung hängt hauptsächlich vom eingenommenen Blickwinkel ab.

1.157 In der Praxis wird die Vertretung von Minderheitsaktionären im Verwaltungsrat häufiger in Aktionärbindungsverträgen geregelt.[243] 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.

1.158 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

237 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.

238 Bezüglich Partizipationsscheinen wird auf die Ausführungen nachstehend unter Rz. 1.161 f. verwiesen.

239 Vgl. aber Art. 708 Abs. 4 Satz 2 aOR.

240 Dazu vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 75 ff.; Homburger, in: Zürcher Kommentar, N 195 ff. zu Art. 709 OR; Krneta, N 376 ff.; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 709 N 20.

241 Vgl. von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1293.

242 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. Allerdings ist der Zwang zur Umwandlung von Inhaberaktien in Namenaktien zu beachten (vgl. hinten Rz. 3.597 ff.).

243 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 78. Ein Beispiel einer solchen Vereinbarung findet sich im Band II unter Ziff. 11.3.

durch die Statuten ein Sitz im Verwaltungsrat zugestanden werden kann.[244] Vorausgesetzt wird dabei nicht, dass die betreffende Körperschaft Aktionärin ist, sondern nur, dass ein öffentliches Interesse an der Aktiengesellschaft besteht.[245] Wird durch die Statuten ein Verwaltungsratsmandat zugesprochen oder handelt es sich um ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen (die Körperschaft des öffentlichen Rechts ist Aktionärin), so steht das Recht zur Abberufung des entsprechenden Verwaltungsrats nur der öffentlichen Körperschaft selbst zu. Mit dieser Regelung kann sich das Gemeinwesen Einsitz in wichtige Unternehmen sichern.

Empfehlung: 1.159

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, dass mit dem Recht des Gemeinwesens zur Entsendung von Vertretern in den Verwaltungsrat einer gemischtwirtschaftlichen Aktiengesellschaft noch kein Anspruch der Privataktionäre auf ein Recht zum Vorschlag eines Vertreters im Verwaltungsrat begründet werde.[246] 1.160

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.[247] Nach Art. 656*e* 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 Verwaltungsratsmandats aber ausdrücklich an die Aktionärseigenschaft geknüpft war. Nachdem die Voraussetzung der Aktionärseigenschaft seit 1. Januar 2008 nicht mehr besteht,[248] erübrigen sich auch Überlegungen, ob der allfällige Partizipantenvertreter Aktionär sein muss. 1.161

Empfehlung: 1.162

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 Erbver- 1.163

244 Dazu ausführlich vorne Rz. 1.147 ff.
245 Vgl. dazu von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1273 f.
246 BGE 120 II 47 ff.
247 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 73a.
248 Vgl. dazu vorne Rz. 1.44 ff.

trag ein Verwaltungsratsmandat nicht an Familienangehörige weitergegeben werden.[249] Dies ergibt sich schon daraus, dass das Verwaltungsratsmandat persönlicher Natur und grundsätzlich nicht übertragbar ist.

1.164 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.[250]

1.165 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.[251] In der heutigen Wirtschaftswelt sind vielmehr substanzielle Unternehmensinteressen sowie Erfahrungsschatz, Ausbildung und besondere Fähigkeiten die ausschlaggebenden Selektionskriterien.[252]

1.166 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.

1.4.4 Die Stellung des Vertreters zur vertretenen Aktionärsgruppe

1.167 Fragen ergeben sich gelegentlich zur Stellung des Vertreters gegenüber der vertretenen Aktionärsgruppe. Während bei grossen oder börsenkotierten Gesellschaften kaum von einem besonderen Rechtsverhältnis zwischen dem Vertreter und den vertretenen Aktionären gesprochen werden kann, ist durchaus denkbar, dass in kleineren Verhältnissen darüber eine Vereinbarung abgeschlossen wird.

1.168 Nach Art. 762 Abs. 3 OR haben die von einer Körperschaft des öffentlichen Rechts abgeordneten Mitglieder des Verwaltungsrats die gleichen Rechte und Pflichten wie die von der Generalversammlung gewählten;[253] umso mehr muss dies auch für die Vertreter von Aktionärsgruppen (oder Vertreter einer juristischen Person nach Art. 707 Abs. 3 OR) gelten.[254] Alle Vertreter haben sich bei ihrer Tätigkeit am Gesellschaftsinteresse zu orientieren. Versteht man diesen Begriff[255] richtigerweise offen und an die unternehmerische Tätigkeit bzw. den diese ausübenden Betrieb geknüpft, erscheint die Verpflichtung darauf durchaus auch zu erlauben,

249 Bei Familiengesellschaften kann aber eine Familienverfassung ein erster Schritt zu einer sachlichen und objektiven Diskussion über die Besetzung des Verwaltungsrats sein; vgl. dazu das Muster einer Familienverfassung im Band II unter Ziff. 11.47.

250 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. Das Muster eines Aktionärbindungsvertrages findet sich im Band II unter Ziff. 11.3.

251 Ein solches wohlerworbenes Recht liesse sich auch nicht mit Art. 705 Abs. 1 OR vereinbaren.

252 Vgl. dazu vorne Rz. 1.101 ff.

253 Dazu bereits ausführlich vorne Rz. 1.147 ff. Vgl. auch von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1274.

254 Vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 72; Krneta, N 368; de Capitani, 348.

255 Vgl. dazu Lambert, unabhängiger Stimmrechtsvertreter, passim.

dass Einzelinteressen – etwa jene einer Aktionärsgruppe oder eines Gemeinwesens – im Rahmen eines Entscheidfindungsprozesses stärker gewichtet werden können.[256]

Eine aktuelle wichtige Frage betrifft schliesslich die Weitergabe von Informationen durch den Vertreter aus dem Verwaltungsrat an die von ihm vertretenen Aktionäre. Unseres Erachtens ist dabei zu differenzieren:[257] 1.169

- Informationen, die als Geschäftsgeheimnisse qualifiziert werden müssen,[258] dürfen nicht weitergegeben werden.
- Der Gleichbehandlungsgrundsatz nach Art. 717 Abs. 2 OR ist dadurch zu wahren, dass die betreffenden Informationen auf Anfrage hin auch den übrigen Aktionären zugänglich gemacht werden.[259]
- Informationen, die den übrigen Aktionären nicht erteilt würden, dürfen auch den vertretenen Aktionären nicht erteilt werden.[260]

Empfehlung: 1.170

Die Grundsätze zur Weitergabe von Informationen durch den Vertreter aus dem Verwaltungsrat an die vertretenen Aktionäre sollten im Organisationsreglement festgelegt werden.

1.5 Rechtsnatur des Verwaltungsratsmandats

1.5.1 Organschaftliches Verhältnis als Grundlage

Das Rechtsverhältnis zwischen Verwaltungsrat und Aktiengesellschaft kann auf unterschiedliche Weise ausgestaltet werden.[261] Beim ordnungsgemäss im Handelsregister eingetragenen Verwaltungsrat besteht unbestritten eine formelle Organstellung, unabhängig von den Aufgaben, welche er tatsächlich erfüllt.[262] Doch der Handelsregistereintrag ist nach der Botschaft zur Revision des Aktienrechts vom 23. Februar 1983 nicht das alleinige Kriterium für eine Organstellung.[263] Das Bundesgericht hat in einem Entscheid vom 24. Oktober 1988 klargestellt, dass weder der Handelsregistereintrag noch die Unterschriftsberechtigung massgebend für die Organstellung seien; entscheidend sei vielmehr, ob eine Person die eigentliche Geschäftsführung besorge und so die Willensbildung der Gesellschaft massgebend mitbestimme.[264] Das Grundverhältnis eines Verwaltungsratsmitglieds zur Gesellschaft ist demnach korrekterweise als eigenständiges, «organschaftliches Grundverhältnis» zu qualifizieren, zu 1.171

256 Küchler, 46. Vgl. auch BGE 66 II 43 ff., 51; BGer vom 23. Juni 2003, H 217/02, E. 5.2.1.
257 Börsenkotierte Gesellschaften haben die börsenrechtlichen Informationspflichten zu beachten.
258 Absolute Geschäftsgeheimnisse wären etwa Bankkundendaten (Art. 47 BankG) oder andere einer gesetzlichen Geheimhaltungspflicht unterworfene Daten, relative Geschäftsgeheimnisse solche Interna, an denen ein Geheimhaltungsinteresse besteht (etwa Fabrikationsgeheimnisse nach Art. 162 StGB). Vgl. dazu die Darstellungen bei Küchler, 50 ff., oder Böckli/Bühler, 106 ff.
259 Küchler, 55; Böckli/Bühler, 111; a.M. Kunz, Minderheitenschutz, § 8 N 75 ff.
260 Differenzierend Küchler, 58 ff. Vgl. auch Lips-Rauber, 90 ff. (für Vertreter von juristischen Personen). Zum Einsichts- und Auskunftsrecht bei öffentlichen Unternehmen vgl. hinten Rz. 2.57 ff.
261 Vgl. dazu Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 40 ff. mit weiteren Verweisen; Plüss, Rechtsstellung, 112 ff.
262 Vgl. Forstmoser, Verantwortlichkeit, Rz. 654 f.
263 Botschaft, Revision Aktienrecht, 935.
264 BGE 114 V 213 E. 4.e.

dem weitere eigenständige Rechtsverhältnisse wie Auftrag oder Arbeitsvertrag hinzukommen können.[265]

1.172 Das organschaftliche Grundverhältnis weist vertragsrechtliche und gesellschaftsrechtliche Komponenten auf, doch enthält es keinen eigenständigen Vertragsteil im Sinne eines Innominatkontrakts sui generis. Dies ergibt sich bspw. indirekt bereits aus Art. 762 OR, wonach bei entsprechenden statutarischen Bestimmungen ein Verwaltungsratsmitglied direkt von einer Körperschaft des öffentlichen Rechts abgeordnet werden kann;[266] dadurch entsteht ein Rechtsverhältnis ohne Mitwirkung der Gesellschaft. Zudem kann jeder Verwaltungsrat jederzeit von der Generalversammlung (bzw. der abgeordnete Verwaltungsrat von der Körperschaft des öffentlichen Rechts) rechtsgültig abberufen werden, ohne dass das einzelne Verwaltungsratsmitglied von dieser Abberufung tatsächlich oder fiktiv Kenntnis nehmen müsste. Solche und andere Besonderheiten widersprechen den fundamentalen Grundsätzen des Vertragsrechts, weshalb das primäre Grundverhältnis eines Verwaltungsratsmitglieds zur Gesellschaft nicht als mehrfaches Rechtsverhältnis, sondern nur als einheitliches organschaftliches Verhältnis qualifiziert werden kann.[267]

1.173 Akzeptiert ein Verwaltungsratsmitglied eine Zusatzfunktion bspw. als VR-Delegierter oder VR-Präsident,[268] so werden die Rechte und Pflichten des organschaftlichen Grundverhältnisses diesbezüglich konkretisiert bzw. erweitert, ohne dass durch die Zusatzfunktion allein ein zusätzliches Rechtsverhältnis begründet würde. Insbesondere entsteht kein Auftragsverhältnis zwischen dem Gesamtverwaltungsrat und dem besonderen Funktionsträger. Der VR-Delegierte bzw. der VR-Präsident kann aber im Zusammenhang mit seiner Funktionsausübung oder ausserhalb deren ein zusätzliches Rechtsverhältnis in Form eines Auftrages oder Arbeitsvertrages mit der Gesellschaft eingehen, wobei bestimmte Wechselwirkungen mit dem organschaftlichen Grundverhältnis denkbar sind und vereinbart werden können. Ohne die Vereinbarung von solchen Wechselwirkungen ist das rechtliche Schicksal des zusätzlichen Vertragsverhältnisses vom organschaftlichen Grundverhältnis grundsätzlich unabhängig.

1.174 In der Lehre wurde das Rechtsverhältnis des Verwaltungsrats zur Gesellschaft je nach Stand der Rechtsentwicklung völlig unterschiedlich qualifiziert.[269] Betont wurde regelmässig, dass der Inhalt des Rechtsverhältnisses weitgehend durch die zwingenden Normen des Aktienrechts bestimmt wird. In der neueren Literatur wurde die Qualifikation als organschaftliches Verhältnis verwendet, doch wurde meistens nicht geprüft, wie sich dieses Rechtsverhältnis zu einem allfälligen zusätzlichen Auftrag oder Arbeitsvertrag verhält.

1.175 Noch widersprüchlicher war die Judikatur und dabei insbesondere diejenige des Bundesgerichts.[270] Zu Recht wird in den letzten Entscheiden nun festgestellt, dass im Einzelfall zu prü-

265 Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 80. In einer Mandatsbestätigung kann dies ausdrücklich festgehalten werden (vgl. dazu das Muster im Band II unter Ziff. 11.66).

266 Dazu ausführlich vorne Rz. 1.147 ff.

267 A.M. von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1253, der das Mandatsverhältnis mit einem Verwaltungsrat angesichts der Lückenhaftigkeit der aktienrechtlichen Regelung als Innominatkontrakt qualifiziert.

268 Üblicherweise werden solche Beschlüsse des Gesamtverwaltungsrats nicht ohne die Zustimmung des betroffenen Mitglieds gefasst.

269 Vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 88; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 28 N 2 ff.; Krneta, N 272 ff.; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 710 N 9; Stutz/von der Crone, 260 ff.; Roth Pellanda, Organisation, 275 ff.; Sommer, 1059 ff.

270 Vgl. BGE 125 III 81; 128 III 129, 130 III 213; dazu Sommer, 1059.

fen sei, ob neben den vertrags- und gesellschaftsrechtlichen Komponenten des organschaftlichen Verhältnisses noch ein eigenständiger Auftrag oder Arbeitsvertrag bestehe.

1.5.2 Sonderstellung VR-Delegierter und VR-Präsident

1.5.2.1 Sonderstellung des VR-Delegierten

1.176 Verschiedene Autoren gehen beim VR-Delegierten von einem besonderen Rechtsverhältnis zur Gesellschaft aus.[271] Bei einem Direktor, der nachträglich in den Verwaltungsrat gewählt wird, anerkennen sie ein mehrfaches Rechtsverhältnis mit einem eigenständigen Arbeitsvertrag. Beim VR-Delegierten vertreten sie jedoch die Auffassung, es liege stets nur ein einheitliches Rechtsverhältnis vor,[272] da der VR-Delegierte bezüglich seiner Funktion kein neues Vertragsverhältnis mit der Gesellschaft abschliesse, sondern lediglich eine separate Aufgabe im Rahmen seiner Verwaltungsratsfunktion wahrnehme. Dieser Begründungsansatz geht davon aus, dass ein Direktor nie als VR-Delegierter amte, was nicht den tatsächlichen Verhältnissen entspricht.[273] Ebenso ist es möglich, dass der VR-Präsident in kleinräumigen Verhältnissen selbst als VR-Delegierter amtet und insofern kein Arbeitsvertrag besteht.

1.177 Es lässt sich nicht bestreiten, dass ein VR-Delegierter ebenso wie jedes übrige Mitglied des Verwaltungsrats neben dem organschaftlichen Grundverhältnis noch in ein zusätzliches eigenständiges Rechtsverhältnis zur Gesellschaft treten kann, sei dies nun in Form eines Auftrages oder eines Arbeitsvertrages. Zu prüfen ist, ob die blosse Übernahme der Delegiertenfunktion bereits zu einem solchen zusätzlichen Rechtsverhältnis führt oder ob dies nichts anderes ist als eine Spezifizierung der besonderen Rechte und Pflichten des betreffenden Verwaltungsratsmitglieds.

1.178 Bestimmt der Verwaltungsrat aus seiner Mitte einen Delegierten, so tut er dies in aller Regel nach (vorgängiger) Zustimmung des Betroffenen und mit Blick auf die im Organisationsreglement (bzw. in einem Funktionendiagramm) umschriebenen Kompetenzen, Rechte und Pflichten eines Delegierten. Eine zusätzliche vertragliche Regelung ist nicht notwendig, und es bleibt grundsätzlich beim organschaftlichen Grundverhältnis, das nun jedoch bezüglich der resultierenden Rechte und Pflichten konkretisiert und teilweise erweitert wird.

1.179 Der Gesamtverwaltungsrat kann dem zukünftigen VR-Delegierten offerieren, gleichzeitig mit der Funktionsübernahme ein zusätzliches Auftrags- oder Arbeitsverhältnis mit der Gesellschaft einzugehen in dem bspw. versicherungsrechtliche Belange geregelt werden können.[274] Der zukünftige VR-Delegierte kann auch seinerseits die Funktionsübernahme davon abhängig machen, dass er haftungs- oder sozialversicherungsrechtlich durch einen Arbeitsvertrag abgesichert wird. Ist er jedoch Inhaber einer eigenen Beratungsgesellschaft, so wird er statt-

271 Vgl. Meyer, Stellung des Delegierten, 62 ff.; Vollmar, 99; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 28 N 54; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 89; Sommer, 1059 ff.; BSK OR II-Watter/Roth Pellanda, Art. 716*b* N 34.

272 Meyer, Stellung des Delegierten, 43, bezeichnet dies als «Unterbeauftragung», weshalb er beim VR-Delegierten einen nachträglichen Arbeitsvertrag mit der Gesellschaft ausschliesst.

273 Vgl. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 73 ff., mit weiteren Verweisen.

274 Zur Präzisierung sei festgehalten, dass ein solcher Arbeitsvertrag rechtlich auch gültig ist, wenn er nichts anderes enthält als eine nochmalige Umschreibung der gesetzlichen, statutarischen und reglementarischen Kompetenzen, Rechte und Pflichten. Die vertragsrechtliche Bindung erscheint dann allerdings sinnlos, da sie nichts bewirkt, was nicht schon sonst gelten würde.

dessen allenfalls verlangen, dass seine eigene Gesellschaft gestützt auf einen Beratervertrag[275] das zusätzliche Honorar verrechnen kann.[276] Eine derartige Vertragskonstruktion kann in der Praxis auch bei Verwaltungsratsmitgliedern ohne Zusatzfunktion beobachtet werden, wobei die Beratungsgesellschaft bisweilen auch im Eigentum Dritter steht, dafür dann ein Arbeitsvertrag zwischen jener und dem Verwaltungsratsmitglied besteht.[277] Alle diese Konstruktionen sind möglich, ohne dass die Rechtstheorie eines organschaftlichen Grundverhältnisses dadurch beeinträchtigt würde.

1.180 Wird von der Aktiengesellschaft für die Übernahme der Delegiertenfunktion keine zusätzliche Entschädigung geleistet oder wird ausdrücklich vereinbart, dass der VR-Delegierte ohne Weisungen des Gesamtverwaltungsrats zu handeln habe, so kommt nur ein zusätzliches Auftragsverhältnis in Frage. Behält sich der Gesamtverwaltungsrat jedoch ausdrücklich ein Weisungsrecht vor, wird eine regelmässige Entschädigung vereinbart und steht dem VR-Delegierten zudem in den Räumen der Gesellschaft die notwendige Infrastruktur zur Ausübung seiner Tätigkeit zur Verfügung, so kann im Einzelfall u.U. auch dann ein Arbeitsvertrag bestehen, wenn dies von den Parteien nicht ausdrücklich so vereinbart wurde.[278] Diese Feststellung korrespondiert mit der Tatsache, dass der Verwaltungsrat gemäss Art. 718 Abs. 2 OR die Vertretung nicht nur einem Mitglied, sondern auch einem Dritten übertragen kann; in diesem Falle ist es offensichtlich, dass ein separates Rechtsverhältnis mit der Gesellschaft zustande kommt, welches nur als Auftrag oder Arbeitsvertrag qualifiziert werden kann. Im Rahmen des gesetzlich Zulässigen können überdies Wechselwirkungen zwischen dem organschaftlichen Grundverhältnis und dem zusätzlichen Rechtsverhältnis vereinbart werden, so insbesondere bezüglich Befristung auf die Amtsdauer als Mitglied des Verwaltungsrats oder bezüglich Schadenersatzansprüchen.[279]

1.181 Vereinzelt wird die Frage aufgeworfen, ob durch die Funktionsübernahme nicht auch ein Rechtsverhältnis zwischen dem VR-Delegierten und dem Gesamtverwaltungsrat begründet wird.[280] Hier ist festzuhalten, dass nur die Gesellschaft verpflichtet wird. Die Abhängigkeit vom Gesamtverwaltungsrat bzw. das Weisungsrecht desselben darf nicht mit einem persönlichen Rechtsverhältnis gleichgesetzt werden; der Gesamtverwaltungsrat handelt in seiner Organfunktion und nicht als eigenständige rechtliche Gemeinschaft, die sich im Zusammenhang mit der Übertragung von Kompetenzen an einen Delegierten selber rechtlich verpflichten würde. – Würde man unsinnigerweise vom Gegenteil ausgehen, so hätte der Gesamtverwaltungsrat auch persönlich für die Funktionsentschädigung an den VR-Delegierten einzustehen. Diese Konsequenz zeigt, dass mit der Übertragung von Vertretungs- und Geschäftsführungskompetenzen an einen VR-Delegierten kein separates Rechtsverhältnis mit dem

275 Vgl. dazu das Muster eines Beratervertrages im Band II unter Ziff. 11.18.

276 Dadurch entfällt die Pflicht zur Ablieferung von Sozialversicherungsbeiträgen gemäss Art. 7 lit. h AHVV, doch entsteht allenfalls eine MWST-Pflicht, falls die Beratungsgesellschaft die entsprechenden Umsatzzahlen gemäss Art. 21 Abs. 1 MWSTG erreicht. Zu den Sozialversicherungsabzügen ausführlich hinten Rz. 2.175.

277 Die Beratungsgesellschaft stellt ihren Arbeitnehmer gegen entsprechende Verrechnung der Aktiengesellschaft als Verwaltungsrat zur Verfügung; der Betroffene erhält für seine Tätigkeit kein VR-Honorar von der Aktiengesellschaft, sondern Lohnzahlungen von der Beratungsgesellschaft.

278 Zu den Besonderheiten eines faktischen Arbeitsvertrages ausführlich Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 191 ff.

279 Vgl. die Musterklauseln in Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 518 ff.; zur Zulässigkeit solcher Klauseln vgl. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 34 ff.

280 Vgl. Busch, 75 f.; Meyer, Stellung des Delegierten, 43; Vollmar, 99, m.w.H.

Gesamtverwaltungsrat zustande kommt. Der VR-Delegierte erhält dadurch aber eine Sonderstellung gegenüber den übrigen Mitgliedern des Verwaltungsrats, indem er nun den Weisungen des Gesamtverwaltungsrats unterworfen werden kann.[281] Gerade dieses Subordinationsverhältnis ist aber wiederum Voraussetzung dafür, dass zwischen dem VR-Delegierten und der Gesellschaft überhaupt rechtsgültig ein Arbeitsvertrag abgeschlossen werden kann.[282]

1.182 Schliesslich ist das Rechtsverhältnis des VR-Delegierten zur Gesellschaft auch danach zu beurteilen, wie es wieder aufgehoben werden kann. Gemäss Art. 718 Abs. 2 OR ist der Gesamtverwaltungsrat für die Bestellung eines VR-Delegierten zuständig. Folglich fällt auch dessen Abberufung in die Kompetenz des Gesamtverwaltungsrats, wobei sich an der Stellung des Betroffenen als Verwaltungsratsmitglied dadurch nichts ändert.[283] Während beim VR-Präsidenten die Kompetenz zur Wahl bzw. Abwahl gestützt auf Art. 712 Abs. 2 OR statutarisch der Generalversammlung übertragen werden kann, ist dies beim VR-Delegierten nicht möglich. Ist die Generalversammlung mit dem vom Gesamtverwaltungsrat bestimmten VR-Delegierten nicht (mehr) einverstanden, so hat sie nur die Möglichkeit einer indirekten Abwahl, indem sie ihn als Mitglied des Verwaltungsrats abwählt.[284] Damit entfällt automatisch auch die Funktion als VR-Delegierter, denn nach Art. 718 Abs. 2 OR wird die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat für die Delegiertenfunktion vorausgesetzt. Allerdings bleibt es dem Gesamtverwaltungsrat unbenommen, dem abgewählten Mitglied nun als Drittem im Sinne des Gesetzes, allenfalls mit dem offiziellen Titel eines Direktors, die Vertretung der Gesellschaft mit bestimmten Geschäftsführungskompetenzen zu übertragen bzw. im Rahmen eines bereits bestehenden Auftrages oder Arbeitsvertrages zu belassen. Ist die Generalversammlung auch damit nicht einverstanden, so bleibt ihr nichts anderes übrig, als den gesamten Verwaltungsrat auszuwechseln.

1.183 Diese Überlegung verdeutlicht, dass ein VR-Delegierter klar in einem doppelten Rechtsverhältnis zur Gesellschaft stehen kann; nur so ist es möglich, dass trotz Abwahl als Verwaltungsrat die Möglichkeit zur Übertragung der Vertretungs- bzw. Geschäftsführungskompetenz bestehen bleiben kann. Die Beendigung des Rechtsverhältnisses ist dabei klar von der Zuteilung einer Funktionsbezeichnung oder einer Zeichnungsberechtigung zu trennen.[285]

1.5.2.2 Sonderstellung des VR-Präsidenten

1.184 Die Überlegungen zur Sonderstellung des VR-Delegierten können in analoger Weise auf den VR-Präsidenten übertragen werden. Auch wenn das Recht zur Wahl des Präsidenten gemäss Art. 712 Abs. 2 OR statutarisch der Generalversammlung zugewiesen werden kann,

281 In diesem Sinne auch Busch, 76.

282 Zu dieser zwingenden Voraussetzung ausführlich Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 178 ff.

283 Genau dieser Fall war in ZR 85 (1986) Nr. 41, 90 zu beurteilen. Das Zürcher Obergericht gelangte dabei in seinem Entscheid vom 23. Oktober 1984 zur Auffassung, dass die oberste Kontrollfunktion über Verwaltungsratsausschüsse, Delegierte und Direktoren – vorbehältlich der konkreten Kontrolle durch die Generalversammlung – beim Gesamtverwaltungsrat verbleibe. Dieses Kontrollrecht des Verwaltungsrats schliesse aber als *ultima ratio* die Befugnis ein, einzelne Personen der Gremien einstweilen in ihren Funktionen einzustellen.

284 Gl.M. Busch, 75; a.M. Meyer, Stellung des Delegierten, 45, welcher aus Art. 705 OR ableitet, die GV könne einen VR-Delegierten wie jeden anderen Bevollmächtigten oder Beauftragten abberufen; dabei übersieht Meyer, dass ein VR-Delegierter nicht von der GV, sondern vom VR bestellt wird, weshalb auch nur diesem ein direktes Abberufungsrecht zusteht.

285 Vgl. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 77.

so legt dennoch der Verwaltungsrat gestützt auf Art. 716*a* Abs. 1 Ziff. 2 OR die Organisation fest. Dazu gehört auch der Abschluss von Rechtsgeschäften, welche allenfalls zusätzlich zum organschaftlichen Grundverhältnis für eine ausreichende Organisation nötig sind. Die Funktion des VR-Präsidenten ist demnach ebenso wie diejenige des VR-Delegierten nichts anderes als eine Konkretisierung und Erweiterung der Rechte und Pflichten aus dem organschaftlichen Grundverhältnis. Dadurch wird aber entgegen einzelnen Meinungen in der Literatur ein zusätzliches Arbeitsverhältnis zwischen Aktiengesellschaft und VR-Präsident nicht ausgeschlossen.[286] Auch der VR-Präsident ist den Weisungen des Gesamtverwaltungsrats unterworfen. Es ist deshalb nicht notwendig, dass der VR-Präsident zusätzliche operative Aufgaben übernimmt, nur damit ein Arbeitsvertrag möglich wird.

1.5.3 Auswirkungen der rechtlichen Qualifikation

1.185 Die Qualifikation des Verwaltungsratsmandats ist rechtlich von grosser Bedeutung.[287] Dies zeigt sich beispielsweise im Falle einer Unternehmensübernahme. Würde das Verhältnis der Gesellschaft zum Verwaltungsratsdelegierten als Arbeitsvertrag qualifiziert, so müsste eine ordentliche Kündigung unter Einhaltung der Kündigungsfrist erfolgen.[288] Wird dagegen Auftragsrecht angewendet, so sind eine jederzeitige Abberufung und Neubestellung durch die Generalversammlung möglich. Entsprechend sind auch die Entschädigungsansprüche des Abberufenen nach Art. 705 Abs. 2 OR verschieden zu beurteilen.[289] Auch im Zusammenhang mit der Mehrwertsteuer zeigt sich ein Problembereich. Gemäss Art. 20 des Mehrwertsteuergesetzes sind auf Verwaltungsratshonorare keine Mehrwertsteuern abzuliefern. Dies entspricht Art. 7 lit. h der AHV-Verordnung, wonach Verwaltungsratsentschädigungen Lohncharakter haben. Zahlreiche Verwaltungsräte weigerten sich deshalb schon bei der Einführung der Mehrwertsteuer zu Recht, Mehrwertsteuer auf ihre Entschädigungen abzuliefern.[290]

1.186 Vielfach wird es dem Rechtsanwender unmöglich sein, konkrete Normen für die ihn interessierenden Fragen zu finden. In solchen Fällen stellt sich das Problem, welche Normen subsidiär zur Anwendung gelangen sollen. Oben wurde ausgeführt, dass allgemeine schuld-, vertrags- und gesellschaftsrechtliche Elemente das Verwaltungsratsmandat bestimmen. Sofern keine gesellschaftsrechtlichen Normen vorhanden sind, müssen deshalb allgemeine schuldrechtliche oder konkrete vertragsrechtliche Bestimmungen zur Problemlösung herangezogen werden. So wird beispielsweise die Frage, ob ein Verwaltungsrat seine Wahlannahmeerklärung zufolge eines wesentlichen Irrtums als unverbindlich erklären kann, nach den allgemeinen Bestimmungen des Obligationenrechts (Art. 23 ff. OR) beurteilt werden müssen.[291]

1.187 Rechte und Pflichten des Verwaltungsrats sind durch den gesetzlichen Rahmen vorgegeben. Ausführende und ergänzende Bestimmungen sind in den gesellschaftsinternen Normen wie etwa Statuten oder Organisationsreglementen festzulegen. Es zeigt sich, dass durch eine umfassende und detaillierte gesellschaftsinterne Umschreibung der Rechte und Pflichten von

286 Hungerbühler, 170; Krneta, N 676 f.
287 Völlig zu Recht listet deshalb von der Crone, Aktienrecht, § 2 N 4 ff., das Mandatsverhältnis gleich am Anfang bei den Spannungsfeldern des Aktienrechts auf.
288 Bei öffentlichen Unternehmen sind zudem die Grundsätze der Rechtsstaatlichkeit zu beachten; vgl. Müller/Pärli/Caroni, 881 ff.
289 Vgl. Schucany, 139.
290 Vgl. dazu eingehend Müller, Mehrwertsteuer, 12 ff.
291 Dazu vgl. bereits Plüss, Rechtsstellung, 125.

Verwaltungsräten die Qualifikationsproblematik weitgehend umgangen werden kann. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die eigentliche Ausübung, sondern auch die Begründung und die Auflösung des Verwaltungsratsmandats detailliert zu regeln sind. Sind solche Bestimmungen unklar und treten deswegen in der Folge Auslegungsprobleme auf, kommen die allgemeinen Regeln über die Statuteninterpretation zur Anwendung.[292]

Es empfiehlt sich, die Stellung und Aufgaben der besonderen Funktionsträger innerhalb des Verwaltungsrats, wie etwa des Verwaltungsratspräsidenten, des Delegierten oder der Mitglieder von Ausschüssen, in Statuten oder Organisationsreglementen detailliert zu regeln.[293] Fehlen solche statutarischen oder reglementarischen Regelungen, sind Auseinandersetzungen geradezu vorprogrammiert. Der besondere Funktionsträger gelangt nämlich durch die Übernahme der spezifischen Aufgaben in ein zusätzliches Rechtsverhältnis zum Gesamtverwaltungsrat, doch ist ohne besondere Regelung unklar, nach welchen Regeln dieses Rechtsverhältnis wieder aufzulösen ist. 1.188

Empfehlung: 1.189

Um der Qualifikationsproblematik des Verwaltungsrats soweit als möglich zu entgehen, sind detaillierte Regelungen über Wahl, Stellung, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des Verwaltungsrats in Statuten und Organisationsreglement aufzunehmen. Ist ein Verwaltungsrat gleichzeitig als Geschäftsführer tätig, so kann diesbezüglich ein separater Arbeitsvertrag abgeschlossen werden.

1.6 Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer

1.6.1 Problematik einer Doppelstellung

Eine Doppelstellung als Verwaltungsrat und Arbeitnehmer ist dann gegeben, wenn das organschaftliche und das arbeitsrechtliche Verhältnis rechtsgültig zur selben Zeit und zur gleichen Gesellschaft bestehen.[294] Unter dem Begriff «Arbeitnehmer-Verwaltungsrat» ist dagegen ein Arbeitnehmer zu verstehen, der dem Verwaltungsrat einer oder mehrerer Konzerngesellschaften angehört, ohne mit jenen Gesellschaften jedoch direkt in einem Arbeitsverhältnis zu stehen.[295] Eine Doppelstellung im hier verstandenen Sinne liegt generell dann nicht vor, wenn der Arbeitnehmer einer Gesellschaft bei einer anderen Gesellschaft als Verwaltungsrat tätig ist. In solchen Fällen spricht man entweder vom abhängigen bzw. fiduziarischen Verwaltungsrat oder aber vom entsandten Verwaltungsrat.[296] 1.190

In der Praxis kommen Doppelstellungen in dem hier verwendeten Sinn überraschend häufig vor.[297] Bei Grossgesellschaften sind die Fälle von Doppelspitzen (Personalunion von VR- 1.191

292 Dazu statt vieler Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 7 N 33 ff.; Böckli, Aktienrecht, § 1 Rz. 625 ff. mit zahlreichen Belegen.

293 Vgl. dazu die Ausführungen über das Organisationsreglement hinten unter Rz. 1.292 ff., sowie die Muster von Organisationsreglementen im Band II unter Ziff. 11.79, 11.80 und 11.81.

294 Vgl. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 2 f. In diesem Sinne wird der Begriff Doppelstellung erstmals verwendet von Hofer, 37.

295 Vgl. Schiltknecht, 3.

296 In Grosskonzernen ist das Entsenden von leitenden Arbeitnehmern in den Verwaltungsrat von Tochtergesellschaften ein echtes Bedürfnis, um eine einheitliche Leitung im Konzern sicherzustellen (vgl. Schiltknecht, 20).

297 Im Jahre 2000 hatten von den damals über 9200 VR-Delegierten rund 73% ein zusätzliches Arbeitsverhältnis zur gleichen Gesellschaft (vgl. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 156).

Präsident und CEO) bekannt, die oftmals von den Medien kritisiert werden. Im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance wird dem Verwaltungsrat die Entscheidung über Personalunion oder Doppelspitze freigestellt mit folgender Einschränkung: «Entschliesst sich der Verwaltungsrat aus unternehmensspezifischen Gründen oder weil die Konstellation der verfügbaren Spitzenkräfte es nahe legt, zur Personalunion, so sorgt er für adäquate Kontrollmechanismen.»[298] Zur Erfüllung dieser Aufgabe kann der Verwaltungsrat ein nicht exekutives, erfahrenes Mitglied bestimmen (Lead Director).[299] Dieses ist befugt, wenn nötig selbständig eine Sitzung des Verwaltungsrats einzuberufen und zu leiten.[300]

1.192 Eine Doppelstellung kann unabhängig davon entstehen, welche Rechtsverhältnisse zur Gesellschaft bereits bestehen:[301]

- Ein ordnungsgemäss gewählter und als solcher tätiger Verwaltungsrat erhält einen Arbeitsvertrag.
- Ein ordnungsgemäss vertraglich verpflichteter Arbeitnehmer wird als Verwaltungsrat gewählt oder nimmt die Funktion eines faktischen Verwaltungsrats wahr.
- Ein Aktionär wird zum offiziellen oder zum faktischen Verwaltungsrat und übernimmt gleichzeitig eine Arbeitnehmerfunktion.
- Ein unbeteiligter Dritter wird gleichzeitig Verwaltungsrat und Arbeitnehmer.

1.193 Während die Übernahme eines Verwaltungsratsmandats bereits im Arbeitsvertrag vorgesehen werden kann,[302] ist es der Generalversammlung verwehrt, die Wahl eines Verwaltungsrats an die Bedingung knüpfen, dass dieser einen Arbeitsvertrag mit der Gesellschaft abzuschliessen habe.[303] In den Statuten kann untersagt werden, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats in einem zusätzlichen Arbeitsverhältnis zur Gesellschaft stehen. Zulässig wäre auch eine statutarische Regelung zur paritätischen Zusammensetzung des Verwaltungsrats aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern.[304] Nichtig wäre aber eine Statutenbestimmung, wonach die Generalversammlung einen von der Belegschaft vorgeschlagenen Verwaltungsrat zu wählen hat.

1.194 Es ist rechtlich nicht möglich, in einem Arbeitsvertrag zwingend die Übernahme eines VR-Mandats zu vereinbaren. Ebenso unzulässig ist es, die Wahl eines Verwaltungsrats mit der aufschiebenden Bedingung zu verknüpfen, dass zwingend ein Arbeitsvertrag mit der Gesellschaft abgeschlossen werden muss.

1.195 Um Konflikte im Zusammenhang mit einer Doppelstellung als Verwaltungsrat und Arbeitnehmer zu vermeiden, sollten zwischen der Gesellschaft und dem Betroffenen klare Regelungen bezüglich des organschaftlichen und des arbeitsrechtlichen Verhältnisses getroffen werden. Solche Regelungen sind möglich in den Statuten, im Organisationsreglement und in

298 Eine Aufzählung möglicher Kontrollinstrumente (Control Self Assessment) findet sich bei Paulsen/Meierhofer, 1066 f.

299 von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1258 geht entgegen der aktuellen Bundesgerichtspraxis davon aus, dass auch in solchen Fällen ein einheitliches Rechtsverhältnis bestehen würde.

300 Swiss Code Ziff. 18.

301 Die Doppelstellung kann dabei auch unbewusst entstehen (vgl. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 20 ff. mit entsprechenden Beispielen).

302 Dazu ausführlich Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 34 ff.

303 Vgl. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 37 ff.

304 Dies ist z.B. bei der Trisa Bürstenfabrik AG in Triengen der Fall, wo seit 1973 die Hälfte der sechs Mitglieder des Verwaltungsrats von der Belegschaft gestellt werden dürfen.

Verträgen (Arbeitsvertrag, Mandatsvertrag oder Aktionärbindungsvertrag[305]). Konkret sind insbesondere folgende Regelungen möglich:[306]

- Enthaftungs- bzw. Freistellungsklausel im Mandatsvertrag
- Beschränkung der Haftung auf grobe Fahrlässigkeit im Arbeitsvertrag
- Verpflichtung zum Abschluss einer «Directors and Officers»-Versicherung im Organisationsreglement
- Verwaltungsratshonorar und Arbeitslohn sind getrennt festzulegen und gesondert abzurechnen

1.6.2 Voraussetzungen und Zulässigkeit einer Doppelstellung

1.196 Entscheidendes Kriterium für den Bestand eines Arbeitsvertrages ist auch bei Mitgliedern des Verwaltungsrats gemäss Art. 319 OR das Subordinationsverhältnis.[307] Besteht ein Verwaltungsrat nur aus einem einzigen Mitglied, so erscheint eine Doppelstellung unmöglich. Bei der Einmann-AG ist ein Arbeitsverhältnis des einzigen Verwaltungsrats tatsächlich ausgeschlossen. Ist der wirtschaftliche Eigentümer jedoch vom einzigen Verwaltungsrat verschieden, so kann u.U. doch ein Arbeitsverhältnis möglich sein. Dabei ist zwischen organabhängiger und organunabhängiger Tätigkeit zu unterscheiden.[308] Im ersten Fall muss das Weisungsrecht delegiert werden, während im zweiten Fall eine mehrstufige Organisationsstruktur vorhanden sein muss. Die Voraussetzungen und die Zulässigkeit einer Doppelstellung lassen sich am einfachsten tabellarisch darstellen:

VR-Zusammensetzung	Arbeitstätigkeit	Zulässigkeit einer Doppelstellung
Mehrere VR-Mitglieder	Organunabhängige Tätigkeit	Zulässig, sofern alle Voraussetzungen erfüllt sind und keine Einschränkungen in den Statuten oder im Organisationsreglement bestehen.
Mehrere VR-Mitglieder	Organabhängige Tätigkeit	Zulässig, sofern alle Voraussetzungen erfüllt sind und keine Einschränkungen in den Statuten oder im Organisationsreglement bestehen.
Nur ein VR-Mitglied	Organunabhängige Tätigkeit	Nur wenn mehrstufige Organisationsstruktur vorliegt und wenn das VR-Mitglied nicht gleichzeitig die Gesellschaft wirtschaftlich beherrscht.
Nur ein VR-Mitglied	Organabhängige Tätigkeit	Grundsätzlich unzulässig, ausser in Konzernverhältnissen, wenn das Weisungsrecht an die Muttergesellschaft delegiert ist.

Quelle: Müller, Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 479.

305 Vgl. dazu das vollständige Muster eines Aktionärbindungsvertrags im Band II unter Ziff. 11.3.

306 Entsprechende Musterklauseln finden sich bei Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 386 ff.

307 Vgl. BGE 125 III 78 E. 4 und 130 III 213 E. 2.1; grundsätzlich Geiser/Müller/Pärli, Rz. 108 ff., und Streiff/von Kaenel/Rudolph, N 11 zu Art. 319 OR im Teil Organpersonen.

308 Als organunabhängige Tätigkeit ist jede Arbeitsleistung zu qualifizieren, welche keine Organfunktion voraussetzt (z.B. Marketingberater); unter organabhängiger Tätigkeit ist dagegen jede Arbeitsleistung zu verstehen, welche eine Organfunktion voraussetzt (z.B. Direktor).

1.197 Die Aussage, dass auch bei einem Verwaltungsrat mit nur einem Mitglied allenfalls ein Arbeitsverhältnis bestehen kann, erscheint auf den ersten Blick absurd. Folgendes Beispiel vermag den Blickwinkel jedoch zu verschieben: Ein Direktor ist schon seit mehreren Jahren Mitglied des vierköpfigen Verwaltungsrats. Bei der Fahrt zu einer Firmenbesichtigung sterben die anderen drei Mitglieder. Soll nun der Direktor plötzlich seinen Arbeitsvertrag verlieren und ohne Sozialschutz dastehen, weil er noch der einzige amtierende Verwaltungsrat ist?

1.198 Im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance wird empfohlen, dass nur eine Minderheit der VR-Mitglieder eine solche Doppelstellung einnimmt.[309] Arbeitsverträge zwischen VR-Mitgliedern und der Gesellschaft sind durch den Gesamtverwaltungsrat zu genehmigen, dabei hat der Betroffene in den Ausstand zu treten. Eine Genehmigung ist zu verweigern, wenn der Vertragsabschluss nicht zu Drittbedingungen erfolgen würde. Börsenkotierte Gesellschaften haben Arbeitsverträge mit ihren VR-Mitgliedern offenzulegen, soweit diese eine operative Führungsfunktion ausüben.[310] Zudem sind bei solchen Gesellschaften gemäss Art. 626 Abs. 2 Ziff. 2 OR in den Statuten die maximale Dauer der Verträge, die den Vergütungen für die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung zugrunde liegen, und die maximale Kündigungsfrist für unbefristete Verträge anzugeben. Art. 95 BV schreibt in Punkt 22 vor: «Die Organmitglieder erhalten keinen zusätzlichen Berater- oder Arbeitsvertrag von einer anderen Gesellschaft der Gruppe.» Damit wird aber die Doppelstellung als VR und Arbeitnehmer nicht grundsätzlich ausgeschlossen.

1.6.3 Konsequenzen aus einer Doppelstellung als VR und Arbeitnehmer

1.6.3.1 Arbeitsrechtliche Konsequenzen

1.199 Ein Verwaltungsrat mit einer Doppelstellung hat nicht nur die gesellschaftsrechtliche Treuepflicht nach Art. 717 und 717*a* OR, sondern auch die arbeitsrechtliche Sorgfalts- und Treupflicht nach Art. 321*a* OR zu beachten.[311] Da die gesellschaftsrechtliche Treuepflicht weiter geht als die arbeitsrechtliche, wird die Stellung eines Arbeitnehmers aus haftpflichtrechtlicher Sicht durch die Wahl in den Verwaltungsrat verschlechtert. Dies ist bei Arbeitnehmervertretern in paritätisch zusammengesetzten Verwaltungsräten jedoch praktisch unbekannt.

1.200 Zudem gilt während der Dauer des Arbeitsvertrages ein verschärftes Konkurrenzverbot, da ein umfassender Einblick in Geschäfts- und Fabrikationsgeheimnisse besteht. Nach Beendigung des Arbeitsvertrages bleibt die höhere Treuepflicht im Sinne von Art. 321*a* OR zumindest während einer beschränkten Zeit bestehen, da der Arbeitnehmer seine als Verwaltungsrat erlangten Kenntnisse über die Gesellschaft nicht einfach mit dem Ende des Verwaltungsratsmandats verliert. Bei Streitigkeiten im Zusammenhang mit schriftlich vereinbarten Konkurrenzverboten über das Ende des Arbeitsverhältnisses hinaus haben die Gerichte deshalb nicht nur eine aktuelle, sondern auch eine frühere Doppelstellung im Einzelfall zu prüfen und angemessen zu berücksichtigen.

309 Swiss Code Ziff. 12.

310 Ziff. 3.1 der Richtlinie betr. Informationen zur Corporate Governance.

311 BGE 4C.258/2003 vom 9. Januar 2004, veröffentlicht unter BGE 130 III 213, vgl. die Kommentierungen durch Markus Felber, in: SJZ 100 (2004), 215, durch Peter Forstmoser/Patrik R. Peyer, in: SJZ 100 (2004), 518, und durch Joseph Küng in der Anwaltsrevue 10/2004, 384 f., sowie die ausführliche Entgegnung von Sommer, 1059 ff.

Die VR-Tätigkeit ist anspruchsvoll und mit dem Risiko einer Verantwortlichkeitsklage behaftet. Wenn ein VR-Mitglied auch noch als Arbeitnehmer der Gesellschaft angestellt ist, kann er dennoch nicht geltend machen, er übe eine schadensgeneigte Tätigkeit aus. Vielmehr ist er unabhängig von seiner VR-Stellung als Arbeitnehmer für den von ihm verursachten Schaden gegenüber der Gesellschaft nach Art. 321*e* OR schadenersatzpflichtig.[312] 1.201

In börsenkotierten Gesellschaften sind die Art. 735*c* OR aufgelisteten unzulässigen Vergütungen zu beachten. Insbesondere dürfen danach einem VR-Mitglied aufgrund eines Arbeitsvertrages keine vertraglichen Abgangsentschädigungen ausgerichtet werden. 1.202

1.6.3.2 Gesellschaftsrechtliche Konsequenzen

Eine Doppelstellung als Verwaltungsrat und Arbeitnehmer führt immer dann zu einer besonderen Verantwortlichkeit im Rahmen der Organhaftung nach Art. 754 OR, wenn die Kenntnisse aus dem Arbeitsverhältnis als besonderes Spezialwissen zu qualifizieren sind, welches eine allfällige Pflichtverletzung als gravierender erscheinen lässt. Besteht die Arbeitstätigkeit in einer Geschäftsführungsfunktion, so verletzt der Arbeitnehmer durch eine Missachtung der Geschäftsführungspflichten stets auch die Pflicht als Verwaltungsrat zur Oberaufsicht über die Geschäftsführung, womit auch das Verschulden schwerer wiegt. Der Beizug von Hilfspersonen führt dabei zu keiner Reduktion der Verantwortlichkeit; der betroffene Verwaltungsrat hat sich die fehlbaren Handlungen und Unterlassungen der beigezogenen Hilfspersonen vollumfänglich anrechnen zu lassen. Im Unterschied dazu führt eine berechtigte Delegation zu einer Beschränkung der gesellschaftsrechtlichen Verantwortlichkeit auf die Auswahl, die Instruktion und die Überwachung des Delegationsempfängers.[313] 1.203

In börsenkotierten Gesellschaften ist bei Konzernverhältnissen zusätzlich Art. 735*d* OR zu beachten. Danach sind Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats in Unternehmen unzulässig, die durch die Gesellschaft direkt oder indirekt kontrolliert werden, sofern diese Vergütungen: 1.204

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.

1.6.3.3 Versicherungsrechtliche Konsequenzen

Eine Doppelstellung als Verwaltungsrat und Arbeitnehmer kann bedeutende Konsequenzen bei Regressansprüchen von Drittversicherungen haben.[314] Der Deckungsausschluss für Regressansprüche Dritter gegenüber Arbeitnehmern wird in der Regel durch eine Doppelstellung als Verwaltungsrat und Arbeitnehmer aufgehoben. Die Betriebshaftpflichtversicherungen werden deshalb bei ihrer Prämienfestsetzung diesen Umstand berücksichtigen. Umgekehrt werden die Sachversicherer bei der Prüfung von möglichen Regressansprüchen gegen 1.205

312 Zu den arbeitsrechtlichen Konsequenzen ausführlich Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 268 ff.
313 Zu den gesellschaftsrechtlichen Konsequenzen ausführlich Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 320 ff.
314 Zur Überprüfung der versicherungsrechtlichen Situation vgl. die Checkliste im Band II unter Ziff. 11.134.

schadensverursachende Arbeitnehmer mit Vorteil prüfen, ob diese keine Doppelstellung als Verwaltungsrat haben.[315]

1.206 Art. 52 AHVG führt praktisch zu einer Kausalhaftung des Verwaltungsrats für nicht abgelieferte Arbeitnehmerbeiträge. Wird ein Arbeitnehmer in den Verwaltungsrat gewählt, trifft ihn diese Haftung unmittelbar und uneingeschränkt. Im Konkurs einer Gesellschaft gelangen die Ausgleichskassen mit ihren Forderungen immer zuerst an die in der Schweiz wohnhaften Mitglieder des Verwaltungsrats; damit ersparen sie sich mühsame Abklärungen, ob ein Geschäftsleitungsmitglied überhaupt für die Belange der Sozialversicherung zuständig war. Für einen Arbeitnehmer führt deshalb die Einsitznahme im Verwaltungsrat unter diesem Aspekt zu einer gravierenden Verschärfung der Verantwortlichkeit.

1.6.3.4 Prozessrechtliche Konsequenzen

1.207 In einem Verantwortlichkeitsprozess kann ein Verwaltungsrat mit einer Doppelstellung als Arbeitnehmer u.U. bei einem Gericht eingeklagt werden, bei dem er ohne seine Doppelstellung dafür nicht belangt werden könnte. Konkret ist dies der Ort, an dem er gewöhnlich seine Arbeit verrichtet. Führt die Gesellschaft eine Betriebsstätte, wo sich weder der Sitz noch eine Zweigniederlassung der Gesellschaft befindet, und verrichtet der beklagte Verwaltungsrat mit einer Doppelstellung dort seine Arbeitstätigkeit, so kann er dort für gesellschaftsrechtliche Ansprüche mit einem sachlichen Zusammenhang zu arbeitsrechtlichen Ansprüchen eingeklagt werden.

1.208 Ein zusätzliches Arbeitsverhältnis zur Gesellschaft kann für das betroffene VR-Mitglied bei Verantwortlichkeitsprozessen Auswirkungen auf die Beweislastverteilung haben. Im Falle einer Doppelstellung gilt die vertragliche Verschuldensvermutung, falls sich die Pflichtverletzung auch auf den Arbeitsvertrag bezieht (z.B. eine arbeitsrechtliche Treuepflichtverletzung nach Art. 321*a* OR, welche gleichzeitig auch eine gesellschaftsrechtliche Treuepflichtverletzung nach Art. 717 OR darstellt).[316]

1.7 Beginn des Verwaltungsratsmandats

1.7.1 Wahl und Annahmeerklärung

1.209 Hinsichtlich Verfahren und Ablauf der Wahl und Abgabe der Annahmeerklärung sei auf Rz. 1.126 ff. vorne verwiesen.[317] Hier soll es darum gehen, die Stellung der Wahl und der Annahmeerklärung im chronologischen Ablauf zur Entstehung des Verwaltungsratsmandats darzustellen.

1.210 Wahl und Annahmeerklärung sind formelle Voraussetzungen für die Entstehung des Verwaltungsratsmandats. Stellt man sich den Weg einer Person in den Verwaltungsrat als Treppe vor, so kann die Vorselektion als erste Stufe betrachtet werden. Die Wahl bedeutet dann die zweite Stufe, und die Annahmeerklärung stellt die dritte Stufe dar. Die Annahmeerklärung ist Bedingung für die spätere Eintragung im Handelsregister und muss sich aus dem entsprechenden

315 Vgl. Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 370 ff., und das dort angeführte Beispiel.

316 Zu den versicherungsrechtlichen Konsequenzen ausführlich Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 365 ff.

317 Das Muster einer Annahmeerklärung findet sich im Band II unter Ziff. 11.9.

Protokoll der Generalversammlung ergeben,[318] sofern die Anmeldung nicht von allen VR-Mitgliedern unterzeichnet wird (Art. 23 Abs. 3 HRegV).

Im internen Verhältnis ist der gewählte Kandidat, wenn er die Wahl angenommen hat, denn auch ohne weiteres als Verwaltungsrat zu behandeln.[319] Dies führt dazu, dass er gesellschaftsintern Handlungen rechtsgültig vornehmen kann, dafür aber auch die Verantwortung trägt. 1.211

Wird Drittparteien mit Kenntnis und Zustimmung der Gesellschaft mitgeteilt, dass eine bestimmte Person Verwaltungsrat der Gesellschaft geworden ist, so sind die Handlungen dieser Person für die Gesellschaft gegenüber diesen Dritten ebenfalls bindend. Die Gesellschaft kann sich diesbezüglich nicht darauf berufen, dass der entsprechende Verwaltungsrat noch nicht im Handelsregister eingetragen ist.[320] 1.212

1.7.2 Eintragung im Handelsregister

Die gewählten Verwaltungsräte sind im Handelsregister einzutragen.[321] Diese Pflicht lässt sich aus Art. 45 Abs. 1 lit. n HRegV ableiten, wo festgehalten ist, dass die Namen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der zur Vertretung befugten Personen in das Handelsregister einzutragen sind. Doch auch ohne Eintragung hat der ordnungsgemäss gewählte Verwaltungsrat bereits entsprechende Rechte und Pflichten; insbesondere haftet er als sog. stiller Verwaltungsrat für VR-Beschlüsse, an denen er teilnahm oder hätte teilnehmen sollen.[322] 1.213

Verantwortlich für die ordnungsgemässe und rechtzeitige Eintragung im Handelsregister sind die bereits eingetragenen bzw. amtierenden VR-Mitglieder; dies kann aus der undelegierbaren Pflicht zur Festlegung der Organisation gemäss Art. 716*a* Abs. 1 Ziff. 2 OR abgeleitet werden. Die Unterlassung der Anmeldung kann gemäss Art. 942 OR zu Haftungsfolgen führen, sofern ein Schaden entsteht.[323] 1.214

Weder im Obligationenrecht noch in der Handelsregisterverordnung wird eine konkrete Frist vorgegeben, innert deren die Eintragung im Handelsregister vorzunehmen ist. Das Handelsregisteramt kann jedoch mittels Mahnung die Säumigen zur Vornahme der Anmeldung anhalten. Wird der Mahnung trotz Ansetzen einer Nachfrist von 30 Tagen keine Folge geleistet, können die Fehlbaren gemäss Art. 943 Abs. 1 OR mit einer Ordnungsbusse von bis zu 500 Franken belegt werden.[324] 1.215

1.7.3 Funktion und Unterschriftsberechtigung

Grundsätzliche Fragen der Konstituierung des Verwaltungsrats werden hinten unter Rz. 1.260 ff. behandelt. Hier wird die Konstituierung nur im Zusammenhang mit dem Beginn des Verwaltungsratsmandats erörtert. Insbesondere ist zu prüfen, wie weit mit der Konsti- 1.216

318 BGE 105 II 130 E. 1; Siffert/Turin, N 24 zur Art. 28 HRegV, in: Siffert/Turin, Handkommentar zur HRegV.

319 Die Eintragung ins Handelsregister hat keine konstitutive Wirkung; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 28.

320 Zu den stillen und verdeckten Verwaltungsräten vgl. vorne Rz. 1.137 ff.

321 Zu den weiteren Details des Handelsregistereintrags vgl. hinten Rz. 1.349 ff.

322 Zu den Rechten und Pflichten des stillen Verwaltungsrats ausführlich vorne Rz. 1.137 ff.

323 Anspruchsberechtigt sind insbesondere Gläubiger und Aktionäre (Vogel, Handkommentar zum Privatrecht, N 1 zu Art. 942 OR).

324 Vgl. BSK OR II-Eckert, Art. 943 N 3.

tuierung auf die Handlungsmöglichkeiten und die daraus folgenden Bindungswirkungen für die Gesellschaft eingewirkt werden kann. Jeder Wechsel eines VR-Mitgliedes sollte sorgfältig vorbereitet und durchgeführt werden; es lohnt sich, einen Plan zur Einarbeitung des neuen Mitglieds zu erarbeiten.[325]

1.217 Im Handelsregister sind nur die Funktionen der einzelnen Mitglieder (Präsident, Vizepräsident, Delegierter) eingetragen. Daraus lässt sich nicht erkennen, ob und wie die einzelnen Verwaltungsräte durch gesellschaftsinterne Beschränkungen der Vertretungsbefugnis gebunden sind. Die Gesellschaft wird dementsprechend auch gegenüber gutgläubigen Dritten durch die Handlungen ihrer Verwaltungsräte verpflichtet, selbst wenn dadurch gesellschaftsinterne Beschränkungen missachtet werden.[326] Die Vertretungsmacht steht nach Art. 718 Abs. 1 OR grundsätzlich *jedem Mitglied einzeln* zu, sofern die Statuten oder das Organisationsreglement nichts anderes bestimmen. Die Vertretungsmacht kann nun aber auch einem oder mehreren Mitgliedern (z.B. dem Verwaltungsratspräsidenten und dem VR-Delegierten) alleine übertragen werden.[327] Möglich ist auch die Beschränkung der Vertretungsmacht auf die Haupt- oder eine Zweigniederlassung.[328]

1.218 Im Zusammenhang mit der Vertretungsmacht steht auch die Frage, inwieweit In-sich-Geschäfte (d.h. Fälle von Selbstkontrahieren oder Doppelvertretung, bei der die Gesellschaft durch diejenige Person vertreten wird, mit der sie das Geschäft abschliesst) zulässig sind.

1.219 Nach herrschender Rechtsprechung[329] sind solche Geschäfte nur dann rechtswirksam, wenn:

- eine Benachteiligung der Gesellschaft ausgeschlossen ist, weil bspw. auf einen Marktpreis (Börsenkurs) abgestellt wird,[330] oder
- eine vorgängige oder nachträgliche Ermächtigung dazu vorliegt.[331]

1.220 Eine eigene Regelung gilt für Einpersonengesellschaften.[332] Zusätzlich verlangt Art. 718*b* OR, dass solche Verträge schriftlich abgefasst werden, wenn es nicht um Verträge des laufenden Geschäfts geht und die Leistung der Gesellschaft weniger als CHF 1000 beträgt.

1.221 Daran schliesst sich die Frage an, wie Rechtsgeschäfte zu beurteilen sind, die ausserhalb des statutarischen Gesellschaftszwecks liegen; solche Rechtsgeschäfte dürften häufiger sein, als gemeinhin angenommen wird.[333.] Nach herrschender Lehre[334] können zweckwidrige Handlungen des Verwaltungsrats nachträglich von der Generalversammlung mit dem Quorum

325 Vgl. dazu die Checkliste zum Wechsel eines VR-Mitglieds (onboarding/offboarding) im Band II unter Ziff. 11.144.

326 Dazu statt vieler Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 30 N 91 ff.; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 509; BSK OR II-Watter, Art. 718*a,* N 8 ff. und N 15 ff. m.w.H.

327 Art. 718 Abs. 2 OR.

328 Art. 712*a* Abs. 2 OR.

329 Vgl. BGE 126 III 361, E. 3a; 89 III 321, 324; 127 III 332.

330 So BGE 93 II 461 E. 6.

331 So BGE 126 III 361 E. 3a; dies soll auch stillschweigend möglich sein, BGE 83 II 461 E. 6. Die Genehmigung muss richtigerweise durch die übrigen – durch den Interessenkonflikt nicht betroffenen – Verwaltungsratsmitglieder erfolgen; BGE 127 III 332, 334.

332 Jörg, 301 und Anm. 138.

333 Vgl. dazu neustens Juri, 478 ff. und die in Fn. 7 aufgeführten Beispiele zu Statutenbestimmungen mit eng gefasstem Zweck, bspw. Beschränkung der Geschäftstätigkeit auf das Inland oder auf einzelne Kantone (Kantonalbanken).

334 BSK OR II-Watter, Art. 718*a* N 2; Glanzmann, Konzern-Kreditfinanzierungen, 237; von Büren, Konzern, 154 ff. A.M. v.a. Handschin, Konzern, 101 ff. Eine Zwischenlösung vertritt Kunz, Minder-

von Art. 704 OR für die Änderung des Gesellschaftszwecks[335] genehmigt werden, sofern die Genehmigung nicht als rechtsmissbräuchlich – und damit nicht als anfechtbar – erscheint. Die Genehmigung bewirkt die Gültigkeit der – sonst ungültigen[336] – Rechtsgeschäfte.

1.222 Diese Auffassung scheitert u.E. an der gesellschaftsrechtlichen Kompetenzverteilung. Geschäftsführungsentscheide fallen in den Kompetenzbereich des Verwaltungsrats[337] und können weder von der Generalversammlung an sich gezogen noch vom Verwaltungsrat der Generalversammlung übertragen werden[338]; dies namentlich deshalb nicht, weil die Generalversammlung keiner Haftung unterstellt ist[339], aber auch, weil sonst die Sachgerechtigkeit der Entscheidungen grundsätzlich in Frage gestellt wäre[340].

1.223 Während ein solcher Beschluss – wenn die gesetzlichen Vorschriften dazu eingehalten worden sind[341] – durchaus als Einzelentlastung – und damit als Verzicht der zustimmenden Aktionäre auf Schadenersatzansprüche – gewertet werden kann, erscheint er nicht als gültige, implizite und rückwirkende Zweckänderung[342], da dadurch das Transparenzgebot[343] verletzt würde; der Gesellschaftszweck ist in einer Statutenbestimmung zu umschreiben und im Handelsregister zumindest in den wesentlichen Bestandteilen öffentlich zugänglich zu machen.

1.224 Zu erinnern ist daran, dass zweckwidrige Handlungen zu aktienrechtlicher Verantwortlichkeit der dafür verantwortlichen Organpersonen führen können[344] und dass sie – selbst im Fall einer Genehmigung – im Fall des Konkurses der Gesellschaft paulianisch anfechtbar[345] sein können.

1.225 Die Konstituierung ist im Zusammenhang mit dem Beginn eines Verwaltungsratsmandats unbestreitbar von grosser Bedeutung. Erst durch die Regelung der Vertretung wird geklärt, wie und durch welche Verwaltungsräte die Gesellschaft rechtswirksam vertreten werden kann. Keinesfalls ist es so, dass ein Verwaltungsrat unbedingt unterschriftsberechtigt für die Gesellschaft sein muss. Im Gegenteil kann die Einräumung von Einzelunterschriften unter dem Aspekt einer Good Corporate Governance sogar problematisch sein. Wird einem VR-Mitglied, welches für die Finanzen zuständig ist, oder einer besonders dafür bezeichneten Person Einzelunterschrift eingeräumt und treibt diese die Gesellschaft durch Veruntreuung oder Unterzeichnung von ruinösen Verträgen in den Konkurs, so kann dem Verwaltungsrat allenfalls ein Organisationsverschulden angelastet werden.[346]

heitenschutz, § 14 N 86, der zur Genehmigung einen einstimmigen Beschluss der Generalversammlung fordert, um jedem Aktionär ein Vetorecht zu sichern. – Vgl. zum Ganzen die Übersicht bei Juri, 479.

335 Mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen und die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte.

336 Böckli, Aktienrecht, § 13 N 497.

337 Art. 716 Abs. 2 OR.

338 Vgl. Juri 483 m.w.B.

339 Darauf verweisen Christian Meier-Schatz, Entscheidung, 269; Isler, Konsultativabstimmung, 113 f.

340 Es ist anzunehmen, dass der Verwaltungsrat die Sachgerechtigkeit von Geschäftsführungsentscheiden besser beurteilen kann.

341 Etwa die Stimmrechtsbeschränkungen in Art. 695 OR.

342 Vgl. dazu im Einzelnen Juri 480.

343 Vgl. Juri 480.

344 Vgl. weiterführend Juri 481/482.

345 Vgl. weiterführend Juri 481.

346 Ein Beispiel für die Unterschriftenregelung findet sich im Band II unter Ziff. 11.93.

1.226 **Empfehlung:**

Im Rahmen der organisatorischen und personellen Möglichkeiten sollte weder einem VR-Mitglied noch einer anderen Person im Handelsregister eine Einzelunterschrift oder Einzelprokura eingeräumt werden. Vielmehr sind zur Durchsetzung einer angemessenen Kontrolle nur Kollektivunterschriften zu zweien bzw. Kollektivprokura zu zweien zu erteilen. Im Organisationsreglement bzw. im Funktionendiagramm oder im individuellen Stellenbeschrieb können besondere Funktionsträger wie z.B. VR-Präsident, CEO oder CFO für genau umschriebene und limitierte Geschäfte (z.B. gegenüber Bank und Post bis CHF 50000 und für einmalige Verträge bis CHF 10000) ausserhalb des Handelsregistereintrages mit einer Einzelunterschriftsberechtigung im Sinne einer Spezialvollmacht ausgestattet werden.

1.8 Ende des Verwaltungsratsmandats

1.8.1 Beendigungsgründe im Überblick

1.227 Aus Art. 710 Abs. 1 OR könnte indirekt gefolgert werden, dass ein Verwaltungsratsmandat mit Ablauf der Amtsdauer ordentlich endet, sofern keine Wiederwahl erfolgt. Wie jedoch nachstehend unter Rz. 1.231 ff. erörtert wird, ist dieser Schluss nicht zwingend; vielmehr sind die Rechtsfolgen im Einzelnen zu prüfen. Daneben gibt es jedoch mehrere, gesetzlich vorgeschriebene und in der Praxis häufig vorkommende Gründe, welche zwingend eine ausserordentliche Auflösung des Mandatsverhältnisses bewirken:[347]

- Abberufung durch die Generalversammlung
- Rücktritt durch den Verwaltungsrat selbst
- Wegfall von Wählbarkeitsvoraussetzungen
- Tod oder Urteilsunfähigkeit des Verwaltungsrats
- Auflösung der Gesellschaft

1.228 Diese Beendigungsgründe beenden im internen Verhältnis das Verwaltungsratsmandat sofort und ex nunc.[348] Das Mitglied verliert sogleich seine Organstellung und die Vertretungsmacht. Unabhängig vom jeweiligen Grund endet mit dem Verwaltungsratsmandat gleichzeitig auch eine allfällige Sonderfunktion im Gesamtverwaltungsrat z.B. als Verwaltungsratspräsident oder Verwaltungsratsdelegierter. Im Gegensatz dazu unterliegen nachgeordnete oder kumulierte Verträge zwischen dem Verwaltungsrat und der Gesellschaft den eigenen rechtlichen Beendigungsgründen; dies gilt namentlich für Beratungs-, Arbeits-, Mietverträge und Ähnliches. Derartige Verträge enden nur dann gleichzeitig mit dem Verwaltungsratsmandat, wenn dies im Vertrag selbst ausdrücklich statuiert wurde. Dabei sind jedoch die besonderen gesetzlichen Kündigungsbestimmungen für die entsprechende Vertragsart zu berücksichtigen.[349]

1.229 Im Zusammenhang mit der Beendigung des Verwaltungsratsmandats ergeben sich je nach Art des Beendigungsgrunds und je nach allfälligen Zusatzfunktionen des Verwaltungsrats unterschiedliche Probleme. Im Überblick lassen sich diese Probleme ohne Anspruch auf Vollständigkeit wie folgt auflisten:

347 Dazu ausführlich von der Crone, Aktienrecht, § 18 N 1298 ff.

348 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 56 f.; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 55 ff.; Homburger, in: Zürcher Kommentar, N 233 zu Art. 710 OR, BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 710 N 11d; BGE 111 II 483, 484.

349 Bei öffentlichen Unternehmen sind zudem die Grundsätze der Rechtsstaatlichkeit zu beachten; vgl. Müller/Pärli/Caroni, 881 ff.

- Honorar- und Spesenabrechnung
- Beendigung eines zusätzlichen Arbeitsvertrags
- Schadenersatzansprüche
- Löschung im Handelsregister
- Aktenrückgabe
- Fortdauer der Geheimhaltungspflicht
- Nachversicherung

Da es sich beim reinen Verwaltungsratsmandat um ein organschaftliches Verhältnis handelt,[350] hat ein ausscheidender Verwaltungsrat keinen Anspruch auf ein Zeugnis oder Lohnfortzahlungen. Dazu müsste eine separate Vereinbarung mit der Gesellschaft oder ein zusätzlicher Arbeitsvertrag abgeschlossen werden.[351] 1.230

1.8.2 Ende der Amtsdauer

Gemäss Art. 710 Abs. 2 OR darf die in den Statuten festgelegte Amtsdauer eines Verwaltungsrats sechs Jahre nicht übersteigen. Wiederwahl ist jedoch unter Vorbehalt von abweichenden statutarischen Vorschriften unbeschränkt möglich. Finden sich in den Statuten keine Vorschriften zur Amtsdauer, so beträgt diese drei Jahre.[352] Möglich sind auch statutarische Regelungen, wonach jährlich eine bestimmte Anzahl von Verwaltungsräten wieder gewählt wird.[353] Bei börsenkotierten Gesellschaften endet die Amtsdauer gemäss Art. 710 Abs. 1 OR zwingend jeweils mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Diese kurze Amtsdauer hat ihre entsprechenden Vor- und Nachteile.[354] 1.231

Wie die Amtsdauer zu berechnen ist, wird im Gesetz nicht geregelt. Folglich ist es gestattet, die Berechnung der Amtsdauer in den *Statuten* festzulegen. Fehlt eine derartige statutarische Regelung, was allein schon aus praktischen Gründen durchaus verständlich ist, so ist die Generalversammlung bei der Wahl des Verwaltungsrats frei, die Amtsdauer innerhalb der gesetzlichen und statutarischen Grenzen zu präzisieren. Auch dies wird in der Praxis jedoch nur selten der Fall sein, weshalb nichts anderes übrig bleibt, als den Begriff «Amtsdauer» durch Auslegung zu ermitteln. Dabei wird primär ausschlaggebend sein, wie die Berechnung der Amtsdauer in früheren Fällen erfolgte; sowohl Aktionäre als auch Verwaltungsrat haben Anspruch auf Gleichbehandlung in gleichartigen Fällen. Fehlt es auch an gleichartigen Fällen innerhalb derselben Gesellschaft bzw. im gleichen Konzern, so ist auf die gesetzliche Regelung abzustellen, wonach der Verwaltungsrat grundsätzlich durch eine ordentliche Generalversammlung gewählt wird. Fehlen präzisierende statutarische Vorschriften und konstante Praxis, endigt deshalb eine Amtsdauer mit *dem Ende der ordentlichen Generalversammlung* des entsprechenden Jahres,[355] und nicht etwa mit Ablauf des Rechnungsjahres. 1.232

350 Vgl. dazu vorne Rz. 1.171 ff.
351 Zur Abgangsentschädigung vgl. hinten Rz. 2.123, 2.149 und 3.726.
352 Art. 710 Abs. 1 OR ist als gesetzliche Vermutung zu interpretieren; gl.M. Krneta, Rz. 402.
353 Vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 53, und Roth Pellanda, Organisation, Rz. 402.
354 Vgl. die Auflistung bei Roth Pellanda, Organisation, Rz. 397 ff.; ganz entschieden gegen die einjährige Amtsdauer Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 53d bis 53g.
355 Vgl. Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 36; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 710 N 3; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 53c; Krneta, N 404 ff. zu Art. 710 OR; Homburger, in: Zürcher Kommentar, N 223 zu Art. 710 OR; ZR 97 (1998) N 38, 118 f.

1.233 Das Ende der statutarischen oder gesetzlichen Amtsdauer führt jedoch nur dann zu einer Beendigung des Verwaltungsratsmandats, wenn trotz Traktandierung anlässlich der ordentlichen Generalversammlung in jenem Jahr keine Wiederwahl stattfindet. Dies ist nur dann der Fall, wenn unter dem Traktandum «Wahl des Verwaltungsrats» die notwendige Stimmenzahl für eine Wiederwahl nicht erreicht wird. Gelangt jedoch das Traktandum «Wahl des Verwaltungsrats» bewusst oder unbewusst nicht zur Behandlung oder wird im entsprechenden Jahr überhaupt keine Generalversammlung durchgeführt, so liegt ein anderer Fall vor. Zu beachten ist dabei, dass die Durchführung der Generalversammlung eine gesetzliche Pflicht ist. Das Unterlassen einer ordentlichen Generalversammlung sollte demnach überhaupt nicht vorkommen. In der Praxis kann dagegen relativ häufig beobachtet werden, dass die Wiederwahl des Verwaltungsrats schlicht und einfach vergessen wird. Vor allem bei mehrjährigen Amtsdauern und unterschiedlicher Amtsdauer von Verwaltungsrat und Revisionsstelle ist die Gefahr des «Vergessens» latent.

1.234 Findet trotz Ablauf der Amtsdauer eines Verwaltungsrats im entsprechenden Jahr (z.B. wegen der Covid-Pandemie) keine Generalversammlung statt, an der die Wahl des Verwaltungsrats behandelt wird, so dauert das Verwaltungsratsmandat bis zur nächsten Generalversammlung fort, an der das Traktandum «Wahl des Verwaltungsrats» zur Abstimmung gelangt.[356] Dies ergibt sich aus folgenden Gründen:

- Ohne Verwaltungsrat wäre die Gesellschaft handlungsunfähig und es wären Massnahmen im Sinn von Art. 731*b* OR anzuordnen.
- Die Aktionäre haben es in der Hand, jederzeit einen neuen Verwaltungsrat zu wählen; bleiben sie untätig, so ist zu vermuten, dass sie mit einer Fortsetzung der bestehenden Verwaltungsratsmandate einverstanden sind.
- Jeder Verwaltungsrat ist berechtigt, jederzeit von seinem Amt zurückzutreten; verzichtet ein Verwaltungsrat auf seinen Rücktritt, so ist ebenfalls zu vermuten, dass er mit der Fortsetzung seines Verwaltungsratsmandats einverstanden ist.
- Aus dem Eintrag im Handelsregister ist für einen Dritten nicht ersichtlich, wann die Amtsdauer eines Verwaltungsrats endet; folglich muss er sich darauf verlassen können, dass der Eintrag aktuell ist, unabhängig davon, ob die Amtsdauer abgelaufen ist oder nicht.
- Das Bundesgericht hat in BGE 86 II 171 bezüglich der Amtsdauer einer Revisionsstelle in analoger Weise bereits in diesem Sinne entschieden, um die Haftung der Revisionsstelle zu begründen.

1.235 Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass ein «Vergessen» der Wiederwahl für die Gesellschaft ohne gravierende Konsequenzen bleibt, da die Handlungen des Verwaltungsrats bis zur Löschung im Handelsregister weiterhin gültig bleiben. Die Bedingung «unter der Annahme, dass der Aktienbesitz des Verwaltungsrats unverändert bleibt» entfällt, nachdem die Aktionärseigenschaft für die Ausübung des Verwaltungsratsmandats keine Voraussetzung mehr ist.

356 Vgl. aber Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 58. Aus Art. 699 Abs. 2 OR ein automatisches Ende der Amtsdauer sechs Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres anzunehmen, geht indessen zu weit. – Vgl. auch Urteil des Kassationsgerichts des Kantons Zürich vom 6. Oktober 1997, ZR 97 (1998) Nr. 38.

Empfehlung: 1.236

Um das «Vergessen» einer Wiederwahl zu vermeiden, kann eine einjährige Amtsdauer analog zu den börsenkotierten Gesellschaften eingeführt werden, sodass das Traktandum «Wiederwahl» unter die Traktanden jeder Generalversammlung aufgenommen werden kann. Dazu ist eine Statutenänderung nicht zwingend notwendig, aber auf jeden Fall zu empfehlen.

1.8.3 Abberufung durch die Generalversammlung

Gemäss Art. 705 Abs. 1 OR ist die Generalversammlung berechtigt, die Mitglieder des Verwaltungsrats abzuberufen. Die Durchführung einer solchen Abberufung setzt ein entsprechendes Traktandum voraus, wobei als Bezeichnung «Wahl des Verwaltungsrats» nicht genügt.[357] Vielmehr muss klargestellt werden, dass es um eine Abwahl geht; nicht erforderlich ist es anzugeben, über wessen Abwahl beschlossen werden soll.[358] 1.237

Die Aufstellung der Gegenstände, über die an der Generalversammlung Beschluss gefasst werden soll, obliegt grundsätzlich dem Verwaltungsrat. Soll ein bestimmter Verwaltungsrat abberufen werden, wird dieses Begehren in aller Regel durch die anderen Verwaltungsräte formuliert. Eine solche Situation ist etwa dann gegeben, wenn interne Unstimmigkeiten dazu führen, dass ein förderliches Zusammenwirken der amtierenden Verwaltungsräte nicht mehr gewährleistet ist. In sehr vielen Fällen wird diese Unmöglichkeit der Zusammenarbeit in der Person eines einzigen Verwaltungsrats liegen (womit allerdings noch nicht gesagt ist, dass sich gerade dieser Verwaltungsrat betriebswirtschaftlich oder rechtlich «falsch» verhält). Stehen sich zwei oder mehrere Gruppen von Verwaltungsräten gegenüber, die nicht mehr gewillt sind, mit der jeweils anderen Gruppe zusammenzuarbeiten, aber auch nicht zurücktreten wollen, so muss eine Generalversammlung einberufen werden. An dieser Versammlung können die Aktionäre entscheiden, welche Verwaltungsräte abberufen werden sollen oder ob allenfalls der Verwaltungsrat komplett auszuwechseln ist. 1.238

Strebt ein Verwaltungsrat selbst das Ausscheiden an, wird er dies der Einfachheit halber nicht über das Prozedere der Abberufung tun, sondern seinen Rücktritt einreichen.[359] 1.239

Gemäss Art. 699 Abs. 3 OR können Aktionäre, welche zusammen mindestens 10% des Aktienkapitals oder der Stimmen vertreten (bei börsenkotierten Gesellschaften 5% des Aktienkapitals oder der Stimmen), die Einberufung einer Generalversammlung verlangen. Unter den gleichen Voraussetzungen können sie auch die Traktandierung einer Wahl bzw. Abberufung verlangen (Art. 699*b* Abs. 1 OR). 1.240

Ist in der Einberufung zu einer ordentlichen bzw. ausserordentlichen Generalversammlung die Ansetzung des Traktandums «Abberufung von Verwaltungsrat X» rechtsgültig zustande gekommen, steht es den an der Generalversammlung zusammengekommenen Aktionären zu, über diesen Antrag zu befinden. Lehnen die Aktionäre eine Abberufung ab, entsteht für die betroffenen Parteien eine heikle Situation. Weigert sich die Generalversammlung etwa, der Abberufung eines Verwaltungsrats zuzustimmen, bei dem die Wählbarkeitsvoraussetzungen weggefallen sind, so bleibt dieser weiterhin im Amt, bis die gesetzliche bzw. statutarisch 1.241

357 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 62; Krneta, N 445; Bühler, in: Zürcher Kommentar, N 74 zu Art. 705 OR; BSK OR II-Dubs/Truffer, Art. 705 N 5a. Ein nicht traktandierter Abberufungsbeschluss wäre anfechtbar (Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 623).

358 Soweit Anträge vorliegen, wird dies daraus ersichtlich.

359 Dazu ausführlich nachstehend Rz. 1.248 ff.

festgelegte Amtsdauer abgelaufen ist. Wurde das Traktandum der Abberufung eines Verwaltungsratskollegen durch andere Verwaltungsräte eingebracht, konnte dafür in der Generalversammlung aber keine Mehrheit gefunden werden, müssten konsequenterweise diese «übrigen» Verwaltungsräte ihr Mandat durch Rücktritt niederlegen, da ja aus ihrer Sicht eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich ist. Tun sie dies nicht, steht ihnen die Möglichkeit offen, einen Rückkommensantrag zu stellen oder eine weitere Generalversammlung einzuberufen, anlässlich welcher die versammelten Aktionäre die verfahrene Situation zu bereinigen haben.

1.242 Art. 705 Abs. 1 OR sieht für die Abberufung weder *zeitliche Schranken* noch *sachliche Voraussetzungen* vor.[360] Diese Bestimmung schafft *zwingendes Recht,* sodass keine Möglichkeit besteht, auf statutarischer Ebene *Fristen festzulegen, Abberufungsgründe* zu umschreiben oder eine *Konventionalstrafe* vorzusehen. Solche Vorkehren sind auch nicht im Rahmen eines Abwehrdispositivs gegen feindliche Übernahmen zulässig.[361]

1.243 Beschränkt ist dagegen die Möglichkeit der Generalversammlung, *gesetzlich vorgesehene Interessenvertreter* abzuwählen:

- Art. 762 Abs. 2 OR bestimmt ausdrücklich (und zwingend), dass *Vertreter öffentlich-rechtlicher Körperschaften* nur durch das delegierende Gemeinwesen abberufen werden können. Immerhin hat das Bundesgericht in zwei älteren Urteilen relativiert, «die Gesellschaft [werde] beim Vorliegen wichtiger Gründe verlangen können, dass [die Vertreter] vom Gemeinwesen abberufen werden».[362]
- Auch *Gruppenvertreter* nach Art. 709 Abs. 1 OR können nicht einfach grundlos abberufen werden; wenn die Generalversammlung bereits Wahlvorschläge der Aktionärsgruppe nur aus wichtigen Gründen verwerfen kann, muss konsequenterweise auch die Abberufungsmöglichkeit in gleicher Weise begrenzt sein, sodass Gruppenvertreter nur *aus wichtigen Gründen* abgewählt werden können.[363] Allerdings ist die grundlose Abberufung rechtlich gültig und kann nur zu Schadenersatzforderungen führen, denn das Abberufungsrecht der Generalversammlung ist zwingender Natur.[364] Dagegen haben die *Aktionärsgruppen selber keine Handhabe,* die Abberufung eines gewählten Vertreters durch die Generalversammlung zu erzwingen.[365] Anzunehmen ist aber wohl, dass der Gruppenvertreter durch die Generalversammlung abgewählt werden kann, wenn gleichzeitig die Mehrheit der Gruppe dies unterstützt.
- Räumen die Statuten Drittpersonen *unverbindliche Vorschlagsrechte* für die Wahl von Vertrauensleuten in den Verwaltungsrat ein, ist auch denkbar, dass sie gleichzeitig ein entsprechendes Vorschlagsrecht für deren Abberufung vorsehen. Steht schliesslich Minderheitsaktionären eine Vertretung im Verwaltungsrat zu, müsste wohl das Recht der Generalversammlung auf Abberufung des Minderheitsvertreters ebenfalls auf Fälle wichtiger Gründe beschränkt werden können.

360 Vgl. BGE 117 II 313/314; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 63; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 39; Krneta, N 436; BSK OR II-Dubs/Truffer, Art. 705 N 6; Plüss, Rechtsstellung, 90; BGE 104 Ib 221 ff., 323.

361 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 63.

362 BGE 51 II 330 ff., 340 und 59 II 264 ff., 288.

363 Plüss, Rechtsstellung, 92; BSK OR II-Dubs/Truffer, Art. 705 N 6; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 39.

364 Ebenso BSK OR II-Dubs/Trufffer, Art. 705 N 6.

365 Plüss, Rechtsstellung, 91 f.; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 41; Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 84; Krneta, N 371; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 709 N 17.

Schliesslich ist zu erwähnen, dass in den Statuten besondere *Quoren für Abwahlbeschlüsse* festgelegt werden können.[366] Ein strengeres Beschlussquorum für die «Einzelabberufung» erscheint problematisch; zulässig ist jedoch etwa eine Bestimmung, dass die gleichzeitige Abberufung einer Mehrzahl von Verwaltungsräten einem bestimmten Quorum untersteht.[367] 1.244

Stimmt die Generalversammlung der Abberufung zu, wird der Verwaltungsrat beauftragt, die entsprechende Löschung im Handelsregister vorzunehmen. 1.245

Ist mit der Abberufung nicht gleichzeitig eine Neuwahl verbunden, ist darauf zu achten, dass die gesetzlich oder statutarisch vorgeschriebene Zahl von Verwaltungsräten nicht unterschritten wird und dass zugleich die gesetzlichen Bestimmungen hinsichtlich Wohnsitz und Zeichnungsberechtigung eingehalten werden. 1.246

Um den rechtsstaatlichen Anforderungen an das Verwaltungsverfahren zu genügen, müssen bei öffentlichen Unternehmen in Form einer Aktiengesellschaft den Betroffenen vor der Abwahl die Gründe der Abberufung mitgeteilt werden.[368] Zudem ist ihnen eine angemessene Frist zur Stellungnahme einzuräumen, um dem Gebot des rechtlichen Gehörs zu genügen. Werden diese Vorgaben nicht eingehalten, ist die Abberufung zwar dennoch gültig, doch können daraus langwierige Schadenersatzprozesse resultieren. Ein Beispiel dafür ist die Abberufung des Präsidenten und eines weiteren Mitglieds des Verwaltungsrats des Liechtensteinischen Rundfunks durch die Landtagssitzung vom 23. November 2005. Die abberufenen Mitglieder reichten beim Staatsgerichtshof Beschwerde gegen die Abberufungsbeschlüsse des Landtags ein wegen Verletzung von Rechten, die durch die Verfassung und durch die EMRK gewährleistet bzw. garantiert werden. Der Staatsgerichtshof hat in seiner Sitzung vom 1. September 2006 der Beschwerde Folge gegeben und erkannt, dass die Beschwerdeführer in ihren verfassungsmässig garantierten Rechten verletzt waren (Entscheidung StGH 2005/97). Gleichzeitig wurden die angefochtenen Beschlüsse des Landtags vom 23. November 2005 durch den Staatsgerichtshof aufgehoben.[369] 1.247

1.8.4 Rücktritt des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat kann die Initiative zum Austritt aus dem Gremium selbst ergreifen, steht ihm doch jederzeit ein Rücktrittsrecht zu (dazu ausführlich hinten Rz. 2.207 ff.).[370] Dieses Rücktrittsrecht besteht unabhängig von einer allfälligen Amtsdauer in den Statuten oder in einem Mandatsvertrag.[371] Ein Rücktritt kann notwendig werden, wenn etwa interne Spannungen im Verwaltungsrat, Überforderung oder weitere, allenfalls persönliche Gründe vorliegen. Während bei der Abberufung meistens Konfliktsituationen (persönliche Konflikte oder 1.248

366 Plüss, Rechtsstellung, 92; BSK OR II-Dubs/Truffer, Art. 705 N 7.

367 Vgl. Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 65, unter Hinweis auf BGE 117 II 290 ff. Auf diese Weise können unerfreuliche Übernahmeversuche unattraktiver gemacht werden.

368 Hilb/Hösly/Müller, 61.

369 Müller, Bericht der Arbeitsgruppe Corporate Governance, 16 Fn. 3.

370 BSK OR II-Dubs/Truffer, Art. 705 N 7; kritisch Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 56 f.; vgl. auch Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 22 N 30; BGE 117 II 313. Doch auch eine feste Amtsdauer kann das Recht auf Mandatsniederlegung nicht so weit einschränken, dass dadurch ein Rücktritt faktisch verunmöglicht wird; vgl. auch Plüss/Reichenbach, 105, und Müller, Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, 36 mit weiteren Literaturhinweisen.

371 Dazu Plüss/Reichenbach, 105 ff.

Konflikte mit gesetzlichen oder statutarischen Bestimmungen) vorliegen, wird der Rücktritt i.d.R. im Einvernehmen mit dem verbleibenden Verwaltungsrat eingereicht.

1.249 Aus Beweissicherungsgründen empfiehlt es sich, den Rücktritt schriftlich zu erklären, auch wenn dies nicht erforderlich ist und der Rücktritt auch mündlich – bspw. an der Generalversammlung – erklärt werden kann.[372] Nach herrschender Lehre kann das Rücktrittsschreiben an die Generalversammlung, den Präsidenten des Verwaltungsrats, in besonderen Fällen auch an den Hauptaktionär gerichtet werden.[373]

1.250 Versäumt es die Gesellschaft, die Löschung des zurücktretenden Mitglieds im Handelsregister zu veranlassen, kann der zurückgetretene Verwaltungsrat selbst die Löschung gemäss Art. 17 Abs. 2 lit. a. HRegV beim Handelsregisteramt verlangen. Will der ausscheidende Verwaltungsrat die Löschung selbst vornehmen, hat er das entsprechende Verwaltungsratsprotokoll bzw. sein Rücktrittsschreiben dem Handelsregisterführer vorzulegen.

1.8.5 Auflösung der Gesellschaft

1.251 Eine Gesellschaft wird nach Massgabe ihrer Statuten, durch einen Beschluss der Generalversammlung, durch Eröffnung des Konkurses, durch Urteil des Richters oder in den übrigen, im Gesetz vorgesehenen Fällen aufgelöst.[374] Die Fälle des Konkurses oder des richterlichen Urteils ausgenommen, hat der Verwaltungsrat die Auflösung zur Eintragung in das Handelsregister anzumelden. Bei einer Auflösung ohne Liquidation (z.B. Fusion) bleibt der Verwaltungsrat bis zur Löschung der Gesellschaft im Handelsregister in Amt und Würden; mit der Löschung endet das Verwaltungsratsmandat dann aber automatisch.

1.252 In Fällen der Auflösung mit Liquidation steht es nach Art. 740 OR Abs. 1 grundsätzlich dem Verwaltungsrat zu, die Liquidation durchzuführen, sofern nicht durch Statuten, Generalversammlungsbeschluss oder richterliche Entscheidung andere Personen hierzu bestellt werden. Unabhängig davon, wer letztlich die Liquidation durchführt, bleiben die Verwaltungsräte im Handelsregister eingetragen, bis die Liquidation durchgeführt wurde, namentlich bis die Auseinandersetzung mit den Aktionären stattgefunden hat. Die Löschung des Verwaltungsrats im Handelsregister erfolgt gleichzeitig mit der Löschung der Gesellschaft.

1.253 Werden mit der Liquidation andere Personen als die amtierenden Verwaltungsräte beauftragt, so führt dies zu einer Beschränkung der Vertretungsmacht und -befugnis bei den bisherigen Gesellschaftsorganen. Nach Art. 739 Abs. 2 OR werden die Befugnisse der Organe mit Eintritt der Liquidation nämlich auf jene Handlungen beschränkt, welche für die Durchführung der Liquidation erforderlich sind, ihrer Natur nach jedoch nicht von den Liquidatoren vorgenommen werden können. Der Eintritt der Liquidation führt deshalb noch nicht zu einer Beendigung des Verwaltungsratsmandats.

372 Das Muster eines entsprechenden Rücktrittsschreibens findet sich im Band II unter Ziff. 11.110.

373 Böckli, Aktienrecht, § 13 Rz. 57; Homburger, in: Zürcher Kommentar, N 225/226 zu Art. 710 OR; BSK OR II-Wernli/Rizzi, Art. 710 N 116; Forstmoser/Meier-Hayoz/Nobel, § 27 N 44; Krneta, N 429 zu Art. 710 OR.

374 Art. 736 OR.