

Müller / Lipp / Plüss

Der Verwaltungsrat

Ein Handbuch für die Praxis

3. Auflage

Schulthess §

Der Verwaltungsrat

Ein Handbuch für die Praxis

Roland Müller

PD Dr. iur., Rechtsanwalt

Lorenz Lipp

Lic. oec., dipl. Wirtschaftsprüfer

Adrian Plüss

Dr. iur., Rechtsanwalt, MBA

Dritte, erweiterte und überarbeitete Auflage

Schulthess § 2007

Vorwort zur 3. Auflage

Die dritte, wiederum vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage erscheint unmittelbar vor dem Inkrafttreten von Gesetzesänderungen, welche einerseits dem Handlungsbedarf aufgrund internationaler Entwicklungen nachkommen und andererseits den Entwicklungen im Bereiche Corporate Governance (insbesondere bezüglich Transparenz und Kontrolle) Rechnung tragen. Diese Gesetzesänderungen, aber auch die von der Rechtsprechung verschärften Anforderungen an die strategische Führung einer Gesellschaft, beeinflussen die Tätigkeit des Verwaltungsrates massgebend.

Wesentliche Änderungen und Ergänzungen in der 3. Auflage betreffen folgende Bereiche: Ausschüsse des Verwaltungsrates, besondere VR-Funktionen (Delegierter und Sekretär), Entschädigung und Honorierung, Organisation der Berichterstattung, Verwaltungsrat als Finanzintermediär, Insiderdelikte, IKS und Risk Management, IT-Governance und finanzielle Führung. Um den geänderten Revisionsbestimmungen gerecht zu werden, wurde der ganze Teil «Verwaltungsrat und Revisionsstelle» neu gestaltet. Schliesslich wurde dem Bereich Corporate Governance im Hinblick auf seine Bedeutung nun ein separates Kapitel gewidmet.

Die Sammlung der Muster und Checklisten ist auf über 50 aktuelle Vorlagen für die Praxis angewachsen. Auf vielfältigen Wunsch der Benutzer unseres Buches werden nun insbesondere auch folgende Bereiche abgedeckt:

- Domizilvertrag und Domizilerklärung
- Business Conduct Guidelines
- Risk Management inkl. IT-Checkliste und Angaben für den Anhang zur Jahresrechnung
- Stellenbeschrieb für VR-Präsidenten und VR-Sekretär
- Management-Informationen-System (MIS)

Zur Erleichterung der Arbeit mit den Mustern und Checklisten enthält die 3. Auflage eine separate CD, auf welcher sämtliche Muster und Checklisten in direkt umsetzbarer Form als Vorlagen enthalten sind. Anregungen zur Verbesserung und Erweiterung dieser Mustersammlung nehmen wir Autoren jederzeit gerne entgegen.

Wir danken an dieser Stelle allen, welche dieses Werk mit kritischen Stellungnahmen und konstruktiven Anregungen gefördert haben. Ein spezieller Dank geht an lic. iur. Alexandra Mathà, Rechtsanwältin, welche als Projektleiterin wesentlich zur zeitgerechten Fertigstellung des Manuskriptes beigetragen und die Koordination übernommen hat.

VI

Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates haben weiter zugenommen. Es ist damit zu rechnen, dass sich dieser Trend auch in Zukunft weiter fortsetzen wird. Umso mehr hoffen wir, dass die vorliegende Neuauflage unseres Buches wiederum zu einem wichtigen Hilfsmittel für den Verwaltungsrat bei seiner täglichen Arbeit wird.

Staad/St. Gallen/Zürich
im November 2007

Roland Müller/Lorenz Lipp/Adrian Plüss

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Literaturverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXXIX
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	7
1.1.6 Anzahl Verwaltungsratsmitglieder	8
1.1.7 Mehrfachverwaltungsräte und Überkreuz-Mandate	9
1.2 Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat	10
1.2.1 Aktionärseligenschaft	10
1.2.2 Urteilsfähigkeit	10
1.2.3 Wohnsitz	11
1.2.4 Unabhängigkeit	12
1.2.5 Statutarische Voraussetzungen	14
1.2.6 Persönliche Voraussetzungen	15
1.3 Wahl des Verwaltungsrates	18
1.3.1 Vorselektion	18
1.3.2 Einladung zur Generalversammlung	20
1.3.3 Auskunftspflicht	21
1.3.4 Abstimmung	22
1.3.5 Annahmeerklärung	24
1.3.6 Der stille Verwaltungsrat	25
1.3.7 Suppleanten	26
1.3.8 Der delegierte Verwaltungsrat nach OR 762	26
1.4 Recht auf einen Verwaltungsratssitz	27
1.4.1 Das Anrecht der Aktionärsgruppen	27
1.4.2 Das Anrecht der Partizipanten	29
1.4.3 Das Anrecht aus anderen Gründen	30

1.5	Rechtsnatur des Verwaltungsratsmandates	31
1.5.1	Organschaftliches Verhältnis als Grundlage	31
1.5.2	Sonderstellung VR-Delegierter und VR-Präsident	32
1.5.3	Auswirkungen der rechtlichen Qualifikation	37
1.6	Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer	38
1.6.1	Problematik einer Doppelstellung	38
1.6.2	Voraussetzungen und Zulässigkeit einer Doppelstellung	40
1.6.3	Konsequenzen aus einer Doppelstellung als VR und Arbeitnehmer	42
1.7	Beginn des Verwaltungsratsmandates	44
1.7.1	Wahl und Annahmeerklärung	44
1.7.2	Eintragung im Handelsregister	45
1.7.3	Funktion und Unterschriftsberechtigung	45
1.8	Ende des Verwaltungsratsmandates	47
1.8.1	Beendigungsgründe im Überblick	47
1.8.2	Ende der Amtsdauer	48
1.8.3	Abberufung durch die Generalversammlung	50
1.8.4	Rücktritt des Verwaltungsrates	53
1.8.5	Auflösung der Gesellschaft	53
1.8.6	Weitere Beendigungsgründe	54
1.9	Konstituierung	55
1.9.1	Notwendigkeit und Möglichkeiten der Konstituierung	55
1.9.2	Der gemeinsam handelnde Verwaltungsrat	57
1.9.3	Ausschüsse des Verwaltungsrates	58
1.9.4	Die interne Aufgabenverteilung	59
1.9.5	Delegation an Dritte	61
1.9.6	Das Organisationsreglement	64
1.9.7	Das Funktionendiagramm	67
1.9.8	Der Präsident des Verwaltungsrates	68
1.9.9	Der Delegierte des Verwaltungsrates	70
1.9.10	Der Sekretär des Verwaltungsrates	73
1.10	Handelsregistereintrag	75
1.10.1	Eintragungspflicht	75
1.10.2	Eintragungsanmeldung	76
1.10.3	Publizitätsprinzip	78
1.10.4	Öffentlicher Glaube des Handelsregisters	79
1.10.5	Wirkung des Handelsregistereintrages	80
1.10.6	Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat	80
2.	Rechte des Verwaltungsrates	82
2.1	Die Rechte des Verwaltungsrates im Allgemeinen	82
2.1.1	Überblick über die Rechte des Verwaltungsrates	82
2.1.2	Die Rechte des Gesamtverwaltungsrates	82
2.1.3	Gliederung nach Funktionen	84

2.1.4	Möglichkeiten der Einschränkung	84
2.1.5	Rechtsanmassung	86
2.2	Einsichts- und Auskunftsrecht	88
2.2.1	Altes Recht – Neues Recht	88
2.2.2	Die in Frage stehenden Rechtsgüter	89
2.2.3	Das allgemeine Auskunftsrecht	90
2.2.4	Das Informationsrecht in den Sitzungen	91
2.2.5	Das Informationsrecht ausserhalb der Sitzungen	92
2.2.6	Einsicht in Bücher und Akten	93
2.2.7	Abweisung eines Gesuches	94
2.2.8	Einzelfragen	95
2.2.9	Informationsrechte im Konzern	96
2.3	Recht auf Sitzungseinberufung	96
2.3.1	Zeitpunkt	96
2.3.2	Form	97
2.3.3	Häufigkeit	98
2.3.4	Voraussetzungen	99
2.3.5	Traktanden	100
2.4	Weisungsrecht	101
2.4.1	Bedeutung	101
2.4.2	Form der Ausübung des Weisungsrechtes	103
2.4.3	Schranken des Weisungsrechtes	104
2.5	Honorierung von VR- und GL-Mitgliedern aus rechtlicher Sicht	104
2.5.1	Legalität und Legitimität	104
2.5.2	Aktienrechtlicher Minderheitenschutz	106
2.5.3	Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice	107
2.5.4	Empirische Angaben zur Entschädigung der VR-Mitglieder	108
2.5.5	Art der Entschädigung	111
2.5.6	Festsetzung der Entschädigung	113
2.5.7	Kumulation von Lohn- und Honoraranspruch	115
2.5.8	Vorhandene Möglichkeiten zur Begrenzung der VR-Honorare	122
2.5.9	Offenlegung der Entschädigung	125
2.6	Stimmrecht	127
2.6.1	Stimmrecht in den Verwaltungsratssitzungen	127
2.6.2	Stimmrecht in der Generalversammlung	129
2.6.3	Stimmrecht in den Geschäftsleitungssitzungen	131
2.7	Recht auf Anrufung des Richters	131
2.7.1	Allgemeines	131
2.7.2	Schadenersatzklagen	132
2.7.3	Strafklagen	133
2.8	Recht auf Mandatsniederlegung	134
2.8.1	Voraussetzungen	134
2.8.2	Wirkung	135
2.8.3	Selbstanmeldung beim Handelsregister	135

3. Pflichten des Verwaltungsrates	137
3.1 Übersicht über die Pflichten des Verwaltungsrates	137
3.1.1 Allgemeines	137
3.1.2 Unübertragbare Pflichten	139
3.1.3 Übertragbare Pflichten	140
3.1.4 Handlungsbedarf	141
3.1.5 Überprüfung der eigenen Tätigkeit	142
3.2 Oberleitung und Organisation der Gesellschaft	142
3.2.1 Oberleitung der Gesellschaft	142
3.2.2 Festlegung der Organisation	143
3.2.3 Bestellung und Beaufsichtigung der Geschäftsführung	144
3.3 Delegation	145
3.3.1 Voraussetzungen	145
3.3.2 Rechtswirkungen	147
3.3.3 Interne Delegation	149
3.3.4 Externe Delegation	149
3.3.5 Konsultation der GV	150
3.4 Finanzielle Führung	150
3.4.1 Die finanzielle Gesamtführung des Unternehmens	150
3.4.2 Ausgestaltung des Rechnungswesens	162
3.4.3 Bewertung und Kontrolle der stillen Reserven	166
3.4.4 Rechnungslegung	173
3.4.5 Ausgestaltung der Finanzkontrolle	188
3.4.6 Durchführung einer Risikobeurteilung	198
3.4.7 Ausgestaltung der Finanzplanung	204
3.4.8 Konzernrechnung	207
3.4.9 IT-Governance	211
3.5 Sitzungs- und Verhandlungsteilnahme	217
3.5.1 Allgemeines	217
3.5.2 Recht und Pflicht zur Teilnahme	218
3.5.3 Vorbereitungspflicht	219
3.5.4 Verhandlungsleitung	221
3.5.5 Ausstandspflicht	222
3.6 Protokollführung	222
3.6.1 Notwendigkeit der Protokollführung	222
3.6.2 Form der Protokollführung	223
3.6.3 Inhalt des Protokolls	224
3.6.4 Zirkulationsbeschluss	226
3.6.5 Telefon- und Videokonferenzen	227
3.7 Pflichten im Zusammenhang mit den Statuten	227
3.7.1 Grundsatz	227
3.7.2 Mindestliberierung	230
3.7.3 Amtsdauer	231
3.7.4 Beachtung der Aktionärsrechte	231

3.8	Treuepflicht und Konkurrenzierungsverbot	233
3.8.1	Grundsatz	233
3.8.2	Treuepflicht	235
3.8.3	Sorgfaltspflicht	236
3.8.4	Gleichbehandlungspflicht	238
3.8.5	Konkurrenzierungsverbot	239
3.8.6	Der Verwaltungsrat als Interessenvertreter	240
3.9	Führung des Aktienbuches	241
3.9.1	Gesetzliche Vorschrift	241
3.9.2	Gestaltung des Aktienbuches	242
3.9.3	Aktienübertragung	243
3.9.4	Einsichtsrecht ins Aktienbuch	247
3.10	Übrige Pflichten des Verwaltungsrates	249
3.10.1	Geheimhaltungspflicht	249
3.10.2	Erstellung des Geschäftsberichtes	249
3.10.3	Einberufung der Generalversammlung	250
3.10.4	Ausführung der Generalversammlungsbeschlüsse	254
3.10.5	Abgabe von Patronatserklärungen	255
3.10.6	Erstellen von Gründer- und Kapitalerhöhungsberichten	258
3.10.7	Anzeigepflichten und Massnahmen gemäss Art. 725 OR	260
3.10.8	Beurteilung der Leistung der Revisionsstelle	266
3.10.9	Aktenrückgabe	267
3.10.10	Sicherheitsinvestitionen versus Investitionsstopp	270
3.10.11	Der Verwaltungsrat als Finanzintermediär	274
3.10.12	Versicherungsreview	276
4.	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit	278
4.1	Allgemeines	278
4.1.1	Grundlagen für die zivilrechtliche Verantwortlichkeit	278
4.1.2	Unterschied zur strafrechtlichen Verantwortlichkeit	283
4.1.3	Bedeutung der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit	283
4.1.4	Umfang der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit	284
4.1.5	Durchsetzung	286
4.1.6	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit des faktischen Organs	290
4.1.7	Einredemöglichkeiten der Verwaltungsräte	291
4.2	Prospekthaftung	293
4.2.1	Gesetzliche Grundlagen	293
4.2.2	Klagevoraussetzungen	298
4.2.3	Beispiele	301
4.3	Gründungshaftung	303
4.3.1	Gesetzliche Grundlagen	303
4.3.2	Klagevoraussetzungen	305
4.3.3	Beispiele	307

4.4	Haftung aus Verwaltung und Geschäftsführung	308
4.4.1	Gesetzliche Grundlagen	308
4.4.2	Klagevoraussetzungen	310
4.4.3	Beispiele	312
4.5	Haftung für öffentlich-rechtliche Forderungen	316
4.5.1	Steuerrecht	316
4.5.2	Sozialversicherungsrecht	322
4.5.3	Umweltschutzrecht	330
4.5.4	Übrige öffentlich-rechtliche Belange	331
4.6	Weitere Haftungstatbestände	332
4.6.1	Haftung aus Vertrag	332
4.6.2	Haftung aus unerlaubter Handlung	334
4.6.3	Übrige Haftungstatbestände	335
4.7	Haftungssolidarität und Rückgriff	336
4.7.1	Gesetzliche Grundlage	336
4.7.2	Solidarität	337
4.7.3	Rückgriff	340
5.	Strafrechtliche Verantwortlichkeit	341
5.1	Bedeutung und Besonderheiten	341
5.1.1	Statistische Bedeutung	341
5.1.2	Verantwortlichkeit der Organe und des Unternehmens selbst	342
5.1.3	Verwaltungsstrafrecht	344
5.2	Mögliche Straftatbestände	345
5.2.1	Überblick	345
5.2.2	Ungetreue Geschäftsbesorgung	346
5.2.3	Ausnützung vertraulicher Tatsachen	348
5.2.4	Geheimnisverletzung	352
5.2.5	Konkursdelikte	353
5.2.6	Körperverletzung	356
5.2.7	Urkundendelikte	357
5.3	Besonderheiten des Strafverfahrens	358
5.3.1	Unschuldsvermutung	358
5.3.2	Vergleich und Klagerückzug	359
5.3.3	Kostenfolge	360
5.3.4	Adhäsionsweise Zivilklage	361
6.	Haftungsprävention	363
6.1	Allgemeines	363
6.1.1	Begriff und Bedeutung der Haftungsprävention	363
6.1.2	Zivilrechtliche und strafrechtliche Haftungsprävention	363
6.1.3	Zulässigkeit der Haftungsprävention	364

6.2	Generelle Möglichkeiten der Haftungsprävention	365
6.2.1	Allgemeines	365
6.2.2	Auswahl der Gesellschaft	368
6.2.3	Zusammensetzung des Verwaltungsrates	370
6.2.4	Organisation	371
6.2.5	Faktische Organshaft	372
6.3	Spezielle Präventionsmöglichkeiten	373
6.3.1	Mandatsvertrag	373
6.3.2	Versicherungen für Verwaltungsräte	375
6.3.3	Décharge-Erteilung	379
6.3.4	Ehevertrag	386
6.4	Risk Management	387
6.4.1	Gesetzliche Grundlagen des Risk Managements	387
6.4.2	Risk Management als neue Aufgabe des Verwaltungsrates	389
6.4.3	Bedeutung des Risk Managements für das Unternehmen	394
6.4.4	Organisation des Risk Managements	396
6.4.5	Prozesse und Umsetzung des Risk Managements	397
7.	Verwaltungsrat und Generalversammlung	402
7.1	Vorbereitung und Einberufung der Generalversammlung	402
7.1.1	Vorbereitung der Generalversammlung	402
7.1.2	Einberufungspflicht	405
7.1.3	Adressaten, Form und Fristen der Einberufung	406
7.1.4	Art der Bekanntgabe der Information	409
7.1.5	Inhaltliche Voraussetzungen der Einberufung	410
7.1.6	Änderung und Widerruf der Einberufung	415
7.1.7	Rechtsfolgen einer mangelhaften Einberufung	417
7.2	Durchführung der Generalversammlung	418
7.2.1	Teilnehmerkreis	418
7.2.2	Vertretung an der Generalversammlung	422
7.2.3	Leitung der Generalversammlung	426
7.2.4	Abstimmung	429
7.2.5	Protokoll	435
7.3	Auskunfts- und Informationspflicht	438
7.3.1	Auskunftspflicht an der Generalversammlung	438
7.3.2	Auskunftspflicht ausserhalb der Generalversammlung	440
7.3.3	Informationspflicht	440
7.4	Sonderprüfung	443
7.4.1	Wesen und Bedeutung	443
7.4.2	Voraussetzung für eine Sonderprüfung	445
7.4.3	Verhalten bei einer Sonderprüfung	446
7.4.4	Konsequenzen der Sonderprüfung	447

7.5	Verhalten bei Übernahmen	449
7.5.1	Entwicklung	449
7.5.2	Interessenkonflikte	450
7.5.3	Abwehrmassnahmen	451
8.	Verwaltungsrat und Revisionsstelle	453
8.1	Funktion und Wesen der Revisionsstelle	453
8.1.1	Allgemeines	453
8.1.2	Informations- und Bestätigungsfunktion	454
8.1.3	Prävention	458
8.1.4	Detektivfunktion	458
8.1.5	Revisionsstelle als sekundäres Organ	459
8.1.6	Grenzen der Revision	459
8.2	Gesetzliche Revisionspflicht	461
8.2.1	Differenzierte Revisionspflicht	461
8.2.2	Wahlrechte	462
8.2.3	Entscheidungskriterien über Art der Revision	468
8.3	Anforderungen an eine Revisionsstelle	470
8.3.1	Allgemeine Grundsätze, Schweizer Sitz	470
8.3.2	Grundsatz: Differenzierte Anforderungen	471
8.3.3	Zulassung	472
8.3.4	Voraussetzungen an Integrität, Ausbildung und Erfahrung	473
8.3.5	Unabhängigkeit	475
8.3.6	Weitere Anforderungen an die Revisionsstelle	482
8.4	Wahl der Revisionsstelle	485
8.4.1	Auswahl	485
8.4.2	Traktandierung der Wahl und Wahlvorschlag	490
8.4.3	Wahl an der Generalversammlung	490
8.4.4	Annahme der Wahl	491
8.4.5	Handelsregistereintrag	492
8.4.6	Amtsdauer	492
8.5	Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der ordentlichen Prüfung	497
8.5.1	Prüfung der Jahresrechnung gegebenenfalls der Konzernrechnung	497
8.5.2	Prüfung der Gewinnverwendungsanträge des Verwaltungsrates	507
8.5.3	Prüfung der Existenz eines internen Kontrollsystems (IKS)	510
8.5.4	Berichterstattung über die Abschlussprüfung an die Generalversammlung	515
8.5.5	Umfassende Berichterstattung an den Verwaltungsrat	520
8.5.6	Anzeigepflichten	525
8.5.7	Teilnahme und Auskunftserteilung an der Generalversammlung	527
8.5.8	Notfalls Einberufung der Generalversammlung	529
8.5.9	Geheimhaltungspflicht	535
8.6	Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der eingeschränkten Revision	536
8.6.1	Eingeschränkte Prüfung der Jahresrechnung	537

8.6.2	Eingeschränkte Prüfung der Gewinnverwendungsanträge des Verwaltungsrates	540
8.6.3	Berichterstattung an die Generalversammlung	541
8.6.4	Anzeigepflicht: Ersatzweise Benachrichtigung des Richters	542
8.6.5	Allenfalls Anwesenheit an der Generalversammlung	543
8.6.6	Notfalls Pflicht zur Einberufung einer Generalversammlung	543
8.6.7	Geheimhaltungspflicht	543
8.7	Übrige gesetzliche Pflichten der Revisionsstelle	544
8.7.1	Gründungsprüfung	544
8.7.2	Kapitalerhöhungsprüfung	545
8.7.3	Kapitalherabsetzung	548
8.7.4	Umstrukturierungsprüfungen	549
8.8	Rechte der Revisionsstelle	552
8.8.1	Informationsrecht	552
8.8.2	Recht auf Entschädigung	555
8.8.3	Recht auf Selbständigkeit	556
8.8.4	Rücktrittsrecht	557
8.9	Verantwortlichkeit der Revisionsstelle	557
8.9.1	Einleitung	557
8.9.2	Gesetzliche Grundlagen für zivilrechtliche Verantwortlichkeit	558
8.9.3	Klageberechtigung	560
8.9.4	Schaden	561
8.9.5	Pflichtverletzung	562
8.9.6	Adäquater Kausalzusammenhang	563
8.9.7	Verschulden	564
8.9.8	Weitere Aspekte zivilrechtlicher Verantwortlichkeit	565
8.9.9	Strafrechtliche Verantwortlichkeit	566
9.	Der Verwaltungsrat im Konzern	568
9.1	Ausgangslage	568
9.2	Gründe für die Konzernbildung	569
9.3	Zur «Konzerndiskussion»	569
9.4	Stellung des Verwaltungsrats in der Konzerngesellschaft	570
9.4.1	Vorbemerkung	570
9.4.2	Wahl	571
9.4.3	Organisation, Rechte und Pflichten	571
9.4.4	Mandatsverträge	577
9.4.5	Aktienrechtliche Verantwortlichkeit	579
9.5	Sonderfragen	581
9.5.1	Zur Institutionalisierung einer Konzernstruktur	581
9.5.2	Darlehen in Konzernverhältnissen	584
9.5.3	Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften	587
9.5.4	Wechselseitige Beteiligungen	588

9.5.5	Konzernklauseln	589
9.5.6	Haftung aus Konzernvertrauen	589
9.5.7	Internationale Konzernsachverhalte	591

10.	Der Verwaltungsrat und Corporate Governance	592
10.1	Entstehung und Bedeutung des Begriffs Corporate Governance	592
10.1.1	Entstehung des Begriffs Corporate Governance	592
10.1.2	Übersetzung des englischen Begriffs Corporate Governance	592
10.1.3	Doppelte Funktion der Corporate Governance	594
10.2	Entwicklung der Corporate Governance	595
10.2.1	Entwicklung des Cadbury Report und des Combined Code in Grossbritannien	595
10.2.2	Die nachfolgende internationale Entwicklung von Corporate Governance	596
10.2.3	Die Entwicklung von Corporate Governance in der Schweiz	598
10.2.4	Die Entwicklung von Corporate Governance in der OECD	599
10.3	Rechtliche Regelungen von Corporate Governance in der Schweiz	599
10.3.1	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	599
10.3.2	Corporate-Governance-Richtlinie	604
10.3.3	Expertenbericht «Corporate Governance»	608
10.4	Bedeutung von Corporate Governance im schweizerischen Aktienrecht	609
10.4.1	Grundsatz des Comply or explain	609
10.4.2	Gewaltentrennung als Forderung von Corporate Governance	610
10.4.3	Transparenzvorschriften	615
10.5	Besondere Bedeutung von Corporate Governance für KMU	615
10.5.1	Überblick über die Bereiche von Bedeutung für KMU	615
10.5.2	Festlegung der Organisation	616
10.5.3	Finanzplanung und Finanzkontrolle	617
10.5.4	Übrige Auswirkungen von Corporate Governance	617
10.5.5	Erforderlichkeit von regulatorischen Massnahmen	620
10.6	Der Verwaltungsrat und Ethik	621
10.6.1	Ausgangspunkt	621
10.6.2	Bedeutung ethischen Verhaltens	622
10.6.3	Anregungen zu Ethik-Codes	622

11. Muster und Checklisten	625
11.1 Muster einer Annahmeerklärung als Verwaltungsrat	627
11.2 Muster eines Mandatsvertrages	628
11.3 Muster einer Anmeldung der Verwaltungsratswahl beim Handelsregister	631
11.4 Checkliste zum Wahlverfahren	634
11.5 Muster einer Domizilannahmeerklärung	641
11.6 Muster eines Domizilvertrages	642
11.7 Muster eines Konstituierungsbeschlusses	645
11.8 Muster Inhaltsverzeichnis eines Verwaltungsratsordners	646
11.9 Muster einer Einladung zur Verwaltungsratssitzung	647
11.10 Muster eines Verwaltungsratsprotokolls	649
11.11 Muster eines Zirkulationsbeschlusses	663
11.12 Checkliste zur Vorbereitung einer Generalversammlung	666
11.13 Muster einer Einladung zur Generalversammlung eines KMU	669
11.14 Muster einer Einladung zur Generalversammlung einer Publikumsgesellschaft	673
11.15 Muster einer Vollmacht zur Aktienvertretung	676
11.16 Muster eines dynamischen Aktienbuchs	677
11.17 Muster eines statischen Aktienbuchs	683
11.18 Muster eines Generalversammlungsprotokolls	685
11.19 Muster eines Universalversammlungsprotokolls	690
11.20 Muster von Statuten mit vinkulierten Namenaktien	693
11.21 Muster für Alternativklauseln in den Statuten	704
11.22 Muster eines Organisationsreglements	707
11.23 Muster für Alternativklauseln im Organisationsreglement	718
11.24 Muster eines Funktionendiagrammes	721
11.25 Muster eines Audit Committee Reglements	726
11.26 Muster eines Stellenbeschriebes für den VR-Präsident	734
11.27 Muster eines Stellenbeschriebes für den VR-Sekretär	738
11.28 Muster eines Führungskalenders	741
11.29 Muster Konzept MIS für Verwaltungsrat	742
11.30 Muster eines CEO Monatsreportes	744
11.31 Muster Cockpit Charts	746
11.32 Muster eines Liquiditätsplans	748
11.33 Muster eines Investitionsantrages	750
11.34 Muster Projektliste Stufe Verwaltungsrat	753
11.35 Muster eines Monatsrapportes	754
11.36 Checkliste zum Geschäftsbericht für KMU	759
11.37 Muster eines Jahresberichtes	766
11.38 Muster zur Ausgestaltung des Rechnungswesens	778

XXII

11.39	Checkliste zur Darstellung der Jahresrechnung	785
11.40	Checkliste zur Aufdeckung von Vermögensdelikten	791
11.41	Muster einer Risk Policy	793
11.42	Muster einer Master Risk List	805
11.43	Muster einer Einzelrisikobeurteilung	808
11.44	Muster eines Risikoinventars	811
11.45	Muster Offenlegung Risikoüberprüfung im Anhang zur Jahresrechnung	816
11.46	Muster Business Conduct Guidelines	818
11.47	Muster einer Annahmeerklärung der Revisionsstelle	826
11.48	Muster eines Prüfungsauftrages der Revisionsstelle	827
11.49	Checkliste vorzubereitende Unterlagen für Revision	832
11.50	Muster eines Standard-Revisionsberichtes	837
11.51	Muster eines Revisionsberichtes mit Einschränkungen	839
11.52	Muster einer Vollständigkeitserklärung zuhanden der Revisionsstelle	841
11.53	Muster einer Rangrücktrittsvereinbarung	843
11.54	Muster einer Rücktrittserklärung eines Verwaltungsratsmitgliedes	847
11.55	Muster einer Anmeldung zur Löschung eines Verwaltungsratsmitgliedes	848
	Sachregister	849

1. Das Verwaltungsratsmandat

1.1 Notwendigkeit und Bedeutung von Verwaltungsräten

1.1.1 Gesetzliche Vorschriften

Bei Gesellschaften, in denen die Geschäftsführung vollständig an eine Geschäftsleitung delegiert ist und sich der Verwaltungsrat¹ gegen entsprechende Honorierung 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 nachgekommen ist. Der Verwaltungsrat hat als oberste strategische Führungsebene tatsächlich eine zentrale Bedeutung im Bereich der Aufsicht und Kontrolle. Zudem ist er ein Bindeglied zwischen dem Management und den Aktionären.

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

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, Der 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.

Der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft besteht gemäss Art. 707 Abs. 1 OR aus einem oder mehreren Mitgliedern². Mit dieser Formulierung wird indirekt von Gesetzes wegen die Notwendigkeit der Bestellung eines Verwaltungsrates statuiert. Allerdings liefert das Gesetz selbst keine Begriffsbestimmung des Verwaltungsrates³.

Bei der Gründung einer Aktiengesellschaft haben die Gründer in der öffentlichen Urkunde die Organe zu bestellen⁴. Überdies sind die Organe zwingend im Handelsregister des Ortes einzutragen, an dem die Aktiengesellschaft ihren Sitz hat⁵. 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.

Die Bestellung und die Eintragung eines Verwaltungsrates entsprechend den bisher aufgelisteten gesetzlichen Voraussetzungen genügen jedoch u.U. nicht. Nach Art. 718 Abs. 4 OR muss die Gesellschaft durch eine Person vertreten werden können, die Wohnsitz in der Schweiz hat. Dieses Erfordernis kann durch ein Mitglied des Verwaltungsrates oder einen Direktor erfüllt werden⁶.

Seit dem Erscheinen der 2. Auflage im Jahre 1999 hat sich durch Änderungen in zahlreichen Bereichen des Wirtschaftsrechts für den Verwaltungsrat vieles bewegt und tiefgreifend verändert:

- Senkung des Mindestnennwerts von Aktien auf einen Rappen (Art. 622 Abs. 4 OR), in Kraft seit 1. Mai 2001.
- BG über den Gerichtsstand (GestG), in Kraft seit 1. Januar 2001, welches u.a. den Gerichtsstand für gesellschaftsrechtliche Streitigkeiten regelt.
- Teilrevision des Buchführungsrechts (inkl. Verordnung über die Führung und Aufbewahrung der Geschäftsbücher), in Kraft seit 1. Juni 2002 (Bücher dürfen

² Im Rahmen der Auseinandersetzung zwischen Martin Ebner und der Schweizerischen Bankgesellschaft (heute UBS) ist auch eine heftige Diskussion um die «richtige» Grösse des Verwaltungsrats in Publikumsgesellschaften entbrannt. Die zunächst einleuchtende Auffassung, kleinere Verwaltungsräte seien effizienter als grosse, wird jedoch von vielen Angehörigen von kleinen wie grossen Gremien nicht oder nur beschränkt geteilt und lässt sich auch mit dem Unternehmenserfolg der entsprechenden Gesellschaften kaum belegen; immerhin ist eine Tendenz zu kleineren Verwaltungsräten festzustellen. Vgl. dazu auch DE PURY, *passim*. Weitere Ausführungen zur optimalen Anzahl Verwaltungsratsmitglieder vgl. dazu hinten unter Ziff. 1.1.6, S. 8 f.

³ Art. 629 Abs. 1 OR; zudem schreibt Art. 78 Abs. 1 lit. c HRegV vor, dass bei der Gründung einer Aktiengesellschaft der Nachweis über die Wahlannahme der Verwaltungsratsmitglieder einzuführen ist. Zu den Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat vgl. hinten Ziff. 1.1.3, S. 4 f.

⁴ Zu den Voraussetzungen bezüglich Wohnsitz vgl. ausführlich hinten Ziff. 1.2.3, S. 11.

⁵ Vgl. Art. 640 sowie neu Art. 931a und 929 Abs. 1 OR.

⁶ Vgl. nachstehend Ziff. 1.2.3 Wohnsitz.

neu auch elektronisch geführt/aufbewahrt werden; Details siehe Begleitbericht OR Revision 2005).

- 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.
- Kreisschreiben des Eidgenössischen Handelsregisteramtes vom 25. Juli 2003, welches die kantonalen Handelsregisterämter anweist, die Nationalitätsvorschriften des Gesellschaftsrechts (Art. 708 [Wohnsitzerfordernis für VR], 764 II und 895 I OR), welche gegen die am 1. Juni 2002 in Kraft getretenen bilateralen Verträge der Schweiz mit der Europäischen Gemeinschaft verstossen, ab sofort staatsvertragskonform auszulegen (formelle Revision wird im Zuge der Reform des GmbH-Rechts erfolgen).
- 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 punktuell angepasst), Inkrafttreten am 1. Januar 2008.
- Totalrevision der Handelsregisterverordnung (HRegV) vom 17. Oktober 2007, Inkrafttreten am 1. Januar 2008.

1.1.2 Statutarische Vorschriften

Die Statuten müssen unter anderem Bestimmungen enthalten über die Organe für die Verwaltung (Art. 626 Ziff. 6 OR). Zudem hat der Handelsregisterführer bei der Gesellschaftsgründung zu prüfen, ob der öffentlich beurkundete Errichtungsakt Angaben über die Bestellung der Mitglieder des Verwaltungsrates enthält (Art. 44 Abs. 1 lit. e HRegV). Die Anzahl der Verwaltungsräte muss demnach *zwingend* in den Statuten angegeben werden⁷.

⁷ In der Schweiz ist gemäss Art. 707 Abs. 1 OR nur mindestens ein Verwaltungsratsmitglied vorgeschrieben; in Österreich werden dagegen genau drei Mitglieder vorgeschrieben gemäss § 86 Abs. 1 Aktiengesetz.

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» besteht⁸. Im Organisationsreglement können zusätzliche Bestimmungen über den Verwaltungsrat aufgenommen werden. Hervorzuheben ist, dass diese reglementarischen Vorschriften leichter zu ändern sind als statutarische Bestimmungen.

Empfehlung:

Im Hinblick auf den möglichen Rücktritt oder Hinschied von Verwaltungsratsmitgliedern sollten zur Gewährleistung der uneingeschränkten Handlungsfähigkeit der Gesellschaft mehrere Verwaltungsräte bestellt werden, ohne dass in den Statuten eine konkrete Zahl vorgeschrieben wird. Folgende Formulierung ist deshalb in den Statuten zu empfehlen: «Der Verwaltungsrat besteht aus einem oder mehreren Mitgliedern.»

1.1.3 Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat

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

Ist in den Statuten mehr als ein Verwaltungsrat vorgeschrieben und wird die entsprechende Anzahl zufolge Rücktritt bzw. Löschung eines Verwaltungsrates nicht mehr erreicht, so fehlt zwar offensichtlich ein Verwaltungsrat, doch müssen daraus nicht in jedem Falle Konsequenzen für die Gesellschaft resultieren. 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 ist deshalb praktisch verunmöglicht. Zudem ist eine derartige Kontrolle unnötig, solange bei der Löschung von Verwaltungsräten der *Fortbestand der gesellschaftsrechtlichen Handlungsfähigkeit* geprüft wird. Genau diese Prüfung findet aber nach wie vor statt. Solange die Gesellschaft trotz Rücktritt eines Verwaltungsrates ohne Ersatzwahl

⁸ Musterstatuten sind hinten unter Ziff. 11.20, S. 693 ff., abgedruckt; vgl. aber auch diejenigen von ZINDEL/HONEGGER/ISLER/BENZ.

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 ist⁹.

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

In der Regel wird von den Handelsregisterämtern eine Nachfrist gewährt, um genügend Zeit zur Durchführung einer Generalversammlung und Neuwahl des Verwaltungsrates zu belassen. Wird dieser Aufforderung innert Frist nicht Folge geleistet, so hat der Registerführer die Auflösung der Gesellschaft einzutragen. Ist jedoch kein einziger Verwaltungsrat mehr in seinem Amt, so erfolgt zum Auflösungsvermerk «in Liquidation» noch der Zusatz «ohne Verwaltungsrat und Liquidator». In Frage kommt auch die Ernennung eines Beistands durch die Vormundschaftsbehörde, doch ist dies in der Praxis äusserst selten¹⁰.

1.1.4 Nutzen für die Gesellschaft

Bei Gesellschaften, in denen die Geschäftsführung vollständig an eine Geschäftsleitung delegiert ist und sich der Verwaltungsrat auf die unentziehbaren und unübertragbaren Kompetenzen beschränkt, kann sich die Frage nach dem Nutzen des Verwaltungsrats stellen. Die Frage führt zur weiter gehenden Frage, ob auf dieses Gremium verzichtet werden könnte¹¹. Solche Fragen werden umso nachvollziehbarer, wenn man sich Erhebungen über Organisation, Tätigkeit und Zusammensetzung von Verwaltungsräten bei kleineren und mittleren Unternehmungen in der Schweiz vor Augen hält, die zum Teil erhebliche Defizite aufzeigen¹². Unseres Erachtens kann die nutzbringende Rolle des Verwaltungsrats etwa mit folgenden Stichworten umrissen werden:

⁹ In der Checkliste für das Wahlverfahren eines Verwaltungsrates, hinten unter Ziff. 11.4, S. 634 ff., werden alle notwendigen Punkte zur Beantwortung dieser Fragen berücksichtigt.

¹⁰ Vgl. FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 20 N 43 mit weiteren Hinweisen und Belegen.

¹¹ Wie früher in verschiedenen Aktienrechtsordnungen (vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 6 und Anm. 9) und heute bei der GmbH.

¹² Vgl. etwa Untersuchungen der Hochschule für Wirtschaft, Luzern, in den Jahren 2002 und 2004.

- 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.

Diese Funktionen können von grossem Wert für ein Unternehmen werden:

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

Damit der Zweck dieser Funktionen erfüllt werden kann, ist Mehreres notwendig:

- Zunächst ist wesentlich, dass der Verwaltungsrat aus den «richtigen» Personen zusammengesetzt ist¹³.
- Die Tätigkeit und Arbeitsweise des Verwaltungsrats muss zweckdienlich und sachgerecht organisiert werden. Dies bedeutet einmal, dass die wesentlichen Fragestellungen thematisiert und diskutiert werden müssen und dass die dazu erforderlichen Unterlagen beschafft und den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden. 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 werden¹⁴ und dass der Kommunikation zu wenig Bedeutung zugemessen wird.

¹³ Vgl. dazu nachstehend Ziff. 1.1.5, S. 7.

¹⁴ Illustrativ MANFRED KÜNG: Unzureichende Beratung bei regulatorischen Fragen, Anwaltsrevue 3/2007, S. 115 ff., der aufzeigt, wie auch Rechtsdienste von Grossunternehmen Gesetzesänderungen verpassen können.

- Schliesslich muss die Tätigkeit in einem Verwaltungsrat als dynamische Aufgabe verstanden werden. Dies bedeutet, dass Weiterbildung betrieben werden muss¹⁵, 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.

1.1.5 Anforderungsprofil

Anforderungsprofile für Verwaltungsratsmitglieder sind bei schweizerischen Gesellschaften noch nicht verbreitet¹⁶. Allgemein werden Fachkompetenz, Unabhängigkeit und Führungskompetenz als entscheidende Kriterien für die Auswahl von Kandidaten genannt¹⁷. Einig ist man sich darüber, 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 funktionieren muss, dass jedes Mitglied daher eine gewisse Teamfähigkeit aufweisen sollte¹⁸ und eine Zusammensetzung von verschiedene Charaktertypen zu einer ausgleichenden Wirkung führen sollte¹⁹. Schliesslich sollten potenzielle Interessenkollisionen vermieden werden, weshalb die Einsitznahme von wichtigen Geschäftspartnern oder der Hausbank im Verwaltungsrat eher problematisch erscheint²⁰.

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? usw.

¹⁵ Im Sinn einer Formulierung von FORSTMOSER muss dem Verwaltungsrat gestattet sein, «klüger zu werden».

¹⁶ Die erwähnte Studie der Hochschule für Wirtschaft, Luzern, weist aus, dass 70% der VR-Gremien, die an der Studie teilgenommen haben, kein Anforderungs- und/oder Jobprofil für die Funktion des VR-Präsidenten haben.

¹⁷ So auch in der Studie der Hochschule für Wirtschaft, Luzern. Zum «Unabhängigkeitskriterium» vgl. hinten Kapitel 10 zu Corporate Governance, S. 592 ff.

¹⁸ Vgl. KRNETA, Praxiskommentar, N 100.

¹⁹ Neben dem «Gestalter» braucht es auch den «Umsetzer», neben dem «kreativen» auch den «kritischen» Denker usw.

²⁰ So auch KRNETA, Praxiskommentar, N 123 ff.

Als Grundlage könnte folgende Matrix dienen:

Persönlich Fachlich	Dialog- und Teamfähigkeit	Controller	Kreativer Denker	Kritischer Denker	Führungs- fähigkeit
Branchenerfahrung					
Unternehmertum					
Finanzkenntnisse					
Marketing					
Risikomanagement/ Compliance					
Personalmanagement					

Die Angaben in den Zeilen und Spalten sind je nach Art und Grösse des Unternehmens anzupassen bzw. zu ergänzen. Idealerweise werden die Anforderungen unterteilt in:

- Anforderungsprofil für das Gesamtorgan
- Anforderungsprofil für jedes Mitglied
- Anforderungsprofil für den Präsidenten.

Kandidaten werden hauptsächlich im eigenen – privaten oder beruflichen – Beziehungsnetz gesucht²¹, seit einiger Zeit auch vermehrt über Headhunter (aktive Suche) und Dienstleistungsunternehmen für VR-Management, die über Daten von potenziellen Kandidaten verfügen.

1.1.6 Anzahl Verwaltungsratsmitglieder

Von Gesetzes wegen ist grundsätzlich nur ein einziges Verwaltungsratsmitglied vorgeschrieben. An dieser gesetzlichen Minimalvorschrift ändert sich auch dann nichts, wenn dieser einzige Verwaltungsrat gleichzeitig Alleineigentümer des gesamten Aktienkapitals ist.

In den Jahren nach dem Inkrafttreten des revidierten Aktienrechts von 1992 haben sich die Verwaltungsräte von grösseren und grössten Gesellschaften eher verklei-

²¹ Vgl. wiederum die Studie der Hochschule für Wirtschaft, Luzern.

ner; Gremien von mehr als zwanzig Verwaltungsratsmitgliedern kommen heute kaum mehr vor.

Parallel dazu wurde die Frage gestellt und diskutiert, ob es eine «Idealzahl» von Verwaltungsratsmitgliedern gibt und in welchem Verhältnis die Grösse von Verwaltungsräten zur Effizienz ihrer Arbeit steht. Die Frage wird auch heute noch unterschiedlich beantwortet, und die unterschiedlichen Auffassungen lassen sich kaum durch repräsentative Untersuchungen belegen²².

Allerdings haben namentlich die Kompetenzen des Verwaltungsrats, die Grundsätze von Corporate Governance und die gesetzliche Regelung der Delegation von Kompetenzen zur Folge, dass sich Verwaltungsräte von nicht gerade ganz kleinen Gesellschaften arbeitsteilig organisieren müssen und daher ein mehrgliedriger Verwaltungsrat erforderlich ist. Wesentlich ist sodann, dass wichtiges Know-how (bezüglich der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen, bezüglich Finanzwesen, rechtlichen Belangen usw.) im Verwaltungsrat vorhanden sein muss²³, und auch dies zum zunehmenden Einbezug von Spezialisten führt. Umgekehrt ergibt der Eintritt in einen Verwaltungsrat nur dann Sinn, wenn das neue Verwaltungsratsmitglied einen effektiven Beitrag leisten kann.

Die «Idealzahl» dürfte daher bei kleineren Gesellschaften 3, bei mittleren 5 und bei grösseren 7 oder 9 sein. – Sinnvoll ist es, eine ungerade Zahl zu wählen, um Pattsituationen (und die Anwendung von Stichentscheiden) zu vermeiden²⁴.

1.1.7 Mehrfachverwaltungsräte und Überkreuz-Mandate

Das schweizerische Aktienrecht enthält – im Gegensatz etwa zum deutschen (§ 100 AktG) und zum österreichischen (§ 86 AktG) – keine Bestimmung, welche die Anzahl der Verwaltungsratsmandate begrenzt, die eine Person innehaben kann; auch der «Swiss Code of Best Practice» verzichtet auf eine solche Begrenzung. Die Frage ist damit der Gestaltungsautonomie der einzelnen Gesellschaften überlassen; allerdings ist es heute kaum mehr möglich, mehr als drei bis fünf Verwaltungsratsmandate bei Publikumsgesellschaften im Nebenamt zu bewältigen²⁵.

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 be-

²² DE PURY, passim; BÖCKLI, Corporate Governance, passim. Vgl. auch HILL, in: NZZ Nr. 82 vom 9./10. April 1994, S. 33/34.

²³ Nicht nur dort, wo dies gesetzlich ausdrücklich gefordert ist.

²⁴ Vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 20; KRNETA, Praxiskommentar, N 28.

²⁵ BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 N 14.

stand namentlich eine enge Verflechtung zwischen Banken- und Industrieunternehmen; 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»).

1.2 Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat

1.2.1 Aktionärseigenschaft

Im Zuge der GmbH-Revision und der Anpassungen des Aktienrechts wurde Art. 707 OR gekürzt und auf das Erfordernis der Aktionärseigenschaft verzichtet. Damit können auch Nichtaktionäre – für sich selbst oder als «Vertreter» einer juristischen Person oder Handelsgesellschaft, die Aktionärin ist – Verwaltungsräte werden²⁶.

Diese Änderung knüpft an die Aktienrechtsreform von 1992 an, die bereits dazu geführt hat, dass auf die «Pflichtaktie», die jeder Verwaltungsrat bei der Gesellschaft hinterlegen musste, verzichtet wurde. Das Erfordernis der Pflichtaktie verkam zur Formalität, da die Aktie auch treuhänderisch gehalten werden konnte.

1.2.2 Urteilsfähigkeit

Die Urteilsfähigkeit ist ein Element der Handlungsfähigkeit, die ihrerseits wiederum einen Obergriff in Bezug auf die Geschäftsfähigkeit darstellt²⁷. Urteilsfähig ist nach Art. 16 ZGB grundsätzlich jeder, dem nicht wegen seines Kindesalters oder infolge von Geisteskrankheit, Geistesschwäche, Trunkenheit oder ähnlichen Zuständen die Fähigkeit mangelt, vernunftgemäss zu handeln. Vorausgesetzt wird also ein bestimmtes Mindestmass an Intelligenz und Erfahrung.

Im Gesetz wird die Urteilsfähigkeit als Voraussetzung für ein Verwaltungsratsmandat nicht direkt vorgeschrieben. Aus den in Art. 716a OR aufgelisteten unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates ergibt sich jedoch indirekt eine entsprechende

²⁶ Nach Art. 702a OR haben dann folgerichtig auch die Verwaltungsräte, die nicht Aktionäre sind, das Recht, an der Generalversammlung teilzunehmen und Anträge zu stellen.

²⁷ Vgl. dazu u.a. TUOR/SCHNYDER, S. 68 ff.

Notwendigkeit. Eine weitergehende Forderung, beispielsweise nach Buchhaltungskennntnissen, lässt sich daraus aber nicht ableiten²⁸.

Das Kriterium der Urteilsfähigkeit wird wohl zu Beginn eines Verwaltungsratsmandates nur in den allerwenigsten Fällen zur Diskussion stehen. Im Zusammenhang mit der Beendigung dieses Mandates ergeben sich jedoch durchaus entsprechende Fragen²⁹.

Unseres Erachtens muss darüber hinaus verlangt werden, dass ein Verwaltungsrat voll handlungsfähig ist³⁰; das Argument für die gegenteilige Ansicht, der beschränkt handlungs(un-)fähige Verwaltungsrat verpflichte ja die Gesellschaft und nicht sich selbst³¹, ist begriffsjuristisch und daher verfehlt. Hält man sich vor Augen, wie der unmündige, verbeiständete oder verbeiratete 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 Verwaltungsrates überfordern würde. – Die oft beschworene Möglichkeit, den tüchtigen, aber noch nicht volljährigen Sohn des Unternehmensinhabers frühzeitig in das Unternehmen integrieren zu können³², ist ebenfalls praxisfremd (und nach der Senkung des Mündigkeitsalters auf 18 Jahre überholt).

1.2.3 Wohnsitz

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

Es wird neu nur noch verlangt, dass die Gesellschaft durch eine Person vertreten werden können muss, die Wohnsitz im der Schweiz hat. Dies kann gemäss neuem Art. 718 Abs. 3 OR ein Mitglied des Verwaltungsrates oder ein Direktor sein.

²⁸ Zu Recht verlangt DRUEY, Verantwortlichkeit, S. 118, für die Verwaltungsratsauglichkeit der «Tante Eulalia» denn auch nur «dass sie eine rechte allgemeine Intelligenz aufweist und in Geschäftsdingen eine gewisse Erfahrung hat.»

²⁹ Vgl. dazu nachstehend Ziff. 1.8.6, S. 54 f.

³⁰ Gl.M. WERNLI, in: «Basler» Kommentar, N 21 zu Art. 707 OR; HOMBURGER, Zürcher Kommentar, N 75 ff. zu Art. 707 OR.

³¹ Vgl. die Belege bei WERNLI, in: «Basler» Kommentar, N 22 zu Art. 707 OR.

³² Vgl. etwa BÜRGI, N 14 zu Art. 707 OR.

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

1.2.4 Unabhängigkeit

Die Notwendigkeit, dass der Verwaltungsrat unabhängig ist, ergibt sich *indirekt* aus Art. 727c OR. Danach haben die Revisoren vom Verwaltungsrat unabhängig zu sein³³. Das Unabhängigkeitserfordernis wird also erst dann relevant, wenn zwischen dem Verwaltungsrat und der Revisionsstelle persönliche oder vertragliche Beziehungen bestehen bzw. entstehen. Eine weiter gehende Unabhängigkeit schreibt das Gesetz nicht vor; dagegen ist es ein Anliegen unter Corporate-Governance-Aspekten, dass die Mehrheit des Verwaltungsrates aus Mitgliedern besteht, die im Unternehmen keine operative Führungsaufgabe erfüllen³⁴.

Ein Verwaltungsrat kann demnach namentlich auch Mandate anderer Gesellschaften innehaben, selbst wenn es sich dabei um Konkurrenzunternehmen handelt³⁵. In diesem Falle ist er aber gezwungen, das Geschäftsgeheimnis strikte einzuhalten, gegebenenfalls bei Abstimmungen in den Ausstand zu treten³⁶ und auch sonst die Interessen der Gesellschaft zu wahren. Aus zivilrechtlicher Sicht widerspricht es dem Mandatsverhältnis, dass der Verwaltungsrat anderen Personen oder Institutionen Informationen zugänglich macht, die dann entgegen den Interessen der Gesellschaft ausgewertet werden können. Der fehlbare Verwaltungsrat würde damit zweifelsohne eine Vertragsverletzung begehen und dementsprechend schadenersatz-

³³ Zur Unabhängigkeit der Revisionsstelle vgl. hinten Ziff. 8.3.5, S. 475 ff.

³⁴ Ziff. II/12 des Swiss Code of Best Practice (vgl. dazu hinten S. 601).

³⁵ 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 oder sogar in den Statuten. THALMANN, S. 96 ff., vertritt die Auffassung, aus der allgemeinen Treuepflicht könne auch für die Aktiengesellschaft ein Konkurrenzverbot bezüglich des Verwaltungsrates abgeleitet werden; allerdings schränkt er ein, dass nur vertragliche Abmachungen zwischen Verwaltungsrat und AG eine klare und sichere Grundlage zur Beurteilung konkurrierenden Verhaltens seitens des Verwaltungsrates schaffen.

³⁶ Vgl. dazu ausführlich hinten Ziff. 3.5.5, S. 222. Ebenso BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 643.

pflichtig werden. Auf möglicherweise zur Anwendung gelangende Straftatbestände wird weiter hinten eingegangen³⁷.

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 erweisen³⁸. Problematischer ist dagegen die – früher gängige – Vertretung von Banken im Verwaltungsrat von Unternehmenskunden. Bei der Neuwahl eines Verwaltungsrates scheint es daher angebracht, seine bisherigen Mandate zu durchleuchten.

Empfehlung:

Die Geheimhaltungspflicht des Verwaltungsrates sollte explizit in das Organisations- und Geschäftsreglement und/oder in den Mandatsvertrag aufgenommen werden. Es sollten ferner Regelungen entwickelt werden, mit denen Interessenkollisionen bei Interessenvertretern im Verwaltungsrat verhindert werden. Um allfällige Komplikationen zu vermeiden, scheint es angebracht, vor der Wahl eines Verwaltungsrates seine bisherigen Mandate zu durchleuchten und ihn nach der Wahl zu verpflichten, neue Mandate dem Gesamtverwaltungsrat offenzulegen. Gleichzeitig ist die Unabhängigkeit des Verwaltungsrates von der Revisionsstelle periodisch zu überprüfen.

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

Kommt trotz fehlender Unabhängigkeit eine Wahl zustande, so kann der entsprechende Beschluss und damit die Wahl selbst gestützt auf Art. 706a Abs. 1 OR innert zwei Monaten nach der Generalversammlung 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. Die periodische Überprüfung der Unabhängigkeit ist deshalb dringend zu empfehlen.

Im Zusammenhang mit der Unabhängigkeitsvorschrift ist schliesslich das vielfach in Mandatsverträgen statuierte *Weisungsrecht des Mandanten* zu prüfen. Oftmals stellt der Mandant «seinem» Verwaltungsrat noch treuhänderisch eine Aktie zur Verfügung, damit dieser sein Amt ausüben kann. 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 ak-

³⁷ Vgl. hinten Ziff. 5.2.3, S. 348 ff., insbesondere Ausnützung vertraulicher Tatsachen und Geheimnisverletzung.

³⁸ Zur schwierigen Stellung des Bankverwaltungsrats vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 645 und DE CAPITANI, S. 348 f.

tienrechtliche Grundstruktur und namentlich die Konzeption des Verwaltungsrats, nur insoweit verbindlich, als sie nicht gegen Gesetz, Statuten oder die Interessen der Gesellschaft verstossen, und dem Verwaltungsrat keine einseitigen, verbindlichen Vorgaben im Bereich seiner unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben gemäss Art. 716a OR machen³⁹. Um allfälligen Missverständnissen vorzubeugen, sollte deshalb eine entsprechende Einschränkung in den Mandatsvertrag aufgenommen werden⁴⁰. Fehlt eine derartige Einschränkung oder ist sie unvollständig, so ist damit die Unabhängigkeit des Verwaltungsrates noch nicht verletzt. Vielmehr ist der Mandatsvertrag widerrechtlich bzw. zumindest in diesem Punkt nicht durchsetzbar. Allenfalls beweist dieser Umstand sogar, dass der Mandant als faktisches Organ der Gesellschaft mithaftet⁴¹.

Mandatsverträge waren bereits unter dem alten Aktienrecht weit verbreitet. Wegen der oben angeführten Einschränkungen sind sie zwar nun problematischer geworden, in einem gewissen Rahmen bleiben sie aber nach wie vor zulässig⁴². Ebenfalls gestattet ist die «Doppelfunktion» von Verwaltungsrat und Geschäftsführer, oder Vorsitzende 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 verlangt⁴³.

1.2.5 Statutarische Voraussetzungen

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

³⁹ Zulässig ist dagegen, den Verwaltungsrat zu verpflichten, bei Ermessensentscheidungen die Interessen des Mandanten voranzustellen. Zum Ganzen BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 624 ff.; HOMBURGER, Zürcher Kommentar, N 528 zu Art. 716a OR, FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 28 N 175 ff.

⁴⁰ Vgl. dazu das Muster eines Mandatsvertrages hinten unter Ziff. 11.2, S. 628 ff.; WERNLI, in: «Basler» Kommentar, N 37 zu Art. 707 OR.

⁴¹ Auf die zivilrechtliche Verantwortlichkeit des faktischen Organs wird hinten unter Ziff. 4.1.6, S. 290 f., näher eingegangen.

⁴² Namentlich auch in Konzernverhältnissen; dazu hinten Kap. 9.

⁴³ Art. 8 Abs. 2 der Verordnung über die Banken und Sparkassen.

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 Beteiligungen oder Verlustscheine
- keine Eintragungen im Zentralstrafregister
- weitere persönliche Voraussetzungen, wie weiter hinten beschrieben

Solche Erfordernisse werden mehr und mehr auch von Aufsichtsbehörden bei Unternehmen verlangt, die einem besonderen Bewilligungsregime unterstehen (bspw. Banken, Effektenhändler, Finanzintermediäre).

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

1.2.6 Persönliche Voraussetzungen

Im Rahmen der Revision des Aktienrechts wurde ausführlich darüber diskutiert, ob neben den oben genannten Voraussetzungen weitere Erfordernisse an die Übernahme eines Verwaltungsratsmandates zu stellen seien⁴⁴. Insbesondere die Arbeitsgruppe «von Greyerz» erarbeitete diesbezüglich einige sehr konstruktive Vorschläge, die aber in der parlamentarischen Beratung wieder wegfielen.

Vorgesehen war etwa eine *Begrenzung* der von einem Verwaltungsrat gehaltenen *Mandate*. Damit sollte insbesondere auch dem Umstand Rechnung getragen werden, dass das Pflichtenheft des Verwaltungsrates im neuen Aktienrecht umfangreicher geworden ist und insgesamt ein umfassenderes Engagement verlangt. In angrenzenden Ländern wie etwa Deutschland⁴⁵, Frankreich⁴⁶ oder Österreich⁴⁷ bestehen bereits entsprechende Beschränkungen. Klar festgehalten werden muss, dass die in der Botschaft erwähnten Ziele (wirksame Führung/Verhinderung übermässiger Machtkonzentration) durch eine solche Massnahme nicht erreicht werden kön-

⁴⁴ Ein Persönlichkeitsprofil aus betriebswirtschaftlicher Sicht findet sich bei BILAND/HELBER, S. 67 ff.

⁴⁵ 10 Mandate nach § 100 Abs. 2 Ziff. 1 Aktiengesetz.

⁴⁶ 8 Mandate gemäss art. 92 loi sur les sociétés commerciales.

⁴⁷ Grundsätzlich 10 Mandate, bei speziellen Verhältnissen maximal 20 Mandate nach § 86 Abs. 2 Aktiengesetz.

nen. Die wirksame Führung wird in aller Regel nicht durch die Anzahl der Verwaltungsratsmandate, sondern vielmehr durch die persönliche Befähigung bestimmt; auch eine Machtkonzentration kann aus der Anzahl der Verwaltungsratsmandate nicht unreflektiert abgeleitet werden. Eine Begrenzung auf beispielsweise 10 Mandate ohne ausführende Ergänzungen hätte den angestrebten Regelungszweck ohnehin verfehlt. Eine solche Massnahme scheint nur dann sinnvoll, wenn auch gewisse Grössenkriterien an die hinter den jeweiligen Mandaten stehenden Unternehmen gestellt werden. So ist es etwa hinsichtlich des Arbeitsaufwandes keineswegs vergleichbar, ob jemand in 10 Verwaltungsräten von kleineren Familienaktiengesellschaften oder in 10 börsenkotierten Aktiengesellschaften Einsitz hat.

Ebenfalls zur Diskussion stand eine *Begrenzung der Amtszeit*. Eine diesbezügliche gesetzliche Regelung scheint illusorisch; sie wurde denn auch in einem frühen Stadium der Revision wieder verworfen. Bereits bei Gesellschaften mit geschlossenem Aktionärskreis hätte die entsprechende Regelung grosse Probleme aufgeworfen. Bei Einmannaktiengesellschaften wäre ein geradezu unlösbares Dilemma entstanden. Es scheint auch kaum vertretbar, dass sich der Gesetzgeber auf diese Art in die Gesellschaft einmischet. Letztlich ist es der Generalversammlung übertragen, die ihr genehmen und zudem fähigen Verwaltungsräte zu bestimmen. In Bezug auf die Befähigung darf nun aber gerade die Amtszeit nicht ein Selektionskriterium darstellen, weil mit der Länge der Amtszeit auch die Erfahrung wächst. Hätte es das Ziel einer solchen Bestimmung sein sollen, den Verwaltungsrat von Zeit zu Zeit durch die Zuführung von «frischem Blut» zu inspirieren, so ist ganz klar festzuhalten, dass dies in anderer Weise viel besser erfolgen könnte. Mit einer uniformen Regelung wäre auch der Unterschiedlichkeit der einzelnen Verwaltungsräte nicht Rechnung getragen worden.

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

Ganz allgemein wurde im Laufe der Revision des Aktienrechtes die Frage diskutiert, ob das Verwaltungsratsmandat hinsichtlich *Befähigung* an einige qualitative Mindestvoraussetzungen zu knüpfen wäre, wie dies etwa für die Revisionsstelle eingeführt wurde⁴⁸. Die sehr unterschiedliche Ausgestaltung der einzelnen Aktiengesellschaften, insbesondere hinsichtlich der Grösse, dürfte es kaum erlauben, für

⁴⁸ Art. 727a und 727b OR.

sämtliche Aktiengesellschaften dieselben Befähigungskriterien an die Verwaltungsräte zu stellen. Zumindest wäre also eine Aufteilung der Gesellschaften vorzunehmen⁴⁹. Ebenso wäre die Zusammensetzung des Verwaltungsrates und das besondere Know-how einzelner Mitglieder zu berücksichtigen.

Richtig und auch wünschenswert ist, dass der Gesetzgeber gewisse allgemeine Mindestanforderungen an die Inhaber von Verwaltungsratsmandaten stellt (z.B. Urteilsfähigkeit). Jeder weitere Eingriff scheint aber nicht nur unnötig, sondern oftmals gar zweckfremd. Das letztlich entscheidende Kriterium zur Auswahl und zum Einsatz eines Verwaltungsrates ist wohl einzig die Fähigkeit, die gesetzlich auferlegten Pflichten zu erfüllen. Eine korrekte Wahrnehmung dieser Aufgabe ist nur möglich, wenn sich die Verwaltungsräte eine sinnvolle *Selbstbeschränkung* auferlegen. Zwar gibt es Verwaltungsräte mit bis zu 274 Mandaten⁵⁰. Solche Mandatshäufungen gelten allerdings eher als Ausnahmerecheinungen. In diesen Fällen ist eine Erfüllung der gesetzlichen Pflichten kaum noch möglich. Nach der hier vertretenen Ansicht ist eine Verschärfung der Voraussetzungen zur Ausübung eines Verwaltungsratsmandates nicht notwendig. Allein schon die revidierten Haftungsbestimmungen – die mit hin 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 eine Erfüllung der Pflichten auch möglich ist.

Eine grobe Übersicht der nach kumuliertem Kapital führenden Verwaltungsräte zeigt⁵¹, dass ganz offensichtlich eine gewisse Selbstbeschränkung hinsichtlich der Anzahl der Mandate stattgefunden hat. Auch scheint die sogenannte Machtkonzentration bei diesen Verwaltungsräten kaum sonderlich gefährlich. Zu beachten ist, dass auch innerhalb des Verwaltungsrates eine mächtige Person ihren Willen nicht gegen denjenigen der Mehrheit durchsetzen kann. Auch die Schaffung von Ausschüssen schränkt solche Machtkonzentrationen ein.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass eine Verschärfung der persönlichen Voraussetzungen zur Ausübung eines Verwaltungsratsmandates einen unnötigen Eingriff vom Gesetzgeber in die Privatautonomie der Gesellschaft darstellen würde. Die Generalversammlung hat die Möglichkeit, durch entsprechende Statutengestal-

⁴⁹ Nach SPRÜNGLI, S. 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 [VR] und an die VR-Mitglieder [VRM]). – Bereits gibt es auch in der Schweiz Unternehmen, die sich auf die Vermittlung von Verwaltungsräten (namentlich für kleine und mittlere Unternehmen) spezialisiert haben.

⁵⁰ Gemäss Verzeichnis der Verwaltungsräte 2003, S. 13, mit Namensangabe.

⁵¹ Gemäss Verzeichnis der Verwaltungsräte 2003, S. 32, hat der nach kumuliertem Kapital mit CHF 1 135 614 002 führende Verwaltungsrat lediglich 22 Mandate.

tung Wählbarkeitsvoraussetzungen zu schaffen, welche der Gesellschaft individuell angepasst sind. Überdies entscheidet letztlich die Qualität der Aufgabenerfüllung über die Einsitznahme und den Verbleib im Verwaltungsrat. Wird die geforderte Leistung nicht erbracht oder werden obliegende Pflichten nicht erfüllt, soll es in der Macht der Generalversammlung liegen, entsprechende Abwahlen vorzunehmen.

Hinzuweisen ist schliesslich auch darauf, dass Staatsfunktionären 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 bedenklich.

1.3 Wahl des Verwaltungsrates

1.3.1 Vorselektion

Nach Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR ist die Wahl des Verwaltungsrates durch die Generalversammlung vorzunehmen. Bevor die eigentliche Wahl durchgeführt werden kann, sind verschiedene Vorbereitungsarbeiten notwendig, die ihrerseits von verschiedenen Personen vorgenommen werden können. Dabei lassen sich grundsätzlich drei verschiedene Ausgangssituationen unterscheiden:

- Wahl bei der Gründung
- Wahl zur Erweiterung des Verwaltungsrates
- Wahl zum Ersatz eines bisherigen Verwaltungsrates

Bei der Gründung der Aktiengesellschaft werden die Mitglieder des Verwaltungsrates in aller Regel aus den Gründeraktionären rekrutiert. Dabei handelt es sich allerdings nicht um ein zwingendes Erfordernis. Die Gründer können auch Drittpersonen wählen, welche dann aber zur Übernahme des Amtes zuerst (treuhänderische) Aktionäre werden müssen.

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

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

Wer ist nun für die Vorselektion zuständig? Im Gründungsstadium liegt die alleinige Zuständigkeit und Verantwortung bei den Gründern. Ist dagegen eine Erweiterungs- oder Ergänzungswahl notwendig, kann keine eindeutige Zuständigkeit mehr ausgemacht werden, sofern nicht die Statuten eine spezielle Regelung vorsehen. Aus der Tatsache, dass die Wahl des Verwaltungsrates ausschliesslich der Generalversammlung vorbehalten ist, könnte geschlossen werden, dass ihr auch die Vorselektion obliegt. Bereits aus praktischen Überlegungen dürfte dieser Lösungsansatz jedoch eher die Ausnahme bilden. Andererseits kann aber nach der hier vertretenen Meinung auch *keine Vorschlagspflicht* der Verwaltung aus dem Gesetz abgeleitet werden⁵². Will der bisherige Verwaltungsrat jedoch selbst Kandidaten vorschlagen, so hat er dies nach Art. 700 Abs. 2 OR den übrigen Aktionären in der Einladung zur Generalversammlung unter dem Traktandum «Wahlen» als Antrag mitzuteilen. In aller Regel kann davon ausgegangen werden, dass der bestehende Verwaltungsrat die Vorselektion im eigenen Interesse durchführen wird, muss er doch künftig mit dem neuen Mandatsträger zusammenarbeiten.

Nach welchen Kriterien hat die Auswahl 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 sind⁵³. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Verträglichkeit mit dem bisherigen Verwaltungsrat; Rivalität oder gar Feindschaft verunmöglichen die notwendige Zusammenarbeit innerhalb des Gremiums. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist die Fähigkeit, die übertragenen Pflichten zu erfüllen. Besonders zu nennen sind dabei die fachlichen Fähigkeiten; neben besonderem Know-how spielen aber auch die Team- und Kommunikationsfähigkeit sowie die berufliche Vernetzung eine gewichtige Rolle. Spezielle Qualifikationen wird der potenzielle Verwaltungsrat dann vorzuweisen haben, wenn er innerhalb des Verwaltungsrates mit besonderen Aufgaben betraut werden soll (Zuständigkeit für das Finanzwesen etc.) oder wenn er hinsichtlich der Erfüllung spezifischer Aufgaben berufen wird (Durchführung einer Restrukturierung, eines Turnaround, einer Sanierung etc.).

⁵² Eine Antragspflicht trifft den Verwaltungsrat einzig hinsichtlich des Vorschlages zur Verwendung des Bilanzgewinns. Dies ergibt sich indirekt aus Art. 728 Abs. 1 OR. Verzichtet der Verwaltungsrat auf einen eigenen Wahlvorschlag, so soll er dies auf der Einladung unter dem Traktandum «Wahlen» bekanntgeben mit: «Der Verwaltungsrat verzichtet auf einen eigenen Vorschlag.»

⁵³ Vgl. dazu vorne Ziff. 1.2, S. 10 ff.

Bei der Auswahl von Verwaltungsratsmitgliedern ist ferner darauf zu achten, dass verschiedene Rollenfunktionen im Gremium vertreten sind⁵⁴. Für international tätige Unternehmen ist sodann eine Zusammensetzung des Verwaltungsrats wichtig, die auch multikulturelle Kompetenzen zusammenführt⁵⁵. Je nach der Unternehmertätigkeit müssen verschiedene fachliche Kompetenzbereiche im Verwaltungsrat vertreten sein, damit dieser seine Gestaltungs- und Controllingfunktion erfolgreich erfüllen kann⁵⁶. Dazu kommen Rollenfunktionen, welche den Diskussions- und Entscheidungsfindungsprozess im Gremium beeinflussen und ausbalancieren⁵⁷.

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

1.3.2 Einladung zur Generalversammlung

Im besten Fall hat die Vorselektion zum Ergebnis geführt, dass mehrere Verwaltungsratskandidaten in die engere Auswahl gezogen werden. Leider ist es in der Praxis üblich, der Generalversammlung nur einen Kandidaten «zur Auswahl» zu stellen. Zweifelsohne wäre es besser und auch eher im Sinne der Sache, wenn eine Auswahl unter mehreren Personen getroffen werden könnte.

Auf alle Fälle sind alle Verwaltungsratskandidaten zur nächsten Generalversammlung einzuladen, insbesondere dann, wenn diese nicht bereits als Aktionäre an der Generalversammlung teilnehmen. Grundsätzlich ist es allerdings auch möglich, einen nicht anwesenden Kandidaten zu wählen. Dann hätten die Aktionäre aber keine Möglichkeit zur direkten Fragestellung an den Kandidaten.

Die Verwaltungsratskandidaten sind möglichst früh anzufragen, ob sie allenfalls zu einer Mandatsübernahme bereit wären⁵⁸. 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

⁵⁴ Vgl. HILB, S. 63, der folgende Rollenfunktionen unterscheidet: Coaching-Funktion, Gestaltungs-Funktion, Know-how-Funktion, Controlling-Funktion, Netzwerk-Funktion, Balancierungs-Funktion (S. 72).

⁵⁵ HILB, S. 70 ff.

⁵⁶ HILB, S. 84.

⁵⁷ HILB; S. 85, unterscheidet hier etwa den «kritischen Denker», den «kreativen Denker», den «Board-Netwerker» usw.

⁵⁸ 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.

und deshalb entsprechend Zeit benötigt⁵⁹. Dazu ist es unerlässlich, sich ein genaues Bild über die Gesellschaft zu machen. Neben der bisherigen Entwicklung, dem momentanen Stand und den Zukunftsplänen dürften insbesondere die personelle Zusammensetzung von Aktionariat und Verwaltungsrat und die finanzielle Situation der Gesellschaft von entscheidender Bedeutung sein. Mit Vorteil werden alle diese Punkte, insbesondere auch die Frage der Bereitschaft des potenziellen Verwaltungsrates, in einem persönlichen Gespräch mit dem bestehenden Gesamtverwaltungsrat geklärt.

In administrativer Hinsicht ist darauf zu achten, dass einem künftigen Verwaltungsrat, der noch nicht Aktionär ist, mit der Einladung zur Generalversammlung auch eine Zutrittsberechtigung ausgestellt wird.

1.3.3 Auskunftspflicht

Den Aktionären muss 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 verschleierte Beantwortung dürften dann allerdings bei der Wahl negativ gewertet werden. Die Generalversammlung hat zu beachten, dass die gestellten Fragen die Persönlichkeitsrechte des Kandidaten nicht tangieren.

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

Auf der anderen Seite muss auch der Umfang der Auskunftspflicht der Gesellschaft gegenüber dem Kandidaten näher betrachtet werden. An sich stellt sich dieses Problem nur dann, wenn der designierte Verwaltungsrat mit der Gesellschaft noch nicht vertraut ist oder Zusatzinformationen verlangt. Grundsätzlich sind alle Auskünfte zu erteilen, die auch den Aktionären zur Verfügung stehen. Bei weitergehenden Anfragen muss das Problem der Geheimhaltung über eine Vereinbarung gelöst werden.

⁵⁹ Vgl. dazu auch die Auflistung der zu prüfenden Punkte hinten unter Ziff. 6.2.1, S. 365 ff.

Ein seriöser Verwaltungsrat wird eine Wahl jedenfalls nur dann annehmen, wenn er genügend über die Gesellschaft informiert ist.

1.3.4 Abstimmung

Nach Art. 703 OR fasst die Generalversammlung ihre Beschlüsse und vollzieht ihre Wahlen, soweit das Gesetz oder die Statuten es nicht anders bestimmen, mit der *absoluten Mehrheit* der vertretenen Aktienstimmen. 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. Stimmhaltungen wirken somit wie Gegenstimmen!

Die Durchführung von Wahlen ist für die Aufrechterhaltung der Gesellschaft auf längere Frist gesehen von unabdingbarer Bedeutung. Dies ergibt sich schon aus dem Umstand, dass die Amtsdauer der Mitglieder des Verwaltungsrates (Art. 710 OR) und jene der Revisionsstelle (Art. 724e Abs. 1 OR) beschränkt ist und somit in gewissen zeitlichen Rhythmen entweder Bestätigungs- oder Neuwahlen abgehalten werden müssen⁶⁰.

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 Reglementes zur Durchführung der Generalversammlung möglich. Hervorzuheben ist, dass die Festlegung des Wahlverfahrens der Zustimmung der absoluten Mehrheit in der Generalversammlung bedarf. Unabhängig von der Festlegung des Wahlverfahrens in einem speziellen Reglement hat sich die Generalversammlung bezüglich einiger Grundsätze zur Wahldurchführung festzulegen:

- Konsequenzen bei Nichtzustandekommen einer Wahl: Es besteht die Möglichkeit, die Wahl zu wiederholen oder sie abubrechen.
- 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 werden⁶¹.

⁶⁰ Zu den Konsequenzen bei Nichtvornahme von Wahlen trotz Ablauf der Amtszeit vgl. hinten Ziff. 1.8.2, S. 89 f.

⁶¹ Zur Problematik von statutarischen Quorumsvorschriften für Wahlen vgl. eingehend BÖCKLI, Aktienrecht, § 12 Rz. 420 ff.

- **Wahlleitung:** Grundsätzlich steht es dem Präsidenten des Verwaltungsrates zu, die Generalversammlung zu leiten und dementsprechend auch Wahlen durchzuführen. Unternehmensspezifische Besonderheiten oder andere Gründe können aber dazu führen, dass eine andere Person mit dieser Aufgabe betraut werden soll. Üblich ist, dass der Präsident des Verwaltungsrates die Versammlungsleitung einem anderen Mitglied überträgt, wenn es um die Wahl seiner Person geht.
- **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 einigt⁶². Sichergestellt werden muss, dass eine unverfälschte Willenskundgabe der Aktionäre möglich ist und dass alle Aktionäre gleich behandelt werden.
- **Stimmabgabe:** Stehen mehr Kandidaten zur Verfügung, als Sitze vakant sind, so gibt es für den *ersten* Wahlgang verschiedene Verfahrensmöglichkeiten. Erstens kann vorgesehen werden, dass jeder Stimmberechtigte nur so viele Stimmen abgeben kann, wie Sitze vakant sind; zweitens kann das Wahlverfahren vorsehen, dass pro Abstimmungsgang jeder Stimmberechtigte nur eine Stimme abgeben kann. Und drittens wäre es denkbar, dass jeder Stimmberechtigte nur so viele Stimmen zur Verfügung hat, wie es der Anzahl Kandidaten minus eins entspricht. Bei den folgenden Wahlgängen ist man nicht an das Verfahren des ersten Wahlganges gebunden.

Empfehlung:

Sofern das Wahlverfahren nicht in Reglementen der Gesellschaft festgelegt wird, sollte der Vorsitzende vor der Wahl das anzuwendende Verfahren erläutern und durch die Generalversammlung genehmigen lassen. Damit wird einerseits das Wahlprozedere vereinfacht, und andererseits kann dadurch die Gefahr von Anfechtungs- oder gar Nichtigkeitsklagen reduziert werden. Bei Protesten über die Durchführung der Wahlen ist unverzüglich das gewählte Vorgehen genehmigen zu lassen, Ordnungs- und Wiedererwägungsanträge sind jeweils sofort zu behandeln.

Kann über einen Kandidaten abgestimmt werden, der nicht anwesend ist? Dieser Fall tritt dann ein, wenn entsprechende Wahlvorschläge an der Generalversammlung von Aktionären vorgebracht werden. Grundsätzlich ist dazu festzuhalten, dass selbst den gewählten Kandidaten noch die Möglichkeit offensteht, die Annahmeerklärung nicht abzugeben. Durch eine Wahl an sich werden seine Rechte somit nicht beschnitten, und es spricht nichts dagegen, dass eine solche Wahl gültig durchgeführt werden kann.

⁶² Hinten unter Ziff. 11.4, S. 634 ff., ist eine ausführliche Checkliste für das Wahlverfahren abgedruckt; damit kann unter Berücksichtigung aller Eventualitäten eine Wahl korrekt durchgeführt werden. Es sei jedoch auch an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass dieser Verfahrensvorschlag nur eine Möglichkeit unter vielen darstellt.

Ist ein Aktionär oder eine andere Person dagegen, dass er als Kandidat aufgestellt wird, lohnt sich aus naheliegenden Gründen eine Abstimmung nicht. Ein solcher Kandidat würde auch bei einer Wahl die Annahmeerklärung nicht unterzeichnen; die vorausgegangene Wahl wäre dementsprechend nutzlos.

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. Überdies wäre es ein Leichtes, eine solche Vorschrift zu umgehen, indem einfach einem Vertreter die schriftliche Vollmacht zur Stimmabgabe erteilt würde. Die Frage ist demnach schon aus diesem Grunde zu bejahen.

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 werden⁶³. Aktuell wird diese Fragestellung etwa bei Holdinggesellschaften, bei denen für alle Tochtergesellschaften gleichzeitig eine Generalversammlung durchgeführt werden soll.

Empfehlung:

Bei Holdinggesellschaften, bei denen die Generalversammlungen mehrerer Tochtergesellschaften gleichzeitig durchgeführt werden sollen, empfiehlt es sich, die Amtsdauer und den Amtsbeginn in den jeweiligen Statuten zu koordinieren, um von vorneherein Diskussionen bezüglich der Zulässigkeit vorgezogener Wahlen auszuschliessen.

1.3.5 Annahmeerklärung

Mit der Wahl alleine ist der angehende Verwaltungsrat noch nicht rechtsgültig eingesetzt. Zusätzlich ist zwingend die Annahmeerklärung durch den Gewählten erforderlich⁶⁴. Ist der nominierte Kandidat an der Generalversammlung anwesend, kann dies durch die direkte mündliche Bekanntgabe («Ich nehme die Wahl an») gesche-

⁶³ Dies ergibt sich einerseits aus dem unentziehbaren Recht der Generalversammlung, den Verwaltungsrat zu wählen, und andererseits aus der Qualifikation des Verwaltungsratsmandates (vgl. hinten Ziff. 1.5, S. 71 ff.).

⁶⁴ Vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 47; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 27 N 23; PLÜSS, Rechtsstellung, S. 29.

hen, die protokolliert wird. Selbstverständlich kann sich der Anwesende aber auch eine Bedenkzeit ausbedingen, innerhalb der er die definitive Entscheidung treffen will. Eine Pflicht zur Annahme der Wahl besteht ohnehin – auch für die bisherigen Aktionäre – nicht⁶⁵. Ist der nominierte Kandidat nicht anwesend, muss ihm das Ergebnis mitgeteilt werden, und er hat in der Folge seine Entscheidung (vorzugsweise schriftlich) bekanntzugeben. Mit Abgabe der Annahmeerklärung wird der nominierte Verwaltungsratskandidat zum Verwaltungsrat.

Zu prüfen ist in diesem Zusammenhang die Frage, ob Kandidaten gewisse Bedingungen für eine Wahlannahme stellen dürfen. Diese Frage wird dann aktuell, wenn ein Kandidat nicht mit einem bereits gewählten Verwaltungsrat oder einem anderen Kandidaten zusammenarbeiten will. Im Hinblick auf die ohnehin nach der Wahl abzugebende Annahmeerklärung sind solche Bedingungen in der Praxis ohne Belang. Steht die Zusammensetzung des Verwaltungsrates aufgrund der Wahl fest, ist es dem Verwaltungsrat immer noch freigestellt, ob er die Annahmeerklärung unterzeichnen will oder nicht; mit anderen Worten, der Kandidat kann auch noch zu diesem Zeitpunkt die Erfüllung seiner Bedingungen überprüfen. Die Annahmeerklärung selbst kann aber nicht mit einer Bedingung versehen werden.

1.3.6 Der stille Verwaltungsrat

Als *stiller Verwaltungsrat* wird eine Person bezeichnet, welche zwar ordnungsgemäss von der Generalversammlung zum Verwaltungsrat gewählt worden ist und diese Wahl auch angenommen hat, aber – meistens absichtlich – nicht im Handelsregister eingetragen und publiziert wird⁶⁶. Der stille Verwaltungsrat hat dieselben Rechte und Pflichten wie ein eingetragener Verwaltungsrat. Auch bezüglich der straf- und zivilrechtlichen Haftung bestehen keine Unterschiede⁶⁷.

Der Kontrolle durch die Handelsregisterführer entgehen all jene Verwaltungsräte, die zwar ordnungsgemäss gewählt, nicht aber im Handelsregister eingetragen sind. Dies bedeutet für Dritte, dass sie die Existenz eines stillen Verwaltungsrates nur von den Aktionären oder aus den Protokollen erfahren können.

Neben dem Verwaltungsrat gemäss Gesetz (gültig gewählt und im Handelsregister eingetragen) und dem stillen Verwaltungsrat (gültig gewählt, aber nicht im Handels-

⁶⁵ 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.

⁶⁶ Vgl. dazu ausführlich SAUBER, S. 52. – Dadurch verletzen die Beteiligten die gesetzliche Anmeldepflicht von Art. 641 Ziff 9 OR.

⁶⁷ Ebenso ROTH, Teil 11 Kap. 2, S. 2. In der Zusammenfassung von SAUBER, S. 151 f., wird ausdrücklich festgehalten, dass dies sowohl für das gesellschaftsinterne als auch für das gesellschaftsexterne Verhältnis gilt.

register eingetragen) werden noch der *verdeckte Verwaltungsrat* und der *Verwaltungsrat infolge Kundgabe* unterschieden⁶⁸. Der verdeckte Verwaltungsrat ist weder offiziell gewählt noch im Handelsregister eingetragen; er handelt demnach lediglich als faktisches Organ⁶⁹. 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; dennoch sind sie für ihr Verhalten verantwortlich und werden an denselben Haftungsmaßstäben wie ordnungsgemäss gewählte und eingetragene Verwaltungsräte gemessen.

1.3.7 Suppleanten

In der Praxis werden gelegentlich sog. *Suppleanten* bestimmt, die einsatzweise im Verwaltungsrat mitwirken sollen, soweit andere Mitglieder an ihre Tätigkeit verhindert sind. Soweit solche Ersatzmitglieder ordentlich gewählt und im Handelsregister eingetragen werden, sind sie grundsätzlich als *formelle Organe* anzusehen und haben dieselben Pflichten wie die übrigen Verwaltungsratsmitglieder. Damit trifft sie auch eine *latente Verantwortlichkeit* für Vorgänge zum Schaden der Gesellschaft, die sich ausserhalb ihrer «Einsatzzeit» abgespielt haben⁷⁰. Auf die Bestellung von Suppleanten sollte deshalb grundsätzlich verzichtet werden.

1.3.8 Der delegierte Verwaltungsrat nach OR 762

Art. 762 OR sieht vor, dass Körperschaften des öffentlichen Rechts (wie Bund, Kanton oder Gemeinde) in den Statuten ein Recht zur Vertretung im Verwaltungsrat eingeräumt werden kann, wenn ein überwiegendes öffentliches Interesse an dieser Aktiengesellschaft besteht. Die öffentlich-rechtliche Körperschaft kann alsdann ohne Mitwirkung der Generalversammlung einen delegierten Verwaltungsrat bestimmen und auch selbst wieder abberufen. Die delegierten Verwaltungsräte haben dieselben Rechte und Pflichten wie die übrigen, von der Generalversammlung gewählten Mitglieder⁷¹.

⁶⁸ Vgl. SAUBER, S. 35.

⁶⁹ So etwa Organpersonen der Muttergesellschaft im Konzern. Zur zivilrechtlichen Verantwortlichkeit des faktischen Organs ausführlich hinten unter Ziff. 4.1.6, S. 290 f.

⁷⁰ So auch WERNLI, in: «Basler» Kommentar, N 28 zu Art. 707 OR; anders wohl HOMBURGER, Zürcher Kommentar N 49 ff. zu Art. 707 OR.

⁷¹ Vgl. dazu FORSTMOSER/JAAG, Der Staat als Aktionär, Zürich 2000 (Schriften zum Neuen Aktienrecht Bd. 15).

11.26 Muster eines Stellenbeschriebs für den VR-Präsidenten

STELLENBESCHRIEB

VR-PRÄSIDENT DER MUSTER AG

1. Stellenbezeichnung:

Präsident des Verwaltungsrates

2. Tätigkeitsschwerpunkte:

- formelle Leitung des Verwaltungsrates
- Informationsbeschaffung und Weiterleitung an den Verwaltungsrat
- Sicherstellung, dass der Verwaltungsrat als Team funktioniert und seine Aufgaben erfüllt
- Repräsentation der Gesellschaft und des Verwaltungsrates nach aussen

3. Stellenbezeichnung des direkten Vorgesetzten:

Gesamtverwaltungsrat

4. Stellenbezeichnung der direkt unterstellten Mitarbeiter:

- GL-Mitglieder (in der Funktion als Repräsentant des Gesamtverwaltungsrates)
- VR-Sekretär
- interner Revisor

5. Der Stelleninhaber vertritt:

das Gesellschaftsinteresse innerhalb des Verwaltungsrates und gegenüber den Aktionären

6. Der Stelleninhaber wird vertreten von:

Vizepräsidenten des Verwaltungsrates

7. Spezielle Vollmachten/Verantwortlichkeiten:

- Kollektivunterschrift zu zweien
- Entscheid über Investitionen gem. Funktionendiagramm
- bestätigt mit seiner Unterschrift Vollständigkeit und Richtigkeit der VR- und GV-Protokolle
- verantwortlich für die Umsetzung der vom Verwaltungsrat gefassten Beschlüsse und Entscheidungen

- verantwortlich, dass Verwaltungsrat als Gremium seine Aufgaben erfüllt unter Beachtung gesetzlicher, statutarischer und reglementarischer Vorschriften
- ordnungsgemässes Funktionieren des Verwaltungsrates

8. Aufgaben:

- Einberufung des VR, Festlegung der Traktanden und Unterlagenbereitstellung
- Unterzeichnung des Arbeitsvertrages, Ausstellen von Zeugnissen und Entlassen von GL-Mitgliedern
- Kontrolle bezügl. Umsetzung von Beschlüssen über Lohn- und Qualifikationssystem gem. Funktionendiagramm
- zeitgerechte Einladung und ordnungsgemässe Durchführung der GV
- Leitung von VR-Sitzungen
- Kontrolle über Ausführung der GV-Beschlüsse
- ein Mal jährlich Evaluation des Verwaltungsrates
- verantwortlich für Aus- und Weiterbildung der VR-Mitglieder
- verantwortlich für ordnungsgem. Besetzung der Committees und für die effiziente Arbeit der Committees
- Kontrolle über die ordnungsgemässe Führung des Aktienbuches
- Erteilung der Zeichnungsberechtigung
- Sicherstellung, dass sämtliche massgebende Informationen den VR-Mitgliedern weitergeleitet werden
- Entscheid über Auskunftsbegehren, Einsichts-, und Zutrittsrecht (soweit nicht generell im Organisationsreglement zugestanden)
- Stichentscheid bei Pattsituationen
- Schlussredaktion und Unterzeichnung von sämtlichen Reglementen auf Stufe Verwaltungsrat
- Korrektur und Unterzeichnung der VR- und GV-Protokolle
- vermittelnde Funktion bei Spannungen innerhalb der GL
- Führung und Entscheidungen in Krisensituationen
- Entscheid über Durchführung von a.o. Sitzungen und Telefonkonferenzen
- unterzeichnet Anmeldungen für Mutationen im Handelsregister
- Berücksichtigung der Eignerstrategie bei der Festlegung und Umsetzung der Strategievorgaben des Verwaltungsrates
- verantwortlich, dass ein Vizepräsident bestimmt wird und dieser bereit ist, jederzeit die Aufgaben des VR-Präsidenten zu übernehmen
- Festlegung der Zielsetzungen für GL und Remuneration Committee
- verantwortlich für die Aus- und Weiterbildung des Verwaltungsrates
- führt und qualifiziert seine direkt unterstellten Mitarbeiter
- jährliche Berichterstattung an Revisionsstelle betr. allfälliger aktueller Rechtsfälle

9. Anforderungsprofil:

Persönlichkeitskompetenz

- Integrität
- Loyalität
- Charisma
- Souveränität
- Autorität
- Engagement
- Durchsetzungs- und Durchhaltevermögen
- Dienstleistungsbereitschaft
- Kundenorientierung
- belastbar
- Eigeninitiative

Sozialkompetenz

- Teamfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit
- Verhandlungsgeschick

Führungskompetenz

- Führungserfahrung
- Führungsqualifikation
- hohe Fähigkeit zum Konfliktmanagement
- Entscheidungsfreudigkeit
- Selbstbehauptung und Leadership

Konzeptionelle Kompetenz

- unternehmerisches Denken und Handeln
- analytische Fähigkeiten
- Strategie

Fachliche Kompetenz

- Kenntnisse und Erfahrung in Führungsgrundsätzen, Führungsrhythmus und Führungsprozessen
- Branchenkenntnisse
- Englisch- und Französisch-Kenntnisse
- Vertrautheit mit dem Finanz- und Rechnungswesen
- Kenntnisse über rechtliche und wirtschaftliche Zusammenhänge

Übrige

- keine persönlichen oder vertraglichen Beziehungen zu Konkurrenzunternehmen
- Reputation, Kreditibilität

Gültig ab:	Der Stelleninhaber:	Für die Muster AG:
1. April 2007	<hr/> Dr. Max Muster Präsident des Verwaltungsrates	<hr/> Eva Huber Vizepräsidentin des Verwaltungsrates <hr/> Dr. Reinhart Muster Mitglied des Verwaltungsrates

11.27 Muster eines Stellenbeschriebs für den VR-Sekretär

STELLENBESCHRIEB

VR-SEKRETÄR DER MUSTER AG

1. Stellenbezeichnung:

Sekretär des Verwaltungsrates

2. Tätigkeitsschwerpunkte:

- Führung des VR-Sekretariates der Muster AG
- Unterstützung des VR-Präsidenten bzgl. VR-Sitzungen und Generalversammlungen
- Verantwortlich für die Einhaltung der formellen Compliance bzgl. Gesetz, Statuten und Reglementen

3. Stellenbezeichnung des direkten Vorgesetzten:

Verwaltungsratspräsident der Muster AG

4. Stellenbezeichnung der direkt unterstellten Mitarbeiter:

Der Stelleninhaber hat keine direkt unterstellten Mitarbeiter

5. Der Stelleninhaber vertritt:

Der Stelleninhaber wird nur in gegenseitigem Einverständnis zu einer Stellvertretung eingesetzt

6. Der Stelleninhaber wird vertreten von:

Mitglied der Geschäftsleitung gemäss Ad-hoc-Bezeichnung durch den VR-Präsidenten

7. Spezielle Vollmachten/Verantwortlichkeiten:

- Der Stelleninhaber wird ohne Unterschriftsberechtigung im Handelsregister eingetragen
- Der Stelleninhaber ist verantwortlich für die Vollständigkeit und Richtigkeit der von ihm verfassten Protokolle von VR-Sitzungen, Committee-Meetings und Generalversammlungen
- Der Stelleninhaber ist verantwortlich für die Vollständigkeit und Richtigkeit der jeweiligen Handelsregistereinträge
- Der Stelleninhaber erhält zur Ausübung seiner Funktion das Recht, in alle Gesellschaftsakten und alle Unterlagen zur Vorbereitung einer VR-Sitzung Einsicht zu nehmen

8. Aufgaben:

- Dienstleistungen für alle Mitglieder des Verwaltungsrates im Zusammenhang mit ihrer Funktion als Verwaltungsräte
- Unterstützung des VR-Präsidenten in allen Bereichen seiner Funktionsausübung
- Zusammenstellung und Führung der Gesellschaftsakten (Statuten, Reglemente, Aktienbuch, Protokolle, Monatsberichte, Geschäftsberichte etc.)
- Zusammenstellung und periodische Aktualisierung eines Sitzungsordners für VR-Mitglieder mit allen erforderlichen Unterlagen für die Funktionsausübung als Verwaltungsrat
- Mithilfe bei der Erarbeitung und Aktualisierung von Organisationsreglement, Funktionendiagramm, Guidelines for Corporate Governance und Risk Management
- Vorbereitung von Einladungen zu VR-Sitzungen und Generalversammlungen in Abstimmung mit dem VR-Präsidenten
- fristgerechter Versand der erforderlichen Unterlagen für VR-Sitzungen und Generalversammlungen
- Reservation und Organisation der Räumlichkeiten und technischen Einrichtungen für VR-Sitzungen, Generalversammlungen und sonstigen Meetings gemäss Vorgabe des VR-Präsidenten
- Protokollführung an VR-Sitzungen und Generalversammlungen sowie weiteren Meetings gemäss Weisungen des VR-Präsidenten (z.B. Committee-Meetings, Strategiemeetings etc.) und Zustellung des definitiven Protokolls innert 14 Tagen gemäss Verteilliste
- Erstellung und Aktualisierung der Pendenzenliste für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- Anmeldungen zur Eintragung und Löschung von Mutationen im Handelsregister
- Mithilfe bei der Gestaltung des Geschäftsberichtes insbesondere in den Bereichen Corporate Governance und Compliance
- Orientierung der Mitglieder des Verwaltungsrates über Änderungen in der Gesetzgebung oder Rechtsprechung, soweit dies für die Funktionsausübung als Verwaltungsrat hilfreich ist
- Mithilfe beim Aufbau und Unterhalt des Legal Managements (Vertragsgestaltung, Vertragsübersicht, Allgemeine Geschäftsbedingungen), soweit vom Verwaltungsrat gefordert
- Überprüfung von Auswahl, Beizug und Arbeitsweise externer Rechtsanwälte
- juristische Beratung und rechtliche Unterstützung in den Bereichen Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Vertragsrecht und Immaterialgüterrecht soweit vom Verwaltungsrat gefordert, mindestens jedoch während der Teilnahme an Sitzungen und Versammlungen
- jährliche Berichterstattung an Revisionsstelle betr. allfälliger aktueller Rechtsfälle

9. Anforderungen:

- integre, loyale und verschwiegene Persönlichkeit
- Teamfähigkeit und Dienstleistungsbereitschaft
- Selbstmotivation und Eigeninitiative
- grosse zeitliche Verfügbarkeit
- Erfahrung im Bereich Protokoll- und Sekretariatsführung
- Beherrschung der Sprachen Deutsch, Englisch und Französisch
- Kenntnisse im Bereich Corporate Governance und Compliance
- gewandt im Umgang mit der notwendigen Technik (Laptop, Beamer etc.)

10. Besondere Bestimmungen:

- der VR-Sekretär erklärt sich bereit, als Anwalt zusätzliche Spezialaufträge des Verwaltungsrates bei Bedarf zu erledigen und dafür die notwendige Zeit zur Verfügung zu stellen; diesbezüglich erfolgt eine separate Abrechnung
- der VR-Sekretär wird im Auftragsverhältnis engagiert, womit das Vertragsverhältnis jederzeit ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist aufgelöst werden kann
- der VR-Sekretär hat über seine Tätigkeit jeden Monat detailliert nach Stunden abzurechnen

Gültig ab:	Der Stelleninhaber:	Für die Muster AG:
1. April 2007	<hr/> Reto Meier	<hr/> Dr. Max Muster Präsident des Verwaltungsrates <hr/> Eva Huber Vizepräsidentin des Verwaltungsrates

11.28 Muster eines Führungskalenders

FÜHRUNGSKALENDER DER MUSTER PRODUKTIONS AG

Zielsetzungen und Grundlagen des Führungskalenders

- Der Führungskalender soll sicherstellen, dass jährlich zu behandelnde Geschäfte auf Stufe Verwaltungsrat im Ablauf des Führungsprozesses zeitgerecht behandelt und entschieden werden.
- Der Führungskalender bildet die Grundlage für den Verwaltungsrat zur Festlegung der konkreten Daten und Haupttraktanden der ordentlichen VR-Sitzungen.
- Der Führungskalender wird gestützt auf Ziff. 5.3 des Organisationsreglementes der Muster Produktions AG erlassen und ergänzt die Bestimmungen über die Sitzungen des Verwaltungsrates.
- Der Führungskalender soll alle drei Jahre zusammen mit dem Organisationsreglement bezüglich Aktualität und Vollständigkeit überprüft werden.

Sitzungsplan und Sitzungsschwerpunkte

Januar	VR-Sitzung mit Schwerpunkt provisorischer Jahresabschluss, Personelles, Organigramm, Selbstbeurteilung VR
März	VR-Sitzung mit Schwerpunkt definitiver Jahresabschluss, Bonus GL, Vorbereitung Generalversammlung und Strategietagung
Mai	Teilnahme am 2. Teil der Strategietagung mit GL
Juni	Generalversammlung und VR-Sitzung mit Schwerpunkt Follow-up Strategie und Marketing
September	VR-Sitzung mit Schwerpunkt Eckdaten Budget, Produktion, Qualität, Risk Management und IT
November	VR-Sitzung mit Schwerpunkt Prognose Jahresabschluss, Budget-Genehmigung, Zielsetzungen GL und Terminplanung nächstes Jahr

Zürich, 4. Januar 2007

Der Präsident des Verwaltungsrates:

Der Sekretär des Verwaltungsrates:

Dr. Friedrich Eisenstein

Max Wunderlich

11.29 Muster MIS-Konzept für Verwaltungsrat

MIS-KONZEPT FÜR VERWALTUNGSRAT

1. Zielsetzungen des MIS

- Durch ein Managementinformationssystem (MIS) soll der Verwaltungsrat regelmässig die notwendigen Angaben und Unterlagen erhalten, um alle für die Gesellschaft [*Gruppe*] wichtigen Entscheidungen zuverlässig und zeitgerecht fällen zu können.
- Durch das MIS soll eine einheitliche betriebswirtschaftliche Sprache in der ganzen Gesellschaft [*Gruppe*] durchgesetzt werden, damit die Kommunikation über finanzielle Zielgrössen und deren Erreichungsgrad klar, konsistent und transparent ist.
- Das MIS soll die Führung der Gesellschaft [*Gruppe*] fördern und vereinfachen, weshalb Umfang und Inhalt des MIS auf das Notwendige und Wichtige auszurichten sind unter Berücksichtigung der resultierenden Arbeitsbelastung für die Geschäftsleitung.
- Die Daten und Unterlagen für das MIS sind von der Geschäftsleitung nach den Vorgaben des VR unaufgefordert zusammenzustellen und gemäss festem Zeitplan zu liefern, sodass dem VR jeweils genügend Zeit zum Studium vor einer VR-Sitzung verbleibt.

2. Zeitlicher Umfang des MIS

- Die Geschäftsleitung hat dem VR jeweils bis zum 15. des Folgemonats einen Monatsbericht nach den Vorgaben des VR zu liefern, wobei dies je nach Wunsch der VR-Mitglieder in elektronischer oder körperlicher Form geschehen soll.
- Über die Erfolgszahlen der Gesellschaft [*der Tochtergesellschaften*] ist jeweils monatlich zu berichten, während nur quartalsweise zusätzlich ein detaillierter Forecast [*und die konsolidierten Gruppennzahlen*] zu liefern ist [*sind*].
- Über besondere Vorkommnisse (insbesondere Unfälle mit schwerer Körperverletzung oder Todesfolge sowie Betreibungen oder gerichtliche Klagen) ist der VR unabhängig vom MIS weiterhin jeweils umgehend zu informieren.
- Zusätzlich zum Monatsbericht sind dem VR-Präsidenten [*und dem VR-Delegierten*] die Protokolle der monatlichen GL-Sitzungen regelmässig zuzustellen.
- An den VR-Sitzungen orientieren CEO und CFO in Ergänzung zum Monatsbericht zusätzlich über die wichtigsten Sachgeschäfte wie Geschäftsgang, Innovationen, Entwicklung der Marktanteile, relevante Verträge und Projekte.

3. Inhaltlicher Umfang des MIS

- 1 Seite CEO-Report mit wichtigen Angaben über Kunden, Markt, Marken, Produktion, Qualität, Auftrags- und Beschäftigungslage, Personelles und ausserordentliche Vorkommnisse
- 1 Seite CFO-Report mit wichtigen Angaben über Umsatz, Aufwand, Begründung für wesentliche Budgetabweichungen, Erwartung, Entwicklung des Eigenkapitals, Liquidität (inkl. Angabe über die Bezahlung der Sozialversicherungen und Steuern) und wesentliche finanzielle Vorkommnisse
- 1 Seite Cockpit-Charts mit grafischer Darstellung der wichtigsten Kennzahlen in monatlicher und kumulierter Form, insbesondere Umsatz, Kosten, DB III und Cashflow
- 1 Seite rollierender Liquiditätsplan (12 Monate)
- 1–3 Seiten Projektliste im Überblick mit Kurzangaben über Stand der Projekte (insbesondere Erfüllungsgrad, ev. Probleme und Massnahmen)
- 1–3 Seiten Länderspezifische Angaben
- 1–3 Seiten Detailangaben zu Marketing und Marken
- Zusammengefasste Erfolgsrechnung pro Monat und kumuliert jeweils mit Vergleich zu Vorjahr und Budget (absolut und in Prozenten)
- Zusammengefasste Bilanz mit Vergleich zu Vorjahr und Budget.

4. Geltungsbereich

- Dieses Reglement tritt am 1. Juli 2007 in Kraft.
- Dieses Reglement ist jedes Jahr in der ersten Sitzung nach der ordentlichen Generalversammlung zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

Zürich, 4. Juli 2007

Der Präsident des Verwaltungsrates:

Der Sekretär des Verwaltungsrates:

Dr. Friedrich Eisenstein

Max Wunderlich