

Jahres- und Sitzungsplanung des Verwaltungsrates

Führungskalender, Sitzungskalender und Traktandenliste als Führungsinstrumente des Verwaltungsrates im Entscheidungsprozess des Unternehmens

Prof. Dr. Roland Müller, Rechtsanwalt und Notar (Staad) und Dr. Felix Horber, Rechtsanwalt, Generalsekretär Swiss Re (Zug)*

I. Einführung

1. Vorbemerkungen

Jedes Unternehmen, gleich welcher Grösse, hat im Jahreszyklus korporative Aufgaben zu erfüllen. Diese Aufgaben sind über das ganze Jahr verteilt. Einzelne dieser Aufgaben sind *wiederkehrender* Natur, d.h. sie fallen halbjährlich oder quartalsmässig an oder sind unter dem Jahr losgelöst von jeglichen Zeitvorgaben wiederholt zu erledigen. Daneben figurieren Aufgaben, die innerhalb des Kalenderjahres *einmalig* wahrzunehmen sind. Auch die einmaligen Aufgaben können – wie die wiederkehrenden Aufgaben – mit bereits fixierten Daten verknüpft sein oder können unter dem Jahr situativ terminiert werden.

Welches sind diese Aufgaben, die im Jahreszyklus eines Unternehmens zu erfüllen sind? Ausgangspunkt bildet Art. 716a Abs. 1 OR, welcher die Pflichten und Kompetenzen auflistet, die dem Verwaltungsrat unentziehbar und undelegierbar zugewiesen sind.¹ Dieser Pflichtenkatalog ist für den Verwaltungsrat bindend, unabhängig davon, ob das Unternehmen kotiert ist oder ob der Verwaltungsrat die Geschäftsführung delegiert hat.² Art. 716a Abs. 1 OR

Zu den unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats gemäss Art. 716a Abs. 1 OR zählt die Organisationsverantwortung. Die Autoren zeigen auf, welche der diesbezüglichen Aufgaben zu welchem Zeitpunkt innerhalb des Jahreszyklus wahrzunehmen sind. Sie erläutern im Einzelnen die Führungsinstrumente, die dem Verwaltungsrat für die planerische Aufgabe und als Leitplanken für die Entscheidungsprozesse dienen. Im Weiteren beantworten sie Fragen zur Zuständigkeit und Governance bei den Führungsinstrumenten und zeigen Besonderheiten der geschlossenen Sitzungen des Verwaltungsrats auf. Zi.

La responsabilité organisationnelle fait partie des attributions inaliénables du conseil d'administration de l'art. 716a al. 1 CO. Les auteurs soulignent quelles sont les tâches qu'il faut accomplir en la matière et à quel moment du cycle annuel elles doivent l'être. Ils indiquent en détail les instruments de gestion qui permettent au conseil d'administration d'assurer sa tâche de planification et qui constituent des garde-fous pour les processus de prise de décision. En outre, ils répondent à des questions relatives à la compétence et à la gouvernance en matière d'instruments de gestion. Enfin, ils soulignent les particularités des séances à huis clos du conseil d'administration. P.P.

* Dr. Felix Horber ist Absolvent des VR-CAS HSG und nebenamtlicher Oberrichter in Zug.

¹ Vgl. dazu *Forstmoser Peter*, Organisation und Organisationsreglement der Aktiengesellschaft, Zürich 2011, § 8 Rz. 3. Welche Detailaufgaben dahinterstehen, ergibt sich aus der Checkliste 11.11 bei *Müller Roland/Lipp Lorenz/Plüss Adrian*, Der Verwaltungsrat, 4. A., Zürich 2014, 798 ff.

² Falls die Geschäftsleitung nicht delegiert ist, hat der Verwaltungsrat nebst den in Art. 716a Abs. 1 OR umschriebenen Kompetenzen auch die Verantwortung für das operative Management.

erklärt, was der Verwaltungsrat zwingend zu erfüllen hat.³ Damit ist aber noch nicht entschieden, wann der Verwaltungsrat innerhalb des Jahreszyklus welche dieser Aufgaben zu behandeln hat. Diese Verknüpfung von Inhalt und zeitlicher Erledigung einer Aufgabe regelt das Gesetz nicht. Dies ist eine *planerische Arbeit*, die dem Verwaltungsrat obliegt. Er hat als oberstes Leitungsorgan die Entscheidungsprozesse im Unternehmen zu definieren und Art. 716a Abs. 1 OR so zu implementieren, dass auf der Zeitachse eines Kalenderjahres die in diesem Artikel aufgelisteten Aufgaben zeitgerecht terminiert und erledigt werden können.

Die Verknüpfung von Inhalt und zeitlicher Erledigung einer Aufgabe erfolgt in den *Führungsinstrumenten des Verwaltungsrates*. Die Führungsinstrumente sind Teil der Organisationsverantwortung des Verwaltungsrates und setzen die Leitplanken für die Entscheidungsprozesse im Unternehmen. Es können folgende Typen unterschieden werden:

- Führungskalender;
- Sitzungskalender;
- Traktandenliste.

Mit diesen Führungsinstrumenten soll organisatorisch gewährleistet werden, dass im Unternehmen nachweislich ein Prozess für die Entscheidungsfindung besteht und vor der Business Judgement Rule⁴ standhält.

Jedes dieser drei Führungsinstrumente dient einem spezifischen Zweck. Die drei Instrumente sind aufeinander abgestimmt und erlangen, ausgehend vom abstrakten Führungskalender, mit der Traktandenliste die höchste Konkretisierungsstufe. In kleineren Unternehmen mit relativ überschaubaren Führungsstrukturen können Führungs-

kalender und Sitzungskalender aber durchaus auch zusammengelegt werden.

Nachfolgend wird auf die Charakteristik dieser Führungsinstrumente detailliert eingegangen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Sitzungskalender. Als Herzstück dieser drei Instrumente basiert er auf dem Führungskalender und bildet seinerseits die Grundlage für die Traktandenliste.

2. Einleitende Fragestellungen

Der Einstieg erfolgt mit einigen Fragestellungen, um für die Thematik rund um die Führungsinstrumente zu sensibilisieren:

- Wieso braucht es einen Führungskalender und einen Sitzungskalender?
- Worauf basiert der Führungskalender?
- Wer kreiert den Führungskalender und wer den Sitzungskalender?
- Was sind die Essentialia eines Sitzungskalenders?
- Wie wird ein Sitzungskalender strukturiert?
- Wie detailliert ist ein Sitzungskalender auszugestalten?
- Wer genehmigt den Führungskalender, den Sitzungskalender und die Traktandenliste und wer aktualisiert diese Führungsinstrumente?
- Wer ist Adressat des Führungskalenders, des Sitzungskalenders und der Traktandenliste?

Das sind nur einige Fragen, die hier beispielhaft an den Anfang gestellt werden.

II. Führungsinstrumente des Verwaltungsrates

1. Führungsinstrumente im Kontext der Unternehmensstruktur und des Führungsrythmus

Ein Unternehmen, gleich welcher Grösse, hat sich so zu organisieren, dass der Entscheidungsprozess effizient funktioniert und ein permanenter Informationsfluss zwischen den Organen garantiert ist. Die Führungsinstrumente richten sich nach der Organisationsstruktur des Unternehmens. Sie sind gleichermaßen Öl und Schmiermittel im Räderwerk der Corporate Governance und bringen die unternehmensspezifischen Strukturen zum Funktionieren. Bevor die Führungsinstrumente erstellt werden können, muss deshalb Klarheit bestehen, wie die *Kompetenzen im Unternehmen verteilt* sind und wem welche Rolle im Entscheidungsprozess zufällt. Gleichzeitig muss

³ In den Statuten und im Organisationsreglement werden diese Aufgaben näher umschrieben, damit sie auf die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens abgestimmt sind. In Unternehmen mit komplexen Strukturen empfiehlt es sich, die Summe all dieser Aufgaben in einem Anhang zum Organisationsreglement (auch Charter genannt) zu erfassen und thematisch zu gliedern. Damit wird auf einen Blick das Pflichtenheft des Verwaltungsrates ersichtlich.

⁴ Die Business Judgement Rule besagt, dass die Gerichte sich bei der nachträglichen Beurteilung von Geschäftsentscheiden «Zurückhaltung aufzuerlegen haben, die in einem einwandfreien, auf einer angemessenen Informationsbasis beruhenden und von Interessenkonflikten freien Entscheidungsprozess zustande gekommen sind» (vgl. dazu das Bundesgericht im Urteil 4A_74/2012 vom 18. Juni 2012 E. 5.1); weitergehend dazu *Gauch Sandro*, Grundlage und Bedeutung der Business Judgement Rule in der Schweiz, RiU Bd. 14, Zürich 2018, insb. 54 ff.

auch eine Vorstellung darüber bestehen, in welchem *Rhythmus* und in welchen Zeiträumen sich die Entscheidungsträger im Unternehmen zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung zu treffen haben und auf welche Fixdaten (GV-Datum und Publikationsdaten) Rücksicht zu nehmen ist. Diese strukturellen und zeitlichen Parameter bilden die Eckpfeiler für das Design der einzelnen Führungsinstrumente. Sie sehen je nach Gesellschaft unterschiedlich aus, weil die Unternehmen verschiedene Strukturen aufweisen und für sich einen spezifischen Sitzungs- und Entscheidungsrythmus etabliert haben. Jede Gesellschaft verfügt somit über ihre spezifischen Führungsinstrumente.⁵

Die *Unternehmensstruktur* wird durch Gesetz, Statuten und Organisationsreglement des jeweiligen Unternehmens vorgegeben. Als Teil der Corporate Governance wird damit die Frage beantwortet, wer welche Aufgaben, welche Kompetenzen und welche Verantwortung im Unternehmen hat. Daraus wird ersichtlich, ob dem Verwaltungsrat neben seinen undelegierbaren auch noch operationelle Aufgaben zukommen oder ob er – wie bei grösseren Unternehmen üblich – seine delegierbaren Aufgaben einem operativen Management übertragen hat. Steht einmal fest, welches die Entscheidungsträger im Unternehmen sind, lässt sich auch eine Triage aller im Unternehmen anstehenden entscheidungsrelevanten Aufgaben vornehmen: Die einzelnen Aufgaben können den einzelnen Entscheidungsträgern⁶ spezifisch zugewiesen werden, womit eine wichtige Basisinformation für die Erstellung der Führungsinstrumente vorliegt. Es besteht jetzt Klarheit, wer was zu erledigen hat.

Der *Führungsrhythmus* definiert in einem nächsten Schritt, wie die Entscheidungsströme im Unternehmen zu bündeln sind und *wann* Entscheidungen zu treffen sind. Die Organisationsstruktur und die Entscheidungsstruktur des Unternehmens werden mithin auf die Zeitachse gelegt. Konkret lautet die Frage: In welchem Zeitraum im Jahr, in welcher Intensität und an welchen Daten und mit welchem Zeitbudget haben sich die Entscheidungsträger zu treffen, um die für das Unternehmen relevanten Beschlüsse

zu fassen? Mit der Festlegung dieser Zeitfenster, Daten und Termine beginnt die Arbeit an den einzelnen Führungsinstrumenten.

2. Führungsinstrumente im Einzelnen

a. Führungskalender

Die Funktion des Führungskalenders besteht darin, die Zeitfenster im Jahreszyklus eines Unternehmens festzulegen, in denen die Entscheidungsträger die für das Unternehmen relevanten korporativen Aufgaben zu erfüllen haben. Konkret sind die Quartale und Monate im Jahr zu bestimmen, in denen der Verwaltungsrat und allenfalls weitere Entscheidungsträger⁷ die für das Unternehmen massgebenden Entscheide zu treffen haben. Die Festlegung der Zeitfenster bildet die Basis für die Staffellung der Entscheidungsabläufe im Unternehmen und bestimmt letztlich den Sitzungsrythmus.⁸

Auf welche Monate sollen die einzelnen Sitzungsdaten verteilt werden? Vorerst stellt sich die Frage nach der Anzahl der Sitzungen des Verwaltungsrates. Wie oft hat sich der Verwaltungsrat im Verlaufe eines Kalenderjahres zu treffen, um das Unternehmen effizient zu führen? Die Grösse und Typizität des Unternehmens bestimmen den Sitzungsrythmus und die Anzahl der Sitzungen des Verwaltungsrates. Kotierte Firmen mit komplexen Strukturen führen im Jahr fast monatlich Sitzungen des Verwaltungsrates und/oder seiner Ausschüsse durch. In kleineren, nicht kotierten und nicht beaufsichtigten Firmen können vier Sitzungen des Gesamtverwaltungsrates durchaus ausreichend sein, um die korporativen Aufgaben innerhalb eines Kalenderjahres zu erledigen.

Hat man sich – ausgehend vom konkreten Unternehmen – für eine bestimmte Anzahl an Sitzungen entschieden, sind die Sitzungen vernünftig auf das ganze Jahr zu verteilen und quartalsmässig und monatlich festzulegen. Die so angedachten Zeiträume (bspw. Frühling) und monatlichen Zeitfenster (bspw. April) sind mit bestehenden Fixterminen und thematischen Schwerpunktthemen im Jahreszyklus eines Unternehmens abzustimmen.

⁵ Führungsinstrumente und Führungsmittel sollten differenziert werden; Böckli Peter, Schweizer Aktienrecht, 4. A., Zürich 2009, 1253 f., unterscheidet beim Konzern folgende Führungsmittel: Stimmrecht in der GV, vertragliche Bindungen, Doppelorganschaft, Konzernweisung.

⁶ Verwaltungsrat, Verwaltungsratsausschüsse, Verwaltungsratspräsident, Geschäftsleitung, Vorsitzender der Geschäftsleitung, einzelne Mitglieder der Geschäftsleitung.

⁷ Vgl. vorne Fn. 6.

⁸ Werden die wesentlichen VR-Aufgaben als Schwergewichtsthemen in einem Führungskalender zusammengefasst, zeigt sich, dass mindestens sechs VR-Sitzungen pro Jahr notwendig sind (Müller Roland, VR-Sitzung: Vorbereitung, Einberufung, Durchführung, Beschlussfassung, Protokollierung, SJZ 2011 47).

Im Zentrum der *Fixtermine* steht das Datum der Generalversammlung. Dieses steht in aller Regel schon weit im Voraus fest. Bei Publikumsgesellschaften werden die *GV-Daten* auf Jahre hinaus festgelegt. Dies hängt damit zusammen, dass bei Publikumsgesellschaften die Örtlichkeiten für die Generalversammlung aufgrund der relativ grossen Zahl an teilnehmenden Aktionärinnen und Aktionären frühzeitig reserviert werden müssen. Neben dem GV-Datum sind auch die *Publikationsdaten* wichtige Fixtermine im Kalenderjahr: Bekanntgabe der Jahres- und Halbjahresergebnisse und allfälliger Quartalszahlen sowie Publikation des Geschäftsberichts (Lageberichts)⁹ und der GV-Einladung. Hinzu kommen die Ferien und Festtage, die bei der Gestaltung des Führungskalenders zu berücksichtigen sind. Solche Fixtermine sind zwingende Vorgaben bei der Erstellung des Führungskalenders. Um diese Fixtermine herum sind nun die Sitzungstermine zu gruppieren.¹⁰ Damit entsteht ein erstes Grundraster des Führungskalenders.

Neben den Fixterminen gibt es *thematische Schwerpunkte*, mit denen sich jeder Verwaltungsrat zumindest einmal im Jahr zu befassen hat. Beispiele sind die Festlegung der Strategie und das Budget. Diese Themen sind zeitlich zu determinieren und ebenfalls, neben den Fixterminen, im Führungskalender vorzusehen.

Zu den Fixterminen und thematischen Schwerpunkten gesellen sich *wiederkehrende* und *einmalige* Themen, mit denen sich der Verwaltungsrat typischerweise im Jahreszyklus zu befassen hat: Berichterstattung über den Geschäftsverlauf, Projekte, Transaktionen, Risk Management, Finance, Corporate Governance¹¹. Auch diese Aufgabenfelder sind im Führungskalender abzuleuchten und auf der Zeitachse monatlich zu bestimmen.

Schliesslich ist zu entscheiden, wann innerhalb des Jahres *die noch verbleibenden Aufgaben* des Verwaltungsrates, wie sie im Gesetz, in den Statuten und im Organisationsreglement stipuliert sind, im Verwaltungsrat behandelt werden sollen. Die Befassung mit solchen Themen¹² kann an einer Sitzung des Verwaltungsrates stattfinden, die bereits um einen Fixtermin oder einen Termin mit einem Schwerpunktthema herum geplant ist, oder kann an einer separaten Sitzung erfolgen, womit ein neuer Sitzungstermin bzw. ein neues Zeitfenster resultiert.

Die Berücksichtigung dieser zeitlichen und thematischen (inhaltlichen) Auflagen und deren Umsetzung auf der Zeitachse führt zum Raster des Führungskalenders: Er gibt Auskunft, in welchem Zeitraum (Quartal/Monat) von wem was schwerpunktmässig zu behandeln ist. Je nach Unternehmen können all diese planerischen Überlegungen zu sehr unterschiedlichen Führungskalendern führen. Wie gesagt wird sich in grossen Publikumsgesellschaften mit komplexer Organisationsstruktur der Führungskalender mit fast monatlichen Zeitfenstern viel umfassender präsentieren als in kleinen Unternehmen, in denen sich der Führungskalender auf wenige Zeitfenster reduziert, in denen all die relevanten korporativen Aufgaben behandelt werden können.¹³

Der Führungskalender im hier verstandenen Sinne gibt aber noch keine Auskunft darüber, *welche Punkte* an den *einzelnen Sitzungstagen* zu behandeln sind. Er enthält keine konkreten Sitzungsdaten und keine Einzelheiten über die zu behandelnden Traktanden. Er ist relativ abstrakt und gibt keine zeitlichen und inhaltlichen Konkretisierungen vor. Er legt aus der Helikopterperspektive lediglich fest, welche korporativen Themen schwerpunktmässig

⁹ Vgl. Art. 698 Abs. 2 Ziff. 3 OR.

¹⁰ Beispiel: GV-Einladung. Die GV-Einladung muss spätestens 20 Tage vor der GV publiziert werden. Findet die GV Mitte April statt, muss der Verwaltungsrat ca. Mitte März die GV-Einladung verabschieden und dem Aktionariat zustellen. Falls noch ein Verwaltungsratsausschuss besteht, der sich mit Corporate-Governance-Fragen zu befassen hat, empfiehlt es sich, diese GV-Einladung zuerst noch diesem Ausschuss vorzulegen. Üblicherweise tagt dieser Ausschuss einige Tage oder gar Wochen vor der entsprechenden Gesamtverwaltungsratsitzung.

¹¹ Um sicherzustellen, dass alle relevanten Dokumente, die das Corporate Governance Framework eines Unternehmens darstellen, aktuell sind und mit den massgebenden rechtlichen und regulatorischen Auflagen übereinstimmen, empfiehlt es sich, dass der Verwaltungsrat diese Dokumente (wie bspw. das Organisationsreglement) jedes Jahr einer Überprüfung (Review) unterzieht.

¹² Bspw. die Befassung mit dem Thema «Corporate Social Responsibility».

¹³ Bei grossen Publikumsgesellschaften mit einer Holdingstruktur wird nicht nur ein Führungskalender für die Holdinggesellschaft erstellt, sondern auch ein globaler und gruppenweiter Führungskalender unter Einbezug der wichtigsten Tochtergesellschaften. Dieser globale oder gruppenweite Führungskalender ist ein absolut zentrales Führungs- und Steuerungsinstrument im Konzern, weil ohne eine solche monatliche Übersicht die Prozesse, die bspw. bei der konsolidierten Rechnungslegung zu befolgen sind, gar nicht eingehalten werden könnten. Der Führungsrhythmus der einzelnen Gesellschaften im Konzern ist filigran aufeinander abzustimmen. Damit können ein zeitgerechtes und reibungsloses Reporting und ein koordinierter Informationsfluss zwischen den Tochtergesellschaften und letztlich zur Holdinggesellschaft erfolgen.

in welchem Zeitraum innerhalb des Jahres zu behandeln sind.¹⁴

b. Sitzungskalender

Der Sitzungskalender ist eine Konkretisierung des Führungskalenders, in dem – auf der Basis der zeitlichen und thematischen Vorgaben im Führungskalender – *datumsmässig präzise* festgelegt wird, was die Entscheidungsträger im Unternehmen im Einzelnen zu behandeln haben.¹⁵ Der Sitzungskalender enthält die Sitzungsdaten und nennt die konkreten Sitzungsthemen.¹⁶ In Gesellschaften, in welchen – wie für grosse Publikumsgesellschaften üblich – neben dem Verwaltungsrat auch Verwaltungsratsausschüsse figurieren, ist sowohl für den Gesamtverwaltungsrat wie auch für jeden der Verwaltungsratsausschüsse ein separater Sitzungskalender zu erstellen.¹⁷ Existieren im Unternehmen mehrere Sitzungskalender, sind diese zeitlich und inhaltlich aufeinander abzustimmen.

Wie wird nun konkret ein solcher Sitzungskalender aufgebaut? Die relevante Frage lautet: An welchen Daten in den Sitzungsmonaten, die bereits im Führungskalender fixiert sind und thematisch schwerpunktmässig besetzt sind, und mit welchem Zeitbudget nimmt der Verwaltungsrat welche Aufgaben wahr, die ihm per Gesetz, Statuten und Organisationsreglement (inklusive Charter) zugewiesen sind?

In einem akribischen Prozess wird jede Aufgabe, die dem Verwaltungsrat gemäss Pflichtenheft zusteht, im Rahmen der Vorgaben des Führungskalenders datumsmässig festgesetzt und konkret auf einen oder mehrere Sitzungsdaten verteilt.¹⁸ Wiederkehrende Aufgaben werden im Sitzungskalender mehrmals im Jahr, auf einzelne Sitzungsdaten aufgeteilt, erscheinen. Einmalige Aufgaben hingegen werden lediglich *einem* spezifischen Sitzungstermin zugewiesen. Gewisse dieser Aufgaben werden, be-

vor sie im Gesamtverwaltungsrat zur Behandlung gelangen, in einem Verwaltungsratsausschuss vorbesprochen. In einer solchen Konstellation ist sicherzustellen, dass diese spezifische Aufgabe nicht nur im Sitzungskalender des Gesamtverwaltungsrates, sondern auch in jenem des jeweiligen Verwaltungsratsausschusses aufgeführt ist, und zwar zeitlich *vor* der Behandlung des Themas im Gesamtverwaltungsrat.

Jede Aufgabe wird im Sitzungskalender möglichst präzise umschrieben, so dass diese Aufgabenumschreibung später für die Formulierung des jeweiligen Traktandums in der entsprechenden Sitzung verwendet werden kann. Hier zeigt sich die Konnexität zwischen Sitzungskalender und Traktandenliste: Der Sitzungskalender ist die massgebende Basis für die in der Zeitachse später zu erstellenden Traktandenlisten. Ist er gut strukturiert und sorgfältig abgefasst, kann er leichthin in aussagekräftige Traktandenlisten umgegossen werden.

Folgende Vorgaben für den Sitzungskalender haben sich als zweckmässig ergeben:

- Der Behandlungsgegenstand (Traktandum) ist *inhaltlich präzise zu umschreiben*.
- Jeder Behandlungsgegenstand ist einem *spezifischen Sitzungsdatum* zuzuweisen.
- Soweit im Zeitpunkt der Erstellung des Sitzungskalenders schon abschätzbar und sinnvoll, ist für jeden Behandlungsgegenstand ein *Zeitbudget (Slot)* vorzusehen. Damit wird ersichtlich, wie viel Zeit die Behandlung eines spezifischen Traktandums an einer spezifischen Sitzung in Anspruch nimmt.
- Schliesslich ist der *Typus des Behandlungsgegenstandes* zu bestimmen: Aus dem Sitzungskalender muss hervorgehen, ob es sich bei einem spezifischen Traktandum um einen Beschlussgegenstand (Decision Item) handelt oder ob ein Thema lediglich zu reinen Informations- oder Diskussionszwecken traktandiert wird.

Wird der Sitzungskalender mit diesen Angaben versehen, resultiert ein Produkt, das dem Verwaltungsrat spiegelbildlich mit relativ hoher Genauigkeit zeigt, welche der ihm zustehenden korporativen Aufgaben er an welchen Sitzungsdaten in welchem Zeitrhythmus zu welchem Zweck zu erfüllen hat. Damit ist Art. 716a Abs. 1 OR planerisch umgesetzt. Jede der korporativen Aufgaben ist im Sitzungskalender – soweit möglich und abschätzbar – adressiert und in den jährlichen Entscheidungsprozess des Unternehmens zeitlich und inhaltlich integriert worden. Damit ist die Implementation des Führungskalenders ab-

¹⁴ Er legt den Zeitraum fest, in welchem bspw. das Budget zu behandeln ist oder der Verwaltungsrat seine Self-Evaluation vorzunehmen hat.

¹⁵ Üblicherweise wird der Sitzungskalender ein Jahr im Voraus vom VR festgelegt (vgl. *Zen-Ruffinen Marie-Noëlle/Bauen Marc*, Le conseil d'administration, Swiss Board Institute, Genève 2017, Rz. 298).

¹⁶ Diese Übersichten werden auch Road Maps genannt.

¹⁷ Für grössere Unternehmen wird deshalb empfohlen, die Terminplanung bereits zwei Jahre im Voraus festzulegen (*Dubs Rolf*, Verwaltungsratssitzungen – Grundlagen und Sitzungstechnik, 2. A., Bern 2012, 18).

¹⁸ Im Normalfall wird deshalb der Sitzungskalender zumindest für das laufende Jahr im Voraus festgelegt (*von der Crone Hans Caspar*, Aktienrecht, SJL, Bern 2014, Rz. 108).

geschlossen: Alle Informationen aus dem Führungskalender sind im Sitzungskalender verarbeitet und zeitlich und inhaltlich präzisiert worden.

Der Sitzungskalender im hier beschriebenen Stil braucht nicht jedes Jahr neu aufgesetzt zu werden. Viele der korporativen Aufgaben wiederholen sich jedes Jahr und können daher wie im Vorjahr geplant und behandelt werden. Hingegen bleibt zu prüfen, ob gegenüber dem Vorjahr neue Aufgaben auf den Verwaltungsrat zugekommen sind, ob neue regulatorische Auflagen bestehen, die den Verwaltungsrat zur Anpassung seines Pflichtenheftes und somit zur Ergänzung seines Sitzungskalenders zwingen. Der Sitzungskalender ist mithin laufend zu aktualisieren. Zudem empfiehlt sich, den Sitzungskalender nach jeder Verwaltungsratssitzung zu überprüfen und allenfalls zu ergänzen, indem Pendenzen eingefügt und einem spezifischen Sitzungsdatum zur Erledigung zugewiesen werden, bestehende Themen neu terminiert oder neue Themen aufgenommen werden.

Hat der Sitzungskalender einmal eine Konsistenz und Verlässlichkeit erreicht, die den rechtlichen Anforderungen und den spezifischen Bedürfnissen des Unternehmens entsprechen, ist er ein *relativ statisches* Führungsinstrument, das für eine effiziente Arbeit im Verwaltungsrat unabdingbar ist. Mit dem Sitzungskalender ist die Basis für die konkrete Sitzungsplanung geschaffen. Die finale Umsetzung des Sitzungskalenders erfolgt mit der Traktandenliste. Sie vollzieht die Vorgaben des Sitzungskalenders.¹⁹

c. Traktandenliste

Die Traktandenliste ist – aus der Trilogie der Führungsinstrumente – das Instrument, das die Sitzungsstruktur definiert. Die Traktandenliste vollzieht die Vorgaben des Sitzungskalenders, wird zeitnah erstellt und gibt für einen bestimmten Sitzungstermin präzise vor, wer was in welcher Form und zu welchem Zweck vorzutragen hat.²⁰

Die Hauptinformationen der Traktandenliste stammen aus dem Sitzungskalender, weil in diesem schon vorge-

zeichnet ist, an welchen Daten welche Themen zu behandeln sind. In der Traktandenliste erfolgt der *Feinschliff*, indem Sitzungszeitpunkt und Sitzungsdauer festgelegt werden, den einzelnen Themen ein definitives Zeitbudget zugewiesen wird und die Redner (Speakers) für die einzelnen Traktanden bestimmt werden. Zu den Themen, die bereits durch den Sitzungskalender vorgegeben sind, gesellen sich noch Themen aus aktuellem Anlass²¹ sowie Pendenzen aus vorangehenden Sitzungen.²²

Stehen die Traktanden für eine spezifische Sitzung einmal fest, stellt sich die Frage nach der Reihenfolge dieser Traktanden. Wie sind die Traktanden thematisch zu ordnen, wie zu gliedern oder allenfalls zu gruppieren? Dies bedingt eine Vorstellung darüber, wie die Sitzung strukturiert werden soll. Denn durch die Art und Weise, wie die Traktandenliste gestaltet wird, werden der Ablauf und der Charakter der Sitzung bestimmt.²³

Grundsätzlich kann die Sitzung in einen offenen, einen internen und einen geschlossenen Sitzungsteil unterteilt werden. Im offenen Sitzungsteil nehmen nebst den Mitgliedern des Verwaltungsrates auch Mitglieder der Geschäftsleitung und je nach Bedarf weitere Gäste teil.²⁴ Im internen Sitzungsteil sind nur noch die VR-Mitglieder und der VR-Sekretär anwesend; Geschäftsleitungsmitglieder sind nur zugelassen, wenn sie gleichzeitig VR-Mitglieder sind. Im geschlossenen Sitzungsteil nimmt auch der VR-Sekretär nicht teil, ausser er sei selbst VR-Mitglied.

Was konkret die Reihenfolge der Traktanden anbelangt, gibt es keine strikten Vorgaben. Die nachfolgenden Überlegungen haben Empfehlungscharakter. Es gilt aber einige Grundsätze zu beachten:

- An den Anfang des *offenen Sitzungsteils* gehört stets die *Genehmigung des Protokolls* der letzten Sitzung.²⁵ Im Anschluss daran kann auch über die Erledigung der Pendenzen informiert werden.

¹⁹ Ob der Verwaltungsrat den Sitzungskalender letztlich einhält und damit seine Aufgaben erfüllt, zeigt eine Kontrolle der VR-Protokolle (Meier-Gubser Stefanie, Der Treuhänder als Verwaltungsrat, TREX 2017 217).

²⁰ Es ist Aufgabe des VR-Sekretärs, basierend auf dem Führungskalender und dem Sitzungskalender sowie den allfälligen Pendenzen aus der letzten Sitzung dem VR-Präsidenten einen ersten Vorschlag für die Traktandenliste zu unterbreiten, vgl. dazu Müller Roland, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung des VR-Sekretärs, Expert Focus 2015 1043.

²¹ Bspw. neue Projekte, Transaktionen oder personelle Fragen.

²² Die definitive Festlegung der Traktandenliste obliegt i.d.R. dem VR-Präsidenten, denn er hat auch für ausreichende Informationen zu jedem Traktandum zu sorgen (vgl. Plüss Adrian/Facincani-Kunz Dominique, Personengesellschaften und Aktiengesellschaft – Vergütungsverordnung Art. 530–771 OR – VegüV, CHK – Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, 3. A., Zürich 2016, N 7 zu Art. 715a OR).

²³ Der VR-Präsident muss sich zusätzlich auch noch Gedanken zur zeitlichen Abfolge machen, denn nur so kann die Sitzung effizient abgewickelt werden, vgl. Zen-Ruffinen/Bauen (Fn. 15) Rz. 349.

²⁴ Siehe dazu hinten unter IV. Sitzungsteilnehmer und Gäste.

²⁵ Müller (Fn. 8) 48.

- Es folgen, sofern Verwaltungsratsausschüsse bestehen, die *Berichterstattungen* dieser Ausschüsse. Der Verwaltungsrat soll über einen Informationsgleichstand verfügen, damit er seine Entscheidungen bei den nachfolgenden Traktanden auf informierter Basis treffen kann.²⁶
- Anschliessend folgt die Berichterstattung der *Geschäftsleitung* über den Verlauf der operativen Geschäfte und die Lage des Unternehmens.
- Je nach Unternehmen und Geschäftssparte werden auch Berichte aus den *Gruppenfunktionen* wie Risk Management, Finance oder Asset Management regelmässige Traktandenpunkte bilden.
- *Spezialthemen*, wie bspw. die Befassung mit einem neuen Projekt oder geplante Transaktionen, sollen erst später im Sitzungsverlauf traktandiert werden, d.h. nach der Behandlung der oben erwähnten wiederkehrenden Themen.
- Auch empfiehlt sich, gewisse *Standardtraktanden* im offenen Sitzungsteil aufzuführen, damit sichergestellt wird, dass gewisse Punkte nicht vergessen gehen, bspw. Personelles, Project Updates oder generell unter dem *Sammeltraktandum* «Diverses» (Any other Business).²⁷ Es kann durchaus sein, dass in einer konkreten Sitzung unter einem solchen Standardtraktandum oder Sammeltraktandum nichts zu berichten ist, weil eben nichts ansteht.
- Sodann bewährt es sich in der Praxis, nach dem offenen Sitzungsteil einen *internen Sitzungsteil*²⁸ abzuhalten, an welchem grundsätzlich nur noch die Mitglieder des Verwaltungsrates und der VR-Sekretär anwesend sind.
- Auch ist es ratsam, ganz am Schluss einen *geschlossenen Sitzungsteil*²⁹ vorzusehen, in welchem dann nur noch die Mitglieder des Verwaltungsrates unter sich sind. Der VR-Sekretär (Company Secretary) ist hier in aller Regel nicht anwesend.

Diese Grundsätze bei der Gestaltung der Traktandenliste sind mit der Anforderung zu kombinieren, inhaltlich zusammengehörende Themen zu gruppieren und entweder

in einem Traktandenpunkt mit Untertraktanden oder gleich hintereinander in Einzeltraktanden aufzuführen.

Die Struktur der Sitzung wird auch durch die Sitzungsdauer geprägt. Bei mehrstündigen Sitzungen ist es ratsam, Pausen einzubauen und bei ganztägigen Sitzungen Mittagspausen mit leichter Verpflegung einzuplanen.

Ist das Programm für die Traktandenliste definiert, gilt der Fokus abschliessend der Form, d.h. der *Gestaltung der Traktandenliste*. In der Praxis bewähren sich Traktandenlisten, die übersichtlich, gut strukturiert und aussagekräftig sind und einen hohen Detaillierungsgrad aufweisen. Sie erleichtern die Sitzungsvorbereitung, ermöglichen einen effizienten Sitzungsverlauf und sind auch für die Protokollierung hilfreich.

Jeder Behandlungsgegenstand kann auf der Traktandenliste mittels inhaltlicher und formeller Kriterien näher spezifiziert werden. Im Einzelnen können bei jedem Traktandenpunkt etwa folgende Angaben gemacht werden:

- *Festlegung des Anfangszeitpunktes* für die Behandlung des Traktandums: Gemeint ist der Zeitpunkt, d.h. die genaue Zeit, wann das entsprechende Traktandum beginnt (bspw. 13.00 Uhr). Dabei ist jeweils zu bedenken, in welcher Zeitzone die Sitzung stattfindet.³⁰
- *Präzise Umschreibung* des Traktandums: Die Formulierung des Traktandums kann sich an jene anlehnen, die bereits im Sitzungskalender für das entsprechende Thema gewählt wurde (bspw. Audit Plan 2018).
- *Dauer der Behandlung* des Traktandums in der Sitzung (Slot): Unter diesem Kriterium wird angedeutet, wie lange das Thema in der Sitzung maximal behandelt werden soll (bspw. 30 Minuten).
- *Bezeichnung der Personen*, die durch das Traktandum führen: Auf der Traktandenliste ist anzugeben, wer das Thema an der Sitzung präsentiert (Redner) bzw. wer für das Thema zuständig ist (Sponsor). Es können auch mehrere Personen, je nach Situation des Einzelfalles, aufgeführt werden. Die Bezeichnung der Personen kann namentlich oder mittels blosser Funktionsbezeichnung (bspw. Group CFO) erfolgen.
- *Typus des Behandlungsgegenstandes*: Bei diesem Kriterium wird angegeben, ob das entsprechende Traktandum zu einem formellen Beschluss führt (Decision Item) oder ob es rein informativen Charakter hat und darüber

²⁶ Auch für die Ausschusssitzungen selbst ist vom jeweiligen Präsidenten eine Traktandenliste festzusetzen (vgl. *Hochstrasser Christian*, Die Rolle des Vergütungsausschusses nach der Umsetzung der Minder-Initiative, SSHW Bd. 332, Zürich 2016, Rz. 323).

²⁷ *Müller* (Fn. 8) 48.

²⁸ Dieser Teil wird deshalb auch «VR-Interna» genannt.

²⁹ Auch Private Session genannt. Siehe dazu weiter hinter unter III. Geschlossene Sitzung des Verwaltungsrates im Besonderen (Huis clos).

³⁰ Falls an der Sitzung Teilnehmer aus unterschiedlichen Zeitzonen sich mittels elektronischer Hilfsmittel einwählen, ist die Zeitdifferenz zur Swiss Time zu bedenken und auf der Sitzungseinladung explizit aufzuführen.

- bloss eine Diskussion geführt werden soll, ohne einen formellen Beschluss zu fassen (Information Item).
- *Form der Präsentation:* Sodann empfiehlt sich, auf der Traktandenliste einen Hinweis zu machen, in welcher Form das Thema an der Sitzung präsentiert wird. Dies kann eine dokumentierte Präsentation oder ein mündlicher Vortrag sein³¹.
 - *Auflistung der Sitzungsteilnehmer:* Es ist in der Praxis hilfreich, wenn sämtliche Sitzungsteilnehmer auf der Traktandenliste namentlich aufgeführt werden. Dabei ist zwischen Mitgliedern des Verwaltungsrates, Mitgliedern der Geschäftsleitung und weiteren Mitgliedern aus dem operativen Management, Sprechern sowie allfälligen Gästen zu differenzieren.
 - *Informationen zur Logistik und Organisation der Sitzung:* Auf der Traktandenliste sind Datum, Zeit und Ort der Sitzung (inklusive präziser Ortsbeschreibung und Detailangaben zur Erreichbarkeit) deutlich zu markieren. Diese Angaben sind Teil einer korrekten Einladung.
 - *Ausstellungsdatum der Traktandenliste und Unterzeichnung:* Die Agenda wird vom VR-Sekretär erstellt und vom Verwaltungsratspräsidenten unterzeichnet. Dabei ist auch eine elektronische Unterschrift ausreichend.³² Schliesslich wird jeweils das Datum aufgeführt, an welchem die Agenda finalisiert wurde (Ausstellungsdatum).³³

Traktandenlisten werden nicht nur für Sitzungen des Verwaltungsrates, sondern auch für andere Sitzungen erstellt.³⁴ Es empfiehlt sich, im ganzen Unternehmen für die

Traktandenlisten – soweit sinnvoll – ein einheitliches Muster (Template) zu verwenden, und zwar für alle Sitzungen aller Gremien. Dies erhöht die Lesbarkeit und Verständlichkeit und diszipliniert die Verfahrensabläufe im Entscheidungsprozess.

3. Ownership und Governance bei den Führungsinstrumenten

a. Erstellung der Führungsinstrumente

Nach der Beschreibung der einzelnen Führungsinstrumente und deren Auswirkungen auf die Struktur der Sitzung des Verwaltungsrates stellen sich, wie eingangs dargestellt, Fragen nach der Ownership und Governance. Wer ist für die einzelnen Aufgaben rund um die dargestellten Führungsinstrumente zuständig?

Dem VR-Sekretär kommt in diesem Kontext eine Schlüsselposition zu. Er ist Dreh- und Angelpunkt, Organisator und Administrator dieser Planungsarbeiten. Er entwirft den Führungskalender, den Sitzungskalender und die Traktandenlisten. Die Entwürfe werden mit dem Präsidenten des Verwaltungsrates bzw. mit den Vorsitzenden der Ausschüsse des Verwaltungsrates besprochen und anschliessend durch den VR-Sekretär finalisiert.

b. Genehmigung der Führungsinstrumente

Der Führungskalender des Verwaltungsrates wird durch den Verwaltungsratspräsidenten vorbereitet und dem Verwaltungsrat frühzeitig zur Genehmigung unterbreitet. In grossen Unternehmen mit komplexen Führungsstrukturen und langwierigen Entscheidungsprozessen empfiehlt sich, den Führungskalender schon rund zwei Jahre im Voraus zu erstellen. Um eine möglichst hohe Akzeptanz zu erreichen, wird der Führungskalender vorgängig auch mit allen Vorsitzenden der diversen Verwaltungsratsausschüsse abgestimmt. In der Praxis hat sich diese Vorgehensweise bewährt. Der Führungskalender ist, weil er lediglich monatlich die Themenschwergewichte vorgibt und keine weiteren Konkretisierungen enthält, relativ stabil. Er wird nur in Ausnahmefällen und nach vorheriger Abstimmung mit allen betroffenen Sitzungsteilnehmern abgeändert.³⁵

Die Sitzungskalender des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse werden vom Verwaltungsratspräsidenten bzw. von den Vorsitzenden der einzelnen Verwaltungsratsaus-

³¹ Mit oder ohne Pre-reading-Unterlagen.

³² Traktandenlisten werden häufig elektronisch verschickt. Nach der hier vertretenen Meinung sollten Traktandenlisten mit einer elektronischen Unterschrift versehen werden, dies als Zeichen dafür, dass die Einladung final ist. Dies gehört zu einer formell korrekten Sitzungseinberufung. Zur Form der Einberufung vgl. Müller (Fn. 8) 47 f.

³³ Die Einladung muss datiert sein, um letztlich den Nachweis zu ermöglichen, dass mit genügender Vorlaufzeit eingeladen wurde.

³⁴ Ein besonderes Problem im Zusammenhang mit der Traktandenliste der Generalversammlung entsteht, wenn während der Generalversammlung technische Probleme auftreten, sodass diese nicht ordnungsgemäss durchgeführt oder beendet werden kann. In diesem Falle ist nach dem neuen Art. 701f Abs. 1 E-OR 2016 die GV zu einem späteren Zeitpunkt zu wiederholen, wobei bereits beschlossene Verhandlungsgegenstände nicht erneut traktandiert werden müssen und auch die in Art. 700 Abs. 1 OR vorgesehene Einberufungsfrist von mindestens 20 Tagen nicht erneut einzuhalten ist, sofern die Traktandenliste unverändert bleibt (Bühler Christoph B., Digitale Revolution im Aktienrecht?, SJZ 2017 571).

³⁵ Je abstrakter ein Führungsinstrument ist, umso stabiler ist es. Traktandenlisten hingegen sind viel konkreter ausgestaltet und werden zeitnah erstellt, weshalb Anpassungen leichter möglich sind.

schüsse genehmigt und vom VR-Sekretär nachgeführt bzw. aktualisiert. In aller Regel werden die Sitzungskalender rund ein Jahr im Voraus erstellt.

Die Traktandenlisten des Verwaltungsrates und seiner Ausschüsse werden vom Verwaltungsratspräsidenten bzw. von den Vorsitzenden der einzelnen Verwaltungsratsausschüsse genehmigt. Die Traktandenlisten des Verwaltungsrates sind mit jenen der einzelnen Ausschüsse abgestimmt. Die Ausschusssitzungen müssen sich nahtlos in das Gerippe der Gesamtverwaltungsratsitzungen einfügen, damit die Ausschüsse ihrer Vorbereitungsfunktion gerecht werden können. Um eine zusätzliche Effizienz und die Koordination zwischen den einzelnen Ausschüssen zu erreichen, können einzelne Traktanden von Ausschusssitzungen auch als *Joint Sessions* geführt werden. Konkret heisst das, dass in einer Sitzung bei solchen *Joint Sessions* Mitglieder von verschiedenen Ausschüssen gleichzeitig anwesend sind.³⁶ Traktandenlisten werden ca. einen Monat vor den Sitzungen erstellt und vom Verwaltungsratspräsidenten unterzeichnet. Sie können von den sitzungsverantwortlichen Personen bis unmittelbar vor der Sitzung, aus welchen Gründen auch immer, abgeändert bzw. aktualisiert werden. Diese Flexibilität muss bestehen bleiben, damit die Gremien zeitnah, effizient und zielführend arbeiten können.

c. Adressaten der Führungsinstrumente

Der Führungskalender wird, sobald genehmigt, allen involvierten Entscheidungsträgern im Unternehmen zugestellt, weil er ein absolut zentrales Führungs- und Planungsinstrument darstellt. Er wird auch den Assistentinnen und Assistenten der jeweiligen Führungspersonen verteilt, damit sie die nötigen Planungen in deren Agenden vornehmen können.

Die Sitzungskalender werden dem Verwaltungsratspräsidenten und den Vorsitzenden der einzelnen Ausschüsse, den Verwaltungsratsmitgliedern der einzelnen Ausschüsse sowie den Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie jenen Mitgliedern aus dem operativen Management zugestellt, die jeweils an den Ausschusssitzungen des Verwaltungsrates teilnehmen. Damit erfährt das Management schon mindestens ein Jahr im Voraus, wann was zu präsentieren ist, was allen Betroffenen eine grössere Planungssicherheit gibt und eine ausreichende Vorbereitungszeit gewährt.

Die Traktandenlisten schliesslich werden allen Sitzungsteilnehmern zugestellt. Gleichzeitig wird allen Sitzungsteilnehmern die gesamte Sitzungszeit in ihrer Agenda elektronisch blockiert. Die Sprecher, die nur ein einzelnes Traktandum zu vertreten haben, erhalten eine elektronische Einladung mit dem Slot, an welchem sie für die Präsentation im Board-Raum zu erscheinen haben.

d. Board Self-Evaluation

Mit all diesen dargestellten Planungs- und Vorbereitungsschritten – Führungskalender, Sitzungskalender und Traktandenliste – sind die Voraussetzungen geschaffen für eine effiziente und gut strukturierte Verwaltungsratssitzung. Der Verwaltungsrat wird im Rahmen der jährlichen Selbstbeurteilung (Board Self-Evaluation) Gelegenheit haben, seine Arbeit kritisch zu hinterfragen und die Effizienz, Funktionalität und Wirksamkeit der einzelnen Führungsinstrumente zu überprüfen. In diesem Kontext soll insbesondere zur Sprache kommen,

- ob sich der Führungskalender und der damit verbundene Sitzungsrythmus im Unternehmen bewährt hat;
- ob der Sitzungskalender und die davon abgeleiteten Traktandenlisten im gewünschten Ausmass dazu beigetragen haben, gut organisierte und effiziente Verwaltungsratssitzungen durchzuführen;
- und letztlich, und dies ist absolut zentral, ob der Verwaltungsrat seine Pflichten – wie im Sitzungskalender vorgegeben und in den jeweiligen Traktandenlisten umgesetzt – in der Praxis auch tatsächlich wahrgenommen hat.

Ein solcher Selbstbeurteilungsprozess ist Ausdruck einer Kultur im Verwaltungsrat, die konstruktiv-kritisch ist und auf Vertrauen basiert.

III. Geschlossene Sitzung des Verwaltungsrates im Besonderen (*Huis clos*)

1. Unterschiedliche Vertraulichkeit in VR-Sitzungen

Eine Sitzung des Verwaltungsrates kann – wie bereits ausgeführt – einen offenen, einen internen und einen geschlossenen Sitzungsteil umfassen. Im geschlossenen Sitzungsteil sind nach der hier vertretenen Meinung ausschliesslich die Mitglieder des Verwaltungsrates anwesend. Der VR-Sekretär und die Mitglieder der Geschäftsleitung sind bei diesem Sitzungsteil ausgeschlossen, sofern sie nicht ebenfalls Mitglieder des Verwaltungsrates sind.

³⁶ Bspw. Mitglieder des Prüfungsausschusses (Audit Committee) und des Finanz- und Risikoausschusses (Finance and Risk Committee).

Der Verwaltungsrat ist mithin unter sich und bildet – ganz in Anlehnung an Jean-Paul Sartres Drama «Huis clos»³⁷ – eine geschlossene Gesellschaft.

Der geschlossene Sitzungsteil kann vor, während oder nach den übrigen Sitzungsteilen stattfinden. In der Regel wird ein Huis clos als erster Sitzungsteil oder als letzter Sitzungsteil der Verwaltungsratsitzung abgehalten. Nicht selten wird dieser geschlossene Sitzungsteil gar nicht traktandiert. Wird er aber auf der Einladung im Hinblick auf die zeitliche Verfügbarkeit der Verwaltungsratsmitglieder angeführt, so erfolgt grundsätzlich keine Angabe der Diskussionspunkte, um die Vertraulichkeit vollständig zu wahren.

2. Gegenstand des geschlossenen Sitzungsteils

Die Exklusivität der Teilnehmer im geschlossenen Sitzungsteil muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass keine Transparenz über die zu besprechenden Themen besteht. Ausnahmsweise kann auf der Traktandenliste darauf hingewiesen werden, welche Themen der Verwaltungsrat im geschlossenen Sitzungsteil behandeln möchte. Damit wird auch für Dritte (also für Nichtzugelassene) ersichtlich, was Gegenstand der geschlossenen Sitzung bildet. Diese Behandlungspunkte müssen allerdings nicht abschliessend sein. Es verbleibt mithin stets Raum für weitere Themen, womit letztlich offenbleibt, was Gegenstand einer geschlossenen Sitzung bildet.

Unabhängig davon, ob Transparenz über den Behandlungsgegenstand besteht, kann der geschlossene Teil unterschiedlichen Zwecken dienen. Denkbar ist ein reiner Gedankenaustausch, ohne ein konkretes Verhandlungsergebnis anzusteuern. Möglich sind aber auch Themen, die bis zur Beschlussreife diskutiert werden. Eine eigentliche Beschlussfassung ergibt nur dann Sinn, wenn darüber auch Protokoll geführt wird. Ansonsten lässt sich der Beschluss später nicht nachvollziehen. Damit stellt sich unweigerlich die Frage nach der Protokollführung im Huis clos.

3. Protokollführung im geschlossenen Sitzungsteil

a. Grundsätzliche Überlegungen

Über den geschlossenen Sitzungsteil wird im Gegensatz zum offenen und internen Sitzungsteil grundsätzlich kein Sitzungsprotokoll geführt. Die geschlossene Gesellschaft ist unter sich und will auch unter sich bleiben. Die Exklusivität dieses Sitzungsteils wäre nicht gegeben, wenn das, was im Huis clos besprochen und verhandelt wurde, protokolliert würde und somit für die Aussenwelt letztlich transparent wäre. Gerade bei öffentlichen Unternehmen ist im Hinblick auf das Öffentlichkeitsgesetz Vorsicht bei der Protokollführung geboten, da Protokolle als amtliche Dokumente gelten. Nach dem Öffentlichkeitsprinzip hat aber jede Person das Recht, amtliche Dokumente einzusehen und von den Behörden Auskünfte über den Inhalt amtlicher Dokumente zu erhalten.

Da meist keine Protokollierung des geschlossenen Sitzungsteils erfolgt, vermögen entsprechende Diskussionen und Beschlüsse den Verwaltungsrat im Hinblick auf die Business Judgement Rule auch nicht zu entlasten. Wichtige Diskussionspunkte, insbesondere im Zusammenhang mit Finanztransaktionen, sind deshalb in einem Sitzungsteil zu behandeln, über den auch ein Diskussions- oder Verhandlungsprotokoll geführt wird.³⁸

b. Nachträgliche Orientierung über den Verlauf der geschlossenen Sitzung

Wurde in einem Huis clos das aufgeworfene Thema ohne Protokollführung bis zur Beschlussreife diskutiert, so gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie der Verwaltungsrat dennoch zu einem im Hinblick auf die Business Judgement Rule ordnungsgemässen Beschluss gelangen kann. Bei der ersten Variante bittet der Verwaltungsratspräsident am Ende des geschlossenen Sitzungsteils den VR-Sekretär in den Sitzungsraum, um ihn in Anwesenheit des gesamten Verwaltungsrates über die Ergebnisse der geschlossenen Sitzung zu orientieren mit dem Auftrag, dies protokollarisch festzuhalten. Problematisch ist bei diesem Lösungsansatz der Umstand, dass die Hauptpunkte der Diskussion nochmals wiederholt und von den jeweiligen Votanten bestätigt werden müssen, damit der VR-Sekretär das Protokoll auch als vollständig und wahrheitskonform unterzeichnen kann. Diese Variante ist aber dann nicht möglich,

³⁷ «Huis clos» ist ein Drama des französischen Schriftstellers und Philosophen Jean-Paul Sartre (1905–1980). Es wurde 1944 uraufgeführt und verdeutlicht die elende Situation von drei charakterlosen Menschen, welche nach dem Tod in die Hölle kommen und sich dort in einem geschlossenen Raum ohne Entrinnen gegenseitig physisch drängeln. Mit einer VR-Sitzung hat hoffentlich nur die Bezeichnung «Huis clos» als «geschlossene Gesellschaft» etwas gemeinsam.

³⁸ Vgl. zum Inhalt des Protokolls Müller Roland, Protokollführung und Protokollauswertung bei Sitzungen und Versammlungen, 2. A., Zürich/St.Gallen 2015, 39 ff.

wenn der VR-Sekretär nach dem offenen bzw. internen Sitzungsteil nicht mehr zur Verfügung stehen muss, was wohl i.d.R. der Fall sein dürfte.

c. *Verwaltungsrat bezeichnet ein Mitglied des Verwaltungsrates als Protokollführer*

Als zweite Variante bietet sich die Bezeichnung eines Ad-hoc-Protokollführers an. Der Verwaltungsrat als Gremium bezeichnet entweder zu Beginn oder im Verlauf der geschlossenen Sitzung auf Antrag des Verwaltungsratspräsidenten ein Verwaltungsratsmitglied als Ad-hoc-Protokollführer für den geschlossenen Sitzungsteil.

Dieses Protokoll wird als separates Protokoll mit eigener Nummerierung geführt und auch an der nächsten Sitzung des Verwaltungsrates separat genehmigt. Es wird nicht in das Protokoll des ständigen VR-Sekretärs integriert, welches dieser zum offenen bzw. internen Sitzungsteil erstellt. Je nach Notwendigkeit kann dieses Separatprotokoll nur als Beschlussprotokoll oder als ordentliches Diskussions- bzw. Verhandlungsprotokoll geführt werden. Im Hinblick auf die Business Judgement Rule ist nur die letzte Variante eine zweckmässige Alternative.

Der Vorteil dieses Lösungsansatzes mit einem Ad-hoc-Protokollführer besteht darin, dass der Ad-hoc-Protokollführer unmittelbar an der Sitzung teilnimmt und das Protokollierte der eigenen Wahrnehmung entspricht. Es braucht keine zusätzliche Zusammenfassung. Dieses separate Protokoll muss dem VR-Sekretär auch nicht offengelegt werden. Allerdings bleibt die Problematik des Öffentlichkeitsgesetzes ebenso bestehen wie eine allfällige Offenlegung in einem Zivil- oder Strafprozess.

4. Empfehlung

Im Sinne einer klaren Regelung empfiehlt es sich, im geschlossenen Sitzungsteil (Huis clos) nur Themen zu diskutieren, die noch keine Beschlussreife haben. Im Zentrum stehen somit ein reiner Gedankenaustausch sowie die Meinungsbildung. Es können im Huis clos aber auch Themen vorbesprochen werden, um sie in einer nachfolgenden Verwaltungsratssitzung im offenen oder internen Sitzungsteil formell zu traktandieren, zum Beschluss zu erheben und zu protokollieren. Denkbar wäre auch ein Zirkularbeschluss³⁹.

Sollte sich im geschlossenen Sitzungsteil trotzdem einmal das Bedürfnis einstellen, einen formellen Beschluss zu fassen, ist dieser im Sinne der oben ausgeführten Szenarien ordnungsgemäss zu protokollieren. Dazu dürfte die Bezeichnung eines Ad-hoc-Protokollführers aus dem Kreise der Verwaltungsratsmitglieder ausnahmsweise zweckmässig sein, auch wenn sonst üblicherweise ein Verwaltungsratsmitglied selbst kein Protokoll führen sollte. Werden hingegen keine Beschlüsse gefasst, kann auf eine Protokollführung gänzlich verzichtet werden, was dem Sinn und Zweck des Huis clos am besten entspricht.

IV. Sitzungsteilnehmer und Gäste

1. Teilnehmerkreis

Der Kreis der Teilnehmer an Verwaltungsratssitzungen und an Sitzungen der Verwaltungsratsausschüsse wird im Voraus festgelegt und auf der Traktandenliste aufgeführt. Zu den Sitzungsteilnehmern gehören:

- Mitglieder des Verwaltungsrates;
- Mitglieder der Geschäftsleitung;
- Weitere Mitglieder aus dem operativen Management, die jeweils an den Sitzungen des Verwaltungsrates oder der jeweiligen Verwaltungsratsausschüsse teilnehmen;
- Sprecher;
- Permanente Gäste;
- Ad-hoc-Gäste;
- VR-Sekretär.

In Gesellschaften, in denen der Verwaltungsrat das operative Management einer Geschäftsleitung übertragen hat, nimmt die gesamte Geschäftsleitung grundsätzlich an allen *Verwaltungsratssitzungen* teil,⁴⁰ und zwar für die ganze Dauer des offenen Sitzungsteils. Beim geschlossenen Sitzungsteil bleibt der Verwaltungsrat unter sich.

Bei den *Ausschusssitzungen* nehmen vereinzelt Geschäftsleitungsmitglieder und weitere Mitglieder aus dem operativen Management (Subject Matter Experts) teil.

Kommen *Sprecher* dazu, die nur zu einem ganz spezifischen Traktandum sprechen, sind sie nur für dieses eine Traktandum zugelassen. Um einen reibungslosen Ablauf der Sitzung zu gewährleisten und Unterbrechungen auf

Forstmoser (Fn. 1) § 11 Rz. 13 ff. Das Muster eines Zirkularbeschlusses findet sich bei *Müller/Lipp/Plüss* (Fn. 1) Nr. 11.105, 1171 ff.

⁴⁰ Bei der konstituierenden Sitzung des Verwaltungsrates und bei der Board Self-Evaluation sind ausschliesslich die Verwaltungsratsmitglieder anwesend.

³⁹ Beschlüsse des Verwaltungsrates werden häufig auf schriftlichem Weg gefasst (sog. Zirkular- oder Zirkulationsbeschluss). Vgl. dazu

ein Minimum zu reduzieren, empfiehlt es sich – wenn dies der Sitzungsablauf erlaubt –, die Sprecher unmittelbar nach einer Pause auftreten zu lassen. Gibt es bei mehreren Traktanden verschiedene Sprecher, sollen sie hintereinander im Sitzungsablauf eingeplant werden, so dass diese sich gegenseitig ablösen.

Der *VR-Sekretär* schliesslich ist – mit Ausnahme des geschlossenen Sitzungsteils – permanent anwesend.

Noch ein Wort zur Frage, ob jeweils Gäste an eine Verwaltungsratssitzung bzw. an eine Verwaltungsratsausschusssitzung eingeladen werden sollen. Hier gilt es zwischen permanenten Gästen und Ad-hoc-Gästen zu differenzieren. *Permanente Gäste* sind Personen, die an allen jeweiligen Sitzungen teilnehmen (bspw. die Vertreter der externen Revisionsstelle im Prüfungsausschuss). *Ad-hoc-Gäste* werden entweder nur für eine Sitzung (bspw. ein Mitglied des Verwaltungsrates, das in eine Sitzung eines Ausschusses eingeladen wird, in welchem es gar nicht Mitglied ist) oder gar nur für ein einzelnes Traktandum eingeladen (bspw. ein Geschäftsleitungsmitglied für ein einzelnes Traktandum in einem Ausschuss, zu welchem es sonst als Teilnehmer gar nicht eingeladen wird). Die Einladung von Gästen ist nur nach jeweiliger Absprache mit dem Sitzungsleiter möglich. Gäste haben ein Rederecht, aber kein Stimmrecht.

2. Form der Teilnahme

Die Sitzungsteilnehmer sind in aller Regel physisch präsent. Dies gilt insbesondere für ganztägige Sitzungen. Je nach Situation des Einzelfalles können die Mitglieder des Verwaltungsrates oder die übrigen Sitzungsteilnehmer

mittels technischer Hilfsmittel an der Sitzung teilnehmen (via Telepresence, Videokonferenz, Telefon, etc.).⁴¹

In der Praxis bewährt es sich, zudem eine *Sitzordnung* vorzusehen, auch für Sitzungen der Verwaltungsratsausschüsse, und Plätze zu bezeichnen, die für die Sprecher und Gäste reserviert sind. Solche organisatorischen Massnahmen erleichtern die Sitzungsvorbereitung und den Sitzungsablauf und schaffen Klarheit.

V. Schlussbemerkungen

Der Führungskalender, der Sitzungskalender und die Traktandenliste sind die zentralen Führungsinstrumente für eine effiziente Arbeit im Verwaltungsrat und bilden die Grundlage für strukturierte Sitzungen. Der Führungskalender setzt die zeitlichen und inhaltlichen Eckpfeiler für die Arbeit im Verwaltungsrat in einem Kalenderjahr, während die Traktandenliste für einen spezifischen Sitzungstermin konkret die einzelnen Behandlungsgegenstände und den Ablauf der Sitzung beschreibt. Das Herzstück bildet der Sitzungskalender, weil mit diesem Instrument planerisch sichergestellt wird, dass der Verwaltungsrat seine Pflichten im Jahreszyklus wahrnehmen kann, wie sie ihm gemäss Gesetz, Statuten und Organisationsreglement übertragen sind. Hüter dieser Dokumente ist der VR-Sekretär. Ihm kommt für das Funktionieren der Entscheidungsprozesse im Unternehmen und generell für das Sitzungsmanagement des Verwaltungsrates eine zentrale Rolle zu.

⁴¹ Nach dem neuen Art. 713 Abs. 2 Ziff. 2 E-OR 2016 kann der Verwaltungsrat seine Beschlüsse ausdrücklich unter Verwendung elektronischer Mittel gemäss den Artikeln 701c–e E-OR 2016 fassen (vgl. dazu ausführlich *Bühler*, Fn. 34, 564 ff.).