

Newsletter sivg | Nummer 11 | Oktober 2012

Editorial

Präsidium, Führung, Dialog: Das Gespann VRP und CEO

Einer der Schlüsselfaktoren für ein effizientes Funktionieren des Unternehmens ist unbestrittenermassen die gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsratspräsident und CEO. Thema des vorliegenden points ist das Verhältnis des Verwaltungsrats zur Geschäftsleitung einerseits und zur Generalversammlung andererseits. Einleitend soll daher kurz dargestellt werden, was das Verhältnis Verwaltungsrat–Geschäftsleitung zu einem erfolgreichen macht.

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsratspräsident und CEO ergibt sich aus einem geschickt abgestimmten Mix individueller Kriterien (Sozial- und Fachkompetenz), ideeller Komponenten (Vision und gemeinsame Werte, auf die Unternehmensstrategie und –ziele ausgerichtet sind), zwischenmenschlicher Faktoren (gegenseitige Sympathien sowie

Fähigkeit und Wille miteinander zu kommunizieren) sowie struktureller Elemente (klare Aufgabentrennung mit entsprechender Verantwortlichkeit, Definition der Prozesse und Entscheidungsfindung).

Die grösste Herausforderung für eine klare, solide und effiziente Zusammenarbeit zwischen den beiden Funktionen liegt sicherlich in der zwischenmenschlichen Dimension. Idealerweise unterscheiden und ergänzen sich die beiden Personen an der Spitze des Verwaltungsrats respektive der Geschäftsleitung in ihren Persönlichkeiten und Fachkenntnissen so, dass sie sich gegenseitig fordern und fördern. Ein gesundes, ausgeglichenes Ego, Empathie und die Fähigkeit, mit Menschen umgehen zu können, sind für beide Funktionen unabdingbar. Das Zweiergespann VRP-CEO muss imstande sein, eng und vertrauensvoll zu kooperieren. Die Zusammenarbeit muss stets vom ehrlichen und offenen Dialog getragen sein, unabhängig davon, welchen Herausforderungen, Problemen und Krisen sich das Unternehmen gerade stellen muss.

VRP und CEO ergänzen sich im Leadership (die beiden Funktionen können in KMU, insbesondere in Familiengesellschaften, auch in einer Person vereinigt sein). Wenn die Geschäftsführung indessen klar an eine Geschäftsleitung delegiert ist, sind VRP und CEO bewusst unterschiedliche Rollen mit einem unterschiedlichen Blick auf das Unternehmen (der VRP orientiert sich an der strategischen Vision, während sich der CEO auf das operative, unmittelbare Geschäft konzentriert). Zusätzlich zu den persönlichen Faktoren muss auf jeder einzelnen Unternehmensstufe, bis ganz zuoberst, darauf geachtet werden, dass die Regelungen über Organisation und Führung – insbesondere in Bezug auf die Kompetenzen und rechtlichen Verhältnissen zwischen den einzelnen Organen – eingehalten werden. Nur so ist sichergestellt, dass jedes Organ seinen Pflichten nachkommt. Das Zweiergespann VRP-CEO trägt – günstige wirtschaftliche Bedingungen vorausgesetzt – denn wesentlich zum Erfolg des Unternehmens bei.

Dominique Freymond, Vizepräsident sivg

Inhalt

Themen

- **Präsidium, Führung, Dialog: Das Gespann VRP und CEO**
- **Voraussetzungen für Delegation der Geschäftsführung**
- **Verwaltungsrat: eine anspruchsvolle Tätigkeit**
- **Erfolgreiche Mitgliederversammlung mit Workshops**
- **Agenda sivg**

Verhältnis GV-VR

Voraussetzungen für Delegation der Geschäftsführung

Das Bundesgericht hat sich kürzlich (BGE 137 III 503) mit der Frage befasst, unter welchen Voraussetzungen der Verwaltungsrat die Geschäftsführung der AG delegieren kann. Die entscheidende und vom Bundesgericht bisher nicht beurteilte Frage war, ob die Generalversammlung eine erteilte Delegationsbefugnis an zusätzliche Restriktionen binden könne.

Der Verwaltungsrat kann in allen Angelegenheiten Beschluss fassen, die nicht nach Gesetz oder Statuten der Generalversammlung zugeteilt sind (Art. 716 Abs. 1 OR). Als geschäftsführendes Organ führt er die Geschäfte, soweit er die Geschäftsführung nicht delegiert hat (Art. 716 Abs. 2 OR). Gewisse Aufgaben des Verwaltungsrats sind von Gesetzes wegen unentziehbar und unübertragbar und können nicht delegiert werden, so zum Beispiel die Oberleitung der Gesellschaft (Art. 716a OR), die die Strategieentwicklung des Unternehmens, das Festsetzen



der finanziellen Mittel zur Erreichung der Ziele sowie die Kontrolle der Leitungsorgane und Überprüfung ihrer Ziele beinhaltet. Nicht zwingend durch ihn zu erfüllende Aufgaben kann der Verwaltungsrat ganz oder teilweise an einzelne Mitglieder (VR-Delegierte) oder an Dritte (Geschäftsleitung) übertragen, sofern die Statuten es erlauben und die Delegation in einem Organisationsreglement geregelt ist (Art. 716b Abs. 1 OR). Ohne Delegation der Geschäftsführung üben die Mitglieder des Verwaltungsrats diese gesamthaft aus (Art. 716b Abs. 3 OR).

Sobald ein Unternehmen eine gewisse Grösse erreicht hat, wird es für den Verwaltungsrat schwierig, sich mit dem Alltagsgeschäft zu beschäftigen. Daher kümmert er sich in vielen Aktiengesellschaften um die Oberleitung und Oberaufsicht, während die operative Führung an eine Geschäftsleitung delegiert ist. Die Delegationsbefugnis ist dem Verwaltungsrat via entsprechende statutarische Ermächtigung von der Generalversammlung, die zwingend für die Festsetzung oder Änderung der Statuten zuständig (Art. 698 Abs. 2 lit. 1 OR) ist, zu erteilen. Erst durch diese Ermächtigung ist der Verwaltungsrat zur Delegation befugt. Verzichtet die Generalversammlung auf eine Ermächtigung, ist der Verwaltungsrat verpflichtet, die Geschäfte selber zu führen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob eine Delegationsermächtigung des Verwaltungsrats an zusätzliche Restriktionen gebunden werden darf.

Die Lehrmeinungen dazu sind widersprüchlich. Die eine Meinung argumentiert, dass nach dem Prinzip „a maiore ad minus“ die Generalversammlung, wenn sie die Delegation gänzlich verbietet, sie auch von gewissen Kriterien abhängig machen könne. Die andere Meinung geht davon aus, dass es sich um einen Grundsatzentscheid der Generalversammlung handle: Entweder ermächtigt sie den Verwaltungsrat zur Delegation oder nicht. Zusätzliche Restriktionen und Limiten seien nicht zulässig, weil die Ausgestaltung der Delegation in die zwingenden Kompetenzen des Verwaltungsrats gehöre.

In BGE 137 III 503 hat das Bundesgericht erstmals festgehalten, ob und unter welchen Voraussetzungen die Delegationsbefugnis eingeschränkt werden kann. Es folgte der ersten Lehrmeinung und bejahte die Möglichkeit der Generalversammlung, die Ermächtigung der Delegation an Limiten und Restriktionen zu binden. Das oberste Gericht erwog, dass die Delegationsbefugnis zwingend durch die Statuten, also durch Genehmigung der Generalversammlung erteilt werden muss. Dabei könne die Generalversammlung auch auf eine entsprechende

Ermächtigung verzichten respektive eine erteilte Befugnis widerrufen und damit den Verwaltungsrat verpflichten, die Geschäftsführung gesamthaft wahrzunehmen. Damit folgt das Bundesgericht der Lehrmeinung, die der Generalversammlung eine „beschränkte Allmacht“ zugesteht, das heisst eine gewisse Vorherrschaft vor allen anderen Gesellschaftsorganen – auch dem Verwaltungsrat – aber nicht so, dass sie sich unter allen Umständen alle Kompetenzen anmassen kann.

Dieser Beitrag basiert auf einem Artikel von Stéphane Bloetzer, Geschäftsführer Romandie, erschienen in Question de droit, n° 75, Lausanne, Mai/Juni 2012. Er kann in französischer Sprache bei der sivg-Geschäftsstelle Romandie in Paudex bezogen werden.

Zusammenarbeit VR-CEO

Verwaltungsrat: eine anspruchsvolle Tätigkeit

Die Institution Verwaltungsrat wurde diesen Frühling in den Medien heftig kritisiert. Die Kritik gipfelte in der Handelszeitung im Titel „Verwaltungsrat: Gremium der ahnungslosen Aufpasser“. Dem Verwaltungsrat wurde unterstellt, er lasse sich von der Geschäftsleitung manipulieren.

Aufgrund der provokanten Vorwürfe an die Adresse des Gremiums Verwaltungsrat sowie der damit verbundenen Infragestellung des praktischen Nutzens einer Gewaltentrennung (checks and balances) zwischen Generalversammlung, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, wie sie das schweizerische Obligationenrecht explizit vorsieht, konnte das sivg als Verband der Schweizer Verwaltungsräte nicht stumm bleiben. sivg-Präsident Peter Kofmel setzt sich in einer Stellungnahme eingehend mit der Problematik auseinander und erläutert in unkomplizierter, aber präziser Art einerseits die konkreten Anforderungen, die heute an einen KMU-Verwaltungsrat gestellt werden, und andererseits mit welchen praktischen Massnahmen der Verwaltungsrat seine Leadership- und Aufsichtsfunktion im Unternehmen effizient wahrnehmen kann.

Der Artikel von Peter Kofmel findet sich auf der sivg-Homepage (www.sivg.ch - Publikationen - sivg). Der zitierte Artikel der Handelszeitung mit Stellungnahmen der sivg-Vorstandsmitglieder Prof. Dr. Peter V. Kunz und Silvan Felder ist unter www.sivg.ch – Aktuelles ebenfalls abrufbar.



sivg intern

Erfolgreiche Mitgliederversammlung mit Workshops

Am 9. Mai 2012 fand traditionsgemäss die sivg-Mitgliederversammlung im Kursaal Bern statt. Im Anschluss an den statutarischen Teil fanden nach einem Impulsreferat drei VR-Workshops statt.

Rund 50 sivg-Mitglieder nahmen an der Mitgliederversammlung 2012 und den anschliessenden Workshops zu den Themen „ Zusammensetzung des VR und Diversity“, „Zusammenarbeit im VR und mit der GL“ sowie

„Entschädigung des VR und der GL“ teil. Erfreulich ist, dass der französischsprachige Workshop über die Zusammenarbeit ebenso Zuspruch fand wie die beiden deutschsprachigen. Aufgrund der positiven Rückmeldungen zur dreigeteilten Mitgliederversammlung 2012 (statutarischer Teil, Stehlunch, Workshops) hat der sivg-Vorstand beschlossen, die Mitgliederversammlung 2013 in ähnlichem Rahmen durchzuführen.

Das Impulsreferat von Rolf Friedli „Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Verwaltungsräte. Sicht eines Eigenkapitalgebers“ sowie die Workshop-Folien können als PDF im Mitgliederbereich der sivg-Homepage heruntergeladen werden (nach Login www.sivg.ch - **Publikationen - Veranstaltungsunterlagen**)



Agenda sivg

**MAZ – Die Schweizer
Journalistenschule, Luzern**
4. Oktober 2012

Medientraining für VR
Katharina Deuber und Oliver Schroeder

Centre Patronal, Paudex
18. Oktober 2012

**Une seule personne comme président
et directeur général ?**
Etienne Jornod

**Vatter Business Center
Bern**
20. November 2012

VR-Zirkel Mittelland
Dr. med. Dipl.-Psych. Dipl.-Soz. Gerhard Dammann

Kursaal, Bern
4. Juni 2013

**Mitgliederversammlung mit VR-
Workshops 2013**

Den ständig aktualisierten Veranstaltungskalender mit Online-Anmeldemöglichkeit finden sie unter www.sivg.ch – Veranstaltungen.

sivg point Impressum:

sivg
Schweizerisches Institut für
Verwaltungsräte
Kapellenstrasse 14
Postfach 5326
CH-3001 Bern
sekretariat@sivg.ch

**Verantwortlicher
Redaktor:**
Stéphane Bloetzer,
Geschäftsführer Romandie

Layout:
silversign GmbH, Bern

Druck:
Jost Druck AG, Hünibach

sivg point erscheint
3x jährlich

Auflage:
600 Ex d

Information:
www.sivg.ch

Unsere starken Partner:



HEIDRICK & STRUGGLES

Unser Medienpartner:

