



EDITORIAL

Die neuen Geschlechterrichtwerte im Verwaltungsrat – Quo vadis Schweiz?

[MTR] Im Juni 2020 verabschiedete das Parlament die Aktienrechtsrevision, welche mehrere Elemente enthielt. Nebst der Umsetzung der Abzocker-Initiative auf Gesetzesstufe und neuen Bestimmungen für flexiblere Gründungs- und Kapitalvorschriften waren darin auch die Einführung von Geschlechterrichtwerten für Verwaltungsrat und Geschäftsleitungen sowie strengere Transparenzregeln für in der Rohstoffförderung tätige Unternehmen enthalten. Die beiden letztgenannten Punkte benötigten keine Ausführungsbestimmungen, so dass der Bundesrat die entsprechenden Änderungen des OR bereits auf den 1. Januar 2021 in Kraft gesetzt hat.

Die neuen Geschlechterrichtwerte betreffen die grossen börsenkotierten Unternehmen mit Sitz in der Schweiz und haben zum Ziel, dass diese mehr Kaderstellen mit Frauen besetzen. Konkret gilt ein Richtwert von 30 Prozent Frauen im Verwaltungsrat und 20 Prozent Frauen in der Geschäftsleitung. Falls diese Richtwerte unterschritten werden, ist das Unternehmen verpflichtet, im Vergütungsbericht die Gründe anzugeben und Massnahmen zur Verbesserung aufzuzeigen. Diese Pflicht zur Berichterstattung beginnt für den Verwaltungsrat fünf Jahre nach Inkrafttreten der Bestimmungen, sprich 2026 (für die Geschäftsleitung zehn Jahre nach Inkrafttreten).

Wo stehen die Unternehmen bei der Umsetzung dieser neuen Regeln? Hat die gesetzliche Vorgabe und die mittlerweile breit abgestützte Erkenntnis, dass Geschlechtervielfalt in den obersten Führungsgremien ein strategischer Erfolgsfaktor für die Unternehmen ist, dazu geführt, dass diese Zahlen wie gewünscht nun ansteigen? Auf Stufe Verwaltungsrat betrug der Frauenanteil bei den hundert grössten Firmen der Schweiz (Privatsektor) bei Inkrafttreten der Gesetzesrevision

IN DIESER AUSGABE

SHARING EXPERIENCE

**Best Practice im
Verwaltungsrat – sechs
Erfolgsfaktoren**

POLITIK | RECHT

**Nichtwiederwahl nach
Ablauf der Amtszeit:
Welche Folgen hat das?**

SWISSBOARDFORUM

**Vereinsversammlung und
VR-Workshops 2022**

SWISSBOARDFORUM

**Zusatzveranstaltung in Genf
im Juni 2022**

KONTAKT

SwissBoardForum
Kapellenstrasse 14
Postfach
CH-3001 Bern
sekretariat@swissboardforum.ch
www.swissboardforum.ch

gemäss Schillingreport 2021 bereits rund 24% (Geschäftsleitungen rund 13%). Der unlängst erschienene Schillingreport 2022 besagt nun, dass der Anteil weiblicher Mitglieder auf Ebene des Verwaltungsrates mittlerweile 26% beträgt (Geschäftsleitungen: 17%).

Bei dieser Entwicklung fällt auf, dass sich das Wachstum des weiblichen Anteils vor allem seit 2018 akzentuierte, sprich seit dem Zeitpunkt, als die Diskussion über Frauenquoten auch in der Schweiz Fahrt aufnahm. Im vergangenen Jahr sind 36% der offenen Stellen in den Geschäftsleitungen der hundert grössten Firmen mit Frauen besetzt worden, bei den SMI-Firmen betrug dieser Wert sogar 45%. Die Frage, ob der steigende öffentliche Druck oder die regulatorische Vorgabe einen grösseren Anteil an dieser wünschenswerten Entwicklung haben, kann nicht schlüssig beantwortet werden. Fakt ist: wenn das Wachstum im gleichen Tempo andauert, so werden die weiblichen Anteile die gesetzlich geforderten Quoten von 30% im Verwaltungsrat und 20% in den Geschäftsleitungen schon vor dem Ende der jeweiligen Übergangsfristen übertreffen. Wenn man diese Dynamik betrachtet, ist die Schweiz gut unterwegs.

Es gibt aber sicher noch Luft nach oben. Im europäischen Vergleich belegt die Schweiz einen hinteren Rang, was aber nicht heisst, dass zur Erreichung des Ziels zwingend ein Weg à la Deutschland mit seinen verpflichtenden Quoten eingeschlagen werden müsste. Die Schweiz sollte sich vielmehr an Ländern orientieren, welche die Erhöhung des Frauenanteils ohne starre Quoten erfolgreich umgesetzt haben, wie etwa Grossbritannien oder Schweden.

Guido Schilling, der Herausgeber des Schillingreports, bezeichnet die Erreichung einer ausgewogenen Geschlechterdurchmischung in den Führungsgremien der Unternehmen als «Generationenprojekt». Dieser Sichtweise können wir viel abgewinnen, da die gewünschte Entwicklung auch einen gewissen Zeitrahmen voraussetzt, um nachhaltig zu sein.

SHARING EXPERIENCE

Best Practice im Verwaltungsrat – sechs Erfolgsfaktoren

Ein allgemein gültiges Rezept für eine beste Verwaltungsrats-Praxis gibt es nicht. «One-size-fits-all» ist ein Mythos. Im Gegenteil, es wird zur Vorsicht gemahnt, wenn vermeintliche Gurus und Experten dogmatisch solche Konzepte als alleingültig proklamieren.

Es gilt als zwingende Grundlage, und nicht nur als Best Practice, dass jeder Verwaltungsrat darauf achtet, alle gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen einzuhalten. Ebenso ist eine ideale Balance zwischen Führung und Kontrolle zu finden, die mit strategischer Weitsicht ganz zum Wohle der Unternehmung erfolgt. Auch eine bestmögliche VR-Zusammensetzung ist von grösster Bedeutung, mit

Weitere Themen im aktuellen Newsletter point:

- Best Practice im Verwaltungsrat – sechs Erfolgsfaktoren
- Nichtwiederwahl nach Ablauf der Amtszeit: Welche Folgen hat das?
- Vereinsversammlung und VR-Workshops 2022
- SwissBoardForum Zusatzveranstaltung in Genf im Juni 2022

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Lektüre und freuen uns, Sie in den kommenden Monaten zahlreich an unseren Veranstaltungen begrüssen zu dürfen. Informationen zu den aktuellen Anlässen des SwissBoardForum finden Sie am Schluss dieses Newsletters sowie auf der SwissBoardForum Webseite unter <https://www.swissboardforum.ch/de/veranstaltungen/swissboardforum-veranstaltungen>

Bitte beachten Sie, dass der Anlass «Politische tour d'horizon zum Thema Governance aus erster Hand» mit Andri Silberschmidt (Vizepräsident und Nationalrat der FDP sowie Unternehmer), Ralph Siegl (Partner Experts for Leaders AG, multipler Verwaltungsrat, VR Delegierter und CEO Hochdorf Swiss Nutrition AG) sowie Gian-Luca Lardi (Inhaber aequilag AG, multipler Verwaltungsrat, Vorstandsmitglied SwissBoardForum) neu am Montag, 23. Mai 2022 in Bern stattfindet. Ursprünglich war die Veranstaltung für den 2. Februar 2022 vorgesehen, musste aber aufgrund der damals noch geltenden Einschränkungen verschoben werden. Die hochkarätige Runde bietet eine exklusive Gelegenheit, einen Einblick in die für Verwaltungsrat und KMU relevanten politischen Entwicklungen aus erster Hand zu erhalten und mitzudiskutieren. Wir freuen uns auf Sie!

Martin Troxler
Geschäftsführer

Sandrine Hanhardt Redondo
Secrétaire romande

Fokus darauf, dass die VR-Struktur den strategischen Zielsetzungen folgen und dienen soll.

Soweit so gut. Was nun aber unterscheidet möglicherweise ein exzellentes VR-Gremium von einem guten? Was sind die feinen Unterschiede, die sich in der Praxis bewährt haben? Exemplarisch dazu sechs Erfolgsfaktoren, die sich in keinem Gesetzestext finden lassen, jedoch von entscheidender Wichtigkeit sind:

Situativ: Jede VR-Organisation und -Tätigkeit ist ganz wesentlich von Grösse, Eignerschaft, Branche, Internationalität, Regulation und auch Lebenszyklus der Unternehmung

abhängig. Somit ist jedes einzelne VR-Gremium gefordert, situativ und unternehmensadäquat die erfolgversprechendste Form der strategischen Führung zu implementieren. Es gilt, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu erkennen, diese zu deuten sowie für die entsprechende Unternehmung die situativ passenden Lösungen zu finden.

Informiert: In jeder Unternehmung, bei der Verwaltungsräte zusammen mit der Geschäftsleitung die Gesamtführung einer Unternehmung wahrnehmen, kommt es zwangsläufig zu Informationsasymmetrien. Nicht-exekutiv tätige Verwaltungsräte können nie die gleiche Tiefe und Insights in das Unternehmensgeschehen erlangen wie exekutiv tätige Führungspersonen. Diese asymmetrische Situation ist somit mit einem bestmöglichen Informationshaushalt bzw. durchdachten Prozessabläufen zu minimieren, die allen Entscheidungsträgern funktionsadäquat und zeitgerecht die notwendigen Informationen transparent zur Verfügung stellen.

Engagiert: Jedes Mitglied des Verwaltungsrates zeigt sich im Rahmen seiner (Teilzeit-)Tätigkeit zu 100% und professionell engagiert. Einer in vielen Gremien anzutreffenden Verantwortungsdiffusion – die anderen machen das schon – ist mit geeigneten organisatorischen Massnahmen entschieden entgegenzutreten. Es gilt für jede und jeden eine eigentliche Mitwirkungs- und Beitragspflicht, sowohl in der werthaltigen Vorbereitung und Teilnahme an den Verwaltungsratssitzungen als auch allfälligen Ausschusstätigkeiten und ausserordentlichen Spezialefforts zum Wohle der Unternehmung.

Ganzheitlich: Spezialwissen zu einzelnen strategischen Themen ist unverzichtbar. Diese Anforderung darf aber nicht zulasten einer mindestens ebenso wichtigen ganzheitlichen Sicht eines jeden VR-Mitglieds auf den gesamten Mix er-

folgsrelevanter Faktoren in der Unternehmensführung gehen. Immer nur dem vermeintlichen Experten zuzustimmen ist fahrlässig und kann zu vom Gesamtsystem abgekoppelten und irreführenden Insellösungen führen. Diversität und zugleich auch Homogenität in der Zusammensetzung sowie ein stetiger Blick über den Tellerrand hinaus sind überlebenswichtig.

Erfahren: Die vorgenannte Ganzheitlichkeit korreliert in grossem Masse mit werthaltiger Führungserfahrung, vorteilhafterweise erworben auf mindestens Stufe Geschäftsleitung. Die auf dem beruflichen und bildungsmässigen Wege angeeignete Fach- und Methodenexpertise, bereits mehrfach erprobt und umgesetzt in der Praxis, gepaart mit einem gefestigten und sturmerprobten Persönlichkeitsprofil, stellen sicher, dass jedes einzelne VR-Mitglied einen werthaltigen Beitrag in der VR-Arbeit leisten und auch ein guter Sparringpartner der Geschäftsleitung sein kann.

Reflektiert: Last but not least: Es ist von jedem einzelnen VR-Mitglied eine hohe Selbstreflektionskompetenz einzufordern. Konkret ist es wichtig, dass Eigeninteressen immer den Unternehmensinteressen unterzuordnen sind. Narzisstische Verhaltensweisen dürfen niemals eine gemeinsame, bestmögliche Lösungsfindung verunmöglichen. Und auch eine offene und aktiv gelebte Fehlerkultur hilft, bei auftretenden Schwierigkeiten und Herausforderungen bewusst zu reflektieren und nach passenden Antworten statt nach Schuldigen zu suchen.

Silvan Felder

Präsident des SwissBoardForum sowie Inhaber und Geschäftsführer der Verwaltungsrat Management AG in Luzern

www.vrmanagement.ch

POLITIK | RECHT

Nichtwiederwahl nach Ablauf der Amtszeit: Welche Folgen hat das?



[SHR] Ein kürzlich ergangenes Urteil des Bundesgerichts, welches am 21. Dezember 2021 veröffentlicht wurde, wirft ein neues Licht darauf, was passiert, wenn ein Verwaltungsratsmandat nicht erneuert wird, weil beispielsweise die Generalversammlung nicht oder nicht innerhalb der gesetzlichen oder statutengerechten Fristen stattgefunden hat.

Um die Problematik einzuordnen, macht es Sinn, zunächst den rechtlichen Rahmen in Erinnerung zu rufen (s. Handbuch für den Verwaltungsrat, Ziff. 2.1.1.): Die VR-Mitglieder werden durch die Generalversammlung gewählt. Neu gewählte VR-Mitglieder müssen im Handelsregister eingetragen



werden. Allerdings hat die Eintragung nur deklaratorischen Charakter. Die gewählte Person ist bereits mit ihrer Wahl und deren Annahme VR-Mitglied. Ausgeschiedene VR-Mitglieder müssen im Handelsregister gelöscht werden. Falls dies nicht durch die Gesellschaft veranlasst wird, kann das ausgeschiedene VR-Mitglied selber die Löschung beantragen.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden gemäss Art. 710 des Obligationenrechts für drei Jahre gewählt. Die Statuten können von dieser Regel abweichen, doch beträgt die maximale Amtszeit sechs Jahre. In der Praxis werden die Verwaltungsratsmitglieder in der Regel für ein Jahr gewählt und ihre Amtszeit jedes Jahr erneuert.

Folgende Ereignisse führen zur (ordentlichen oder ausserordentlichen) Beendigung des Verwaltungsratsmandats: die Abberufung durch die Generalversammlung, der Rücktritt des VR-Mitglieds, der Wegfall der Wählbarkeitsvoraussetzungen, der Tod oder die Urteilsunfähigkeit des VR-Mitglieds oder die Auflösung der Gesellschaft.

Die Rechtsprechung war bisher allerdings nicht eindeutig bezüglich der Beendigung des Verwaltungsratsmandats bei Nichtwiederwahl nach Ablauf der Amtszeit, insbesondere wenn die Generalversammlung unter Missachtung der Statuten nicht einberufen oder das Traktandum in der Agenda und im Protokoll ausgelassen worden ist.

In derartigen Fällen bleiben die VR-Mitglieder in der Regel jedoch im Amt. Aber wie sieht es mit den rechtlichen Folgen der Nichtwiederwahl aus? Wird das Mandat de facto bis zur nächsten Generalversammlung verlängert?

Das Bundesgericht hat wie folgt entschieden: Das Mandat eines Verwaltungsratsmitgliedes wird in einem solchen Fall nicht verlängert. Das Mandat endet spätestens mit Ablauf des sechsten Monats nach Schluss des betreffenden Geschäftsjahres (also zum Beispiel am 30. Juni, wenn die Gesellschaft ihr Geschäftsjahr am 31. Dezember abschliesst), was der Frist für die Durchführung der ordentlichen Gene-

ralversammlung entspricht (Art. 699 Abs. 2 OR). Nach Ablauf dieser sechs Monate endet das Mandat automatisch, wenn keine Wiederwahl stattfindet. Eines der seitens Bundesgericht vorgebrachten Argumente war, dass es ansonsten für ein VR-Mitglied, welches um seine Wiederwahl fürchtet, möglich wäre, sich einer drohenden Abwahl zu entziehen, indem keine Generalversammlung einberufen wird.

Es ist gut möglich, dass diese neue Rechtsprechung primär in Konfliktsituationen zur Anwendung kommen wird, doch darf nicht vergessen werden, dass in den letzten beiden Jahren aufgrund der Covid-19 Einschränkungen zahlreiche Generalversammlungen virtuell durchgeführt oder auf einen späteren Zeitpunkt (zwecks Durchführung einer Präsenzveranstaltung) verschoben worden sind. Ist Letzteres der Fall, wird dem Verwaltungsrat dringend empfohlen, sicherzustellen, dass die Fristen nicht überschritten werden, da die rechtlichen Folgen einer Nichtverlängerung erheblich sind. Erstens gegenüber Dritten, die sich in gutem Glauben auf das Handelsregister verlassen können müssen, da die Gesellschaft weiterhin von ihren im Handelsregister eingetragenen Organen - und damit auch von den Verwaltungsratsmitgliedern - rechtsgültig vertreten wird. Zweitens wird ein VR-Mitglied, welches weiterhin seine Aufgaben wahrnimmt, faktisch als ein Organ mit entsprechender Haftung betrachtet. Und an dritter Stelle, aber nicht von geringerer Relevanz, ist die Tatsache zu nennen, dass ein Unternehmen, deren Verwaltungsratsmitglieder nach Ablauf der sechsmonatigen Frist nicht wiedergewählt worden sind, rechtlich ohne Verwaltungsrat dasteht, was einem Organisationsmangel im Sinne von Art. 731b OR entspricht. Darüber hinaus könnte eine solche Situation auch zu Imageschäden und einem möglichen Vertrauensverlust bei den Aktionären führen. Es empfiehlt sich angesichts der möglichen Konsequenzen, solche Situationen gar nicht erst entstehen zu lassen.



*Urteil des Bundesgerichts vom 3. Dezember 2021
4A 496/2021*

Vereinsversammlung und VR-Workshops 2022



[MTR] Letztes Jahr musste die Vereinsversammlung aufgrund der durch die Pandemie auferlegten Einschränkungen auf den statutarischen Teil und zwei Keynote Referate beschränkt werden und wurde als Live-Streaming aus dem Kursaal Bern durchgeführt. Es freut uns sehr, dass es aus heutiger Sicht möglich sein wird, wieder einen regulären Ganztagesanlass anzubieten und Sie «live» persönlich begrüßen zu dürfen.

Die Vereinsversammlung des SwissBoardForum findet dieses Jahr am **21. Juni 2022** statt, neu in den attraktiven Konferenzräumlichkeiten des **Stadions Wankdorf in Bern**.

Nach dem statutarischen Teil begrüßen wir für ein erstes Keynote Referat **Frau Prof. Dr. oec. Michèle F. Sutter-Rüdisser**, Wirtschaftsprofessorin an der Universität St. Gallen (Direk-

torin «Network for Innovative Corporate Governance» NICG). Die promovierte Ökonomin, mehrfache Verwaltungsrätin und Referentin, setzt sich für eine neue Führungskultur, gemischte Teams auf Führungsebene und mehr Diversität in der internationalen Wirtschaftswelt ein. Auf den anschliessenden Stehlunch, welcher ganz im Zeichen des Networkings steht, folgen traditionsgemäss unsere **«Sharing experience» VR-Workshops** zu aktuellen, VR-relevanten Themen, bei denen Sie im direkten Austausch mit den Moderatorinnen und Moderatoren und dem Publikum mitdiskutieren können. Dabei stehen Ihnen zwei Workshops in deutscher und ein Workshop in französischer Sprache zur Auswahl.

Abgerundet wird der Anlass durch das zweite Keynote Referat von **Dr. Katja Gentinetta**, politische Philosophin, selbständige Publizistin, Wirtschaftskolumnistin der NZZ am Sonntag, Universitätsdozentin und Verwaltungsrätin verschiedener Unternehmen und Organisationen sowie Mitglied des Aufsichtsrats des IKRK. Sie publiziert und referiert im In- und Ausland regelmässig zu gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Themen.

Nach den philosophischen Gedanken und anschliessender Diskussion haben Sie die Gelegenheit, die Thematik bei individuellen Gesprächen beim Networking Apéro weiter zu vertiefen und den Anlass ausklingen zu lassen.

Sie erhalten die Einladung zur Vereinsversammlung mit dem definitiven Programm im Laufe des Mai. Merken Sie sich das Datum bereits vor, wir freuen uns sehr, Sie am 21. Juni zahlreich in Bern begrüßen zu dürfen.

Zusatzveranstaltung in Genf im Juni 2022

[SHR] Nach der erfolgreichen Veranstaltung vom 10. November 2021 in Genf haben das SwissBoardForum, die Genfer Industrie-, Handels- und Dienstleistungskammer (CCIG) und die Industrie- und Handelskammer Frankreich-Schweiz (CCIFS) beschlossen, auch 2022 einen gemeinsamen Anlass durchzuführen. Dieser wird am 29. Juni 2022 in den Räumlichkeiten der Handelskammer CCIG in Genf stattfinden (Reservedatum: 23. Juni 2022) und sich der Frage widmen, wo die Grenze zwischen strategischen und operativen Aktivitäten verläuft (« Frontière entre stratégie ou opérationnel : où mettre le curseur ?»). Insbesondere soll erörtert werden, welche Aufgaben explizit dem Verwal-

tungsrat obliegen, bei welchen Themen und zu welchem Zeitpunkt dieser ins Geschehen eingreifen muss und welche Indikatoren und Werkzeuge ihm dabei zur Verfügung stehen. Ziel ist es, den teilnehmenden Mitgliedern anhand verschiedener Beispiele wie Cybersicherheit, nachhaltige Entwicklung oder Krisenmanagement einen breiten Einblick in die Thematik zu verschaffen.

Weitere Informationen zum Anlass folgen. Wir freuen uns darauf, Sie zahlreich in Genf willkommen zu heissen (Sprache der Veranstaltung: Französisch). Reservieren Sie sich bereits jetzt das Datum!

Unsere nächsten Veranstaltungen

23. März 2022

Fusions & Acquisitions, quel rôle pour le CA ?

Stéphane Gard

Administrateur indépendant,
consultant indépendant - ALTERIS M&A

Jean-Yves Bieri

CFO Maus Frères SA

Alexandra Post Quillet (Modération)

Associée ACAD, administratrice indépendante,
membre du comité du SwissBoardForum

Hôtel de la Paix, Lausanne

5. April 2022

**KMU-VR und Governance
im neuen Aktienrecht**

Stefanie Meier-Gubser

Partner advokatur56 ag, Beirat SwissBoardForum

Hotel Kreuz, Bern

12. Mai 2022

**Diversités plurielles : comment améliorer
l'efficacité du conseil d'administration**

Anne Bobillier

Administratrice indépendante,
membre du comité du SwissBoardForum

Alexandra Post Quillet

Associée ACAD, administratrice indépendante, mem-
bre du comité du SwissBoardForum

Karin Perraudin

Présidente et membre de plusieurs conseils
d'administration et de fondation et membre
du comité du SwissBoardForum

Aline Bassin (Modération)

Journaliste économique, Le Temps

Hôtel de la Paix, Lausanne

19. Mai 2022

**ESG und Nachhaltigkeit – die relevanten
Fragen und Antworten für Verwaltungsräte
in KMU**

Partneranlass mit unserem Premium-Partner KPMG

Silvan Jurt

Partner KPMG, Leiter Nachhaltigkeitsdienste
für Unternehmen

+ ein weiterer Gast

Dr. Stephan Hostettler (Moderation)

Managing Partner HCM International Ltd.,
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Zürich

23. Mai 2022

**Politische tour d'horizon zum Thema
Governance aus erster Hand**

Andri Silberschmidt

Vizepräsident und Nationalrat der FDP, Unternehmer

Ralph Siegl

Partner Experts for Leaders AG,
multipler Verwaltungsrat, VR Delegierter und CEO
Hochdorf Swiss Nutrition AG

Gian-Luca Lardi

Inhaber aequilag AG, unabhängiger Verwaltungsrat,
Vorstandsmitglied SwissBoardForum

Hotel Schweizerhof, Bern

Den Veranstaltungskalender (inklusive Online-An-
meldemöglichkeit) sowie Hinweise auf Partner-
veranstaltungen finden Sie auf unserer Webseite
unter www.swissboardforum.ch/de/veranstaltungen

IMPRESSUM

Verantwortliche Redaktoren:

Martin Troxler, Geschäftsführer SwissBoardForum (MTR)

Sandrine Hanhardt Redondo, Secrétaire romande
SwissBoardForum (SHR)

Layout: Silversign GmbH, Bern

Bilder: www.istock.com

SwissBoardForum | Point erscheint 4x jährlich

Informationen: www.swissboardforum.ch

Premium-Partner:

die Mobiliar

RAIFFEISEN

KPMG

CP
Centre Patronal

Medienpartner:

HANDELSZEITUNG
Wirtschaft im Klartext.

PME