
Organisation des Verwaltungsrats

Fachbeitrag von

Stefanie Meier Gubser, Botschafterin SwissBoardForum

AUFGABENTEILUNG UND FUNKTIONIEREN: Die unübertragbare und unentziehbare Aufgabe des Verwaltungsrats zur Festlegung der Organisation umfasst auch seine Selbstorganisation. Soweit Gesetz oder Statuten keine Vorgaben machen, ist es Aufgabe des Verwaltungsrats seine innere Organisation und seine Funktionsweise zu gestalten. Die Grundzüge dieser Organisation werden regelmässig im Organisationsreglement festgehalten.

Der Verwaltungsrat verfügt über eine weitreichende Gestaltungsautonomie betreffend seine innere Organisation. Die marginalen organisatorischen Vorgaben des Gesetzes sehen vor, dass der Verwaltungsrat aus mindestens einem Mitglied besteht,¹ die Statuten bei mehreren Aktienkategorien eine Vertretung jeder Kategorie sicherstellen² und der Verwaltungsrat Ausschüsse bilden kann.³ Für börsennotierte Gesellschaften kennt das Gesetz zusätzliche Vorgaben. So müssen hier etwa das Präsidium⁴ und die Mitglieder des obligatorischen Vergütungsausschusses⁵ von der Generalversammlung gewählt werden.

Betreffend das Funktionieren des Verwaltungsrats gibt das Gesetz etwa vor, dass Beschlüsse des Verwaltungsrats mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst werden (vorbehältlich einer abweichenden Statutarischen Regelung mit Stichentscheid des Vorsitzenden),⁶ Zirkularbeschlüsse möglich sind, über die Verhandlungen und Beschlüsse des Verwaltungsrats ein Protokoll zu führen ist⁷ und jedes Mitglied des Verwaltungsrats die Einberufung⁸ einer Sitzung⁹ und Auskunft über alle Angelegenheiten der Gesellschaft¹⁰ sowie gegebenenfalls Einsicht in Bücher und Akten¹¹ verlangen kann. Zudem enthält das Gesetz Vorgaben zum Umgang mit Interessenkonflikten¹² und Insidgeschäften.¹³

¹ Art. 707 Abs. 1 OR

² Art. 709 Abs. 1 OR

³ Art. 716a Abs. 2

⁴ Art. 712 Abs. 1 OR

⁵ Art. 733 Abs. 1 OR

⁶ Art. 713 Abs. 1 OR

⁷ Art. 713 Abs. 3 OR

⁸ Art. 713 Abs. 2 Ziff. 3 OR

⁹ Art. 715 OR

¹⁰ Art. 715a Abs. 1 OR

¹¹ Art. 715a Abs. 4 OR

¹² Art. 717a OR

¹³ Art. 718b OR

Daneben können auch die Statuten organisatorische Vorgaben machen, die für den Verwaltungsrat bei der Festlegung seiner Organisation und seines Funktionierens verbindlich sind. Namentlich können etwa ständige Ausschüsse, der Verzicht auf den Stichentscheid des Präsidiums oder auch in privaten Gesellschaften die Wahl des Präsidiums durch die Generalversammlung vorgesehen sein.

Innere Organisation

Organisationsautonomie

Sofern die Statuten privater Gesellschaften nichts anderes vorsehen, konstituiert und organisiert sich der Verwaltungsrat regelmässig selbst.¹⁴ Im Rahmen seiner Organisationsautonomie bestimmt er sein Präsidium, allenfalls sein Vizepräsidium, entscheidet über die Bestellung von Ausschüssen und die Ernennung von Delegierten. Er legt die internen Informationsabläufe und Entscheidungsprozesse sowie die Berichterstattung fest und regelt die Einberufung und Durchführung seiner Sitzungen. Gegebenenfalls macht er Vorgaben zu seiner Beschlussfassung und regelt die Vertretung resp. Zeichnungsberechtigung.¹⁵

In börsenkotierten Gesellschaften müssen das Präsidium des Verwaltungsrats¹⁶ und die Mitglieder des Vergütungsausschusses¹⁷ jährlich durch die Generalversammlung gewählt werden.

Organisationsreglement oder Individualbeschluss

Das Gesetz schreibt den Erlass eines Organisationsreglement nur für den Fall vor, dass der Verwaltungsrat die Geschäftsführung an einzelne seiner Mitglieder (Delegierte) oder an Dritte (Geschäftsleitung) überträgt.¹⁸ Diesfalls sind mindestens die Geschäftsführung zu organisieren, die erforderlichen Stellen zu bestimmen, die Aufgaben zu umschreiben und die Berichterstattung zu regeln.¹⁹ Regelmässig hält das Organisationsreglement allerdings weitere organisatorische und funktionale Rahmenbedingungen (auch und gerade für den Verwaltungsrat) fest. Es kann denn auch in Fällen, in denen die Geschäftsführung vom Gesamtverwaltungsrat ausgeübt wird, Sinn machen, die Grundzüge der Organisation in einem Organisationsreglement festzuhalten (z.B. ob der Verwaltungsrat ein Vizepräsidium oder ständige Ausschüsse hat). Für punktuelle oder zeitlich befristete Entscheide (z.B. die Bildung eines Ad-hoc-Ausschusses) bietet sich ein (protokollierter) Individualbeschluss des Verwaltungsrats an.

Aufgabenteilung

Präsidium

Die Stellung und Funktion des Präsidiums sind im Gesetz nur marginal geregelt. Das Gesetz stellt aber klar, dass das Amt besetzt werden muss. Ein fehlendes Präsidium stellt einen Organisationsmangel²⁰ dar. Bei einer Vakanz während der Amtsdauer, muss der Verwaltungsrat für die verbleibende Amtsdauer von Gesetzes wegen einen neuen Präsidenten oder eine neue Präsidentin bestimmen (dies gilt auch für börsenkotierte

¹⁴ Für börsenkotierte Gesellschaften gelten weitergehende Bestimmungen. Namentlich muss das Präsidium durch die Generalversammlung gewählt werden und es muss mindestens ein Vergütungsausschuss bestehen.

¹⁵ Art. 716a Abs. 1 Ziff. 4 OR

¹⁶ Art. 712 Abs. 1 OR i

¹⁷ Art. 733 Abs. 1 OR

¹⁸ Art. 716b Abs. 1 OR

¹⁹ Art. 716b Abs. 3 OR

²⁰ Art. 731b Abs. 1 Ziff. 2 OR

Gesellschaften).²¹ Die Statuten können eine andere Regelung zur Behebung des Organisationsmangels vorsehen.

Terminologisch ist zu unterscheiden zwischen dem (ständigen) Präsidium und dem (ad hoc) Vorsitz. Das Gesetz berechtigt und verpflichtet denn häufig «den Vorsitzenden», beispielsweise zur Abgabe des Stichtentscheids oder zur Unterzeichnung des Protokolls zusammen mit dem Protokollführer oder der Protokollführerin.

Die nähere Bestimmung der konkreten Aufgaben des Präsidiums ist weitgehend der jeweiligen Gesellschaft überlassen. Regelmässig ist das Präsidium verantwortlich für die Sitzungen des Verwaltungsrats und deren Protokollierung, es bildet das Bindeglied zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung und repräsentiert die Gesellschaft (zusammen mit dem CEO) nach aussen. Und schliesslich prägt das Präsidium die Kultur im Verwaltungsrat und im Unternehmen wesentlich mit.

Vizepräsidium

Gesetzlich ist das Vizepräsidium weder in privaten noch in börsenkotierten Gesellschaften vorgesehen. Häufig sehen die Statuten oder das Organisationsreglement allerdings vor, dass der Verwaltungsrat ein Vizepräsidium bestimmt. Auch hier gilt: Die Gesellschaft kann die Funktion und die Aufgaben des Vizepräsidiums selbst bestimmen. Praktisch ist das Vizepräsidium in vielen Fällen die Stellvertretung des Präsidiums bei dessen Verhinderung. Fällt das Präsidium aus, übernimmt bis auf Weiteres das Vizepräsidium die entsprechenden Aufgaben. Diesem Umstand muss bei der personellen Besetzung des Vizepräsidiums Rechnung getragen werden.

Ausschüsse

Der Verwaltungsrat ist frei, Ausschüsse zu bilden²² und ihnen die Vorbereitung von Geschäften, die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften zuweisen.²³ Die Bildung von Ausschüssen kann – abhängig von der Grösse des Unternehmens und des VR-Gremiums, der Komplexität der Geschäfte, vom zeitlich erforderlichen Aufwand – sinnvoll sein oder sich gar gebieten. Das Hauptgewicht der Arbeit in den Ausschüssen liegt regelmässig auf der Vorbereitung und Vorberatung von Geschäften. Sind statutarisch oder durch Beschluss des Verwaltungsrats Ausschüsse vorgesehen, müssen auch deren Aufgaben und Kompetenzen geregelt werden sowie die Berichterstattung ans Gesamtgremium.

Für Geschäfte, die nicht zwingend vom Gesamtgremium zu beschliessen sind, kann auch die Entscheidungskompetenz mittels eines zu protokollierenden Delegationsbeschlusses resp. mittels Organisationsreglement an einen Ausschuss delegiert werden. Der Gesamtverwaltungsrat bleibt verantwortlich für die korrekte Delegation und die sorgfältige Auswahl der Ausschussmitglieder, deren Anweisung und Aufsicht («*cura in eligendo, instruendo et custodiendo*»).

Delegierte

Der Verwaltungsrat kann die Geschäftsführung bis auf die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben von Art. 716a Abs. 1 (statt an eine Geschäftsleitung) auch an einzelne Verwaltungsratsmitglieder, sog. Delegierte, übertragen.²⁴ Diesfalls muss er zwingend ein Organisationsreglement erlassen, das die Geschäftsführung ordnet und die Aufgaben des VR-Delegierten umschreibt und die Berichterstattung des Delegierten an den Gesamtverwaltungsrat regelt.

²¹ Art. 712 Abs. 4 OR

²² In börsenkotierten Gesellschaften ist die Bildung eines Vergütungsausschusses vorgeschrieben (Art. 733 Abs. 1 OR)

²³ Art. 716a Abs. 2 OR

²⁴ Art. 716b Abs. 1 OR

Funktionieren

Einberufung von Sitzungen

In der Regel obliegt es dem Präsidium, die Sitzungen des Verwaltungsrats einzuberufen und dafür zu sorgen, dass angemessen Zeit und eine genügende Informationsbasis für die Diskussion und den Entscheid im Verwaltungsrat zur Verfügung steht. Jedes einzelne Mitglied des Verwaltungsrats hat zudem das Recht (und die Pflicht) beim Präsidium unter Angaben von Gründen die unverzügliche Einberufung einer Sitzung zu verlangen, wenn die Umstände es erfordern.²⁵

Damit eine seriöse Vorbereitung der Sitzung möglich ist, erfolgt die Einberufung regelmässig unter Angabe der zu behandelnden Geschäfte (Traktanden). Anders als bei der Generalversammlung kann der Verwaltungsrat aber auch über nicht traktandierte Geschäfte gültig beschliessen, es sei denn, das Organisationsreglement sähe etwas anderes vor.

Teilnahme

Jedes Mitglied des Verwaltungsrats hat das unentziehbare Recht, an den Sitzungen teilzunehmen. Im Rahmen der allgemeinen Sorgfaltspflicht besteht für das einzelne Mitglied grundsätzlich auch eine Pflicht, an den Sitzungen (vorbereitet) teilzunehmen. Es ist Aufgabe des Präsidiums, dafür zu sorgen, dass alle Mitglieder teilnehmen können und auch tatsächlich teilnehmen.

Die Form der Sitzung resp. der Beschlussfassung (Präsenz, online, schriftlich oder elektronisch) ist frei. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass grundsätzlich eine Beratung der Geschäfte und ein Entscheidprozess gefordert sind und gewährleistet werden muss, dass sich jedes VR-Mitglied an der Meinungsbildung beteiligen kann.

Diskussion, Beschlussfassung und Protokoll

Der Verwaltungsrat bildet sich seine Meinung und seinen Willen grundsätzlich in seinen Sitzungen. Die zu behandelnden Geschäfte sollen diskutiert und beraten werden. Zu diesem Zweck sind Ausgangslage, Problemstellung, Vor- und Nachteile zu erörtern, diskutieren und abzuwägen. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats soll sich einbringen können und sich an der Meinungsbildung aktiv beteiligen.

Seine Beschlüsse fasst der Verwaltungsrat grundsätzlich mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen (Enthaltungen kommt folglich kein Gewicht zu).²⁶ Der oder die Vorsitzende hat bei Stimmengleichheit den Stichentscheid, wenn die Statuten nichts anderes vorsehen. Der Verwaltungsrat kann für bestimmte Geschäfte (nicht aber allgemein für alle Beschlüsse) eine qualifizierte Mehrheit vorsehen. Eine Beschlussfassung durch Losziehung ist bei Geschäftsentscheiden nicht zulässig.

Sowohl über den Beschluss als auch über die ihm zugrundeliegende Beratungen ist ein Protokoll zu führen, das vom Vorsitzenden und vom Protokollführer unterzeichnet werden muss.²⁷ Ein reines Beschlussprotokoll erfüllt die gesetzlichen Vorgaben nicht.

²⁵ Art. 715 OR

²⁶ Art. 713 Abs. 1 OR

²⁷ Art. 713 Abs. 3 OR