

Ausschüsse des Verwaltungsrats

Stefanie Meier-Gubser / September 2026

ARBEITSTEILUNG IM VERWALTUNGSRAT: Verwaltungsratsausschüsse dienen in erster Linie der Arbeitsteilung innerhalb des Verwaltungsrats und ermöglichen eine vertiefte Bearbeitung spezifischer Themenbereiche. Weist der Verwaltungsrat die Vorbereitung, Ausführung oder Überwachung von Geschäften Ausschüssen zu, muss er für eine angemessene Berichterstattung ans Gremium sorgen. Entscheidungskompetenzen kann der Verwaltungsrat nur ausserhalb seiner unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben an Ausschüsse delegieren.

Das Wichtigste in Kürze

Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung von Beschlüssen oder die Überwachung von Geschäften einzelnen Mitgliedern oder Ausschüssen zuweisen (Art. 716 a Abs. 2 OR).

Ab einer gewissen Grösse und Komplexität des Verwaltungsrats und des Unternehmens können Verwaltungsratsausschüsse aus Gründen der Arbeitsteilung, Effizienz und Qualitätssteigerung sinnvoll sein und haben sich bei grösseren Gesellschaften heute etabliert. Für börsenkotierte Gesellschaften schreibt das Gesetz die Bildung eines Vergütungsausschusses vor (Art. 733 OR).

Die Ausschüsse sind mit Verwaltungsratsmitgliedern zu besetzen, die über das entsprechende Fachwissen und die entsprechende Erfahrung im Aufgaben- und Themenbereich verfügen.

Die Verwaltungsratsausschüsse haben in erster Linie unterstützende, vorbereitende, ausführende und überwachende Funktion und verfügen in der Regel über keine Entscheidungskompetenz. Ihre Aufgabe ist es, die vom Verwaltungsrat zu behandelnden Geschäften vorzubereiten und die erforderlichen Informationen und Beurteilungen bereitzustellen.

Der Verwaltungsrat kann seine Geschäftsführungsaufgabe bis auf die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben von Artikel 716a des Obligationenrechts ganz oder teilweise an Dritte (Geschäftsleitung) oder an einzelne seiner Mitglieder (Delegierte) übertragen.¹ Er hat in diesem Fall zwingend ein Organisationsreglement zu erlassen, das mindestens die Geschäftsführung ordnet, die dafür erforderlichen Stellen bestimmt, deren Aufgaben umschreibt und die Berichterstattung regelt.²

Daneben hat der Verwaltungsrat die Möglichkeit, Arbeiten innerhalb des Verwaltungsrats zu teilen und «*die Vorbereitung und Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen*».³ Das Bundesgericht erachtet - mit Verweis auf die Lehre - eine gewisse Arbeitsteilung unter den Verwaltungsratsmitgliedern nach Massgabe ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen unter Umständen als sinnvoll und unter den Aspekten der Sorgfaltspflicht geboten.⁴

Börsenkotierten Gesellschaften schreibt das Gesetz einen Vergütungsausschuss vor,⁵ und der Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) empfiehlt neben dem gesetzlich vorgeschriebenen Vergütungsausschuss (Compensation Committee) für die vertiefte Beurteilung bestimmter Zuständigkeitsbereiche und zur Unterstützung des Verwaltungsrats auch einen Prüfungsausschuss (Audit Committee) und einen Nominationsausschuss (Nomination Committee).⁶

Die Bildung von Ausschüssen bezweckt in der Regel insbesondere:

- Einhaltung gesetzlicher Vorschriften,⁷
- Arbeitsteilung im Verwaltungsrat nach Massgabe der Kompetenzen und Spezialwissen,⁸
- Vertiefte Vorbereitung und Beurteilung bestimmter Fachthemen,
- Zeit- und Effizienzgewinn im Gremium,
- Vermeidung von Interessenkonflikten.

Es versteht sich von selbst, dass die Bildung von Verwaltungsratsausschüssen erst ab einer gewissen Grösse des Gremiums und / oder einer gewissen Komplexität des Geschäftes sinnvoll ist.⁹ Dann sind die Ausschüsse mit geeigneten Verwaltungsratsmitgliedern zu besetzen, die über das entsprechende differenzierte Kompetenzprofil verfügen.

¹ Art. 716b Abs. 1 OR

² Art. 716b Abs. 1 und 3 OR

³ Art. 716a Abs. 2 OR

⁴ BGer 6B_192/2013 vom 13. Dezember 2013, E. 3.2.3

⁵ Art. 733 OR

⁶ Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2023, Ziff. 21 ff.

⁷ Vergütungsausschuss in börsenkotierten Gesellschaften

⁸ Vgl. auch die vom Bundesrat geplante Einführung eines Verantwortlichkeitsregimes (sog. Senior Manager Regimes) für Banken ab 250 Vollzeitstellen im Nachgang zum Credit-Suisse-Untergang

⁹ Vgl. auch MÜLLER ROLAND / LIPP LORENZ / PLÜSS ADRIAN, Der Verwaltungsrat, 5. Auflage, Rz 1.276

Aufgabe und Funktion von Verwaltungsratsausschüssen

Verwaltungsratsausschüsse haben in erster Linie unterstützende, vorbereitende, ausführende und überwachende Funktion und keine Entscheidkompetenz. Zur Verbesserung der Qualität der Beschlussfassung im Verwaltungsrat besteht ihre Aufgabe vor allem aus einer sorgfältigen Bereitstellung und Beurteilung der relevanten Informationen (gegebenenfalls inkl. Risikoabschätzung und Gestaltungsvorschläge) zuhanden des Gesamtverwaltungsrats.¹⁰ Es handelt sich bei Verwaltungsratsausschüssen um ein kleines «Kompetenzzentrum» von Fachspezialisten im Aufgabenbereich des jeweiligen Ausschusses.

Arten von Verwaltungsratsausschüssen

Ständige und Ad-hoc-Ausschüsse

Ständige Ausschüsse erfüllen grundsätzlich unbefristet dauernde und wiederkehrende Aufgaben. „Klassische“ ständige Ausschüsse sind etwa der Prüfungs-, Vergütungs-, Nominations- oder Risikoausschuss.

Ad-hoc-Ausschüsse werden für besondere Aufgaben einzelfallbezogen und zeitlich befristet eingesetzt, zum Beispiel für die Untersuchung bestimmter Vorfälle oder für die Planung und Begleitung von Grossprojekten.

Ausschüsse mit und ohne Entscheidkompetenzen

Verwaltungsratsausschüsse haben in der Regel ausschliesslich vorbereitende und beaufsichtigende Kompetenzen. Die Entscheidkompetenz verbleibt – insbesondere bei den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben – beim Gesamtverwaltungsrat.

Der Verwaltungsrat kann ausserhalb der unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben seinen Ausschüssen bei Bedarf Entscheidkompetenz einräumen.

Ausschüsse mit und ohne Externe

Die Verwaltungsratsausschüsse gemäss Artikel 716a Absatz 2 Obligationenrecht ist ausschliesslich aus Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammengesetzt.

Sollen Ausschüssen interne oder externen Spezialisten angehören, handelt es sich um sog. gemischte Ausschüsse, die aber nie die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats erfüllen, sondern punktuell beratend tätig sind.

¹⁰ BÖCKLI PETER, Schweizer Aktienrecht, 5. Auflage, Zürich 2022, S. 1485

Kombinierte Ausschüsse

Die „klassischen“ Ausschüsse können kombiniert werden, so dass eine Gesellschaft beispielsweise über einen Prüfungs- und Risikoausschuss verfügen kann. Nicht kombiniert werden sollten die Aufgaben des Prüfungsausschusses mit Vergütungs- und Nominationsfragen.¹¹

Möglich ist, dass ein Mitglied des Verwaltungsrats aufgrund seiner Kompetenzen in mehr als in einem Ausschuss Mitglied ist. Dabei ist allerdings insbesondere darauf zu achten, dass keine Interessenkonflikte entstehen.

Organisation und Zusammensetzung

Die Organisation der Ausschüsse, die Festlegung der Aufgaben und Kompetenzen sowie der Arbeitsweise und die Zusammensetzung der Ausschüsse obliegt dem Verwaltungsrat. Er definiert die Aufgaben der Verwaltungsratsausschüsse und macht regelmässig Vorgaben zu ihrer Arbeitsweise und Berichterstattung. Er ist zuständig für die Auswahl und Ernennung (und gegebenenfalls Abberufung) der Ausschussmitglieder. Auswahl, Anweisung und Kontrolle der Verwaltungsratsausschüsse muss der Verwaltungsrat sorgfältig vornehmen („cura in eligendo, instruendo, custodiendo“).

Die Grösse von Ausschüssen liegt in der Praxis regelmässig zwischen zwei und fünf, häufig bei drei Mitgliedern.

Berichterstattung

Die Verwaltungsratsausschüsse sind zur angemessenen Berichterstattung an den Gesamtverwaltungsrat verpflichtet. Der Verwaltungsrat kann die Berichterstattung der Verwaltungsausschüsse so regeln, dass sie seinen Bedürfnissen entsprechen. Regelmässig sind die Protokolle der Ausschusssitzungen den Mitgliedern des Verwaltungsrats zugänglich zu machen. In der Verwaltungsratssitzung trägt der Ausschussvorsitzende oder die Ausschussvorsitzende die wichtigsten Punkte regelmässig mündlich vor, und die Mitglieder erteilen dem Verwaltungsrat die von ihm ergänzend gewünschten Auskünfte. In der Praxis üblich ist auch ein schriftlicher Bericht am Ende des Geschäftsjahres.

Regelung

Die Aufgabenzuweisung des Verwaltungsrats an einzelne Mitglieder oder Ausschüsse muss im Gegensatz zur Delegation der Geschäftsführung nicht im Organisationsreglement geregelt werden.

¹¹ BÖCKLI PETER, Schweizer Aktienrecht, 5. Auflage, Zürich 2022, S. 1488

Es empfiehlt sich allerdings Aufgaben, Pflichten, Kompetenzen, Entschädigung, Berichterstattung etc. von Ausschüssen explizit zu regeln. Für ständige Ausschüsse bietet sich eine Regelung im Organisationsreglement an und ist in der Praxis häufig dort zu finden. Möglich ist aber auch eine Regelung in Ausschussreglementen („Charter“) oder ähnlichen Dokumenten. Diese Punkte sind auch bei Ad-hoc-Ausschüssen zu regeln. Mangels einer reglementarischen Bestimmung sollte der entsprechende Beschluss des Verwaltungsrats mit der Aufgabenzuweisung diese Eckpunkte enthalten.

Abberufung

Der Verwaltungsrat kann die von ihm bestellten Ausschüsse oder die von ihm ernannten Ausschussmitglieder jederzeit abberufen oder in ihrer Funktion einstellen.¹²

Häufige ständige Ausschüsse

Prüfungsausschuss (Audit Committee)

Seine Aufgabenbereiche sind im Wesentlichen

- die externe Revision und die Arbeit der externen Revisionsstelle,
- die interne Revision und die Arbeit der internen Revisionsstelle,
- das interne Kontrollsystem (IKS),
- die Jahres- und Zwischenabschlüsse.

Zentral ist die Unterstützung des Gesamtverwaltungsrats in der Wahrnehmung seiner Verantwortung für die Jahresabschlüsse.

Vergütungsausschuss (Remuneration Committee)

Seine Aufgabenbereiche sind im Wesentlichen

- Vorarbeiten und Gestaltungsvorschläge für die Vergütungspolitik und das Vergütungssystem (der Geschäftsleitung und hohen Kader),
- Vorbereitung der Abstimmung über den Gesamtbetrag der Vergütungen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung,
- Festlegung und Beurteilung der Erfüllung von Leistungskriterien ,

Der Vergütungsausschuss ist in börsenkotierten Gesellschaften gesetzlich vorgeschrieben.¹³

¹² Art. 726 OR

¹³ Art. 733 OR

Nominationsausschuss (Nomination Committee)

Seine Aufgabenbereiche sind im Wesentlichen

- die Überwachung der Soll-Zusammensetzung des Verwaltungsrats (allenfalls der Geschäftsleitung)
- Nominierung der Kandidaten für den Verwaltungsrat
- gegebenenfalls die Auseinandersetzung mit den Geschlechterrichtwerten,
- Vorbereitung der Auswahl des CEO (gegebenenfalls der Mitglieder der Geschäftsleitung).

Dem Nominationsausschuss werden in der Praxis Aufgaben in allgemeinen Corporate-Governance-Themen zugewiesen.

Risikoausschuss (Risk Committee)

Sein Aufgabenbereiche ist im Wesentlichen die Begleitung und Überwachung des Risikomanagements.

Der Risikoausschuss findet sich vor allem bei grösseren Banken, bei denen die Einrichtungen eines separaten Risikoausschusses von der Aufsichtsbehörde verlangt wird.