

---

# Was ist bei der Delegation der Geschäftsführung zu beachten?

---

## Fachbeitrag von

**Jan Zen-Ruffinen**, M.A. HSG in Law and Economics, Rechtsanwalt

**Claudio Gür**, M.A. HSG in Law and Economics, Rechtsanwalt

Domenig und Partner Rechtsanwälte AG | Premium-Partner

*Dieser Beitrag wurde exklusiv von unserem Premium-Partner Domenig & Partner Rechtsanwälte AG für das SwissBoardForum verfasst. Er bietet Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten eine praxisorientierte Orientierung zur Delegation der Geschäftsführung.*

---

## **Einleitung**

---

Die Delegation der Geschäftsführung ist für Verwaltungsräte nicht nur ein optionales Führungsinstrument, sondern in vielen KMU eine strukturelle Notwendigkeit. Trotzdem fehlt in der Praxis oft die konsequente Trennung zwischen der strategischen Gesamtverantwortung des Verwaltungsrats und der operativen Führung durch die Geschäftsleitung.

Nachfolgend werden die rechtlichen Grundlagen der Delegation der Geschäftsführung eingeordnet, die praktische Umsetzung vertieft und konkrete Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Dieser Beitrag dient als Orientierung für Verwaltungsräte, die ihre Organisationsverantwortung wirksam und haftungssicher wahrnehmen wollen.

### **Wem steht die Geschäftsführung der Gesellschaft zu?**

Gemäss Art. 716b Abs. 5 des Obligationenrechts (OR) steht die Geschäftsführung allen Mitgliedern des Verwaltungsrates gesamthaft zu, soweit sie nicht übertragen worden ist. Das bedeutet, dass sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrates gemeinsam für die Geschäftsführung verantwortlich sind und diese als Kollektiv ausüben. Diese gesetzliche Zuordnung der Geschäftsführung kann durch eine Übertragung der Geschäftsführung verändert werden.

Das heisst, die Geschäftsführung liegt bis zu ihrer rechtsgültigen Delegation beim Verwaltungsrat als Kollektiv.

### **Wie kann die Geschäftsführung delegiert werden?**

Eine rechtsgültige Delegation der Geschäftsführung ist nur möglich, wenn keine unübertragbaren Aufgaben (vgl. Art. 716a OR) betroffen sind und die Statuten eine Übertragung weder untersagen noch einschränken.

Ist eine Delegation grundsätzlich möglich, kann der Verwaltungsrat die Geschäftsführung an einzelne Verwaltungsratsmitglieder oder an eine Geschäftsleitung delegieren.

Damit diese Delegation rechtlich wirksam wird, muss der Verwaltungsrat gemäss Art. 716b Abs. 1 OR vorgängig ein Organisationsreglement erlassen. Dies geschieht durch einen Beschluss des Verwaltungsrates, der schriftlich zu protokollieren ist.

Neben den formellen Voraussetzungen müssen für eine rechtswirksame Delegation auch bestimmte inhaltliche Anforderungen (Art. 716b Abs. 3 OR) erfüllt sein. Im Organisationsreglement sind die zu delegierenden Aufgaben, die damit verbundenen Kompetenzen sowie die Berichterstattungs- und Kontrollmechanismen festzulegen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine rechtswirksame Delegation der Geschäftsführung nur dann wirksam erfolgt, wenn

- sie durch Gesetz oder Statuten nicht ausgeschlossen ist,
- sie vom Verwaltungsrat ordnungsgemäss beschlossen und schriftlich (z. B. in einem Organisationsreglement) festgehalten wird und
- ihre inhaltliche Ausgestaltung sämtliche wesentlichen Aspekte der Zuständigkeiten, Verantwortung und Kontrolle regelt.

### **Weshalb ist die rechtsgültige Delegation wichtig?**

Die persönliche Haftung des Verwaltungsrats reduziert sich, wenn eine Delegation ordnungsgemäss erfolgt. Gemäss Art. 754 Abs. 2 OR beschränkt sich die Haftung des Verwaltungsrates bei rechtsgültiger Delegation darauf, die Delegationsempfänger sorgfältig auszuwählen, korrekt zu instruieren und deren Tätigkeit regelmässig zu überwachen. Durch die rechtsgültige Delegation kann der Verwaltungsrat somit sein Haftungsrisiko reduzieren.

Die rechtsgültige Delegation reduziert die Haftung der Mitglieder des Verwaltungsrates auf die folgenden Punkte:

- Sorgfältige Auswahl: Fachkenntnisse, Vertrauenswürdigkeit und Erfahrung sollen geprüft werden.
- Instruktion: Klare Festlegung von Zielen, Kompetenzen und Pflichten.
- Überwachung: Regelmässige Berichterstattung und Kontrolle, ob die Personen die delegierten Aufgaben korrekt erfüllen.

Diese Pflichten sind nicht delegierbar und bedingen eine dokumentierte Ausführung. Dies umfasst z. B.: schriftliche Pflichtenhefte, protokollierte Auswahlprozesse und periodisch überprüfte Berichtsformate.

### **Welche typischen Fehler sehen wir in der Praxis?**

#### *Faktische Geschäftsführung ohne formelle Delegation*

Häufig führt der Präsident des Verwaltungsrats oder ein anderes Mitglied de facto die Geschäfte, während die übrigen Mitglieder nur beratend oder in Teilbereichen tätig sind. Fehlt es jedoch an einer rechtswirksamen Übertragung der Geschäftsführung verbleibt die Verantwortung und insbesondere das Haftungsrisiko weiterhin bei allen Verwaltungsratsmitgliedern gemeinsam.

#### *Neue Geschäftsführer ohne rechtswirksame Delegation*

Ein häufiger Fall: Der Gründer einer Gesellschaft, der lange Zeit selbst Geschäftsführer war, stellt einen neuen Geschäftsführer ein und zieht sich aus dem operativen Geschäft zurück.

Zwar wird die neue Person oft als „Geschäftsführer“ im Handelsregister eingetragen, aber es fehlen die erforderlichen Dokumente und Regelungen, um die Geschäftsführung rechtsgültig zu übertragen. Rechtlich bleibt die Geschäftsführung daher beim Gründer allenfalls gemeinsam mit weiteren Verwaltungsratsmitgliedern.

#### *Unvollständiges oder fehlendes Organisationsreglement*

In der Praxis werden Berichterstattungs- und Kontrollmechanismen im Organisationsreglement oft nicht oder nur unzureichend geregelt. Dies ist ein zentraler Bestandteil für eine rechtswirksame Delegation. Ohne Regelung der Berichterstattungs- und Kontrollmechanismen trägt der Verwaltungsrat weiterhin die volle Haftung.

#### *Zustimmungsvorbehalte*

Häufig enthalten Organisationsreglemente Zustimmungsvorbehalte des Verwaltungsrates für gewisse wichtige Geschäfte. Bei solchen Vorbehalten ist die Geschäftsführung für diese Geschäfte aus rechtlicher Warte nicht delegiert. Der Verwaltungsrat behält sich diese Geschäfte selber vor und ist für diese weiterhin voll verantwortlich.

### **Praxisbeispiel**

E. war Vizepräsident des Verwaltungsrats der X. AG. Während seiner Amtszeit leitete H. faktisch die Geschäfte, obwohl es weder ein Organisationsreglement noch ein Protokoll gab, das ihm diese Befugnis schriftlich übertrug. H. verursachte durch pflichtwidrige Handlungen einen Gesamtschaden von rund CHF 2,6 Mio.

Im gleichen Zeitrahmen gewährte die Familiengesellschaft Y der X. AG ein Darlehen über CHF 2 Mio. Da die X. AG nicht über die nötige Liquidität verfügte, konnte sie den Betrag nicht zurückzahlen und über die X. AG musste der Konkurs eröffnet werden. Die Familiengesellschaft Y klagte daraufhin die Verwaltungsratsmitglieder der X. AG und H. ein. Die Verwaltungsratsmitglieder machten geltend, sie hätten dem Geschäftsführer H. gestützt auf eine entsprechende statutarische Ermächtigungsklausel die nötigen Befugnisse übertragen, womit ihre Haftung entfalle. Da diese Delegation jedoch weder auf einem protokollierten Verwaltungsratsbeschluss noch auf einem inhaltlich genügenden Organisationsreglement beruhte, gelangte das Bundesgericht zum Schluss, dass es sich um eine unbefugte Delegation handle. Die Verwaltungsratsmitglieder mitsamt H. wurden daher für den im Rahmen des Konkurses entstandenen Schaden haftbar erklärt (vgl. BGer 4A\_501/2007 vom 22. Februar 2008).

*Learning: Hat der Verwaltungsrat die Geschäftsführung übertragen, ohne die Kompetenzdelegation formell im Organisationsreglement festzulegen, so wird ihm das pflichtwidrige Verhalten der beigezogenen Person unmittelbar zugerechnet.*

### **Fazit**

Die Delegation der Geschäftsführung ist ein zentrales Steuerungsinstrument des Verwaltungsrats, organisatorisch unverzichtbar und strategisch bedeutsam. Ein gut gestaltetes, aktiv angewendetes Organisationsreglement schafft Klarheit, schützt vor Haftung und stärkt die Unternehmensführung. Solange die Geschäftsführung nicht rechtswirksam delegiert wurde, obliegt die Geschäftsführung dem Verwaltungsrat als Kollektiv.

Verwaltungsräte sind gut beraten, die Delegation der Geschäftsführung nicht nur korrekt zu beschliessen, sondern sie laufend zu reflektieren und aktiv zu leben.

## **Praxistest: Ist Ihr Organisationsreglement auf Kurs?**

- Besteht ein formeller Delegationsbeschluss des Verwaltungsrates im Rahmen eines Organisationsreglements?  
Der Verwaltungsrat muss die Delegation schriftlich beschliessen und protokollieren (Art. 716b Abs. 1 OR).
- Ist die Delegation gemäss Gesetz zulässig?  
Es darf sich nicht um unübertragbare Kompetenzen des Verwaltungsrates handeln (Art. 716a OR).
- Ist die Delegation statutarisch zulässig?  
Die Delegation darf nicht durch die Statuten eingeschränkt oder verhindert sein.
- Entspricht der Inhalt des Organisationsreglements den gesetzlichen Vorgaben (Art. 716b Abs. 3 OR)?
  - Sind die delegierten Geschäftsführungsaufgaben konkret bezeichnet?
  - Sind die erforderlichen Stellen sowie deren entsprechende Kompetenz eindeutig bestimmt?
  - Wird die Berichterstattungspflicht gegenüber dem Verwaltungsrat klar definiert (Umfang, Frequenz, Inhalte und Form der Berichterstattung)?
- Ist das Organisationsreglement aktuell und entspricht es der tatsächlichen Struktur des Unternehmens?

## **Mini-Leitfaden: Aufbau eines wirkungsvollen Organisationsreglements**

Ein robustes Organisationsreglement sollte mindestens folgende Elemente enthalten:

### **Einleitung**

In der Einleitung werden die rechtlichen Grundlagen im Gesetz und in den Statuten dargelegt und der Zweck des Reglements formuliert.

### **Konstituierung**

Das Reglement legt fest, wie sich der Verwaltungsrat konstituiert.

### **Ausschüsse des Verwaltungsrats**

Sofern Ausschüsse bestehen, regelt ein eigener Abschnitt ihre Konstituierung, Aufgaben, Entscheidkompetenzen und verweist auf separate Reglemente für jedes Gremium.

### **Position besonderer Verwaltungsratsmitglieder**

Spezielle Bestimmungen für Präsident, Vizepräsident und allenfalls Delegierte definieren deren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Eintragungen im Handelsregister.

### **Beschlussfähigkeit**

Das Reglement muss Präsenzquoten und Mehrheiten für Beschlüsse vorsehen, etwa ein absolutes oder qualifiziertes Mehr für bestimmte Geschäftsbereiche. Es sind auch Regelungen für Zirkulationsbeschlüsse und elektronische Beschlussfassungen aufzunehmen.

### **Aufgaben des VR und Delegation der Geschäftsführung**

Hier werden Struktur, Umfang und Befugnisse der an die Geschäftsleitung delegierten Aufgaben beschrieben.

### **Entschädigung**

Ob und in welchem Umfang die Verwaltungsratsmitglieder vergütet werden, kann statutarisch oder im Reglement festgelegt werden. Entscheidend ist festzuhalten, ob die Höhe der Entschädigung der Generalversammlung oder dem Verwaltungsrat obliegt, sofern keine anderslautende statutarische Regelung besteht.

### **Gemeinsame Bestimmungen für alle Organpersonen**

Dieser Abschnitt fasst Vorschriften zusammen, die für alle Organe (Verwaltungsrat und Geschäftsleitung) gleichermassen gelten, etwa Vertraulichkeit und Treuepflicht.

### **Schlussbestimmungen**

Abschliessend enthält das Reglement Bestimmungen zum Inkrafttreten, zur Abänderung, zur periodischen Überprüfung und zur Gültigkeit der aktuellen Version.