

Februar 2011

## Der Verwaltungsrat – Aufgaben und Pflichten

Das Geschäftsjahr 2010 ist vorbei, die Jahresabschlüsse werden erstellt und die Generalversammlungen und Verwaltungsratssitzungen werden einberufen. In vielen Klein- und Mittelunternehmungen ist der Firmeninhaber gleichzeitig Geschäftsführer und Verwaltungsrat in einer Person. Was in Grossunternehmungen aber auch in börsenkotierten Gesellschaften nicht mehr geduldet ist, wird im Klein- und Mittelunternehmen als Standard weitergelebt. Ist sich der Inhaber in seiner Funktion als Verwaltungsrat über die Aufgaben und Pflichten bewusst?

### Die rechtlichen Grundlagen

Das Aktienrecht kennt für eine Aktiengesellschaft (AG) drei gesetzlich vorgeschriebene Organe: die Generalversammlung der Aktionäre als oberstes Organ, den Verwaltungsrat und sofern vorhanden die Revisionsstelle. Gemäss dem Obligationenrecht führt der Verwaltungsrat die Geschäfte der Gesellschaft selber, soweit er nicht die Geschäftsführung an andere übertragen hat. Diese Delegation muss den formellen Voraussetzungen entsprechen, welche im Gesetz definiert sind (Statutenbestimmung, Organisations- und Geschäftsreglement und Beschluss des Verwaltungsrates).

### Unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des Verwaltungsrates

Aus Haftungsgründen ist es wichtig, dass die vom Gesetz festgelegten sieben unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates nicht mit befreiender Wirkung an Dritte übertragen werden können. Im Gesetz weiter verankert sind die Sorgfalts- und Treuepflichten, die Informationsrechte sowie die Haftung des Verwaltungsrates.

#### *Die sieben unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrates*

1. *Oberleitung der Gesellschaft und dafür notwendigen Weisungen*
2. *Festlegung der Organisation*
3. *Rechnungswesen, Finanzkontrolle und Finanzplanung*
4. *Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitung und Vertretungsberechtigten*
5. *Oberaufsicht über die Geschäftsleitung*
6. *Geschäftsbericht und Generalversammlung*
7. *Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung / Zahlungsunfähigkeit*

### Die Haftung des Verwaltungsrates

Das Haftungsrisiko des Verwaltungsrates entsteht einerseits, wenn er die eigenen Pflichten vernachlässigt. Andererseits kann eine Haftung entstehen, wenn im Falle einer zulässigen Delegation die Pflicht zur sorgfältigen Auswahl, Instruktion und Beaufsichtigung nicht ausreichend wahrgenommen wird. Die Pflichten des Verwaltungsrates sind primär aufgrund des Gesetzes, der Statuten, eines Organisationsreglements sowie auf individuellen Vereinbarungen definiert. Weiter ist im Aktienrecht die privatrechtliche Haftung des Verwaltungsrates geregelt. Andere Haftungen sind im Strafrecht enthalten. Ein klassischer Fall für eine Haftung des Verwaltungsrates ist das Unterlassen der Benachrichtigung des Richters im Falle einer Überschuldung. Zudem können dem Verwaltungsrat auch private Haftungen zugeordnet werden bei Nichtbezahlung von öffentlich-rechtlichen Forderungen (namentlich AHV- und BVG-Beiträge). Zu beachten sind auch Aktivitäten wie Urkundsdelikte, Betrug, Insiderdelikte sowie konkurs- und betriebsrechtliche Straffälle. In solchen Fällen wird zunehmend ein Rückgriff auf den Verwaltungsrat aber auch auf die Revisionsstelle vorgenommen. Seit dem 1. Januar 2008 ist zudem eine weitere Verantwortung hinzugekommen. Mit der Offenlegung der Angaben über die Durchführung einer Risikobeurteilung (Art. 663b Ziff. 12 OR) hat sich der Verwaltungsrat periodisch über die Risiken der Unternehmung auseinanderzusetzen. Verwaltungsräte haften grundsätzlich solidarisch, wobei jedes Mitglied für den vollen Schaden belangt werden kann. Eine Verteilung nach Massgabe des Verschuldens erfolgt erst im Innenverhältnis.

### Einschränkung des Haftungsrisikos

Die persönliche Haftung eines Verwaltungsrates kann in den meisten Situationen durch risiko- und verantwortungsbewusstes Verhalten sowie mit vorsorglichen organisatorischen Massnahmen auf ein vertretbares und überschaubares Mass beschränkt werden. Organisationsstrukturen, Reglemente und Weisungen und deren strikte Einhaltung sind in Haftungsfragen entscheidend. Eine transparente und zeitgerechte Rechnungslegung, verlässliche periodische Informationen sowie eine sorgfältige Protokollierung aller wichtigen Entscheide auf Ebene des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung tragen dazu bei, die gebotene Sorgfaltspflicht eines Verwaltungsrates zu

dokumentieren. Eine sorgfältige und laufende Administration auf Stufe Verwaltungsrat mit Reglementen, Verträgen und Protokollen erhöht den Schutz vor ungerechtfertigten Unterlassungsanschluldigungen.

Zur Haftungsbeschränkung dienen auch die ordnungsgemässe Entlastung (Décharge) durch die Generalversammlung, ein angemessener Versicherungsschutz sowie gegebenenfalls ein rechtzeitiger Rücktritt aus dem Verwaltungsrat. Eine Organhaftpflichtversicherung wird in der Schweiz von verschiedenen Versicherungsgesellschaften angeboten.

### **Der Verwaltungsrat als Führungsorgan**

Nebst der gesetzlich geregelten Verantwortung als Aufsichts- und Kontrollorgan obliegt dem Verwaltungsrat als oberstes Führungsorgan der Gesellschaft eine weitergehende unternehmerische Verantwortung. Den Aktionären gegenüber ist er verantwortlich für den nachhaltigen marktwirtschaftlichen Erfolg und die Fortführung der Unternehmung. Aber auch gegenüber Dritten wie Banken, Lieferanten, Mitarbeitern etc. trägt er moralisch, sozial und gesellschaftlich die Verantwortung. Der Verwaltungsrat nimmt in erster Linie Einfluss auf das Unternehmen, dass er zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen stellt und danach fundierte Entscheidungen trifft (und diese allenfalls auch protokolliert). Dazu braucht es Fachwissen, gute Informationen sowie den Mut, die wirklich wichtigen und erfolgskritischen Probleme rechtzeitig und offen zur Diskussion zu stellen.

Es macht deshalb vermehrt Sinn, den Verwaltungsrat mit externen Mitgliedern zu bestücken und diese regelmässig zu informieren. Branchenfremde wie auch branchenerfahrene Verwaltungsräte können sowohl den Geschäftsgang wie auch die Strategie der Unternehmung positiv beeinflussen.

### **Das Profil von externen Verwaltungsräten**

Externe Verwaltungsräte sollten über eine hohe Kompetenz für die Verwaltungsrat-Tätigkeit verfügen. Dies auch mit einer erhöhten Bereitschaft zu Konsens aber auch die Fähigkeit, Konflikte zu entschärfen und allenfalls zwischen Parteien zu vermitteln. In kleinen und mittleren Unternehmen wird immer noch versucht mit externen Verwaltungsräten vor allem Kunden und Geschäftsumsatz zu erhöhen. Sobald der Umsatz oder die Mitarbeiterzahl erhöht wurde, gewinnen andere Anforderungen an den externen Verwaltungsrat an Bedeutung. Strategische Unternehmensführung verbunden mit weiteren Kenntnissen über Produkte, Markt, Recht, IT etc. decken das Profil ab. Weiter sind Kenntnisse über geeignete Instrumente, Hilfsmittel und Abläufe zur Dokumentation des Verwaltungsrates wünschenswert. Der externe Verwaltungsrat kann dabei die eigentliche Geschäftsführung oder Delegation sicherstellen. Aus diesem Grund sollte der Inhaber oder Unternehmer ein klares Profil für einen externen Verwaltungsrat erstellen um die geeignete Person zu rekrutieren.

Der Einsatz von (externen) Verwaltungsräten ist entsprechend unterschiedlich. Sei es in der Tätigkeit einer aktiven und offenen Kommunikationspolitik gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten sowie Aktionären und der Öffentlichkeit aber auch als Akquisiteur und Türöffner oder nur in der internen Tätigkeit als Sparringpartner für die Geschäftsführung und den Inhabern.

### **Wie hoch ist eine faire Entschädigung für einen externen Verwaltungsrat bei KMU**

Bei der letzten Umfrage der BDO aus dem Jahre 2008 wurden die Entschädigungen von Verwaltungsräten bei 1500 Firmen nach Branche und Betriebsgrösse aufgelistet. Die durchschnittlich Entschädigung bei Firmen bis 10 Mitarbeitern lag bei CHF 16'000. Bis 50 Mitarbeitern bei CHF 18'000 und bis 250 Mitarbeitern bei CHF 27'000 pro Verwaltungsrat. Die Werte geben ein gutes Band wieder, wo eine faire Entschädigung pro Verwaltungsrat liegen könnte. Ein weiterer guter Weg ist die Hochrechnung von Stunden oder Tagesansätzen unter der Berücksichtigung, dass jeder Sitzungstag eine Vor- und Nachbearbeitung benötigt, wenn eine seriöse Verwaltungsrat-Tätigkeit vorgenommen werden soll.

Nicht die Kosten für einen externen Verwaltungsrat sollten das Thema sein, sondern vermehrt der daraus entstehende Nutzen und die Synergien, aber auch mögliche Erträge, welche ein externer Verwaltungsrat einbringen kann. Die Kosten sollten die Risiken und auch die Aufwände decken, welche mit einer solchen Aufgabe verbunden sind.

Die Partner der Tre Innova AG können Sie in der Evaluation von geeigneten externen Verwaltungsräten unterstützen und stehen für Fragen oder Auskünfte gerne zur Verfügung:



**Tre Innova AG**

Bösch 67

CH-6331 Hünenberg

Telefon +41 41 784 41 84

Fax +41 41 784 41 85

[info@treinnova.ch](mailto:info@treinnova.ch)

[www.treinnova.ch](http://www.treinnova.ch)