

MANAGEMENT DOSSIER

Oktober 2011 – Nr.33

VERWALTUNGSRAT

Beste Verwaltungsrats-Praxis kombiniert mit VR-Tools.



Vademecum für Verwaltungsräte

Organisation des Verwaltungsrats, der
Geschäftsführung und der Generalversammlung

Impressum

MANAGEMENT DOSSIER – Oktober 2011 – Nr. 33

VERWALTUNGSRAT

Layout/Satz: Tonio Schelker/Michael Bislin
Korrektorat: Urs Bochsler
Druck: Rankwoog-Print GmbH, Zofingen
Herausgeber: Silvan Felder, Verwaltungsrat Management AG
Verlag: WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77, 8048 Zürich
Telefon 044 434 88 34, Fax 044 434 89 99, info@weka.ch, www.weka.ch
Aktuelle Ausgabe: Oktober 2011
Erstausgabe: Juni 2006
Erscheinungsweise: Zweimonatlich
VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
Halbjahresabo: ISBN 978-3-297-46800-5
Jahresabo: ISBN 978-3-297-46900-2

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort	2
Einleitung	3
Organisation des Verwaltungsrats	4
Zusammensetzung und Organisation	
Strukturierung und Zusammenarbeit	
Verwaltungsratssitzungen	
Information	
Umsetzung: Organisationsreglement	
Mögliche Folgen mangelhafter Organisation	
Delegation der Geschäftsführung	10
Der Verwaltungsrat als Geschäftsführer	
Delegation und Organisationsreglement	
Ernennung und Abberufung der Geschäftsführung	
Folgen der Delegation	
Organisation und Durchführung der Generalversammlung	13
Aufgaben der Generalversammlung	
Vorbereitung, Form und Fristen	
Durchführung und Nachbearbeitung	
Mögliche Folgen mangelhafter Organisation	
Willkommen beim sivg	16

Vorwort

Effizienz und Effektivität sind mitunter die zentralsten Anliegen, die an einen guten Verwaltungsrat gestellt werden. Wie aber soll und kann sich ein Oberleitungsgremium organisieren, damit es in seiner meistens auf wenige Sitzungen beschränkten VR-Tätigkeit einen hohen Grad an Wirkungskraft und Professionalität erlangt?

Auf diese und andere Fragestellungen geht dieses vorliegende Dossier ein. Es nimmt dabei die Themen VR-Organisation, Delegation der Geschäftsführung sowie auch die Organisation und Durchführung der Generalversammlung systematisch auf und benennt dazu sowohl die diesbezüglichen gesetzlichen Grundlagen als auch darüber hinausgehende wissenswerte Aspekte.

Sind Sie ein angehender Verwaltungsrat, so können Sie mit dieser Lektüre Ihr Wissen zu diesen Themen klar erweitern. Sind Sie hingegen eine erfahrene Persönlichkeit in Bezug auf Oberleitungsfragen, so können Sie die hier beleuchteten Themen Ihrer Praxis kritisch gegenüberstellen. Und seien Sie nicht erstaunt, wenn Sie das eine oder andere Handlungspotenzial erkennen.

Ich wünsche Ihnen viel Spass und Inspiration bei der Lektüre.



Herzlichst Ihr Silvan Felder

Autorin dieser Ausgabe



Stefanie Meier-Gubser
Geschäftsführerin
Schweizerisches Institut
für Verwaltungsräte Bern
www.sivg.ch

Einleitung

Das Gesetz gibt vor allem in Bezug auf die Organisation des Verwaltungsrats, aber auch die Geschäftsführung und die Generalversammlung nur einen groben Rahmen vor und überlässt es – zu Recht – den Gesellschaften, die auf ihre Grösse, Struktur und Bedürfnisse angepasste Organisation zu bestimmen.

Es leuchtet auch unter nicht rechtlichen Aspekten ein: Was bei der eigentümergeführten Einmann-AG noch informell entschieden werden kann, bedarf bei der Gesellschaft mit Verwaltungsrat und Geschäftsführung sowie einem breitgestreuten Aktionariat (also vielen Eigentümern) der Organisation.

Je grösser die Unternehmung und je komplexer die Struktur, desto wichtiger sind verbindliche Regelungen über die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen und über die Abwicklung von Prozessen. Dabei darf es nie um sture Regeln um der Regeln willen und schwerfällige Administration gehen, sondern um eine Optimierung der Aufgabenverteilung und Abläufe, damit möglichst die richtigen Entscheide zur richtigen Zeit fundiert, effizient und korrekt gefällt und umgesetzt werden.

Praktische Instrumente zur Organisation sind das Organisationsreglement (gesetzlich vorgeschrieben

bei delegierter Geschäftsführung), das Funktionsdiagramm und das Organigramm. Diese Instrumente müssen nicht nur auf das Unternehmen abgestimmt sein, sondern selbstverständlich auch mit Gesetz und Statuten übereinstimmen. Ansonsten riskiert man die Anfechtbarkeit oder Nichtigkeit von Entscheiden oder Haftungsansprüche.

Die bestmögliche Erfüllung der Organisationsaufgabe des Verwaltungsrats ist mitunter Kernstück der Corporate Governance eines Unternehmens. Die vorliegende Ausgabe des Management Dossiers Verwaltungsrat zeigt den gesetzlichen Rahmen für die drei VR-Aufgaben, Organisation des Verwaltungsrats, der Geschäftsführung und der Generalversammlung auf, und liefert Denkansätze zur Organisation des eigenen Unternehmens. Denjenigen Lesern, die sich vertieft mit dem Thema auseinandersetzen wollen, dienen die Hinweise auf weiterführende Literatur und Verwaltungsrat-Tools.

«Die bestmögliche Erfüllung der Organisationsaufgabe des Verwaltungsrats ist mitunter Kernstück der Corporate Governance eines Unternehmens.»

Organisation des Verwaltungsrats

Sehen die Statuten einer Gesellschaft nichts anderes vor, so organisiert sich der Verwaltungsrat selber. Er ist allerdings verpflichtet, mindestens seinen Präsidenten und Sekretär zu bezeichnen, wobei nur der Präsident Mitglied des Gremiums sein muss. Über die Verhandlungen und Beschlüsse des Verwaltungsrats ist zwingend ein Protokoll zu führen.

Zusammensetzung und Organisation

Nebst der Zusammensetzung des Verwaltungsrats ist seine innere Organisation ein entscheidendes Kriterium für eine jederzeit funktionierende und effiziente Zusammenarbeit des Gremiums im Interesse des Unternehmens. Ein Aspekt des Verwaltungsratsprofils sollte daher immer auch Möglichkeit, Fähigkeit und Wille zur kritischen und konstruktiven Diskussion und Zusammenarbeit im Gremium betreffen.

Strukturierung und Zusammenarbeit

Dem Verwaltungsrat obliegt gemäss Artikel 716a des Obligationenrechts zwingend «die Festlegung der Organisation». Die herrschende Lehre versteht darunter nicht nur die Organisation des Unternehmens, sondern auch diejenige des Gremiums Verwaltungsrat selbst. Der Gesetzgeber räumt dem Verwaltungsrat einen grossen Spielraum für seine Organisation ein, verstanden als Festlegen der Struktur, des Funktionierens und der Art und Weise der Zusammenarbeit des Gremiums. Vorbehaltlich anderer statutarischer Bestimmungen organisiert sich der Verwaltungsrat grundsätzlich frei. Das bedeutet insbesondere, dass er seinen Präsidenten bestimmt und die Aufgaben innerhalb des Gremiums aufteilt.

Gesetzlich ist nur vorgeschrieben, dass der Verwaltungsrat aus einem oder mehreren Mitgliedern besteht (Art. 707 OR) und seinen Präsidenten und Sekretär bezeichnet (Art. 712 OR). Die Statuten können für den Präsidenten die Wahl durch die

Generalversammlung vorsehen. Der Sekretär muss nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein.

Besondere Rollen und Kompetenzen

Der Verwaltungsrat ist auch bei der Zuteilung besonderer Rollen und Kompetenzen weitgehend frei. Er kann sodann «die Vorbereitung und Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen» (Art. 716a Abs. 2 OR). Eine Aufteilung der Aufgaben ist in den meisten Gesellschaften mit einem mehrköpfigen Gremium heute durchaus sinnvoll, wenn nicht gar unabdingbar. Dabei sollte jedem VR-Mitglied jederzeit klar sein, welche Rolle es einnimmt und welche Kompetenzen ihm zustehen, respektive welche besonderen Aufgaben es erledigen muss. Wichtig ist dabei, darauf zu achten, dass der Verwaltungsrat trotzdem immer noch als Gremium funktioniert, diskutiert und entscheidet und seine Verantwortung nicht an Einzelne oder Gruppen abgibt (was rechtlich ohnehin nicht möglich ist).

Häufig finden sich folgende Rollen:

Präsident. Der Präsident ist das einzige gesetzlich vorgeschriebene VR-Mitglied. Die Kultur des Verwaltungsrats – und damit auch der Gesellschaft – wird wesentlich von seiner Person geprägt. Ihm kommt daher nicht nur rechtlich eine besondere Rolle zu. Das Gesetz regelt allerdings nur wenige spezifische Aufgaben des VR-Präsidenten:

- Stichentscheid bei VR-Beschlüssen, sofern die Statuten nichts anderes vorsehen (Art. 713 Abs. 1 OR);

- Unterzeichnung der VR-Sitzungsprotokolle zusammen mit dem Sekretär (Art. 713 Abs. 3 OR);
- Einberufung einer VR-Sitzung auf Verlangen eines Mitglieds (Art. 715 OR);
- Beurteilung von Gesuchen der VR-Mitglieder über Auskunft, Anhörung und Einsicht über alle Angelegenheiten der Gesellschaft (Art. 715a Abs. 3, 4 und 5 OR).

Der Präsident ist in der Praxis dafür verantwortlich, dass das Gremium funktioniert und seine gesetzlichen, statutarischen und reglementarischen Aufgaben wahrnimmt. Er beruft die VR-Sitzungen ein, legt die Traktanden fest, leitet die Sitzungen. Häufig repräsentiert er die Gesellschaft nach aussen und arbeitet eng mit der Geschäftsleitung zusammen, wobei er auch darauf achtet, dass diese die Aufträge des Verwaltungsrats korrekt umsetzt. Im Weiteren ist er für die ordnungsgemässe Einladung und Durchführung der Generalversammlung verantwortlich und leitet diese.

Der Vizepräsident. Das Gesetz kennt die in mehrköpfigen Verwaltungsräten häufige Funktion des Vizepräsidenten nicht. Er ist in der Regel diejenige Person, die einspringt, wenn der Präsident seine Funktion – aus welchen Gründen auch immer – nicht wahrnehmen kann. Damit garantiert der Vizepräsident, dass die Geschäfte auch bei einem Ausfall des Präsidenten reibungslos weitergeführt werden können.

Der Delegierte. Der Delegierte ist ein VR-Mitglied, dem die Vertretung der Gesellschaft nach aussen (Art. 718 Abs. 2 OR) – und damit verbunden häufig auch die operative Geschäftsleitung – übertragen ist. Die Rolle des VR-Delegierten ist insbesondere für grössere und börsenkotierte Gesellschaften unter Corporate-Governance-Gesichtspunkten in Kritik geraten, weil der Delegierte praktisch über einen Wissensvorsprung und damit eine Informations- und Machtkumulation verfügt, vor allem wenn er gleichzeitig Mitglied der Geschäftsleitung ist. Zudem ist er in diesem Fall nicht unabhängig, da er sich, strukturell bedingt, selber beaufsichtigen und überwachen

müsste, was allgemein als problematisch respektive unmöglich erachtet wird.

Der Sekretär. Der Sekretär muss, wie bereits erwähnt, nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein (Art. 712 Abs. 1 OR). Er wurde vor der letzten grossen Aktienrechtsrevision 1991 als «Protokollführer» bezeichnet. Obwohl er nebst dem Präsidenten die einzige vorgeschriebene Funktion hat, beschränkt sich seine gesetzliche Aufgabe auf Führung und Unterzeichnung des Protokolls zusammen mit dem Vorsitzenden (Art. 713 Abs. 3 OR). Der Sekretär kann grundsätzlich für jede Sitzung ad hoc bestimmt werden und muss nicht im Handelsregister eingetragen werden. Allerdings empfiehlt es sich, dass der Verwaltungsrat einen ständigen Sekretär benennt, dessen Aufgaben in der Regel auch über die reine Protokollführung hinausgehen. Dem Sekretär kommen nebst der Protokollführung dann administrative Aufgaben zu, wie etwa

- Organisation der VR-Sitzungen und Versand der Einladungen
- Abklärungen zuhanden des Verwaltungsrats
- Administration der Generalversammlung
- Verwaltung und Archivierung der Akten
- Pendenzenkontrolle
- Administration der Aktionäre
- Kontakt mit Handelsregisterbehörden

Die Rolle des VR-Sekretärs wird häufig unterschätzt, auch wenn er «bloss» Protokollführer ist. Schon nur als solcher trägt er die Verantwortung für eine sachgemässe, neutrale und wahrheitsgerechte Wiedergabe der Voten im Verwaltungsrat. Dazu bedarf es einer sprachgewandten, integren, unabhängigen, selbstbewussten Person mit genügenden Sachkenntnissen, um der Diskussion folgen und den Präsidenten wenn nötig administrativ unterstützen zu können.

Ausschüsse. Der Verwaltungsrat kann Ausschüsse ad hoc oder ständig einsetzen. Zu beachten ist, dass es bei ständigen Ausschüssen mit Geschäftsbefugnissen zwingend der statutarischen Ermächtigung und eines entsprechenden Organisationsreglements bedarf (s. dazu S. 10 und 12,

Delegation der Geschäftsführung). Unter dem Einfluss des angloamerikanischen Rechts finden sich auch unter schweizerischer Rechtsordnung gerade bei grösseren Verwaltungsräten etwa folgende Ausschüsse:

- Prüfungsausschuss (Audit Committee)
- Entschädigungsausschuss (Compensation Committee)
- Ernennungsausschuss (Nomination Committee)
- Geschäftsleitungsausschuss (interne Verwaltungsräte)

Werden Ausschüsse gebildet, sollen ihre Aufgaben und Kompetenzen festgehalten werden. Der Berichterstattung und adäquaten Information der anderen VR-Mitglieder ist erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken (Art. 716a Abs. 2 OR).

Verwaltungsratssitzungen Sitzungsrhythmus und Führungskalender

Die Anzahl der Verwaltungsratssitzungen wird vom Gesetz nicht vorgeschrieben. Die überwiegende Meinung geht wohl dahin, dass in der Regel zwei bis fünf ordentliche Sitzungen pro Jahr stattfinden sollten. Es macht Sinn, die Anzahl der ordentlichen Verwaltungsratssitzungen festzulegen und einzelne Routinetraktanden im Jahresablauf mit einem Führungskalender fix bestimmten Sitzungen zuzuordnen (beispielsweise Budget, Jahresrechnung, Vorbereitung der Generalversammlung, Risikomanagement, Überprüfung der Organisation und Strategie).

Vorbereitung und Einladung

Die Vorbereitung der Sitzung beinhaltet, nebst organisatorischen Arbeiten wie Reservation der Räumlichkeiten, im Wesentlichen das Erstellen der Traktandenliste, das Zusammenstellen der nötigen Unterlagen und Dokumente sowie die inhaltliche Vorbereitung der einzelnen Traktanden. Die Einladung muss in der vom Verwaltungsrat festgelegten Form und Frist allen VR-Mitgliedern zugestellt werden.

Aus der Einladung sollte nebst der Traktandenliste ersichtlich sein, wo und wann die Sitzung stattfindet, wer (unter Umständen in welcher Funktion) daran teilnehmen wird und wie lange sie voraussichtlich dauert.

Hilfreich für eine effiziente Sitzungsführung ist es zudem, zu jedem Traktandum Folgendes aufzuführen:

- evtl. einführende Information
- Ziel
- dazugehörige Unterlagen
- inhaltlich verantwortliche Person
- Zeitbudget

Unter Umständen empfiehlt es sich, verschiedene Sitzungstypen zu definieren und neben den ordentlichen VR-Sitzungen beispielsweise spezielle Klausur-, Strategie- oder Weiterbildungssitzungen durchzuführen. In besonderen Situationen, wie Krisen oder Neubesetzung der Geschäftsleitung, sind nebst den ordentlichen VR-Sitzungen auch ausserordentliche und Sondersitzungen nötig.

Leitung

Die Sitzung wird in aller Regel durch den Präsidenten geleitet. Seiner Sitzungsführung kommt massgebliche Bedeutung für die Zusammenarbeit, Beschlussfassung und Effizienz des Verwaltungsrats zu. Es liegt in seiner Hand, dass jedes VR-Mitglied vorbereitet in der Sitzung erscheint, seine Meinung äussern kann (und allenfalls muss), die Diskussion zielgerichtet und sachorientiert erfolgt, mit der gebotenen Zeit und der nötigen Effizienz. Er ist damit verantwortlich für die Gesprächskultur im Verwaltungsrat, die geprägt sein sollte von Transparenz, Offenheit und konstruktiver Kritikfähigkeit.

Entscheidungsfindung und Beschlussfassung

Obwohl Beschlüsse auch mittels schriftlicher Zustimmung (Zirkularweg) erfolgen können (Art. 713 Abs. 2 OR), ist unbestritten, dass ihnen in der Regel ein Meinungsbildungs- und Entscheidungsfindungsprozess im Rahmen einer Diskussion im Verwaltungsrat vorausgehen soll. Basiert darauf

doch die gesamte Ausrichtung des Unternehmens. Es ist wichtig, dass dieser Dialog kritisch und konstruktiv erfolgt und jedes VR-Mitglied sich einbringen kann.

Die Beschlussfassung im Verwaltungsrat erfolgt mit einfachem Mehr der abgegebenen Stimmen und wenn nötig mit Stichentscheid des Vorsitzen (in der Regel also des Präsidenten), sofern die Statuten für den Fall der Stimmengleichheit nichts anderes vorsehen (Art. 713 Abs. 1 OR). Das Organisationsreglement kann allenfalls Präsenzquoten oder für bestimmte Beschlüsse ein qualifiziertes Mehr vorsehen. Allerdings ist in der Praxis mit Quoren Vorsicht geboten, da sie die Gefahr einer Vertagung oder gar des Unmöglichwerdens eines Beschlusses bergen.

Protokoll und Umsetzung der Aufträge

Sowohl über die Verhandlungen als auch über die daraus resultierenden Beschlüsse des Verwaltungsrats muss ein Protokoll geführt werden, das der Präsident und der Sekretär unterzeichnen (Art. 713 Abs. 3 OR). Ein reines Beschlussprotokoll genügt den gesetzlichen Anforderungen nicht. Weitere Vorgaben macht das Gesetz zum Protokoll jedoch nicht. Korrekterweise ist es allerdings vom Verwaltungsrat jeweils in seiner nächsten Sitzung zu genehmigen und sollte mindestens Aufschluss über folgende Punkte ermöglichen:

- Name der Gesellschaft
- Adressaten/Verteiler
- Anwesende, Abwesende (inkl. Funktionsbezeichnung)
- Datum, Zeit und Ort der Sitzung
- Traktanden
- wichtigste Punkte der Diskussion
- Beschlüsse
- erteilte Aufträge
- Pendenzen
- allfällige Beilagen

Information

Grundsätzlich hat jedes VR-Mitglied das Recht, Auskunft über alle Angelegenheiten der Gesellschaft zu verlangen (Art. 715a OR). In den VR-

Sitzungen sind alle VR- und GL-Mitglieder zur Auskunft verpflichtet. Ausserhalb der Sitzungen kann jedes Mitglied bei der Geschäftsleitung Auskunft über den Geschäftsgang einholen und beim Präsidenten ein Gesuch auf weitere «Auskunft, Anhörung oder Einsicht» stellen. Das Gesetz ermöglicht explizit die Einräumung weitergehender Informationsrechte (Art. 715a Abs. 6). Sinnvollerweise werden die Informationsrechte und -pflichten sowie der Informationsfluss innerhalb der Gesellschaft verbindlich geregelt und festgelegt, wann von wem welche Information erhalten muss.

Umsetzung: Organisationsreglement

Grundsätzlich reicht es, die Beschlüsse des Verwaltungsrats über seine Organisation zu protokollieren. Ab einer gewissen Grösse und Komplexität empfiehlt es sich jedoch, ein Organisationsreglement zu erstellen und/oder die Aufgaben und Kompetenzen in einem Funktionendiagramm abzubilden. In seiner Grundausgestaltung enthält das Organisationsreglement des Verwaltungsrats in Abstimmung mit den Statuten sinnvollerweise Regelungen zu folgenden Bereichen:

- Aufgaben und Kompetenzen
- Organisationsstruktur und Zusammenarbeit
- Rechte und Pflichten des einzelnen VR-Mitglieds
- Verwaltungsratssitzungen
- Information und Berichterstattung
- administrative Regelungen

Ein Organisationsreglement ist zwingend vorgeschrieben, wenn der Verwaltungsrat mit Erlaubnis der Statuten die Geschäftsführung ganz oder teilweise an einzelne Mitglieder oder an Dritte delegiert (Art. 716b OR). Die Organisation des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie allenfalls weiterer Organe und Funktionen kann problemlos in ein und demselben Reglement vereint werden (s. dazu S. 10 und 12, Delegation der Geschäftsführung).

Mögliche Folgen mangelhafter Organisation

Ein schlecht organisierter Verwaltungsrat birgt das Risiko einer schlecht organisierten und schlecht geführten Gesellschaft, was sich negativ auf Zusammenarbeit, Effizienz, Motivation, Entschlussfähigkeit und schliesslich den Geschäftsgang auswirkt. Zudem besteht bei einem mangelhaft organisierten Verwaltungsrat die Gefahr, dass er seinen Aufgaben nicht nachkommt und damit seine gesetzlichen und statutarischen Pflichten verletzt. Führt diese Pflichtverletzung zu einem Schaden der Gesellschaft, der Aktionäre oder der Gläubiger, kann der Verwaltungsrat unter Umstän-

den für diesen Schaden verantwortlich gemacht werden. Im Weiteren kann der Richter bei Fehlen oder nicht rechtmässiger (Gesetz und Statuten) Zusammensetzung eines Organs der Gesellschaft auf Antrag eines Gläubigers, eines Aktionärs oder des Handelsregisterführers die «erforderlichen Massnahmen» ergreifen (Art. 731b OR). Der Richter setzt in diesen Fällen der Gesellschaft in der Regel eine Frist zur Wiederherstellung des rechtmässigen Zustands. Kommt die Gesellschaft dieser Aufforderung nicht nach, kann der Richter die Gesellschaft auflösen (so genannter Konkurs infolge Organisationsmangels, Art. 731b OR).

«Organisation ist ein Mittel, die Kräfte des Einzelnen zu vervielfältigen.»

Peter F. Drucker

INNERE ORGANISATION DES VERWALTUNGSRATS UND NEUES AKTIENRECHT

Auch das neue Aktienrecht verlangt voraussichtlich nur bei Delegation der Geschäftsführung zwingend ein Organisationsreglement. Allerdings sieht der Entwurf zum revidierten Aktienrecht (E-OR) vor, dass in diesem Fall das Organisationsreglement namentlich auch «die innere Organisation und gegebenenfalls die Ausschüsse des Verwaltungsrats» festlegt (Art. 716c Abs. 2 Ziff. 1 E-OR). Mit anderen Worten: Delegiert der Verwaltungsrat die Geschäftsführung, muss er auch seine eigene Organisation zwingend im Organisationsreglement festhalten.

Checkliste Einladung VR-Sitzungen		
Wichtigste Grundlagen		
• Statuten		
• Organisationsreglement		
• Funktionendiagramm		
• Gesetz		→ Art. 707 ff. OR (Der Verwaltungsrat), insbesondere Art. 716a (unübertragbare und unentziehbare Aufgaben)
Einladung und Organisation		
☐ Statutarische Form und Frist einhalten (unter Angaben von Gründen kann jedes VR-Mitglied vom Präsidenten die unverzügliche Einberufung einer Sitzung verlangen)		→ Art. 715 OR
☐ Einladung mit Traktandenliste und Unterlagen an alle VR-Mitglieder (und allenfalls weitere Personen)		
Vorschlag stehende Traktanden:		Nicht abschliessend
☐ Genehmigung Protokoll der letzten VR-Sitzung und der Traktandenliste		
☐ Bericht der Geschäftsleitung		
☐ Bericht des Finanzchefs		
☐ Berichte der Ausschüsse und Arbeitsgruppen		
☐ Personelles		
☐ Pendenzenliste		
☐ Projekte		
☐ Aufträge und nächste Sitzung		
Vorschlag periodische Traktanden:		
☐ Geschäftsbericht (Jahresrechnung, Jahresbericht, evtl. Konzernrechnung)		→ Art. 662 ff. i.V.m. Art. 716a Abs. 1 Ziff. 6 OR
☐ Vergütungen Verwaltungsrat und Geschäftsführung		→ Transparenzvorschriften für börsennotierte Gesellschaften in Art. 663b ^{bis} OR
☐ Generalversammlung: Vorbereitung (Traktanden und Anträge VR), Durchführung und Ausführung ihrer Beschlüsse		→ Art. 716a Abs. 1 Ziff. 6 OR
☐ Strategie (Erarbeitung, Umsetzung, Überprüfung)		
☐ Risikomanagement inkl. IKS (Erarbeitung, Umsetzung, Überprüfung)		
☐ Selbstevaluation des Verwaltungsrats		
☐ Organisationsreglement und Funktionendiagramm überprüfen		
☐ Budgetvorlage und -genehmigung sowie Jahreszielsetzungen		
☐ Beschlussfassung im VR gemäss Gesetz (Statuten können andere Regelungen vorsehen):		
☐ Keine Präsenzquoren für Beschlussfähigkeit		
☐ Beschlussquorum: Mehrheit der abgegebenen Stimmen mit Stichentscheid des Vorsitzenden		→ Art. 713 Abs. 1 OR
☐ Zirkulationsbeschluss möglich, sofern keine mündliche Beratung verlangt ist (in der Regel praktisch nur für Routineentscheide)		→ Art. 713 Abs. 2 OR
☐ Protokoll über Verhandlung und Beschlüsse (reines Beschlussprotokoll erfüllt die gesetzlichen Anforderungen nicht) Unterzeichnung durch Präsident und Sekretär		→ Art. 713 Abs. 3 OR

Delegation der Geschäftsführung

Nach Konzeption des Gesetzes steht die operative Geschäftsführung allen Mitgliedern des Verwaltungsrats gemeinsam zu. Die Delegation an einzelne Mitglieder oder an einen Dritten bedarf der entsprechenden Ermächtigung des Verwaltungsrats durch die Statuten und eines Organisationsreglements. Darin wird nebst der Übertragung der Geschäftsführung in der Regel auch die Vertretung nach aussen geregelt, denn auch sie obliegt vermutungsweise dem Verwaltungsrat.

Der Verwaltungsrat als Geschäftsführer

Ohne entsprechende Delegation räumt das Gesetz die Geschäftsführung «allen Mitgliedern des Verwaltungsrats gesamthaft» ein (Art. 716b Abs. 3 OR). Das bedeutet, dass nach gesetzlicher Vermutung der Gesamtverwaltungsrat auch für die operative Geschäftsführung zuständig und verantwortlich ist. Die Vertretung nach aussen steht ergänzend jedem Verwaltungsratsmitglied einzeln zu (Art. 718 Abs. 1) und es kann «alle Rechtshandlungen vornehmen, die der Zweck der Gesellschaft mit sich bringen kann» (Art. 718a Abs. 1).

Die Konstellation von operativer Führung durch den Gesamtverwaltungsrat und die Vertretungsbefugnis jedes einzelnen Verwaltungsratsmitglieds ist in der Praxis bei mehrköpfigen Verwaltungsräten selten anzutreffen. Abweichungen bedürfen jedoch der expliziten Regelung.

Delegation und Organisationsreglement

Damit der Verwaltungsrat die Geschäftsführung an einzelne Mitglieder oder an Dritte delegieren kann, müssen die Statuten zwingend eine entsprechende Ermächtigung vorsehen. Der Verwaltungsrat ist alsdann verpflichtet, will er die Geschäftsführung ganz oder teilweise delegieren, ein Organisationsreglement zu erlassen.

Die Übertragung der Geschäftsführung an ein Mitglied des Verwaltungsrats wird in der Lehre für die meisten Konstellationen oft kritisch betrachtet, weil sie dem so genannten Delegierten eine grosse

Machtfülle einräumt. Allerdings gibt es anerkanntermassen Fälle – beispielsweise bei einer eigentümergeführten Gesellschaft – in denen diese Art der Delegation sachlich gerechtfertigt ist.

Mit der Delegation der Geschäftsführung schafft der Verwaltungsrat nebst der Generalversammlung, der Revisionsstelle und sich selbst ein viertes Organ, dessen Sorgfalts- und Treuepflicht sowie Verantwortlichkeit sich grundsätzlich mit denjenigen des Verwaltungsrats decken.

Die Organisation der Geschäftsleitung kann und muss entsprechend den Bedürfnissen der Gesellschaft und allenfalls weiterer zu berücksichtigender Interessen festgelegt werden. Ein entsprechendes Reglement ist nur bei Delegation der Geschäftsführung gesetzlich vorgeschrieben, erscheint allerdings auch für die innere Organisation des Verwaltungsrats respektive die Zusammenarbeit der verschiedenen Organe sinnvoll. Diese Regelungen können in einem einzigen Organisationsreglement zusammengefasst werden, das sinnvollerweise die folgenden Punkte regelt:

- Grundlagen und Allgemeines (Verweis auf Gesetz und Statuten)
- Zusammenarbeit
- Organisation des Verwaltungsrats
- Organisation der Geschäftsführung
 - Zusammensetzung
 - Wahl/Ernennung
 - bei mehrköpfiger GL: Abstimmungsmodus (Entscheidungskompetenz)
 - Aufgaben und Kompetenzen
 - Berichterstattung

- Vertretungsbefugnisse
- Entschädigung
- Revisionsstelle
- Sorgfalts- und Treuepflichten (Vertraulichkeit)
- Administrative Regelungen
- Funktionendiagramm und Organigramm

Ernennung und Abberufung der Geschäftsführung

Der Verwaltungsrat ist in der Regelung von Ernennung und Abberufung von Geschäftsleitungsmitgliedern grundsätzlich frei, und es empfiehlt sich, dass er sich hierbei bei der Erstellung des Organisationsreglements nicht selber von vornherein allzu grossen Restriktionen unterwirft. Die Ernennung und Abberufung des Geschäftsführers (oder eines Geschäftsleitungsmitglieds) durch den Verwaltungsrat ist grundsätzlich jederzeit möglich.

In aller Regel stehen Geschäftsführer noch in einer zusätzlichen rechtlichen Verbindung mit der Gesellschaft (Arbeitsvertrag, Auftrag, gesellschaftsrechtliche Stellung), deren Schicksal nicht automatisch dasjenige der Geschäftsführungsfunktion im gesellschaftsrechtlichen Sinn teilt. Sollen diese Verbindungen zueinander in Abhängigkeit gebracht werden, muss dies – unter Berücksichtigung allfälliger gesetzlicher Schranken – explizit gemacht werden. Die Abberufung eines Geschäftsleitungsmitglieds führt beispielsweise nicht automatisch auch zur Beendigung des Arbeitsvertrages (vgl. dazu Management Dossier Verwaltungsrat Dezember 2010 – Nr. 28, S. 4 ff.).

Folgen der Delegation

Bei kleineren eigentümergeführten oder Einmann-Aktiengesellschaften führt häufig der Gesamtverwaltungsrat auch die operativen Geschäfte. (Wobei die praktische Wahrnehmung wohl eher die ist, dass der Geschäftsführer auch Verwaltungsrat ist.) Praktisch macht eine Delegation dann Sinn, wenn sich nicht alle Verwaltungsratsmitglieder mit der operativen Geschäftsführung befassen wollen oder sollen. Die Übertragung der Geschäftsleitung ermöglicht die unter Corporate-Governance-Gesichtspunkten oft verlangte Trennung von strategischer und operativer Leitung zwecks Macht-

entflechtung. Rechtlich ist die Geschäftsführung dann dem Vorstand hierarchisch unterstellt.

Die vielleicht wichtigste rechtliche Folge der gültigen Delegation ist die Haftungsbeschränkung für den Verwaltungsrat. Jedes Organ haftet grundsätzlich für den Schaden, den es durch (absichtliche oder fahrlässige) Verletzung seiner Aufgaben und Pflichten verursacht. Wer Spezialkenntnisse hat oder haben müsste, muss sich diese anrechnen lassen. Überträgt der Verwaltungsrat «die Erfüllung einer Aufgabe befugterweise einem anderen Organ», kann er sich der Haftung für den durch das Organ verursachten Schaden entziehen, wenn er nachweist, dass er bei Auswahl, Instruktion und Überwachung die nötige Sorgfalt angewendet hat (Art. 754 Abs. 2 OR). Damit der Beweis gelingen kann, müssen folgende Voraussetzungen vorliegen:

- statutarische Ermächtigung zur Delegation
- Übertragung der Geschäftsführung in einem Organisationsreglement
- Aufgabe muss übertragbar sein (keine unübertragbare Aufgabe nach Art. 716a OR)
- gebotene Sorgfalt in Auswahl, Instruktion und Überwachung

Der Verwaltungsrat trägt die Beweislast und damit auch das Risiko der Beweislosigkeit. Er tut daher auch aus haftungsrechtlichen Gründen gut daran, das Organisationsreglement sorgfältig abzufassen sowie die Geschäftsführung nur an geeignete Personen zu übertragen, sie wenn nötig abzuberufen, zu informieren, instruieren und überwachen und diese Massnahmen auch dokumentieren zu können.

MÖGLICHE THEMEN UND REGELUNGSBEREICHE IM ORGANISATIONSREGLEMENT

Grundlagen/ Allgemeines	Zusammen- arbeit	Organisation VR	Organisation GL	Revisions- stelle	Sorgfalts-/ Treue- pflichten	Administra- tives	Funktionen- diagramm/ Organigramm
Gesellschaft	Grundsätze Zusammen- arbeit	Konstituierung	Ernennung/ Abberufung	interne	allgemein	Inkrafttreten/ Überarbeiten Reglement	Matrixdar- stellung Aufgaben/ Kompetenzen
Gesetz	Grundsätze Information/ Berichterstat- tung	Aufgaben	Zusammen- setzung	externe	VR	Sprache/Kom- munikation	optische Darstellung Zusammen- wirken
Statuten		Besondere Aufgaben/ Kompetenzen einzelner Mitglieder	Aufgaben/ Kompetenzen	Aufgaben/ Kompetenzen	GL	Zeichnungs- berechti- gungen	
Zweck (was wird geregelt)		Vertretungs- befugnisse	Vertretungs- befugnisse	Bericht- erstattung	Revisionsstelle	Anmeldung HR	
Geltungsbe- reich (für wen wird geregelt)		Ausschüsse	Beschluss- fassung (allenfalls Einführung von Quoren)		weitere Personen		
		Sitzungen	Bericht- erstattung		Interessen- kollisionen		
		Beschluss- fassung (allenfalls Einführung von Quoren)	Rechte		Ausstand		
		Rechte	Pflichten		Akten		
		Pflichten	Entschädigung		nach Austritt		
		Entschädigung					

FUNKTIONENDIAGRAMM

Ein Funktionendiagramm teilt in einer zweidimensionalen Matrix (deshalb auch: Funktionsmatrix) die Kompetenzen in verschiedenen Aufgaben den verschiedenen beteiligten Stellen zu (wer macht was wie?).

Einfaches Beispiel:

	Verwaltungsrat	Ausschuss	Geschäftsleitung	General- versammlung
Ernennung GL-Vorsitzender	Entscheid	Vorbereitung/ Antrag		
Statutenänderung	Antrag/Umsetzung	Vorbereitung		Entscheid
Budget	Entscheid		Vorbereitung/ Umsetzung	
Organisations- reglement	Entscheid/Kontrolle		Vorbereitung/ Umsetzung	Informations- anspruch

Organisation und Durchführung der Generalversammlung

Die Generalversammlung ist rechtlich das oberste Organ der Aktiengesellschaft. Sie bestimmt die Statuten und wählt den Verwaltungsrat. Dieser ist gesetzlich verpflichtet, die Generalversammlung vorzubereiten und ihre Beschlüsse umzusetzen. Bei der Vorbereitung und Durchführung der Generalversammlung sind einige gesetzliche (und allenfalls statutarische) Fixpunkte unbedingt zu beachten, will man nicht die Anfechtbarkeit oder Nichtigkeit von Beschlüssen riskieren.

Aufgaben der Generalversammlung

Die Generalversammlung ist von Gesetzes wegen das oberste (normsetzende) Organ einer Aktiengesellschaft (Art. 698 OR). Sie hat von Gesetzes wegen folgende unübertragbare Aufgaben:

- Festsetzung und Änderung der Statuten
- Wahl des Verwaltungsrats und der Revisionsstelle
- Genehmigung des Jahresberichts und einer allfälligen Konzernrechnung
- Genehmigung der Jahresrechnung, Beschlussfassung über Bilanzgewinn
- Déchargeerteilung an die Verwaltungsratsmitglieder
- Beschlussfassung über gesetzlich oder statutarisch der Generalversammlung vorbehaltenen Geschäfte

Die Statuten können ihr weitere Rechte einräumen, sofern damit die unentziehbaren und unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats (Art. 716a OR) nicht beschnitten werden. Einberufen wird sie regelmässig durch den Verwaltungsrat (nötigenfalls durch die Revisionsstelle, Liquidatoren oder Anleihensgläubiger).

Vorbereitung, Form und Fristen

Die Vorbereitung der Generalversammlung sowie die Ausführung ihrer Beschlüsse gehören zu den unentziehbaren und unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 6). Er,

oder nötigenfalls die Revisionsstelle, beruft die Generalversammlung ein (Art. 699 Abs. 1 OR). Aktionäre, die zusammen mindestens zehn Prozent des Aktienkapitals vertreten, können ebenfalls eine Einberufung verlangen, und Aktionäre, die mindestens eine Million Franken Nennwerte vertreten, können die Traktandierung eines Geschäfts verlangen (Art. 699 Abs. 3 OR).

Die Versammlung muss einmal jährlich innerhalb von sechs Monaten nach Abschluss des Geschäftsjahres stattfinden. Sie ist spätestens 20 Tage vor dem Versammlungstag in der von den Statuten vorgeschriebenen Form einzuberufen. Diese Frist kann gemäss Bundesgericht statutarisch präzisiert, aber weder verkürzt noch verlängert werden (BGE 116 II 323). Massgebend für die Einhaltung der Frist ist der Empfang durch den Aktionär; der Tag des Erhalts der Einladung und jener der Generalversammlung werden nicht mitgezählt.

Die Einladung muss die Traktandenliste und die Anträge des Verwaltungsrats zum entsprechenden Geschäft enthalten, sonst kann – mit zwei Ausnahmen (Antrag auf ausserordentliche Generalversammlung oder Sonderprüfung) – über den Gegenstand kein Beschluss gefasst werden (Art. 700 Abs. 2 und 3). Die Traktanden und Anträge müssen vom Verwaltungsrat folglich rechtzeitig vorbereitet und die nötigen Unterlagen bereitgestellt werden. Zudem muss er die erforderlichen Anordnungen treffen, damit die Stimmrechte an der Generalversammlung festgestellt werden können und ein Protokoll geführt wird (Art. 702 OR).

Durchführung und Nachbearbeitung

Leitung

Die Leitung der Generalversammlung obliegt dem Verwaltungsrat respektive seinem Präsidenten. Er ist grundsätzlich an die Reihenfolge der Traktandenliste gebunden und kann diese nur umstellen, wenn sachliche Gründe dafür sprechen. Zur Leitung der Generalversammlung gehört auch die Behandlung von Wortmeldungen und von Anträgen.

Beschlüsse und Quoren

Wenn die Statuten oder das Gesetz nichts anderes vorsehen, beschliesst und wählt die Generalversammlung mit dem absoluten Mehr der vertretenen Aktienstimmen (Art. 703 OR). Von Gesetzes wegen verlangen folgende Beschlüsse das qualifizierte Mehr von zwei Dritteln der vertretenen Aktienstimmen plus die absolute Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte (Art. 704 Abs. 1 OR):

- Änderung Gesellschaftszweck
- Einführung von Stimmrechtsaktien
- Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien
- genehmigte oder bedingte Kapitalerhöhung
- Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme und die Gewährung von besonderen Vorteilen
- Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts
- Sitzverlegung der Gesellschaft
- Auflösung der Gesellschaft

Die gesetzlichen Quoren können statutarisch verschärft werden, die entsprechende Bestimmung braucht dann allerdings die Zustimmung des von ihr entsprechend verlangten Quorums (Art. 704 Abs. 2 OR).

Protokoll und Umsetzung von Aufträgen

Das Gesetz schreibt für das Protokoll folgende Mindestangaben vor (Art. 702 Abs. 2 OR):

- Anzahl, Art, Nennwert und Kategorie der vertretenen Aktien und die Art ihrer Vertretung
- Beschlüsse und Wahlergebnisse

- Begehren um Auskunft und erteilte Antworten
- zu Protokoll gegebene Erklärungen von Aktionären

Obwohl gesetzlich nicht vorgeschrieben, wird das Protokoll regelmässig der nächsten Generalversammlung zur Genehmigung unterbreitet. In der Regel wird das Protokoll der Generalversammlung vom VR-Sekretär geführt.

Mögliche Folgen mangelhafter Organisation

Bei mangelhafter Organisation respektive Durchführung der Generalversammlung besteht die latente Gefahr der Anfechtbarkeit oder Nichtigkeit ihrer Beschlüsse. Alle GV-Beschlüsse, die nicht wie von Gesetz und Statuten vorgesehen zustande gekommen sind, können innerhalb zweier Monate nach der Generalversammlung gerichtlich angefochten werden (Art. 706 OR i.V.m. Art. 706a OR). Beschlüsse, die besonders grobe Verstösse gegen das Aktienrecht beinhalten (z.B. Entziehung oder Beschränkung gesetzlicher Aktionärsrechte, Missachtung der Grundstrukturen der Aktiengesellschaft), sind gar nichtig (Art. 706b). Das bedeutet, dass sie keinerlei Wirkung entfalten, ohne dass sie richterlich angefochten werden müssten.

VERWALTUNGSRAT-TOOLS

Unter www.verwaltungsratpraxis.ch finden Sie unter anderem folgende weitergehende Literatur und Tools:

- Checkliste Planung und Vorbereitung GV
- Checkliste ordentliche und ausserordentliche GV
- Organisationsreglement
- Funktionendiagramm
- Schaubild Entscheidungsfindungsprozess VR
- und vieles mehr

Nächste Ausgabe Dezember 2011

zum Thema

«Nutzen einer Revisionsstelle für (externe) Verwaltungs- und Stiftungsräte»

Autoren: Marcel Meyer und Andreas Howald

Checkliste Einladung Generalversammlung		
Wichtigste Grundlagen		
• Statuten		→ Art. 626 ff. OR
• Gesetz		→ Art. 698–706b OR (Die Generalversammlung)
Einladung		
☐ Termin innerhalb von sechs Monaten nach Schluss Geschäftsjahr		→ Art. 699 Abs. 2 OR
☐ Versand der Einladungen mit den nötigen Unterlagen (→ Mitteilung an Namenaktionäre, dass Geschäfts- und Revisionsbericht am Sitz der AG aufgelegt sind)		→ Art. 696 Abs. 2 OR
☐ Bereitstellung der Unterlagen, die am Sitz aufgelegt werden müssen (Geschäfts- und Revisionsbericht)		→ Art. 696 Abs. 1 OR
☐ Spätestens 20 Tage vor GV (Achtung: massgebend ist Empfang durch Aktionär!) in der statutarisch vorgesehenen Form (falls alle Aktionäre vertreten sind, kann auf die Einhaltung der Formvorschrift verzichtet werden, sofern kein Widerspruch erfolgt → Universalversammlung)		→ Art. 700 Abs. 1 OR (Art. 701 OR)
☐ Vollständige Traktandenliste mit Verhandlungsgegenständen und Anträgen des Verwaltungsrats und der Aktionäre (über nicht traktandierte Geschäfte kann nicht beschlossen werden → Ausnahmen: Antrag auf a.o. GV oder Durchführung einer Sonderprüfung)		→ Art. 700 Abs. 2 und 3 OR
Stehende Traktanden:		
☐ Genehmigung Protokoll der letzten Generalversammlung		
☐ Bericht der Revisionsstelle		→ Art. 731 OR
☐ Genehmigung des Jahresberichts (und der Konzernrechnung)		→ Art. 698 Abs. 2 Ziff. 3 OR
☐ Genehmigung der Jahresrechnung		→ Art. 698 Abs. 2 Ziff. 4 OR
☐ Beschluss Verwendung Jahresgewinn (insbesondere Festsetzung Dividenden und Tantiemen)		→ Art. 698 Abs. 2 Ziff. 4 OR
☐ Erteilung Décharge an VR		→ Art. 698 Abs. 2 Ziff. 3 OR
☐ Wahl von Verwaltungsrat und Revisionsstelle (sofern Wahljahr oder Ersatzwahl nötig)		→ Art. 698 Abs. 2 Ziff. 2 OR
☐ Bei ordentlich geprüfter Gesellschaft: Einladung an mindestens einen Revisor (Anwesenheitspflicht, ausser einstimmiger Verzicht der Generalversammlung)		
☐ Nicht vergessen: Beizug Urkundsperson, falls öffentliche Beurkundung von Beschlüssen nötig (z.B. Statutenänderung, Liquidationsbeschluss)		

WEITERFÜHRENDE LITERATUR

DUBS ROLF, Verwaltungsrats-Sitzungen, Grundlegung und Sitzungstechnik, Haupt Verlag 2006

FELDER SILVAN, Der Verwaltungsrat, Aus der Praxis für die Praxis, WEKA Business Media 2010

KRNETA GEORG, Praxiskommentar Verwaltungsrat, 2. Auflage 2005, Stämpfli Verlag

MEIER-GUBSER STEFANIE, Vademecum für Verwaltungsräte – Das Verhältnis zwischen VR und AG sowie die gesetzlichen Aufgaben, Management Dossier Verwaltungsrat Dezember 2010 – Nr. 28, WEKA Business Media

MÜLLER ROLAND, Protokollführung und Protokollauswertung bei Sitzungen und Versammlungen, Dike Verlag AG 2009

MÜLLER ROLAND, Der Verwaltungsrat – Ein Handbuch für die Praxis, 3. Auflage 2007, Schulthess

ROTH PELLANDA KATJA, Die Organisation des Verwaltungsrats, Diss. Zürich/St. Gallen, Dike Verlag AG 2007

Willkommen beim sivg

Das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte sivg ist die Plattform für amtierende und künftige Verwaltungsräte und VR-Themen. Es vernetzt branchen- und regionenübergreifend Verwaltungsräte, vermittelt ihnen Fachkompetenz, ermöglicht den direkten Erfahrungsaustausch, informiert und unterstützt.

Das sivg wurde im Sommer 2007 von erfahrenen Verwaltungsräten gegründet und richtet sich in erster Linie an praktizierende oder zukünftige Verwaltungsräte, die sich mit Fragen der strategischen Unternehmensführung auseinandersetzen. Rund 350 Mitglieder haben sich bereits eingeschrieben.

Vorteile für Mitglieder

- Aus- und Weiterbildung von VR
- Aktuelle Informationen zu VR-Themen
- Erfahrungs- und Gedankenaustausch
- VR-Zirkel
- Themenspezifische Veranstaltungen
- VR-Plattform und -Netzwerk
- Vorzugskonditionen bei Angeboten ausgewählter Partner

Die sivg-Anlässe, Veranstaltungen und Informationen sind für Mitglieder in der Regel kostenlos.

Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft steht allen natürlichen Personen offen, die aktuell oder zukünftig eine Verwaltungsratsfunktion ausüben. Wünschen Sie sich noch weiter zu informieren oder sind Sie interessiert an einer Mitgliedschaft? Erfahren Sie mehr über das Schweizerische Institut für Verwaltungsräte unter www.sivg.ch. Nebst weiterführenden Informationen finden Sie dort auch die Möglichkeit, sich für eine Mitgliedschaft¹ zu registrieren.

Vorstand sivg

- Peter Kofmel, Präsident
- Dominique Freymond, Vizepräsident
- Daniel Burki
- Silvan Felder
- Dr. Stephan Hostettler
- Prof. Dr. Peter V. Kunz
- Vincenza Trivigno

Beirat sivg

- Denis Gonseth
- Konrad Graber
- Robert E. Gubler
- Josef Inhold
- Max Kaufmann
- Arthur Loepfe
- Christophe Reymond
- Wolfgang Schmidt-Soelch
- Thomas Studhalter
- Peter Weigelt

SIVg

Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte ●

¹ Der Mitgliederbeitrag beträgt CHF 500.– pro Kalenderjahr.

Unser Service für Verwaltungsräte

MANAGEMENT DOSSIER

VERWALTUNGSRAT

■ Halbjahresabonnement

3 Ausgaben pro Halbjahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
Bestellnummer KOP468ZU, Preis CHF 228.–

■ Jahresabonnement

6 Ausgaben pro Jahr, inkl. Zugriff auf www.verwaltungsratpraxis.ch
Bestellnummer KOP469ZU, Preis CHF 380.–

■ Kundenservice

Ihre Zufriedenheit ist uns wichtig. Für Auskünfte oder Anregungen steht Ihnen unser Kundenservice-Team gerne wochentags von 8–12 h und von 13–17 h zur Verfügung.
044 434 88 34 oder info@weka.ch

■ Besuchen Sie uns online

Unter www.weka.ch finden Sie viele weitere wertvolle Informationen und Arbeitshilfen zu sämtlichen Fachbereichen.



WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch