

SwissBoardForum Fachbeitrag 2025 – 2 | 2025

Stefanie Meier-Gubser / März 2025

Organisationsverantwortung des Verwaltungsrats

UNÜBERTRAGBARE UND UNENTZIEHBARE AUFGABE | Das Aktienrecht weist dem Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft unübertragbare und unentziehbare Aufgaben zu. So verlangt das Gesetz vom Verwaltungsrat unter anderem, dass er die Organisation festlegt. Eine mangelhafte Organisation kann zur Haftung des Verwaltungsrats und zur Auflösung der Gesellschaft führen. Ein Überblick über die praktische Bedeutung der Organisationsverantwortung des Verwaltungsrats.

Die Festlegung der Organisation umfasst im Wesentlichen die drei Ebenen

1. Gesellschaft,
2. Verwaltungsrat,
3. oberste Geschäftsleitung.

Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, die Organisations- und Führungsstruktur der Gesellschaft festzulegen. Er ist «*der Architekt der unternehmerischen Organisationsstruktur*» und «*legt den Grundriss des Gebäudes sowie die Hierarchien und Kompetenzen fest und bestimmt die Führungselemente*». ¹ Dazu gehören unter Umständen auch Kompetenzabgrenzungen und der Entscheid über flache oder mehrstufige Hierarchien.

Die Pflicht zur Festlegung der Organisation umfasst auch die innere Organisation, Struktur und Arbeitsweise des Verwaltungsrats selbst. Die interne Organisation des Verwaltungsrats umfasst etwa die Konstituierung des Verwaltungsrats, das Kompetenzprofil, Ausschüsse, Zusammenarbeit und Arbeitsabläufe (Sitzungsrhythmus, Präsenz- und Beschlussquoren, Einberufung, Berichterstattung etc.). In der Praxis erfolgt diese Organisation regelmässig im Organisationsreglement.

Und schliesslich muss der Verwaltungsrat mindestens die Strukturen der obersten Geschäftsleitung festlegen. Die Organisation innerhalb der Geschäftsleitung und untergeordneter Stellen darf er delegieren. Die Organisation der Geschäftsleitung umfasst auch, in einem Organisationsreglement zu regeln, welche Geschäftsführungsaufgaben der Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung delegiert, welche (Entscheid-)Kompetenzen er der Geschäftsleitung einräumt und wie die Geschäftsleitung Bericht erstattet.

Art. 716a Abs. 1 OR Unübertragbare Aufgaben [des Verwaltungsrats]

¹ Der Verwaltungsrat hat folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. **die Festlegung der Organisation;**

¹ KRNETA GEORG, Praxiskommentar Verwaltungsrat, Rz 1208

3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung und die Benachrichtigung des Gerichts im Falle der Überschuldung;
8. bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind: die Erstellung des Vergütungsberichts.

² [...]

Die Pflicht zur Festlegung der Organisation umfasst auch die Pflicht, die Organisation regelmässig zu überprüfen und nötigenfalls an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Unübertragbarkeit und Unentziehbarkeit der Aufgaben

Der Verwaltungsrat kann in allen Angelegenheiten Beschluss fassen, die nicht nach Gesetz oder Statuten der Generalversammlung zugeteilt sind (sog. Kompetenzvermutung zugunsten des Verwaltungsrats). Er führt als Gesamtgremium die Geschäfte der Gesellschaft, soweit er die Geschäftsführung nicht an einzelne Mitglieder (Delegierte) oder Dritte übertragen hat.² Für die Kernaufgaben von Art. 716a Abs. 1 OR bleibt der Verwaltungsrat in jedem Fall verantwortlich.

Die Unübertragbarkeit der Aufgaben bedeutet das Verbot für den Verwaltungsrat, entsprechende Entscheide zu delegieren.³ Die Unentziehbarkeit der Aufgaben verbietet anderen Organen, namentlich der Generalversammlung, die Anmassung der entsprechenden Entscheidungskompetenz.⁴ Mit anderen Worten: Der Verwaltungsrat muss in diesem zwingenden Aufgabenbereich die Entscheide treffen. Er muss aber vorbereitende und ausführende Aufgaben nicht in eigener Person ausüben.⁵ So liegt beispielsweise die Kompetenz zur Ausgestaltung der Unternehmensorganisation in ihren Grundzügen beim Gesamtverwaltungsrat. Die Ausarbeitung von Grundlagen, Entwürfen und Varianten kann aber delegiert werden.

Festlegung der Organisation (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR)

Der Verwaltungsrat genießt eine weitreichende Organisationsfreiheit, die nur, aber immerhin, beschränkt wird durch die zwingenden aktienrechtlichen Grundstrukturen und gegebenenfalls punktuellen statutarischen Regelungen.

Im Wesentlichen umfasst die Organisationsverantwortung des Verwaltungsrats die Festlegung der Unternehmens- und Führungsstruktur (Aufbauorganisation), die Regelung der Führungsorganisation (Organisation von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung) und die Bestimmung der wesentlichen Prozesse und Abläufe (Ablauforganisation) auf den Ebenen Gesellschaft, Verwaltungsrat und oberste Geschäftsleitung.

² Art. 716 OR

³ CHRISTOPH B. BÜHLER, ZK OR zu Art. 716a, N 39; GEORG KRNETA, Praxiskommentar Verwaltungsrat, N 1174

⁴ CHRISTOPH B. BÜHLER, a.a.O., N 6; GEORG KRNETA, a.a.O.;

⁵ PETER BÖCKLI, Schweizer Aktienrecht, § 9, N 345; CHRISTOPH B. BÜHLER, a.a.O., N 39

Zur Festlegung der Organisation gehört auch die Regelung von Informationsflüssen und der Berichterstattung, von Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie von Verhaltensrichtlinien und -grundsätzen.



Unternehmens- und Führungsstruktur (Aufbauorganisation)

Der Verwaltungsrat bestimmt, wie das Unternehmen aufgebaut ist. Er legt das Organigramm fest. Die Aufbauorganisation beinhaltet das Organisationsmodell des Unternehmens (funktionale oder divisionale Organisation, Einlinien- oder Mehrliniensystem, Matrix-, Holding- Netzwerkorganisation etc.), das Hierarchiemodell (flach, mehrstufig etc.) und legt fest in welchen Bereichen das Unternehmen tätig ist und welche Aufgaben es erfüllt.

Führungsorganisation (Organisation VR und GL)

Die Führungsorganisation umfasst die Organisation des Verwaltungsrats selbst, die Delegation und Organisation der obersten Geschäftsleitung sowie die entsprechende Zusammenarbeit. Die Delegation der Geschäftsführung an einzelne Mitglieder des Verwaltungsrats (Delegierte) oder an eine Geschäftsleitung ist erlaubt, sofern die Statuten nicht anderes regeln.⁶

Prozesse und Abläufe (Ablauforganisation)

Der Verwaltungsrat muss sicherstellen, dass in denjenigen Bereichen, in denen er in der Endverantwortung steht, die nötigen Prozesse und Abläufe implementiert werden, und er muss deren Grundzüge festlegen. Zu denken ist hier insbesondere an das Rechnungswesen und die Finanzen, das Risikomanagement, die Compliance, die Vorbereitung und Durchführung der Generalversammlung (inkl. Jahres- und Revisionsbericht).

Die Organisationsverantwortung des Verwaltungsrats für Prozesse und Abläufe umfasst regelmässig deren Vorhandensein (Sicherstellung der Existenz), Ausgestaltung in den Grundzügen (Inhalte, Organisation, Prozesse) und Überwachung (Prüfung der Relevanz, Adäquanz, Qualität).

⁶ Art. 716b Abs. 1 OR

Ausgewählte Aspekte der Organisationsverantwortung

Organisation des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat konstituiert sich selbst. Bei börsenkotierten Gesellschaften wird der Verwaltungsratspräsident von der Generalversammlung gewählt. In privaten Gesellschaften wählt der Verwaltungsrat seinen Präsidenten selbst, es sei denn, die Statuten sähen eine Wahl durch die Generalversammlung vor.

Die Organisation im Verwaltungsrat beinhaltet im Rahmen der statutarischen Vorgaben die Zusammensetzung des Verwaltungsrats (Amtsdauer, Kompetenzen, Grösse etc.), die Zusammenarbeit (Sitzungsmanagement, Beschlussfähigkeit, Beschlussquoten, Information, Transparenz, Interessenkonflikte etc.) und die Arbeitsteilung (Funktionen und Aufgaben, Ausschüsse etc.).

Die Organisation des Verwaltungsrats ist im Organisationsreglement abzubilden und die entsprechenden Kompetenzen sowie der Informationsfluss und die Berichterstattung sind zu regeln. Die Grenze der Arbeitsteilung und der Delegation bilden die unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats.

Delegation der Geschäftsführung und Organisation der Geschäftsleitung

Delegiert der Verwaltungsrat die Geschäftsführung der Gesellschaft muss er zwingend ein Organisationsreglement erlassen. Der gesetzliche Mindestinhalt des Organisationsreglements umfasst die Bestimmung der erforderlichen Stellen, die Umschreibung der Aufgaben und die Regelung der Berichterstattung.⁷ Der Verwaltungsrat bleibt verantwortlich für die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen und deren sorgfältige Auswahl, Instruktion und Überwachung.

Bei der Delegation der Geschäftsführung an eine Geschäftsleitung legt der Verwaltungsrat auch die Organisation derselben fest, deren Zusammensetzung, Grösse, Rechte und Pflichten, Aufgaben und Kompetenzen sowie die Berichterstattung.

Finanzen

Die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle und der Finanzplanung gehört zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats.⁸ Der Verwaltungsrat ist verpflichtet, die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft zu überwachen und nötigenfalls mit Massnahmen sicherzustellen sowie aktiv zu werden bei einem häufigen Kapitalverlust oder begründeter Besorgnis einer Überschuldung der Gesellschaft.⁹

Organisatorisch muss der Verwaltungsrat sicherstellen, dass eine zweckmässige Buchhaltung eingerichtet ist, die jederzeit eine vollständige und korrekte Beurteilung der finanziellen Situation ermöglicht. Er ist verantwortlich für das finanzielle Gleichgewicht der Gesellschaft und muss dieses überwachen und kontrollieren. Ordentlich revisionspflichtige Unternehmen müssen ein Internes Kontrollsystem (IKS) haben, dessen Vorhandensein von der Revisionsstelle geprüft wird. Damit der Verwaltungsrat diese Pflichten erfüllen kann, muss er die entsprechenden Abläufe und Informationsflüsse sicherstellen und kontrollieren.

Risikomanagement

Die Pflicht des Verwaltungsrats zum Risikomanagement leitet sich aus seiner Oberleitungsaufgabe und Finanzverantwortung ab. Er ist verpflichtet, die wesentlichen Risiken der Gesellschaft zu identifizieren, zu analysieren, zu steuern und zu überwachen.

⁷ Art. 716b Abs. 3 OR

⁸ Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR

⁹ Art. 725 ff. OR

Risikomanagement umfasst mehr als bloss die finanziellen Risiken und weist Schnittstellen zur Compliance auf.

Das Risikomanagement erfasst die für das Unternehmen relevanten Risiken (Identifikation), bewertet diese qualitativ und quantitativ nach Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens und ihres Schadensausmasses (Analyse) und bestimmt auf der Grundlage der vom Verwaltungsrat definierten Risikostrategie (Risikoappetit) geeignete Massnahmen zur Steuerung des Risikos (vermeiden, reduzieren, transferieren, akzeptieren).

Organisationshaftung

Organisationsmangel

Ein Organisationsmangel liegt, vor, wenn Organe oder Rechtsdomizil einer Gesellschaft nicht rechtskonform bestellt sind, wenn das Aktienbuch oder das Verzeichnis der wirtschaftlich berechtigten Personen nicht vorschriftsgemäss geführt sind oder wenn unzulässigerweise Inhaberaktien ausgegeben worden sind.¹⁰

Auf Antrag von Aktionären oder Gläubigern (oder des Handelsregisteramts) ergreift das Gericht Massnahmen zur Beseitigung des Organisationsmangels und kann in letzter Konsequenz die konkursamtliche Liquidation der Gesellschaft anordnen.

Zivilrechtliche Haftung des Verwaltungsrats

Die Mitglieder des Verwaltungsrats (und alle mit der Geschäftsführung befassten Personen) haften gegenüber der Gesellschaft, den Aktionären und den Gläubigern für den Schaden, den sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen.¹¹ Führt das Nichtwahrnehmen der Organisationsverantwortung zu einem Schaden, kann jedes einzelne Mitglied des Verwaltungsrats zivilrechtlich haftbar werden.

Strafrechtliche Haftung der Gesellschaft

Wird in einem Unternehmen in Ausübung geschäftlicher Verrichtung im Rahmen des Unternehmenszwecks ein Verbrechen oder Vergehen begangen, das wegen mangelhafter Organisation des Unternehmens keiner bestimmten natürlichen Person zugeordnet werden kann, wird die Straftat dem Unternehmen zugerechnet und das Unternehmen mit bis zu fünf Millionen Franken gebüsst.¹²

Unabhängig von der Strafbarkeit einer natürlichen Person wird das Unternehmen bestraft, wenn ihm vorzuwerfen ist, dass es nicht alle erforderlichen und zumutbaren organisatorischen Vorkehren getroffen hat, um eine solche Straftat zu verhindern, sofern es sich um Delikte betreffend kriminelle und terroristische Organisationen, Finanzierung des Terrorismus, Geldwäscherei, Beamtenbestechung, Vorteilsgewährung, Bestechung fremder Amtsträger oder Privatbestechung handelt.

¹⁰ Art. 731b OR

¹¹ Art. 754 Abs. 1 OR

¹² Art. 102 StGB