

## SwissBoardForum 1 | 2024

Stefanie Meier-Gubser / März 2024

---

### Umgang des Verwaltungsrats mit Konflikten

**ERKENNEN, BEURTEILEN, HANDELN** Nicht bewältigte Konflikte können das Funktionieren, die Geschäftsbeziehungen und den Fortbestand einer Gesellschaft aufs Spiel setzen. Ein situationsgerechter, die Interessen der Gesellschaft wahrer Umgang mit Konflikten gehört zu einer guten Corporate Governance und zur Erfüllung der Treuepflicht des Verwaltungsrats.

Ein adäquater Umgang mit Konflikten liegt im ureigensten Interesse der Gesellschaft und ist damit Teil einer guten Corporate Governance und der allgemeinen Sorgfalts- und Treuepflicht des Verwaltungsrats. Im Fokus der Diskussion stehen dabei regelmässig Interessenkonflikte, die im neuen Aktienrecht denn auch explizit geregelt sind.<sup>1</sup> Vernachlässigt oder zu spät erkannt werden dabei oft Konflikte persönlicher oder unternehmerischer Natur, die eine Gesellschaft behindern, blockieren und im äussersten Fall handlungsunfähig machen können. Es ist wichtig, dass der Verwaltungsrat (potentielle) Konflikte frühzeitig erkennt, deren Risiko beurteilt und nötigenfalls handelt, um «die Interessen der Gesellschaft in guten Treuen zu wahren»<sup>2</sup>.

### Gesellschaftsinteresse

Das Gesellschaftsinteresse lässt sich nicht abstrakt definieren oder mathematisch exakt abgrenzen. Zu allgemein, facettenreich und wandelbar ist der Begriff. Immerhin lässt sich sagen, dass es um die Wahrung des mittel- und langfristigen Interesses der Gesellschaft und um eine Interessenabwägung geht, bei der zumindest alles zu unterlassen ist, was der Gesellschaft schaden könnte.<sup>3</sup> Regelmässig zählen etwa folgende Teilaspekte zum Gesellschaftsinteresse: Erfüllung des Gesellschaftszwecks, Erhalt und Entwicklung des Unternehmenswerts, Gewinnstrebigkeit und auch die Vermeidung von Interessenkonflikten.

Im Zusammenhang mit Konflikten dürfte es sodann im Gesellschaftsinteresse liegen, dass die gesetzlich und statutarisch vorgeschriebenen, strategischen und operativen Geschäfte geführt werden (können) und die Gesellschaft entscheid- und handlungsfähig ist.

### Konflikte und ihr Risikopotential

Es gibt zahlreiche mehr oder weniger umfangreiche und mehrschichtige Definitionen des Begriffs «Konflikt». An dieser Stelle erkläre schlicht seine sprachliche Herkunft, worum es im Grundsatz geht: Der Ausdruck leitet sich aus dem lateinischen Verb «confligere» ab, was so viel bedeutet wie «zusammenstossen» oder «aneinanderschlagen».

Das «Phasenmodell der Eskalation» des Konfliktforschers Friedrich Glasl definiert drei Phasen und neun Stufen der Konflikteskalation:

---

<sup>1</sup> Art. 717a OR

<sup>2</sup> Art. 717 Abs. 1 OR

<sup>3</sup> Zürcher Kommentar zu Art. 717 RZ 112 mit Verweisen

### Win-win-Phase

1. Verhärtung
2. Debatte, Polemik
3. Taten statt Worte

### Win-lose-Phase

4. Images und Koalitionen
5. Gesichtsverlust
6. Drohstrategien

### Lose-lose-Phase

7. Begrenzte Vernichtungsschläge
8. Zersplitterung
9. Gemeinsam in den Abgrund

Im Weiteren soll an dieser Stelle weder Konfliktforschung betrieben noch sollen Konfliktbewältigungsstrategien erörtert werden. Ziel ist es, anhand beispielhafter Fallgruppen für das Risikopotential nicht bewältigter Konflikte zu sensibilisieren und aufzuzeigen, weshalb es auch aus rechtlicher Sicht wichtig ist, dass sich der Verwaltungsrat um Konflikte, die das Gesellschaftsinteresse gefährden können, kümmert.

Konflikte innerhalb und rund um die Gesellschaft können beispielhaft etwa zu folgenden rechtlich relevanten Situationen führen, die sich mitunter auch überschneiden.

### Erschwerte Konsensfindung

Konflikte können die Konsensfindung und damit die Zusammenarbeit erschweren. Im Vordergrund steht die Konsensfindung im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung. Zu denken ist aber etwa auch an die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Geschäftsleitung oder die Konsensfindung mit (Anker-)aktionären, Geschäftspartnern, Personal oder Behörden. Wird das Finden gemeinsamer Lösungen über eine längere Zeit, mit mehreren Akteuren und in mehreren Bereichen immer schwieriger, schadet dies regelmässig den Gesellschaftsinteressen.

### Vernachlässigung der Kernaufgaben

Vereinnahmen Konflikte die Beteiligten übermässig und ohne entsprechende Bewältigungsstrategie, kann dies dazu führen, dass die Kernaufgaben des strategischen und operativen Geschäfts vernachlässigt werden, so dass in letzte Konsequenz Erhalt und Entwicklung des Unternehmenswerts gefährdet sein können.

### Pattsituationen

Entscheide der Generalversammlung und des Verwaltungsrats brauchen jeweils eine einfache oder qualifizierte Mehrheit. Stehen sich in einem Konflikt zwei Lager gegenüber, von denen das eine Entscheide blockieren kann, bedeutet die Pattsituation, dass notwendige Beschlüsse nicht mehr gefasst werden können, so dass unter Umständen der Fortbestand der Gesellschaft gefährdet werden kann.

Hängen Pattsituationen von statutarischen oder organisatorischen Präsenz- und Beschlussquoren ab, kann gegebenenfalls präventiv bei deren Einführung ein «Notventil» vorgesehen werden – beispielsweise mittels Stichentscheids oder der Regelung einer zweiten Abstimmung mit erleichterten Quoren. Solche Regelungen empfehlen sich vor allem in paritätischen Zweipersonengesellschaften.

## Handlungsunfähigkeit

Sowohl der Verwaltungsrat als auch die Generalversammlung haben von Gesetzes wegen zwingende Beschlusskompetenzen, die – auch im Konfliktfall – nicht an ein anderes Organ delegiert oder von diesem übernommen werden dürfen. Die Gesellschaft handelt als juristische Person durch ihre Organe.<sup>4</sup> Kann, zum Beispiel als Folge eines Konflikts, eines dieser Organe die für die Gesellschaft notwendigen Beschlüsse nicht mehr fassen, führt dies zur Handlungsunfähigkeit der Gesellschaft und damit in der Folge regelmässig zu einem Organisationsmangel. So beispielsweise, wenn die Generalversammlung den Verwaltungsrat und die Revisionsstelle nicht mehr wählen kann.

## Organisationsmangel

Die Folge von Konflikten kann also auch ein Organisationsmangel<sup>5</sup> sein. So etwa, wenn dadurch ein gesetzlich vorgeschriebenes Organ<sup>6</sup> fehlt<sup>7</sup> oder nicht richtig zusammengesetzt ist. Aber auch, wenn kein Mitglied des Verwaltungsrats mehr zur Vertretung befugt ist oder wenn die Gesellschaft nicht mehr durch eine in der Schweiz wohnhafte Person (Verwaltungsrat oder Geschäftsführer) mit Zugriff aufs Aktienregister vertreten werden kann.<sup>8</sup>

Organisationsmängel, die nicht behoben werden, können schliesslich zur gerichtlichen Auflösung der Gesellschaft und deren Liquidation nach den konkursrechtlichen Vorschriften führen.<sup>9</sup>

## Interessenkonflikte

Abschliessend seien in der gebotenen Kürze noch die Interessenkonflikte erwähnt.<sup>10</sup> Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder müssen ihre eignen Interessen, die von Aktionären und Drittpersonen hinter das Gesellschaftsinteresse zurückstellen.<sup>11</sup> Wird das Handeln des Verwaltungsrats (oder der Geschäftsleitung) durch vom Gesellschaftsinteressen abweichende Eigen- oder Drittinteressen beeinflusst, liegt ein Interessenkonflikt vor.

Das Gesetz verpflichtet die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, den Verwaltungsrat unverzüglich und vollständig über sie betreffende (potentielle) Interessenkonflikte zu informieren, und den Verwaltungsrat zur Ergreifung der Massnahmen, «*die zur Wahrung der Interessen der Gesellschaft nötig sind*».<sup>12</sup>

## **Aufgabe des Verwaltungsrats**

In diesem Zusammenhang ist es rechtlich Aufgabe des Verwaltungsrats, die Interessen der Gesellschaft zu wahren. Er sollte folglich (potentielle) Konflikte, die der Gesellschaft direkt oder indirekt schaden können, erkennen, sie im Hinblick auf Chancen und Risiken für die Gesellschaft einschätzen und adäquat mit ihnen umgehen. Das Spektrum der Konfliktbewältigung ist breit und kann abhängig von den konkreten Umständen von der Prävention über die gemeinsame Bewältigung Vermeidung bis hin zur offenen Austragung des Konflikts führen.

---

<sup>4</sup> Art. 55 ZGB

<sup>5</sup> Art. 731b Abs. 1 OR

<sup>6</sup> Generalversammlung, Verwaltungsrat und Revisionsstelle (ausser bei gültigem Opting-out von der eingeschränkten Revisionspflicht)

<sup>7</sup> Das Fehlen eines unentbehrlichen Organs führt auch zur Handlungsunfähigkeit, Art. 54 ZGB

<sup>8</sup> Art. 718 Abs. 3 und 4 OR

<sup>9</sup> Ausführlicher [SwissBoardForum 3|2021](#) «Organisationspflicht des VR» vom August 2021

<sup>10</sup> Ausführlicher [SwissBoardForum 4|2021](#) «Adäquater Umgang mit Interessenkonflikten im VR» vom November 2021

<sup>11</sup> BGE 113 II E. 3a

<sup>12</sup> Art. 717a OR