

VR- UND GL-PRAXIS

Herausgegeben vom
International Center for Corporate Governance
(www.icfcg.org)



International Center
for Corporate Governance

Rolf Dubs

Verwaltungsrats-Sitzungen

Grundlegung und Sitzungstechnik

3. Auflage

HAUPT VERLAG

3. Auflage: 2019
2. Auflage: 2012
1. Auflage: 2006

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-08136-6

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2006 by Haupt Berne

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Satz: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen, nach einem Konzept vom Atelier Dillier, Basel

Printed in Austria

www.haupt.ch

Inhalt

	Vorwort	7
1	Gegebenheiten und Zielsetzung	9
2	Grundlagen für Verwaltungsrats-Sitzungen	11
2.1	Die Bedeutung der Verwaltungsrats-Sitzungen	11
2.2	Die Funktion des Verwaltungsrats-Präsidenten	11
2.3	Die Kultur des Verwaltungsrates	16
2.4	Die Sitzungskultur eines Verwaltungsrates	17
3	Die Vorbereitung von Verwaltungsrats-Sitzungen	23
3.1	Grundsätzliches	23
3.2	Die Organisation der Vorbereitung von Verwaltungsrats-Sitzungen	23
3.3	Die Traktandenliste einer Verwaltungsrats-Sitzung	25
3.3.1	Die formelle Gestaltung	25
3.3.2	Arten von Traktanden an Verwaltungsrats-Sitzungen	28
3.4	Die Sitzungsunterlagen	39
3.5	Die persönliche Vorbereitung der einzelnen Traktanden durch den Verwaltungsratspräsidenten	42
4	Die Durchführung der Sitzung	45
4.1	Techniken der Sitzungsführung durch den VRP	45
4.2	Die Berichterstattung an den Verwaltungsrats-Sitzungen	47
4.3	Präsentationen an Verwaltungsrats-Sitzungen	50
4.4	Die Beurteilung der Verwaltungsratsarbeit	51
4.5	Die Zusammenarbeit von Verwaltungsrat und Revisionsstelle	57

4.6	Die Beurteilung der Geschäftsleitung oder des Geschäftsführers	58
4.7	Die Auskunftspflicht im Verwaltungsrat	60
4.8	Die Beschlussfassung im Verwaltungsrat	62
5	Die Nachbereitung einer Verwaltungsrats-Sitzung	65
5.1	Das Protokoll	65
5.2	Die Pendenzenliste	67
5.3	Der Verwaltungsrats-Ordner	67
5.4	Auswertungsgespräch nach der VR-Sitzung	68
6	Eigenarten in Familiengesellschaften	71
7	Die Wirkung von Verwaltungsratsausschüssen (Kommissionen, Committees) auf die Verwaltungsrats-Sitzungen	75
8	Der Verwaltungsratspräsident in Krisensituationen der Gesellschaft	79
	Literaturhinweise	85

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
GL	Geschäftsleitung
GV	Generalversammlung
HReg	Handelsregister
HRV	Handelsregisterverordnung (SR 221.411)
KMU	Klein- und Mittelunternehmungen
OR	Schweizerisches Obligationenrecht (SR 220)
VR	Verwaltungsrat
VRP	Verwaltungsrats-Präsident

Vorwort

Mit dieser Schriftenreihe „VR- und GL-Praxis“ wollen wir die wichtigsten Untersuchungsergebnisse unseres International Center for Corporate Governance (www.icfcg.org) einem Fachpublikum vorstellen. Unser „New Corporate Governance“- Ansatz beinhaltet folgende Empfehlung:

- Keep it situational
- Keep it strategic
- Keep it integrated
- Keep it controlled

Das Thema dieser Ausgabe gehört zum zweiten Prinzip: „Keep it strategic“ oder „Der Verwaltungsrat als Gestaltungsrat“. Dabei kann der VR-Präsident durch eine wirksame Führung der VR-Sitzungen die strategische Zukunft des Unternehmens wegweisend mitbestimmen.

Rolf Dubs verfügt über langjährige Erfahrung mit Erfolgsausweis als Präsident und Mitglied des Verwaltungsrats zahlreicher namhafter Unternehmen im In- und Ausland. Hier präsentiert er das Ergebnis einer beobachtenden Untersuchung des Sitzungsmanagements in verschiedenen Aufsichtsgremien. Darauf aufbauend gibt Rolf Dubs praxiserprobte Empfehlungen, wie VR-Sitzungen wirksam vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden sollen. Diese Schrift zeigt einrücklich, dass (nach Justus von Liebig) „...Wissenschaft eigentlich erst da an(fängt), interessant zu werden, wo sie aufhört.“

Januar 2019

Martin Hilb

Herausgeber der Schriftenreihe „VR- und GL-Praxis“