

Dr. iur. Marco Gruber / Prof. Dr. iur. Mirjam Gruber-Durrer

# Das Luzerner Board Management Modell

Wie Sie als Verwaltungsrat erfolgreich führen und verändern



# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel 1

<b>Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>1. Ausgangslage</b>	<b>11</b>
<b>2. Zielsetzung dieses Buchs</b>	<b>12</b>
<b>3. Umsetzung</b>	<b>12</b>
3.1 Primäre Rechtsordnung des Luzerner Board Management Modells	12
3.2 Inklusion, Exklusion und wichtigste Abkürzungen	13
3.3 Struktureller Aufbau dieses Buchs	15

## Kapitel 2

<b>Das Luzerner Board Management Modell</b>	<b>17</b>
---	-----------

## Kapitel 3

<b>GOVERNEXT. Die Methode für das normative Board Management</b>	<b>21</b>
<b>1. Relevanz des normativen Board Managements</b>	<b>21</b>
<b>2. Rechtsgrundlagen des normativen Board Managements</b>	<b>22</b>
2.1 Schweizerisches Recht	22
2.2 Internationale Normen	25
<b>3. Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des normativen Board Managements</b>	<b>26</b>
3.1 Verantwortlichkeiten im normativen Board Management	26
3.2 Verhältnis zwischen GV und VR	26
<b>3.2.1 WAHL DES VR</b>	<b>26</b>
<b>3.2.2 GV-VORBEREITUNG</b>	<b>27</b>

3.3 Geschäftsführung und Delegationsmöglichkeiten des VR	28
3.3.1 GESCHÄFTSFÜHRUNG DURCH DEN VR SELBST	28
3.3.2 DELEGATION INNERHALB DES VR DURCH BILDUNG VON VR-AUSSCHÜSSEN	28
3.3.3 DELEGATION AUSSERHALB DES VR (1): DELEGATION DER GESCHÄFTSFÜHRUNG DURCH DEN VR AN DIE GL	29
3.3.4 DELEGATION AUSSERHALB DES VR (2): BEIZUG WEITERER FÜHRUNGSLINIEN DURCH DEN VR	31
3.4 Ausgestaltung des normativen Board Managements	32
3.4.1 FESTLEGEN DES «STRATEGISCHEN PORTFOLIOS» DER AG DURCH DEN VR	32
3.4.2 FESTLEGEN DES NORMATIVEN RAHMENS DER AG DURCH DEN VR	40
3.5 Implementierung des normativen Board Managements	44
3.5.1 VORBEREITUNG DER VR-SITZUNG	45
3.5.2 DURCHFÜHRUNG DER VR-SITZUNG	46
3.5.3 NACHBEREITUNG DER VR-SITZUNG	51
3.6 Überwachung des normativen Board Managements	51
3.6.1 REIFEGRAD 1 DES NORMATIVEN BOARD MANAGEMENTS	51
3.6.2 REIFEGRAD 2 DES NORMATIVEN BOARD MANAGEMENTS	53

3.6.3 REIFEGRAD 3 DES NORMATIVEN BOARD MANAGEMENTS	54
3.6.4 REIFEGRAD 4 DES NORMATIVEN BOARD MANAGEMENTS	56
4. Impulse	59

#### Kapitel 4

NEXTREMIS. Die Methode für das integrale Risikomanagement	63
1. Relevanz des integralen Risikomanagements	63
2. Rechtsgrundlagen des integralen Risikomanagements	64
2.1 Schweizerisches Recht	64
2.2 Internationale Normen	69
3. Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des integralen Risikomanagements	71
3.1 Verantwortlichkeiten im integralen Risikomanagement	74
3.2 Ausgestaltung des integralen Risikomanagements	76
3.3 Implementierung des integralen Risikomanagements	78
3.3.1 RISIKOBEGRIFF	78
3.3.2 RISIKOBEURTEILUNG	79
3.3.3 RISIKOBEWÄLTIGUNG	84
3.3.4 ENTWICKLUNG VON SZENARIEN IM ERM-REIFEGRADMODELL	85

3.4 Überwachung des integralen Risikomanagements	88
3.4.1 SORGFÄLTIGE ÜBERWACHUNG, EINÜBUNG UND VERBESSERUNG	88
3.4.2 WIRKUNGEN VON NEXTREMIS AUF DIE VIER HANDLUNGSFELDER DES VR	89
4. Impulse	91

## Kapitel 5

<b>SUXESSIO. Die Methode für das unternehmensweite Chancenmanagement</b>	<b>93</b>
1. Relevanz des unternehmensweiten Chancenmanagements	93
2. Rechtsgrundlagen des unternehmensweiten Chancenmanagements	94
2.1 Schweizerisches Recht	94
2.2 Internationale Normen	95
3. Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des unternehmensweiten Chancenmanagements	97
3.1 Verantwortlichkeiten im unternehmensweiten Chancenmanagement	97
3.2 Ausgestaltung des unternehmensweiten Chancenmanagements	99
3.3 Implementierung des unternehmensweiten Chancenmanagements	100
3.3.1 CHANCENBEURTEILUNG	101
3.3.2 CHANCENUMSETZUNG	103
3.4 Überwachung des unternehmensweiten Chancenmanagements	104

3.4.1 SORGFÄLTIGE ÜBERWACHUNG UND AKTUALISIERUNG DER MEGATRENDS	104
3.4.2 WIRKUNGEN VON SUXESSIO AUF DIE VIER HANDLUNGSFELDER DES VR	107
4. Impulse	110

## Kapitel 6

Haftungsfragen	111
1. Einführung	111
2. Haftungsprävention	112
2.1 Massnahmen vor der Mandatsannahme	112
2.2 Massnahmen während der Mandatsausübung	115
2.2.1 EINWANDFREIER ENTSCHEIDPROZESS DES VR	116
2.2.2 ANGEMESSENE INFORMATIONSBASIS DES VR	116
2.2.3 INTERESSENKONFLIKT DES VR	117
2.3 Massnahmen bei der Beendigung des Mandats	118
3. Zivilrechtliche Haftung des VR	120
4. Strafrechtliche Verantwortlichkeit des VR	128
5. Verwaltungsrechtliche Verantwortlichkeit des VR	130
6. Impulse	131

## Kapitel 7

Zusammenfassung des Luzerner Board Management Modells	133
--	-----





### 1. Ausgangslage

---

Senkrecht durchstartende ebenso wie vertikal abstürzende Unternehmen haben eines gemeinsam: Erfolg und Misserfolg beruhen wesentlich auf der Führungsarbeit ihres obersten Leitungsorgans. Bei der Aktiengesellschaft (AG) gemäss schweizerischem Obligationenrecht (OR) ist dieses oberste Leitungsorgan der **Verwaltungsrat** (VR).

Die internationale Rechtsentwicklung zu den unternehmerischen Misserfolgen folgt einer klar feststellbaren Tendenz: Nämlich natürliche Personen mit Organstellung (wie eben VR-Mitglieder bei der AG) für unsorgfältiges Handeln oder Unterlassen persönlich haftbar zu machen. Mit teilweise verheerenden Folgen nicht nur für das persönliche Vermögen, sondern auch für die persönliche Integrität jedes VR-Mitglieds.

Es erstaunt daher nicht, dass in vielen Verwaltungsräten ein ausgewiesenes Bedürfnis nach einem umsetzungsorientierten, branchenunabhängigen **Referenzmodell** für ihre verantwortungsvolle Führungstätigkeit besteht. Dieses Referenzmodell soll einmal die juristische Komplexität bestmöglich reduzieren helfen und zudem die zahlreichen Schnittstellen zwischen Gesetz und Rechtswirklichkeit auch für Laien handhabbar machen.

Vor diesem Hintergrund stiftet das **Luzerner Board Management Modell** aus rechtlicher Sicht für den VR die nötige Sicherheit. Vor vielen Jahren in **Luzern** entstanden, hat es sich in der Praxis bestens bewährt: Denn es baut auf einem soliden juristischen Fundament auf – und es stellt gleichzeitig den Blick des VR auf das Wesentliche, Ganze, sicher. Dadurch ermöglicht das Luzerner Board Management Modell dem VR (engl: «**Board**»)

das gesetzeskonforme, aktive **Management** seiner Führungstätigkeit. Dies alles im verlässlichen Ordnungsrahmen eines **Referenzmodells**, eben des Luzerner Board Management Modells.

## 2. Zielsetzung dieses Buchs

---

In diesem Buch geht es einmal darum, neugewählte ebenso wie altgediente VR-Mitglieder mit dem Luzerner Board Management Modell vertraut zu machen. Zudem soll das Luzerner Board Management Modell auch zukünftigen Verwaltungsräten den Einstieg in ihre VR-Tätigkeit erleichtern.

## 3. Umsetzung

---

### 3.1 Primäre Rechtsordnung des Luzerner Board Management Modells

---

Das Luzerner Board Management Modell basiert auf dem **schweizerischen** Recht. Konkret auf dem schweizerischen Obligationenrecht mit seinen Bestimmungen zur Rechtsform der AG<sup>1</sup>, und dies aus mehreren Gründen:

<sup>1</sup> Art. 620 ff. OR

- Das Gesetz selbst verweist bei anderen Rechtsformen zuweilen auf die Bestimmungen des Aktienrechts;
- Die juristische Lehre und Rechtsprechung in der Schweiz ist zwar wesentlich auf die Rechtsform der AG ausgerichtet, die dort entwickelten Grundsätze finden indes sinngemäss auch auf andere Rechtsformen mit einer obersten Leitungsebene Anwendung. So sieht das schweizerische Recht eine oberste Leitungsebene – allgemeiner eben ein «Board» – bei **allen** juristischen Personen vor: Bei der Stiftung den «Stiftungsrat»<sup>1</sup>, beim Verein den «Vorstand»<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Art. 83 Schweizerisches Zivilgesetzbuch, ZGB

<sup>2</sup> Art. 69 ZGB

## Kapitel 1

<sup>3</sup> Art. 809 OR

<sup>4</sup> Art. 894 OR

bei der GmbH die «Geschäftsführer»<sup>3</sup> sowie bei der Genossenschaft die «Verwaltung»<sup>4</sup>. Für die AG entwickelte Grundsätze gelten somit in der Regel **rechtsformunabhängig**;

<sup>5</sup> Forstmoser, *Monistische oder dualistische Unternehmensverfassung? Das Schweizer Konzept*, in: ZGR 5-6/2003, S. 689 ff

- Das schweizerische Aktienrecht gilt für börsenkotierte und für nicht-börsenkotierte AGs. Im Gegensatz zum dualistischen System (z. B. Aufsichtsrat/Vorstand in Deutschland) basiert es (mit weiteren Rechtsordnungen) auf dem Grundkonzept des monistischen Systems. Dieses vereint die «Funktionen der Strategiefindung, Oberleitung und Aufsicht einerseits und der Geschäftsführung auf der anderen Seite bei einem einzigen Organ», nämlich dem VR<sup>5</sup>;
- Das schweizerische OR liegt in drei der vier Landessprachen (Deutsch, Französisch, Italienisch) mitsamt einer offiziellen englischen Version gleichwertig vor; und
- Für gesellschaftsrechtliche Streitigkeiten steht seit dem 1. Januar 2023 die «Neue Ergänzende Schiedsordnung zu den Swiss Rules of International Arbitration» bereit<sup>6</sup>. Darunter fallen auch Verantwortlichkeitsklagen gegen Gesellschaftsorgane.

<sup>6</sup> Art. 697n OR

Über das schweizerische Recht hinaus kann das Luzerner Board Management Modell grundsätzlich in **jede Rechtsordnung** integriert werden, unbeschrieben davon, ob die Leitungs- und Geschäftsführungsorganisation monistisch, dualistisch oder als Mischform ausgestaltet ist. Somit kann jeder VR weltweit seine Führungstätigkeit auf der Basis des Luzerner Board Management Modells umsetzen.

### 3.2 Inklusion, Exklusion und wichtigste Abkürzungen

---

In diesem Buch verwenden wir die juristischen Bezeichnungen des OR, weshalb wir auf eine geschlechtsspezifische

Schreibweise verzichten. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen und gelten im Sinne der Gleichbehandlung für alle Geschlechter.

Soweit es das schweizerische Aktienrecht betrifft, werden die relevanten Rechtsquellen lediglich beispielhaft (und ohne Anspruch auf Vollständigkeit) angeführt. Branchenspezifische Regelungen sowie Spezialbestimmungen für börsennotierte AGs werden nicht berücksichtigt. Bereits integriert sind die Bestimmungen des revidierten Aktienrechts, das am 1. Januar 2023 in Kraft getreten ist.

Wo nutzenstiftend vorhanden, integriert das Luzerner Board Management Modell auch internationale Normen (wie beispielsweise die Normen der Internationalen Organisation für Normung, ISO).

Der besseren Lesbarkeit halber verwenden wir in diesem Buch die folgenden Abkürzungen:

- **VR** für die Bezeichnung des Verwaltungsrats als Gremium und Organ der AG <sup>1</sup>; *<sup>1</sup> Art. 707 ff. OR*
- **VR-Mitglied** für die Bezeichnung einer einzelnen natürlichen Person im VR <sup>2</sup>; *<sup>2</sup> Art. 707 Abs. 1 OR*
- **VRP** für den Präsidenten des VR <sup>3</sup>; *<sup>3</sup> Art. 712 OR*
- **AG** für die Bezeichnung der Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht <sup>4</sup>; *<sup>4</sup> Art. 620 Abs. 1 OR*
- **GV** für die Generalversammlung der Aktionäre <sup>5</sup>; und *<sup>5</sup> Art. 698 Abs. 1 OR*
- **GL** für die Geschäftsleitung <sup>6</sup>. *<sup>6</sup> Art. 716b Abs. 1 OR*

In **Kapitel 2** stellen wir zunächst das **Luzerner Board Management Modell** in einer kurz gehaltenen Übersicht vor;

In **Kapitel 3** erläutern wir mit der GOVERNEX-Methode die Pflicht des VR zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des **normativen Board Managements** als System und als Prozess;

In **Kapitel 4** stellen wir die NEXTREMIS-Methode zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des **integrierten Risikomanagements** als System und als Prozess dar;

In **Kapitel 5** beleuchten wir die SUXESSIO-Methode zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des **unternehmensweiten Chancenmanagements** als System und als Prozess;

In **Kapitel 6** zeigen wir mögliche zivil-, straf- und verwaltungsrechtliche Folgen auf, denen der VR ausgesetzt sein kann. All diese Verfahren können höchst unangenehme Folgen für das wichtigste Rechtsgut jedes VR-Mitglieds haben, nämlich für dessen **persönliche Integrität**; und

In **Kapitel 7** fassen wir zusammen.

Am Ende jedes Kapitels sind einige gedankliche Impulse in Frageform enthalten. Diese können Ihnen als Denkanstösse für die Besprechung und Vertiefung innerhalb des VR dienen.



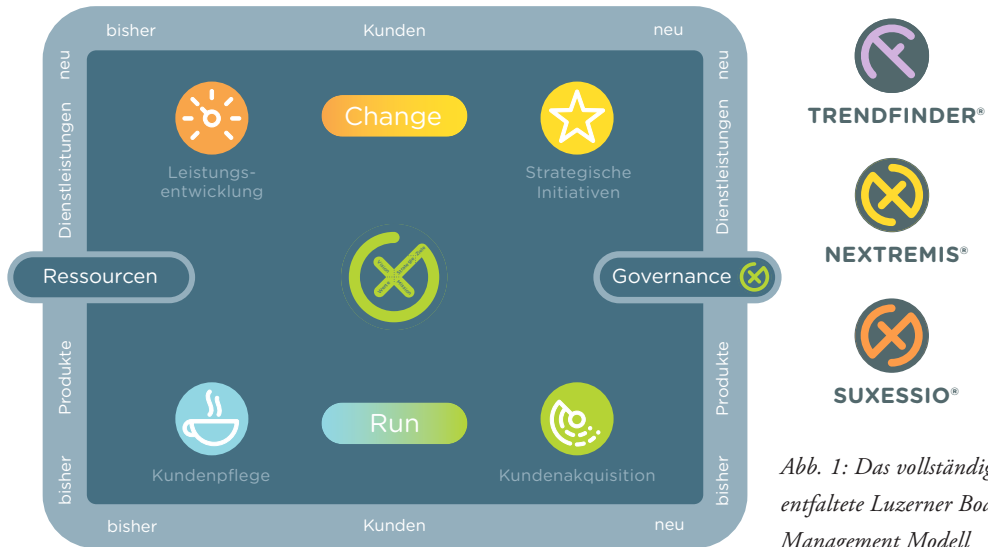
# Das Luzerner Board Management Modell

In Zeiten des zuweilen disruptiven Wandels ist der VR als oberstes Leitungsgremium ganz besonders gefordert, wenn er wohlinformiert und zeitgerecht die Zukunft der ihm zur Führung anvertrauten AG gestalten will. «Gouverner, c'est prévoir» (Emile de Girardin) gilt heute wohl mehr denn je.

In der Schweiz beruht die Zusammensetzung des VR als des obersten Leitungsorgans der AG wesentlich auf dem Milizsystem, also auf dem persönlichen Engagement von «Non-Professionals» im besten Wortsinn. VR-Mitglieder können sich zwar oft über eine langjährige Führungserfahrung auf der operativen Ebene ausweisen; niemand jedoch hat die anspruchsvolle strategische Führungsarbeit auf Stufe VR im Sinne einer Erstausbildung gelernt. Und erst wenige haben qualifizierte Weiterbildungsangebote absolviert, wie sie beispielsweise das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft mit dem Zertifikatskurs für Verwaltungsräte (CAS VR) erfolgreich anbietet.

Höchste Zeit also für mehr Sicherheit im und für den VR. Und damit willkommen beim Luzerner Board Management Modell.

So sieht es vollständig entfaltet aus (Abbildung 1):



*Abb. 1: Das vollständig entfaltete Luzerner Board Management Modell*

Das Luzerner Board Management Modell stellt dem VR aus der **juristischen Perspektive** einen methodisch sicheren, modular aufgebauten Ordnungsrahmen mit vier Handlungsfeldern zur Verfügung. Nämlich:

- das Handlungsfeld der **Governance**;
- das Handlungsfeld des **Run the Business**;
- das Handlungsfeld des **Change the Business**; sowie
- das Handlungsfeld der **Ressourcen**.

Mit diesen vier Handlungsfeldern steuert der VR das aus den **Kunden(segmenten)** und den **Leistungen** zusammengesetzte **strategische Portfolio** der AG. Das Luzerner Board Management Modell priorisiert somit die Kunden(segmente) mit ihren Bedürfnissen **vor** den Leistungen der AG. Es ist deshalb ein **kundenorientiertes** Board Management Modell.



Als nutzenstiftend erweist sich in der Praxis jeweils der modulare Aufbau des Luzerner Board Management Modells. Der VR gewinnt dadurch wertvolle Handlungsfreiheit, indem er situativ passend aus den drei ins Modell integrierten, perfekt aufeinander abgestimmten Methoden auswählen kann. Es sind dies:

**GOVERNEXT.** So heisst die Methode zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des normativen Board Managements als System und Prozess;

**NEXTREMIS.** So heisst die Methode zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des integralen Risikomanagements als System und Prozess und

**SUXESSIO.** So heisst die Methode zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des unternehmensweiten Chancenmanagements als System und Prozess.

Mit welcher dieser drei Methoden der VR auch immer beginnt – er handelt stets im sicheren Ordnungsrahmen des Luzerner Board Management Modells.

Darauf werden wir in den nächsten Kapiteln en détail eingehen. Zunächst wenden wir uns in Kapitel 3 GOVERNEXT zu: Der Methode zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des normativen Board Managements als System und Prozess.



# GOVERNEXT. Die Methode für das normative Board Management



GOVERNEXT®

### 1. Relevanz des normativen Board Managements

Für den VR beginnt im Luzerner Board Management Modell (entsprechend Abbildung 2) alles auf der rechten Seite, nämlich in seinem initialen Handlungsfeld der

*Abb. 2: Die Governance stellt das initiale Handlungsfeld des VR dar*

Governance

<sup>1</sup> Böckli, *Schweizer Aktienrecht*, 5. Auflage, Genf 2022, N 5 ff. zu § 12

<sup>2</sup> *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance der Economiesuisse*, kurz «Swiss Code», 2023

<sup>3</sup> *Swiss Code*, 2014, S. 6, Auszeichnung durch die Verfasser

Begrifflich dem angelsächsischen Sprachraum der 1970-er Jahre entsprungen, trat die Leitidee der Corporate Governance mit dem Cadbury-Report (1992) ihren Siegeszug um die Welt an<sup>1</sup>. In der Schweiz beeinflusste er namentlich den «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» der Economiesuisse<sup>2</sup>.

In der Version aus dem Jahr 2014 wird unter Corporate Governance (abgekürzt einfach: **Governance**) die «Gesamtheit der auf das nachhaltige Unternehmensinteresse ausgerichteten Grundsätze» verstanden, «die unter Wahrung von Entscheidungsfähigkeit und Effizienz auf der obersten Unternehmensebene Transparenz und **ein ausgewogenes Verhältnis von Führung und Kontrolle anstreben**»<sup>3</sup>.

**Führung und Kontrolle** (letztere ist als Oberbegriff für z.B. Oberaufsicht, Aufsicht oder Überwachung zu verstehen) durch den VR verkörpern somit begriffswesentliche Elemente der Governance. Daran ändert auch der Umstand nichts, dass die Fassung 2023 des Swiss Code ebenda neu (und ohne jede Not) hierfür die Terminologie «Leitung und Aufsicht» eingeführt hat. Da diese neue Terminologie weder formelle noch materielle

Klarheit schafft, halten wir am praxisbewährten Tandem aus «Führung» und «Kontrolle» gemäss der Version 2014 fest.

Da der Swiss Code auch das Verhältnis des VR zu den Aktionären als den Eigentümern der AG sowie zur Geschäftsleitung beleuchtet, wird deutlich, dass die Governance das **ureigenste Handlungsfeld des VR** darstellt. Dort ist der VR mit seiner Führungs- und Kontrolltätigkeit – bildlich gesprochen – **zu Hause**. Diese Prämisse gilt auch für das Luzerner Board Management Modell.

Denn in seinem ureigensten Handlungsfeld der Governance gestaltet der VR im Luzerner Board Management Modell seine Führungstätigkeit zum einen als **System** aus. Im gleichen Handlungsfeld der Governance implementiert er zum andern seinen **Führungsprozess**. Und vom gleichen Handlungsfeld der Governance aus kontrolliert er das System und den Prozess als Ganzes.

In diesem Kapitel konkretisieren wir das normative Board Management als den rechtlichen Kerngehalt der Governance und stellen die **Rechtspflicht des VR zur Ausgestaltung, Implementierung und Überwachung des normativen Board Managements als System und als Prozess** dar.

Den Abschluss dieses Kapitels bilden (wie erwähnt) einige Impulsfragen zur gedanklichen Vertiefung im VR.

## 2. Rechtsgrundlagen des normativen Board Managements

---

### 2.1 Schweizerisches Recht

---

Einleitend ist festzuhalten, dass der Swiss Code der Economiesuisse **kein formelles Gesetz** darstellt. Dennoch dient