

Inhaltsverzeichnis

- Abkürzungsverzeichnis 11
- Vorwort 13
- SwissBoardForum 15
- Network for Innovative Corporate Governance (NICG) 16
- Die Autorinnen und Autoren 17

- 1 **Einleitung** 22
 - 1.1 **Der Verwaltungsrat und seine Herausforderungen** 24
 - 1.1.1 Der Verwaltungsrat als strategisches Führungsorgan 24
 - 1.1.2 Der Verwaltungsrat in der Finanzverantwortung 25
 - 1.1.3 Die personellen Fragestellungen als Königsdisziplin 25
 - 1.1.4 Verantwortlichkeit 26
 - 1.1.5 Unabhängigkeit 26
 - 1.2 **Verwaltungsrat in Familienunternehmen** 26
 - 1.2.1 Eigenheiten der Governance 27
 - 1.2.2 Unabhängige Mitglieder im Verwaltungsrat 29
 - 1.3 **Verwaltungsrat in börsenkotierten KMU** 30
 - 1.4 **Verwaltungsrat in Start-ups** 32
 - 1.5 **Verwaltungsrat in Finanzunternehmen und Banken** 33
 - 1.6 **Verwaltungsrat in öffentlich-rechtlichen Firmen** 34
 - 1.6.1 Zusätzliche Herausforderungen 35
 - 1.6.2 Anforderungen an den Verwaltungsrat 35

- 2 **Grundlagen** 36
 - 2.1 **Begriff und System der Corporate Governance** 38
 - 2.2 **Rechtsgrundlagen der Aktiengesellschaft** 41
 - 2.2.1 Obligationenrecht und weitere Gesetze 41
 - 2.2.2 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 42
 - 2.2.3 Bestimmungen der Börse 43

2.2.4	FINMA-Rundschreiben	43
2.2.5	Investorensseitige Anforderungen	43
2.3	Organe der Aktiengesellschaft	44
2.3.1	Paritätsprinzip	45
2.3.2	Die drei Organe	45
2.4	Handlungsempfehlungen	47
3	Generalversammlung	48
3.1	Die Generalversammlung als Aktionärsorgan	50
3.2	Unübertragbare Aufgaben	52
3.3	Statuten und Organisationsreglement	55
3.4	Ablauf einer Generalversammlung	57
3.4.1	Vorbereitung und Einberufung	58
3.4.2	Durchführung	60
3.4.3	Nachbearbeitung und Dokumentation	63
3.4.4	Anfechtung und Nichtigkeit	64
3.5	Digitale Generalversammlung	65
3.5.1	Hybride Generalversammlung	65
3.5.2	Virtuelle Generalversammlung	65
3.5.3	Voraussetzungen für die Verwendung elektronischer Mittel	66
3.5.4	Technische Probleme	68
3.6	Handlungsbedarf für bestehende Gesellschaften	70
3.7	Handlungsempfehlungen	71
4	Verwaltungsrat	72
4.1	Der Verwaltungsrat als strategisches Führungsorgan	74
4.1.1	Aufgaben des Verwaltungsrates	74
4.1.2	Struktur und Zusammensetzung des Verwaltungsrates	77
4.1.3	Zusammenarbeit	78
4.1.4	Strategieprozess	79
4.1.5	Handlungsempfehlungen	79

4.2	Unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des Verwaltungsrates	80
4.2.1	Der Geschäftsbericht	81
4.3	Verantwortlichkeit	82
4.3.1	Verantwortlichkeit des Verwaltungsrates und der Geschäftsführung	82
4.4	Das Verwaltungsratsmandat	89
4.4.1	Beginn, Dauer und Ende des Verwaltungsratsmandats	90
4.4.2	Abklärungen vor Mandatsannahme	91
4.4.3	Handlungsempfehlungen	94
4.4.4	Private Abrechnung eines Verwaltungsratsmandats	95
4.4.5	Vertragsqualifikation	97
4.5	Struktur und Zusammensetzung Verwaltungsrat	102
4.5.1	Erfolgsfaktor adäquate Struktur und Zusammensetzung	103
4.5.2	Funktionale Struktur	103
4.5.3	Passende Struktur	104
4.5.4	Organisatorische Struktur	104
4.5.5	Diversität des Verwaltungsrats	105
4.5.6	Einheit des Verwaltungsrats	105
4.5.7	Komplementäre Rollen und Typen	106
4.5.8	Äussere Einflüsse	106
4.5.9	Unternehmensspezifische Faktoren	106
4.5.10	Bedeutung der Verwaltungsratsstruktur und -zusammensetzung	107
4.5.11	Handlungsempfehlungen	110
4.6	Verwaltungsratspräsidium (VRP)	111
4.6.1	Gesetzliche Pflichten	113
4.6.2	Ungeschriebene Aufgaben	115
4.7	Vizepräsidium	117

5	Verwaltungsratsausschüsse	120
5.1	Prüfungs- und Risikoausschuss (audit and risk committee)	122
5.2	Vergütungsausschuss (remuneration committee)	124
5.2.1	Aufgaben Vergütungsausschuss	124
5.2.2	Grundsatz zu Vergütungssystemen für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung	126
5.2.3	Vergütungssysteme für Verwaltungsrat: Ziele und Ausgestaltung	127
5.2.4	Vergütungssysteme für Geschäftsleitung: Ziele und Ausgestaltung	130
5.2.5	Performance und Kultur	134
5.2.6	Board (performance) assessments	135
5.2.7	Handlungsempfehlungen	138
5.3	Nominationsausschuss (nomination committee)	140
5.3.1	Aufgaben Ausschuss und Ziele einer nachhaltigen Nachfolgeplanung	141
5.3.2	Nachfolgeplanung in Verwaltungsrat und Management	144
5.3.3	Onboarding-Praktiken für Verwaltungsrat und Management	148
5.3.4	Handlungsempfehlungen	150
5.4	Weitere Ausschüsse	150
5.4.1	Strategie	151
5.4.2	Corporate Governance	151
5.4.3	CSR/Sustainability/ESG	151
5.4.4	IT/Technologie/Digitalisierung	152
5.4.5	Bau und Immobilien	152
5.5	Handlungsempfehlung	152
6	Geschäftsleitung	154
6.1	Übertragbare Aufgaben	156
6.2	Die Geschäftsleitung als operatives Führungsorgan	158
6.2.1	Geschäftsführung (Chief Executive Officer)	160

6.2.2	Chief Financial Officer (CFO)	166
6.2.3	Weitere Mitglieder der Geschäftsleitung	170
6.2.4	Handlungsempfehlungen	174
7	Verwaltungsratspraxis	176
7.1	Verwaltungsratssitzung	179
7.1.1	Sitzungsrhythmus und -kalender	180
7.1.2	Sitzungsplanung: Vorbereitung, Einberufung, Leitung und Ablauf	183
7.1.3	Entscheidungsfindung und Beschlussfassung	187
7.1.4	Protokoll und Umsetzung	190
7.1.5	Handlungsempfehlungen	192
7.2	Verwaltungsratsinteraktion	192
7.3	Präsidium und Vizepräsidium	193
7.3.1	Beziehung und Kompetenz	193
7.4	Strategieplanung und -durchführung	199
7.4.1	Wichtige Wirkungsachsen der Strategiearbeit im Verwaltungsrat	201
7.4.2	Eignerstrategie und Vermögensbildung	203
7.4.3	Unternehmensstrategie und Markenwerte	206
7.4.4	Unternehmensstrategie und Equity Story	208
7.4.5	Strategieumsetzung und Kontrolle	216
7.4.6	Corporate Purpose und Stakeholder Management	217
7.4.7	Familie als Ankeraktionär	219
7.4.8	Handlungsempfehlungen	223
7.5	Environmental, Social und Governance (ESG)	224
7.5.1	Nachhaltigkeit in finanzieller und nichtfinanzieller Sicht	224
7.5.2	ESG in der Publikationspolitik	227
7.5.3	ESG in der Vergütungspolitik	242
7.5.4	ESG in der Steuerpolitik	248

8	VR-Tools	252
8.1	Aktienrechtliche Fristen und Termine	254
8.2	Muster VR-Anforderungsprofil	257
8.3	Checkliste Einladung VR-Sitzung	260
8.4	Checkliste Einladung Generalversammlung	262
8.5	Muster Einladung Generalversammlung	264
8.6	VR-Zusammensetzung	266
8.7	Code of conduct für VR-Mitglieder	268
8.8	Zusammenarbeit VR – VRP – CEO	270
8.9	VR-Rekrutierung	271
8.10	Quick-Check Corporate Governance	272
8.11	Zwingende Aufgaben des VR	274
8.12	Führungskalender	275
8.13	VR-Cockpit	276
8.14	VR-Protokoll	277
8.15	Zehn VR-Fallstricke	278
8.16	Nachfolgeplanung	280
8.17	Vor der Übernahme des Mandats	281
8.18	KMU-Strategieprozess	282