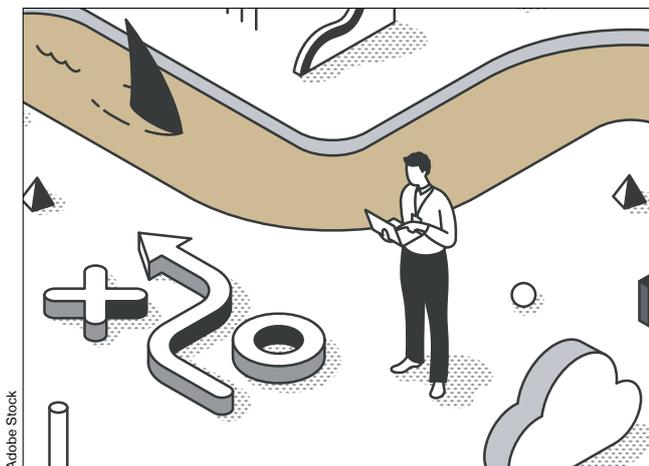


VR-MANAGEMENT

VR-Sekretär: Protokollführer oder «Chief Corporate Governance Officer»?



Wer im Schweizer Aktienrecht nach Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen des VR-Sekretärs¹ sucht, wird enttäuscht. Mit der neusten Aktienrechtsrevision ist der Sekretär des Verwaltungsrats komplett verschwunden. Die Rede ist nur noch vom «Protokollführer». Dabei ist heute allgemein anerkannt, dass zur guten Corporate Governance eine professionelle Führung des VR-Sekretariats gehört.² Wir beleuchten nachstehend die Aufgaben eines VR-Sekretärs (auch «Corporate Secretary» genannt) und worauf man bei dieser Rolle achten sollte.

Bei der Frage, wie der VR sich selbst und seine Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung organisieren will, geht die Ausgestaltung der Rolle des VR-Sekretärs häufig vergessen. In der Praxis existieren unterschiedliche Modelle - vom reinen Protokollführer, zum vollamtlichen VR-Sekretär bis hin zum Chief Corporate Governance Officer. Wie nutzt man die Gestaltungsfreiheit und was bewährt sich in der Praxis am besten?

Was ist die Aufgabe eines VR-Sekretärs?

Der VR-Sekretär unterstützt die VR-Präsidentin beim WAS und WIE des VR-Managements. WAS: Der VR-Sekretär überwacht, dass der VR seine Pflichten erfüllt, insbesondere seine «unübertragbaren und unentziehbaren Pflichten» gemäss OR 716a. WIE: Der VR-Sekretär ist der Hüter der «Business Judgement Rule» und schützt damit den VR vor Verantwortlichkeitsklagen. Der VR-Sekretär überwacht und dokumentiert, dass der VR seine

Beschlüsse auf Basis hinreichender Informationen (z.B. mit Beizug von Expertenmeinungen und unter sorgfältiger Risikoabwägung), in einem angemessenen Verfahren und frei von Interessenkonflikten fällt.

Für die Erfüllung seiner Aufgaben spielt der VR-Sekretär verschiedene Rollen:

- **Planer und Administrator:** Der VR-Sekretär unterstützt die VR-Präsidentin in ihrem «agenda setting». Die Traktandenliste einer VR-Sitzung ist das Destillat aus den jährlich wiederkehrenden Aufgaben, der VR-Pendenzliste und ad hoc-Themen. Der Corporate Secretary führt die VR-Akten und hat stets die Übersicht über die vergangenen Beschlüsse aus Sitzungen und schriftlichen Verfahren sowie über die Pendenzen. Er hat den Überblick über die vom VR verabschiedeten Weisungen und Reglemente.

- **Protokollführer:** Der VR-Sekretär hat ein sehr gutes, zumindest passives Verständnis aller im VR diskutierten Inhalte. Dadurch kann er ein aussagekräftiges Protokoll verfassen. Er verfolgt die VR-Diskussion aufmerksam und weist den VR gegebenenfalls darauf hin, wenn Beschlüsse unklar, unvollständig oder widersprüchlich sein sollten. Der VR-Sekretär stellt unter Umständen die «dumme» Frage, die sich die VR-Mitglieder nicht zu fragen trauen.

- **Compliance Officer:** Bei börsenkotierten Unternehmen überwacht der VR-Sekretär die Einhaltung der für die VR-Arbeit besonders relevanten Regeln. Der VR-Sekretär ist das «juristische Gewissen» des VR und hat ein besonderes Augenmerk auf die Compliance-Kultur in der Firma. Er schaut genau hin, ob der VR mit gutem Beispiel vorangeht. Bei regulierten Firmen agiert der VR-Sekretär oft als Schnittstelle zum Regulator.

- **Coach:** Der VR-Sekretär sorgt für das Onboarding neuer VR-Mitglieder und hält den VR stets über Governance- und Regulierungsthemen auf dem Laufenden. Im jährlichen Self-Assessment ermöglicht er eine Standortbestimmung zur Performance des VR. Er unterstützt die VR-Präsidentin bei der VR-Nachfolgeplanung und Suche nach neuen Mitgliedern.

• **Generalsekretär:** Der VR-Sekretär hat i.d.R. eine wichtige Scharnierfunktion zu den Aktionärinnen, z.B. in dem er das Aktienbuch führt, die Generalversammlung vorbereitet und generell Anlaufstelle für Aktionärsbelange ist. Er ist der Sekretär der Generalversammlung und für deren Protokollierung zuständig.

• **«Faktotum»:** Auch für ganz profane Aspekte der VR-Sitzung ist der VR-Sekretär zuständig, wie Organisation und Ausstattung des Sitzungszimmers oder die Verpflegung, sowohl während der Sitzung wie auch ein eventuell anschliessendes Essen. Zum «Reiseführer» wird der VR-Sekretär bei externen VR-Sitzungen mit Besuch von Tochtergesellschaften im Ausland.

• **Doppelrolle:** Der VR-Sekretär kann, sollte aber nicht gleichzeitig Mitglied des VR sein. Nur für sehr grosse oder besonders regulierte Unternehmen lohnt sich ein 100% VR-Sekretär. Daher wird die Führung des VR-Sekretariats häufig mit der Führung des Rechtsdienstes, der CFO-Rolle oder mit Assistenz-Funktionen kombiniert. Vom Unternehmen und von der spezifischen Personenkongstellation hängt ab, welche Lösung im Einzelfall die beste ist.

Wodurch zeichnet sich ein guter VR-Sekretär aus?

Der VR-Sekretär sollte über eine juristische Aus- oder Zusatzausbildung verfügen, insbesondere bei börsenkotierten Unternehmen. Darüber hinaus ist das Verständnis der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge unerlässlich.



Dr. Roland Maurhofer
Partner ELIGENDO AG

ELIGENDO AG
Executive Search
Freigutstrasse 40
CH-8001 Zürich

T +41 43 305 05 20
info@eligendo.ch
www.eligendo.ch

Besonders wichtig ist die Persönlichkeit des VR-Sekretärs. Wenn er gleichzeitig noch eine operative Rolle im Unternehmen bekleidet, befindet er sich in Loyalitäts- und Interessenkonflikten. Der VR-Sekretär fährt daher eine klare Linie, hat ein starkes Rückgrat, ist berechenbar und verfolgt keine eigene Agenda. Sorgfalt, Verantwortungsgefühl, aktives Zuhören, schnelle Auffassungsgabe und ausgeprägte Dienstleistungsorientierung runden die Selbstkompetenz ab. Der VR-Sekretär kommuniziert gekonnt und kann mit den unterschiedlichsten Charakteren im VR umgehen. Er ist sachlich und grundsätzlich zurückhaltend, scheut sich aber nicht, in der VR-Diskussion bei Bedarf klärend einzugreifen und z.B. auf Interessenkonflikte einzelner VR-Mitglieder hinzuweisen.

Die Rolle des VR-Sekretärs ist in der Schweiz generell unterbewertet. Es braucht keinen Chief Corporate Governance Officer, jedoch mehr als einen Protokollführer. Ein guter VR-Sekretär kann enorm wertvoll sein, vor allem in heiklen Situationen, wenn es auf Erfahrung, Besonnenheit und Verlässlichkeit ankommt. *People make the difference!*

Müssen Sie die Rolle des VR-Sekretär neu besetzen oder wollen Sie das VR-Sekretariat (neu) organisieren? Kontaktieren Sie uns. Wir stehen Ihnen gerne mit unserer Erfahrung zur Seite!

¹ Zugunsten der einfachen Lesbarkeit wird im Text auf die Bezeichnung «VR-Sekretärin» und «VR-Präsident» verzichtet. Beide sind aber mit der jeweils anderen Geschlechtsform implizit auch angesprochen.

² Zum Beispiel Roland Müller, Der Verwaltungsrat – Ein Handbuch für Theorie und Praxis, Band I, 5. Auflage, Schulthess 2021, Ziff. 1.324 ff.

Neben seiner Tätigkeit im Executive Search ist Dr. Roland Maurhofer u.a. VR-Präsident eines Industrieunternehmens. Er hatte während 15 Jahren die Rolle als VR-Sekretär von internationalen Konzernen inne bei gleichzeitiger Verantwortung für den Rechtsdienst.