

WIE VERWALTUNGSRÄTE IHRE LEISTUNG BEURTEILEN

Selbstevaluation und externe Board Review*

Es entspricht inzwischen einer internationalen Best Practice, dass der VR periodisch in einer Standortbestimmung seine Tätigkeit kritisch hinterfragen und eine Beurteilung seiner eigenen Leistung vornehmen sollte. Nach welchen Kriterien er diese Beurteilung vornehmen soll, ist allerdings nicht näher definiert und liegt letztlich in der Gestaltungsfreiheit des VR. Die Autoren zeigen auf, an welchen Leitlinien sich der VR dabei orientieren kann.

1. EINLEITUNG

«Der Verwaltungsrat nimmt jährlich eine Selbstevaluation seiner Arbeit und derjenigen seiner Ausschüsse vor.» So lautet die Empfehlung des vom Wirtschaftsdachverband Economiesuisse herausgegebenen Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance [1]. Diese Empfehlung wurde anfänglich kritisch beurteilt; es handle sich um ein «inhaltsloses Ritual», welches geradezu einer «Aufforderung zur Selbstanklage» gleichkomme [2]. Mittlerweile haben sich die kritischen Stimmen vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen in der Praxis gelegt. Abgesehen davon hat die Empfehlung durchaus auch eine Grundlage im Aktienrecht; sie basiert auf der Organisationsverantwortung [3] sowie der Treue- und Sorgfaltspflicht des VR [4], insbesondere der Pflicht zur Sorgfalt in der Organisation und der diesbezüglichen Gestaltungspflicht [5]. Der VR muss durch die Aufstellung und Durchsetzung einer zweckmässigen Organisation die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die leitenden Personen im Unternehmen ihre Aufgaben pflichtgemäss erfüllen. Er ist entsprechend dazu aufgefordert, sich mindestens einmal im Jahr konzentriert mit der Qualität der eigenen Arbeit und seines Zusammenwirkens auseinanderzusetzen sowie Verbesserungsmöglichkeiten zu besprechen. Unterlässt der VR die empfohlene Selbstevaluation, so wird erwartet, dass er gemäss dem Grundsatz Comply or Explain im Geschäftsbericht die Gründe dafür erklärt. Diese könnten etwa darin liegen, dass der VR das Thema besprochen

und beschlossen hat, dass eine externe Leistungsbeurteilung im dreijährigen Rhythmus unter Beizug eines Drittexterten zweckmässiger sei [6]. Der vorliegende Beitrag vergleicht die beiden Vorgehensweisen und geht der Frage nach, in welchen Fällen eine externe Board Review sinnvoll sein und worin deren Mehrwert liegen kann.

2. JÄHRLICHE SELBSTEVALUATION DURCH DEN VR

Lehre und Praxis sind sich, wie erwähnt, weitgehend einig, dass der VR periodisch in einer jährlichen Standortbestimmung nicht nur die Leistungsfähigkeit der Geschäftsleitung qualifizieren, sondern auch die eigene Tätigkeit kritisch hinterfragen sollte. Ziel der Leistungsbeurteilung ist es, die Stärken und Schwächen des VR und seiner Ausschüsse zu ermitteln und entsprechende Massnahmen zu ergreifen [7]. Der VR legt möglichst sachlich Rechenschaft darüber ab, in welchen Bereichen seiner Arbeit Verbesserungspotenzial besteht, wo die Zusammenarbeit mit dem Management sich als unzulänglich herausgestellt hat und in welchen Punkten die Corporate Governance zu verbessern ist [8].

Nach welchen Prozessen und Kriterien diese Beurteilung vorzunehmen ist, wird allerdings nicht näher definiert, sondern liegt letztlich in der Gestaltungsfreiheit des VR und erschliesst sich aus dessen Stellung und Aufgabe. Die Empfehlung von Economiesuisse zur jährlichen Selbstevaluation des VR wird in der Praxis unterschiedlich umgesetzt. I. d. R.



PETER B. BALTENSPERGER,
DR. IUR., MBA (INSEAD),
SELBSTSTÄNDIGER BERA-
TER VON VERWALTUNG-
UND AUFSICHTSRÄTEN, P.
BALTENSPERGER
CONSULTING



CHRISTOPH B. BÜHLER,
PROF. DR. IUR., LL.M.,
TITULARPROFESSOR FÜR
HANDELS- UND WIRT-
SCHAFTSRECHT AN DER
UNIVERSITÄT ZÜRICH,
ADVOKAT, MANAGING
PARTNER, BÖCKLI BÜHLER
PARTNER

besteht die Selbstevaluation in einem Fragebogen, der von den Mitgliedern des VR individuell beantwortet wird. Solche Standardfragebogen oder Muster für die Selbstevaluation sind teils online [9], teils in der einschlägigen Fachliteratur erhältlich [10]. Auch elektronische Board-Portale für VR bieten teilweise bereits eine Funktion für die Durchführung der Selbstevaluation durch die Mitglieder des VR [11].

Die Auswertung wird dann im Gremium besprochen. Oft führt der VR-Präsident oder – falls vorhanden – der sog. Lead Director [12] ergänzend bilaterale Gespräche mit jedem einzelnen VR-Mitglied. Zur Moderation kann auch die Hilfe erfahrener Berater beigezogen werden. Dadurch wird sichergestellt, dass die Auswertung objektiv und vollständig erfolgt [13]. Wichtig ist letztlich, dass die Erkenntnisse aus der Evaluation auch sorgfältig ausgewertet, in einem kritischen Gedankenaustausch im Gremium besprochen und daraus dann konkrete Massnahmen zur Beseitigung allfälliger Schwachstellen oder Optimierung der Arbeit des VR abgeleitet werden.

3. GEGENSTAND DER LEISTUNGSBEURTEILUNG DES VR

Gerät ein Unternehmen in die Krise oder gar in eine finanzielle Schieflage, stellt sich sofort die Frage, ob der VR seine Schlüsselrolle als Oberleitungs- und Aufsichtsorgan [14] richtig wahrgenommen hat. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass der VR in solchen Fällen oft die regulatorischen Vorgaben und auch die Corporate-Governance-Grundsätze eingehalten hat. Die Ursache des Scheiterns lag bei näherer Betrachtung vielmehr darin, dass der VR als Team nicht funktionierte, in einer Konsenskultur agierte oder dass das Gremium und seine Ausschüsse sogar dysfunktional handelten. Damit liegt die Vermutung nahe, dass es nicht in erster Linie die strukturellen Vorkehrungen oder die strikte Compliance mit den regulatorischen Rahmenbedingungen sind, welche den VR als Gremium in die Lage versetzen, seiner Oberleitungs- und Oberaufsichtsaufgabe wirksam nachzukommen, sondern neben der Regeleinhaltung, fachlichen Kompetenz und Erfahrung vielmehr die Urteilskraft, das Verantwortungsbewusstsein und die konstruktiv-kritische Zusammenarbeit innerhalb des VR. Vor diesem Hintergrund liegt es nahe und hat sich in der Praxis bewährt, bei der Selbst-, aber auch bei der externen Evaluation, den Fokus auf diese Themenkreise zu legen. Dies ist auch nachhaltiger, denn so führt beispielsweise eine zu starke Dominanz von VR-Präsident oder CEO über kurz oder lang regelmässig zu wertvermindernden Turbulenzen, spätestens dann, wenn es um deren Nachfolge geht.

4. ERGÄNZUNG DER SELBSTEVALUATION DURCH EINE EXTERNE BOARD REVIEW

Eine gut durchgeführte Selbstevaluation gibt dem VR wertvolle Hinweise für seine Weiterentwicklung, hat jedoch auch ihre Tücken. Eingefahrene Meinungen und Ansichten, falsche Rücksichtnahmen, ja sogar Eigeninteressen, können einer objektiven Einschätzung im Wege stehen. Es besteht auch das Risiko, dass die Selbstevaluation nur im Sinne einer Tick-the-Box-Routine durchgeführt und keine ernsthafte

Leistungsbewertung vorgenommen wird [15]. Dies dürfte ein wesentlicher Grund dafür sein, dass in der internationalen Debatte um eine gute Corporate Governance zunehmend eine periodische Beurteilung des VR unter Beizug externer Personen gefordert wird: Die EU-Kommission hat nach der Finanzkrise in ihrem Grünbuch zum europäischen Corporate-Governance-Rahmen empfohlen, dass die Zusammensetzung, Organisation und Arbeitsweise des VR regelmässig einer externen Leistungsbeurteilung (Board Review) unterzogen werden sollte:

«Der regelmässige Rückgriff auf einen externen «Facilitator» (z. B. jedes dritte Jahr) könnte die Beurteilungen des Verwaltungsrates verbessern, indem ein objektiver Standpunkt eingenommen wird und bewährte Praktiken anderer Unternehmen geteilt werden. [...] Den Erfahrungen der Kommission zufolge ist es insbesondere in Krisenzeiten oder bei einer nicht mehr vorhandenen Kommunikation zwischen den Verwaltungsratsmitgliedern von besonderer Bedeutung, dass ein externer Vermittler einen echten Mehrwert für die Beurteilung schafft.» [16]

Auch nach der Empfehlung der OECD soll eine regelmässige Mitwirkung externer Personen die Qualität der Evaluierungen des VR durch die Objektivität verbessern [17]. Gemäss dem UK Corporate Governance Code vom Juli 2018 sollen grössere Unternehmen (FTSE 350 companies) mindestens alle drei Jahre eine Beurteilung des VR unter Beizug einer unabhängigen, externen Person vornehmen [18]. Aber auch kleinere Gesellschaften werden darin ermutigt, periodisch eine externe Beurteilung des VR durchzuführen. Der Deutsche Corporate-Governance-Kodex empfiehlt in seiner aktuellen Fassung unter dem Titel Selbstbeurteilung, dass der Aufsichtsrat regelmässig die Wirksamkeit seiner Tätigkeit prüft [19]. Schliesslich soll die heutige Praxis der jährlichen Selbstevaluation des VR nach den Leitlinien des Basler Ausschusses auch im Finanzdienstleistungssektor durch regelmässige externe Bewertungsverfahren ergänzt werden [20]. Diese Empfehlung hat inzwischen auch im FINMA-Rundschreiben zur Corporate Governance von Banken [21] Niederschlag gefunden: «Das Oberleitungsorgan beurteilt mindestens einmal jährlich, allenfalls unter Beiziehung eines Dritten, kritisch seine eigene Leistung (Zielerreichung und Arbeitsweise) und hält die Ergebnisse schriftlich fest.»

Je nach konkreter Situation dürfte sich eine externe Evaluation i. d. R. alle drei bis fünf Jahre als sinnvoll erweisen, insbesondere vor und nach grösseren Veränderungen [22].

5. DURCHFÜHRUNG DER EXTERNEN BOARD REVIEW

Eine Evaluation des VR sollte nicht allein anhand von Fragebogen und deren Auswertung erfolgen. Ein solches Vorgehen ist nicht stufengerecht und oft auch nicht zielführend, weil auf diese Weise die wichtigen Zwischentöne verloren gehen. Wesentlich aufschlussreicher ist ein strukturiertes, eingehendes Gespräch einer externen, unabhängigen und mit der einschlägigen Thematik vertrauten Person, wie z. B. eines erfahrenen Beraters, mit jedem einzelnen VR-Mitglied. Dabei liegt das Schwergewicht dieser Gespräche auf der Struktur und Organisation des Gremiums sowie den Prozessen

und der Dynamik innerhalb des VR. Wesentlich ist auch, dass der externe Berater eine klare Vorstellung von seiner Aufgabe hat. Dysfunktional wäre es, wenn er sich die Rolle eines Richters anmassen würde[23]. Der externe Berater ist nicht mehr, aber auch nicht weniger als ein Berater des VR mit der Aufgabe, diesen in seinem Bemühen um eine für das Unternehmen optimale Governance zu unterstützen.

Neben den Mitgliedern des VR sollten in aller Regel auch der CEO und der CFO und, je nach konkreter Situation, auch die anderen Mitglieder der Geschäfts- oder Konzernleitung in die Gespräche miteinbezogen werden[24]. Nur so kann auch das für den langfristigen Erfolg der Unternehmung so wichtige Zusammenspiel zwischen dem VR und der Geschäftsleitung in die Beurteilung miteinfließen.

Bei einer externen Beurteilung werden von der beigezogenen, unabhängigen Person sehr oft auch noch Referenzen über die anderen Teilnehmenden der Board Review eingeholt (Cross-References). Auf diese Weise können in einem vertraulichen Rahmen Hinweise auf allfällige Verbesserungspotenziale der einzelnen VR-Mitglieder gewonnen werden. Nicht selten erfährt dabei ein Teilnehmer auch eine unerwartete Wertschätzung. Nach der Auswertung der Einzelinterviews erstellt der externe Berater einen Bericht zuhanden des VR, den er i. d. R. mit dem VR-Präsidenten vorbespricht und dann in einer VR-Sitzung vorstellt. Dieser Bericht wird im VR diskutiert und dient gemeinhin auch als Grundlage dafür, entsprechende Schritte zur Optimierung und Professionalisierung der Tätigkeit des VR einzuleiten und zu beschliessen. Das persönliche Feedback an die einzelnen VR-Mitglieder über die eingeholten Referenzen erfolgt in vertraulichem Rahmen nach dem Vorstellen des Gesamtberichts an den VR. Dieses Feedback ist persönlich; es steht aber jedem VR-Mitglied frei, sich darüber auch mit dem VR-Präsidenten auszutauschen und damit das Feedback als Grundlage für einen konstruktiven Dialog zu nutzen.

Damit die Evaluation der VR-Tätigkeit nicht zu einer blossen Alibiübung verkommt, erfordert der beschriebene Prozess von allen Beteiligten ein grosses Mass an Offenheit und Dialogbereitschaft. Zentral ist dabei neben der Wahrung der Vertraulichkeit[25] v.a. die Professionalität in der Vorgehensweise. Die externe Evaluation ist invasiver und teurer, hat aber den Vorteil, dass ein erfahrener, neutraler Dritter objektiver ist und leichter kritische Themen, Konflikte und potenzielle Schwachstellen situationsgerecht ansprechen und zur Diskussion stellen kann. Ebenso hat ein unabhängiger Externer aufgrund seiner Erfahrungen bei anderen Board Reviews die Möglichkeit, Quervergleiche im Sinne von Best-in-Class anzustellen.

6. GESETZLICHE VERPFLICHTUNG ZUR DURCHFÜHRUNG EINER LEISTUNGSBEURTEILUNG DES VR?

Auf europäischer Ebene scheint also, insbesondere im Finanzdienstleistungssektor, ein Konsens dahingehend zu

bestehen, dass eine jährliche Selbstevaluation des VR, idealerweise unter periodischer Beiziehung eines Dritten, als Best Practice wünschenswert ist. Es hat sich sogar die Frage gestellt, ob über einen solchen Soft-Law-Standard hinaus auch eine entsprechende gesetzliche Verpflichtung zu befürworten sei[26].

Im Schweizer Aktienrecht gilt für die innere Organisation des VR grundsätzlich das Prinzip der Gestaltungsfreiheit[27] und als tragendes Prinzip einer guten Governance, dass der VR die Effizienz seiner Tätigkeit selbst überprüfen sollte. Eine konkrete gesetzliche Regelung zur Art und Weise der Durchführung einer Leistungsbeurteilung würde einen Eingriff in die Organisationsverantwortung des VR bedeuten, welche heute als unentziehbare und unübertragbare Aufgabe des obersten Führungsorgans ausgestaltet ist[28]. Gegen eine Rechtspflicht zur regelmässigen Durchführung einer Fremdevaluation unter Mandatierung externer Prüfer spricht auch, dass damit das Risiko einer partiellen Kontrollverlagerung hin zu externen Personalberatern und Wirtschaftsprüfern einhergeht und dadurch sozusagen eine neue Aufsicht über das oberste Leitungs- und Aufsichtsorgan im Unternehmen geschaffen würde[29]. Würde dieser unerwünschte Effekt einer impliziten Kontrollverlagerung erzielt, wäre dies auch unter haftungsrechtlichen Aspekten heikel, weil dadurch die Grenze von Verantwortung und Haftung des VR verwischt würde und die externe Person eine organotypische Rolle einnehmen könnte; sie könnte dann ihrerseits als «faktisches Organ»[30] qualifiziert und in einem Schadenfall, soweit auch die übrigen Haftungsvoraussetzungen erfüllt sind, direkt der aktienrechtlichen Verantwortlichkeit gemäss Art. 754 OR unterstellt werden.

7. FAZIT

Der VR sollte eine interne oder externe Review nicht als eine reine Pflichtübung verstehen, sondern vielmehr als Chance, sich im Bewusstsein seiner Verantwortung kritisch mit seiner Arbeit auseinanderzusetzen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und umzusetzen. Selbstevaluation und Board Review sind kein Selbstzweck; sie haben stattdessen das Ziel, die Qualität der Entscheide zu verbessern und dadurch für das Unternehmen einen Mehrwert zu schaffen. Nimmt der VR diese periodische Beurteilung ernst, setzt er auch gegenüber den Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern ein klares Zeichen. Indem er mit gutem Beispiel vorangeht, signalisiert er seine Bereitschaft zu einer glaubwürdigen und transparenten Effizienz- und Leistungsüberprüfung[31] und fördert damit eine auf Vertrauen und Offenheit basierende Unternehmenskultur. Einen guten VR erkennt man daran, dass er sich auch in einer Erfolgssituation nicht auf seinen Lorbeeren ausruht, sondern sich ständig kritisch hinterfragen und verbessern will. ■

Fussnoten: *Überarbeitete und ergänzte Fassung des Beitrags, den die Autoren in der NZZ vom 7. Januar 2020, 10, zum Thema «Verwaltungsräte: Selbstevaluation oder externe Beurteilung?» publiziert haben. Soweit in diesem Beitrag aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männliche Form in Bezug auf bestimmte Funktionsträger verwendet wird, ist immer auch die weibliche Form gemeint. **1)** Ziff. 15 Abs. 4 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) in der Fassung von 2014/2016. Auch in Frankreich bestimmt der von der Association Française des Entreprises Privées (AfeP) und dem Mouvement des Entreprises de France (Medef) herausgegebene Corporate-Governance-Kodex, dass der VR mindestens einmal alle drei Jahre eine Selbstbewertung durchführt, welche den Beitrag jedes VR-Mitglieds evaluiert (Ziff. 10.1ff.). In diesem Sinne auch bereits die Empfehlung 2005/162/EG der Kommission vom 15. Februar 2005 zu den Aufgaben von nicht geschäftsführenden Direktoren/Aufsichtsratsmitgliedern börsennotierter Gesellschaften sowie zu den Ausschüssen des Verwaltungs-/Aufsichtsrats in welcher festgestellt wurde, dass der Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat jedes Jahr eine Selbstbeurteilung vornehmen sollte. Auch die New Yorker Börse empfiehlt die Selbstevaluation des VR: NYSE Manual, §§ 303A.04 (b)(ii), 303A.05(b)(ii) und 303A.07(b)(ii). **2)** Vgl. dazu die Erläuterungen von Böckli P., Schweizer Aktienrecht, 4. A., Zürich 2009, § 14 N. 265; Böckli P., Ein Detektiv namens Verwaltungsrat, NZZ Nr. 131 vom 10. Juni 2003, 57. **3)** Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR; vgl. Böckli (Fn. 2), § 13 N. 318 ff.; Bühler C.B., in: Handschin L. (Hrsg.), Zürcher Kommentar, Obligationenrecht, Art. 698–726 und 731b OR, Die Aktiengesellschaft, Generalversammlung und Verwaltungsrat, Mängel in der Organisation, 3. A., Zürich 2018, Art. 717 N. 8 ff. **4)** Art. 717 Abs. 1 OR; vgl. Bühler (Fn. 3), Art. 717 N. 8 ff. sowie vor Art. 707–726 N. 418; Daeniker D., in: Oser D./Müller A. (Hrsg.), Praxiskommentar

zur Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, 2. A., Zürich 2018, Art. 3 N. 33. **5)** Böckli (Fn. 2), § 13 N. 565 und § 14 N. 265 f. **6)** Hofstetter K., Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance 2014, ST 2015, 171 ff., 174. **7)** Müller R./Lipp L./Plüss A., Der Verwaltungsrat, Ein Handbuch für Theorie und Praxis, 4. A., Zürich 2014, 155; Böckli (Fn. 2), 57. **8)** Böckli (Fn. 2), § 14 N. 265. **9)** Vgl. www.board-audit.ch. **10)** Vgl. Hilb M., Integrierte Corporate Governance, Ein neues Konzept zur wirksamen Führung und Aufsicht von Unternehmen, 5. A., Berlin/Heidelberg 2013, 188 ff.; Müller/Lipp/Plüss (Fn. 7), 854 ff., Muster 11.28. **11)** Vgl. dazu Fischer J./Bornhauser J., Elektronische Board Portale: Hosted in Swizterland als neuer rechtlicher Qualitätsstandard, GesKR 2016, 425 ff., 426. **12)** Nichtexekutives erfahrenes Mitglied des VR, welches namentlich im Falle einer Personalunion des VR-Präsidenten mit dem CEO eingesetzt werden kann: vgl. Ziff. 19 Abs. 2 SCBP. **13)** Müller/Lipp/Plüss (Fn. 7), 155. **14)** Nach Massgabe des gesetzlichen Katalogs der unentziehbaren und unübertragbaren Kernkompetenzen gemäss Art. 716a Abs. 1 OR. **15)** Müller/Lipp/Plüss (Fn. 7), 156, sprechen vom Risiko einer Alibiübung; vgl. auch Hausmann Y./Bechtold-Orth E., Corporate Governance in Europa: Quo vadis?, GesKR 2011, 359 ff., 362 f.; Seibt C., Effizienzprüfung der Aufsichtsrats Tätigkeit, Der Betrieb 2003, 2017 ff., 2110. **16)** EU-Kommission, Grünbuch Europäischer Corporate Governance-Rahmen, KOM (2011) 164 endg., 9 f. Ziff. 1.3, mit Verweis auf die Studie von Higgs D., Review of the role and effectiveness of non-executive directors, Januar 2003; vgl. für Finanzinstitute auch EU-Kommission, Grünbuch Corporate Governance in Finanzinstituten und Vergütungspolitik vom 2. Juni 2010, KOM (2010) 284 endg. 7. **17)** OECD, Corporate Governance and the financial crisis: Conclusions and emerging good practices to enhance implementation of the Principles vom 24. Februar 2010, 19 f.

Ziff. 52. **18)** Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance Code, July 2018, Ziff. 21 f. **19)** Deutscher Corporate Governance Kodex vom 16. Dezember 2019, Empfehlung D.13. **20)** Basel Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing Corporate Governance, Oktober 2010; vgl. dazu auch Emmenegger S./Kurzbein R., Finanzmarktkrise und neue Corporate Governance von Banken, GesKR 2010, 462 ff., 471. **21)** FINMA-Rundschreiben 2017/1 Corporate Governance-Banken vom 22. September 2016, Rz. 28. **22)** In diesem Sinne inzwischen auch die jüngere Fachliteratur in der Schweiz: vgl. Taisch F./Jungmeister A./Fabrizio N., Corporate Governance von Genossenschaftsunternehmen, Zürich 2017, 100 f.; Müller/Lipp/Plüss (Fn. 7), 156; Hausmann/Bechtold-Orth (Fn. 15), 361 ff. **23)** Vgl. dazu auch nachstehend Abschnitt 6. **24)** Vgl. Müller/Lipp/Plüss (Fn. 7), 155; Hilb (Fn. 10), 188 ff. **25)** Eine Offenlegung des Evaluationsprozesses und -ergebnisses wäre auch unter Haftungsgesichtspunkten – insbesondere aus US-Perspektive – problematisch; vgl. Emmenegger/Kurzbein (Fn. 20), 362. **26)** Hausmann/Bechtold-Orth (Fn. 15), 362. **27)** Böckli (Fn. 2), § 13 N. 100; Bühler C.B., Zwingendes Aktienrecht: Rechtfertigungsgründe und Alternativen, GesKR 2013, 541 ff. **28)** Art. 716a Abs. 1 Ziff. 2 OR. **29)** Vgl. Fleischer H., Zukunftsfragen der Corporate Governance in Deutschland und Europa, ZGR 2011, 155 ff., 159; Hausmann/Bechtold-Orth (Fn. 1522), 363. **30)** Forstmoser P./Meier-Hayoz A./Nobel P., Schweizerisches Aktienrecht, Bern 1996, § 2 N. 31, abgeleitet aus der Bundesgerichtspraxis in BGE 136 III 20; BGE 128 III 29 und 92; BGE 107 II 353; BGE 104 II 197; BGE I 479 und der Literatur; vgl. u. a. von der Crone H.C., Aktienrecht, Bern 2014, § 12 N. 47; Böckli (Fn. 2), § 18 N. 109 f. **31)** In diesem Sinne bereits Seibt (Fn. 15), 2110, und Hausmann/Bechtold-Orth (Fn. 15), 362.