

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	XI
Literaturverzeichnis .....	XLV
Abkürzungsverzeichnis .....	LXXVII
<b>1. Das Verwaltungsratsmandat .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Rechte des Verwaltungsrats .....</b>	<b>103</b>
<b>3. Pflichten des Verwaltungsrats .....</b>	<b>161</b>
<b>4. Zivilrechtliche Verantwortlichkeit .....</b>	<b>431</b>
<b>5. Strafrechtliche Verantwortlichkeit .....</b>	<b>497</b>
<b>6. Haftungsprävention .....</b>	<b>523</b>
<b>7. Verwaltungsrat und Generalversammlung .....</b>	<b>571</b>
<b>8. Verwaltungsrat und Revisionsstelle .....</b>	<b>669</b>
<b>9. Der Verwaltungsrat im Konzern .....</b>	<b>809</b>
<b>10. Der Verwaltungsrat und Corporate Governance .....</b>	<b>845</b>
<b>11. Muster und Checklisten .....</b>	<b>1017</b>
<b>Sachregister .....</b>	<b>957</b>

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsübersicht .....	IX
Literaturverzeichnis .....	XLV
Abkürzungsverzeichnis .....	LXXVII

<b>1. Das Verwaltungsratsmandat</b>	1
<b>1.1 Notwendigkeit und Bedeutung von Verwaltungsräten</b>	1
1.1.1 Gesetzliche Vorschriften .....	1
1.1.2 Statutarische Vorschriften .....	3
1.1.3 Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat .....	4
1.1.4 Nutzen für die Gesellschaft .....	5
1.1.5 Anforderungsprofil und Zusammensetzung .....	7
1.1.6 Anzahl Verwaltungsratsmitglieder .....	9
1.1.7 Mehrfachverwaltungsräte und Überkreuz-Mandate .....	10
1.1.8 Einsitznahme von GL-Mitgliedern im VR .....	11
1.1.9 Geschlechtervertretung im Verwaltungsrat .....	13
<b>1.2 Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat</b>	13
1.2.1 Natürliche Person ohne Pflicht zur Aktionärseigenschaft .....	13
1.2.2 Urteilsfähigkeit .....	14
1.2.3 Wohnsitz .....	15
1.2.4 Unabhängigkeit .....	16
1.2.4.1 Unabhängigkeit von der Revisionsstelle .....	16
1.2.4.2 Erweiterte Unabhängigkeitsvorschriften .....	16
1.2.4.2 Konsequenzen eines Verstosses gegen Unabhängigkeitsvorschriften .....	19
1.2.5 Statutarische Voraussetzungen .....	20
1.2.6 Keine persönlichen Voraussetzungen von Gesetzes wegen .....	22
1.2.7 Persönliche Voraussetzungen gemäss Rechtsprechung, Lehre und Aufsichtsbehörden .....	24
1.2.7.1 Zusätzliche persönliche Voraussetzungen je nach Unternehmen .....	24
1.2.7.2 Grundkenntnisse der Rechnungslegung .....	25
1.2.7.3 Grundkenntnisse der rechtlichen und wirtschaftlichen Zusammenhänge .....	25
1.2.7.4 Unternehmerisches Denken und Handeln .....	25
1.2.7.5 Teamfähigkeit .....	26
1.2.7.6 Bereitschaft zur persönlichen Mitwirkung .....	26
1.2.7.7 Integrität, Sorgfalt und Treue .....	26
1.2.7.8 Fachkompetenz .....	28
1.2.7.9 Zusätzliche Voraussetzungen gemäss Aufsichtsbehörden .....	29

1.2.8	Vorprüfung vor Mandatsannahme .....	29
<b>1.3</b>	<b>Wahl des Verwaltungsrats .....</b>	30
1.3.1	Suche und Vorselektion von VR-Kandidaten .....	30
1.3.2	Einladung zur Generalversammlung .....	35
1.3.3	Auskunftspflicht .....	35
1.3.4	Abstimmung .....	36
1.3.5	Annahmeerklärung .....	38
1.3.6	Der stille Verwaltungsrat .....	39
1.3.7	Suppleanten .....	41
1.3.8	Der delegierte Verwaltungsrat nach Art. 762 OR .....	41
<b>1.4</b>	<b>Recht auf einen Verwaltungsratssitz .....</b>	43
1.4.1	Das Anrecht der Aktionärsgruppen .....	43
1.4.2	Das Anrecht der Partizipanten .....	45
1.4.3	Das Anrecht aus anderen Gründen .....	45
1.4.4	Die Stellung des Vertreters zur vertretenen Aktionärsgruppe .....	46
<b>1.5</b>	<b>Rechtsnatur des Verwaltungsratsmandats .....</b>	47
1.5.1	Organschaftliches Verhältnis als Grundlage .....	47
1.5.2	Sonderstellung VR-Delegierter und VR-Präsident .....	49
1.5.2.1	Sonderstellung des VR-Delegierten .....	49
1.5.2.2	Sonderstellung des VR-Präsidenten .....	51
1.5.3	Auswirkungen der rechtlichen Qualifikation .....	52
<b>1.6</b>	<b>Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer .....</b>	53
1.6.1	Problematik einer Doppelstellung .....	53
1.6.2	Voraussetzungen und Zulässigkeit einer Doppelstellung .....	55
1.6.3	Konsequenzen aus einer Doppelstellung als VR und Arbeitnehmer .....	56
1.6.3.1	Arbeitsrechtliche Konsequenzen .....	56
1.6.3.2	Gesellschaftsrechtliche Konsequenzen .....	57
1.6.3.3	Versicherungsrechtliche Konsequenzen .....	57
1.6.3.4	Prozessrechtliche Konsequenzen .....	58
<b>1.7</b>	<b>Beginn des Verwaltungsratsmandats .....</b>	58
1.7.1	Wahl und Annahmeerklärung .....	58
1.7.2	Eintragung im Handelsregister .....	59
1.7.3	Funktion und Unterschriftsberechtigung .....	59
<b>1.8</b>	<b>Ende des Verwaltungsratsmandats .....</b>	62
1.8.1	Beendigungsgründe im Überblick .....	62
1.8.2	Ende der Amtszeit .....	63
1.8.3	Abberufung durch die Generalversammlung .....	65
1.8.4	Rücktritt des Verwaltungsrats .....	67
1.8.5	Auflösung der Gesellschaft .....	68
1.8.6	Weitere Beendigungsgründe .....	69

<b>1.9 Konstituierung .....</b>	70
1.9.1 Notwendigkeit und Möglichkeiten der Konstituierung .....	70
1.9.2 Der gemeinsam handelnde Verwaltungsrat .....	72
1.9.3 Ausschüsse des Verwaltungsrats .....	73
1.9.4 Die interne Aufgabenverteilung .....	76
1.9.5 Delegation an Dritte .....	78
1.9.6 Das Organisationsreglement .....	81
1.9.7 Das Funktionendiagramm .....	83
1.9.8 Der Präsident des Verwaltungsrats .....	84
1.9.9 Der Vizepräsident .....	87
1.9.10 Der Delegierte des Verwaltungsrats .....	88
1.9.10.1 Der Begriff des VR-Delegierten .....	88
1.9.10.2 Die Funktion des VR-Delegierten .....	89
1.9.11 Der Sekretär des Verwaltungsrats .....	90
1.9.12 Der Lead Director .....	93
1.9.13 Verwaltungsräte in Tochtergesellschaften .....	93
1.9.14 Co-Präsidenten einer Aktiengesellschaft .....	96
1.9.15 Der Beirat .....	97
<b>1.10 Handelsregistereintrag .....</b>	97
1.10.1 Eintragungspflicht .....	97
1.10.2 Eintragungsanmeldung .....	98
1.10.3 Publizitätsprinzip .....	101
1.10.4 Öffentlicher Glaube des Handelsregisters .....	101
1.10.5 Wirkung des Handelsregistereintrages .....	102
1.10.6 Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat .....	102
<b>2. Rechte des Verwaltungsrats .....</b>	103
<b>2.1 Die Rechte des Verwaltungsrats im Allgemeinen .....</b>	103
2.1.1 Überblick über die Rechte des Verwaltungsrats .....	103
2.1.2 Die Rechte des Gesamtverwaltungsrats .....	104
2.1.3 Gliederung nach Funktionen .....	105
2.1.4 Möglichkeiten der Einschränkung .....	106
2.1.5 Die Rechtsstellung von delegierten Vertretern im Verwaltungsrat .....	107
2.1.6 Die Rechtsstellung von fiduziarischen Verwaltungsräten .....	108
2.1.7 Rechtsanmassung .....	108
<b>2.2 Einsichts-, Auskunfts- und Zutrittsrecht .....</b>	110
2.2.1 Überblick .....	110
2.2.2 Die in Frage stehenden Rechtsgüter .....	110
2.2.3 Auskunftspflichtige Personen .....	111

<b>2.2.4</b>	<b>Internes Informationssystem .....</b>	112
2.2.5	Informationspflicht vor der Sitzung .....	113
2.2.6	Informationsrecht innerhalb der Sitzung .....	113
2.2.7	Informationsrecht ausserhalb der Sitzungen .....	114
2.2.8	Einsicht in Akten und Daten .....	115
2.2.9	Abweisung eines Gesuches .....	116
2.2.10	Einzelfragen .....	116
2.2.10.1	Einsichts- und Auskunftsrecht von Beratern .....	116
2.2.10.2	Einsichts- und Auskunftsrecht bei öffentlichen Unternehmen .....	117
2.2.10.3	Auskunftsrecht und Arztgeheimnis .....	118
2.2.10.4	Erstellen von Kopien und Abschriften .....	119
2.2.10.5	Durchsetzung und Ende des Einsichts-, Auskunfts- und Zutrittsrechts ...	119
2.2.11	Informationsrechte im Konzern .....	120
<b>2.3</b>	<b>Recht auf Sitzungseinberufung .....</b>	121
2.3.1	Zeitpunkt .....	121
2.3.2	Form .....	122
2.3.3	Häufigkeit .....	122
2.3.4	Voraussetzungen .....	124
2.3.5	Traktanden .....	125
<b>2.4</b>	<b>Weisungsrecht .....</b>	127
2.4.1	Bedeutung .....	127
2.4.2	Form der Ausübung des Weisungsrechtes .....	128
2.4.3	Schranken des Weisungsrechtes .....	129
<b>2.5</b>	<b>Honorierung von VR- und GL-Mitgliedern aus rechtlicher Sicht .....</b>	130
2.5.1	Legalität und Legitimität .....	130
2.5.2	Aktienrechtlicher Minderheitenschutz .....	131
2.5.3	Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice .....	132
2.5.4	Empirische Angaben zur Entschädigung der VR-Mitglieder .....	133
2.5.4.1	Schwierigkeiten bei der Untersuchung .....	133
2.5.4.2	Ergebnisse der Studie durch die BDO .....	134
2.5.5	Art der Entschädigung .....	135
2.5.6	Festsetzung der Entschädigung .....	138
2.5.7	Kumulation von Lohn- und Honoraranspruch .....	141
2.5.7.1	Grundsätzlicher Anspruch auf Lohn und Verwaltungsratshonorar .....	141
2.5.7.2	Lohnanspruch bei organunabhängiger Tätigkeit .....	143
2.5.7.3	Lohnanspruch bei organabhängiger Tätigkeit .....	144
2.5.7.4	Selbständige oder unselbständige Tätigkeit .....	146
2.5.8	Vorhandene Möglichkeiten zur Begrenzung der VR-Honorare .....	146
2.5.8.1	Bei börsenkotierten Gesellschaften .....	146
2.5.8.2	Bei nicht börsenkotierten Gesellschaften .....	147

<b>2.5.9</b>	<b>Sozialversicherungsabzüge von VR-Honoraren .....</b>	<b>149</b>
2.5.9.1	Überblick über die Abrechnungsmöglichkeiten von VR-Honoraren .....	149
2.5.9.2	Abzüge für AHV/IV/EO sowie ALV .....	150
2.5.9.3	Abzüge für die berufliche Vorsorge .....	151
<b>2.6</b>	<b>Stimmrecht .....</b>	<b>151</b>
<b>2.6.1</b>	<b>Stimmrecht in den Verwaltungsratssitzungen .....</b>	<b>151</b>
2.6.1.1	Recht zur Teilnahme und Abstimmung an VR-Sitzungen .....	151
2.6.1.2	Vertretungsrecht an VR-Sitzungen .....	153
<b>2.6.2</b>	<b>Stimmrecht in der Generalversammlung .....</b>	<b>154</b>
2.6.2.1	Stimmrecht als Aktionär .....	154
2.6.2.2	Stichentscheid als Vorsitzender .....	155
<b>2.6.3</b>	<b>Stimmrecht in den Geschäftsleitungssitzungen .....</b>	<b>156</b>
<b>2.7</b>	<b>Recht auf Anrufung des Richters .....</b>	<b>157</b>
<b>2.7.1</b>	<b>Allgemeines .....</b>	<b>157</b>
<b>2.7.2</b>	<b>Schadenersatzklagen .....</b>	<b>157</b>
<b>2.7.3</b>	<b>Strafklagen .....</b>	<b>158</b>
<b>2.8</b>	<b>Recht auf Mandatsniederlegung .....</b>	<b>159</b>
<b>2.8.1</b>	<b>Voraussetzungen .....</b>	<b>159</b>
<b>2.8.2</b>	<b>Wirkung .....</b>	<b>160</b>
<b>2.8.3</b>	<b>Selbstanmeldung beim Handelsregisteramt .....</b>	<b>160</b>

<b>3.</b>	<b>Pflichten des Verwaltungsrats .....</b>	<b>161</b>
<b>3.1</b>	<b>Übersicht über die Pflichten des Verwaltungsrats .....</b>	<b>161</b>
3.1.1	Allgemeines .....	161
3.1.2	Unübertragbare Pflichten .....	163
3.1.3	Übertragbare Pflichten .....	164
3.1.4	Handlungsbedarf .....	165
3.1.5	Überprüfung der eigenen Tätigkeit .....	166
<b>3.2</b>	<b>Oberleitung und Organisation der Gesellschaft .....</b>	<b>167</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Oberleitung der Gesellschaft .....</b>	<b>167</b>
3.2.1.1	Oberleitung im Strategiebereich .....	167
3.2.1.2	Oberleitung im Informatikbereich .....	169
a)	Zwingende Aufgabe für den Verwaltungsrat .....	169
b)	Gefährdungspotenzial und Lösungsvorschläge .....	170
c)	Periodische Überprüfung der IT-Situation .....	172
d)	Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) .....	172
3.2.1.3	Oberleitung im Sicherheitsbereich .....	175
a)	Problematik für den Verwaltungsrat .....	175
b)	Sicherheit ist Chefsache .....	176
c)	Entscheidungsgrundlagen für den Verwaltungsrat .....	178
e)	Versicherungsreview .....	178

<b>3.2.2</b>	<b>Festlegung der Organisation .....</b>	<b>179</b>
3.2.2.1	Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung .....	179
3.2.2.2	Regelung der Zeichnungsberechtigung .....	181
3.2.2.3	Organisation beim Verwaltungsrat als Finanzintermediär .....	182
<b>3.2.3</b>	<b>Bestellung, Beaufsichtigung und Abberufung der Geschäftsführung .....</b>	<b>184</b>
<b>3.3</b>	<b>Delegation .....</b>	<b>186</b>
3.3.1	Voraussetzungen .....	186
3.3.2	Rechtswirkungen .....	187
3.3.3	Interne Delegation .....	189
3.3.4	Externe Delegation .....	189
3.3.5	Rückdelegation an die Generalversammlung .....	190
3.3.5.1	Gesetzliche Basis .....	190
3.3.5.2	Konsultativabstimmungen .....	190
<b>3.4</b>	<b>Finanzielle Führung .....</b>	<b>191</b>
3.4.1	Die finanzielle Gesamtführung des Unternehmens .....	191
3.4.1.1	Die Bedeutung der finanziellen Führung .....	191
3.4.1.2	Die Dimensionen der finanziellen Unternehmensführung .....	192
3.4.1.3	Die finanzielle Gesamtführung .....	193
a)	Wertmanagement .....	194
b)	Festlegung oberster Finanzziele und Rahmenbedingungen .....	195
c)	Abstimmung von Liquidität, Kapitalstruktur und finanzieller Flexibilität .....	197
d)	Werttransfer an die Aktionäre .....	198
3.4.1.4	Finanzmanagement .....	198
3.4.1.5	Finanzcontrolling .....	199
3.4.2	Ausgestaltung des Rechnungswesens .....	200
3.4.2.1	Funktionen des Rechnungswesens .....	200
3.4.2.2	Elemente des Rechnungswesens .....	201
3.4.2.3	Aufgaben des Verwaltungsrats bei der Ausgestaltung des Rechnungswesens .....	202
3.4.3	Buchführung und Rechnungslegung .....	203
3.4.3.1	Gesetzliche Grundlagen .....	203
3.4.3.2	Allgemeine gesetzliche Bestimmungen zu Buchführung und Rechnungslegung .....	203
a)	Allgemeine Bestimmungen zur Buchführung .....	204
b)	Allgemeine Bestimmungen zur Rechnungslegung .....	207
3.4.3.3	Differenzierung nach der wirtschaftlichen Bedeutung .....	210
a)	Jahresrechnung .....	210
b)	Rechnungslegung für grössere Unternehmen .....	210
c)	Abschluss nach anerkanntem Standard zur Rechnungslegung .....	211
d)	Konzernrechnung .....	211
3.4.3.4	Offenlegungsvorschriften .....	211
a)	Geschäftsbericht .....	211
b)	Zwischenabschluss .....	213

3.4.3.5	Rechnungslegungsrecht und Minderheitenschutz .....	213
a)	Grundproblematik und Ausgangslage .....	213
b)	Eingeführte Minderheitenrechte im Rechnungslegungsrecht .....	215
c)	Allgemeine Bemerkungen zu den Minderheitsrechten im Rechnungslegungsrecht .....	216
c.1)	Berechnung der notwendigen Quoren .....	216
c.2)	Formelle Anforderungen an den Antrag .....	216
c.3)	Zeitpunkt des Antrags .....	217
c.4)	Durchsetzung .....	218
d)	Antrag zur Erstellung einer Jahresrechnung nach anerkanntem Standard zur Rechnungslegung (Art. 962 Abs. 2 OR) .....	218
e)	Antrag einer qualifizierten Minderheit auf Erstellung einer Jahres- rechnung gemäss Rechnungslegung für grössere Unternehmen (Art. 961d Abs. 2 OR) .....	220
f)	Antrag einer qualifizierten Minderheit zur Erstellung einer Konzern- rechnung (Art. 963a Abs. 2 OR) .....	221
g)	Antrag einer qualifizierten Minderheit zur Erstellung einer Konzern- rechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung (Art. 963b Abs. 4 OR) .....	222
h)	Empfehlungen im Umgang mit Minderheitsbeteiligten .....	223
3.4.3.6	Aufgaben des Verwaltungsrats im Rahmen der Buchführung und Rechnungslegung .....	223
3.4.3.7	Aufgaben der Geschäftsleitung im Rahmen der Buchführung und Rechnungslegung .....	227
3.4.4	Jahresrechnung .....	228
3.4.4.1	Bilanz .....	228
3.4.4.2	Erfolgsrechnung .....	230
3.4.4.3	Anhang .....	231
3.4.4.4	Rechnungslegung für grössere Gesellschaften .....	233
a)	Zusätzliche Angaben im Anhang der Jahresrechnung .....	234
b)	Geldflussrechnung .....	234
c)	Lagebericht .....	235
3.4.4.5	Weitere speziell zu beachtende Bestimmungen .....	236
3.4.5	Bewertung .....	237
3.4.5.1	Herausforderungen der Bewertung .....	237
3.4.5.2	Gesetzliche Höchstbewertungsvorschriften .....	238
3.4.5.3	Anmerkungen und Empfehlungen zur Bewertung .....	242
a)	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige kurzfristige Forderungen .....	242
b)	Vorräte und nicht fakturierte Dienstleistungen .....	242
c)	Wertschriften .....	243
d)	Sachanlagen .....	243
e)	Immaterielle Anlagen .....	243
f)	Beteiligungen .....	244
g)	Rückstellungen .....	244
h)	Arbeitgeberbeitragsreserven .....	244
i)	Schwankungsreserven .....	245
j)	Latente Steuern .....	245

<b>3.4.5.4</b>	Kontrolle über stille Reserven .....	245
a)	Begriff der stillen Reserven .....	246
b)	Voraussetzungen zur Bildung stiller Reserven .....	247
c)	Auflösung von stillen Reserven .....	247
<b>3.4.6</b>	Abschluss nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung .....	248
<b>3.4.6.1</b>	True and Fair View .....	248
<b>3.4.6.2</b>	Duale Rechnungslegung .....	249
<b>3.4.6.3</b>	Befreiung von der Erstellung eines Abschlusses nach einem anerkannten Standard .....	250
<b>3.4.6.4</b>	Wahl des anerkannten Standards zur Rechnungslegung .....	250
a)	Swiss GAAP FER .....	251
b)	International Financial Reporting Standards (IFRS) .....	253
c)	Die wichtigsten Unterschiede zwischen handelsrechtlichen Abschluss, IFRS und Swiss GAAP FER .....	256
<b>3.4.6.5</b>	Die transparente Rechnungslegung im Dienste einer glaubhaften Kommunikation .....	261
<b>3.4.7</b>	Konzernrechnung .....	262
<b>3.4.7.1</b>	Allgemeines .....	262
<b>3.4.7.2</b>	Gesetzliche Konsolidierungspflicht: Kontrollprinzip .....	263
<b>3.4.7.3</b>	Befreiung von der Konsolidierungspflicht .....	264
<b>3.4.7.4</b>	Aufhebung der Befreiung von der Konsolidierungspflicht .....	266
<b>3.4.7.5</b>	Grundsätze der Konsolidierung .....	266
<b>3.4.8</b>	Ausgestaltung der Finanzkontrolle .....	268
<b>3.4.8.1</b>	Allgemeine Grundlagen .....	268
<b>3.4.8.2</b>	Das interne Kontrollsysteem IKS: Begriff und Ziele des internen Kontrollsystems .....	270
<b>3.4.8.3</b>	Komponenten eines IKS .....	271
<b>3.4.8.4</b>	Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrats beim IKS .....	275
<b>3.4.8.5</b>	Mindestanforderungen an das IKS .....	277
<b>3.4.8.6</b>	Einführung des IKS als Projekt .....	278
a)	Grundsätze .....	278
b)	Dokumentation der Prozesse, Risiken und Kontrollen .....	279
c)	Nachvollzug der Kontrollen; Beurteilung und Berichterstattung an den VR .....	280
<b>3.4.9</b>	Ausgestaltung der Finanzplanung .....	281
<b>3.5</b>	<b>Sitzungs- und Verhandlungsteilnahme</b> .....	283
<b>3.5.1</b>	Allgemeines .....	283
<b>3.5.2</b>	Recht und Pflicht zur Teilnahme .....	284
<b>3.5.3</b>	Vorbereitungspflicht .....	285
<b>3.5.4</b>	Verhandlungsleitung .....	287
<b>3.6</b>	<b>Protokollführung</b> .....	288
<b>3.6.1</b>	Notwendigkeit der Protokollführung .....	288
<b>3.6.2</b>	Form der Protokollführung .....	289

3.6.3	Inhalt des Protokolls .....	289
3.6.3.1	Ausgangslage .....	290
3.6.3.2	Diskussion .....	291
3.6.3.3	Beschluss .....	291
3.6.4	Zirkulationsbeschluss .....	292
3.6.5	Telefon- und Videokonferenzen .....	293
3.6.6	Elektronische Aufbewahrung von Protokollen .....	294
<b>3.7</b>	<b>Pflichten im Zusammenhang mit den Statuten</b> .....	294
3.7.1	Grundsatz .....	294
3.7.2	Mindestliberierung .....	296
3.7.3	Amtsduer .....	297
3.7.4	Beachtung der Aktionärsrechte .....	298
<b>3.8</b>	<b>Treuepflicht und Konkurrenzierungsverbot</b> .....	299
3.8.1	Grundsatz .....	299
3.8.2	Treuepflicht .....	300
3.8.3	Sorgfaltspflicht .....	302
3.8.4	Gleichbehandlungspflicht .....	303
3.8.5	Konkurrenzierungsverbot .....	304
3.8.6	Der Verwaltungsrat als Interessenvertreter .....	305
3.8.6.1	Allgemeines .....	305
3.8.6.2	Begriffsbestimmung .....	306
a)	Unabhängigkeit .....	306
b)	Unvereinbarkeit .....	308
c)	Offenlegungspflicht .....	308
d)	Interessenkollision .....	308
3.8.6.3	Vermeidung von Interessenkonflikten und Konfliktstrategien .....	310
3.8.6.4	Verhaltensvorschriften bei Interessenkonflikten .....	311
a)	Gesetzliche Regelung .....	311
b)	Ausstandspflicht .....	311
c)	Besondere Pflichten bei Unternehmensübernahmen .....	313
3.8.7	Geheimhaltungspflicht .....	314
<b>3.9</b>	<b>Führung des Aktienbuchs</b> .....	315
3.9.1	Gesetzliche Vorschriften .....	315
3.9.1.1	Zwang zur Führung eines Aktienbuchs bei Namenaktien .....	315
3.9.1.2	Zwang zur Umwandlung von Inhaberaktien in Namenaktien .....	318
3.9.2	Gestaltung des Aktienbuchs .....	320
3.9.3	Änderungen des Aktienbuchs .....	321
3.9.4	Aktienübertragung .....	321
3.9.4.1	Allgemeines .....	321
3.9.4.2	Kauf/Tausch/Schenkung börsenkotierter Namenaktien .....	322
3.9.4.3	Erwerb börsenkotierter Namenaktien durch Erbgang, Erbteilung und eheliches Güterrecht .....	323

3.9.4.4	Kauf/Tausch/Schenkung nicht börsenkotierter Namenaktien .....	323
3.9.4.5	Erwerb nicht kotierter Namenaktien durch Erbgang, Erbteilung, eheliches Güterrecht und Zwangsvollstreckung .....	323
3.9.4.6	Probleme mit dem Bewilligungsgesetz .....	324
3.9.5	Einsichtsrecht in das Aktienbuch .....	324
3.9.5.1	Grundsatz .....	324
3.9.5.2	Einsichtsrecht des Aktionärs über Eintragungen von Mitaktionären .....	325
3.9.5.3	Einsichtsrecht der Revisionsstelle .....	325
<b>3.10</b>	<b>Übrige Pflichten des Verwaltungsrats .....</b>	<b>326</b>
3.10.1	Erstellung des Geschäftsberichts .....	326
3.10.1.1	Verantwortung des Verwaltungsrats .....	326
3.10.1.2	Gesetzliche Grundlagen .....	327
3.10.1.3	Lagebericht als Teil des Geschäftsberichts .....	328
3.10.1.4	Struktur und Inhalt des Geschäftsberichts .....	329
3.10.1.5	Darstellung des Geschäftsverlaufs sowie der wirtschaftlichen Lage .....	330
3.10.1.6	Weitere Berichtsthemen .....	331
a)	Risikoberichterstattung .....	331
b)	Bericht über nichtfinanzielle Belange (gem. Art. 964a–c OR) .....	333
c)	Bericht über Transparenz bei Rohstoffunternehmen (Art. 964d bis Art. 964i OR) .....	337
d)	Sorgfaltspflichten und Transparenz über Konfliktmineralien und Kinderarbeit .....	337
e)	Nachhaltigkeit .....	339
3.10.1.7	Corporate Governance .....	339
3.10.1.8	Finanzberichterstattung .....	339
3.10.1.9	Der Geschäftsbericht als Instrument der Unternehmenskommunikation	341
3.10.2	Erstellung des Vergütungsberichts/Offenlegung der Entschädigung .....	343
3.10.2.1	Grundsätzliches .....	343
3.10.2.2	Vergütungen .....	344
3.10.2.3	Vergütungsbericht .....	346
3.10.2.4	Prüfung des Vergütungsberichts .....	348
3.10.2.5	Lohngleichheitsanalysen .....	348
3.10.3	Einberufung der Generalversammlung .....	350
3.10.3.1	Zur Einberufung Verpflichtete .....	350
3.10.3.2	Zur Einberufung Berechtigte .....	350
3.10.3.3	Einberufungsbestimmungen .....	351
3.10.3.4	Einberufung in Pandemiezeiten .....	352
3.10.4	Ausführung der Generalversammlungsbeschlüsse .....	354
3.10.5	Aufgaben im Zusammenhang mit der Veränderung des Aktienkapitals .....	354
3.10.5.1	Gründung .....	354
a)	Einfache Gründung .....	355
b)	Qualifizierte Gründung .....	356
3.10.5.2	Einforderung der noch nicht geleisteten Einlage bei teilliberierten Namenaktien .....	359

3.10.5.3 Durchführung von Kapitalerhöhungen .....	360
a) Ordentliche Kapitalerhöhung .....	360
a.1) Grundkonzept und Praxis .....	360
a.2) Erhöhungsbeschluss .....	361
a.3) Ausgabebetrag und Bezugsrecht .....	362
a.4) Zeichnung und Liberierung .....	363
a.5) Kapitalerhöhungsbericht des Verwaltungsrats .....	363
a.6) Beschluss des VR: Feststellung des Vollzugs des Erhöhungs- beschlusses der GV und Statutenänderung .....	364
a.7) Eintrag im Handelsregister .....	364
b) bedingte Kapitalerhöhung .....	364
b.1) Grundkonzept .....	364
b.2) GV-Beschluss zur bedingten Erhöhung des Kapitals .....	365
b.3) Schutz der Aktionäre .....	366
b.4) Durchführung .....	366
3.10.5.4 Durchführung von Kapitalherabsetzungen .....	367
a) Gesetzliche Grundlagen .....	367
b) Gründe für eine Kapitalherabsetzung .....	368
c) Abgrenzung zu anderen Sachverhalten .....	369
d) Ordentliche Kapitalherabsetzung .....	369
d.1) Grundsätzliches .....	369
d.2) Vorbereitung der Generalversammlung: Antrag des VR .....	370
d.3) Aufforderung an die Gläubiger .....	370
d.4) Prüfungsbestätigung des zugelassenen Revisionsexperten .....	371
d.5) Beschluss der Generalversammlung .....	372
d.6) Änderung der Statuten und Feststellungen des Verwaltungsrats	372
d.7) Eintragung in das Handelsregister .....	372
d.8) Auszahlung der frei werdenden Mittel .....	373
e) Kapitalherabsetzung im Falle einer Unterbilanz .....	373
e.1) Ausgangslage und Voraussetzung .....	373
e.2) Vereinfachtes Verfahren und Erleichterungen .....	374
f) Gleichzeitige Herabsetzung und Erhöhung des Aktienkapitals (Harmonika) .....	374
3.10.5.5 Kapitalveränderungen im Kapitalband .....	375
a) Ermächtigung für den Verwaltungsrat .....	375
b) Grenzen des Kapitalbands .....	377
c) Weitere Bestimmungen zum Kapitalband .....	378
3.10.5.6 Liquidation des Unternehmens .....	378
3.10.6 Ausarbeitung eines Antrags an die Generalversammlung zur Gewinnverwendung .....	380
3.10.6.1 Grenzen und Herausforderungen des Werttransfers an die Aktionäre ....	380
3.10.6.2 Verantwortung des VR für Gewinnverwendungsantrag an Generalversammlung .....	381
3.10.6.3 Voraussetzungen für eine Gewinnausschüttung .....	382
a) Allgemeine Bedingungen .....	382
b) Berücksichtigung der Kapitalschutzbestimmungen gem. Art. 680 OR .....	384
3.10.6.4 Prüfung des Antrags des VR durch die Revisionsstelle. ....	385

3.10.6.5	Behandlung und Beschlussfassung durch Generalversammlung .....	386
a)	Beschlusskompetenz der Generalversammlung .....	386
b)	Stellungnahme des Verwaltungsrats zu abgeänderten Anträgen an der Generalversammlung .....	387
c)	Ad-hoc-Beurteilung der abgeänderten Anträge durch Revisionsstelle .....	387
d)	Fehlerhafter Beschluss der Generalversammlung: nichtig oder anfechtbar .....	388
3.10.6.6	Auszahlung der Dividende/Verrechnungssteuer .....	389
3.10.6.7	Ausserordentliche Dividende .....	390
3.10.6.8	Zwischendividende .....	391
3.10.6.9	Zeitgleiche Erfassung von Dividenden im Konzern .....	392
3.10.7	Massnahmen bei drohender Zahlungsunfähigkeit, hälftigem Kapitalverlust und Überschuldung .....	393
3.10.7.1	Grundlagen .....	393
a)	Drohende Zahlungsunfähigkeit .....	393
b)	Hälftiger Kapitalverlust .....	394
c)	Überschuldung .....	395
3.10.7.2	Massnahmen bei drohender Zahlungsunfähigkeit .....	396
a)	Pflicht des Verwaltungsrats zur Überwachung der Zahlungsfähigkeit .....	396
b)	Massnahmen des Verwaltungsrats bei drohender Zahlungs- unfähigkeit .....	396
3.10.7.3	Verantwortlichkeit des Verwaltungsrats bei hälftigem Kapitalverlust .....	397
a)	Beseitigung des hälftigen Kapitalverlusts .....	397
b)	Weitere betriebswirtschaftliche Sanierungsmassnahmen .....	399
3.10.7.4	Massnahmen des Verwaltungsrats bei begründeter Besorgnis der Überschuldung .....	399
a)	Erstellung eines Zwischenabschlusses .....	399
b)	Kurzfristige Massnahmen und Rangrückritte .....	402
c)	Benachrichtigung des Gerichts .....	404
3.10.7.5	Aufwertung von Grundstücken und Beteiligungen .....	405
3.10.8	Beurteilung der Leistung der Revisionsstelle .....	406
3.10.9	Darlehen an Aktionäre und ähnliche Sachverhalte .....	407
3.10.9.1	Allgemeines .....	407
3.10.9.2	Gleichbehandlungspflicht .....	408
3.10.9.3	Sorgfaltspflicht in der Vermögensanlage .....	408
3.10.9.4	Verbot der Einlagerückgewähr gemäss Art. 680 Abs. 2 OR .....	409
a)	Grundlage .....	409
b)	Verschärzte Praxis des Bundesgerichts .....	410
c)	Markt- bzw. Drittbedingungen («Drittmanntest») .....	412
d)	Beurteilung eines allfälligen Verstosses gegen Art. 680 Abs. 2 OR ....	415
3.10.9.5	Folgen einer Verletzung der Kapitalschutzworschriften .....	416
a)	Nichtigkeit .....	416
b)	Steuerliche Folgen .....	417
c)	Verantwortlichkeiten und weitere Gesichtspunkte .....	417
d)	Pflichten des Verwaltungsrats .....	418
3.10.10	Pflicht zur Anhebung von Anfechtungs- oder Verantwortlichkeitsklagen .....	419
3.10.10.1	Anfechtungsklage .....	419

3.10.10.2 Klage auf Feststellung der Nichtigkeit .....	421
3.10.10.3 Anhebung von Verantwortlichkeitsklagen .....	423
3.10.10.4 Klage auf Rückerstattung .....	424
3.10.11 Erteilung von Auskünften ausserhalb der Generalversammlung .....	425
3.10.12 Abgabe von Patronatserklärungen .....	426
3.10.12.1 Wesen der Patronatserklärung .....	426
3.10.12.2 Rechtsnatur und -wirkung .....	427
3.10.12.3 Offenlegung in der Finanzberichterstattung .....	428
3.10.13 Offenlegungs- und Angebotspflicht bei börsenkotierten Gesellschaften .....	429
3.10.13.1 Allgemeines zur Offenlegungs- und Angebotspflicht .....	429
3.10.13.2 Der Verwaltungsrat als organisierte Gruppe .....	429
<b>4. Zivilrechtliche Verantwortlichkeit</b>	431
<b>4.1 Allgemeines .....</b>	431
4.1.1 Grundlagen für die zivilrechtliche Verantwortlichkeit .....	431
4.1.1.1 Formelle und materielle Grundlagen .....	431
4.1.1.2 Schaden .....	432
4.1.1.3 Pflichtwidriges Verhalten .....	434
4.1.1.4 Adäquater Kausalzusammenhang .....	436
4.1.1.5 Verschulden .....	437
4.1.2 Unterschied zur strafrechtlichen Verantwortlichkeit .....	438
4.1.3 Bedeutung der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit .....	439
4.1.4 Umfang der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit .....	441
4.1.4.1 In personeller Hinsicht .....	441
4.1.4.2 In materieller Hinsicht .....	442
4.1.4.3 In zeitlicher Hinsicht .....	442
4.1.5 Durchsetzung .....	443
4.1.5.1 Vorbemerkung .....	443
4.1.5.2 Aktivlegitimation .....	444
4.1.5.3 Passivlegitimation .....	446
4.1.5.4 Zuständigkeit .....	447
4.1.5.5. Defensivtaktiken .....	448
4.1.5.6 Vollstreckung des Urteils .....	448
4.1.6 Zivilrechtliche Verantwortlichkeit des faktischen Organs .....	449
4.1.7 Einredemöglichkeiten der Verwaltungsräte .....	450
<b>4.2 Prospekthaftung .....</b>	451
4.2.1 Gesetzliche Grundlagen .....	451
4.2.1.1 Neuregelung in Art. 69 FIDLEG .....	451
4.2.1.2 Anwendungsbereich .....	452
4.2.1.3 Sonderfragen .....	452
4.2.2 Klagevoraussetzungen .....	453
4.2.2.1 Allgemeines .....	453

4.2.2.2	Schaden .....	453
4.2.2.3	Widerrechtlichkeit .....	453
4.2.2.4	Adäquater Kausalzusammenhang .....	454
4.2.2.5	Verschulden .....	455
4.2.2.6	Aktivlegitimation .....	455
4.2.2.7	Passivlegitimation .....	455
4.2.3	Kasuistik .....	456
<b>4.3</b>	<b>Gründungshaftung</b> .....	457
4.3.1	Gesetzliche Grundlagen .....	457
4.3.1.1	Die Regelung des Art. 753 OR .....	457
4.3.1.2	Das Gründungsstadium einer Aktiengesellschaft .....	458
4.3.1.3	Die massgebenden Handlungen .....	459
4.3.2	Klagevoraussetzungen .....	459
4.3.2.1	Aktivlegitimation .....	459
4.3.2.2	Passivlegitimation .....	460
4.3.2.3	Die übrigen Klagevoraussetzungen .....	461
4.3.3	Kasuistik .....	461
4.3.3.1	Keine Haftung mangels Kausalzusammenhang .....	461
4.3.3.2	Haftung wegen Nichteinbringung dieser Sacheinlage .....	462
4.3.3.3	Haftung wegen Verletzung der Sacheinlagevorschriften .....	462
<b>4.4</b>	<b>Haftung aus Verwaltung und Geschäftsführung</b> .....	462
4.4.1	Gesetzliche Grundlagen .....	462
4.4.1.1	Die Regelung von Art. 754 OR .....	462
4.4.1.2	Sorgfaltspflichtverletzung .....	464
4.4.2	Klagevoraussetzungen .....	465
4.4.2.1	Aktiv- und Passivlegitimation .....	465
4.4.2.2	Möglichkeit der Haftungsbefreiung .....	466
4.4.2.3	Die übrigen Klagevoraussetzungen .....	467
4.4.3	Kasuistik .....	469
<b>4.5</b>	<b>Haftung nach Fusionsgesetz</b> .....	470
<b>4.6</b>	<b>Haftung für öffentlich-rechtliche Forderungen</b> .....	471
4.6.1	Steuerrecht .....	471
4.6.1.1	Allgemein .....	471
4.6.1.2	Verrechnungssteuer .....	472
4.6.1.3	Direkte Bundessteuer .....	475
4.6.1.4	Weitere Steuerarten .....	475
4.6.1.5	Beispiel eines Mantelhandels .....	475
4.6.1.6	Beispiel einer faktischen Liquidation .....	476
4.6.2	Sozialversicherungsrecht .....	477
4.6.2.1	Allgemeines .....	477
4.6.2.2	Die Haftpflichtigen .....	478
4.6.2.3	Schaden .....	479

4.6.2.4	Die Pflichtverletzung und das Verschulden .....	480
4.6.2.5	Adäquater Kausalzusammenhang .....	483
4.6.2.6	Beispiel eines Rechtfertigungsgrundes .....	483
4.6.2.7	Beispiel der Wirkung einer Demission .....	484
4.6.2.8	Beispiel einer Haftung ausserhalb eines Konkurses .....	484
4.6.3	Umweltschutzrecht .....	485
4.6.4	Übrige öffentlich-rechtliche Belange .....	486
<b>4.7</b>	<b>Weitere Haftungstatbestände .....</b>	<b>486</b>
4.7.1	Haftung des Verwaltungsrats in öffentlichen Unternehmen .....	486
4.7.2	Haftung aus Vertrag .....	488
4.7.3	Haftung aus unerlaubter Handlung .....	490
4.7.4	Übrige Haftungstatbestände .....	491
<b>4.8</b>	<b>Haftungssolidarität und Rückgriff .....</b>	<b>491</b>
4.8.1	Gesetzliche Grundlage .....	491
4.8.2	Solidarität .....	492
4.8.2.1	Die Regelung von Art. 759 OR .....	492
4.8.2.2	Beispiel .....	494
4.8.3	Rückgriff .....	495
<b>5.</b>	<b>Strafrechtliche Verantwortlichkeit</b>	<b>497</b>
<b>5.1</b>	<b>Bedeutung und Besonderheiten .....</b>	<b>497</b>
5.1.1	Bedeutung .....	497
5.1.2	Verantwortlichkeit der Organe und des Unternehmens selbst .....	498
5.1.3	Verwaltungsstrafrecht .....	500
<b>5.2</b>	<b>Mögliche Straftatbestände .....</b>	<b>500</b>
5.2.1	Überblick .....	500
5.2.2	Allgemeine Vermögensdelikte .....	500
5.2.2.1	Ungetreue Geschäftsbesorgung .....	501
5.2.2.2	Missbrauch von Lohnabzügen .....	502
5.2.2.3	Ausnützung vertraulicher Tatsachen, Kursmanipulation .....	503
5.2.2.4	Geheimnisverletzung .....	503
5.2.2.5	Gläubigerbevorzugung .....	503
5.2.3	Finanz- und Kapitalmarktstrafrecht .....	503
5.2.3.1	Zweck .....	503
5.2.3.2	Insiderhandel .....	504
5.2.3.3	Kursmanipulation .....	505
5.2.4	Geldwäschereistrafrecht .....	505
5.2.5	Insolvenzstrafrecht .....	507
5.2.5.1	Zweck .....	507
5.2.5.2	Betrügerischer Konkurs und Pfändungsbetrug .....	508

5.2.5.3	Gläubigerschädigung durch Vermögensminderung .....	508
5.2.5.4	Bevorzugung eines Gläubigers .....	509
5.2.6	Bilanzstrafrecht .....	510
5.2.7	Geheimnisschutz- und Spionagestrafrecht .....	510
5.2.7.1	Zweck .....	510
5.2.7.2	Verletzung des Fabrikations- und Geschäftsgeheimnisses .....	510
5.2.7.3	Wirtschaftlicher Nachrichtendienst .....	511
5.2.8	Wettbewerbsstrafrecht .....	512
5.2.8.1	Unlauterer Wettbewerb .....	512
5.2.8.2	Verletzung der Pflicht zur Preisbekanntgabe an Konsumenten .....	512
5.2.9	Kartellstrafrecht .....	512
5.2.10	Korruptionsstrafrecht .....	513
5.2.10.1	Entwicklung .....	513
5.2.10.2	Tatbestände .....	513
5.2.11	Immaterialgüterstrafrecht .....	515
5.2.12	Wirtschaftslenkungsstrafrecht .....	516
5.2.13	Steuerstrafrecht .....	517
<b>5.3</b>	<b>Besonderheiten des Strafverfahrens</b> .....	518
5.3.1	Unschuldsvermutung .....	518
5.3.2	Vergleich und Klagerückzug .....	518
5.3.3	Kostenfolge .....	519
5.3.4	Adhäsionsweise Zivilklage .....	520
5.3.5	Besondere Verfahrensarten .....	520
<b>6.</b>	<b>Haftungsprävention</b>	523
<b>6.1</b>	<b>Allgemeines</b> .....	523
6.1.1	Begriff und Bedeutung der Haftungsprävention .....	523
6.1.2	Zivilrechtliche und strafrechtliche Haftungsprävention .....	523
6.1.3	Zulässigkeit der Haftungsprävention .....	524
<b>6.2</b>	<b>Generelle Möglichkeiten der Haftungsprävention</b> .....	524
6.2.1	Allgemeines .....	524
6.2.1.1	Zeitliche Unterteilung .....	524
6.2.1.2	Massnahmen vor der Mandatsannahme .....	525
6.2.1.3	Massnahmen bei der Mandatsausübung .....	525
6.2.1.4	Massnahmen nach der Mandatsniederlegung .....	527
6.2.2	Auswahl der Gesellschaft .....	527
6.2.3	Zusammensetzung des Verwaltungsrats .....	529
6.2.4	Organisation .....	530
6.2.5	Vermeidung einer faktischen Organschaft .....	531

<b>6.3</b>	<b>Spezielle Präventionsmöglichkeiten .....</b>	532
6.3.1	Mandatsvertrag .....	532
6.3.2	Versicherungen für Verwaltungsräte .....	533
6.3.3	Entlastungsbeschluss .....	537
6.3.3.1	Die gesetzliche Regelung des Art. 758 OR .....	537
6.3.3.2	Wirkungen der Entlastung .....	538
6.3.3.3	Wirkungen der Beschlussdelegation .....	539
6.3.3.4	Beispiel einer Einzelfall-Décharge .....	540
6.3.3.5	Beispiel einer Décharge durch Erben .....	541
6.3.4	Ehevertrag .....	542
<b>6.4</b>	<b>Risikomanagement auf Stufe Verwaltungsrat .....</b>	543
6.4.1	Grundlagen .....	543
6.4.1.1	Notwendigkeit des Risikomanagements .....	543
6.4.1.2	Entwicklungstendenzen des Risikomanagements .....	545
a)	Vom unsystematischen zum vollintegrierten Risikomanagementsystem .....	545
b)	Vom Einzelrisiko zur Gesamtbetrachtung .....	545
6.4.1.3	Gesetzliche Grundlagen des Risikomanagements .....	546
a)	Obligationenrecht .....	546
b)	Bankenrecht .....	547
6.4.1.4	Begriffe .....	547
a)	Risiko und Sicherheit .....	547
b)	Risikomanagement und Risk Controlling .....	548
6.4.2	Risikomanagement als Führungsaufgabe .....	549
6.4.2.1	Risikomanagement als Kreislauf .....	549
6.4.2.2	Festlegung der Risikomanagementstrategie .....	550
6.4.2.3	Risikoidentifikation (Erkennen und Erfassen der Risiken) .....	551
6.4.2.4	Risk Assessment (Risikoanalyse, Risikobewertung und Risikoaggregation) .....	552
6.4.2.5	Risikokommunikation/-berichterstattung .....	556
a)	Allgemeines .....	556
b)	Interne Berichterstattung .....	557
c)	Externe Berichterstattung .....	557
6.4.2.6	Riskosteuerung .....	558
6.4.2.7	Überwachung und Anpassung des Risikomanagements .....	559
a)	Prozessabhängige Überwachung .....	559
b)	Prozessunabhängige Überwachung .....	559
6.4.3	Einführung eines Risikomanagement-Prozesses .....	560
6.4.4	Organisation des Risikomanagements .....	560
6.4.4.1	Organisation auf Stufe Verwaltungsrat .....	560
6.4.4.2	Organisation auf Stufe Geschäftsführung .....	562
6.4.4.3	Risikomanagement im Konzern .....	562
<b>6.5</b>	<b>Notfallmanagement .....</b>	562
6.5.1	Ziele .....	562

6.5.2	Prozess des Notfallmanagements .....	563
6.5.3	Abgrenzung Störung, Notfall und Krise .....	564
6.5.4	Verantwortung .....	565
6.5.5	Inhalt der Leitlinie zum Notfallmanagement .....	565
6.5.6	Alarmierung .....	566
6.5.6.1	Alarm- oder Eskalationsstufen .....	566
6.5.6.2	Alarmierungs- und Eskalationsverfahren .....	567
6.5.6.3	Sofortmassnahmen .....	567
6.5.7	Krisenkommunikation .....	567
6.5.7.1	Interne Krisenkommunikation .....	567
6.5.7.2	Externe Krisenkommunikation .....	568
a)	Organisatorische Strukturen .....	568
b)	Kommunikationsstrategie .....	569
c)	Grundsätze der Krisenkommunikation .....	569
d)	Hilfsmittel und Technik .....	570
<b>7.</b>	<b>Verwaltungsrat und Generalversammlung</b>	571
7.1	Allgemeines zur GV .....	571
7.1.1	Kompetenzen der Generalversammlung .....	571
7.1.2	Abgrenzung der Kompetenzen von GV und Verwaltungsrat .....	574
7.2	Vorbereitung der Generalversammlung .....	576
7.2.1	Vorbereitungspflichten des VR .....	576
7.2.2	Prüfung von Minderheitsbegehren auf Einberufung und Traktandierung .....	578
7.2.3	Vorprüfung von Statutenänderungen .....	580
7.2.4	Einberufung der Generalversammlung .....	580
7.2.4.1	Pflicht des VR zur Einberufung .....	580
7.2.4.2	Adressaten der Einberufung .....	581
7.2.4.3	Form der Einberufung .....	581
7.2.4.4	Fristen der Einberufung .....	582
7.2.4.5	Einberufung zur Universalversammlung .....	583
7.2.5	Art der Bekanntgabe der Information .....	584
7.2.6	Inhalt der Einberufung .....	585
7.2.6.1	Ort der Generalversammlung .....	585
a)	Festlegung des Tagungsortes durch den Verwaltungsrat .....	585
b)	Tagungsort im Ausland .....	586
c)	Gerichtliche Zuständigkeit bei ausländischem Tagungsort .....	587
d)	Mehrere Tagungsorte .....	588
e)	Physischer Tagungsort und Teilnahme via Internet .....	588
7.2.6.2	Zeitpunkt der Generalversammlung .....	589
7.2.6.3	Traktandenliste .....	589
7.2.6.4	Bekanntgabe der Anträge .....	591
7.2.6.5	Hinweis auf Geschäfts- und Revisionsbericht .....	592

7.2.6.6	Anordnungen zur Kontrolle der Stimmberechtigung .....	592
a)	Festsetzung eines Stichtages zur Stimmrechtsermittlung bei Namenaktien .....	592
b)	Hinterlegung von Inhaberaktien (und allenfalls Partizipations- scheinen) .....	592
c)	Regelung der individuellen Stimmrechtsvertretung .....	593
d)	Regelung der institutionellen Stimmrechtsvertretung .....	593
7.2.6.7	Berücksichtigung der Partizipanten .....	593
7.2.6.8	Teilnahme von Mitgliedern des Verwaltungsrats ohne Aktionärs- eigenschaft .....	594
7.2.6.9	Einbindung einer allfälligen Sonderuntersuchung .....	594
7.2.7	Änderung und Widerruf der Einberufung .....	594
7.2.7.1	Änderung der Einberufung .....	594
7.2.7.2	Widerruf der Einberufung .....	595
7.2.8	Rechtsfolgen einer mangelhaften Einberufung .....	596
7.2.9	Vorbereitung auf Eventualitäten .....	597
<b>7.3</b>	<b>Durchführung der Generalversammlung .....</b>	<b>599</b>
7.3.1	Teilnehmerkreis .....	599
7.3.1.1	Grundsatz .....	599
7.3.1.2	Teilnahmepflicht des Verwaltungsrats .....	599
7.3.1.3	Teilnahmepflicht der Revisionsstelle .....	600
7.3.1.4	Teilnahmepflicht einer Urkundsperson .....	601
7.3.1.5	Teilnahme der Aktionäre .....	601
7.3.1.6	Teilnahme von Nichtaktionären .....	602
7.3.2	Virtuelle Generalversammlung .....	603
7.3.2.1	Gesetzliche Voraussetzungen zur Verwendung elektronischer Mittel .....	603
7.3.2.2	Statutarische und reglementarische Voraussetzungen .....	604
7.3.2.3	Identifikation der teilnehmenden Aktionäre .....	605
7.3.2.4	Durchführung der virtuellen Generalversammlung im engeren Sinn .....	606
7.3.2.5	Technische Probleme und Cyber-Angriffe .....	607
7.3.2.6	Öffentliche Beurkundung von Generalversammlungsbeschlüssen .....	608
7.3.3	Vertretung an der Generalversammlung .....	609
7.3.4	Konstituierung der Generalversammlung .....	612
7.3.5	Leitung der Generalversammlung .....	612
7.3.6	Behandlung der Traktanden .....	613
7.3.7	Abstimmung .....	615
7.3.7.1	Grundprinzip .....	615
7.3.7.2	Ausnahmen .....	616
a)	Aktienstimmen .....	616
b)	Eigene Aktien .....	616
c)	Nicht einbezahlte Aktien .....	617
d)	Entlastungsbeschluss .....	617
e)	Statutarische Beschränkungen .....	618
f)	Aktionärbindungsverträge .....	618

7.3.7.3	Durchführung der Abstimmung .....	619
7.3.7.4	Quorumvorschriften .....	620
7.3.8	Protokoll der Generalversammlung .....	623
7.3.9	Zum unabhängigen Stimmrechtsvertreter .....	625
7.3.9.1	Wahl und Wählbarkeit .....	625
7.3.9.2	Amtsdauer und Abberufung .....	626
7.3.9.3	Erteilung von Vollmachten und Weisungen .....	627
7.3.9.4	Administration .....	628
7.3.9.5	Weisungsgebundenheit .....	628
7.3.9.6	Stimmgeheimnis .....	629
7.3.9.7	Erste Erfahrungen .....	629
<b>7.4</b>	<b>Auskunfts- und Informationspflicht .....</b>	<b>629</b>
7.4.1	Auskunftspflicht des Verwaltungsrats an der Generalversammlung .....	630
7.4.2	Auskunfts- und Einsichtsrecht ausserhalb der Generalversammlung .....	632
<b>7.5</b>	<b>Sonderuntersuchung .....</b>	<b>633</b>
7.5.1	Wesen und Bedeutung .....	633
7.5.2	Voraussetzungen und Verfahren .....	636
7.5.3	Verhalten bei einer Sonderuntersuchung .....	639
7.5.4	Konsequenzen der Sonderuntersuchung .....	640
<b>7.6</b>	<b>Verhalten bei Übernahmen .....</b>	<b>642</b>
7.6.1	Motive für Übernahmen .....	642
7.6.2	Interessenkonflikte .....	643
7.6.3	Übernahmerecht bei kotierten Gesellschaften .....	644
7.6.3.1	Gesetzliche Grundlagen .....	644
7.6.3.2	Übernahmerecht .....	644
a)	Ziel der Regelung .....	644
b)	Die wesentlichsten Regelungen aus Sicht der Zielgesellschaft .....	645
7.6.4	Pflichten des Verwaltungsrats bei kotierter Zielgesellschaft .....	645
7.6.4.1	Langfristige Vorkehrungen .....	645
a)	Abstimmung mit der Unternehmensstrategie .....	645
b)	Präventive Vorkehrungen .....	646
7.6.4.2	Sofortmassnahmen .....	647
7.6.4.3	Schriftliche Stellungnahme zum Angebot .....	648
a)	Stellungnahme zu den Angaben im Angebotsprospekt .....	648
b)	Stellungnahme zu den Absichten der bedeutenden Aktionäre .....	649
c)	Angabe von Abwehrmassnahmen .....	649
d)	Angabe von Interessenkonflikten von Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung .....	649
7.6.4.4	Spätere Anpassungen .....	650
7.6.4.5	Ausserordentliche Generalversammlung .....	651
7.6.4.6	Weitere Gebote für den Verwaltungsrat .....	651
a)	Gleichbehandlungspflicht .....	651
b)	Mitteilungspflicht hinsichtlich der beabsichtigten Massnahmen .....	651

c) Verschärfte Meldepflicht über Transaktionen in Aktien der Zielgesellschaft .....	652
d) Fairnessgebot, nicht Neutralitätspflicht .....	652
7.6.4.7 Verbot bestimmter Massnahmen .....	653
a) Börsenrechtliche Verbote .....	653
b) Aktienrechtliche Verbote .....	654
7.6.4.8 Zulässige Abwehrmassnahmen .....	656
a) Präventive Abwehrmassnahmen (vor dem Bekanntwerden des öffentlichen Kaufangebots) .....	656
b) Abwehrmassnahmen nach Bekanntwerden des Angebots .....	659
7.6.5 Abwehrmassnahmen bei nicht kotierten Gesellschaften .....	659
7.6.6 Exkurs zum Anbieter bei kotierten Gesellschaften .....	661
7.6.6.1 Rechtliche Grobbeurteilung der Zielgesellschaft .....	661
7.6.6.2 Aufbau von Beteiligungen .....	661
7.6.6.3 Letter of Intent .....	662
7.6.6.4 Voranmeldung oder direktes Übernahmeangebot .....	662
7.6.6.5 Festsetzung des Angebotspreises unter dem Aspekt der Gleichbehandlung .....	663
7.6.6.6 Bedingungen .....	663
7.6.6.7 Squeeze-out und Dekotierung .....	664
a) Kraftloserklärung («Squeeze-out») .....	664
b) Squeeze-out Merger .....	664
c) Dekotierung .....	664
<b>7.7 Aktionärbindungsverträge .....</b>	<b>665</b>
7.7.1 Bedeutung und Rechtsgrundlagen .....	665
7.7.2 Relevanz für den Verwaltungsrat .....	665
7.7.3 Der Verwaltungsratspräsident als Koordinationsstelle .....	665
7.7.4 Regelungen zur Übertragung von Aktien .....	666
7.7.5 Vertragliche Quoren .....	667
7.7.6 Ausübung des Stimmrechts .....	667
<b>8. Verwaltungsrat und Revisionsstelle</b>	<b>669</b>
<b>8.1 Funktion der Revisionsstelle .....</b>	<b>669</b>
8.1.1 Allgemeines .....	669
8.1.2 Informations- und Bestätigungsfunktion .....	670
8.1.2.1 Selbstschutz für das Unternehmen und dessen Leitungsorgane .....	671
8.1.2.2 Entscheidungsbasis für die Aktionäre .....	672
8.1.2.3 Kapitalschutz für die Gläubiger .....	672
8.1.2.4 Information für die übrigen Interessierten .....	673
8.1.3 Prävention .....	674
8.1.4 Detektivfunktion .....	675
8.1.5 Revisionsstelle als sekundäres Organ .....	675
8.1.6 Grenzen der Revision .....	676

<b>8.2 Gesetzliche Revisionspflicht .....</b>	677
8.2.1 Differenzierte Revisionspflicht .....	677
8.2.1.1 Differenzierte Prüfpflicht .....	678
8.2.1.2 Art der Revision .....	678
a) Höherer Grad der Zusicherung bei ordentlicher Revision .....	684
b) Prüfung der Existenz des internen Kontrollsystems (IKS) bei ordentlicher Revision .....	684
c) Raschere Feststellung und Behebung von Fehlern und Gesetzes- verstößen .....	685
d) Bessere Ausgangslage bei künftigem Wachstum und Umstrukturierungen .....	685
8.2.2 Wahlrechte und Gestaltungsmöglichkeiten .....	685
8.2.2.1 Opting-up (Einführung einer ordentlichen Revision) .....	686
8.2.2.2 Opting-out (gänzlicher Verzicht auf eine Revision) .....	688
8.2.2.3 Opting-down (Verzicht auf gewisse Anforderungen an die Revisionsstelle) .....	689
8.2.2.4 Opting-in .....	689
8.2.2.5 Weitere Gestaltungsmöglichkeiten .....	690
<b>8.3 Anforderungen an die Revisionsstelle .....</b>	691
8.3.1 Formelle Voraussetzungen .....	691
8.3.2 Differenzierte Anforderungen an die Revisionsstelle .....	692
8.3.3 Zulassung .....	692
8.3.4 Voraussetzungen an Integrität, Ausbildung und Erfahrung .....	693
8.3.5 Unabhängigkeit .....	695
8.3.5.1 Einführung .....	695
8.3.5.2 Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der ordentlichen Revision .....	696
8.3.5.3 Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der eingeschränkten Revision .....	699
8.3.5.4 Zusätzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der Prüfung v on Gesellschaften des öffentlichen Interesses .....	700
8.3.5.5 Gesetzliche Vorschriften zur Unabhängigkeit bei der freiwilligen Revision .....	701
8.3.5.6 Umsetzung der Unabhängigkeitsvorschriften .....	701
8.3.6 Weitere Anforderungen an eine Revisionsstelle .....	702
8.3.6.1 Verschwiegenheit .....	702
8.3.6.2 Branchenerfahrung .....	704
8.3.6.3 Einbindung in ein (internationales) Netzwerk .....	704
8.3.6.4 Finanzielle Sicherheiten und Reputation .....	704
<b>8.4 Wahl der Revisionsstelle .....</b>	705
8.4.1 Allgemeines .....	705
8.4.2 Auswahl .....	705
8.4.2.1 Auswahlverfahren .....	705
8.4.2.2 Auswahlkriterien .....	708

a)	Qualität der Prüfung: Angaben zum Prüfungsansatz .....	708
b)	Informationen zum Revisionsunternehmen .....	709
c)	Der vorgesehene Revisionsleiter und sein Team .....	710
d)	Effektive Kommunikation mit VR/AC und Art der geplanten Berichterstattung .....	710
e)	Honorar .....	711
8.4.2.3	Verschwiegenheit in der Auswahlphase .....	711
8.4.3	Traktandierung der Wahl und Wahlvorschlag .....	712
8.4.4	Wahl an der Generalversammlung .....	713
8.4.5	Annahme der Wahl .....	713
8.4.6	Handelsregistereintrag .....	714
8.4.7	Amts dauer .....	715
8.4.7.1	Gesetzliche Grundlagen .....	715
8.4.7.2	Beginn .....	715
8.4.7.3	Ende .....	716
a)	Arten der Beendigung .....	716
b)	Ablauf der Amts dauer ohne Wiederwahl .....	716
c)	Rücktrittserklärung .....	717
d)	Abberufung bzw. Entzug der Zulassung .....	718
e)	Aktenrückgabe .....	719
<b>8.5</b>	<b>Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der ordentlichen Revision .....</b>	<b>720</b>
8.5.1	Prüfung des Abschlusses .....	720
8.5.1.1	Prüfungsauftrag .....	720
8.5.1.2	Prüfungsgegenstand Rechnungslegung allgemein .....	722
8.5.1.3	Prüfungsgegenstände und -themen im Einzelnen .....	723
a)	Ordnungsmässigkeit der Buchführung .....	723
b)	Zutreffen der Annahme zur Unternehmensfortführung (Going-Concern-Prämissee) .....	723
c)	Einhaltung der Grundsätze ordnungsmässiger Rechnungslegung .....	725
d)	Einhaltung von Mindestgliederungsvorschriften und Offenlegungsvorschriften .....	725
e)	Einhaltung von Bewertungsvorschriften .....	726
f)	Prüfung des Bestands und der Veränderung der stillen Reserven .....	727
g)	Einhaltung der Kapitalschutzzvorschriften .....	727
h)	Transaktionen mit nahestehenden Personen: Einhaltung von Bewertungsvorschriften .....	729
i)	Einhaltung von besonderen Einzelveorschriften .....	730
8.5.1.4	Abgrenzung des Prüfungsgegenstands .....	730
8.5.2	Prüfung des Gewinnverwendungsantrags des Verwaltungsrats .....	732
8.5.2.1	Allgemeine Regelung .....	732
8.5.2.2	Spezialfälle .....	733
a)	Aufschieben des Antrags betr. Gewinnverwendung .....	733
b)	Zwischendividende .....	734
8.5.3	Prüfung der Existenz eines internen Kontrollsyste ms (IKS) .....	734
8.5.3.1	Grundlagen .....	734
8.5.3.2	Prüfung der Existenz des IKS .....	735

8.5.3.3	Berichterstattung über die Prüfung der Existenz des IKS .....	737
a)	Berichterstattung zum IKS an die Generalversammlung .....	737
b)	Berichterstattung zum IKS an den Verwaltungsrat .....	738
8.5.4	Berichterstattung über die Abschlussprüfung an die Generalversammlung .....	739
8.5.4.1	Gesetzliche Grundlagen .....	739
8.5.4.2	Vom Standardtext zum individuellen Vermerk des Abschlussprüfers .....	740
a)	Anpassung der Prüfungsstandards über die Berichterstattung an die Generalversammlung .....	740
b)	Wichtigste Änderungen .....	741
c)	Besonders wichtige Prüfungssachverhalte (Key Audit Matters, KAM) .....	742
d)	Sonstige Informationen im Geschäftsbericht .....	743
e)	Kommunikation .....	743
f)	Aufbau des zusammenfassenden Berichts über die Revision/ Vermerk .....	745
8.5.4.3	Modifikationen im Prüfungsurteil .....	748
8.5.4.4	Hervorhebungen eines Sachverhalts .....	750
8.5.4.5	Hinweise .....	751
8.5.4.6	Empfehlung zur Abnahme oder Rückweisung der Jahresrechnung .....	751
8.5.5	Umfassende Berichterstattung an den Verwaltungsrat .....	753
8.5.5.1	Schriftlicher umfassender Bericht an den Verwaltungsrat .....	753
a)	Grundlagen .....	753
b)	Zweck .....	753
c)	Inhalt .....	754
8.5.5.2	Ergänzende mündliche Berichterstattung .....	756
8.5.5.3	Ergänzende schriftliche Berichterstattung .....	758
8.5.6	Anzeigepflichten .....	758
8.5.6.1	Meldung von Verstößen an den Verwaltungsrat .....	758
8.5.6.2	Meldung von wesentlichen Verstößen an die Generalversammlung .....	759
8.5.7	Teilnahme und Auskunftserteilung an der Generalversammlung .....	760
8.5.7.1	Teilnahme .....	760
8.5.7.2	Auskunftsplicht an der Generalversammlung .....	761
8.5.8	Ersatzweise Handlungspflichten .....	762
8.5.8.1	Ersatzweise Einberufung der Generalversammlung .....	762
8.5.8.2	Ersatzweise Benachrichtigung des Gerichts bei offensichtlicher Überschuldung .....	764
a)	Grundlage .....	764
b)	Ersatzweise Benachrichtigung des Gerichts .....	765
8.5.9	Geheimhaltungspflicht .....	766
<b>8.6</b>	<b>Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der eingeschränkten Revision .....</b>	768
8.6.1	Gesetzliche Grundlage .....	768
8.6.2	Unabhängigkeit, Mitwirkung bei der Buchführung, andere Dienstleistungen .....	769
8.6.3	Eingeschränkte Revision der Jahresrechnung .....	771
8.6.3.1	Ziel der eingeschränkten Revision .....	771
8.6.3.2	Prüfungsvorgehen .....	772

8.6.4	Eingeschränkte Prüfung des Antrags der Verwendung des Bilanzgewinns .....	773
8.6.5	Berichterstattung an die Generalversammlung .....	773
8.6.6	Ersatzweise Benachrichtigung des Gerichts .....	774
8.6.7	Allenfalls Anwesenheit an der Generalversammlung .....	775
8.6.8	Ersatzweise Pflicht zur Einberufung einer Generalversammlung .....	776
8.6.9	Geheimhaltungspflicht .....	776
<b>8.7</b>	<b>Übrige gesetzliche Prüfpflichten .....</b>	<b>776</b>
8.7.1.	Allgemeines .....	776
8.7.1.1	Zulassungsanforderungen an den Prüfer .....	777
8.7.1.2	Anforderungen bezüglich der Unabhängigkeit des Prüfers .....	779
8.7.1.3	Anzuwendende Prüfungsstandards .....	779
8.7.2	Gründungsprüfung .....	780
8.7.3	Kapitalerhöhungsprüfung .....	781
8.7.3.1	Allgemeines .....	781
8.7.3.2	Prüfung bei der ordentlichen Kapitalerhöhung .....	782
8.7.3.3	Prüfung bei der bedingten Kapitalerhöhung .....	783
8.7.4	Kapitalherabsetzungsprüfung .....	783
8.7.5	Umstrukturierungsprüfungen .....	785
8.7.5.1	Vorgesehene Prüfungen und Bestätigungen .....	785
8.7.5.2	Die Rechtstellung des Umstrukturierungsprüfers und seine Unabhängigkeit .....	786
8.7.5.3	Unabhängigkeit des Umstrukturierungsprüfers .....	787
8.7.6	Prüfung des Zwischenabschlusses gem. Art. 725b OR .....	788
8.7.6.1	Grundlage .....	788
8.7.6.2	Prüfung des Zwischenabschlusses durch die Revisionsstelle .....	788
8.7.6.3	Berichterstattung der Revisionsstelle .....	789
8.7.7	Prüfungen im Bereich Vergütungen .....	789
8.7.7.1	Prüfung des Vergütungsberichts bei kotierten Gesellschaften .....	789
8.7.7.2	Überprüfung von Lohngleichheitsanalysen .....	791
8.7.8	Liquidationsprüfung .....	792
<b>8.8</b>	<b>Rechte der Revisionsstelle .....</b>	<b>793</b>
8.8.1	Informationsrecht: umfassende Auskunfts- und Meldepflicht des Verwaltungsrats	793
8.8.1.1	Gesetzliche Grundlage und Verantwortlichkeit .....	793
8.8.1.2	Vollständigkeits-/Bilanzerklärung .....	793
8.8.2	Recht auf Entschädigung .....	795
8.8.3	Recht auf Selbständigkeit .....	796
8.8.4	Rücktrittsrecht .....	796
<b>8.9</b>	<b>Verantwortlichkeit der Revisionsstelle .....</b>	<b>797</b>
8.9.1	Einleitung .....	797
8.9.2	Gesetzliche Grundlagen für zivilrechtliche Verantwortlichkeit .....	798
8.9.3	Klageberechtigung .....	799

8.9.4	Schaden .....	801
8.9.5	Pflichtverletzung .....	802
8.9.6	Adäquater Kausalzusammenhang .....	803
8.9.7	Verschulden .....	804
8.9.8	Weitere Aspekte zivilrechtlicher Verantwortlichkeit .....	804
8.9.8.1	Reduktion .....	804
8.9.8.2	Solidarität/Regress .....	804
8.9.8.3	Verjährung .....	806
8.9.9	Strafrechtliche Verantwortlichkeit .....	806
<b>9.</b>	<b>Der Verwaltungsrat im Konzern</b>	809
9.1	<b>Ausgangslage</b> .....	809
9.2	<b>Gründe für die Konzernbildung</b> .....	809
9.3	<b>Zum Wesen des Konzerns</b> .....	810
9.3.1	Neue Rechnungslegung: Übergang zum Kontrollprinzip .....	810
9.3.2	Konzernbegriff .....	811
9.3.3	Gelöste und ungelöste Fragestellungen .....	813
9.4	<b>Eingliederung und Organisation</b> .....	814
9.4.1	Problematik .....	814
9.4.2	Kompetenzdelegation an die Obergesellschaft oder eine Managementgesellschaft .....	814
9.4.3	Eingliederung der Untergesellschaft in den Konzern .....	815
9.5	<b>Der Verwaltungsrat in der Konzernobergesellschaft</b> .....	816
9.5.1	Kompetenzdelegation bzw. -attraktion in der Konzernobergesellschaft .....	816
9.5.2	Aufgaben des Verwaltungsrats in der Konzernobergesellschaft bei hoher Kompetenzattraktion .....	817
9.5.3	Durchsetzungsmittel der Konzernleitung bei Kompetenzattraktion .....	818
9.5.4	Besetzung des Verwaltungsrats der Konzerntochtergesellschaft .....	819
9.6	<b>Stellung des Verwaltungsrats in der Konzerntochtergesellschaft</b> .....	820
9.6.1	Wahl .....	820
9.6.2	Kompetenzdelegation an die Obergesellschaft oder eine Managementgesellschaft .....	821
9.6.3	Residuelle Aufgaben des Verwaltungsrats der Konzerntochtergesellschaft .....	821
9.6.4	Umsetzungsfragen .....	823
9.6.4.1	Gegenseitige Information .....	823
9.6.4.2	Beschlussfassung .....	823
9.6.4.3	Verkürzte Unterstellungsverhältnisse .....	824
9.6.4.4	Weisungen von der herrschenden Gesellschaft (Konzernweisungen) .....	825
9.6.4.5	Verfolgung von Konzerninteressen .....	826
9.6.5	Mandatsverträge .....	827

<b>9.7</b>	<b>Der Verwaltungsrat bei bedeutendem aussenstehendem Aktionariat .....</b>	829
9.7.1	Das Aushandlungskonzept .....	829
9.7.2	Missbrauch bzw. Pflichtverletzung des Verwaltungsrats im Konzern .....	830
<b>9.8</b>	<b>Aktienrechtliche Verantwortlichkeit .....</b>	831
9.8.1	Vorbemerkungen .....	831
9.8.2	Haftungsgrundsätze .....	832
<b>9.9</b>	<b>Sonderfragen .....</b>	834
9.9.1	Zur Institutionalisierung einer Konzernstruktur .....	834
9.9.1.1	Abstimmung des Gesellschaftszwecks auf das Konzernverhältnis .....	834
9.9.1.2	Delegation von gesetzlichen Kompetenzen .....	835
9.9.1.3	Allfällige weitere Statutenänderungen .....	835
9.9.1.4	Stellung von Minderheitsaktionären .....	835
9.9.1.5	Stellung von Gläubigern .....	836
9.9.2	Darlehen in Konzernverhältnissen .....	836
9.9.2.1	Darlehen von der Obergesellschaft an die Konzernuntergesellschaften ...	836
9.9.2.2	Darlehen von Konzernuntergesellschaften an die Obergesellschaft .....	837
9.9.2.3	Cash Pooling .....	838
9.9.3	Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften .....	840
9.9.4	Wechselseitige Beteiligungen .....	841
9.9.5	Konzernklauseln .....	842
9.9.6	Haftung aus Konzernvertrauen .....	842
9.9.7	Internationale Konzernsachverhalte .....	843
<b>10.</b>	<b>Der Verwaltungsrat und Corporate Governance</b>	845
<b>10.1</b>	<b>Begriff und Wesen der Corporate Governance .....</b>	845
10.1.1	Entstehung des Begriffs Corporate Governance .....	845
10.1.2	Begriff der Corporate Governance .....	845
10.1.3	Doppelte Ebene der Corporate Governance .....	848
10.1.4	Mehrwert durch Corporate Governance .....	850
<b>10.2</b>	<b>Internationale Entwicklung der Corporate Governance .....</b>	851
10.2.1	Entwicklung in den USA .....	851
10.2.2	Entwicklung in Grossbritannien .....	854
10.2.3	Entwicklung in der EU .....	858
10.2.3.1	Aktionärsrechte .....	860
a)	Identifizierung der Aktionäre (Know Your Shareholder) .....	861
b)	Übermittlung von Informationen und Erleichterung der Ausübung von Aktionärsrechten .....	861
c)	Transparenzpflichten von institutionellen Anlegern, Vermögens- verwaltern und Stimmrechtsberatern .....	861
d)	Mitspracherechte der Aktionäre bei der Vergütungspolitik .....	862
10.2.3.2	Abschlussprüfer .....	862

10.2.3.3 EU Finanzberichterstattung .....	863
10.2.3.4 Nicht-Finanzinformationen .....	864
10.2.3.5 Umsetzung in den Mitgliedländer .....	864
<b>10.2.4 Die Entwicklung in der OECD .....</b>	<b>865</b>
10.2.4.1 OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen .....	865
10.2.4.2 G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance (2015) .....	866
<b>10.3 Corporate Governance in der Schweiz .....</b>	<b>867</b>
10.3.1 Die Entwicklung von Corporate Governance in der Schweiz .....	867
10.3.2 Grundsatz des «Comply or Explain» .....	869
10.3.3 Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (SCBP) .....	870
10.3.4 Richtlinie Corporate Governance (RLCG) .....	882
10.3.5 Expertenbericht Corporate Governance .....	883
<b>10.4 Einzelfragen zur Corporate Governance .....</b>	<b>885</b>
10.4.1 Verwaltungsrats- oder Aufsichtsratssystem .....	885
10.4.2 Doppelstellung: Mitglied des Verwaltungsrats – Mitglied der Geschäftsleitung ....	887
10.4.3 Doppelstellung Verwaltungsratspräsident – CEO (Chef der Geschäftsleitung) ....	888
10.4.4 Kapitalstruktur: one share – one vote .....	890
10.4.4.1 Ausgangslage .....	890
a) Stimmrechtsaktien .....	890
b) Partizipationsscheine .....	890
c) Vinkulierungsbeschränkungen .....	891
10.4.4.2 Kritik .....	891
10.4.4.3 Folgerungen .....	892
10.4.5 Genehmigung von Verwaltungsratsentscheiden durch die Generalversammlung ..	894
10.4.6 Diversität im Verwaltungsrat .....	895
10.4.6.1 Ausgangslage .....	895
10.4.6.2 Aktienrechtliche Regelung .....	895
10.4.6.3 Beurteilung .....	896
10.4.7 Lohngleichheit von Mann und Frau .....	897
10.4.7.1 Ausgangslage .....	897
10.4.7.2 Gesetzliche Regelung .....	897
10.4.7.3 Beurteilung .....	898
10.4.8 Regulierung der Stimmrechtsberater .....	898
10.4.8.1 Ausgangslage .....	898
10.4.8.2 Richtlinien .....	900
10.4.8.3 Beurteilung .....	901
10.4.9 Stimmgeheimnis des unabhängigen Stimmrechtsvertreters .....	901
10.4.9.1 Ausgangslage .....	901
10.4.9.2 Aktienrechtsrevision .....	902
10.4.9.3 Würdigung .....	903
10.4.10 Senkung von Schwellenwerten .....	903
10.4.10.1 Ausgangslage .....	903

10.4.10.2 Aktienrechtsrevision 2020 .....	904
10.4.10.3 Beurteilung .....	906
<b>10.5 Bedeutung von Corporate Governance für nicht kotierte Gesellschaften und KMU .....</b>	<b>907</b>
10.5.1 Charakteristika und Herausforderungen für KMU .....	907
10.5.1.1 Charakteristika der KMU .....	907
10.5.1.2 Herausforderungen für KMU .....	910
10.5.2 Notwendigkeit der Corporate Governance .....	912
10.5.3 Die Oberleitung und Obereaufsicht durch den Verwaltungsrat .....	913
10.5.3.1 Aufgaben des Verwaltungsrats .....	914
10.5.3.2 Zusammensetzung des Verwaltungsrats .....	914
10.5.3.3 Grösse des Verwaltungsrats .....	915
10.5.3.4 Vertretung der massgeblichen Gruppen im Verwaltungsrat .....	915
10.5.3.5 Unabhängige Verwaltungsratsmitglieder .....	915
10.5.3.6 Arbeitsweise und Organisation .....	916
10.5.3.7 Ausschüsse und Delegierte .....	917
10.5.3.8 Vergütung von VR und GL .....	917
10.5.4 Verhältnis Verwaltungsrat zur Geschäftsleitung .....	918
10.5.4.1 Personelle Trennung VR–GL .....	918
10.5.4.2 Trennung Verwaltungsratspräsident–Geschäftsleiter (CEO) .....	918
10.5.4.3 Organisationsreglement .....	919
10.5.5. Einsatz von Führungsinstrumenten .....	919
10.5.5.1 Unternehmensleitbild .....	919
10.5.5.2 Planung/Management Information System .....	919
10.5.5.3 Externe Finanzberichterstattung .....	920
10.5.5.4 Revisionsstelle .....	921
10.5.5.5 Leistungsbeurteilung .....	921
10.5.6 Verhältnis zu den Anleger-/Minderheitsaktionären .....	921
10.5.6.1 Gleichbehandlungsgebot .....	922
10.5.6.2 Angemessenen Information der Anleger-/Minderheitsaktionäre .....	924
10.5.6.3 Vermögensmässige Beteiligung der Anleger-/Minderheitsaktionäre (Recht auf Dividende) .....	926
10.5.7 Verhältnis zwischen den Aktionären im KMU .....	927
10.5.7.1 Initiative durch Verwaltungsrat .....	927
10.5.7.2 Kommunikation innerhalb der Eigner/Familie .....	928
10.5.7.3 Ausarbeitung einer Eignerstrategie .....	929
10.5.7.4 Inhalt der Eigner-/Familienstrategie .....	930
10.5.7.5 Verkaufsmöglichkeit für Anleger/Minderheitsaktionäre .....	932
10.5.8 Vermeidung von Interessenkonflikten .....	933
10.5.9 Corporate Governance im KMU und übrige Stakeholder .....	934
10.5.9.1 Beziehung zu den Banken .....	934
10.5.9.2 Lieferanten und andere Stakeholder .....	934
10.5.9.3 Bei Eigentumsübertragung und Nachfolgeregelung .....	935

<b>10.6 Eignerstrategie bei öffentlichen Unternehmen</b> .....	936
10.6.1 Rolle des Staates als Eigner .....	936
10.6.2 Rechte und Pflichten der Eigner .....	936
10.6.3 Grundlagen und Zweck der Eignerstrategie .....	937
10.6.4 Eignerziele in öffentlichen Unternehmen .....	937
10.6.5 Erarbeitung der Eignerstrategie .....	938
10.6.5.1 Vorbereitungsarbeiten .....	938
10.6.5.2 Durchführung .....	939
10.6.5.3 Information zur Erarbeitung .....	939
10.6.5.4 Inhalte einer Eignerstrategie .....	940
10.6.5.5 Abschluss einer Eignerstrategie .....	941
10.6.5.6 Empfehlungen zur Erarbeitung von Eignerstrategien .....	941
<b>10.7 Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR)</b> .....	942
10.7.1 Einleitung .....	942
10.7.2 Konzept der langfristigen und nachhaltigen Ausrichtung .....	943
10.7.2.1 Begriff .....	943
10.7.2.2 Grundlagen .....	944
10.7.3 Corporate Social Responsibility (CSR) .....	945
10.7.4 Gründe für Corporate Social Responsibility .....	946
10.7.4.1 Der normative Ansatz .....	946
10.7.4.2 Der ökonomisch motivierte Ansatz .....	947
10.7.5 Umsetzung von Corporate Social Responsibility .....	948
10.7.6 Kommunikation und Berichterstattung über Nachhaltigkeit (CSR) .....	950
10.7.6.1 Bedeutung .....	950
10.7.6.2 Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	951
10.7.6.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Schweiz .....	952
10.7.6.4 Opting in von SIX-kotierten Unternehmen .....	953
10.7.6.5 Verbindliche Offenlegung gem. EU Richtlinie .....	953
10.7.7 Leitplanken für Nachhaltigkeits-/CSR-Anwendung durch den Verwaltungsrat .....	954
<b>10.8 Bedeutung ethischen Verhaltens</b> .....	955

<b>11. Muster und Checklisten</b>	1013
11.1 Aktienbuch dynamisch .....	1013
11.2 Aktienbuch statisch .....	1023
11.3 Aktionärbindungsvertrag .....	1025
11.4 Anforderungsprofil Verwaltungsrat .....	1035
11.5 Anlagereglement KMU .....	1042
11.6 Anlagereglement Konzern .....	1044
11.7 Anmeldung zur Eintragung eines VR .....	1048
11.8 Annahmeerklärung als Revisionsstelle .....	1051

11.9	Annahmeerklärung als VR .....	1052
11.10	Arbeitsvertrag CEO inkl. Stellenbeschrieb .....	1053
11.11	Audit-Committee-Reglement/Prüfungsausschuss .....	1064
11.12	Aufgaben VR-Checkliste .....	1072
11.13	Auftrag an VR-Mitglied .....	1078
11.14	Auftragsbestätigung eingeschränkte Revision .....	1080
11.15	Auftragsbestätigung ordentliche Revision .....	1084
11.16	Ausstandsklausel .....	1088
11.17	Beirat-Reglement .....	1089
11.18	Beratervertrag .....	1092
11.19	Bericht der Revisionsstelle Konzern nach Handelsrecht .....	1095
11.20	Bericht der Revisionsstelle mit versagtem Prüfungsurteil .....	1097
11.21	Bericht Revisionsstelle zur ausserordentlichen Dividende .....	1100
11.22	Bericht Revisionsstelle zur eingeschränkten Revision (mit Modifikationen) .....	1102
11.23	Bericht Revisionsstelle zur eingeschränkten Revision (Normalwortlaut) .....	1104
11.24	Bericht Revisionsstelle zur Prüfung der Konzernrechnung nach IFRS .....	1106
11.25	Beteiligungscontrolling .....	1114
11.26	Cash-Pool-Überprüfung .....	1118
11.27	Cockpit Charts jährlich .....	1120
11.28	Cockpit Charts rollierend .....	1121
11.29	Code of Conduct .....	1122
11.30	Compliance Management System .....	1129
11.31	Corporate-Governance-Checkliste .....	1135
11.32	Datenschutzbestätigung durch Mitarbeiter .....	1140
11.33	Datenschutzerklärung für Mitarbeiter .....	1141
11.34	Datenschutzerklärung für Website .....	1143
11.35	Domizilannahmeerklärung .....	1146
11.36	Domizilvertrag .....	1147
11.37	Due-Diligence-Checkliste .....	1150
11.38	Ehrenpräsident-Reglement .....	1155
11.39	Eignerstrategie Familie .....	1157
11.40	Eignerstrategie Hauptaktionär .....	1161
11.41	Eignerstrategie öffentliches Unternehmen .....	1166
11.42	Einladung GV KMU .....	1170
11.43	Einladung GV Publikumsgesellschaft .....	1173
11.44	Einladung Strategietagung .....	1178

11.45	Einladung VR-Sitzung .....	1181
11.46	Entschädigungsreglement .....	1184
11.47	Familienverfassung .....	1188
11.48	Finanzplan .....	1199
11.49	FinfraG Antrag an VR .....	1202
11.50	Führungskalender .....	1203
11.51	Funktionendiagramm .....	1204
11.52	Geheimhaltungserklärung .....	1209
11.53	Geldflussrechnung gemäss FER .....	1210
11.54	Geschäftsbericht-Checkliste .....	1213
11.55	Geschäftsbericht .....	1216
11.56	Gruppenführung .....	1228
11.57	Inhaltsverzeichnis VR-Ordner (Sitzungsordner) .....	1232
11.58	Interne-Revision-Reglement .....	1233
11.59	Jahresrechnung-Checkliste .....	1238
11.60	Kapitalerhöhung Checkliste .....	1253
11.61	Kennzahlen MC .....	1255
11.62	Kommunikationsreglement .....	1256
11.63	Konstituierungsbeschluss .....	1267
11.64	Krisenkommunikation .....	1268
11.65	Liquiditätsplan .....	1272
11.66	Mandatsbestätigung .....	1274
11.67	Mandatsübernahme Vorprüfung .....	1276
11.68	Mandatsvertrag mit Aktionären .....	1280
11.69	Mandatsvertrag mit Auftraggeber .....	1283
11.70	Mandatsvertrag VR-Sekretariat .....	1287
11.71	Meldung des wirtschaftlich Berechtigten .....	1291
11.72	MIS-Konzept .....	1292
11.73	Monatsreport CEO .....	1294
11.74	Monatsreport CFO .....	1296
11.75	Monatsreport Übersicht .....	1298
11.76	Nominations- und Vergütungsausschuss .....	1299
11.77	Offenlegung Interessenbindung .....	1302
11.78	Offenlegungsreglement .....	1304
11.79	Organisationsreglement selbständige Gesellschaft .....	1307
11.80	Organisationsreglement Konzernobergesellschaft .....	1317

11.81	Organisationsreglement Tochtergesellschaft .....	1333
11.82	Pendenzenliste .....	1340
11.83	Personalbericht .....	1341
11.84	Projektdetails .....	1359
11.85	Projektliste .....	1360
11.86	Protokoll ordentliche GV .....	1362
11.87	Protokoll Universalversammlung .....	1366
11.88	Protokoll VR-Sitzung .....	1369
11.89	Protokollauszug VR-Sitzung .....	1384
11.90	Rangrücktrittsaufhebung .....	1386
11.91	Rangrücktrittsvereinbarung .....	1388
11.92	Rechnungswesen-Checkliste .....	1390
11.93	Reklamationsauswertung .....	1400
11.94	Reklamationserfassung .....	1401
11.95	Reservenveränderung .....	1402
11.96	Revisionsstelle Auschreibung .....	1407
11.97	Revisionsstelle Beurteilung .....	1416
11.98	Revisionsunterlagen .....	1426
11.99	Risiko-Ausschuss-Reglement .....	1436
11.100	Risikobeurteilung IKS .....	1439
11.101	Risikoinventar .....	1442
11.102	Risikoliste aus Umfrage .....	1447
11.103	Risk-Management-Einzelrisikobearbeitung .....	1451
11.104	Risk-Management-Jahresübersicht .....	1454
11.105	Risk-Management-Mitarbeiterumfrage .....	1456
11.106	Risk-Management-Projektantrag .....	1459
11.107	Risk-Management-Risikoverzeichnis .....	1466
11.108	Risk Map .....	1469
11.109	Risk Policy .....	1472
11.110	Rücktrittserklärung .....	1484
11.111	Sitzungskalender .....	1485
11.112	Sitzungsvorbereitung Dokumentation .....	1487
11.113	Spesenreglement Verwaltungsrat .....	1488
11.114	Statuten Alternativklauseln .....	1493
11.115	Statuten vinkulierte Namenaktien .....	1496
11.116	Stellenbeschrieb Compliance Officer .....	1510

11.117 Stellenbeschrieb Finanzchef .....	1514
11.118 Stellenbeschrieb Geschäftsführer .....	1516
11.119 Stellenbeschrieb Risk Manager .....	1520
11.120 Stellenbeschrieb Sicherheitsbeauftragter .....	1523
11.121 Stellenbeschrieb VR-Delegierter .....	1527
11.122 Stellenbeschrieb VR-Präsident .....	1530
11.123 Stellenbeschrieb VR-Sekretär .....	1535
11.124 Stellenbeschrieb VR-Vizepräsident .....	1539
11.125 Strategieprozess .....	1542
11.126 SWOT-Analyse .....	1543
11.127 Unabhängigkeitserklärung .....	1549
11.128 Unabhängigkeitsfragebogen für VR-Mitglieder .....	1551
11.129 Unterschriftenregelung .....	1556
11.130 Unterschriftenreglement VR und GL .....	1557
11.131 Verbesserungsvorschlag .....	1560
11.132 Verhaltenskodex .....	1561
11.133 Vermögensdelikte Aufdeckung .....	1565
11.134 Versicherungsüberprüfung .....	1567
11.135 Vollmacht zur Aktienvertretung .....	1572
11.136 Vollständigkeitserklärung eingeschr. Revision .....	1573
11.137 Vollständigkeitserklärung ordentliche Revision .....	1576
11.138 Vorbereitung GV-Checkliste .....	1580
11.139 Vorbereitung VR-Sitzung Checkliste .....	1583
11.140 VR-Evaluation durch GL .....	1585
11.141 VR Evaluation durch VR .....	1589
11.142 VR Evaluation Nominations- und Vergütungsausschuss .....	1594
11.143 VR Evaluation Prüfungsausschuss .....	1601
11.144 Wechsel VR-Mitglied .....	1610
11.145 Wechsel VR-Präsidium .....	1612
11.146 Weisung betreffend Rechtsfälle .....	1614
11.147 Whistleblowing-Reglement .....	1616
11.148 Zirkulationsbeschluss .....	1626
Sachregister .....	957