

INHALTSÜBERSICHT

VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE	VII
VORWORT ZUR DRITTEM AUFLAGE	IX
ZUM BUCH	XV
ZUM AUTOR	XIII
DANK	VII
INHALTSÜBERSICHT	XVII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XXV
QUELLEN	XXIX
EINLEITUNG	XXXII
I. AM BALL BLEIBEN: DIE TAGTÄGLICHE HERAUSFORDERUNG DES VERWALTUNGSRATS	1
1. Unternehmensführung	1
2. Unternehmensgewinn	1
3. Unternehmerische Prozesse optimieren	2
4. Unternehmerisches Umfeld kennen	2
a) Zahlreiche Neuerungen 2020, hier eine Auswahl:	3
b) Zahlreiche Neuerungen 2021, hier eine Auswahl:	3
c) Zahlreiche Neuerungen 2022, hier eine Auswahl:	4
II. DAS NEUE AKTIENRECHT	5
1. Aktienkapital und Dividenden	5
2. Aktionärsrechte	6
3. Generalversammlung	6

4. Sanierungsrecht.....	6
5. Varia	7
III. PROFIL DES VERWALTUNGSRATS	9
1. Zusammensetzung des Verwaltungsrats	9
a) Standardkompetenzen	11
b) Branchen- und strategiebezogene Kompetenzen	11
c) Unternehmerische Besonderheiten.....	11
d) Checkliste.....	11
2. Führungsstil	12
a) Unterschiedliche Führungsstile.....	12
b) Checkliste.....	12
3. Allgemeine Anforderungen für das Umfeld.....	13
a) Was zeichnet einen erfolgreichen Verwaltungsrat aus?.....	13
b) Menschliche Qualitäten.....	13
c) Erscheinungsbild.....	14
d) Mit sich im „Reinen“ sein.....	14
e) Fachliche Qualitäten und Kenntnisse.....	15
f) Stärken und Schwächen der Konkurrenz	15
g) Ansprechpartner	15
h) Informationsbeschaffung	16
i) Marktkenntnisse	17
j) Verkaufs- und Besuchsplanung	17
k) Gesprächsvorbereitung.....	18
l) Wer fragt, führt	18
m) Checkliste.....	19
4. Klarer beruflicher Weg als Voraussetzung.....	20
a) Allgemeines	20
b) Woher komme ich?	20
c) Was bringe ich mit?	20
d) Wo stehe ich heute?	21
e) Wohin will ich?.....	21
f) Checkliste.....	22
5. Spezifische Voraussetzungen.....	23
a) Einsitz in einem Verwaltungsrat	23
b) Checkliste.....	25

6.	Charakterliche Kompetenzen	26
a)	Die verschiedenen Kompetenzen.....	26
b)	Checkliste.....	28
7.	Lernfähigkeit des Verwaltungsrats	29
a)	Allgemeines	29
b)	Checkliste.....	30
8.	Der Verwaltungsrat als Mensch.....	31
a)	Menschliche Eigenschaften.....	31
b)	Altlasten loslassen.....	31
c)	Richtiges Denken führt zum Erfolg	31
d)	Die Freude am „Geben und Nehmen“ ist ein Naturgesetz!...	32
e)	Ruhe einkehren lassen.....	32
f)	Als KMU-Unternehmer sind Sie:.....	33
g)	Checklist	33
9.	Periodische Themen des Verwaltungsrats	34
a)	Periodische Themen.....	34
b)	Checkliste.....	39
10.	Entschädigung des Verwaltungsrats	40
a)	Entschädigung.....	40
b)	Checkliste.....	41
11.	Der Verwaltungsrat als Kommunikator	42
a)	Was macht eine gute Kommunikation aus?	42
b)	Der Schlüssel zum erfolgreichen Gespräch	43
aa)	Vor dem Gespräch	43
bb)	Während des Gesprächs	44
cc)	Ein erfolgreicher Telefonkontakt besteht aus	45
dd)	Bereiten Sie eine gute Gesprächseröffnung vor.....	45
c)	Checkliste.....	46
12.	Sozialkompetenz	47
a)	Allgemeines	47
b)	Die Worte JA und NEIN	48
c)	Die fünf Freiheiten	48
d)	Wahrheiten	48
e)	Wie man seine Ausstrahlung (Sympathie) erhöht.....	49
f)	Hände	49
g)	Das erste Wort.....	49
h)	Checkliste.....	49

IV. AUFGABEN DES VERWALTUNGSRATS	51
1. Oberleitung	51
a) Organisation.....	52
b) Die Aufgaben der Geschäftsleitung	52
c) Leistungsauftrag (als Muster und beschreibend)	53
aa) Hauptaufgabe	53
bb) Finanzbefugnisse.....	53
cc) Unterschriftenregelung.....	53
dd) Gesundheitsschutz.....	53
ee) Kontrolle, Audit	54
ff) Führungsaufgaben.....	54
gg) Leistungsbeschreibung zur Sicherstellung der Ressourcen	54
hh) Infrastruktur	54
ii) Leistungsbeschreibung für das Marketing	55
jj) Reporting und Controlling zuhanden des Verwaltungsrats	55
kk) Tätigkeitsbericht	55
ll) Zielerreichung und Massnahmen	56
d) Checkliste.....	56
2. Der nicht exekutive Verwaltungsrat.....	57
a) Ernennung der Geschäftsleitung	57
b) Buchhaltung und Finanzen.....	57
c) Überwachung und Kontrolle	58
aa) Finanzen.....	58
bb) Arbeitsplanung.....	59
cc) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	59
dd) Marktentwicklung.....	59
ee) Strategien	59
d) Checkliste.....	60
3. Formalitäten und Notwendiges	61
a) Geschäftsberichte, Generalversammlung, Verwaltungsratssitzungen	61
b) Finanzkontroll	61
c) Geschäftsführung durch Verwaltungsratsmitglieder.....	62
d) Checkliste.....	63
4. Die Verwaltungsratssitzungen.....	64
a) Grundlagen für Verwaltungsratssitzungen.....	64
b) Vorbereitung von Verwaltungsratssitzungen	64

c)	Die Durchführung der Sitzung	65
d)	Routinetraktanden im Frühjahr	66
e)	Routinetraktanden im Sommer	66
f)	Routinetraktanden im Herbst	66
g)	Routinetraktanden im Winter	67
h)	Externe Problemtraktanden	67
i)	Interne Problemtraktande	67
j)	Checkliste	68
k)	Jahresplanun	69
V.	PFLICHTEN DES VERWALTUNGSRATS	73
1.	Allgemeines	73
a)	Oberste Gebote	73
b)	Sorgfalts- und Treuepflicht (Art. 717 OR)	73
c)	Aufgaben gemäss Gesetz	74
d)	Delegation an die Geschäftsführung	74
e)	Organisationsreglement	74
f)	Arbeitsvertragliche Grundlagen	75
g)	Checkliste	75
2.	Definition der Unterschriftsberechtigung	76
a)	Unterschriftsberechtigungen	76
b)	Organigramm	76
3.	Bezeichnung der Mitarbeiterfunktion für Korrespondenzen	77
4.	Musterreglement	78
a)	Ausgangslage	78
b)	Zielsetzung	79
c)	Geschäftsleitung, Führungsrythmu	79
d)	Hauptaufgaben	79
aa)	Fachtechnische Kompetenze	79
bb)	Organisation, Aufgabenzuteilung, Betriebsabläufe für Aufträge	79
cc)	Qualitätskontrollen	80
dd)	IT	80
e)	Weitere Aufgaben	80
aa)	Personal	80
bb)	Betrieb und Technik	81
cc)	Fakturierung	81
dd)	Buchhaltung/Finanzen	81

ee) Sekretariat/Büroleitung	81
ff) Büroordnung	82
gg) Steuern	82
hh) Compliance	82
ii) Lehrlinge	82
jj) Legal Files	82
f) Inkraftsetzung	83
VI. VERHÄLTNIS VERWALTUNGSRAT – GESELLSCHAFT	85
1. Allgemeines	85
2. Struktur	85
3. Checkliste	85
4. Compliance	86
a) Einführung	86
b) Umsetzung hängt stark von der Unternehmensgrösse ab...	86
c) Schweiz	87
d) Compliance als Good Gouvernance im Privatbereich (im Gegensatz zum öffentlichen Sektor)	87
e) Compliance als Good Gouvernance im öffentlichen Bereich	88
f) Exkurs: Compliance für Treuhand	89
aa) Einführung	89
bb) Umsetzung hängt stark von der Unternehmensgrösse ab	89
cc) Identifikation des Kunden und Honorar	89
dd) Die wichtigsten Elemente eines Treuhandmandates	91
VII. HAFTUNG DES VERWALTUNGSRATS	93
1. Verantwortung	93
a) Aktienrechtliche Verantwortung	93
b) Weitere Haftungstatbestände	93
c) Risiken bei Gesellschaftsgründungen und beim Mantelhandel	94
aa) Bargründung	94
bb) Sacheinlagegründung	95
cc) Beabsichtigte Verträge mit Kapitaleignern	95
dd) Kapitalbeschaffung des Aktionärs	95
ee) Verträge der Gesellschaft in Gründung	96

ff) Verwendung der Gründungsliquidität.....	96
ff) Schwindelgründungen.....	97
gg) Gründung von Tochtergesellschaften	97
hh) Mantelhandel.....	97
ii) Zinspflicht: Kontokorrent Gesellschafter, Darlehen an Aktionäre	98
d) Haftung	99
e) Checkliste.....	99
2. Risikobeurteilung	100
a) Risiko reduzieren	100
b) Internes Kontrollsyste (IKS)	100
c) Ziel des IKS	100
d) Kernelemente des IKS	100
3. Risikobeurteilung (als vereinfachtes Muster)	102
4. Anforderungen an die Risikobeurteilung.....	104
a) Allgemeines	104
b) Anforderungen an die Risikobeurteilung (Art. 961c OR) ..	104
c) Anforderung an das IKS (Art. 728a OR)	104
d) Ziele der Gesetzgebung.....	104
5. Exkurs: Finanzverantwortung.....	105
a) Finanzverantwortung	105
b) Checkliste.....	106
6. Der Verwaltungsrat in Krisenzeiten – die Überschuldung.....	107
VIII. ERGÄNZENDE VR-THEMEN.....	111
1. Planung Notfall.....	111
a) Medizinischer Notfall	111
b) Vorsorgeauftrag	111
c) Verfügungen auf den Tod hin	112
d) Im Falle meiner Handlungsunfähigkeit.....	112
e) Vermögensaufstellung	112
f) Schenkungen	112
g) Todesfall.....	113
h) Patientenverfügung und Organspenderausweis	113

2. Meldepflicht und Bewilligungspflicht von ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern und Stiftungsräte.....	114
a) Acht meldefreie Tage.....	115
b) Meldefrist von acht Tagen (vor Beginn der Arbeit in der Schweiz).....	115
c) Meldung ab erstem Tag.....	116
d) Ehrenamtliche Stiftungsratstätigkeit.....	116
e) Fazit	116
3. Überraschung bei internationalen Arbeitsverhältnissen im Sozialversicherungsrecht.....	117
a) Das Prinzip der Zuordnung	117
b) Der Normalfall „Grenzgänger“	118
c) 25%-Regel.....	118
d) Weitere Zuordnungsregeln.....	119
e) Konfrontation und Überschneidungen	119
f) Kein Schutz über Vertragsvorgaben	120
g) Fazit	121
4. Das neue Rechnungslegungsrecht als Steuerkatalysator	122
a) Einführung	122
b) Die Massgeblichkeit.....	122
c) Massgeblich ist und war das Steuerrecht bei der Massgeblichkeit	123
d) Die neue Massgeblichkeit im neuen Rechnungslegungsrecht	124
e) Der Anhan	126
f) Duale Rechnungslegung	126
IX. WEITERE BÜCHER DES AUTORS	129