

# INHALTSÜBERSICHT

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

<b>4. Sanierungsrecht.....</b>	<b>6</b>
<b>5. Varia .....</b>	<b>7</b>
<b>III. PROFIL DES VERWALTUNGSRATS .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Zusammensetzung des Verwaltungsrats .....</b>	<b>9</b>
a) Standardkompetenzen .....	11
b) Branchen- und strategiebezogene Kompetenzen .....	11
c) Unternehmerische Besonderheiten.....	11
d) Checkliste.....	11
<b>2. Führungsstil .....</b>	<b>12</b>
a) Unterschiedliche Führungsstile .....	12
b) Checkliste.....	12
<b>3. Allgemeine Anforderungen für das Umfeld.....</b>	<b>13</b>
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) Marktkennntnisse .....	17
j) Verkaufs- und Besuchsplanung .....	17
k) Gesprächsvorbereitung.....	18
l) Wer fragt, führt .....	18
m) Checkliste.....	19
<b>4. Klarer beruflicher Weg als Voraussetzung.....</b>	<b>20</b>
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
<b>5. Spezifische Voraussetzungen.....</b>	<b>23</b>
a) Einsitz in einem Verwaltungsrat .....	23
b) Checkliste.....	25

<b>6.</b>	<b>Charakterliche Kompetenzen .....</b>	<b>26</b>
a)	Die verschiedenen Kompetenzen .....	26
b)	Checkliste.....	28
<b>7.</b>	<b>Lernfähigkeit des Verwaltungsrats .....</b>	<b>29</b>
a)	Allgemeines .....	29
b)	Checkliste.....	30
<b>8.</b>	<b>Der Verwaltungsrat als Mensch.....</b>	<b>31</b>
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
<b>9.</b>	<b>Periodische Themen des Verwaltungsrats .....</b>	<b>34</b>
a)	Periodische Themen.....	34
b)	Checkliste.....	39
<b>10.</b>	<b>Entschädigung des Verwaltungsrats .....</b>	<b>40</b>
a)	Entschädigung.....	40
b)	Checkliste.....	41
<b>11.</b>	<b>Der Verwaltungsrat als Kommunikator .....</b>	<b>42</b>
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
<b>12.</b>	<b>Sozialkompetenz .....</b>	<b>47</b>
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

<b>IV. AUFGABEN DES VERWALTUNGSRATS .....</b>	<b>51</b>
<b>1. Oberleitung .....</b>	<b>51</b>
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
<b>2. Der nicht exekutive Verwaltungsrat.....</b>	<b>57</b>
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
<b>3. Formalitäten und Notwendiges .....</b>	<b>61</b>
a) Geschäftsberichte, Generalversammlung, Verwaltungsratssitzungen .....	61
b) Finanzkontroll .....	61
c) Geschäftsführung durch Verwaltungsratsmitglieder.....	62
d) Checkliste.....	63
<b>4. Die Verwaltungsratssitzungen.....</b>	<b>64</b>
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
<b>V.</b>	<b>PFLICHTEN DES VERWALTUNGSRATS .....</b>	<b>73</b>
<b>1.</b>	<b>Allgemeines .....</b>	<b>73</b>
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
<b>2.</b>	<b>Definition der Unterschriftsberechtigung .....</b>	<b>76</b>
a)	Unterschriftsberechtigungen .....	76
b)	Organigramm .....	76
<b>3.</b>	<b>Bezeichnung der Mitarbeiterfunktion für Korrespondenzen .....</b>	<b>77</b>
<b>4.</b>	<b>Musterreglement .....</b>	<b>78</b>
a)	Ausgangslage .....	78
b)	Zielsetzung .....	79
c)	Geschäftsleitung, Führungsrhythmu .....	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
<b>VI. VERHÄLTNIS VERWALTUNGSRAT – GESELLSCHAFT .....</b>	<b>85</b>
<b>1. Allgemeines .....</b>	<b>85</b>
<b>2. Struktur.....</b>	<b>85</b>
<b>3. Checkliste .....</b>	<b>85</b>
<b>4. Compliance .....</b>	<b>86</b>
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
<b>VII. HAFTUNG DES VERWALTUNGSRATS .....</b>	<b>93</b>
<b>1. Verantwortung .....</b>	<b>93</b>
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
<b>2. Risikobeurteilung .....</b>	<b>100</b>
a) Risiko reduzieren .....	100
b) Internes Kontrollsystem (IKS) .....	100
c) Ziel des IKS .....	100
d) Kernelemente des IKS .....	100
<b>3. Risikobeurteilung (als vereinfachtes Muster).....</b>	<b>102</b>
<b>4. Anforderungen an die Risikobeurteilung.....</b>	<b>104</b>
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
<b>5. Exkurs: Finanzverantwortung.....</b>	<b>105</b>
a) Finanzverantwortung .....	105
b) Checkliste.....	106
<b>6. Der Verwaltungsrat in Krisenzeiten – die Überschuldung.....</b>	<b>107</b>
<b>VIII. ERGÄNZENDE VR-THEMEN.....</b>	<b>111</b>
<b>1. Planung Notfall.....</b>	<b>111</b>
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) Todesfal.....	113
h) Patientenverfügung und Organspenderausweis .....	113

<b>2. Meldepflicht und Bewilligungspflicht von ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern und Stiftungsräte.....</b>	<b>114</b>
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 Stiftungsratsstätigkeit .....	116
e) Fazit .....	116
<b>3. Überraschung bei internationalen Arbeitsverhältnissen im Sozialversicherungsrecht.....</b>	<b>117</b>
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
<b>4. Das neue Rechnungslegungsrecht als Steuerkatalysator</b>	<b>122</b>
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
<b>IX. WEITERE BÜCHER DES AUTORS .....</b>	<b>129</b>