



**artax**

**F I D E C O N S U L T**

ALLFINANZ UND TREUHAND



# Der KMU - Verwaltungsrat Der KMU - Geschäftsführer

von

Dr.iur. Bernhard Madörin

# Referent

---

- Dr.iur. Bernhard Madörin
  - Dr.iur. (in Steuerrecht)
  - Treuhandexperte
  - Zugelassener Revisionsexperte RAB
  - Seit 1.1.2000 Partner bei artax Fide Consult AG
  - Autor von zahlreichen Publikationen im Steuer- und Wirtschaftsrecht
  - Professioneller Verwaltungsrat (40 Exekutivmandate)



**artax**

**F I D E C O N S U L T**

ALLFINANZ UND TREUHAND



# Grundlagen

Teil A



# Übersicht Teil A

---

- Einleitung
- Rechtliche Grundlagen
- Pflichten des Verwaltungsrates
- Der Verwaltungsrat
  - Der nicht-exekutive Verwaltungsrat
  - Der geschäftsführende Verwaltungsrat
- Verantwortung
- Risikobeurteilung

# Einleitung (1)

---

- Corporate Governance: Grundsätze der Unternehmensführung
- Aktionärsinteresse
- Transparenz
- Verhältnis von Führung und Kontrolle
- Wahrung der Kompetenz der Unternehmensebene
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates

# Einleitung (2)

---

- KMU – Leitung
- Formelle und rechtliche Anforderungen
- Materielle Anforderungen
- Führung und Vorbild
- Unternehmer (Kapitaleinsatz)
- 1/3 der Arbeitnehmer bei Kleinunternehmen (1-10 Mitarbeiter)



# Einleitung (3)

---

- N. Hayek: „Das Wichtigste ist, dass man das Vertrauen der Mitarbeitenden besitzt. Ohne dieses Vertrauen können wir nicht arbeiten. Ohne das kleinste Rädchen läuft kein Motor.“

# Einleitung (4)

---

## **Führungsstil**

- Autoritär – kooperativ – laissezfaire
- Integrierend – anspornend – fördernd –  
bremsend – ermutigend – wertschätzend
- Partizipativ – demokratisch
- Anweisend – überzeugend – beratend –  
delegierend



# Rechtliche Grundlagen (1)

---

- Obligationenrecht (KMU)
  - Verwaltungsrat = Geschäftsführer
- Pro Memoria:
  - Spezialgesetze
  - Swiss Code of Best Practice
  - Kapitalmarktrecht

# Rechtliche Grundlagen (2)

---

## **Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Gesellschaft**

- Organ
  - Entstehung
  - Beendigung
- Rechtsgrundlage
  - Auftrag
  - Arbeitsvertrag

# Pflichten des Verwaltungsrates (1)

---

- Gesetz: Oberleitung
- Pflicht der Unternehmensführung
- Gewinn



# Pflichten des Verwaltungsrates (2)

---

## **Sorgfalts- und Treuepflicht (Art. 717 OR)**

- **Sorgfaltspflicht**
  - Ordnungsgemäss handeln
- **Wahrung der Interessen der Gesellschaft**
  - Interessen der Gesellschaft sind über eigene Interessen zu stellen (Interessenkollision)
- **Gleichbehandlung der Aktionäre**
  - z.B. bei Auskünften an Aktionäre

# Pflichten des Verwaltungsrates (3)

---

## **Aufgaben gemäss Gesetz**

- Der VR ist geschäftsführendes Organ (Art. 716 OR)
  - Wahrnehmung aller Geschäftsführungsaufgaben
- Der VR als Organ (Art. 718 OR)
  - Vertretung der Gesellschaft
  - Umfang der Vertretungsbefugnis

# Pflichten des Verwaltungsrates (4)

---

## **Delegation der Geschäftsführung**

- Formelle Voraussetzungen
  - Statuten
  - Organisationsreglement
  - Rechtsgültige Delegation
  - Unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des Verwaltungsrates



# Pflichten des Verwaltungsrates (5)

---

## **Organisationsreglement**

- Organisation
- Sitzungsrhythmus
- Präsenzquorum
- Inhalt und Umfang der Delegation
- Auskunfts- und Einsichtrecht

# Pflichten des Verwaltungsrates (6)

---

## **Arbeitsvertragliche Grundlagen**

- Geheimhaltungs- und Rückgabepflichten
- Konkurrenzverbot
- Entschädigung

# Pflichten des Verwaltungsrates (7)

---

- artax Fide Consult AG als Beispiel:
  - Unterschriftenliste
  - Organigramm
  - Wer macht was



# Unterschriftenliste (artax)

## Einzelunterschrift:

Bernhard Madörin

Präsident des Verwaltungsrates

## Kollektivunterschrift jeweils zu zweien:

Francine Fimbel

Mitglied des Verwaltungsrates

Michael Hasler

Prokurist

Stephanie Hubschwerlin

Prokuristin

Sandra Hirschi

Handlungsbevollmächtigte

Carmen Kuhn

Handlungsbevollmächtigte

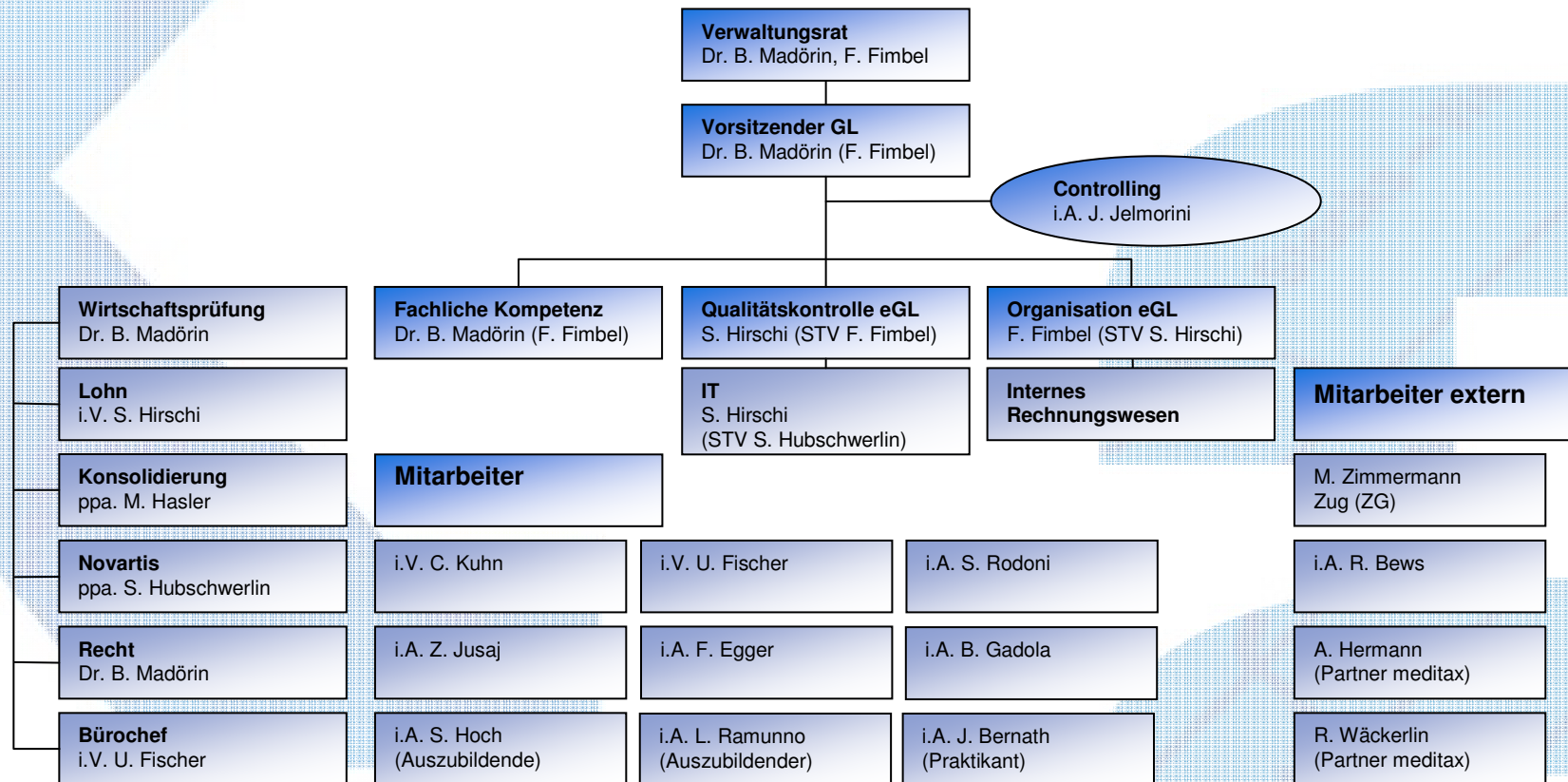
Urs Fischer

Handlungsbevollmächtigter

## Im Auftrag (jeweils nur mit Unterschriftsberechtigtem / somit nicht unter sich)

Fabian Egger, Zeké Jusaj, Sandra Rodoni, Jacqueline Jelmorini, Ruth Bews, Stephanie Hoch, Jonathan Bernath, Elea Moser, Bigna Gadola, Luca Ramunno

# Organigramm (artax)



# Wer macht was (artax)

- 1. Ausgangslage**
- 2. Zielsetzung**
- 3. Organigramm**
- 4. Geschäftsleitung, Führungsrhythmus**
- 5. Hauptaufgaben**
  - 5.1. Fachtechnische Kompetenz (BM)
  - 5.2. Organisation, Aufgabenzuteilung; Interne Betriebsabläufe für Aufträge (FF)
  - 5.3. Qualitätskontrolle (SH mit FF, MH, CKu)
  - 5.4. IT (SH mit SHu)
- 6. Weitere Aufgaben**
  - 6.1. Personal (BM, JJ)
  - 6.2. Betrieb und Technik (SH, ZJ)
  - 6.3. Fakturierung (JJ mit FF)
  - 6.4. Buchhaltung/Finanzen (JJ)
  - 6.5. Sekretariat / Bürochef (UFI mit SRo, SHo, JBe, EMo, LRa)
  - 6.5.1 Büroordnung (UFI mit SRo, SHo, JBe, EMo, LRa)
  - 6.6. Steuern (CKu mit SHo)
  - 6.7. SRO und Compliance (MH)
  - 6.8. Lehrlinge
  - 6.9. Legal Files
- 7. Inkraftsetzung**
- 8. Pro Memoria**



# Der nicht-exekutive Verwaltungsrat (1)

---

## **Oberleitung (nicht delegierbar)**

- Unternehmensziele
- Unternehmensstrategie
- Kontrolle der Geschäftsführung

# Der nicht-exekutive Verwaltungsrat (2)

---

## **Organisation**

- Festlegung Struktur der Prozesse
- Regelung der Aufgaben und Kompetenzen
- Organigramm
  - Wer erledigt welche Aufgaben?
  - Wie werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten von einander abgegrenzt?

# Der nicht-exekutive Verwaltungsrat (3)

---

## **Ernennung der Geschäftsleitung**

- Geschäftsleitung
- Zeichnungsberechtigter
- Abberufung der von ihm eingesetzten Personen



# Der nicht-exekutive Verwaltungsrat (4)

---

## **Buchhaltung und Finanzen**

- Buchhaltung
- Finanzkontrolle
- Finanzplanung
- Banken und Geld

# Der nicht-exekutive Verwaltungsrat (5)

---

## **Überwachung und Kontrolle**

- Überwachung
- Kontrolle
- Einhaltung der Gesetze
- Einhaltung von Weisungen

# Der nicht-exekutive Verwaltungsrat (6)

---

## **Geschäftsberichte, GV, VR-Sitzungen**

- Geschäftsbericht
  - Jahresbericht
  - Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang)
- Generalversammlung
- Verwaltungsratssitzungen



# Der nicht-exekutive Verwaltungsrat (7)

## **Finanzkontrolle**

- Finanzkontrolle
- Liquidität
- Finanznot / Konkurs

# Der geschäftsführende Verwaltungsrat

---

## **Geschäftsführung durch VR-Mitglieder**

- Exekutive neben nicht exekutiven Verwaltungsratsmitglieder

**ODER**

- Rein exekutiver Verwaltungsrat

# Verantwortung (1)

---

## **Aktienrechtliche Verantwortung**

- Haftung gegenüber Gesellschaft, Aktionären und Gläubigern aus Geschäftsführung (Art. 754 OR)
  - Pflichtverletzung
  - Schaden
  - Adäquater Kausalzusammenhang
  - Verschulden (Absicht oder Fahrlässigkeit)
- Décharge an der GV
- Keine Haftung wegen Konkurs



# Verantwortung (2)

---

## Weitere Haftungstatbestände

- Sozialversicherungsrecht
- Weniger, aber auch:
  - Steuerrecht
  - Strafrecht
  - Aktienrecht

# Verantwortung (3)

---

- Haftung durch Verantwortlichkeitsklage bei Nichtausübung der sieben unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben
- Haftbar sind alle Mitglieder des VR
- Aktienrechtliche Verantwortung ist rein persönlich
- Solidarität im Schadensfall
- Organhaftpflichtversicherung für KMU eher unrealistisch

# Risikobeurteilung (1)

---

## **Risiko reduzieren:**

- Zuständigkeitsordnung
- Teilnahme an Beschlussfassung
- Protokollierung



# Risikobeurteilung (2)

---

- Internes-Kontroll-System (IKS)
  - Ziel des IKS
  - Kernelemente des IKS
- Risikomanagement / Risikobeurteilung
  - Neue gesetzliche Anforderungen

# Ziel des IKS

---

Das IKS erfüllt dann seinen Zweck wenn:

- es die Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der **Buchführung**
- eine zeitgerechte und verlässliche **finanzielle Berichterstattung**
- und eine **ordnungsmässige Rechnungslegung** sicherstellt.

# Kernelemente des IKS

IKS	Debitoren	
Kontrollumfeld	Mitarbeiter machen viele Fehler auch der Lehrling bucht	Kontrollbewusstsein, Integrität, Kompetenzen, Verantwortlichkeit ...
Risikobeurteilung	Hohe Debitorenverluste; kein Delkredere	Identifizierung, Bewertung und Bewältigung der wesentlichen Risiken
Kontrollaktivitäten	Keine Bonitätsprüfung und kein Mahnwesen	
Information & Kommunikation	Keine Debitorenbuchhaltung	Informationssysteme, Buchführungssystem, Auslösung, Aufzeichnung und Verarbeitung ...
Überwachung	Geschäftsleitung ist überrascht	Controlling, MIS, Verwaltungsrat, IKS-Beurteilung



# Neue gesetzliche Anforderungen

## (1)

---

- Revisionsstelle prüft, ob die Erläuterung zur Risiko-Beurteilung im Anhang der Jahresrechnung ausreicht und mit entsprechenden Unterlagen dokumentiert sind
- VR benötigt vom Management aufbereitete Informationen über die Risikoanlage

# Neue gesetzliche Anforderungen

## (2)

### **Anforderungen an Risikobeurteilung (OR Art. 663b)**

- Analyse und Beurteilung der Unternehmensrisiken
- Entwicklung eines Konzepts, das vor allem auch die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Unternehmensrisiken beinhaltet
- Implementierung und Übergang zu kontinuierlichem Prozess

### **Anforderung ans IKS (OR Art. 728a)**

- Vorhanden und überprüfbar (d.h. dokumentiert)
- Angepasst auf Geschäftsrisiken und Umfang der Geschäftstätigkeit
- Den Mitarbeitern bekannt
- Wird angewendet und umgesetzt
- Kontrollbewusstsein im Unternehmen



# Neue gesetzliche Anforderungen

(3)

- Gesetzgeber will sicherstellen, dass die Risiken im Geschäftsumfeld regelmässig beobachtet und analysiert werden
- Aussage, man habe eine Risikobeurteilung durchgeführt und kenne die Risiken, genügt nicht
- Gesetzgeber erwartet eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den Unternehmensrisiken: Risiken identifizieren, bewerten, durch Massnahmen steuern und periodisch überwachen





**artax**

**F I D E C O N S U L T**

ALLFINANZ UND TREUHAND



# Persönliche Voraussetzungen

Teil B

# Übersicht Teil B

---

- Persönliche Voraussetzung
- Kompetenzen
- Zusammensetzung des VR
- Risiken des VR
- Profil des VR
- VR Sitzungen
- Kleine Philosophie des Erfolgs

# Persönliche Voraussetzung (1)

---

## **Was zeichnet einen erfolgreichen Verwaltungsrat aus?**

- Einbringung der fachlichen Fähigkeiten
- Menschliche Eigenschaften
- Persönliche Kompetenzen
- Führung



# Persönliche Voraussetzung (2)

---

- ganze Persönlichkeit und grosses Wissen (fachlich und allgemein) einbringen
- Erfolg ist abhängig von seinem Wissen, Können und Wollen

# Persönliche Voraussetzung (3)

---

## **Einsatz in einem Verwaltungsrat**

- Führungserfahrung
- Mitwirkung bei der Erarbeitung von Strategien
- Produkt- und Marktkenntnisse
- Praxis in der Analyse und Interpretation von betrieblichen Kennziffern
- Mitwirkung bei der Durchführung von notwendigen Veränderungsprozessen
- Restrukturierungserfahrung
- Kenntnisse in der Umsetzung komplexer Projekte

# Kompetenzen des Verwaltungsrat (1)

---

- Glaubwürdigkeit
- Integrität
- Unabhängigkeit
- Authentizität
- Zeitsouveränität
- Zivilcourage
- Hartnäckigkeit und Durchsetzungsvermögen
- Kritikfähigkeit bzw. Fähigkeit zur Selbstkritik



# Kompetenzen des Verwaltungsrat

## (2)

- Konstruktive, sachbezogene Streitkultur
- Teamfähigkeit, aber nicht bis zur Selbstverleugnung
- Natürliche Neugierde
- Offenheit und Transparenz
- Lernbereitschaft
- Gabe, sich selbst in Frage stellen und zurück nehmen zu können
- Bescheidenheit

# Kompetenzen des Verwaltungsrat (3)

- Empathie (Liebe)
- Gelassenheit
- Anerkennung der Leistungen von Dritten
- Unterdrückung von Selbstdarstellung
- Respekt
- Kampf gegen pflichtwidrige Beschlüsse im VR
- Loslassen

# Kompetenzen des Verwaltungsrat (4)

---

- Strategie/Organisation/Projektentwicklung
- Führung/Unternehmenskultur/Branding
- Finanzen und Controlling
- Technik und Investition
- Marketing und Verkauf
- Rechtsfragen sowie allfällige Koordination der internen und externen juristischen Ressourcen
- Unternehmenskommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Management Compensation und Beurteilung von obersten Führungskräften



# Zusammensetzung des VR

---

- Komplementäre Ergänzung

# Risiken des VR

---

- Strategische und operative Inhabersteuerung
- Fehlende Fachkompetenz
- Tatenloses „Zu- oder Wegsehen“
- Kreuzverflechtungen

# Profil des VR (1)

---

- Anforderungsprofil
- Aufgabenzuteilung
- Zeitbudget
- Honorierung
- Entwicklungsmöglichkeiten



# Profil des VR (2)

---

## **Externe Verwaltungsräte sind...**

- qualifiziert
- unabhängig
- verantwortungsbewusst
- integer
- Teamfähig

# Profil des VR (3)

---

## **Einige Gedanken zur Kommunikation**

- Spielt sich zu 55% via Körpersprache ab (Haltung, Gestik, Augenkontakt)
- Zu 30% über die Stimmlage
- Zu 15% auf der inhaltlichen Ebene (Worte)

# Profil des VR (4)

---

## **Was macht eine gute Kommunikation aus?**

- Aktiv zuhören
- Respekt
- Gefühle zeigen
- Wortwahl
- Meinung



# Profil des VR (5)

---

## **Sozialkompetenz**

- Die Menschen respektieren
- Fairplay zeigen
- Eine positive Haltung gegenüber anderen (auch andersdenkenden)
- Empathie, d.h. Einfühlungsvermögen
- Sicheres Auftreten
- Loyalität gegenüber Arbeitnehmer & Konkurrenz
- Netzwerke pflegen, überprüfen, adaptieren

# VR Sitzungen (1)

---

## **Grundlagen für VR Sitzungen**

- Bedeutung
- Funktion des VR Präsidenten
- Kultur
- Sitzungskultur

# VR Sitzungen (2)

---

## **Vorbereitung von VR Sitzungen**

- Organisation
- Traktandenliste
- Formelle Gestaltung
- Sitzungsunterlagen
- Persönliche Vorbereitung



# VR Sitzungen (3)

---

## **Die Durchführung der Sitzung**

- Techniken durch den VRP
- Berichterstattung
- Präsentationen
- Beurteilung der Verwaltungsratsarbeit
- Zusammenarbeit von VR und Revisionsstelle

# VR Sitzungen (4)

---

## **Routinetraktanden**

- Februar / März
  - Genehmigung Jahresbericht, Jahresrechnung und Gewinnverteilung zuhanden der GV
  - Genehmigung der Boni für die leitenden Mitarbeiter mit Besprechung der Leistungsbeurteilung

# VR Sitzungen (5)

---

## **Routinetraktanden**

- April / Mai
  - Überprüfen der Personal- und Nachwuchsplanung
  - Berichterstattung über die Bankbeziehungen (Rating, Kreditlimiten)
  - Bestätigung des guten Zustandes aller Sozialversicherungen
  - Eckdaten für das Budget



# VR Sitzungen (6)

---

## **Routinetraktanden**

- August / September
  - Beurteilung der GL und der VR-Arbeit (wenigstens zweijährig)
  - Bestätigung der materiellen Zuverlässigkeit des Finanz- und Rechnungswesen
  - Bestätigung der optionalen Versicherungsgestaltung

# VR Sitzungen (7)

---

## **Routinetraktanden**

- November / Dezember
  - Beurteilung der Strategie
  - Berichterstattung über das Risikomanagement
  - Genehmigung des Budgets

# VR Sitzungen (8)

---

## **Problemtraktanden**

- CEO / Kader
- Meinungsverschiedenheiten im VR
- Delikte
- Medien
- Professionelle Vertretung



# VR Sitzungen (9)

---

## **Problemtraktanden**

- Liquidität
- Ertragslage
- Verlust des halben Aktienkapitals
- Überschuldung
- Konkurs

# Kleine Philosophie des Erfolgs (1)

---

- Grundsatz: „Auch mit durchschnittlicher Begabung und überdurchschnittlichem Durchhaltevermögen kann man alles erreichen; 1% = Inspiration, 99% = Transpiration
- Nur am Widerstand und an Niederlagen werden wir stark
- Wer nie mehr tut als das, wofür er bezahlt wird, wird nie für mehr bezahlt, als er tut

# Kleine Philosophie des Erfolgs (2)

---

- Erfolgreich sein bedeutet aktiv sein und handeln
- Lust auf Herausforderungen und Verantwortung tragen mit allen Konsequenzen
- Dem Leben und der Arbeit Sinn geben
- Es gibt auch ein Leben vor dem Tode



Danke für die Aufmerksamkeit