



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

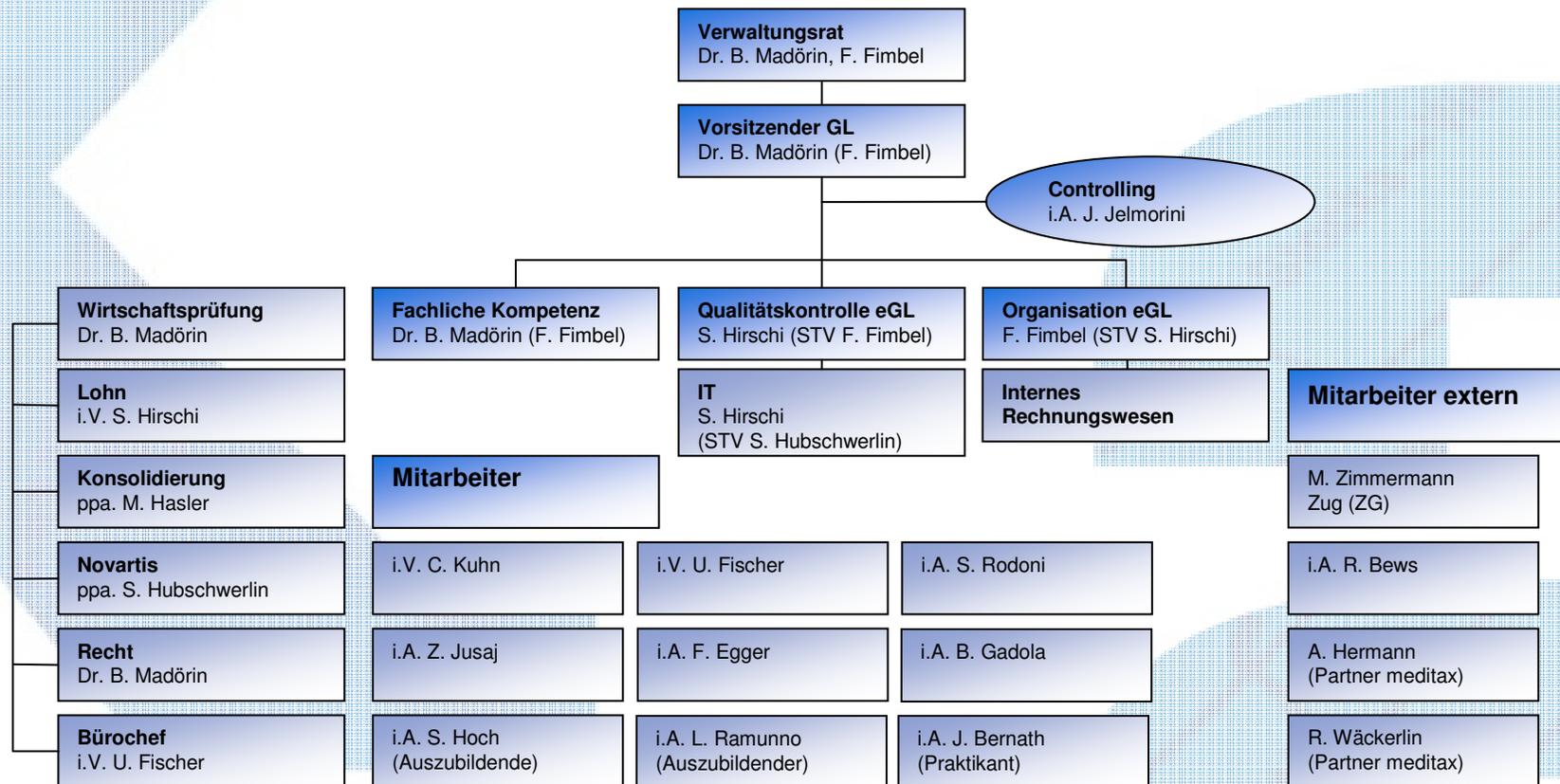
Urs Fischer

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