



Wie wird ein VR-Mandat in einem KMU professionell gehandhabt
und
wie sieht dies in Bezug auf die rechtliche Verantwortung aus?

Peter Muri, Rechtsanwalt, Weinfelden



MURI RECHTSANWÄLTE AG

Anwälte

Peter Muri

Christian Lörli

Alex Barbier

Andrea Barbitta

Martina Wüthrich

Nina Spring

Sekretariat

Maria Di Domenico

Leila Reist

Jessica Hoffmann

Valeria Ciullo

Anwälte



Peter Muri



Christian Lörli



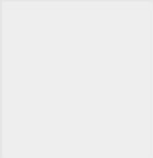
Alex Barbier



Andrea Barbitta



Martina Wüthrich



Nina Spring

Sekretariat



Maria Di Domenico
Paralegal



Leila Reist
Sekretärin



Jessica Hoffmann
Rechtsanwaltsfachangestellte



Valeria Ciullo
Sekretärin

News





Sprache: DE FR IT EN

Willkommen | Anmelden

Suchbegriff...

WARENKORB & KASSE
0 Produkte CHF 0.00

[HOME](#) [ÜBER RAUSCH](#) [PRODUKTE](#) [BERATUNG](#) [KRÄUTERLEXIKON](#) [NEWS](#)



Aktuelle Promotionen

<p>TEST & WIN</p> <p>TEST & WIN</p> <p>Jetzt Gratismuster* in Ihrer Apotheke/Drogerie abholen und Wellnesswochenende gewinnen.</p>	<p>TV-Show "Sara macht's"</p>	<p>Bad Hair Day?</p>	<p>Was unsere Produkte einzigartig macht</p>
--	-------------------------------	----------------------	--



[Home](#) [Aktuelles](#) [English](#) [Kontakt](#)

[ANWENDUNGSBEREICHE](#)

[ROHSTOFFE / TECHNOLOGIEN](#)

[UNSERE DIENSTLEISTUNGEN](#)

[ÜBER UNS](#)

Willkommen bei der Polygal AG

Die Polygal AG ist weltweit führend in der Erforschung und Nutzbarmachung pflanzlicher Hydrokolloide für verschiedene industrielle Applikationen. Von unseren vier Produktionsstätten in der Nähe der wichtigsten Rohstoff- und Absatzgebiete werden Kunden weltweit beliefert. Seit über 50 Jahren und in mehr als 60 Ländern rund um den Erdball ist Polygal ein Begriff für einen hohen Qualitätsstandard und Fachkompetenz in der Anwendungstechnik.



Textil

2/5



Schmidt Cleano 500

Marken



Aebi Schmidt

Aebi Schmidt ist der führende Systemanbieter von innovativen technischen Problemlösungen für die Reinigung und Räumung von Verkehrsflächen sowie dem Mähen von Grünflächen in anspruchsvollem Gelände. Unser Angebot umfasst Fahrzeuge, An- und Aufbaugeräte und die dazugehörigen Dienstleistungen. Aufgrund unserer langjährigen und internationalen Erfahrung sind wir Partner und Begleiter für unsere Kunden. Mit einem auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Service- und Dienstleistungsprogramm, bieten wir unseren Kunden für nahezu jedes Problem die passende Lösung!

Geschäftsfelder



- [Winterdiensttechnik](#)
- [Sommerdiensttechnik](#)
- [Flughafentechnik](#)

Aebi Schmidt Filme



Erleben Sie die Produkte von Aebi und Schmidt in Aktion.
[Aebi Schmidt YouTube Kanal](#)

Nachrichten



08.07.2014
Der Aebi TT211 ist zum Wettbewerb TRACTOR OF THE YEAR 2015 für die Endrunde nominiert!
Der Aebi TT211 wurde für die Endrunde...



[Home](#) | [Kontakt](#) | [Impressum](#) | [Inhalt](#)



Ihr Vorsprung durch unsere Stärke - Schalten Sie den Richtigen ein!

KISSLING SWISS SWITCHES

KISSLING
Gruppe

KISSLING
Elektrotechnik GmbH

KISSLING
Swiss Switches AG

KISSLING
Electrotec Inc.

KISSLING
Service GmbH

KISSLING Swiss Switches AG

Unternehmen

Zertifikate
Ihr Weg zu uns

Produkte

Branchen

Referenzen

Kontakt

Vertriebsnetz

KISSLING Swiss Switches AG

Die Kissling Swiss Switches AG mit Sitz in Weinfelden, Thurgau, ist einer der Fertigungsstandorte für Leistungsrelais und Schalter innerhalb der Kissling Gruppe. Dank der fundierten Fachkompetenz und langjährigen Erfahrung werden seit 2003 sowohl Standard- wie auch kundenspezifische Lösungen realisiert. Selbst anspruchsvolle Kundenwünsche werden schnell erfasst und durch die hohe Entwicklungs- und Fertigungsflexibilität in kürzester Zeit mit innovativen Produkten umgesetzt.

Nutzen Sie Ihre Chance und testen Sie KISSLING.

SCHALTEN SIE DEN RICHTIGEN EIN!

SERVICE

NEWS

Mitteilungen

Produkte

Messen

KARRIERE

Stellenangebote

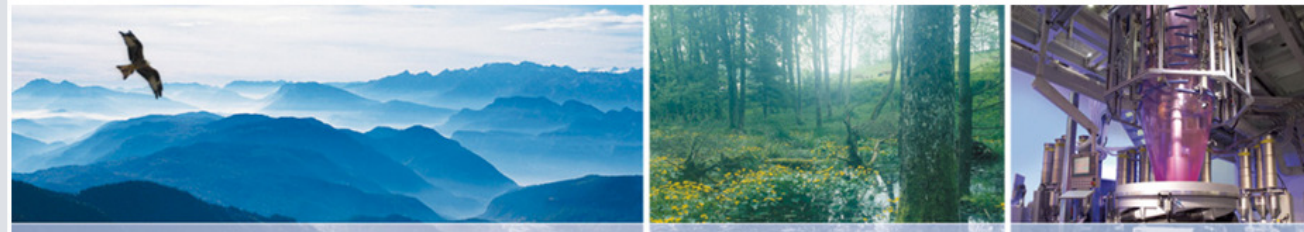
Ausbildung

REFERENZEN

Kunden

Suche

[erweiterte Suche](#)



Der Mensch steht im Mittelpunkt

„Qualität beginnt damit, die Zufriedenheit des Kunden in das Zentrum des Denkens zu stellen.“ (John F. Akers)

Innovative Produkte und Kundenorientiertheit sind für Gerlinger Industries oberste Prämisse. Das bedeutet für uns erstklassige Leistungen bei Beratung, Entwicklung, Produktion und Service.

Mit größter Sorgfalt und mit stets frischen Ideen streben wir nach kompromißloser Qualität für eine perfekte Anwendung von Produkten, die unseren Alltag begleiten und ihn sicherer und komfortabler gestalten.

Schonenden Umgang mit Ressourcen und modernste Verfahrenstechniken konzentrieren wir auf den Standort Deutschland als Land der Natur, Kunst und Kultur. Werte, an denen wir das Unternehmen Gerlinger Industries ausrichten und die unsere Verantwortung für die Zukunft widerspiegeln.

...fordern Sie uns!

- Polyurethane
- Polyesterurethanfolien
- Polyetherurethanfolien
- Hotmelt-Folien
- Medical-Folien
- Folien für Lordosenstützen
- Nahtabdichtung
- Beschichtung
- Laminierung
- Weiterverarbeitung





Willkommen bei Arbenz + Partner AG

Ihre Sicherheit ist unser Ziel

Als umfassender Dienstleister im Bereich Versicherungen und Personalvorsorge für Unternehmen ist es unser Anspruch, für Sie massgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Von der Analyse bis zur Realisierung sorgen wir mit einer systematischen Vorgehensweise, fundiertem Produkt-Know-how sowie Flexibilität und grossem Engagement dafür, dass Ihre Sicherheitsbedürfnisse risiko- und marktgerecht abgedeckt sind.

Unsere Kunden schätzen die Transparenz, Kompetenz und Zielstrebigkeit, mit der wir die Projekte angehen, realisieren und dadurch Mehrwerte schaffen. Dank unserer Unabhängigkeit von den Versicherern können wir uns ganz auf die Vertretung Ihrer Interessen und eine optimale Beratung fokussieren.

Offene Stellen

- > Mitarbeiter/in Kundenbetreuung (Mandatsleitung)
- > Mitarbeiter/in Innendienst / Kundenadministration

> [alle Stellen](#)

Newsletter

- > 18.02.2014 | Newsletter Februar
- > 17.12.2013 | Newsletter Dezember



SYSTEMBAU

VERPACKUNGEN

INNENAUSBAU

UNTERNEHMEN

Galerie

Systembau. Natürlich gut.

Schweizer Qualität - bis ins letzte Detail.



Home

Systembau - Verpackungen - Innenausbau

Seit fast 100 Jahren ist die KIFA erfolgreich im Bereich Bau und Verpackung. Über der klaren Trennung zwischen **Systembau und Verpackungen** steht die Gemeinsamkeit der beiden Betriebszweige: das Holz! Ob als Bau- oder Verpackungsmaterial – wir sind Spezialisten im Umgang mit Holz. Holz erweist sich als sehr guter Baustoff auch in Ergänzungen mit anderen Materialien. Holz ist aber auch ein idealer Werkstoff, um Verpackungen nach Mass oder in Serie herzustellen.

REFERENZEN

470 Überbauung Châtel, Aadorf



Weitere Projekte:

- > [aktuelle Projekte](#)
- > [Kliniken / Spitäler](#)

AKTUELLE PROJEKTE

KIFA setzt neue Massstäbe im Systembau



In Rekordzeit entstanden zwei Büro- und ein Produktionsgebäude in Basel. Über 6'000 m² Geschossfläche werden bis anfangs Oktober bezogen.



NEWS

- > [Aktuell](#)
- > [Newsletter](#)
- > [Jobs](#)

KONTAKT

- > [Kostenlose Beratung](#)
- > [Standorte](#)
- > [Kontaktaufnahme](#)
- > [Telefon +41 52 368 41 21](#)

INFORMATIONEN

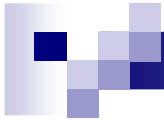
- > [Downloads](#)
- > [Anfrage Paletten & Faltkisten](#)
- > [Prospekte bestellen](#)
- > [Referenzen Systembau](#)
- > [Referenzliste bestellen](#)
- > [Lexikon](#)

KIFA AG
Kapellstrasse 6
CH-8355 Aadorf

Tel. +41 52 368 41 21
Fax +41 52 368 41 41
E-Mail [info\[at\]kifa.ch](mailto:info[at]kifa.ch)

Wir
verpacken
Güter
sicher und
schnell.





SCHÖTTLI

SCHÖTTLI - Group | Unternehmen - Hochleistungs-Spritzgusswerkzeuge für Kunststoffprodukte

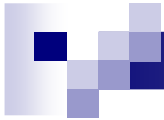


- SCHÖTTLI Stärken
- SCHÖTTLI Werte
- SCHÖTTLI family
- Standorte

One brand. One solution.

SCHÖTTLI ist der global aufgestellte Spezialist für die Entwicklung und Fertigung hochpräziser und hocheffizienter Formen und Komplettlösungen für die Massenproduktion von Kunststoffspritzguss-Teilen in den Bereichen [MED](#), [CAP](#) und [PAC](#).

Unser Ziel ist es, konsequent die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden weiterzuentwickeln. Deshalb liefern wir Lösungen, die im Markt entscheidende Vorteile bieten:



„In guten Zeiten braucht man den Verwaltungsrat nicht und in schlechten Zeit nützt er nichts.“



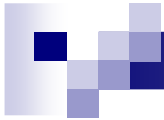
Governance, Risk & Compliance (GRC)

- **Governance:** Die Unternehmensführung durch definierte Richtlinien. Dazu zählt die Festlegung von Unternehmenszielen, die darauf angewandte Methodik zur Umsetzung und die Planung der notwendigen Ressourcen für das Erreichen der Ziele.
- **Risk Management:** Das Management mit bekannten und unbekanntem Risiken durch definierte Risikoanalysen.
- **Compliance:** Die Compliance bedeutet das Einhalten interner und externer Normen, für die Bereitstellung und die Verarbeitung von Informationen.



Unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des VR (1/2)

- Die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
- Die Festlegung der Organisation;
- Die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung;
- Die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;



Unübertragbare und unentziehbare Aufgaben des VR (2/2)

- Die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
- Die Erstellung des Geschäftsberichtes sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
- Die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.



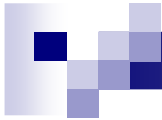
Auskunft und Einsicht

- **Effektives Informationssystem als Grundvoraussetzung für VR-Mandat**
- **Recht und Pflicht auf Information**
- **Grenzen des Informationsrechtes**
- **Auskunftsrecht an den VR-Sitzungen**
- **Auskunftsrecht ausserhalb der VR-Sitzungen**
- **Einsichtsrecht in Bücher und Akten**



Organisationsreglement

- **Geschäftsführung bei allen Mitgliedern des VR gesamthaft**
- **Statutarische Ermächtigung zur Übertragung der Geschäftsführung mittels Organisationsreglement;**
- **Keine Haftung für Schaden durch GL, sofern nachgewiesen, dass bei Auswahl, Unterrichtung und Überwachung nötige Sorgfalt angewendet worden ist;**



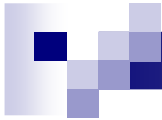
Sorgfaltspflicht (1/2)

- **Objektivierter Massstab der Sorgfaltspflicht**

- „es ist die Sorgfalt massgebend, die ein vernünftiger und gewissenhafter Mensch unter gleichen Umständen und in einem vergleichbaren Moment hätte anwenden müssen.“

- **Unternehmerisches Risiko und Sorgfaltspflicht**

- Risiko gehört zur Führung eines Unternehmens;
- Hohe Risiken bergen hohe Gewinnchancen;
- Entscheidend ist jedoch das Mass: das Verlustrisiko muss in einer vernünftigen Relation zu den Mitteln der Gesellschaft stehen.



Sorgfaltspflicht (2/2)

- **Leitlinien der Sorgfaltspflicht**

- Übernahme eines VR-Mandates ohne erforderliche Fähigkeiten und Kenntnisse;
- Verletzung der Handlungs- und Mitwirkungspflicht: Nichterkennen einer zu erfüllenden Aufgabe oder Unterlassung, wenn Mängel erkannt worden sind.
- Keine laufende Überprüfung der Liquidität und der Finanzlage
- Unterlassung des Beizuges von Spezialisten in der Beratung.

- **Delegation der Geschäftsführung nach Art. 716 b**



- Treuepflicht
- Geheimhaltungs- und Schweigepflicht
- Konkurrenzverbot
- Gleichbehandlungspflicht
- Grundsatz der schonenden Rechtsausübung



Organhaftung (Art. 754 ff. OR)

- **Personen, die sich mit der Verwaltung, Geschäftsführung und Liquidation, der Gründung, der Emission von Prospekten und der Revision der AG befassen.**

- **Organbegriff nach BGer:**

„Unter die Organhaftung fallen jene Personen, welche durch Gesetz, Statuten oder aufgrund der faktischen Organisation an der Willensbildung der Gesellschaft teilhaben und auch mit entsprechender rechtlicher und tatsächlicher Entscheidungskompetenz ausgestattet sind.“

- Hauptaktionäre
- Banken
- Treugeber in fiduziarischen Rechtsverhältnissen
- Im Konzern: Muttergesellschaft
- Nicht jedoch Mitarbeiter, die lediglich einen eingeschränkten Geschäftsbereich ausüben.



Sorgfaltspflichtverletzung (1/4)

- **Missachtung der durch das Gesetz oder die Statuten auferlegten Pflichten des VR; Nichtbeachtung von Rechtsnormen sowohl des Aktienrechts als auch der übrigen Rechtsordnung, insbesondere sämtliche Bestimmungen, die für die Tätigkeit der Gesellschaft und des VR massgebend sind. Dazu gehören z.B. auch das Wettbewerbsrecht, das Börsengesetz, das Sozialversicherungsrecht, das Steuerrecht, aber auch spezielle Rechtsnormen, die für den Geschäftsbereich der Gesellschaft im besonderen bestehen.**
- **Überprüfung von Geschäftsentscheiden (Business Judgement Rule)**
 - Vorliegen eines Geschäftsentscheides
 - Unabhängiges und unbefangenes Organ, kein Interessenkonflikt
 - Ausreichende Informationsbasis, Prüfung von Alternativen, Möglichkeit der Nachvollziehbarkeit von Entscheiden
 - Einwandfreier Entscheidungsprozess unter Berücksichtigung der Normen, insbesondere auch der internen Normen und Weisungen



Sorgfaltspflichtverletzung 2/4)

- **Übersicht (u.a. aus: persönliche Haftungsrisiken nach neuem Aktienrecht, von Peter Forstmoser u.w., Zürich 1994):**

Pflichtwidrigkeit bejaht z.B. wenn der VR:

- der Gesellschaft Vermögenswerte entzieht, ohne sicherzustellen, dass diese eine entsprechende Gegenleistung erhalten.
- Investitionen von 80% des Gesellschaftsvermögens in spekulative Anlagen macht, obwohl beigezogene Fachleute die Investition befürworteten.
- für das Gesellschaftsvermögen keine zinstragenden Anlagen macht.
- keine angemessene Risikoverteilung beachtet; Klumpenrisiken sind selbst dann nicht gerechtfertigt, wenn die Bonität des Schuldners ausser Frage stehen würde.
- nicht nur freie Aktiven, sondern auch die zur Erfüllung von fälligen Verbindlichkeiten im Inland benötigten Mittel der Gesellschaft ins Ausland abschiebt.



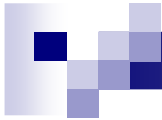
Sorgfaltspflichtverletzung (3/4)

- einen Schuldbrief auf Immobilien der Gesellschaft für persönliche Verbindlichkeiten verpfändet.
- mit den Mehrheitsaktionären Geschäfte tätigt, die für die Gesellschaft und die Minderheitsaktionäre nachteilig sind und etwa zugunsten der Mehrheitsaktionäre bewusst zweifelhafte Schulden in die Bilanz aufnimmt.
- mit persönlichen, von der Gesellschaft gewährten Krediten spekuliert und den Kreditkonten der Gesellschaft nicht die nötige Aufmerksamkeit zuwendet.
- im Konzern die Interessen der Muttergesellschaft statt derjenigen der Tochtergesellschaft, für die er tätig ist, in den Vordergrund stellt.
- trotz Unregelmäßigkeiten in der Geschäftsführung einzelner Verwaltungsräte, die den übrigen bekannt sein müssen, keine Untersuchungen und weitere Massnahmen veranlasst.



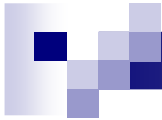
Sorgfaltspflichtverletzung (4/4)

- die notwendigen Abschreibungen nicht vornimmt, sodass die gesetzlich zulässige Höchstbewertung weit überschritten wird.
- weder selbst ein Budget aufstellt und eine seriöse Finanzplanung einrichtet, noch dies bei Delegation der Geschäftsführung anordnet.
- die Vorschrift von Art. 725 OR missachtet, obwohl er über die bestehende Überschuldung im Bilde ist oder sein müsste.
- sich trotz Unerfahrenheit nicht von einem Spezialisten beraten lässt.
- sein Mandat angenommen hat, obwohl ihm die dafür nötigen Kenntnisse fehlen.
- Eventualverpflichtungen in Millionenhöhe zugunsten eines Verwaltungsrates begründet.



Spezielle Haftungstatbestände für VR

- **Strenge Haftung für öffentlich-rechtliche Forderungen**
- **Nichtbezahlung der AHV-Prämien für Arbeitnehmer**
 - strenge Praxis des eidgenössischen Versicherungsgerichtes;
 - sofern keine Anhaltspunkte für die Rechtmässigkeit des Handelns oder die Schuldlosigkeit des Arbeitgebers bestehen, werden die Organe ins Recht gefasst;
 - faktische Kausalhaftung;
 - bereits mit Mandatsannahme Übernahme der Haftung für in der Vergangenheit nicht bezahlte AHV-Beiträge.
- **Haftung für Steuerschulden**
 - Insbesondere gemäss Art. 15 Abs. 1 Verrechnungssteuergesetz und Art. 55 Abs. 1 Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer;
 - Besondere Gefahr bei Verrechnungssteuer, wenn AG ihren Sitz ins Ausland verlegt, indem sie der Gesellschaft ihre Aktiven entzieht.



Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (1/9)

- **Eigene Prüfung**
 - Zeitverhältnisse;
 - Fach- oder Branchenkenntnisse.
- **Kennenlernen des Geschäftsbereichs**
 - Bereitschaft zur Einarbeitung;
 - Kennenlernen der übrigen Verwaltungsräte und der Geschäftsleitung.
- **Studium der Geschäftsberichte und Protokolle**
 - Geschäftsberichte inkl. Jahresrechnung und Jahresbericht;
 - evtl. Zwischenabschluss erstellen lassen;
 - Revisions- und Erläuterungsberichte;
 - Finanzplanung verlangen;
 - Bewilligung einholen, um mit der Revisionsstelle ein offenes Gespräch zu führen;
 - VR- und GV-Protokolle der letzten zwei, drei Jahre.



Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (2/9)

- **Studium der Geschäftsgrundlagen**
 - Statuten, Organisationsreglement;
 - evtl. ABV;
 - wichtige Verträge, Kunden- und Lieferantenspektrum;
 - Produkt und Potential der Unternehmung.
- **Versicherungen und Steuern**
 - evtl. Bestätigung verlangen, dass AHV- und BVG-Beiträge bis dato abgeführt wurden;
 - evtl. Aktualität der Steuerdeklarationen überprüfen;
 - Versicherung für Organhaftung.
- **Spiel der AG spielen**
 - Einhaltung der Formalitäten, auch wenn es sich um eine Ein-Mann-Aktiengesellschaft handelt.



Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (3/9)

- **Einhaltung insbesondere folgender Formalitäten:**
 - mindestens zwei VR-Sitzungen (Budget, Abnahme Geschäftsbericht);
 - fristgemässe Einhaltung der GV;
 - Protokollierung der VR-Sitzungen und der GVs;
 - keine Gewinnentnahmen (auch nicht verdeckte) ohne GV-Beschlüsse, basierend auf einer revidierten Bilanz;
 - Führen des Aktienbuches.

- **Regelung der Zeichnungsberechtigung**
 - wenn möglich Kollektivunterschrift;
 - Vermeidung von Einzelzeichnungsberechtigung, wenn derselbe im Ausland Wohnsitz hat.



Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (4/9)

- **Mandat aktiv ausüben:**
 - Teilnahme an Sitzungen;
 - Verlangen der notwendigen Informationen;
 - für ein den Verhältnissen ausreichendes und der Gesellschaft angepasstes Reporting sorgen, mindestens Quartalszahlen verlangen, inkl. Abweichung vom Budget;
 - Auskunftsrecht und Einsichtsrecht durchsetzen.

- **Organisationsreglement mit ausreichendem Detaillierungsgrad**

- **Laufende Überprüfung der Strategie und der Massnahmen sowie Mittelverwendung**



Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (5/9)

- **Schaffen einer für die Gesellschaft angemessenen Organisation**
 - Delegation der Kompetenzen an die Geschäftsleitung
 - und, wenn vorhanden, an einen VR-Delegierten
- **Die Minderheiten leben lassen**
 - Gleichbehandlungsgebot anwenden
 - Gebot der schonenden Rechtsausübung
 - Interessen der Minderheit ernst nehmen
 - ABV
- **Handeln wie ein sorgfältiger Einzelunternehmer**
 - Gleiche Sorgfalt anwenden, wie wenn es das eigene Unternehmen und das eigene Kapital wäre.



Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (6/9)

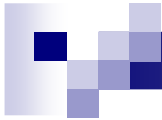
- **Die nicht delegierbaren Aufgaben tatsächlich ausüben**
 - Kompetenzkatalog kennen und anwenden
 - sorgfältige Auswahl der beauftragten Personen sowie deren angemessene Instruktion und Überwachung beachten
 - auf die Qualität der Geschäftsführung Gewicht legen

- **Einhaltung der Buchführungsvorschriften**
 - Rechnungswesen muss der Gesellschaft angepasst sein
 - Buchführung muss eine genügende Aussagekraft haben
 - Mit Kennzahlen arbeiten
 - Finanzkontrolle und Finanzplanung
 - Qualität des Finanzverantwortlichen
 - Vermeiden von Klumpenrisiken, auch bei Schuldnern mit guter Bonität



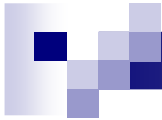
Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (7/9)

- **Checken der Vertragsrisiken**
 - Wichtigste Verträge auf Risiken und Optimierung untersuchen lassen
- **Regelung der Personalpolitik überprüfen**
- **Bei wichtigen Sachgeschäften externe Fachberater zuziehen**
- **Vermeiden von Interessenkollisionen**
 - Vorsicht bei Geschäften, die den Allein-, Mehrheits- oder Hauptaktionären besondere Vorteile einräumen
 - Einhaltung der Treuepflicht



Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (8/9)

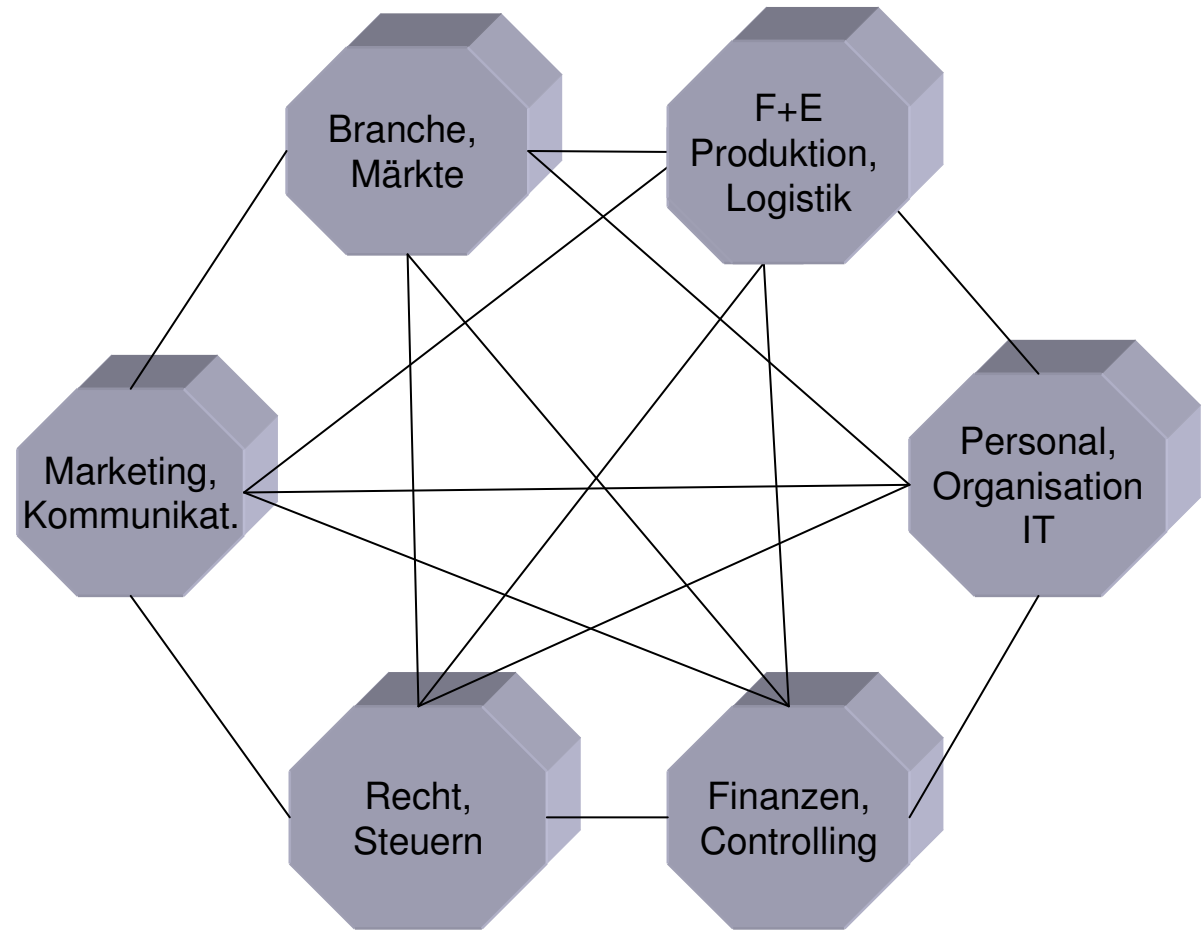
- **Laufende Überwachung der Erfüllung der öffentlich-rechtlichen Forderungen**
 - Prüfung der Abführung der AHV- und BVG-Beiträge sowie der Beiträge an Unfallversicherung und Krankentaggeldversicherung
 - Stichprobenweise Kontrolle der Mehrwertsteuerdeklarationen
 - Bei Gewinnausschüttungen Beachtung der Verrechnungssteuer
 - Beachtung des Transfer-Pricing bei nahestehenden Gesellschaften
 - Aktuelle Deklaration der Steuern
- **Bei sensiblen Geschäftsbereichen Vorbereitung der Unternehmenskommunikation**



Vermeidung der persönlichen Haftbarkeit (9/9)

- **Beachtung der für den Geschäftsbereich wichtigen Spezialgesetzgebung**
- **Obiter dictum im Protokoll aufnehmen**
 - Bei Nichteinverständnis Gegenstimme protokollieren lassen
 - In wichtigen Fällen Einberufung einer a.o. VR-Sitzung verlangen, in der auf den Beschluss zurückzukommen ist.
- **Notbremse: Rücktritt**

Funktionen und Kompetenzen im Verwaltungsrat





Individuelle Rolle und Funktion

- **Sicherstellung Corporate Governance und Compliance**
 - Bestehendes und künftiges Recht, Steuern
- **Häufig Vertrauensperson für Inhaber**
 - Ehrlichkeit, Loyalität, Rückkoppelung, Berater
- **Mittler zwischen verschiedenen Anspruchs- oder Aktionärsgruppen**
 - Generationen
 - Joint Venture etc.
 - Öffentliche Hand
- **Spezialisierung und Kompetenzen**
 - Learning by doing
 - Know-how-Transfer
 - Spezialisierung
- **Verhandlungen mit Dritten**
 - Banken, öffentliche Hand, Partnerschaften/Allianzen etc.



Risiken und Herausforderungen von international tätiger KMUs

- Mangel an qualifizierten Mitarbeitern
- Währungsverwerfungen
- Zulassungsprobleme
- Zunehmender Protektionismus
- Preisdruck
- Innovationstempo
- Sicherung Bezug Rohstoffe



Spezielle Herausforderungen für Dienstleistungsunternehmen

- „War of Talents“
- Automatisationsdruck, bis hin zur Industrialisierung
- Notwendigkeit nach Identifikation und Abgrenzung
- Neue Vertriebskanäle
- Massive Zunahme des Regulationsumfeldes und der Haftungsrisiken



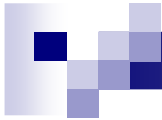
Red Flags Beispiele (1/2):

- Banken-“Druck“
- Liquiditätsengpässe / Überschreitung Kreditrahmen, Spezialanträge an Banken
- Wiederholte Abweichungen in den Budgets und Prognosen
- Verfehlte Hoffnungen auf Auftragseingänge
- Versuch der Überbewertung oder auch Höherbewertung von Aktiven
- Wiederholte Zahlungsverzugssituationen
- Wesentliche Marktanteilsveränderungen oder über Jahre entsprechender, schleichender Prozess
- Andauernder rückläufiger Umsatz oder Ertrag
- Nichteinhaltung der Fristen gegenüber Behörden (MWSt. etc.)
- Unkritische Geschäftsleitung (Harmonie); Dominanz einer Person



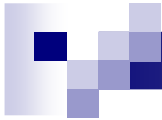
Red Flags Beispiele (2/2):

- Unzureichendes und/oder zu spätes Reporting
- Häufiger Personalwechsel in Schlüsselfunktionen
- Kurzarbeit
- Schlecht vorbereitete Präsentationen, Überforderung
- Unterbilanz oder Überschuldung
- Ungenügende Eigenkapitalquote
- Klumpenrisiken
- Anstieg der Debitorenausstände im Verhältnis zum Umsatz
- Zunahme der Vorräte und der angefangenen Arbeiten
- Anstieg der Lieferantenverbindlichkeit
- Garantieansprüche, Rückbehalte
- Umsatz- und Margenentwicklung tendentiell negativ
- Lieferantenmacht



Massnahmenspektrum (1/4)

- **„Abspecken“ – Kostensenkungsprogramme**
- **Erhöhung der Arbeitszeiten**
- **Beschaffung**
 - Druck auf Lieferanten, Nachverhandlungen, neue Ausschreibungen
- **Verlagerung der Aufträge und Produktion ins Ausland**
 - Verlagerung von Aufträgen und Arbeitsplätzen ins Ausland
 - Kauf einer ausländischen Firma
 - „Kommt der Mitarbeiter nicht zum Werkstück, geht das Werkstück zum Mitarbeiter“



Massnahmenspektrum (2/4)

- **Effizienzsteigerung/Produktivität**

- z. B. Modularisierung
- Automatisierung
- Prozessoptimierung
- Serienfertigung auch im Anlagenbau (Zwang zur Grösse)
- Ständiger Verbesserungsprozess (z. B. Kaizen)

- **Kernkompetenzen**

- Desinvestition, Verkauf von Firmenbestandteilen
- Entscheidung: Was behält man in eigener Hand, was gibt man raus



Massnahmenspektrum (3/4)

- **Akquisition**

- Neue Absatzkanäle
- Evtl. radikaler Umbau, neue Märkte
- Änderung Vertriebsorganisation
- Kundennähe – Kundenbindung
- Wesentlich mehr Investitionen in Vertrieb

- **Innovation**

- Produkteinnovation und Verfahrensinnovation
- Ständiger Prozess (unterschiedlich)
- Kosten, Gefahr von Fehlinvestitionen



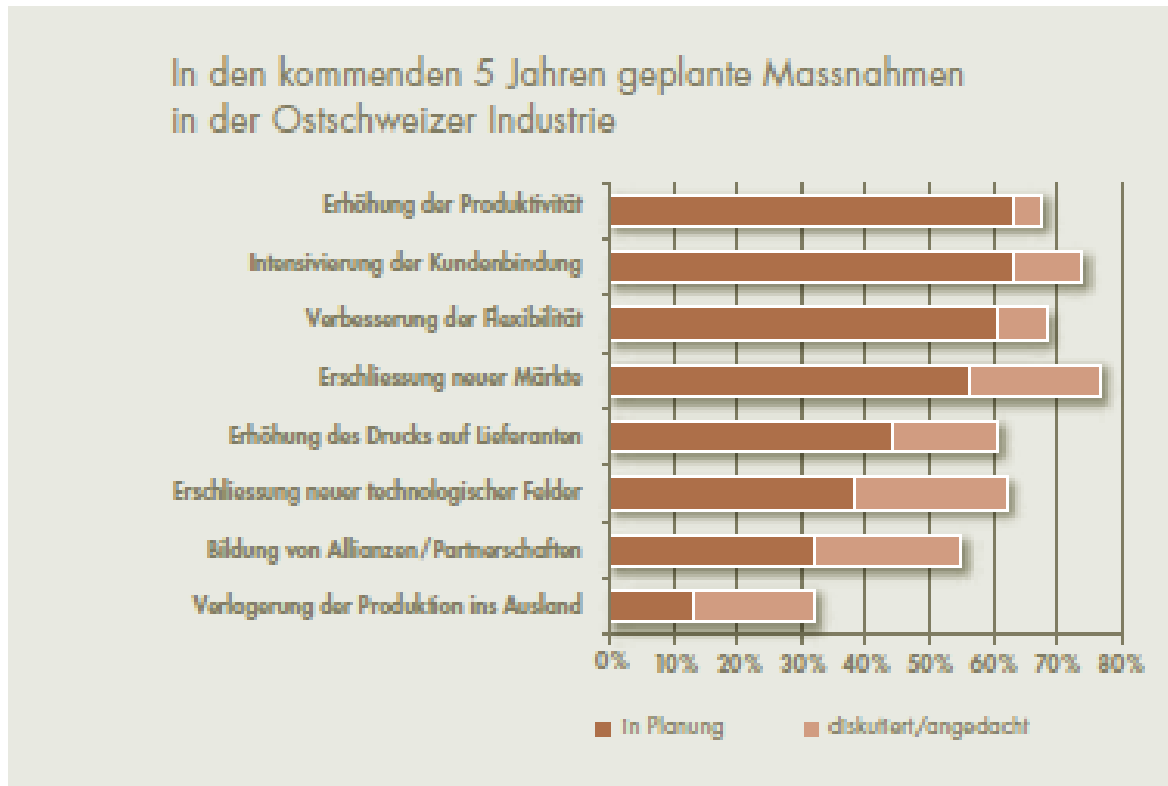
Massnahmenspektrum (4/4)

- **Verstärkung der Überwachung der Finanzen - Finanzierungssysteme**
- **Analyse Auftragseingang – Marktentwicklung**
 - Konkreter Fall: AE praktisch auf Null während Monaten, dann wieder Output-Probleme
 - Analyse: Verlust von Aufträgen oder Verlust von Marktanteilen



Ostschweizer Industrie – Geplante Massnahmen

Unternehmerbefragung 2012 von St. Galler Kantonalbank AG und IHK St.Gallen - Appenzell





Persönliche Instrumente (neben Red Flags)

- Kein Verharren in Denkkategorien, keine Extrapolation des Bekannten
- Fragetechnik, Aufdeckung von Widersprüchen
- Vergleich Aussagen alte Protokolle
- Handlungsmacht behalten durch Flexibilität und Reaktionsvermögen
- Informationsbeschaffung – Versuch, Zusammenhänge zu erkennen
- „Megatrends“
- Aushalten von unauflösbaren Widersprüchlichkeiten
- Intensive Auseinandersetzung mit der Komplexität
- Denken in Szenarien und Eventualplanungen
- Anpassungsfähigkeit als Strategieelement
- Eigenkapital – Substanz erhalten
- Nicht nur „War of Talents“, sondern Behalten qualifizierter Mitarbeiter

■

„Aufgabe eines Verwaltungsrates ist es, dafür zu sorgen, dass die Gesellschaft zweckmässig organisiert, gut geführt und dass alle notwendigen Instrumente zur Kontrolle und Überwachung vorhanden sind und auch funktionieren.“