

Der Verwaltungsrat

Ein Handbuch für die Praxis

Roland Müller

PD Dr. iur., Rechtsanwalt

Lorenz Lipp

Lic. oec., dipl. Wirtschaftsprüfer

Adrian Plüss

Dr. iur., Rechtsanwalt, MBA

Dritte, erweiterte und überarbeitete Auflage

Schulthess § 2007

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Literaturverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXXIX
1. Das Verwaltungsratsmandat	1
1.1 Notwendigkeit und Bedeutung von Verwaltungsräten	1
1.1.1 Gesetzliche Vorschriften	1
1.1.2 Statutarische Vorschriften	3
1.1.3 Konsequenzen bei fehlendem Verwaltungsrat	4
1.1.4 Nutzen für die Gesellschaft	5
1.1.5 Anforderungsprofil	7
1.1.6 Anzahl Verwaltungsratsmitglieder	8
1.1.7 Mehrfachverwaltungsräte und Überkreuz-Mandate	9
1.2 Voraussetzungen für ein Verwaltungsratsmandat	10
1.2.1 Aktionärseligenschaft	10
1.2.2 Urteilsfähigkeit	10
1.2.3 Wohnsitz	11
1.2.4 Unabhängigkeit	12
1.2.5 Statutarische Voraussetzungen	14
1.2.6 Persönliche Voraussetzungen	15
1.3 Wahl des Verwaltungsrates	18
1.3.1 Vorselektion	18
1.3.2 Einladung zur Generalversammlung	20
1.3.3 Auskunftspflicht	21
1.3.4 Abstimmung	22
1.3.5 Annahmeerklärung	24
1.3.6 Der stille Verwaltungsrat	25
1.3.7 Suppleanten	26
1.3.8 Der delegierte Verwaltungsrat nach OR 762	26
1.4 Recht auf einen Verwaltungsratssitz	27
1.4.1 Das Anrecht der Aktionärgruppen	27
1.4.2 Das Anrecht der Partizipanten	29
1.4.3 Das Anrecht aus anderen Gründen	30

1.5	Rechtsnatur des Verwaltungsratsmandates	31
1.5.1	Organschaftliches Verhältnis als Grundlage	31
1.5.2	Sonderstellung VR-Delegierter und VR-Präsident	32
1.5.3	Auswirkungen der rechtlichen Qualifikation	37
1.6	Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer	38
1.6.1	Problematik einer Doppelstellung	38
1.6.2	Voraussetzungen und Zulässigkeit einer Doppelstellung	40
1.6.3	Konsequenzen aus einer Doppelstellung als VR und Arbeitnehmer	42
1.7	Beginn des Verwaltungsratsmandates	44
1.7.1	Wahl und Annahmeerklärung	44
1.7.2	Eintragung im Handelsregister	45
1.7.3	Funktion und Unterschriftsberechtigung	45
1.8	Ende des Verwaltungsratsmandates	47
1.8.1	Beendigungsgründe im Überblick	47
1.8.2	Ende der Amtsdauer	48
1.8.3	Abberufung durch die Generalversammlung	50
1.8.4	Rücktritt des Verwaltungsrates	53
1.8.5	Auflösung der Gesellschaft	53
1.8.6	Weitere Beendigungsgründe	54
1.9	Konstituierung	55
1.9.1	Notwendigkeit und Möglichkeiten der Konstituierung	55
1.9.2	Der gemeinsam handelnde Verwaltungsrat	57
1.9.3	Ausschüsse des Verwaltungsrates	58
1.9.4	Die interne Aufgabenverteilung	59
1.9.5	Delegation an Dritte	61
1.9.6	Das Organisationsreglement	64
1.9.7	Das Funktionendiagramm	67
1.9.8	Der Präsident des Verwaltungsrates	68
1.9.9	Der Delegierte des Verwaltungsrates	70
1.9.10	Der Sekretär des Verwaltungsrates	73
1.10	Handelsregistereintrag	75
1.10.1	Eintragungspflicht	75
1.10.2	Eintragungsanmeldung	76
1.10.3	Publizitätsprinzip	78
1.10.4	Öffentlicher Glaube des Handelsregisters	79
1.10.5	Wirkung des Handelsregistereintrages	80
1.10.6	Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat	80
2.	Rechte des Verwaltungsrates	82
2.1	Die Rechte des Verwaltungsrates im Allgemeinen	82
2.1.1	Überblick über die Rechte des Verwaltungsrates	82
2.1.2	Die Rechte des Gesamtverwaltungsrates	82
2.1.3	Gliederung nach Funktionen	84

2.1.4	Möglichkeiten der Einschränkung	84
2.1.5	Rechtsanmassung	86
2.2	Einsichts- und Auskunftsrecht	88
2.2.1	Altes Recht – Neues Recht	88
2.2.2	Die in Frage stehenden Rechtsgüter	89
2.2.3	Das allgemeine Auskunftsrecht	90
2.2.4	Das Informationsrecht in den Sitzungen	91
2.2.5	Das Informationsrecht ausserhalb der Sitzungen	92
2.2.6	Einsicht in Bücher und Akten	93
2.2.7	Abweisung eines Gesuches	94
2.2.8	Einzelfragen	95
2.2.9	Informationsrechte im Konzern	96
2.3	Recht auf Sitzungseinberufung	96
2.3.1	Zeitpunkt	96
2.3.2	Form	97
2.3.3	Häufigkeit	98
2.3.4	Voraussetzungen	99
2.3.5	Traktanden	100
2.4	Weisungsrecht	101
2.4.1	Bedeutung	101
2.4.2	Form der Ausübung des Weisungsrechtes	103
2.4.3	Schranken des Weisungsrechtes	104
2.5	Honorierung von VR- und GL-Mitgliedern aus rechtlicher Sicht	104
2.5.1	Legalität und Legitimität	104
2.5.2	Aktienrechtlicher Minderheitenschutz	106
2.5.3	Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice	107
2.5.4	Empirische Angaben zur Entschädigung der VR-Mitglieder	108
2.5.5	Art der Entschädigung	111
2.5.6	Festsetzung der Entschädigung	113
2.5.7	Kumulation von Lohn- und Honoraranspruch	115
2.5.8	Vorhandene Möglichkeiten zur Begrenzung der VR-Honorare	122
2.5.9	Offenlegung der Entschädigung	125
2.6	Stimmrecht	127
2.6.1	Stimmrecht in den Verwaltungsratssitzungen	127
2.6.2	Stimmrecht in der Generalversammlung	129
2.6.3	Stimmrecht in den Geschäftsleitungssitzungen	131
2.7	Recht auf Anrufung des Richters	131
2.7.1	Allgemeines	131
2.7.2	Schadenersatzklagen	132
2.7.3	Strafklagen	133
2.8	Recht auf Mandatsniederlegung	134
2.8.1	Voraussetzungen	134
2.8.2	Wirkung	135
2.8.3	Selbstanmeldung beim Handelsregister	135

3. Pflichten des Verwaltungsrates	137
3.1 Übersicht über die Pflichten des Verwaltungsrates	137
3.1.1 Allgemeines	137
3.1.2 Unübertragbare Pflichten	139
3.1.3 Übertragbare Pflichten	140
3.1.4 Handlungsbedarf	141
3.1.5 Überprüfung der eigenen Tätigkeit	142
3.2 Oberleitung und Organisation der Gesellschaft	142
3.2.1 Oberleitung der Gesellschaft	142
3.2.2 Festlegung der Organisation	143
3.2.3 Bestellung und Beaufsichtigung der Geschäftsführung	144
3.3 Delegation	145
3.3.1 Voraussetzungen	145
3.3.2 Rechtswirkungen	147
3.3.3 Interne Delegation	149
3.3.4 Externe Delegation	149
3.3.5 Konsultation der GV	150
3.4 Finanzielle Führung	150
3.4.1 Die finanzielle Gesamtführung des Unternehmens	150
3.4.2 Ausgestaltung des Rechnungswesens	162
3.4.3 Bewertung und Kontrolle der stillen Reserven	166
3.4.4 Rechnungslegung	173
3.4.5 Ausgestaltung der Finanzkontrolle	188
3.4.6 Durchführung einer Risikobeurteilung	198
3.4.7 Ausgestaltung der Finanzplanung	204
3.4.8 Konzernrechnung	207
3.4.9 IT-Governance	211
3.5 Sitzungs- und Verhandlungsteilnahme	217
3.5.1 Allgemeines	217
3.5.2 Recht und Pflicht zur Teilnahme	218
3.5.3 Vorbereitungspflicht	219
3.5.4 Verhandlungsleitung	221
3.5.5 Ausstandspflicht	222
3.6 Protokollführung	222
3.6.1 Notwendigkeit der Protokollführung	222
3.6.2 Form der Protokollführung	223
3.6.3 Inhalt des Protokolls	224
3.6.4 Zirkulationsbeschluss	226
3.6.5 Telefon- und Videokonferenzen	227
3.7 Pflichten im Zusammenhang mit den Statuten	227
3.7.1 Grundsatz	227
3.7.2 Mindestliberierung	230
3.7.3 Amtsdauer	231
3.7.4 Beachtung der Aktionärsrechte	231

3.8	Treuepflicht und Konkurrenzierungsverbot	233
3.8.1	Grundsatz	233
3.8.2	Treuepflicht	235
3.8.3	Sorgfaltspflicht	236
3.8.4	Gleichbehandlungspflicht	238
3.8.5	Konkurrenzierungsverbot	239
3.8.6	Der Verwaltungsrat als Interessenvertreter	240
3.9	Führung des Aktienbuches	241
3.9.1	Gesetzliche Vorschrift	241
3.9.2	Gestaltung des Aktienbuches	242
3.9.3	Aktienübertragung	243
3.9.4	Einsichtsrecht ins Aktienbuch	247
3.10	Übrige Pflichten des Verwaltungsrates	249
3.10.1	Geheimhaltungspflicht	249
3.10.2	Erstellung des Geschäftsberichtes	249
3.10.3	Einberufung der Generalversammlung	250
3.10.4	Ausführung der Generalversammlungsbeschlüsse	254
3.10.5	Abgabe von Patronatserklärungen	255
3.10.6	Erstellen von Gründer- und Kapitalerhöhungsberichten	258
3.10.7	Anzeigepflichten und Massnahmen gemäss Art. 725 OR	260
3.10.8	Beurteilung der Leistung der Revisionsstelle	266
3.10.9	Aktenrückgabe	267
3.10.10	Sicherheitsinvestitionen versus Investitionsstopp	270
3.10.11	Der Verwaltungsrat als Finanzintermediär	274
3.10.12	Versicherungsreview	276
4.	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit	278
4.1	Allgemeines	278
4.1.1	Grundlagen für die zivilrechtliche Verantwortlichkeit	278
4.1.2	Unterschied zur strafrechtlichen Verantwortlichkeit	283
4.1.3	Bedeutung der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit	283
4.1.4	Umfang der zivilrechtlichen Verantwortlichkeit	284
4.1.5	Durchsetzung	286
4.1.6	Zivilrechtliche Verantwortlichkeit des faktischen Organs	290
4.1.7	Einredemöglichkeiten der Verwaltungsräte	291
4.2	Prospekthaftung	293
4.2.1	Gesetzliche Grundlagen	293
4.2.2	Klagevoraussetzungen	298
4.2.3	Beispiele	301
4.3	Gründungshaftung	303
4.3.1	Gesetzliche Grundlagen	303
4.3.2	Klagevoraussetzungen	305
4.3.3	Beispiele	307

4.4	Haftung aus Verwaltung und Geschäftsführung	308
4.4.1	Gesetzliche Grundlagen	308
4.4.2	Klagevoraussetzungen	310
4.4.3	Beispiele	312
4.5	Haftung für öffentlich-rechtliche Forderungen	316
4.5.1	Steuerrecht	316
4.5.2	Sozialversicherungsrecht	322
4.5.3	Umweltschutzrecht	330
4.5.4	Übrige öffentlich-rechtliche Belange	331
4.6	Weitere Haftungstatbestände	332
4.6.1	Haftung aus Vertrag	332
4.6.2	Haftung aus unerlaubter Handlung	334
4.6.3	Übrige Haftungstatbestände	335
4.7	Haftungssolidarität und Rückgriff	336
4.7.1	Gesetzliche Grundlage	336
4.7.2	Solidarität	337
4.7.3	Rückgriff	340
5.	Strafrechtliche Verantwortlichkeit	341
5.1	Bedeutung und Besonderheiten	341
5.1.1	Statistische Bedeutung	341
5.1.2	Verantwortlichkeit der Organe und des Unternehmens selbst	342
5.1.3	Verwaltungsstrafrecht	344
5.2	Mögliche Straftatbestände	345
5.2.1	Überblick	345
5.2.2	Ungetreue Geschäftsbesorgung	346
5.2.3	Ausnützung vertraulicher Tatsachen	348
5.2.4	Geheimnisverletzung	352
5.2.5	Konkursdelikte	353
5.2.6	Körperverletzung	356
5.2.7	Urkundendelikte	357
5.3	Besonderheiten des Strafverfahrens	358
5.3.1	Unschuldsvermutung	358
5.3.2	Vergleich und Klagerückzug	359
5.3.3	Kostenfolge	360
5.3.4	Adhäsionsweise Zivilklage	361
6.	Haftungsprävention	363
6.1	Allgemeines	363
6.1.1	Begriff und Bedeutung der Haftungsprävention	363
6.1.2	Zivilrechtliche und strafrechtliche Haftungsprävention	363
6.1.3	Zulässigkeit der Haftungsprävention	364

6.2	Generelle Möglichkeiten der Haftungsprävention	365
6.2.1	Allgemeines	365
6.2.2	Auswahl der Gesellschaft	368
6.2.3	Zusammensetzung des Verwaltungsrates	370
6.2.4	Organisation	371
6.2.5	Faktische Organschaft	372
6.3	Spezielle Präventionsmöglichkeiten	373
6.3.1	Mandatsvertrag	373
6.3.2	Versicherungen für Verwaltungsräte	375
6.3.3	Décharge-Erteilung	379
6.3.4	Ehevertrag	386
6.4	Risk Management	387
6.4.1	Gesetzliche Grundlagen des Risk Managements	387
6.4.2	Risk Management als neue Aufgabe des Verwaltungsrates	389
6.4.3	Bedeutung des Risk Managements für das Unternehmen	394
6.4.4	Organisation des Risk Managements	396
6.4.5	Prozesse und Umsetzung des Risk Managements	397
7.	Verwaltungsrat und Generalversammlung	402
7.1	Vorbereitung und Einberufung der Generalversammlung	402
7.1.1	Vorbereitung der Generalversammlung	402
7.1.2	Einberufungspflicht	405
7.1.3	Adressaten, Form und Fristen der Einberufung	406
7.1.4	Art der Bekanntgabe der Information	409
7.1.5	Inhaltliche Voraussetzungen der Einberufung	410
7.1.6	Änderung und Widerruf der Einberufung	415
7.1.7	Rechtsfolgen einer mangelhaften Einberufung	417
7.2	Durchführung der Generalversammlung	418
7.2.1	Teilnehmerkreis	418
7.2.2	Vertretung an der Generalversammlung	422
7.2.3	Leitung der Generalversammlung	426
7.2.4	Abstimmung	429
7.2.5	Protokoll	435
7.3	Auskunfts- und Informationspflicht	438
7.3.1	Auskunftspflicht an der Generalversammlung	438
7.3.2	Auskunftspflicht ausserhalb der Generalversammlung	440
7.3.3	Informationspflicht	440
7.4	Sonderprüfung	443
7.4.1	Wesen und Bedeutung	443
7.4.2	Voraussetzung für eine Sonderprüfung	445
7.4.3	Verhalten bei einer Sonderprüfung	446
7.4.4	Konsequenzen der Sonderprüfung	447

7.5	Verhalten bei Übernahmen	449
7.5.1	Entwicklung	449
7.5.2	Interessenkonflikte	450
7.5.3	Abwehrmassnahmen	451
8.	Verwaltungsrat und Revisionsstelle	453
8.1	Funktion und Wesen der Revisionsstelle	453
8.1.1	Allgemeines	453
8.1.2	Informations- und Bestätigungsfunktion	454
8.1.3	Prävention	458
8.1.4	Detektivfunktion	458
8.1.5	Revisionsstelle als sekundäres Organ	459
8.1.6	Grenzen der Revision	459
8.2	Gesetzliche Revisionspflicht	461
8.2.1	Differenzierte Revisionspflicht	461
8.2.2	Wahlrechte	462
8.2.3	Entscheidungskriterien über Art der Revision	468
8.3	Anforderungen an eine Revisionsstelle	470
8.3.1	Allgemeine Grundsätze, Schweizer Sitz	470
8.3.2	Grundsatz: Differenzierte Anforderungen	471
8.3.3	Zulassung	472
8.3.4	Voraussetzungen an Integrität, Ausbildung und Erfahrung	473
8.3.5	Unabhängigkeit	475
8.3.6	Weitere Anforderungen an die Revisionsstelle	482
8.4	Wahl der Revisionsstelle	485
8.4.1	Auswahl	485
8.4.2	Traktandierung der Wahl und Wahlvorschlag	490
8.4.3	Wahl an der Generalversammlung	490
8.4.4	Annahme der Wahl	491
8.4.5	Handelsregistereintrag	492
8.4.6	Amtsduer	492
8.5	Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der ordentlichen Prüfung	497
8.5.1	Prüfung der Jahresrechnung gegebenenfalls der Konzernrechnung	497
8.5.2	Prüfung der Gewinnverwendungsanträge des Verwaltungsrates	507
8.5.3	Prüfung der Existenz eines internen Kontrollsystems (IKS)	510
8.5.4	Berichterstattung über die Abschlussprüfung an die Generalversammlung	515
8.5.5	Umfassende Berichterstattung an den Verwaltungsrat	520
8.5.6	Anzeigepflichten	525
8.5.7	Teilnahme und Auskunftserteilung an der Generalversammlung	527
8.5.8	Notfalls Einberufung der Generalversammlung	529
8.5.9	Geheimhaltungspflicht	535
8.6	Hauptaufgaben der Revisionsstelle bei der eingeschränkten Revision	536
8.6.1	Eingeschränkte Prüfung der Jahresrechnung	537

8.6.2	Eingeschränkte Prüfung der Gewinnverwendungsanträge des Verwaltungsrates	540
8.6.3	Berichterstattung an die Generalversammlung	541
8.6.4	Anzeigepflicht: Ersatzweise Benachrichtigung des Richters	542
8.6.5	Allenfalls Anwesenheit an der Generalversammlung	543
8.6.6	Notfalls Pflicht zur Einberufung einer Generalversammlung	543
8.6.7	Geheimhaltungspflicht	543
8.7	Übrige gesetzliche Pflichten der Revisionsstelle	544
8.7.1	Gründungsprüfung	544
8.7.2	Kapitalerhöhungsprüfung	545
8.7.3	Kapitalherabsetzung	548
8.7.4	Umstrukturierungsprüfungen	549
8.8	Rechte der Revisionsstelle	552
8.8.1	Informationsrecht	552
8.8.2	Recht auf Entschädigung	555
8.8.3	Recht auf Selbständigkeit	556
8.8.4	Rücktrittsrecht	557
8.9	Verantwortlichkeit der Revisionsstelle	557
8.9.1	Einleitung	557
8.9.2	Gesetzliche Grundlagen für zivilrechtliche Verantwortlichkeit	558
8.9.3	Klageberechtigung	560
8.9.4	Schaden	561
8.9.5	Pflichtverletzung	562
8.9.6	Adäquater Kausalzusammenhang	563
8.9.7	Verschulden	564
8.9.8	Weitere Aspekte zivilrechtlicher Verantwortlichkeit	565
8.9.9	Strafrechtliche Verantwortlichkeit	566
9.	Der Verwaltungsrat im Konzern	568
9.1	Ausgangslage	568
9.2	Gründe für die Konzernbildung	569
9.3	Zur «Konzerndiskussion»	569
9.4	Stellung des Verwaltungsrats in der Konzerngesellschaft	570
9.4.1	Vorbemerkung	570
9.4.2	Wahl	571
9.4.3	Organisation, Rechte und Pflichten	571
9.4.4	Mandatsverträge	577
9.4.5	Aktienrechtliche Verantwortlichkeit	579
9.5	Sonderfragen	581
9.5.1	Zur Institutionalisierung einer Konzernstruktur	581
9.5.2	Darlehen in Konzernverhältnissen	584
9.5.3	Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften	587
9.5.4	Wechselseitige Beteiligungen	588

9.5.5	Konzernklauseln	589
9.5.6	Haftung aus Konzernvertrauen	589
9.5.7	Internationale Konzernsachverhalte	591

10.	Der Verwaltungsrat und Corporate Governance	592
10.1	Entstehung und Bedeutung des Begriffs Corporate Governance	592
10.1.1	Entstehung des Begriffs Corporate Governance	592
10.1.2	Übersetzung des englischen Begriffs Corporate Governance	592
10.1.3	Doppelte Funktion der Corporate Governance	594
10.2	Entwicklung der Corporate Governance	595
10.2.1	Entwicklung des Cadbury Report und des Combined Code in Grossbritannien	595
10.2.2	Die nachfolgende internationale Entwicklung von Corporate Governance	596
10.2.3	Die Entwicklung von Corporate Governance in der Schweiz	598
10.2.4	Die Entwicklung von Corporate Governance in der OECD	599
10.3	Rechtliche Regelungen von Corporate Governance in der Schweiz	599
10.3.1	Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance	599
10.3.2	Corporate-Governance-Richtlinie	604
10.3.3	Expertenbericht «Corporate Governance»	608
10.4	Bedeutung von Corporate Governance im schweizerischen Aktienrecht	609
10.4.1	Grundsatz des Comply or explain	609
10.4.2	Gewaltentrennung als Forderung von Corporate Governance	610
10.4.3	Transparenzvorschriften	615
10.5	Besondere Bedeutung von Corporate Governance für KMU	615
10.5.1	Überblick über die Bereiche von Bedeutung für KMU	615
10.5.2	Festlegung der Organisation	616
10.5.3	Finanzplanung und Finanzkontrolle	617
10.5.4	Übrige Auswirkungen von Corporate Governance	617
10.5.5	Erforderlichkeit von regulatorischen Massnahmen	620
10.6	Der Verwaltungsrat und Ethik	621
10.6.1	Ausgangspunkt	621
10.6.2	Bedeutung ethischen Verhaltens	622
10.6.3	Anregungen zu Ethik-Codes	622

11. Muster und Checklisten	625
11.1 Muster einer Annahmeerklärung als Verwaltungsrat	627
11.2 Muster eines Mandatsvertrages	628
11.3 Muster einer Anmeldung der Verwaltungsratswahl beim Handelsregister	631
11.4 Checkliste zum Wahlverfahren	634
11.5 Muster einer Domizilannahmeerklärung	641
11.6 Muster eines Domizilvertrages	642
11.7 Muster eines Konstituierungsbeschlusses	645
11.8 Muster Inhaltsverzeichnis eines Verwaltungsratsordners	646
11.9 Muster einer Einladung zur Verwaltungsratsitzung	647
11.10 Muster eines Verwaltungsratsprotokolls	649
11.11 Muster eines Zirkulationsbeschlusses	663
11.12 Checkliste zur Vorbereitung einer Generalversammlung	666
11.13 Muster einer Einladung zur Generalversammlung eines KMU	669
11.14 Muster einer Einladung zur Generalversammlung einer Publikumsgesellschaft	673
11.15 Muster einer Vollmacht zur Aktienvertretung	676
11.16 Muster eines dynamischen Aktienbuchs	677
11.17 Muster eines statischen Aktienbuchs	683
11.18 Muster eines Generalversammlungsprotokolls	685
11.19 Muster eines Universalversammlungsprotokolls	690
11.20 Muster von Statuten mit vinkulierten Namenaktien	693
11.21 Muster für Alternativklauseln in den Statuten	704
11.22 Muster eines Organisationsreglements	707
11.23 Muster für Alternativklauseln im Organisationsreglement	718
11.24 Muster eines Funktionendiagrammes	721
11.25 Muster eines Audit Committee Reglements	726
11.26 Muster eines Stellenbeschriebes für den VR-Präsident	734
11.27 Muster eines Stellenbeschriebes für den VR-Sekretär	738
11.28 Muster eines Führungskalenders	741
11.29 Muster Konzept MIS für Verwaltungsrat	742
11.30 Muster eines CEO Monatsreportes	744
11.31 Muster Cockpit Charts	746
11.32 Muster eines Liquiditätsplans	748
11.33 Muster eines Investitionsantrages	750
11.34 Muster Projektliste Stufe Verwaltungsrat	753
11.35 Muster eines Monatsreportes	754
11.36 Checkliste zum Geschäftsbericht für KMU	759
11.37 Muster eines Jahresberichtes	766
11.38 Muster zur Ausgestaltung des Rechnungswesens	778

11.39	Checkliste zur Darstellung der Jahresrechnung	785
11.40	Checkliste zur Aufdeckung von Vermögensdelikten	791
11.41	Muster einer Risk Policy	793
11.42	Muster einer Master Risk List	805
11.43	Muster einer Einzelrisikobeurteilung	808
11.44	Muster eines Risikoinventars	811
11.45	Muster Offenlegung Risikoüberprüfung im Anhang zur Jahresrechnung	816
11.46	Muster Business Conduct Guidelines	818
11.47	Muster einer Annahmeerklärung der Revisionsstelle	826
11.48	Muster eines Prüfungsauftrages der Revisionsstelle	827
11.49	Checkliste vorzubereitende Unterlagen für Revision	832
11.50	Muster eines Standard-Revisionsberichtes	837
11.51	Muster eines Revisionsberichtes mit Einschränkungen	839
11.52	Muster einer Vollständigkeitserklärung zuhanden der Revisionsstelle	841
11.53	Muster einer Rangrücktrittsvereinbarung	843
11.54	Muster einer Rücktrittserklärung eines Verwaltungsratsmitgliedes	847
11.55	Muster einer Anmeldung zur Löschung eines Verwaltungsratsmitgliedes	848
Sachregister		849