

Roland Müller

Prof. Dr. iur., Rechtsanwalt und Notar

**Protokollführung und
Protokollauswertung
bei Sitzungen
und Versammlungen**

2., aktualisierte und ergänzte Auflage



Bibliografische Information der «Deutschen Bibliothek».

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Alle Rechte, auch des Nachdrucks von Auszügen, vorbehalten. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

© Dike Verlag AG, Zürich/St. Gallen 2015

ISBN 978-3-03751-753-6

www.dike.ch

Vorwort

Im digitalen Zeitalter hat die Bedeutung von Protokollen zugenommen. Kein Computer ist in der Lage, Diskussionen oder Verhandlungen prägnant zusammenzufassen und Beschlüsse bzw. Entscheidungen mit den wichtigsten Punkten festzuhalten. Zudem hat das Bundesgericht die Business Judgement Rule auch für die Schweiz als anwendbar erklärt. Damit ist klargestellt, dass in den Protokollen ausführlich festgehalten werden muss, auf Grund welcher Ausgangslage, Informationen und Variantenabwägung ein Beschluss oder ein Entscheid zustande gekommen ist. Je weniger in einem Protokoll steht, umso weniger können sich die Entscheidungsträger entlasten. Die Aufgabe der Protokollführung ist damit noch wichtiger geworden.

Protokolle sind Visitenkarten eines Unternehmens, einer Institution oder einer Behörde. Form und Inhalt von Protokollen verraten viel über Organisation, Führung und Effizienz. Besonders wichtig aber ist die Tatsache, dass Protokolle einen vielfältigen Nutzen bringen. Sie sind nicht nur bloss Informationsmittel oder Gedächtnisstützen, sondern stellen ein wichtiges Beweismittel für die Rechtmässigkeit von Beschlüssen oder Wahlen sowie für die Erteilung von Aufträgen und Kompetenzen dar. Protokolle dienen mit ihrer Urkundeneigenschaft deshalb oft als Grundlage für Rechtsgeschäfte. Eine ordentliche Protokollführung liefert regelmässig den Nachweis für eine sorgfältige und pflichtbewusste Geschäftsführung.

Die Anforderungen an ein Protokoll und an den Protokollführer bzw. die Protokollführerin sind umfangreich und je nach Zweck des Protokolls unterschiedlich. In Sitzungen oder Versammlungen wird viel gesprochen und oftmals sind die Voten mit grossen Emotionen verbunden. Dennoch sollten Protokolle nur das Wesentliche enthalten und stets objektiv, verständlich und wahrheitsgemäss abgefasst sein. Protokollführer und Protokollführerinnen sind deshalb mit einer anspruchsvollen Aufgabe betraut.

Dieses Buch soll dazu beitragen, die Protokollführung und Protokollauswertung in privaten und öffentlichen Unternehmen, Institutionen und Verwaltungen zu optimieren. Es kann zudem als Nachschlagewerk zur Beantwortung von auftauchenden Fragen im Zusammenhang mit der Protokollführung dienen. Die vorliegende zweite Auflage enthält neue Muster und zusätzliche Checklisten im Anhang sowie ein noch detail-

lierteres Sachregister, um den Protokollführerinnen und Protokollführern eine echte Hilfe bei ihrer anspruchsvollen Aufgabe zu bieten.

Es ist erfreulich, dass die erste Auflage dieses Buches in verschiedenen Kursen als Standard-Lehrmittel eingesetzt wird und zwischenzeitlich vergriffen ist. Auch die zweite, überarbeitete und ergänzte Auflage hat hoffentlich den gleichen Erfolg. Ich danke jedenfalls schon jetzt meinem wissenschaftlichen Assistenten lic. iur. Thomas Oechsle für die sorgfältige Einarbeitung der neuen Gerichtsentscheide und meiner Frau Barbara für die permanente Suche nach aktueller Literatur zum Thema Protokollführung.

Staad, im September 2015

Prof. Dr. Roland Müller

Inhaltsverzeichnis

Literaturverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
I. Grundlagen und Voraussetzungen der Protokollführung	1
1. Regelung der Protokollführung	1
a) Gesetzliche Regelung der Protokollführung	1
b) Ergänzende Regelung der Protokollführung	6
aa) Erweiterung der gesetzlichen Vorgaben	6
bb) Protokollführungspflicht und Protokollführer	7
cc) Ausstandspflichten für Teilnehmer und Protokollführer	8
dd) Formelle Gestaltung des Protokolls	9
ee) Sprache und Inhalt des Protokolls	10
ff) Geheimhaltung und Einsichtsrecht	10
gg) Verteilung und Aufbewahrung	11
2. Nutzen der Protokollführung	12
a) Nutzen für die Sitzungs- bzw. Versammlungsteilnehmer	12
b) Nutzen für das Unternehmen, den Verband oder die Institution	14
c) Nutzen für Dritte und Behörden	15
3. Anforderungen an den Protokollführer	16
a) Persönliche Anforderungen an den Protokollführer	16
b) Fachliche Anforderungen an den Protokollführer	19
c) Personalunion von Protokollführer und Teilnehmer	20
II. Formelle und materielle Anforderungen an Protokolle	23
1. Arten von Protokollen	23
a) Abhängigkeit von der Art der Sitzung oder der Versammlung	23
b) Wörtliches Protokoll	25
c) Beschlussprotokoll	25
d) Beratungsprotokoll	26
2. Formelle Anforderungen an ein Protokoll	28
a) Ingress	28
b) Traktanden	30
c) Verständlichkeit	31
d) Sprachlich-stilistische Gestaltung	33
e) Muttersprache oder Fremdsprache	34
f) Unterschriften	34
g) Liste der Anhänge	36

h) Verteiler	37
i) Fristen	38
3. Materielle Anforderungen an ein Protokoll	39
a) Bekanntgabe von Ausgangslage, Unterlagen und gestellten Anträgen	39
b) Beratung, Diskussion oder Verhandlung	40
c) Beschlüsse und Wahlen	42
d) Wahrheit und Vollständigkeit	45
e) Business Judgment Rule	47
III. Spezialfragen zur Protokollführung	49
1. Sprachaufzeichnung	49
2. Virtuelle Sitzungen und Versammlungen	50
3. Abkürzungen	52
4. Stichentscheide	53
5. Schriftlich eingereichte Voten	54
6. Protokollierung von Anträgen	55
7. Gedächtnisprotokoll	55
8. Einsichtsrecht und Geheimhaltung	56
9. Aufbewahrung	58
a) Gesetzliche und statutarische Vorschriften zur Aufbewahrung von Protokollen	58
b) Verantwortlichkeit für die Aufbewahrung von Protokollen	58
c) Dauer der Aufbewahrung von Protokollen	59
d) Aufbewahrung von Originalen und Handnotizen	60
e) Elektronische Aufbewahrung von Protokollen	61
IV. Auswertung von Protokollen	63
1. Formelle Auswertung	63
a) Pendenzenliste	63
b) Genehmigung des Protokolls	63
2. Materielle Auswertung	67
a) Umsetzung der Beschlüsse und Wahlen	67
b) Nachvollzug der Sitzung oder Versammlung	67
c) Evaluation der Sitzungs- bzw. Versammlungseffizienz	68
d) Sammlung der Beschlüsse	69

V. Zusammenfassung und Empfehlungen	71
1. Bedeutung eines Protokolls	71
2. Praktische Empfehlungen zur Protokollführung	72
Anhänge	75
Anhang A: Muster Führungskalender	77
Anhang B: Muster Einladung zu einer Verwaltungsratssitzung	79
Anhang C: Muster Einladung zur Hauptversammlung eines Vereins	81
Anhang D: Muster Dokumentation zur Sitzungsvorbereitung	83
Anhang E: Muster Protokoll einer Verwaltungsratssitzung	85
Anhang F: Muster Protokollauszug	99
Anhang G: Muster Protokoll einer ordentlichen Generalversammlung	101
Anhang H: Muster Protokoll einer Universalversammlung	109
Anhang I: Muster Protokoll einer Delegiertenversammlung	113
Anhang J: Muster Beschlussprotokoll einer Geschäftsleitungssitzung	119
Anhang K: Muster Beschlussprotokoll einer Vorstandssitzung	123
Anhang L: Muster Memorandum	127
Anhang M: Checkliste zur Protokollführung	131
Sachregister	135

I. Grundlagen und Voraussetzungen der Protokollführung

1. Regelung der Protokollführung

a) Gesetzliche Regelung der Protokollführung

Bereits im Obligationenrecht von 1881 hatte der Gesetzgeber die Verwaltung einer Aktiengesellschaft verpflichtet, die erforderlichen Bücher zu führen. Ob dazu auch die Protokolle des Verwaltungsrates und der Generalversammlung gehören, war vorerst umstritten.¹ Der Bundesrat stellte dann in einem Rekursentscheid² klar, dass die Protokollführung über die Verhandlungen der Generalversammlung und des Verwaltungsrates für die Führung einer Aktiengesellschaft unerlässlich seien und die Protokolle demnach zu den «erforderlichen Büchern» im Sinne des Gesetzes gehören.³

Der Gesetzgeber schreibt in zahlreichen Bereichen die Protokollführung ausdrücklich vor oder setzt sie als Grundlage für behördliches Handeln voraus. Im Zivilgesetzbuch wird ein Protokoll ausdrücklich vorgeschrieben im Zusammenhang mit der Adoption⁴, dem Nottestament⁵, der Erbausschlagung⁶, der Stockwerkeigentümersammlung⁷ und der

¹ Vgl. WYDLER, 6 f.

² BBl. 1897 I 151 ff.

³ Doch auch die Protokolle des Bundesrates geben zu Diskussionen Anlass. So wurde im St. Galler Tagblatt vom 6. Juni 2015 auf Seite 5 festgestellt, die Protokolle der Bundesratssitzungen seien ein ewiger Zankapfel zwischen Regierung und Parlament. Die Diskussionen im Bundesrat könnten aufgrund der Protokolle nur ungenügend nachvollzogen werden. Nun gehe in Bundesbern das böse Gerücht um, nicht die Protokolle hätten ein Qualitätsproblem, sondern die Diskussion im Bundesrat. Tatsächlich hat die Geschäftsprüfungskommission des Ständerates am 29.1.2015 eine Motion zur Protokollführung eingereicht (Curia Vista Nr. 15.3006), wonach der Bundesrat zukünftig ein eigenes Protokollführungsteam beiziehen soll; der Bundesrat hat die Ablehnung der Motion beantragt. Die Motion wurde aber am 3.6.2015 im SR und am 4.6.2015 im NR angenommen; damit ist sie überwiesen und muss nun umgesetzt werden.

⁴ Vormerkung der Adoptionszustimmung durch die Eltern gemäss Art. 265a Abs. 2 ZGB (SR 210).

⁵ Beurkundung der Zeugenerklärung vor Gericht gemäss Art. 507 Abs. 2 ZGB.

⁶ Protokollführungspflicht der Behörde über die Erbausschlagung gemäss Art. 570 Abs. 3 ZGB.

⁷ Protokollführungspflicht über die Beschlüsse der Stockwerkeigentümersammlung gemäss Art. 712n Abs. 2 ZGB.

Viehverschreibung⁸. Im Obligationenrecht finden sich Vorschriften im Zusammenhang mit der Protokollführung bei der Aktiengesellschaft⁹ und bei der Genossenschaft¹⁰. In der Handelsregisterverordnung wird für zahlreiche Anmeldungen ein Protokoll als Beleg¹¹ vorgeschrieben.¹² Auch die Strafprozessordnung¹³ und das Bundesgesetz über Verwaltungsstrafverfahren¹⁴ enthalten diverse Vorschriften im Zusammenhang mit Protokollen. Damit ist die Liste solcher Gesetzesbestimmungen sicher noch nicht vollständig. Sie zeigt jedoch eindrücklich, dass Protokolle in gewissen Bereichen nicht nur hilfreich, sondern unabdingbare Voraussetzung sind, um bestimmte behördliche Handlungen zu erwirken.¹⁵ Trotz dieser häufigen Pflicht zur Protokollführung finden sich nur wenige Gesetzesvorschriften, in denen die Art und Weise der Protokoll-

⁸ Pfandrecht an Vieh ohne Übertragung des Besitzes gemäss Art. 885 Abs. 1 ZGB.

⁹ Anmeldungsgrundlage für die Bezeichnung der Gesellschaftsvertreter gemäss Art. 640 Abs. 4 OR (SR 220), Pflicht zur Protokollführung an der Generalversammlung gemäss Art. 702 OR und an den Sitzungen des Verwaltungsrates gemäss Art. 713 Abs. 3 OR.

¹⁰ Protokolle der Genossenschaftsverwaltung und der Genossenschafterversammlung gemäss Art. 902 Abs. 3 OR.

¹¹ Die Anforderungen an die Form der Handelsregisterbelege erfüllen sowohl ein Originalprotokoll als auch eine beglaubigte Abschrift eines Originalprotokolls bzw. ein beglaubigter Auszug aus einem Originalprotokoll. Beim Vorlegen eines Originalprotokolls als Handelsregisterbeleg muss es sich nach BLÄSI, 82 f. nicht zwingend um ein unterzeichnetes Originalprotokoll handeln, vielmehr reicht bereits eine Kopie des Originalprotokolls aus, welche mit den nachträglich im Original zugesetzten Unterschriften des Protokollführers und Vorsitzenden versehen ist.

¹² HRegV (SR 221.411) Art. 9 Abs. 4, 23 Abs. 1, 43 Abs. 1 lit. e, 62 Abs. 2, 66 Abs. 1 lit. c, 84 Abs. 1 lit. a, 85, 90 Abs. 1 lit. a, 94 Abs. 1 lit. c, 102 Abs. 1 lit. e, 106 Abs. 1 lit. c, 109 lit. a, 113 Abs. 1 lit. c und d, 131 Abs. 3, 138 lit. b, 138 lit. b und 141 Abs. 2.

¹³ StPO (SR 312.0) Art. 76 bis 79.

¹⁴ VStrR (SR 313.0) Art. 38.

¹⁵ Es bestehen allerdings auch Ausnahmen. So statuiert Art. 205 Abs. 1 ZPO explizit, dass Aussagen in einem Schlichtungsverfahren nicht protokolliert werden dürfen. Dies vor allem, um die Vertraulichkeit zu wahren und eine Einigung zu begünstigen. Es darf hier nur ein Verfahrensprotokoll geführt werden, welches über Ort und Zeit der Verhandlung, die Zusammensetzung der Behörde, die auf Seiten der Parteien Anwesenden und die Rechtsbegehren geführt werden. Vorbehalten bleibt allerdings die Verwendung von Aussagen im Falle eines Urteilsvorschlages oder eines Entscheides der Schlichtungsbehörde (Art. 205 Abs. 2 ZPO). Wegen der Anfechtbarkeit des Entscheides der Schlichtungsbehörde ist die Führung eines Verhandlungsprotokolls ab Beginn des – in der Regel unmittelbar an die Schlichtungsverhandlung anschliessenden – Entscheidverfahrens im Gegenteil sogar unerlässlich (Kantonsgericht SG vom 26.9.2012, BE.2012.48). Kommt es hingegen zu einer Einigung, so nimmt die Schlichtungsbehörde einen Vergleich, eine Klageanerkennung

führung oder ein zwingend notwendiger Inhalt detailliert geregelt wird.¹⁶ Im Zusammenhang mit der Abhaltung von Bürgerversammlungen finden sich in diversen Gemeindegesetzen zumindest Vorgaben, welche Eckdaten das Protokoll enthalten sollte (Ort und Zeit der Versammlung, Zahl der Stimmberechtigten, Zahl der an der Versammlung teilnehmenden Stimmberechtigten, Anträge, Beschlüsse und abgezahlte Einsprachen und Erledigung).¹⁷

Für die Protokollführung von VR-Sitzungen schreibt Art. 713 Abs. 3 OR vor, dass über die Verhandlungen und Beschlüsse ein Protokoll zu führen ist und das Protokoll durch den Vorsitzenden und Sekretär zu unterzeichnen ist.¹⁸ Dadurch wird nicht eine bestimmte Art und Weise der Protokollführung vorgeschrieben, aber immerhin wird implizit ein Beschlussprotokoll ausgeschlossen und das Erfordernis der Unterzeichnung schliesst eine Protokollierung durch Videoaufzeichnungen oder Tonbandaufnahmen aus.¹⁹ Detaillierte inhaltliche Regelungen des Protokolls können auch auf unverbindliche Empfehlungen beruhen. Die Corporate-Governance-Empfehlungen des Financial Reporting Council sehen vor, dass die VR-Mitglieder ihre Bedenken zur Geschäftsführung zu Protokoll geben müssen.²⁰

oder einen vorbehaltlosen Klagerückzug zu Protokoll und lässt die Parteien dieses unterzeichnen. Jede Partei erhält ein Exemplar des Protokolls. Dies hat letztlich die Wirkung eines rechtskräftigen Entscheides (Art. 208 Abs. 2 ZPO; Kantonsgericht SG vom 19.10.2011, BE.2011.41).

¹⁶ Konkrete Vorgaben finden sich insbesondere in den Art. 77 StPO und Art. 38 VStrR.

¹⁷ Der Verband Bündnerischer Gemeindeangestellter (VBGA) hat deshalb auf seiner Homepage (www.vbga.ch) eine Kurzanleitung zur Protokollführung publiziert.

¹⁸ Allerdings kommt dem VR-Protokoll keine konstitutive Wirkung zu, vgl. DUBS, VR-Sitzungen, 66. Beschlüsse sind nach BGE 133 III 77, E. 5 auch bei Fehlen eines Protokolls gültig. Das Protokoll beeinflusst nach DRUEY, 141, nicht das Beschlussgeschehen, sondern reflektiert dieses bloss seinerseits.

¹⁹ Gl.M. KRNETA, Rz. 833; BÖCKLI, § 13 N 149; HOMBURGER, Zürcher Kommentar, N 338f. zu Art. 713 OR; DUBS, VR-Sitzungen, 65; nach WYDLER, 88, hat das VR-Protokoll ein Verhandlungsprotokoll zu sein.

²⁰ Financial Reporting Council, Ziff. A.1.4 auf S. 4.

In keinem schweizerischen Gesetz findet sich eine Legaldefinition des Protokolls.²¹ Nach dem heutigen Sprachgebrauch hat das Wort Protokoll²² drei verschiedene Bedeutungen:²³

- *Protokoll im engeren Sinne*: Schriftliche Urkunde über den Ablauf und die Ergebnisse einer öffentlichen oder privaten Verhandlung bzw. Versammlung²⁴
- *Protokoll im weiteren Sinne*: Schriftliche oder elektronische Aufzeichnung einer Handlung, eines Verfahrens oder einer völkerrechtlichen Vereinbarung
- *Protokoll im diplomatischen Sinne*: Gesamtheit der im internationalen Verkehr vorgeschriebenen Handlungsweisen und anzuwendenden Regeln bei diplomatischen Handlungen oder Anlässen²⁵

Ohne ausdrückliche andere Regelung bezieht sich der Gesetzgeber im Zusammenhang mit der Protokollführungspflicht stets auf das Protokoll im engeren Sinne. Nachstehend soll deshalb ebenfalls nur von dieser eingeschränkten Bedeutung ausgegangen werden. Wesentliches Begriffsmerkmal des Protokolls im engeren Sinne ist die Urkundeneigenschaft. Dazu ist eine Unterzeichnung des Protokolls nicht notwendig.²⁶

Das Protokoll unterscheidet sich von einem Bericht dadurch, dass es während der Sitzung, Besprechung oder Versammlung aufgenommen bzw. verfasst wird, während der Bericht nachträglich einen bestimmten Sachverhalt erfasst und wiedergibt. Entsprechend sollte ein Protokoll in

²¹ Auch in § 58 des deutschen Bürgerlichen Gesetzbuches fehlt eine Legaldefinition, statt dessen wird von einer «Beurkundung der Beschlüsse» gesprochen; vgl. LEHMANN, S. 49.

²² Das Wort Protokoll ist aus dem lateinischen Wort «protocollum» hervorgegangen, das wiederum auf das griechische Wort «protókollon» zurückgeht und aus den Wortteilen «protos» entsprechend «der Erste» und «kólla» für «Leim» zusammengesetzt ist. Ursprünglich wurde damit ein Blatt bezeichnet, das den amtlichen Papyrusrollen vorgeleimt wurde (LANGER, 6 ff., mit weiteren Hinweisen zur geschichtlichen Entwicklung).

²³ In Anlehnung an WYDLER, 11 f. LEHMANN, S. 49, bezeichnet das Protokoll beim Verein als «dokumentierte Grundlage Ihrer Vereinsarbeit».

²⁴ In diesem Sinne definiert Langer, 6, das Protokoll als eine förmliche, wortgetreue oder auf wesentliche Punkte beschränkte Niederschrift, die über den Verlauf einer Tagung, einer Sitzung oder Verhandlung berichtet.

²⁵ Dazu ausführlich LANGER, 10 f.

²⁶ Im Anhang L auf S. 131 findet sich deshalb das Muster eines Memorandums, das ebenfalls zum Protokoll im engeren Sinn gehört.

der Gegenwartsform formuliert werden, während für einen Bericht die Vergangenheitsform korrekt ist.²⁷

Diejenige Person, welche die Verhandlungen und Beschlüsse einer Sitzung oder Versammlung festhält, wird meistens als Protokollführer oder Protokollführerin bezeichnet.²⁸ Um die Lesbarkeit dieses Buches zu vereinfachen, wird nachstehend i.d.R. nur noch vom Protokollführer gesprochen, obwohl in der Praxis sicher genauso häufig Protokollführerinnen vorkommen.²⁹ Je nach Rechtsform kann der Protokollführer aber auch als Aktuar (meist beim Verein) oder als Sekretär (bei einer Aktiengesellschaft oder einer Stiftung) bezeichnet werden. Funktion, Bedeutung und Verantwortlichkeit bleiben unabhängig von der Bezeichnung aber gleich.

Das Protokoll kann je nach Person des Protokollführers sowohl eine Privaturkunde als auch eine öffentliche Urkunde darstellen.³⁰ In der Regel ist der Protokollführer keine öffentliche Urkundsperson und es wird auch die für eine öffentliche Urkunde erforderliche Form nicht eingehalten, so dass in diesen Fällen das Protokoll immer eine Privaturkunde darstellt. Selbst Protokolle über Generalversammlungen und VR-Sitzungen sind in aller Regel Privaturkunden. Nur bestimmte Beschlüsse müssen von Gesetzes wegen durch öffentliche Urkunde bestätigt werden.³¹

Einer öffentlichen Urkunde wird aufgrund von Art. 9 ZGB eine verstärkte Beweiskraft zugesprochen, aber diese kommt vor allem im nichtstreitigen Rechtsverkehr zu tragen, d.h., die Urkunde hat eine Belegfunktion.³² Einer Privaturkunde kommt diese Vorzugsstellung gemäss Art. 9 ZGB nicht zu.³³ Sobald es aber um die prozessuale Beweiskraft geht, ist die Beweiskraft einer öffentlichen Urkunde praktisch nicht grösser als diejenige einer Privaturkunde, zumal die öffentliche Urkunde mit beliebigen Beweismitteln widerlegt werden kann.³⁴ Die Beweiskraft des

²⁷ Ebenso JONAS, 4; vgl. dazu auch hinten S. 10 und 29.

²⁸ In der Schweiz ist der Begriff Protokollführer oder Protokollführerin üblich; im Übrigen deutschsprachigen Europa wird oft auch der Begriff «Protokollant» bzw. «Protokollantin» verwendet (vgl. LANTER, 13 und 15).

²⁹ In den moderneren Gesetzen wird deshalb auch bewusst von Protokollführer und von Protokollführerin gesprochen (vgl. beispielsweise Art. 23 Abs. 2 HRegV).

³⁰ Gl.M. WYDLER, 21.

³¹ U.a. Art. 629 (Errichtung), Art. 647 OR (Statutenänderung), Art. 650 OR (ordentliche Kapitalerhöhung), Art. 736 Ziff. 2 OR (Auflösungsbeschluss).

³² BRÜCKNER, Rz. 242.

³³ WYDLER, 21.

³⁴ BRÜCKNER, Rz. 243.

Protokolls bewirkt nichts anderes, als dass die protokollierten Aussagen, Beschlüsse, Wahlergebnisse, Statutenänderungen und dergleichen bis zum Beweis des Gegenteils als erfolgt gelten. In negativer Hinsicht hat die Beweiskraft zur Folge, dass ein nicht protokollierter Vorgang wie etwa die Wahl oder Entlastung eines VR-Mitgliedes so lange als nicht stattgefunden gilt, als das Gegenteil nicht bewiesen ist. Die Beweiskraft kann aber auch ganz oder zumindest teilweise fehlen, wenn das Protokoll erkennbar lückenhaft oder in sich widersprüchlich ist.³⁵ Letztendlich unterliegen Protokolle aber immer der freien Beweiswürdigung durch den Richter.

Das Protokoll kann aber immer nur ein Beweisstück über Wissenserklärungen und Willensbildungen der Körperschaft in ihrem Innenverhältnis sein³⁶, weil es keine Willenserklärungen gegenüber Dritten enthält.³⁷ Protokollierte Aussagen können deshalb auch nicht als schriftliche Schuldanerkennung im Sinn von Art. 82 SchKG qualifiziert werden, selbst dann nicht, wenn eine Schuldverpflichtung der Körperschaft explizit im Protokoll verankert ist und von zeichnungsberechtigten Personen unterschrieben worden ist.³⁸ Dies ergibt sich aus dem Wesen der Schuldanerkennung. Mit der Schuldanerkennung erklärt der Schuldner seinen Willen, eine bestimmte Schuld bei deren Fälligkeit zu bezahlen oder zumindest als Sicherheitsleistung zu hinterlegen, d.h., die Schuldanerkennung ist eine empfangsbedürftige Willenserklärung und muss sich an den Gläubiger richten.³⁹ Weil die protokollierten Aussagen und eine allenfalls festgehaltene Schuldverpflichtung eben gerade nicht gegenüber dem Gläubiger abgegeben wurde, sind keine Gründe ersichtlich, wieso diese eine Schuldanerkennung im Sinn von Art. 82 SchKG darstellen soll.

b) Ergänzende Regelung der Protokollführung

aa) Erweiterung der gesetzlichen Vorgaben

In den Statuten von Vereinen, Stiftungen, Handelsgesellschaften und öffentlich-rechtlichen Institutionen können die gesetzlichen Vorgaben betr. Protokollführung an Sitzungen und Versammlungen konkretisiert und

³⁵ HAUSER, 181.

³⁶ Das VR-Protokoll einer AG dient beispielsweise als objektive Grundlage für allfällige Verantwortlichkeitsklagen.

³⁷ BÖCKLI, § 13 N 156.

³⁸ Ebenso BÖCKLI, § 13 N 156; a.M. KRNETA, Rz. 854; WERNLI, Basler Kommentar, N 27 zu Art. 713.

³⁹ SchKG-STAEHELIN, Art. 82 N 70.

erweitert werden. Dies ist in der Praxis aber selten der Fall. Viel häufiger werden Regelungen zur Protokollführung in ein Organisations- oder Geschäftsreglement aufgenommen. Solche Reglemente lassen sich jedoch meist durch Beschluss der strategischen Führungsebene abändern, weshalb ihre Bedeutung und Beständigkeit eingeschränkt sind.

Bei der Konkretisierung der Protokollführung ist zu beachten, dass solche Regelungen die Handlungsfreiheit der Sitzungs- bzw. Versammlungsteilnehmer beschränken und allenfalls selbst zu weiteren Problemen führen können. So wäre es beispielsweise unzweckmässig, stets ein ausführliches Diskussionsprotokoll vorzuschreiben, wenn in gewissen Situationen (z.B. Ernennung von Zeichnungsberechtigten) ein einfaches Beschlussprotokoll genügen würde. Auch könnte eine Vorschrift, wonach der Protokollführer stets Mitglied des Vereinsvorstandes sein muss, spätestens dann zu Problemen führen, wenn der gesamte Vereinsvorstand zurückgetreten und nun niemand mehr da ist, welcher die Mitgliederversammlung protokollieren kann. Die nachstehend angeführten Hauptpunkte von Regelungsmöglichkeiten sind deshalb stets im Einzelfall auf ihre Zulässigkeit und Zweckmässigkeit zu überprüfen.

bb) Protokollführungspflicht und Protokollführer

In den Statuten einer Gesellschaft oder Körperschaft kann für zahlreiche Bereiche eine Protokollführungspflicht über das gesetzliche Minimum hinaus vorgeschrieben werden. Empfehlenswert sind solche Vorschriften insbesondere bezüglich Sitzungen von Kommissionen, Ausschüssen und Arbeitsgruppen. Derartige Protokolle ermöglichen dem Gesamtgremium, die Tätigkeit der Teilorganisation nachzuvollziehen, zu kontrollieren und gegebenenfalls zu korrigieren. Zudem lässt sich in Analogie zu Art. 702 Abs. 2 OR auch die Art der Protokollführung (z.B. wörtliches Protokoll, Beschlussprotokoll oder Diskussionsprotokoll) konkretisieren.

Im Zusammenhang mit der Protokollführungspflicht sollte klargestellt werden, wer den Protokollführer bestimmt, sofern dies nicht bereits durch das Gesetz geregelt wird.⁴⁰ Zudem kann in Analogie zu Art. 712 Abs. 1 OR vorgegeben werden, in welchem Rechtsverhältnis der Protokollführer zum Sitzungs- bzw. Versammlungsgremium stehen muss (unabhängig oder aber Mitglied, Gesellschafter, Arbeitnehmer etc.). Auch bei den persönlichen und fachlichen Anforderungen an den Protokoll-

⁴⁰ Wie z.B. im Falle der Aktiengesellschaft durch Art. 712 Abs. 1 OR.

führer⁴¹ ist Zurückhaltung in der statutarischen Regelung angebracht, um die Protokollführung nicht gänzlich zu verunmöglichen.

cc) *Ausstandspflichten für Teilnehmer und Protokollführer*

Mangels konkreter gesetzlicher Regelung sollte klargestellt werden, wann Teilnehmer oder Protokollführer von Sitzungen und Versammlungen in den Ausstand zu treten haben. Mit dem Ausstand soll erreicht werden, dass die übrigen Teilnehmer weder durch die Voten noch durch die Anwesenheit des Betroffenen beeinflusst werden; dazu ist ein Verlassen des Sitzungs- bzw. Versammlungsraums jedoch bereits zu Beginn des Traktandums nötig.

Protokollführer sind nicht stimmberechtigt. Bei ihnen könnte deshalb eingewendet werden, dass gar nie ein Ausstandsgrund vorliegt. Doch auch Protokollführer können die übrigen Teilnehmer beeinflussen. Zudem sind sie im Falle eines Interessenkonfliktes nur noch eingeschränkt in der Lage, neutral und objektiv zu protokollieren.

Eine konkrete Vorgabe in einem Organisationsreglement einer Stiftung könnte beispielsweise wie folgt lauten:

«Alle Mitglieder des Stiftungsrats und der Sekretär des Stiftungsrats haben mögliche Interessenkonflikte, insbesondere Geschäfte, die sie selbst oder nahestehende natürliche oder juristische Personen betreffen, umgehend dem Präsidenten mitzuteilen. Der Präsident hat bei einem eigenen Interessenkonflikt den Vizepräsidenten zu informieren. Gleichzeitig hat der Betroffene zu erklären, ob er freiwillig in den Ausstand tritt oder ob ein Entscheid des gesamten Stiftungsrats gewünscht wird. Im zweiten Fall hat der Stiftungsrat als Gremium ohne den Sekretär zu entscheiden, ob wirklich ein Ausstandsgrund vorliegt oder nicht. Der Betroffene hat beim Entscheid über das Vorliegen eines Ausstandsgrundes kein Stimmrecht.

Stellen Mitglieder des Stiftungsrats fest, dass ein anderes Mitglied oder der Sekretär von einem möglichen Interessenskonflikt betroffen sein könnte, so haben die entsprechenden Mitglieder umgehend den Präsidenten zu orientieren. Diesfalls hat der gesamte Stiftungsrat zu entscheiden, ob wirklich ein Ausstandsgrund vorliegt oder nicht. Auch in diesem Fall hat der Betroffene beim Entscheid über das Vorliegen eines Ausstandsgrundes kein Stimmrecht.

⁴¹ Vgl. die nachstehenden Ausführungen unter Ziff. I. 3. hinten auf S. 12. ff.

Tritt ein Mitglied des Stiftungsrats oder der Sekretär freiwillig oder durch Beschluss des Stiftungsrats in den Ausstand, darf der Betroffene weder schriftlich noch mündlich zum entsprechenden Traktandum vorgängig oder nachträglich eine Stellungnahme abgeben. Bei der Behandlung und der Abstimmung in der Sitzung zu diesem Geschäft hat der Betroffene den Raum zu verlassen. Im Falle des Sekretärs bestimmt der Stiftungsrat ad hoc einen Ersatz für die interimistische Protokollführung.

Jedes Mitglied des Stiftungsrats hat Anspruch auf vollumfängliche Information zu einem Geschäft, zu dem es einen Entscheid fällen müsste. Dies gilt auch im Falle eines Interessenkonfliktes. Entsprechend hat auch jedes Mitglied Anspruch auf ein vollständiges Protokoll der Sitzung, auch wenn es zu einzelnen Geschäften wegen einem Interessenkonflikt in den Ausstand treten musste.»

Wenn der Protokollführer selbst in den Ausstand treten muss und ad hoc ein interimistischer Ersatz bestimmt wird, stellt sich zusätzlich die Frage, wer denn nun das Protokoll unterschreibt. Dieser Fall ist gleich zu regeln, wie wenn der Protokollführer wegen eines plötzlichen Unwohlseins während der Sitzung oder Versammlung ausfällt. Hier ist im Ingress genau anzugeben, wer für welche Traktanden das Protokoll führte und entsprechend sind hinten auch die entsprechenden Unterschriften beider Protokollführer für ihren Teil anzubringen.

dd) Formelle Gestaltung des Protokolls

Vorschriften über die formelle Gestaltung des Protokolls sind i.d.R. nicht erforderlich, da die Sitzungs- bzw. Versammlungsteilnehmer ein Protokoll wegen ungenügender Form zurückweisen und ein neues Protokoll verlangen können. Kommt der Protokollführer dieser Aufforderung nicht nach, ist eine gerichtliche Durchsetzung allerdings praktisch unmöglich. In der Praxis finden sich deshalb folgende formelle Vorgaben:

- Nummerierung der Protokolle
- Angabe von Ort und Zeit (Beginn und Ende) der Sitzung bzw. Versammlung
- Angabe der Anwesenden und Abwesenden mit Funktionsbezeichnung
- Auflistung der Traktanden
- Angabe der gestellten Anträge und vorhandenen Unterlagen
- Spezielle Kennzeichnung der Beschlüsse und Pendenzen

- Unterschrift (inkl. Datum) des Vorsitzenden und des Protokollführers
- Auflistung der Anhänge
- Angabe des Verteilers

Eine einfache Protokollform ist das «Memorandum».⁴² Diese Form eignet sich für Telefon- oder Gesprächsnotizen; gelegentlich werden solche Protokolle auch als Gedächtnisprotokolle oder Aktennotizen bezeichnet. Ein Memorandum wird i.d.R. nicht unterzeichnet. Je nach Art können dafür im Ingress noch zusätzliche Informationen angebracht werden (z.B. Telefonnummer des Anrufers oder Adressat des Memorandums).⁴³

ee) Sprache und Inhalt des Protokolls

In Analogie zu den Art. 38 und 39 VStR können bezüglich Sprache und Inhalt folgende Vorgaben gemacht werden:

- Zeitgleiche Protokollierung (Gegenwartsform)⁴⁴
- Direkte oder indirekte Rede bei wichtigen Voten
- Protokollierungssprache bei unterschiedlicher Sprache der Teilnehmer
- Zusammenfassung von Voten nach dem wesentlichen Inhalt

ff) Geheimhaltung und Einsichtsrecht

Eine Geheimhaltungspflicht besteht für Sitzungs- und Versammlungsteilnehmer nur soweit, als dies ausdrücklich gesetzlich (z.B. gesellschaftsrechtliche Treuepflicht gemäss Art. 717 OR) oder vertraglich (z.B. arbeitsrechtliche Treuepflicht gemäss Art. 321a OR) vorgesehen ist. Grundsätzlich muss deshalb die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, dass der Protokollführer nicht zu Stillschweigen verpflichtet ist (z.B. bei einer ehrenamtlichen Vereinsfunktion) und auch das Protokoll nicht vertraulich behandelt werden muss (z.B. von Mitgliedern des Vereinsvorstandes). Mit statutarischen Regelungen kann diese Unsicherheit beseitigt werden. Die Geheimhaltungspflicht kann zudem mit einer Konventionalstrafe abgesichert werden.

⁴² Vgl. dazu hinten das Muster eines Memorandums im Anhang L auf S. 131.

⁴³ In diesem Sinne JONAS, 73, mit den wesentlichen Angaben für eine Telefonnotiz.

⁴⁴ Die Vergangenheitsform sollte in einem Protokoll nur dort eingesetzt werden, wo absolut kein Gegenwartsbezug mehr vorliegt und das Protokollierte bereits in sich abgeschlossen ist.

Wenn das Protokoll vertraulich zu behandeln ist, so stellt sich umgehend die Frage nach dem Einsichtsrecht. Auch dieser Punkt kann durch entsprechende Regelungen in den Statuten geklärt werden. Allerdings ist dabei darauf zu achten, dass dadurch keine Gleichbehandlungsvorschriften verletzt werden. Als Beispiel sei auf den Bundesgerichtsentscheid 1C_780/2013 vom 4. März 2014 hingewiesen, mit dem das Einsichtsbegehren eines entlassenen Oberarztes in den Protokollauszug des Spitalrates geschützt wurde.

gg) Verteilung und Aufbewahrung

In Analogie zu Art. 712n Abs. 2 ZGB (Aufbewahrungspflicht von Protokollen der Stockwerkeigentümersammlung) kann vorgeschrieben werden, wer die Protokolle aufzubewahren hat. Dies kann der Vorsitzende, der Protokollführer oder ein Dritter sein. Werden Originalprotokolle in genügender Anzahl ausgefertigt, so erübrigt sich i.d.R. eine Aufbewahrungsvorschrift. Auch eine Verteilungsvorschrift ist in diesem Falle unnötig. Werden jedoch nur wenige oder sogar nur ein einziges Originalprotokoll erstellt, ist eine Regelung der Verteilung und Aufbewahrung zweckmässig.

Tritt ein Sitzungsteilnehmer oder gar der Vorsitzende in den Ausstand, so erhält er nach der Sitzung trotz des Interessenkonfliktes das vollständige Protokoll zugestellt. Problematisch wird dies dann, wenn der Ausstand für mehrere Sitzungen andauert oder wenn die Protokollabgabe zu einem Schaden der Gesellschaft führen könnte (z.B. wenn der Betroffene sich in einem Rechtsstreit mit der Gesellschaft befindet, in dessen Zusammenhang in der Sitzung Beschlüsse gefasst werden). Für solche Fälle wird in der Praxis gelegentlich bestimmt, dass der Betroffene bis zum Abschluss des Geschäftes nur gekürzte Protokolle erhält, bei denen die problematischen Passagen weggelassen wurden; nach dem Wegfall des Interessenkonfliktes werden die vollständigen Protokolle nachgeliefert. Diese Regelung ist jedoch problematisch, denn der Betroffene haftet auf Grund der solidarischen Verantwortlichkeit i.d.R. für den Entscheid mit, auch wenn er sich im Ausstand befunden hat. Folglich sollte er wissen, welcher Entscheid aus welchen Gründen gefällt wurde.

2. Nutzen der Protokollführung

a) Nutzen für die Sitzungs- bzw. Versammlungsteilnehmer

Das Protokoll soll in erster Linie den Sitzungs- und Versammlungsteilnehmern selbst nützen.⁴⁵ Die Niederschrift der Besprechungsergebnisse bzw. das schriftliche Festhalten von Beschlüssen und Entscheidungen ermöglichen eine gezielte Nachbearbeitung der Zusammenkunft. Zur besseren Übersicht empfiehlt sich dazu die Erstellung einer separaten Pendenzenliste, welche als Anhang dem Protokoll beigelegt werden kann und als Vollzugskontrolle der gefassten Beschlüsse dient.⁴⁶ Bei der Protokollführung sollte dieses primäre Ziel vom Protokollführer nie vergessen gehen.

Wird an einer Besprechung kein Protokoll geführt, sei es weil keine Protokollführungspflicht besteht oder sich kein Protokollführer findet, so müssen die Teilnehmer sich selbst Notizen über ihre Voten und die Besprechungsergebnisse machen. Dabei ist es unvermeidlich, dass diese Notizen grosse Unterschiede in der Vollständigkeit und in der subjektiven Wahrnehmung aufweisen. Wenn der Vorsitzende die Besprechungsergebnisse jeweils nicht konsequent und klar zusammenfasst, sind spätere Meinungsdivergenzen unter den Teilnehmern vorprogrammiert. Wird jedoch ein Protokoll erstellt und genügt es den nachstehend aufgelisteten formellen und materiellen Anforderungen, so lassen sich solche Differenzen weitgehend vermeiden. Neben der effizienten Nachbearbeitung der Sitzung oder Versammlung dient das Protokoll demnach den Teilnehmern auch zum Nachweis über die persönlich abgegebenen Voten, soweit deren Protokollierung verlangt wurde oder deren Inhalt für das Protokoll relevant war. Auch diese zweite Zielsetzung muss vom Protokollführer stets beachtet werden. Wird ein Votum ausdrücklich zu Protokoll gegeben, so ist es auch gegen den Protest von anderen Besprechungsteilnehmern schriftlich festzuhalten. Das Protokoll hat nicht nur den aufgezeigten Nutzen für die anwesenden Sitzungsteilnehmer, sondern dient auch

⁴⁵ Zu Recht stellt deshalb LANGER, 9, fest, das Protokoll sei vor allem ein Instrument der Informationsweitergabe, stelle aber auch eine Gedächtnisstütze dar und könne als Führungsinstrument dienen.

⁴⁶ Vgl. die Pendenzenliste als Anhang 1 zum VR-Musterprotokoll in Anhang E hinten auf S. 87.

den eingeladenen, jedoch abwesenden Teilnehmer als Informations- und Kontrollinstrument mit einer Klarstellungsfunktion.⁴⁷

Der persönliche Protokollnutzen beschränkt sich aber nicht nur auf die Gedächtnisstütze zur Sitzungsnachbearbeitung und zur Verteidigung in einem allfälligen Straf- oder Zivilprozess.⁴⁸ Vielmehr kann das Protokoll auch als Nachweis für getroffene Abmachungen gelten und dient als Beweismittel mit einer Sicherstellungsfunktion⁴⁹. Dies lässt sich am Beispiel der VR-Delegierten in der Schweiz trefflich veranschaulichen. Per Ende 2000 gab es in den schweizerischen Aktiengesellschaften total 9'224 VR-Delegierte.⁵⁰ Davon hatten 73,2 % einen mündlichen oder schriftlichen Arbeitsvertrag mit der Gesellschaft abgeschlossen.⁵¹ Bei den Gesellschaften bis 499 Mitarbeitern wurde die Delegiertenfunktion konkret in rund 30 % aller Fälle in den VR-Protokollen geregelt; bei den Gesellschaften über 500 Mitarbeitern wurde das VR-Protokoll immer noch in 11,4 % aller Fälle zur Regelung der Delegiertenfunktion verwendet.⁵²

In gewissen Fällen hat ein Protokoll gar konstitutive Wirkung: Handelt es sich um eine Stockwerkeigentümersammlung, so sind gefällte Entschlüsse nur dann rechtsgültig, wenn sie protokolliert wurden. Ohne Protokollierung wurde der Beschluss letztlich nicht gefasst und er existiert nicht.⁵³

⁴⁷ DUBS, VR-Sitzungen, 65; PLÜSS/KUNZ/KÜNZLI, Handkommentar, N 8 zu Art. 713 OR; WERNLI, Basler Kommentar, N 25 zu Art. 713 OR, spricht von Aufklärungs- und Kontrollfunktion.

⁴⁸ Dieser Punkt wird auch von CERWINKA/SCHRANZ, 11, bei der Antwort aufgelistet, wozu es gute Protokolle braucht.

⁴⁹ So wurde im Verfahren der Beschwerdekammer in Strafsachen des Kantons Bern vom 28.11.2011 ein Gesprächsprotokoll nicht als Beweismittel zugelassen. Das Protokoll wurde im Laufe eines Gespräches zwischen (ehemaliger) Arbeitgeberin und (ehemaligem) Arbeitnehmer erstellt und der Arbeitnehmer hat sich explizit bereit erklärt, dass ein solches Protokoll erstellt wird. Allerdings hat er darauf bestanden, dass protokollarisch festgehalten wird, dass das Gesprächsprotokoll nicht dazu verwendet werden darf, in einem Strafverfahren gegen ihn verwendet zu werden, was die Arbeitgeberin auch versicherte und dementsprechend im Protokoll festhielt. Als dann das Protokoll dennoch eingereicht wurde, wurde eine entsprechende Verwertung als rechtsmissbräuchlich qualifiziert und demnach nicht vorgenommen (BK 11 161).

⁵⁰ Vgl. Tabelle 8 bei MÜLLER, 104.

⁵¹ MÜLLER, 127.

⁵² Vgl. Tabelle 29 bei MÜLLER, 146.

⁵³ Obergericht VS vom 18.3.2013, LEU Z1 12 21; BGE 127 III 506, E. 3c.

b) Nutzen für das Unternehmen, den Verband oder die Institution

Besteht der Vorstand oder die Verwaltung nur aus einer einzigen Person, so besteht entsprechend den gesetzlichen und statutarischen Bestimmungen ebenfalls eine Protokollführungspflicht.⁵⁴ Leider wird aber gerade in solchen Fällen die Protokollierungspflicht vernachlässigt. Stirbt diese einzige Person oder wird sie handlungsunfähig, so lässt sich in der Folge nur noch schwer oder gar nicht mehr rekonstruieren, welche Strategien verfolgt und welche Entscheidungen bereits gefällt wurden.

Wird eine Sitzung oder Versammlung im Zusammenhang mit der Tätigkeit oder der Organisation eines Unternehmens, eines Verbandes oder einer Institution abgehalten, so geht der Nutzen des entsprechenden Protokolls über den persönlichen Bereich der Teilnehmer hinaus. Es geht nicht mehr nur um die aktuelle, sondern auch um die zukünftige Willensbildung der entsprechenden juristischen Person oder Körperschaft. Jedes derartige Protokoll ist möglicherweise die Grundlage für spätere Entscheidungen oder Beschlüsse und verkörpert gewissermassen ein Know-how mit einem bestimmten Nutzwert. Der Protokollführer hat deshalb unter Berücksichtigung dieser Zielsetzung das Protokoll so zu formulieren, dass auch Personen, die nicht an der Besprechung teilgenommen haben, später die Ausgangslage, die Anträge, die Argumente und die Entscheidungen noch verstehen bzw. nachvollziehen können. In diesem Sinn haben Protokolle immer eine gewisse Orientierungsfunktion.⁵⁵ Bereits hier zeigt sich, dass ein stichwortartig abgefasstes Protokoll bei der späteren Auswertung zu Problemen führen wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn im Protokoll wie im oben erwähnten Falle von VR-Delegierten Abmachungen oder erteilte Weisungen nur unvollständig festgehalten werden.⁵⁶

Das Protokoll stellt betriebsintern bzw. innerhalb des Verbandes oder der Institution auch ein wichtiges Beweismittel dar, insbesondere was die

⁵⁴ BÖCKLI, § 13 N 152; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 31 N 17; HOMBURGER, Zürcher Kommentar, N 341 zu Art. 713; KRNETA, Rz. 841.

⁵⁵ Im Strafprozess ist die Orientierungsfunktion von Protokollen viel ausgeprägter. So haben die entsprechenden Protokolle von Gesetzes wegen darüber zu orientieren, ob eine Person zu Beginn einer Einvernahme auf ihre Rechte und Pflichten hingewiesen wurde. Erstinstanzliche Gerichte oder die Rechtsmittelinstanzen können dementsprechend anhand des Protokolls überprüfen, ob die beschuldigte Person genügend aufgeklärt wurde. Vgl. hierzu NÄPFELI, 2.

⁵⁶ Vgl. MÜLLER, 182.

Rechtsgültigkeit der Beschlüsse, die Erteilung von Aufträgen und Kompetenzen, die Rechtsgültigkeit von Wahlen und Statutenänderungen sowie die Festlegung oder Entlastung von Verantwortlichkeiten betrifft.⁵⁷ Im Rahmen von Anfechtungs- und Verantwortlichkeitsprozessen kann mittels einer vollständigen Protokollführung regelmässig der Nachweis für eine pflichtbewusste Geschäftsführung erbracht werden. Es darf allerdings nicht vergessen werden, dass sich durch die Protokollführung allenfalls auch ein Nachweis einer nachlässigen Geschäftsführung erbringen lässt, so dass für Dritte oder Behörden ein Nutzen entsteht.

c) Nutzen für Dritte und Behörden

Das Protokoll dient schliesslich auch noch Dritten, insbesondere Behörden. Wenn ein Beschlussprotokoll zur Erteilung einer Zeichnungsberechtigung im Hinblick auf die Eintragung im Handelsregister verfasst wird, so ist dieser Nutzen offensichtlich. Doch auch streng vertraulich verfasste Protokolle können einen unerwarteten Nutzen für Dritte oder Behörden ergeben. Exemplarisch seien dazu folgende Fälle angeführt:

- Kaufpreisreduktion bei einer Gesellschaftsübernahme resultierend aus der Due-Diligence-Prüfung mit Einbezug aller Protokolle von Verwaltungsratssitzungen
- Ehrverletzungsklage auf Grund der Äusserungen eines Besprechungsteilnehmers
- Verantwortlichkeitsprozess basierend auf den Protokollangaben⁵⁸
- Steuernachforderungen bedingt durch «aufgetauchte» Protokolle
- Glaubhaftmachen eines Schadens bei der Einsetzung eines Sonderprüfers⁵⁹

⁵⁷ GASSMANN, 8.

⁵⁸ Aufgrund klarer Aufgabenaufteilung im Protokoll der Verwaltungsratssitzung wurde ein ehemaliger Verwaltungsrat eines konkursiten Unternehmens freigesprochen, ausstehende Sozialabgaben bezahlen zu müssen, da mittels der Protokollierung nachgewiesen werden konnte, dass ihn kein Verschulden traf (BGE 9C.317/2011, E.4.2.3).

⁵⁹ So wurde mit Urteil des Obergerichts VS vom 27.11.2011 ein Gesuch auf Einsetzung eines Sonderprüfers unter anderem aufgrund von Art. 679b Abs. 1 OR abgewiesen, da sich aus dem GV-Protokoll kein Hinweis entnehmen liess, dass die Nichtauszahlung einer Dividende wie vom Kläger behauptet stattgefunden hat. Somit konnte der behauptete Sachverhalt nicht glaubhaft dargelegt werden (KGVS C1 11 83).

- Verzicht auf Zeugenaussage aufgrund ausführlicher Protokollführung⁶⁰
- Strafverfahren mit Protokollen als Beweismittel

Auch diese letzte Möglichkeit der Protokollnutzung sollte ein Protokollführer bei seiner Tätigkeit vor Augen haben. Dies heisst nicht, dass er deswegen unvollständig oder gar falsch zu protokollieren hätte. Ein guter Protokollführer versteht es, auch diese Problematik elegant zu lösen. Macht ein Besprechungsteilnehmer beispielsweise eine Äusserung, welche einer Ehrverletzung gleichkommen könnte, so kann der Protokollführer sie nur zusammenfassend festhalten oder aber mit folgender spontaner Intervention reagieren und damit auch dem Vorsitzenden helfen: «Entschuldigung, ich habe das letzte Votum akustisch leider nicht vollständig verstanden. Bitte wiederholen Sie Ihre Äusserung nochmals in einer Form, die ich protokollieren kann und auf die sich dann auch die übrigen Besprechungsteilnehmer berufen können.» Dies ist selbstverständlich nur so lange möglich, als keine unmittelbare Aufzeichnung der Gespräche erfolgt.

3. Anforderungen an den Protokollführer

a) Persönliche Anforderungen an den Protokollführer

Die Funktion des Protokollführers ist nicht sehr beliebt⁶¹ und wird in der Praxis zudem unterschätzt. Als Folge davon wird bei der Bestimmung des Protokollführers regelmässig nur auf die Schreibgewandtheit geachtet. Tatsächlich sind jedoch bereits die persönlichen Anforderungen sehr vielfältig und lassen sich oftmals nicht alle gleichzeitig erfüllen:⁶²

- Der Protokollführer muss absolut integer sein. Er darf sich nicht durch einzelne Besprechungsteilnehmer und auch nicht durch den

⁶⁰ In einem Familienunternehmen wurde darauf verzichtet, die Mutter als Zeugin vorzuladen, da unter anderem aufgrund des Protokolls der Verwaltungsratssitzung ihre Position zum strittigen Entscheid als genügend klar erachtet wurde (BGE 4A_395/2013, E. 4.2).

⁶¹ Vgl. LANGER, 5, welche schon im Vorwort darauf hinweist, dass sich viele vor der Protokollführung scheuen, weil sie glauben, nicht schnell genug schreiben zu können oder auch sprachlich nicht begabt genug zu sein; andere wiederum fühlen sich nicht sicher genug, um bei einem schwierigen Thema die wichtigen Punkte zu erfassen.

⁶² Ähnlich schon JONAS, 8. Vgl. auch die Checkliste bei CERWINKA/SCHRANZ, 19 f.

Vorsitzenden⁶³ zu unrichtigen Formulierungen oder späteren Änderungen des Protokolls bewegen lassen. Er sollte in der Lage sein, die Besprechung sachlich und neutral zu verfolgen, um eine objektive Protokollierung zu gewährleisten.

- Der Protokollführer muss unparteilich und unabhängig sein.⁶⁴ Er muss nicht nur gegenüber den teilnehmenden Personen, sondern auch gegenüber den zu behandelnden Traktanden unvoreingenommen sein. In der Praxis muss jedoch oftmals ein Protokoll bei Sitzungen bzw. Versammlungen von einem aktiven Teilnehmer erstellt werden, da ein unabhängiger bzw. externer Protokollführer nicht zur Verfügung steht. Dies führt zwangsläufig zu einer mehr oder weniger voreingenommenen Protokollierung. Um dem Erfordernis der Unabhängigkeit gerecht zu werden, sollte vermieden werden, dass der Protokollführer einem Sitzungsteilnehmer direkt unterstellt ist. Andernfalls besteht die Gefahr der Befangenheit, wodurch die für die Protokollierung notwendige vollständige Objektivität geschmälert werden kann. Deshalb ist es nicht empfehlenswert, die persönliche Sekretärin oder Assistentin eines Sitzungsteilnehmers mit der Protokollführung zu betrauen.
- Der Protokollführer muss eine rasche Auffassungsgabe und eine gute Konzentrationsfähigkeit haben. Es ist für den Vorsitzenden äusserst mühsam, wenn der Protokollführer ständig nachfragen muss, weil er der Diskussion nicht zu folgen vermag.
- Der Protokollführer muss flexibel sein. Oftmals wird eine Umstellung der Traktandenliste verlangt oder es wird ein Rückkommensantrag auf einen bereits abgehandelten Besprechungspunkt verlangt. Damit muss der Protokollführer umgehen können, ohne die Besprechung zu verzögern.
- Der Protokollführer muss selbstbewusst aber trotzdem feinfühlig sein. Versteht der Protokollführer ein relevantes Votum nicht, so muss er genügend Courage haben, um diplomatisch nachzufragen. Bei Anträgen und vor allem bei wichtigen Beschlüssen und Entscheidungen

⁶³ Leider kommt es gelegentlich vor, dass der Vorsitzende erst nach Vorlage des Protokollentwurfs noch eine Ergänzung verlangt, weil er ein Argument oder einen zur Entscheidung anstehenden Punkt an der Besprechung vergessen hat. In diesem Fall muss der Protokollführer die unkorrekte Protokollergänzung kompromisslos ablehnen.

⁶⁴ Im Gegensatz dazu verlangt JONAS, 8, ein ausgeprägtes Urteilsvermögen.

ist es zweckmässig, wenn der Protokollführer vorliest, was er bereits protokolliert hat, um späteren Unklarheiten vorzubeugen.

- Der Protokollführer muss initiativ sein. Stellt der Protokollführer fest, dass ein Punkt der Agenda oder Tagesordnung ohne Grund übersprungen wird, so muss er den Vorsitzenden darauf aufmerksam machen. Dasselbe gilt auch, wenn ein Traktandum abgeschlossen wird, ohne dass Klarheit über das weitere Vorgehen herrscht. Hier kann der Protokollführer stets die Frage stellen: «Wer hat nun konkret was bis wann zu tun?» Damit lässt sich auch die Pendenzenliste einwandfrei führen. Abhängig vom Führungsstil des Vorsitzenden kann der Protokollführer auch darauf aufmerksam machen, dass sich eine Diskussion vom Thema wegbewegt oder der zeitliche Rahmen überschritten wird.
- Der Protokollführer muss ausdauernd sein. Er ist neben dem Vorsitzenden der Einzige, der zwingend der gesamten Sitzung oder Versammlung folgen und alle Voten verstehen muss. Die Qualität eines Protokolls sollte vom Anfang bis zum Ende der Besprechung stets gleich hoch bleiben.
- Schliesslich muss der Protokollführer mit seiner Funktion und der vorgesehenen Art des Protokolls einverstanden sein. Handelt es sich um einen Arbeitnehmer⁶⁵ oder einen Beauftragten⁶⁶, kommt die Weigerung zur Protokollführung einer Arbeitsverweigerung bzw. einer Auftragskündigung gleich. Besteht weder eine gesetzliche noch eine vertragliche oder statutarische Pflicht zur Übernahme der Funktion eines Protokollführers, so kann jeder Teilnehmer der Sitzung oder Versammlung eine entsprechende Nominierung ablehnen.⁶⁷ In diesem Falle ist eine erneute Wahl durchzuführen. Bleiben alle Anstrengungen zur Suche nach einem willigen Protokollführer vergeblich, ist die Sitzung oder Versammlung zu verschieben. Eine Durchführung ohne Protokollierung wird i.d.R. zu noch grösseren Problemen führen. Hat die Sitzungs- oder Versammlungsleitung gesetzlich oder statutarisch für die Führung des Protokolls zu sorgen,⁶⁸ muss sie die Verantwortung für die Konsequenzen des Fehlens eines Protokollführers tragen.

⁶⁵ Z.B. ein Assistent der Geschäftsleitung, ein Gemeinderatsschreiber oder Gewerkschaftssekretär.

⁶⁶ Z.B. ein Rechtsanwalt, der im Mandatsverhältnis ein VR-Sekretariat führt.

⁶⁷ Dies gilt insbesondere auch für die Mitglieder des Vorstands oder der Verwaltung, sofern in ihrem Pflichtenheft keine Protokollführungspflicht statuiert ist.

⁶⁸ Wie z.B. der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft bei der Generalversammlung gemäss Art. 702 Abs. 2 OR.

b) Fachliche Anforderungen an den Protokollführer

Die fachlichen Anforderungen⁶⁹ an den Protokollführer sind einerseits abhängig von der Phase der Protokollführung (Vorbereitung, Mitschrift, Redaktion)⁷⁰ und von Art der Sitzung bzw. Versammlung sowie von der Komplexität der Besprechungspunkte. Der Protokollführer bzw. Aktuar an der Vorstandssitzung eines Wandervereins mit 10 Mitgliedern wird zweifellos weniger fachliche Qualifikationen aufweisen müssen als der Protokollführer an der Generalversammlung eines börsenkotierten Unternehmens. Unterschiedlich zu beurteilen sind demnach folgende Anforderungen:

- Der Protokollführer muss administrativ gut organisiert sein. Er sollte die Sitzungstermine koordinieren und mit Schwerpunktthemen in einem Führungskalender festhalten.⁷¹ Basierend darauf sollte er rechtzeitig mit dem Vorsitzenden die Traktandenliste ausarbeiten und besprechen sowie die Einladung⁷² mit den dazu gehörenden Unterlagen⁷³ verschicken bzw. digital aufschalten.
- Der Protokollführer muss schreibgewandt sein. Erstellt er den Protokollentwurf von Hand, wie dies auch heute noch von vielen Gerichtsschreibern praktiziert wird, so ist eine entsprechende Handfertigkeit vorauszusetzen. Vielfach wird heute jedoch zur Protokollführung ein Computer eingesetzt, so dass die Fähigkeit des schnellen Maschinenschreibens wichtige fachliche Voraussetzung ist.
- Der Protokollführer muss sprachgewandt sein. Die im Protokoll gewählten Formulierungen sollen knapp, aber dennoch präzise sein. Der Protokollführer muss in der Lage sein, alle an der Besprechung verwendeten Sprachen bzw. Dialekte zu verstehen, sofern keine Simultanübersetzer beigezogen werden.

⁶⁹ JONAS, 8, bezeichnet dies als «Sachliche Voraussetzungen».

⁷⁰ In diesem Sinne LANGER, 30, mit Hinweis auf die Grundregel: «Je besser der Protokollant vorbereitet ist, von desto höherer Qualität wird das Protokoll nach der Fertigstellung sein.»

⁷¹ Das Beispiel eines Führungskalenders findet sich hinten im Anhang A auf S. 79.

⁷² Hinten im Anhang B wird deshalb das Muster einer Einladung zu einer VR-Sitzung und im Anhang C das Muster einer Einladung zur Hauptversammlung eines Vereins vorgestellt; weitere Muster zur Einladung einer Generalversammlung (KMU und börsenkotierte AG) und eines Strategiemeetings finden sich bei MÜLLER/LIPP/PLÜSS, 836 ff.

⁷³ Das Beispiel einer Dokumentation zu einem bestimmten Traktandum ist hinten im Anhang D auf S. 85 abgedruckt.

- Der Protokollführer muss genügend Sachverstand haben. Er sollte allfällige Abkürzungen und technische Zusammenhänge im Grundsatz ebenso verstehen wie die Beziehungen von Personen und Organisationen. Für eine qualitativ hoch stehende Protokollführung ist es deshalb unerlässlich, dass sich der Protokollführer bereits vor der Sitzung bzw. Versammlung mit den Traktanden auseinandersetzt und die zur Vorbereitung abgegebenen Unterlagen wie die übrigen Teilnehmer studiert. Es ist unsinnig, den Protokollführer vor der Sitzung aus angeblichen Vertraulichkeitsgründen vom Verteiler der vorab verschickten Unterlagen auszuschliessen, dann aber an der Besprechung zu erwarten, dass er der Diskussion zu folgen und korrekt zu protokollieren vermag.
- Schliesslich muss der Protokollführer mit den eingesetzten technischen Hilfsmitteln umgehen können. Dies gilt insbesondere dann, wenn Aufnahmegeräte zur Sprachaufzeichnung eingesetzt werden oder der Protokollführer auch für die Bedienung von Präsentationsapparaten zuständig ist. Wird die Besprechung direkt auf dem Computer nachgeschrieben, muss der Protokollführer auf ausreichende Stromversorgung und angemessene Datensicherung achten.

c) Personalunion von Protokollführer und Teilnehmer

Häufig wird bei Sitzungen und Versammlungen ein Diskussions- bzw. Beratungsteilnehmer selbst als Protokollführer bestimmt. Dies scheint auf den ersten Blick nur Vorteile zu haben. Der Sachverstand des Protokollführers ist gewährleistet, der Personalaufwand bleibt gering und eine allfällig notwendige Vertraulichkeit ist besser gewährleistet. Doch diese Variante hat zwei gravierende Nachteile:

- Der auserwählte Teilnehmer verliert einen grossen Teil seiner Kapazität zur aktiven Mitwirkung an den Diskussionen bzw. Beratungen, da er sich gleichzeitig auf die Protokollierung konzentrieren muss; er wird faktisch zum «halben» Teilnehmer reduziert. Beteiligt er sich jedoch aktiv an den Diskussionen bzw. Beratungen, wird gezwungenermassen die Protokollführung darunter leiden.
- Der Protokollführer sollte die Sitzung bzw. Versammlung sachlich und neutral verfolgen sowie entsprechend protokollieren. Als aktiver Teilnehmer an Diskussionen bzw. Beratungen muss er sich jedoch eine eigene Meinung bilden und diese auch vertreten. Damit besteht

die latente Gefahr, dass die Protokollierung einseitig und subjektiv gefärbt wird.

Wenn immer möglich, sollte deshalb die Personalunion von Protokollführer und Teilnehmer an Diskussionen bzw. Beratungen vermieden werden. Auf keinen Fall sollte der Protokollführer gleichzeitig auch noch den Vorsitz der Sitzung oder Versammlung übernehmen. Dies ist im Aktienrecht indirekt durch Art. 713 Abs. 3 OR ausgeschlossen, wonach das Protokoll vom Vorsitzenden und vom Sekretär zu unterzeichnen ist. Auch bei Einmann-Aktiengesellschaften ist deshalb ein separater Protokollführer zu bestellen.

PROTOKOLL 03/2015
der
VERWALTUNGSRATSSITZUNG
der
MUSTER AG

abgehalten am Freitag, den 1. April 2015 um 13.00 Uhr
im Konferenzzimmer der Muster AG, Industriestrasse 1, 9000 St. Gallen

Anwesend: – Franz Franzmann, Verwaltungsratspräsident/Vorsitz
– Jürg Jörgsen, Verwaltungsrat, Präsident AC
– Hans Meisterhans, Verwaltungsrat
– Michael Meier, Verwaltungsrat, Präsident RNC
– Heinz Roth, Verwaltungsrat
– Rolf Hofer, VR-Sekretär/Protokoll

Als Gäste: – Felix Schnetzer, CEO (zu Traktanden 1 bis 8)
– Rafael Egger, CFO (zu Traktanden 1 bis 3)
– Albert Holzmann, Leiter HR (zu Traktanden 5.1 und 5.2)
– Marco Hauser, Assistent GL (zu Traktandum 6.3)

Entschuldigt: – Markus Abderhalden, Verwaltungsrat (Auslandsabwesenheit)

TRAKTANDEN

1. Protokolle
 - 1.1 Protokoll der VR-Sitzung 02/2015 vom 28.02.2015
 - 1.2 Zirkulationsbeschluss Immo Baumanagement
 - 1.3 Pendenzenliste
2. CEO-Report
3. CFO-Report
 - 3.1 Standardreport
 - 3.2 Business Plan 2015 bis 2019

4. Berichte der Ausschüsse
 - 4.1 Bericht Prüfungs- und Risikoausschuss
 - 4.2 Bericht Nominierungs- und Vergütungsausschuss
5. Personelles
 - 5.1 Management Development Plan
 - 5.2 Absentismus
6. Verschiedenes
 - 6.1 Deckung Pensionskasse
 - 6.2 Aktienübertragung S. Fraumann
7. Nächste Sitzung
8. Allgemeine Umfrage
9. VR-Interna

Der VR-Präsident begrüsst die Anwesenden und entschuldigt für die heutige Sitzung das VR-Mitglied M. Abderhalden zufolge Auslandabwesenheit.

Zusätzlich zur bestehenden Traktandenliste sollen auf Wunsch des CFO als Punkt 3.4 Refinanzierung und als Punkt 6.3 Risk Management behandelt werden. Damit sind alle Anwesenden einverstanden.

1. PROTOKOLLE

1.1 Protokoll der VR-Sitzung 2/2015 vom 28.02.2015

Das VR-Protokoll 2/2015 wurde allen Verwaltungsräten schon kurz nach der letzten Sitzung zugestellt. M. Abderhalden hat schriftlich eine Korrektur von Punkt 5.2 auf S. 9 verlangt. Dort wird festgestellt, dass alle Verwaltungsräte einstimmig die Offerte der Computer AG gutgeheissen haben. Tatsächlich hat jedoch M. Abderhalden gegen den Antrag gestimmt mit dem Argument, die Computer AG habe zwar eine günstige Offerte abgegeben, biete jedoch keine Gewähr für einen langfristigen Support. Die übrigen Mitglieder anerkennen die Korrekturforderung als berechtigt. Es werden keine weiteren Änderungen gewünscht.

Das Protokoll der VR-Sitzung vom 28.02.2015 wird mit den obigen Ergänzungen einstimmig genehmigt und dem Protokollführer verdankt.

1.2 Zirkulationsbeschluss Immo Baumanagement

Aus dringendem Anlass hat der VR-Präsident am 3.3.2015 auf dem Zirkulationsweg dem Verwaltungsrat beantragt, dem vom Anwaltsbüro «Kanzlei am See» vorgeschlagenen Vergleich im Prozess Immo Baumanagement über CHF 783'000 per saldo aller Ansprüche zuzustimmen.

Alle Mitglieder des Verwaltungsrates haben dem Zirkulationsverfahren innert der angesetzten Frist von drei Tagen zugestimmt. Der Antrag des VR-Präsidenten zum Abschluss des Vergleiches wurde mit 4:1 Stimmen gutgeheissen. J. Jörgsen hat einen Vergleich abgelehnt, da er die Chancen in einem Gerichtsurteil als besser beurteilt.

Der Verwaltungsrat nimmt von der Zustimmung zum Abschluss des beantragten Vergleichs im Prozess Immo Baumanagement Kenntnis.

1.3 Pendenzenliste

Die Pendenzenliste wird detailliert behandelt. Der VR-Präsident kann feststellen, dass die bis heute fälligen Pendenzen erledigt bzw. für heute traktandiert sind mit folgenden Bemerkungen und Ausnahmen:

- Die Pendenz betr. Kundenprofitabilität erfordert zusätzliche Abklärungen durch den CFO. Als neuer Termin wird der 30.11.2015 angesetzt.

Der VR-Sekretär wird beauftragt, wie immer das Protokoll innert 14 Tagen zu verfassen und die aktualisierte Pendenzenliste als Anhang dem Protokoll beizufügen.

R. Hofer bis 15.4.15
Protokoll der VR-Sitzung vom 1.4.2015
und Aktualisierung der
Pendenzenliste

2. CEO-REPORT

Der CEO-Report per Ende Februar 2015 wurde allen Verwaltungsräten per E-Mail bereits am 15.3.2015 zugestellt. Einzelne Fragen der VR-Mitglieder konnten schon vorgängig bilateral geklärt werden. Dies betrifft insbesondere den gestiegenen Ausschussanteil und die weiterhin hohe Absenzenquote von 4,2 %. Die im Reporting angegebenen Zahlen sind korrekt.

Ergänzend bringt F. Schnetzer folgende Bemerkungen an:

- Der konsolidierte Umsatz liegt per 28.2.2015 rund 2,8 % unter Budget. Nur die Abteilung Musterproduktion erreichte einen Umsatz über Budget. Dafür liegt nun der Auftragsbestand insgesamt rund 4 % über Budget. H. Roth wünscht, dass im Monatsreport zukünftig auch die Vorjahreszahlen angeführt werden, damit ein saisonaler Vergleich möglich ist.

Der CFO wird beauftragt, die Vorjahreszahlen zur Vergleichsmöglichkeit in die zukünftigen Reports aufzunehmen.

- Der COO T. Eichmann hat per 31.6.2015 gekündigt; er wäre nicht abgeneigt, das Unternehmen früher zu verlassen. Ein früherer Austritt kommt nach Ansicht von M. Meier nur bei entsprechendem Ersatz in Frage. Die Suche nach einem neuen COO ist unter Leitung des Nominierungs- und Vergütungsausschusses bereits angelaufen. Der VR-Sekretär erinnert daran, dass der COO eine Kollektivunterschrift zu zweien führt.

Der Verwaltungsrat beschliesst einstimmig, dass die Unterschriftsberechtigung des COO Tim Eichmann, von Zürich, in St. Gallen, umgehend gelöscht wird. Der VR-Sekretär wird mit der Anmeldung der Löschung beim HR-Amt beauftragt.

Es werden keine zusätzlichen Fragen zum CEO Report gestellt.

R. Egger bis 15.5.15
Vorjahreszahlen in
Monatsreport integrieren

R. Hofer bis 5.4.15
Löschung der
Unterschrift von T.
Eichmann im Handelsregister

3. CFO-REPORT

3.1 Standard-Report

Der CFO-Report per Februar 2015 wurde allen Anwesenden fristgerecht am 15.3.2015 verschlüsselt per Mail zugestellt.

Auf Frage des VR-Präsidenten erörtert R. Egger vorab die Gründe für den grossen Cash-Zufluss im Juni von TCHF 1'823.

Hauptgrund war die pünktliche Zahlung aus dem First-Projekt. Im Forecast wird das Volumen dieses Projekts jedoch nur noch mit CHF 6,5 Mio. angenommen. Ursprünglich wurde von CHF 7,5 Mio. ausgegangen. Die Umsatzerwartung per Ende 2015 wird deshalb auf CHF 73,3 Mio. reduziert.

Die plötzliche Negativabweichung im Forecast wird intensiv diskutiert. Der Hauptgrund dürfte nach Ansicht des CFO weiterhin die Euro-Schwäche sein.

Der CFO wird beauftragt, bis zum 30.4.2015 dem Verwaltungsrat eine detaillierte Analyse der Gründe für diese Reduktion zu liefern und Massnahmen zur kurzfristigen Korrektur vorzuschlagen. Die Ergebnisse werden am 3.5.2015 von 07.30 bis 09.00 anlässlich einer Telefonkonferenz besprochen, die vom VR-Sekretär zu organisieren ist.

R. Egger bis 30.4.15
Analyse der Gründe für Reduktion Forecast und Vorschläge für Korrekturmassnahmen

R. Hofer bis 3.5.15
Organisation der Telefonkonferenz betr. Analyse Forecast

3.2 Business Plan 2015 bis 2019

Dem Verwaltungsrat wurde vorgängig von der GL der Entwurf eines angepassten Business Plans 2015–2019 zugestellt, in dem nun sämtliche Ergebnisse der Strategietagung berücksichtigt sind.

H. Roth beantragt, die Businessplanung wegen der plötzlichen Negativabweichung im Forecast zu stoppen, bis Klarheit über die entsprechenden Gründe bestehen. Der CFO ist jedoch überzeugt, dass die derzeitige negative Entwicklung des Forecast keinen Einfluss auf den vorgeschlagenen Business Plan haben wird.

Der VR-Präsident stellt fest, dass der Entwurf des Business Plan 2015–2019 im Prüfungs- und Risikoausschuss besprochen wurde und dem VR zur Genehmigung vorgeschlagen wird. Der Entwurf wird deshalb entgegen dem Antrag von H. Roth ausführlich besprochen. Es werden diverse Änderungen gewünscht.

Der CFO wird beauftragt, diese Änderungen und Ergänzungen vorzunehmen und dem Verwaltungsrat noch vor der nächsten Sitzung ein bereinigtes Exemplar zuzustellen.

Rafael Egger bis 21.5.15
Detailangaben zu Business Plan 2015–2019

Der Verwaltungsrat verzichtet auf eine Abstimmung. Stattdessen wird der bereinigte Businessplan 2015–2019 an der nächsten Sitzung nochmals besprochen und erst dann allenfalls genehmigt.

4. BERICHTE DER AUSSCHÜSSE

4.1 Bericht Prüfungs- und Risikoausschuss

J. Jörgsen verweist auf das Protokoll der Sitzung des PRA vom 22. März 2015, welches allen Anwesenden vorgängig zugestellt wurde.

Auf Frage von H. Roth bestätigt der CFO, dass keine Deckungslücke gemäss IAS 19 bei der Pensionskasse besteht. Alle Forderungen gemäss dieser Rechnungslegungsvorschrift sind erfüllt, so dass kein negativer Vermerk in der Jahresrechnung erfolgt.

J. Jörgsen stellt die Problematik von SAS 70 zur Diskussion und lässt dazu ein Factsheet verteilen. Bei diesen Auditing Standards geht es im Wesentlichen um die Überprüfung des IKS der Geschäftsprozesse, welche einen direkten Einfluss auf die «Financial Statements» eines Kunden haben. Die Erfüllung von SAS 70 wird bereits in der Ausschreibung der Firma Primus AG verlangt. Gemäss seinen Abklärungen mit der Revisionsgesellschaft PMGW geht der CFO davon aus, dass solche Zertifizierungen in der Zukunft von allen Dienstleistern der Muster-Branche verlangt werden. Deshalb wird nun zu möglichst tiefen Kosten alles vorbereitet, um bei entsprechender Notwendigkeit auch die Voraussetzungen von SAS 70 zu erfüllen.

Das vom CFO vorgeschlagene Vorgehen wird ausführlich diskutiert und schliesslich einstimmig genehmigt.

4.2 Bericht Nominierungs- und Vergütungsausschuss

M. Meier teilt mit, dass die nächste Sitzung des NVA am 21.5.2015 stattfinden wird. Dann werden die Managementziele besprochen.

Gleichzeitig erfolgt eine erste Selektion von Kandidaten für die Funktion des COO.

Vom Leiter HR wurden neue Business Conduct Guidelines entworfen. Damit soll versteckten Interessenkonflikten, unerlaubten Kartellabsprachen und Bestechungsversuchen vorgebeugt werden. Gleichzeitig soll auch das Whistleblowing konkret geregelt werden. Bevor der Verwaltungsrat sich damit befasst, möchte NVA eine Vorbesprechung und Bereinigung durchführen.

Der Verwaltungsrat nimmt die Ausführungen zur Kenntnis und ist damit einverstanden, dass der Entwurf der Business Conduct Guidelines im NVA vorbesprochen wird.

M. Meier bis 21.5.15
im NVA Vorprüfung
der Business Conduct
Guidelines

5. PERSONELLES

5.1 Management Development Plan

A. Holzmann präsentiert als Leiter Human Resources den Management Development Plan und gibt die entsprechenden Folien den Anwesenden ab. Ausgegangen wird vom BSC-Ansatz (Management Framework). Die Ziellohnvereinbarungen basieren auf weichen und harten Faktoren zu den Bereichen:

- Customers
- People
- Processes
- Financial

Um den Prozess umzusetzen, sind bereits entsprechende Formulare entworfen worden. Auch diese werden den Anwesenden abgegeben. Jeder Mitarbeiter wird bezüglich seines Potentials beurteilt und letztlich qualifiziert nach den Kategorien: marginal, solid, promotable oder excellent. Nach den Erfahrungszahlen in anderen Unternehmen werden nur 25 % als promotable und nur 15 % als excellent beurteilt werden können.

Auf Frage von H. Roth kann A. Holzmann mitteilen, dass die vorgeschlagenen Mitarbeitergespräche und die vorgesehene Potentialqualifikation von den Kadermitarbeitern begrüßt und erwartet werden, um die bemängelten Defizite in der Kommunikation zu beheben.

J. Jörgsen stellt aus seiner Erfahrung fest, dass jede Qualifikation sehr schwierig ist. Aufwand und Ertrag dieses Projekts stehen nach seiner Ansicht deshalb in einem Missverhältnis. Kann einem sehr guten Mitarbeiter keine höhere Position in Aussicht gestellt werden, so wird er nicht zufrieden sein. J. Jörgsen beantragt deshalb, dieses Projekt vorerst bis Mitte 2016 zu verschieben und bis dahin die resultierenden finanziellen Konsequenzen im Detail abzuklären.

Für A. Holzmann sind bereits das Gespräch und die Kommunikation der Aussichten sehr wichtig. Der VR-Präsident ist ebenfalls überzeugt, dass dieses System ein Value Driver für die Muster AG ist, zumal mit diesem Prozess Klarheit über das Potential des Kadern geschaffen werden kann. Die anfallenden Kosten sind im Rahmen des Budgets zu berücksichtigen.

Nach eingehender Diskussion beschliesst der Verwaltungsrat mit Gegenstimme von J. Jörgsen vorab, das Projekt nicht zu verschieben. Auf Antrag des VR-Präsidenten wird sodann ebenfalls mit Gegenstimme von J. Jörgsen entschieden, das Projekt Management Development Plan wie vom Leiter HR vorgeschlagen bis Ende 2015 umzusetzen. A. Holzer wird beauftragt, bis zum 15.6.2015 einen schriftlichen Bericht über die Umsetzung inkl. resultierender finanzieller Auswirkungen dem Verwaltungsrat zuzustellen.

5.2 Absentismus

A. Holzmann verweist zu diesem Punkt einleitend auf seinen Bericht vom 3.3.2015 zum Thema Entwicklung der Krankheitsabsenzen und Kurzabsenzen. Eine Absenzenquote von über 4% ist alarmie-

A. Holzmann bis
15.6.2015 Bericht an
VR betr. Umsetzung
Management Develop-
ment Plan

rend und hat gravierende finanzielle Konsequenzen. Er begründet deshalb kurz die im Bericht enthaltenen Anträge betr. Massnahmen zur Reduktion des Absentismus. Konkret wird von A. Holzmann beantragt, dass zukünftig pro Kalenderjahr bei der ersten Krankheitsabsenz ab dem ersten Tag nur noch eine Lohnfortzahlung in der Höhe von 80 % erfolgt und zudem ab der 2. Krankheitsabsenz die ersten drei Tage gar nicht bezahlt werden, unabhängig davon, ob ein Arztzeugnis vorliegt bzw. wie lange die Krankheitsabsenz dauert. Bei besonderen Härtefällen soll die Geschäftsleitung entscheiden können, ob auf Karenztage verzichtet wird.

Der VR-Präsident befürwortet den Antrag von A. Holzmann, dass im Krankheitsfälle eine Karenzfrist ab der zweiten Arbeitsverhinderung im gleichen Kalenderjahr eingeführt wird. Bei Entschädigungen durch die SUVA würden die ersten 3 Tage ebenfalls nicht bezahlt. Zur Durchsetzung der neuen Regelung sind allenfalls Änderungskündigungen anzudrohen.

Nach intensiver Diskussion stimmt der Verwaltungsrat dem Antrag des Leiters HR einstimmig zu. Die neue Regelung soll per 1. Januar 2016 eingeführt werden. A. Holzmann wird mit der Umsetzung beauftragt.

Der VR-Sekretär gibt im Hinblick auf die Rechts-situation zu bedenken, dass jedem Mitarbeiter ein neuer Arbeitsvertrag vorgelegt werden muss, da die Änderung der Lohnfortzahlung einer Änderung des Arbeitsvertrages gleichkommt. Nur gegenüber jenen Mitarbeitern, die den neuen Vertrag nicht unterzeichnen, muss allenfalls eine Änderungskündigung ausgesprochen werden. Dabei sind allenfalls die Vorschriften betr. Massenentlassungen zu beachten.

6. VERSCHIEDENES

6.1 Deckung Pensionskasse

Dieser Punkt wurde bereits im Zusammenhang mit dem Report des Audit Committee besprochen. Der Verwaltungsrat verzichtet auf eine weitere Diskussion.

A. Holzmann bis 1.1.2016 Umsetzung der Massnahmen zur Reduktion des Absentismus

6.2 Aktienübertragung S. Fraumann

Der VR-Präsident stellt fest, dass S. Fraumann bereits am 28.1.2015 je einen Aktienübertragungsvertrag mit seinen Söhnen abgeschlossen hat. Danach werden von ihm mit Wirkung per 1.5.2015 folgende Aktien der Muster AG inkl. Dividendenanspruch per 2014 übertragen:

- an Moritz Fraumann, Musterallee. 17, 9000 St. Gallen, 50 Namenaktien à nom. CHF 100 (Zertifikat Nr. 17) und 45 Namenaktien à nom. CHF 1'000 (Zertifikate Nr. 40–48)
- an Tina Fraumann, Seehalde 20, 8000 Zürich, 50 Namenaktien à nom. CHF 1'000 (Zertifikate Nr. 30–39)

Erst mit Schreiben vom 5.6.2015 hat S. Fraumann ein Gesuch um Zustimmung zur Aktienübertragung eingereicht. Die Aktien sind gemäss Art. 8 der Statuten vinkuliert, doch liegt bei Übertragung an die Nachkommen kein Ablehnungsgrund vor.

Der Verwaltungsrat genehmigt die Aktienübertragung einstimmig. Der VR-Sekretär wird beauftragt, das Aktienbuch entsprechend nachzuführen und dem Gesuchsteller Mitteilung der Zustimmung zu machen.

R. Hofer bis
14.4.15 Nachführung
Aktienbuch
und Mitteilung an
S. Fraumann

7. NÄCHSTE SITZUNG

Die nächste VR-Sitzung ist gemäss Jahresplanung auf den 21.5.2015 um 13.00 Uhr in den Räumlichkeiten der Muster AG in St. Gallen festgelegt. Vorgehend findet um 11.00 Uhr eine Sitzung des NVA statt. Neben den Standardtraktanden werden folgende Zusatztraktanden festgelegt:

- Aktuelle Situation Verkauf Schweiz (Bericht durch Verkaufsdirektor Westschweiz)
- Stand Projekt Refinanzierung
- Business Conduct Guidelines (Antrag des RNC)

- Analyse und Massnahmen betr. Abweichung Forecast
- Businessplan 2015-2019
- Budget 2016

8. ALLGEMEINE UMFRAGE

Der VR-Präsident orientiert über eine drohende Klage der Immo Treuhand GmbH im Zusammenhang mit dem Liegenschaftsvertrag vom 18.2.2005. Bis jetzt ist die GL der Muster AG davon ausgegangen, auf Grund eines noch nicht eingetragenen, aber zugesagten Fahrrechts selbst noch eine Forderung in Höhe von CHF 115'000.– zu haben. Die entsprechende Rechnung wurde aber vorsorglich nicht als Debitor eingebucht. Nun macht die Immo Treuhand AG ihrerseits diesen Betrag als fehlende Kaufpreiszahlung inkl. Zinsen gelten. Der CEO wird beauftragt, den Fall der Rechtsschutzversicherung zu melden, damit im Falle des Klageeinganges umgehend eine Gegenklage eingereicht werden kann. Gleichzeitig ist zu prüfen, in welcher Höhe eine Rückstellung für den allfälligen Prozess gemacht werden muss.

F. Schnetzer bis
21.5.2014 Abklärung
Rechtsschutzversicherung
und Rückstellung
für Prozess Immo
Treuhand AG

Nachdem die allgemeine Umfrage nicht weiter benützt wird, schliesst der VR-Präsident die Sitzung um 17.15 Uhr mit dem besten Dank für die konstruktive Zusammenarbeit.

St. Gallen, den 10. April 2015

Der VR-Präsident:

Der VR-Sekretär:

Franz Franzmann

Rolf Hofer

Anhang:

- Aktualisierte Pendenzenliste per 1.4.2015

Geht an:

- Mitglieder des Verwaltungsrats (im Original)
- Sekretär des Verwaltungsrats (im Original)
- CEO und CFO (Traktanden 1-8, in Kopie)
- Direktor J. Bär ABC Bank (in Kopie gemäss Covenants)
- Auszug an das HR-Amt (im Original betr. Löschung Unterschrift COO)

MUSTER AG
Pendenzenliste 3/2015 per 1.4.2015

Termin	Pendenz	Verantwortlich	Ursprung
05.04.2015	Löschung der Unterschrift von T. Eichmann im Handelsregister	R. Hofer	3/2015 S. 4
14.04.2015	Nachführung Aktienbuch und Mitteilung an S. Fraumann	R. Hofer	3/2015 S. 10
15.04.2015	Protokoll der VR-Sitzung vom 1.4.15 erstellen und Aktualisierung der Pendenzenliste	R. Hofer	3/2015 S. 3
30.04.2015	Bericht über Asien-Reise und Besuch der SHAI-Messe	H. Meisterhans	7/2014 S. 7
30.04.2015	Analyse der Gründe für Reduktion Forecast und Vorschläge für Korrekturmassnahmen	R. Egger	3/2015 S. 5
03.05.2015	Organisation der Telefonkonferenz betr. Analyse Forecast	R. Hofer	3/2015 S. 5
15.05.2015	Vorjahreszahlen in Monatsreport integrieren	R. Egger	3/2015 S. 4
21.05.2015	Detailangaben zu Businessplan 2015-2019	R. Egger	3/2015 S. 5
21.05.2015	Abklärung betr. Rechtsschutzversicherung und Rückstellung für Prozess Immo Treuhand AG	F. Schnetzer	3/2015 S. 11
21.05.2015	Im NVA Vorprüfung der Business Conduct Guidelines	M. Meier	3/2015 S. 7
15.06.2015	Bericht an VR betr. Umsetzung Management Development Plan	A. Holzmann	3/2015 S. 8
01.04.2015 30.11.2015	ABC-Analyse der Kundenprofitabilität	R. Egger	6/2014 S. 5 3/2015 S. 3
01.01.2016	Umsetzung der Massnahmen zur Reduktion des Absentismus	A. Holzmann	3/2015 S. 9