

**Roland Müller**

Prof. Dr. iur., Rechtsanwalt und Notar

# **Protokollführung und Protokollauswertung bei Sitzungen und Versammlungen**

**3. aktualisierte und erweiterte 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 2022

ISBN 978-3-03751-**XXX-X**

[www.dike.ch](http://www.dike.ch)

---

## Vorwort

Trotz künstlicher Intelligenz gibt es auch im digitalen Zeitalter noch immer keine Software, mit deren Hilfe automatisiert Diskussionen oder Verhandlungen prägnant zusammengefasst und Beschlüsse bzw. Entscheidungen mit den wichtigsten Punkten festgehalten werden können. Gleichzeitig genügen audiovisuelle Aufzeichnungen in den meisten Fällen nicht, um den gesetzlichen Anforderungen zu genügen. Solche Aufnahmen bzw. Daten können lediglich die Protokollführung unterstützen. Die Aufgabe der Protokollführung bleibt deshalb auch weiterhin sehr anspruchsvoll und wichtig.

Von besonderer Bedeutung sind Protokolle in strafrechtlichen und zivilrechtlichen Verfahren. Seit das Bundesgericht die Business Judgment Rule trotz Fehlen einer entsprechenden gesetzlichen Grundlage auch für die Schweiz als anwendbar erklärt hat, sind Entscheidungsträger immer mehr auf sorgfältig abgefasste Protokolle angewiesen. Nur wenn in den Protokollen ausführlich festgehalten wurde, auf Grund welcher Ausgangslage, Informationen und Variantenabwägung ein Beschluss oder eine Entscheidung zustande gekommen ist, können sich Organe trotz einem Fehlentscheid entlasten. Je weniger in einem Protokoll steht, umso schwieriger wird der Nachweis einer ordnungsgemässen Entscheidungsfindung. Die Aufgabe der Protokollführung hat damit noch mehr an Bedeutung gewonnen.

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.

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.

Die vorliegende dritte Auflage wurde bezüglich Gesetzgebung, Judikatur und Literatur aktualisiert und mit neuen Mustern und Checklisten erweitert. Auch das neue Aktienrecht per 1.1.2023 ist verarbeitet. Damit soll das Buch dazu beitragen, die Protokollführung und Protokollauswertung in privaten und öffentlichen Unternehmen, Institutionen und Verwaltungen zu optimieren. Mit den zusätzlichen Checklisten zur Evaluierung der Protokollführung und zur Beurteilung der Anwendbarkeit der Business Judgment Rule eignet sich dieses Buch mit dem detaillierten Sachregister nicht nur zum Selbststudium, sondern auch als Lehrmittel in entsprechenden Kursen. In der Swiss Board School der Board Foundation wird das Buch in den Verwaltungsrats- und Sekretariatskursen bereits erfolgreich eingesetzt.

Staad, im August 2022    Prof. Dr. Roland Müller

---

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	IX
Literaturverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	17
I. Grundlagen und Voraussetzungen der Protokollführung.....	20
1. Regelung der Protokollführung.....	20
a) Gesetzliche Regelung der Protokollführung.....	20
aa) Bedeutung des Begriffs Protokoll .....	20
bb) Protokolle als Teil der Geschäftsbücher bei Gesellschaften.....	21
cc) Zwingende gesetzliche Protokollierungspflichten.....	22
dd) Protokollführung durch Protokollführer oder Sekretär.....	25
ee) Protokoll als private oder öffentliche Urkunde .....	26
b) Ergänzende Regelung der Protokollführung.....	28
aa) Vorgaben in Statuten oder Reglementen .....	28
bb) Protokollführungspflicht und Protokollführer .....	29
cc) Ausstandspflichten für Teilnehmer und Protokollführer .....	30
dd) Formelle Gestaltung des Protokolls.....	31
ee) Sprache und Inhalt des Protokolls .....	32
ff) Geheimhaltung und Einsichtsrecht.....	33
gg) Verteilung und Aufbewahrung .....	33
2. Nutzen der Protokollführung .....	34
a) Nutzen für die Sitzungs- bzw. Versammlungsteilnehmer.....	34
b) Nutzen für das Unternehmen, den Verband oder die Institution.....	36
c) Nutzen für Dritte und Behörden .....	37
3. Anforderungen an den Protokollführer .....	39
a) Persönliche Anforderungen an den Protokollführer .....	39
b) Fachliche Anforderungen an den Protokollführer .....	41
c) Personalunion von Protokollführer und Teilnehmer.....	43
II. Formelle und materielle Anforderungen an Protokolle .....	45
1. Arten von Protokollen.....	45
a) Abhängigkeit von der Art der Sitzung oder der Versammlung .....	45
b) Wörtliches Protokoll.....	47
c) Beschlussprotokoll .....	48
d) Beratungsprotokoll .....	49
2. Formelle Anforderungen an ein Protokoll .....	51
a) Ingress .....	51
b) Traktanden.....	54

c)	Verständlichkeit .....	54
d)	Sprachlich-stilistische Gestaltung.....	57
e)	Muttersprache oder Fremdsprache .....	58
f)	Kopf- und Fusszeile.....	59
g)	Unterschriften.....	59
h)	Liste der Anhänge .....	62
i)	Verteiler .....	63
j)	Fristen.....	63
3.	Materielle Anforderungen an ein Protokoll .....	64
a)	Bekanntgabe von Ausgangslage, Unterlagen und gestellten Anträgen.....	64
b)	Protokollierung von Beratung und Diskussion.....	65
c)	Beschlüsse und Wahlen.....	69
d)	Wahrheit und Vollständigkeit.....	73
e)	Business Judgment Rule.....	76
III.	Spezialfragen zur Protokollführung.....	79
1.	Protokollierung mittels Sprach- oder Video-Aufzeichnung .....	79
2.	Protokollierung von virtuellen Sitzungen und Versammlungen .....	81
3.	Protokollierung mit Abkürzungen .....	85
4.	Protokollierung von Ausschuss-Sitzungen.....	86
5.	Protokollierung von Zirkularbeschlüssen.....	87
6.	Protokollierung von Stichentscheiden.....	87
7.	Protokollierung von schriftlich eingereichten Voten .....	88
8.	Protokollierung von Anträgen.....	89
9.	Protokollierung von Aus- und Weiterbildungen .....	89
10.	Gedächtnisprotokoll.....	90
11.	Einsichtsrecht in und Geheimhaltung von Protokollen .....	91
12.	Aufbewahrung von Protokollen .....	93
a)	Gesetzliche und statutarische Vorschriften zur Aufbewahrung .....	93
b)	Verantwortlichkeit für die Aufbewahrung von Protokollen .....	93
c)	Dauer der Aufbewahrung von Protokollen.....	95
d)	Aufbewahrung von Originalen und Handnotizen .....	96
e)	Elektronische Aufbewahrung von Protokollen.....	96
IV.	Auswertung von Protokollen.....	99
1.	Formelle Auswertung .....	99
a)	Pendenzenliste.....	99
b)	Genehmigung des Protokolls.....	99
2.	Materielle Auswertung .....	105
a)	Umsetzung der Beschlüsse und Wahlen.....	105
b)	Nachvollzug der Sitzung oder Versammlung .....	105
c)	Evaluation der Sitzungs- bzw. Versammlungseffizienz .....	106
d)	Sammlung der Beschlüsse.....	107
V.	Zusammenfassung und Empfehlungen.....	109

## Inhaltsverzeichnis

---

1. Bedeutung eines Protokolls.....	109
2. Praktische Empfehlungen zur Protokollführung .....	110
<b>Anhänge .....</b>	<b>113</b>
Anhang A: Muster Führungskalender .....	115
Anhang B: Muster Einladung zu einer VR-Sitzung .....	117
Anhang C: Muster Einladung zur Hauptversammlung eines Vereins .....	121
Anhang D: Muster Dokumentation zur Sitzungsvorbereitung .....	123
Anhang E: Muster Protokoll einer VR-Sitzung.....	125
Anhang F: Muster Protokollauszug.....	141
Anhang G: Muster Protokoll einer ordentlichen Generalversammlung .....	143
Anhang H: Muster Protokoll einer Universalversammlung .....	151
Anhang I: Muster Protokoll einer Delegiertenversammlung.....	155
Anhang J: Beschlussprotokoll einer GL-Sitzung .....	161
Anhang K: Muster Beschlussprotokoll einer Vorstandssitzung.....	165
Anhang L: Muster Memorandum.....	169
Anhang M: Evaluation der Protokollführung.....	173
Anhang N: Business Judgment Rule.....	179
Anhang O: Ausstandsklausel .....	183
Anhang P: Offenlegungsreglement .....	185
Anhang Q: Stellenbeschrieb Protokollführer .....	189
<b>Sachregister .....</b>	<b>193</b>





---

# Literaturverzeichnis

- ARMOUR DOUGLAS, *The ICSA Company Secretary's Checklists*, Ninth edition, London 2015.
- BAUEN MARC/VENTURI SILVIO, *Der Verwaltungsrat – Organisation, Kompetenzen, Verantwortlichkeit, Corporate Governance*, Zürich 2007.
- BERNET F., Über Protokollführung, in: *Schweizerische Arbeitgeberzeitung*, 1944, S. 773–775.
- BLÄSI CHRISTOF, Protokolle als Anmeldebelege für das Handelsregister & Beglaubigung der Firmaunterschrift, in: *REGISTERGILDE ZÜRICH* (Hrsg.), *Jahrbuch des Handelsregisters 1994*, Zürich 1994.
- BÖCKLI PETER, *Schweizer Aktienrecht*, 4. vollst. neubearb. Aufl., Zürich 2009.
- BOLL DAMIAN, "Verteidigung der ersten Stunde" gemäss schweizerischer StPO, *ZSTV* Bd. 191, Zürich 2020.
- BOSSARD ERNST, *Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Teilband V/6/3b, Die kaufmännische Buchführung, Art. 957–964 OR*, Zürich 1984 (zit. Bossard, *Zürcher Kommentar*).
- BOSSHARD WALTER/BRUNNER HANS, *Sitzungen leiten – praktisch*, Basel 1988.
- BOTSCHAFT des Bundesrats zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht) vom 23.11.2016, *BBl* 2017 399 ff.
- BRAUNECK JENS, Intel: Unterlassene Protokollierung im Kartellverfahren als folgenloser Verfahrensfehler?, in: *EWS* 2017, 310 - 317.
- BRÜCKNER CHRISTIAN, *Schweizerisches Beurkundungsrecht*, Zürich 1993.
- CERWINKA GABRIELE/SCHRANZ GABRIEL, *Protokollführung, Richtig strukturieren und treffend formulieren*, 6. Aufl., München 2019.
- COMPENDIUM DES PROTOKOLLIERENS, *Eine kurzgefasste Anleitung zum Protokollieren*, St. Gallen 1870.
- DRUEY JEAN NICOLAS, Mängel des GV-Beschlusses, in: DRUEY J.N./FORSTMOSER P. (Hrsg.), *Schriften zum neuen Aktienrecht: Rechtsfragen um die Generalversammlung*, Bd. 11, Zürich 1997.
- DUBS DIETER/TRUFFER ROLAND, *Basler Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht, Obligationenrecht II*, 5. Aufl., Art. 698–706b OR, Basel 2016.
- DUBS ROLF, *Verwaltungsratssitzungen – Analyse, Beurteilung, Verbesserung*, in: *Die Unternehmung*, 1993, S. 123–146 (zit. Dubs, *Die Unternehmung*).
- DUBS ROLF, *Verwaltungsratssitzungen – Grundlegung und Sitzungstechnik*, 2. Aufl., Bern 2012 (zit. Dubs, *VR-Sitzungen*).
- FINANCIAL REPORTING COUNCIL, *The UK Corporate Governance Code*, London 2018 (zit. *UK Corporate Governance Code*).

- FORSTMOSER PETER/MEIER-HAYOZ ARTHUR/NOBEL PETER, Schweizerisches Aktienrecht, Bern 1995.
- GAUCH SANDRO, Grundlage und Bedeutung der Business Judgment Rule in der Schweiz, RiU Bd. 14, Zürich/St.Gallen 2018.
- GASSER URS/HÄUSERMANN DANIEL MARKUS, Beweisrechtliche Hindernisse bei der Digitalisierung von Unternehmensinformationen, in: AJP 3/2006.
- GASSMANN HEINRICH, Protokollführung im Betrieb: wahr – knapp – klar, 5. Aufl., Zürich 1991.
- HASENBÖHLER FRANZ/YANEZ SONIA, Das Beweisrecht der ZPO - Bd. 2 Die Beweismittel, Zürich 2019.
- HAUSER ROBERT, Die Protokollierung im schweizerischen Prozessrecht, in: Schweizerische Zeitschrift für Strafrecht, 1966, S. 158–196.
- HOMBURGER ERIC, Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Teilband V 5b, Der Verwaltungsrat, Art. 707–726 OR, 2. Aufl., Zürich 1997 (zit. Homburger, Zürcher Kommentar).
- ICSA, Feedback Statement: The Practice of minuting meetings, London 2016
- JONAS RENATE, Effiziente Protokolle und Berichte, Zielgerichtete Erstellung mit weniger Zeitaufwand, 7. überarbeitete Aufl., Renningen 1995.
- KADABDSE ANDREW/KORAC-KAKABADSE NADA/KHAN NADEEM, THE COMPANY SECRETARY - BUILDING TRUST THROUGH GOVERNANCE, ICSA, LONDON 2014.
- KRNETA GEORG, Praxiskommentar Verwaltungsrat, 2., ergänzte Aufl., Bern: Stämpfli, 2005.
- LANGER NICOLE, Protokolle erstellen, Gezielt mitschreiben und ausformulieren, München 2015.
- LEHMANN JOACHIM, Protokollführung im Verein, 2. Aufl., Fritzlär 2010.
- LEUENBERGER CHRISTOPH, Protokoll der Zeugeneinvernahme im Zivilprozess, in: ZZZ 25/2011 S. 19 ff.
- MEIER-HAYOZ/FORSMOSER/SETHE, Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 12. Aufl., Bern 2018.
- MITSON ROBERT, Leitfaden zur Erstellung von Sitzungsprotokollen, Sherpany, Zürich 2019.
- MÜLLER ROLAND, Der Verwaltungsrat als Arbeitnehmer, Zürich 2005 (zit. Müller, Verwaltungsrat).
- MÜLLER ROLAND, VR-Sitzung: Vorbereitung, Einberufung, Durchführung, Beschlussfassung, Protokollierung, in: SJZ 107 (2011) Nr. 3, S. 45 ff. (zit. Müller, VR-Sitzung).
- MÜLLER ROLAND/AKERET FABIAN, Die Generalversammlung nach revidiertem Aktienrecht, in: SJZ 1/2021, S. 7 ff.
- MÜLLER ROLAND/LIPP LORENZ/PLÜSS ADRIAN, Der Verwaltungsrat, 5.vollständig überarbeitete Aufl., Zürich 2021.

- MÜLLER ROLAND/MARIE-NOËLLE ZEN-RUFFINEN/JÉRÔME MONNIER, Guide pratique du conseil d'administration, Genève/Zürich, 2019.
- NÄPFLI PHILIPP, Das Protokoll im Strafprozess, Diss. Zürich, Visp 2007.
- PLÜSS ADRIAN/KUNZ DOMINIQUE/KÜNZLI ASTRID, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, Art. 707–726 OR, 3. Aufl., Zürich 2016 (zit. Plüss/Kunz/Künzli, Handkommentar).
- SETHE ROLF, Die Regelung von Interessenkonflikten im Aktienrecht de lege lata und de lege ferenda, in: SZW 4/2018, S. 375 ff.
- STADLIN PAUL, Fragen der Protokollierung, insbesondere bei der Aktiengesellschaft, in: Schweizerische Arbeitgeberzeitung, 1954, S. 66–68, 88–90.
- STAEHELIN DANIEL, Kommentar zum SchKG, Bd. I, Art. 79–84 SchKG, Basel 1998 (zit. SchKG-Staehelin).
- TANNER BRIGITTE, Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Teilband V 5b, Die Delegiertenversammlung, Art. 698–706b OR, 2. Aufl., Zürich 2003 (zit. Tanner, Zürcher Kommentar).
- TANNER BRIGITTE, Handkommentar zum Schweizer Privatrecht, Art. 698–706b OR, 3. Aufl., Zürich 2016 (zit. Tanner, Handkommentar).
- THÜRER GEORG, Gedanken zur Protokollführung, in: Verwaltungspraxis, 1950, S. 323–326.
- VOGT HANS-UELI/BÄNZIGER MICHAEL, Das Bundesgericht anerkennt die Business Judgment Rule als Grundsatz des schweizerischen Aktienrechts, in: GesKR 2012 S. 607.
- VON DER CRONE HANS CASPAR, Die Internet-Generalversammlung, in: von der Crone Hans Caspar / Weber Rolf H. / Zäch Roger / Zobl Dieter (Hrsg.), Neuere Tendenzen im Gesellschaftsrecht, Festschrift für Peter Forstmoser zum 60. Geburtstag, Zürich 2007.
- WERNLI MARTIN, Basler Kommentar zum Schweizerischen Privatrecht, Obligationenrecht II, 5. Aufl., Art. 707–715a OR, Basel 2016 (zit. Wernli, Basler Kommentar).
- WYDLER THEODOR, Die Protokollführung im schweizerischen Aktienrecht, Diss. Zürich, Winterthur 1956.
- ZIHLER FLORIAN/KRÄHENBÜHL SAMUEL, Zeichnungsberechtigungen und Funktionen in der handelsregisterrechtlichen Praxis, REPRAX 3/2010, S. 53-90.



---

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Abt.	Abteilung
AC	Audit Committee
AG	Aktiengesellschaft
a.M.	anderer Meinung
Art.	Artikel
AS	Amtliche Sammlung der Bundesgesetze und Verordnungen
BBl	Bundesblatt
Bd.	Band
BG	Bundesgesetz
BGE	Bundesgerichtsentscheid
BGSA	Bundesgesetz gegen die Schwarzarbeit
BRB	Beschluss des Bildungsrats
BSC	Balanced Scorecard
BV	Bundesverfassung
CEO	Chief Executive Officer (Geschäftsführer)
CFO	Chief Financial Officer (Finanzchef)
COO	Chief Operation Officer (Produktionsleiter)
Diss.	Dissertation
DV	Delegiertenversammlung
EBK	Eidgenössische Bankenkommission
eidg.	eidgenössisch(e)
EWS	Europäisches Wirtschafts- und Steuerrecht
f. / ff.	folgende / fortfolgende
GeBüV	Geschäftsbücherverordnung
gl.M.	gleicher Meinung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
FN	Fussnote
GL	Geschäftsleitung
gl.M.	gleicher Meinung
GRN	Geschäftsreglement des Nationalrates
GRS	Geschäftsreglement des Ständerates
GV	Generalversammlung

HR	Human Resource (Personalwesen)
HRegV	Handelsregisterverordnung
Hrsg.	Herausgeber
IAS	International Accounting Standard
ICSA	Institute of Chartered Secretaries and Administrators
i.d.R.	in der Regel
IKS	Internes Kontrollsystem
lit.	Litera (Buchstabe)
N	Note
NVA	Nominierungs- und Vergütungsausschuss
OR	Obligationenrecht
OV-BR	Organisationsverordnung für den Bundesrat
ParlVV	Parlamentsverwaltungsverordnung
PrSG	Bundesgesetz über die Produktesicherheit
R-EBK	Reglement über die Eidgenössische Bankenkommission
RiU	Recht in privaten und öffentlichen Unternehmen
RNC	Remuneration and Nomination Committee
Rz.	Randziffer
S.	Seite
SAS	Signature Authority System
SchKG	Schuldbetreibungs- und Konkursgesetz
SG	Kanton St. Gallen
SJZ	Schweizerische Juristen-Zeitung
SR	Systematisch Rechtssammlung
StGB	Strafgesetzbuch
StPO	Strafprozessordnung
u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
u.U.	unter Umständen
VBGA	Verband Bündnerischer Gemeindeangestellter
vgl.	vergleiche
VR	Verwaltungsrat
VStrR	BG über das Verwaltungsstrafrecht
z.B.	zum Beispiel
ZGB	Zivilgesetzbuch
Ziff.	Ziffer

## Abkürzungsverzeichnis

---

ZPO	Zivilprozessordnung
ZStV	Zürcher Studien zum Verfahrensrecht
z.T.	zum Teil
ZZZ	Schweizerische Zeitschrift für Zivilprozess- und Zwangsvollstreckungsrecht

---

# I. Grundlagen und Voraussetzungen der Protokollführung

## 1. Regelung der Protokollführung

### a) Gesetzliche Regelung der Protokollführung

#### aa) Bedeutung des Begriffs Protokoll

In keinem schweizerischen Gesetz findet sich eine Legaldefinition des Protokolls.<sup>1</sup> Nach dem heutigen Sprachgebrauch hat das Wort Protokoll<sup>2</sup> drei verschiedene Bedeutungen:<sup>3</sup>

- *Protokoll im engeren Sinne*: Schriftliche Urkunde über den Ablauf und die Ergebnisse einer privaten oder öffentlichen Sitzung, Verhandlung oder Versammlung;<sup>4</sup>
- *Protokoll im weiteren Sinne*: Schriftliche oder elektronische Aufzeichnung einer Handlung, eines Verfahrens oder einer völkerrechtlichen Vereinbarung;

---

<sup>1</sup> Auch in § 58 des deutschen Bürgerlichen Gesetzbuches fehlt eine Legaldefinition, stattdessen wird von einer «Beurkundung der Beschlüsse» gesprochen; vgl. LEHMANN, S. 49.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> In Anlehnung an WYDLER, 11 f. LEHMANN, S. 49, bezeichnet das Protokoll beim Verein als «dokumentierte Grundlage Ihrer Vereinsarbeit».

<sup>4</sup> 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; sehr restriktiv wird der Begriff bei HASENBÖHLER/YANEZ, Rz. 4285 definiert: "Protokollierung ist die gerichtliche Aufzeichnung von Zeugenaussagen."



- *Protokoll im diplomatischen Sinne*: Gesamtheit der im internationalen Verkehr vorgeschriebenen Handlungsweisen und anzuwendenden Regeln bei diplomatischen Handlungen oder Anlässen.<sup>5</sup>

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.<sup>6</sup> Aber auch ohne Urkundenqualifikation ist das Protokoll ein Beweismittel oder ein Indiz; dazu ist eine Unterzeichnung des Protokolls nicht notwendig.<sup>7</sup>

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.<sup>8</sup> Entsprechend sollte ein Protokoll in der Gegenwartsform formuliert werden, während für einen Bericht die Vergangenheitsform korrekt ist.<sup>9</sup>

## **bb) Protokolle als Teil der Geschäftsbücher bei Gesellschaften**

Bereits im Obligationenrecht von 1881 hatte der Gesetzgeber die Verwaltung einer Aktiengesellschaft verpflichtet, die erforderlichen Bücher zu führen. Ob dazu auch die Protokolle des Verwaltungsrats und der Generalversammlung gehören, war vorerst umstritten.<sup>10</sup> Der Bundesrat stellte dann in einem Rekursentscheid<sup>11</sup> klar, dass die Protokollführung über die Verhandlungen der Generalversammlung und des Verwaltungsrats für die Führung einer Aktiengesellschaft unerlässlich seien und die Protokolle demnach zu den «erforderlichen Büchern» im Sinne des

---

<sup>5</sup> Dazu ausführlich LANGER, 10 f.

<sup>6</sup> Dazu ausführlich hinten I. 1. ee) auf S. XX f.

<sup>7</sup> Im Anhang L auf S. XX f. findet sich deshalb das Muster eines Memorandums, das ebenfalls zum Protokoll im engeren Sinn gehört.

<sup>8</sup> Entsprechend definiert das ICSA, 2, die Protokollführung wie folgt: "Taking minutes of meetings is administrative good practice. It creates a record of what has been agreed, and by whom; and of what is to be done, by when and by whom."

<sup>9</sup> Ebenso JONAS, 4. Im angelsächsischen Raum wird jedoch die Vergangenheitsform empfohlen; vgl. dazu hinten II. 2. c) auf S. XX f.

<sup>10</sup> Vgl. WYDLER, 6 f.

<sup>11</sup> BBl 1897 I 151 ff.

Gesetzes gehören.<sup>12</sup> Bereits damit wird die grosse rechtliche Bedeutung von Protokollen verdeutlicht.<sup>13</sup>

**cc) Zwingende gesetzliche Protokollierungspflichten**

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 Adoption<sup>14</sup>, dem Entzug des elterlichen Sorgerechts<sup>15</sup>, der Einschränkung der Bewegungsfreiheit<sup>16</sup>, dem Nottestament<sup>17</sup>, der Erbausschlagung<sup>18</sup>, der

---

<sup>12</sup> 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 am 17. Mai 2017 eine Anpassung der Organisationsverordnung für den Bundesrat vom 29. November 2013 (OV-BR; SR 172.111) beschlossen (AS 2017 3277): Gemäss dem neuen Absatz 5 von Artikel 5 OV-BR kann der Bundesrat zur Protokollierung der Verhandlungen zusätzliche Massnahmen anordnen. So kann er insbesondere die Erstellung von Tonaufnahmen der Verhandlungen oder die Erstellung eines Wortprotokolls durch die Vizekanzlerin oder den Vizekanzler zu bestimmten Agendapunkten anordnen (BBl 2018 2253).

<sup>13</sup> MÜLLER/ZEN-RUFFINEN/MONNIER, 33, stellen klar fest: "Le procès-verbal est un document de haut importance."

<sup>14</sup> Vormerkung der Adoptionszustimmung durch die Eltern gemäss Art. 265a Abs. 2 ZGB (SR 210) und Anhörung des Kindes gemäss Art. 268a<sup>bis</sup> ZGB.

<sup>15</sup> Protokoll zur Anhörung des Kindes gemäss Art. 314a Abs. 2 ZGB.

<sup>16</sup> Im Zusammenhang mit dem Aufenthalt in Wohn- und Pflegeeinrichtungen gemäss Art. 384 Abs. 1 ZGB.

<sup>17</sup> Beurkundung der Zeugenerklärung vor Gericht gemäss Art. 507 Abs. 2 ZGB.

<sup>18</sup> Protokollführungspflicht der Behörde über die Erbausschlagung gemäss Art. 570 Abs. 3 ZGB; zur grossen Bedeutung dieser Protokollierung vgl. den Entscheid des Kantonsgerichtspräsidiums des Kantons Graubünden PZ 04 159 vom 11. Januar 2005.

Stockwerkeigentümersversammlung<sup>19</sup> und der Viehverschreibung<sup>20</sup>. Im Obligationenrecht finden sich Vorschriften im Zusammenhang mit der Protokollführung bei der Aktiengesellschaft<sup>21</sup> und bei der Genossenschaft<sup>22</sup>. In der Handelsregisterverordnung wird für zahlreiche Anmeldungen ein Protokoll als Beleg<sup>23</sup> vorgeschrieben.<sup>24</sup> Auch die Zivilprozessordnung<sup>25</sup>, die Strafprozessordnung<sup>26</sup> und das Bundesgesetz über Verwaltungsstrafverfahren<sup>27</sup> enthalten diverse Vorschriften im Zusammenhang mit Protokollen.

Mit der vorstehenden Zusammenstellung ist die Liste der Gesetzesbestimmungen, welche eine Protokollierung zwingend vorschreiben, sicher noch nicht vollständig.<sup>28</sup> Sie zeigt jedoch eindrücklich, dass Protokolle in gewissen Bereichen nicht

---

<sup>19</sup> Protokollführungspflicht über die Beschlüsse der Stockwerkeigentümersversammlung gemäss Art. 712n Abs. 2 ZGB.

<sup>20</sup> Pfandrecht an Vieh ohne Übertragung des Besitzes gemäss Art. 885 Abs. 1 ZGB.

<sup>21</sup> 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 Verwaltungsrats gemäss Art. 713 Abs. 3 OR.

<sup>22</sup> Protokolle der Genossenschaftsverwaltung und der Genossenschafterversammlung gemäss Art. 902 Abs. 3 OR.

<sup>23</sup> 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.

<sup>24</sup> HRegV (SR 221.411) Art. 23 Abs. 1 und 3, 43 Abs. 1 lit. e, 62 Abs. 2, 66 Abs. 1 lit. c, 90 Abs. 1 lit. a, 91 Abs. 2, 94 Abs. 1 lit. c, 95 Abs. 1 lit. e, 102 Abs. 1 lit. e, 109 lit. a, 113 Abs. 1 lit. c und d, 132 Abs. 2, 135 Abs. 2, 136 Abs. 2, 181a Abs. 2.

<sup>25</sup> Art. 176 ZPO schreibt ausdrücklich vor, dass die Aussagen bei Einvernahmen und Konfrontationen zu Protokoll genommen werden müssen (vgl. HASENBÖHLER/YANEZ, Rz. 4.279).

<sup>26</sup> StPO (SR 312.0) Art. 76 bis 79.

<sup>27</sup> VStrR (SR 313.0) Art. 38.

<sup>28</sup> So wurde z.B. mit der Revision des Bundesgesetzes gegen die Schwarzarbeit per 1.1.2018 in Art. 9 Abs. 4 BGSA klargestellt, dass die von einer Kontrolle betroffenen Personen ein Recht auf eine Kopie des Protokolls bzw. auf einen Auszug haben.

nur hilfreich, sondern unabdingbare Voraussetzung sind, um bestimmte behördliche Handlungen zu erwirken.<sup>29</sup>

Trotz dieser häufigen Pflicht zur Protokollführung finden sich nur wenige Gesetzesvorschriften, in denen die Art und Weise der Protokollführung oder ein zwingend notwendiger Inhalt detailliert geregelt wird.<sup>30</sup> Im Zusammenhang mit der Abhaltung von Bürgerversammlungen finden sich in diversen Gemeindegsetzen 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).<sup>31</sup>

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 den Protokollführer zu unterzeichnen ist.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> 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 Entscheids der Schlichtungsbehörde ist die Führung eines Verhandlungsprotokolls ab Beginn des – in der Regel unmittelbar an die Schlichtungsverhandlung anschliessenden – Entscheidungsverfahrens 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 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).

<sup>30</sup> Konkrete Vorgaben finden sich insbesondere in den Art. 77 StPO und Art. 38 VStrR; erstaunlicherweise finden sich auch in der ZPO keine Vorgaben für die protokollierende Person (vgl. HASENBÖHLER/YANEZ, Rz. 4.291, wonach diesbezüglich das kantonale Recht zum Zug komme).

<sup>31</sup> Der Verband Bündnerischer Gemeindeangestellter (VBGA) hat deshalb auf seiner Homepage ([www.vbga.ch](http://www.vbga.ch)) eine Kurzanleitung zur Protokollführung publiziert.

<sup>32</sup> 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.

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.<sup>33</sup> Detaillierte inhaltliche Regelungen des Protokolls können auch auf unverbindlichen Empfehlungen beruhen. Die Corporate-Governance-Empfehlungen des UK Corporate Governance Code sehen vor, dass die VR-Mitglieder ihre Bedenken zur Geschäftsführung zu Protokoll geben müssen.<sup>34</sup>

#### **dd) Protokollführung durch Protokollführer oder Sekretär**

Diejenige Person, welche die Verhandlungen und Beschlüsse einer Sitzung oder Versammlung festhält, wird meistens als Protokollführer oder Protokollführerin bezeichnet.<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> Je nach Rechtsform kann der Protokollführer aber auch als Aktuar (meist beim Verein) oder als Sekretär (bei einer Aktiengesellschaft, Genossenschaft oder einer Stiftung) bezeichnet werden.<sup>37</sup> Funktion, Bedeutung und Verantwortlichkeit bleiben unabhängig von der Bezeichnung aber gleich.

Während im Aktienrecht vor dem 1.1.2023 gemäss Art. 712 Abs. 1 OR noch zwingend ein VR-Sekretär bezeichnet werden musste, ist dies im aktuellen Aktienrecht nicht mehr notwendig. Es besteht zwar weiterhin eine Protokollführungspflicht, doch müssen die Protokolle gemäss Art. 713 Abs. 3 OR nicht mehr durch einen Sekretär, sondern durch einen Protokollführer unterzeichnet werden. Es ist aber

---

<sup>33</sup> 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.

<sup>34</sup> UK Corporate Governance Code, Ziff. 1.8 auf S. 5.

<sup>35</sup> 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).

<sup>36</sup> In den moderneren Gesetzen wird deshalb auch bewusst von Protokollführer und von Protokollführerin gesprochen (vgl. beispielsweise Art. 23 Abs. 2 HRegV).

<sup>37</sup> Mit dem Inkrafttreten des neuen Aktienrechts per 1.1.2023 wird in Art. 713 Abs. 3 OR zwar nicht mehr vom VR-Sekretär, sondern nur vom Protokollführer gesprochen. Dennoch ist die Funktionsbezeichnung «VR-Sekretär» weiterhin zulässig und wird auch im Handelsregister eingetragen (vgl. MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 1261 FN 383).

weiterhin zulässig, dem Protokollführer zusätzliche Aufgaben zuzuweisen und ihn deshalb als VR-Sekretär zu bezeichnen. Mit dieser Funktion kann er auch im Handelsregister eingetragen werden.<sup>38</sup>

### ee) **Protokoll als private oder öffentliche Urkunde**

Das Protokoll kann je nach Person des Protokollführers sowohl eine private als auch eine öffentliche Urkunde darstellen.<sup>39</sup> 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 eine öffentliche Urkunde bestätigt werden.<sup>40</sup>

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.<sup>41</sup> Einer Privaturkunde kommt diese Vorzugsstellung gemäss Art. 9 ZGB nicht zu.<sup>42</sup> Sobald es aber um die prozessuale Beweiskraft geht, ist die Beweiskraft einer öffentlichen Urkunde nicht grösser als diejenige einer Privaturkunde, zumal die öffentliche Urkunde mit beliebigen Beweismitteln widerlegt werden kann.<sup>43</sup> Die Beweiskraft des 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

---

<sup>38</sup> In seiner Botschaft zur Aktienrechtsrevision erklärte der Bundesrat seine Absichten wie folgt: "Zur Stärkung der organisatorischen Flexibilität werden den Gesellschaften keine Vorgaben mehr zur Vize-Präsidentin und zum Sekretär des VR gemacht. Es ist also denkbar, dass eine Gesellschaft auf die formelle Ernennung einer Sekretärin oder eines Sekretärs verzichtet. Bereits heute wird die Funktion des Sekretärs kaum mehr ins Handelsregister eingetragen." (vgl. BOTSCHAFT, 567, m.w.H. auf ZIHLER/KRÄHENBÜHL, 73 f.).

<sup>39</sup> G.L.M. WYDLER, 21; so sind z.B. Einvernahmeprotokolle bei einer strafrechtlichen Untersuchung zweifellos öffentliche Urkunden (vgl. BOLL, 102).

<sup>40</sup> U.a. Art. 629 (Errichtung), Art. 647 OR (Statutenänderung), Art. 650 OR (ordentliche Kapitalerhöhung), Art. 736 Ziff. 2 OR (Auflösungsbeschluss).

<sup>41</sup> BRÜCKNER, Rz. 242.

<sup>42</sup> WYDLER, 21.

<sup>43</sup> BRÜCKNER, Rz. 243.

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.<sup>44</sup> Letztendlich unterliegen Protokolle aber immer der freien Beweiswürdigung durch den Richter.

Das Protokoll kann immer nur ein Beweisstück über Wissenserklärungen und Willensbildungen der Körperschaft in ihrem Innenverhältnis sein<sup>45</sup>, weil es keine Willenserklärungen gegenüber Dritten enthält.<sup>46</sup> 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.<sup>47</sup> 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.<sup>48</sup> 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 Sinne von Art. 82 SchKG darstellen soll.

Weil ein Protokoll immer ein Beweisstück ist, spielt es auch bei der Gewährung des rechtlichen Gehörs im Sinne von Art. 29 Abs. 2 BV eine grosse Rolle. Dies hat das Bundesgericht in seinem Entscheid 1C\_457/2015<sup>49</sup> unter Erwägung 2.2 mit aller Deutlichkeit festgestellt: "Aus dem Anspruch auf rechtliches Gehör wird zudem eine allgemeine Aktenführungspflicht der Behörden abgeleitet, ... Dazu gehört die Pflicht zur Protokollierung entscheidrelevanter Abklärungen, Einvernahmen und Verhandlungen im Rechtsmittelverfahren (...). Das Protokoll dient einerseits den Richtern und dem Gerichtsschreiber als Gedächtnisstütze und soll es ihnen ermöglichen, die Ausführungen der Parteien tatsächlich zur Kenntnis zu

---

<sup>44</sup> HAUSER, 181.

<sup>45</sup> Das VR-Protokoll einer AG dient beispielsweise als objektive Grundlage für allfällige Verantwortlichkeitsklagen.

<sup>46</sup> BÖCKLI, § 13 N 156.

<sup>47</sup> Ebenso BÖCKLI, § 13 N 156; a.M. KRNETA, Rz. 854; WERNLI, Basler Kommentar, N 27 zu Art. 713.

<sup>48</sup> SchKG-STAEHELIN, Art. 82 N 70.

<sup>49</sup> Publiziert unter BGE 142 I 86.

nehmen und pflichtgemäss zu würdigen; andererseits soll es Auskunft über die Einhaltung der Verfahrensvorschriften geben und die Rechtsmittelinstanzen in die Lage versetzen, den angefochtenen Entscheid zu überprüfen (...).<sup>50</sup> Wenn an einem Augenschein des Gerichts kein Protokoll erstellt wird oder dieses den Parteien nicht zugestellt wird, dann liegt gemäss Bundesgericht eine Verletzung des rechtlichen Gehörs vor und ein darauf gestützter Entscheid muss aufgehoben werden.

## **b) Ergänzende Regelung der Protokollführung**

### **aa) Vorgaben in Statuten oder Reglementen**

In den Statuten von Vereinen, Stiftungen, Handelsgesellschaften und öffentlich-rechtlichen Institutionen können die gesetzlichen Vorgaben betr. Protokollführung an Sitzungen und Versammlungen konkretisiert und 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. Die Vorgaben zum Protokoll könnten in einem Organisationsreglement einer Aktiengesellschaft beispielsweise wie folgt formuliert werden:<sup>51</sup>

"Über die Verhandlungen und Beschlüsse wird ein Protokoll geführt, das vom Vorsitzenden und vom Sekretär zu unterzeichnen ist. Zirkulationsbeschlüsse sind in das nächste Protokoll des VR aufzunehmen.

Die Protokolle sind zu nummerieren und sollen in der Regel für jedes Traktandum enthalten:

- a) Ausgangssituation bzw. bereits vorhandene Entscheidungsgrundlagen unter Angabe der zugestellten Informationen und allenfalls gestellte Anträge
- b) Zusammenfassung der Besprechung und gegebenenfalls der Gegenanträge mit allfälliger Abwägung der Vor- und Nachteile eines Geschäftes

---

<sup>50</sup> Gestützt darauf hat der Bildungsrat des Kantons St.Gallen in seiner Sitzung vom 24. September 2021 einen Rekurs im Zusammenhang mit einer schulischen Disziplinar-massnahme wegen fehlender Protokollierung der Anhörung gutgeheissen (Beschluss des Bildungsrats BRB 2021 Nr. 153).

<sup>51</sup> Entnommen aus Ziff. 2.6 des Musters eines Organisationsreglements für eine selbständige Gesellschaft bei MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Bd. II, S. 1310.



- c) Beschluss mit Angabe der Stimmverhältnisse, namentlicher Nennung von Gegenstimmen und Enthaltungen sowie Festlegung des Vollzugs von Beschlüssen

Die Protokolle sind vom VR jeweils in der nächsten Sitzung zu genehmigen. Allfällige Änderungen oder Ergänzungen werden im nächsten Protokoll festgehalten.

Es muss mindestens ein Originalprotokoll mit den Unterschriften des VR-Präsidenten bzw. der VR-Präsidentin und des VR-Sekretärs bzw. der VR-Sekretärin erstellt und am Sitz der Gesellschaft aufbewahrt werden."

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.<sup>52</sup> Zudem kann vorgegeben werden, in welchem Rechtsverhältnis der

---

<sup>52</sup> Wie z.B. im Falle der Aktiengesellschaft durch Art. 713 Abs. 3 OR.

Protokollführer zum Sitzungs- bzw. Versammlungsgremium stehen muss (unabhängig oder aber Mitglied, Gesellschafter, Arbeitnehmer etc.). Auch bei den persönlichen und fachlichen Anforderungen an den Protokollführer<sup>53</sup> 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.<sup>54</sup>

Eine konkrete Vorgabe in einem Organisationsreglement einer Stiftung<sup>55</sup> 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

---

<sup>53</sup> Vgl. dazu die nachstehenden Ausführungen unter Ziff. I. 3. hinten auf S. **XX. ff.** sowie den Stellenbeschrieb eines Protokollführers im Anhang Q auf S. **XX ff.**

<sup>54</sup> MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 3.564, definieren die Interessenkollision wie folgt: "Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn eine an einem Entscheidungsprozess beteiligte Person persönlich, beruflich, finanziell oder als Vertreter einer Institution ein Interesse am Ausgang eines Entscheides haben könnte, namentlich weil ihr aus dem Entscheid ein Vor- oder Nachteil erwachsen kann."

<sup>55</sup> Das Muster einer Ausstandsklausel für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung einer Aktiengesellschaft findet sich hinten im Anhang O auf Seite **XX.**

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.

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<sup>56</sup>

Eine einfache Protokollform ist das «Memorandum».<sup>57</sup> 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).<sup>58</sup>

### ee) Sprache und Inhalt des Protokolls

In Analogie zu den Art. 38 und 39 VStR können bezüglich Sprache und Inhalt in Reglementen und Weisungen folgende Vorgaben gemacht werden:<sup>59</sup>

- Protokollierung in der Gegenwartsform<sup>60</sup>
- Direkte Rede bei wörtlicher Protokollierung
- Protokollierungssprache gemäss Vorgabe des Vorsitzenden
- Zusammenfassung von Voten nach dem wesentlichen Inhalt

---

<sup>56</sup> Dazu ausführlich hinten II. 2. i) auf S. **XX**.

<sup>57</sup> Vgl. dazu hinten das Muster eines Memorandums im Anhang L auf S. **131**.

<sup>58</sup> In diesem Sinne JONAS, 73, mit den wesentlichen Angaben für eine Telefonnotiz.

<sup>59</sup> Solche detaillierten Vorgaben in die Statuten aufzunehmen, wäre dagegen wenig sinnvoll.

<sup>60</sup> Die Vergangenheitsform sollte in einem Protokoll nur dort eingesetzt werden, wo absolut kein Gegenwartsbezug mehr vorliegt und das Protokollierte bereits in sich abgeschlossen ist.

**ff) Geheimhaltung und Einsichtsrecht**

Eine Geheimhaltungspflicht besteht für Sitzungs- und Versammlungsteilnehmer nur so weit, 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.

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. Werden jedoch nur wenige oder sogar nur ein einziges Originalprotokoll erstellt, ist eine Regelung der 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.

In jedem Falle ist es empfehlenswert, am Schluss des Protokolls eine Verteilerliste anzuführen.<sup>61</sup> Dabei soll konkret angegeben werden, wer ein Originalexemplar, wer eine Kopie und wer nur einen Auszug erhält.

## 2. Nutzen der Protokollführung

### a) Nutzen für die Sitzungs- bzw. Versammlungsteilnehmer

Das Protokoll soll in erster Linie den Sitzungs- und Versammlungsteilnehmern selbst nützen.<sup>62</sup> Verwaltungsräte von Aktiengesellschaften haben deshalb ein gesetzliches Recht auf ein Protokoll der Verwaltungsratssitzungen.<sup>63</sup> 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.<sup>64</sup> 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

---

<sup>61</sup> Vgl. dazu die Verteilerliste im Muster eines VR-Protokolls im Anhang E auf S. XX.

<sup>62</sup> 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.

<sup>63</sup> Abgeleitet aus Art. 713 Abs. 3 OR; vgl. MÜLLER/ZEN-RUFFINEN/MONNIER, 25.

<sup>64</sup> Vgl. die Pendenzenliste als Anhang 1 zum VR-Musterprotokoll in Anhang E hinten auf S. 87.

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 den eingeladenen, jedoch abwesenden Teilnehmer als Informations- und Kontrollinstrument mit einer Klarstellungsfunktion.<sup>65</sup>

Der persönliche Protokollnutzen beschränkt sich aber nicht nur auf die Gedächtnisstütze zur Sitzungsnachbearbeitung und zur Verteidigung in einem allfälligen Straf- oder Zivilprozess.<sup>66</sup> Vielmehr kann das Protokoll auch als Nachweis für getroffene Abmachungen gelten und dient als Beweismittel mit einer Sicherstellungsfunktion<sup>67</sup>. 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.<sup>68</sup> Davon hatten 73,2 % einen

---

<sup>65</sup> 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.

<sup>66</sup> Dieser Punkt wird auch von CERWINKA/SCHRANZ, 11, bei der Antwort aufgelistet, wozu es gute Protokolle braucht.

<sup>67</sup> 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 Gesprächs 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 protokolларisch 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).

<sup>68</sup> Vgl. Tabelle 8 bei MÜLLER, Verwaltungsrat, 104.

mündlichen oder schriftlichen Arbeitsvertrag mit der Gesellschaft abgeschlossen.<sup>69</sup> 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.<sup>70</sup>

In gewissen Fällen hat ein Protokoll sogar konstitutive Wirkung: Handelt es sich um eine Stockwerkeigentümersammlung, so sind gefällte Entschlüsse nur dann rechtsgültig, wenn sie protokolliert wurden. Ohne Protokollierung gelten die Beschlüsse als nicht gefasst und somit inexistent.<sup>71</sup>

## **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.<sup>72</sup> 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

---

<sup>69</sup> MÜLLER, Verwaltungsrat, 127.

<sup>70</sup> Vgl. Tabelle 29 bei MÜLLER, Verwaltungsrat, 146.

<sup>71</sup> Obergericht VS vom 18.3.2013, LEU Z1 12 21; BGE 127 III 506, E. 3c.

<sup>72</sup> BÖCKLI, § 13 N 152; FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL, § 31 N 17; HOMBURGER, Zürcher Kommentar, N 341 zu Art. 713; KRNETA, Rz. 841.



Ausgangslage, die Anträge, die Argumente und die Entscheidungen noch verstehen bzw. nachvollziehen können. In diesem Sinn haben Protokolle immer eine gewisse Orientierungsfunktion.<sup>73</sup> 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.<sup>74</sup>

Das Protokoll stellt betriebsintern bzw. innerhalb des Verbandes oder der Institution auch ein wichtiges Beweismittel dar, insbesondere was die Rechtsgültigkeit der Beschlüsse, die Erteilung von Aufträgen und Kompetenzen, die Rechtsgültigkeit von Wahlen und Statutenänderungen sowie die Festlegung oder Entlastung von Verantwortlichkeiten betrifft.<sup>75</sup> 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, wie im folgenden Kapitel erörtert wird.

### 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:

---

<sup>73</sup> 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 NÄPFLI, 2.

<sup>74</sup> Vgl. MÜLLER, Verwaltungsrat, 182.

<sup>75</sup> GASSMANN, 8.

- 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 Protokollangaben<sup>76</sup>
- Steuernachforderungen bedingt durch «aufgetauchte» Protokolle
- Glaubhaftmachung eines Schadens bei der Einsetzung eines Sonderprüfers<sup>77</sup>
- Verzicht auf Zeugenaussage aufgrund ausführlicher Protokollführung<sup>78</sup>
- 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.

---

<sup>76</sup> 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).

<sup>77</sup> 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).

<sup>78</sup> 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).

### 3. Anforderungen an den Protokollführer

#### a) Persönliche Anforderungen an den Protokollführer

Die Funktion des Protokollführers ist grundsätzlich nicht sehr beliebt<sup>79</sup> 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:<sup>80</sup>

- Der Protokollführer muss absolut integer sein. Er darf sich nicht durch einzelne Besprechungsteilnehmer und auch nicht durch den Vorsitzenden<sup>81</sup> 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<sup>82</sup> und unabhängig sein.<sup>83</sup> 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

---

<sup>79</sup> 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.

<sup>80</sup> Ähnlich schon JONAS, 8. Vgl. auch die Checkliste bei CERWINKA/SCHRANZ, 19 f. und die Anforderungen im Muster eines Stellenbeschriebs hinten im Anhang Q auf S. XX.

<sup>81</sup> 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.

<sup>82</sup> Entsprechend verlangt Jonas, 8, ein ausgeprägtes Urteilsvermögen.

<sup>83</sup> Unter Unabhängigkeit wird allgemein verstanden, dass keine Abhängigkeiten in persönlicher, finanzieller, institutioneller und vertraglicher Hinsicht bestehen; die Unabhängigkeit dient der abstrakten Gewährleistung einer funktionierenden internen und externen Kontrolle (vgl. SETHE, 378).

Sitzungsteilnehmer direkt arbeitsrechtlich mit Weisungsgebundenheit unterstellt ist.<sup>84</sup> 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 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

---

<sup>84</sup> Zur Unabhängigkeit des Verwaltungsrats vgl. MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 1.55 ff.

Arbeitnehmer<sup>85</sup> oder einen Beauftragten<sup>86</sup>, 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.<sup>87</sup> 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,<sup>88</sup> muss sie die Verantwortung für die Konsequenzen des Fehlens eines Protokollführers tragen.

## **b) Fachliche Anforderungen an den Protokollführer**

Die fachlichen Anforderungen<sup>89</sup> an den Protokollführer sind einerseits abhängig von der Phase der Protokollführung (Vorbereitung, Mitschrift, Redaktion)<sup>90</sup> und von Art der Sitzung bzw. Versammlung sowie von der Komplexität der Besprechungspunkte.<sup>91</sup> 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:

---

<sup>85</sup> Z.B. ein Assistent der Geschäftsleitung, ein Gemeinderatsschreiber oder Gewerkschaftssekretär.

<sup>86</sup> Z.B. ein Rechtsanwalt, der im Mandatsverhältnis ein VR-Sekretariat führt.

<sup>87</sup> Dies gilt insbesondere auch für die Mitglieder des Vorstands oder der Verwaltung, sofern in ihrem Pflichtenheft keine Protokollführungspflicht statuiert ist.

<sup>88</sup> Wie z.B. der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft bei der Generalversammlung gemäss Art. 702 Abs. 2 OR.

<sup>89</sup> JONAS, 8, bezeichnet dies als «Sachliche Voraussetzungen».

<sup>90</sup> 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.»

<sup>91</sup> Vgl. dazu die Anforderungen im Stellenbeschrieb eines Protokollführers hinten im Anhang Q auf S. **XX**.

- Der Protokollführer muss administrativ gut organisiert sein. Er sollte die Sitzungstermine koordinieren und mit Schwerpunktthemen in einem Führungskalender festhalten.<sup>92</sup> Basierend darauf sollte er rechtzeitig mit dem Vorsitzenden die Traktandenliste ausarbeiten und besprechen sowie die Einladung<sup>93</sup> mit den dazu gehörenden Unterlagen<sup>94</sup> verschicken bzw. digital aufschalten.
- Der Protokollführer muss schreibgewandt sein. Erstellt er den Protokollentwurf von Hand, wie dies auch heute noch von einigen Gerichtsschreibern praktiziert wird, so ist eine entsprechende Handfertigkeit vorzusetzen. 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.
- 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 hochstehende 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 Sprach- oder Videoaufzeichnung eingesetzt werden oder der Protokollführer auch für die Bedienung von Präsentationsapparaten zuständig ist. Wird die

---

<sup>92</sup> Das Beispiel eines Führungskalenders findet sich hinten im Anhang A auf S. 79.

<sup>93</sup> Hinten im Anhang B wird deshalb auf S. XX das Muster einer Einladung zu einer VR-Sitzung und im Anhang C auf S. XX das Muster einer Einladung zur Hauptversammlung eines Vereins vorgestellt; weitere Muster zur Einladung einer Generalversammlung (KMU und börsennotierte AG) und eines Strategiemeetings finden sich bei MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Bd. II, S. 1170 ff.

<sup>94</sup> Das Beispiel einer Dokumentation zu einem bestimmten Traktandum ist hinten im Anhang D auf S. 85 abgedruckt.

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 auch 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.
- Für die Protokollführung anlässlich der Generalversammlung einer Aktiengesellschaft ist gemäss Art. 702 Abs. 2 OR der Verwaltungsrat verantwortlich;<sup>95</sup> wenn nun ein Mitglied des Verwaltungsrats gleichzeitig mit der Protokollführung beauftragt wird, sollte er sich indirekt also selbst überwachen, was schwierig ist.
- Im Aktienrecht schreibt Art. 713 Abs. 3 OR ausdrücklich vor, dass über die Verhandlungen und Beschlüsse ein Protokoll zu führen ist, das vom Vorsitzenden und vom Protokollführer zu unterzeichnen ist; eine Personalunion von Vorsitzendem und Protokollführer ist deshalb unmöglich, wenn die gesetzliche Vorgabe eingehalten werden soll.

---

<sup>95</sup> Der Verwaltungsrat hat demnach als Gremium die Protokollführung zu überwachen (vgl. die Musterstatuten bei MÜLLER/ZEN-RUFINEN/MONNIER, 362).

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. Auch bei Einmann-Aktiengesellschaften ist deshalb ein separater Protokollführer zu bestellen.



---

## II. Formelle und materielle Anforderungen an Protokolle

### 1. Arten von Protokollen

#### a) Abhängigkeit von der Art der Sitzung oder der Versammlung

Es können drei grundsätzlich verschiedene Arten von Protokollen unterschieden werden:<sup>96</sup>

- Wortprotokoll<sup>97</sup>
- Beschlussprotokoll<sup>98</sup>
- Beratungsprotokoll<sup>99</sup>

Jede Art hat ihre eigenständige Berechtigung.<sup>100</sup> Allen drei Arten ist gemeinsam, dass sie die Willensäußerungen einzelner Personen oder Personenmehrheiten und die Umstände, unter denen sie erfolgt sind, festhalten.<sup>101</sup> Selbstverständlich könnten die Protokollarten auch entsprechend ihrer Funktion aufgeteilt werden (Ergebnisprotokoll, Gedächtnisprotokoll, Seminarprotokoll, Verlaufsprotokoll etc.);<sup>102</sup>

---

<sup>96</sup> Bei Wikipedia (Stand 24.8.2022) wird in analoger Form unterschieden in: Wortprotokoll, Ergebnisprotokoll und Verlaufsprotokoll. Eine weitere Unterteilung macht keinen Sinn, obwohl in der Literatur zahlreiche Untervarianten aufgelistet werden, so z.B. bei CERWINKA/SCHRANZ, 15 f., das Gedächtnisprotokoll, das Kurzprotokoll, die Telefonnotiz, die Aktennotiz und die Besprechungsnotiz.

<sup>97</sup> CERWINKA/SCHRANZ, 13, bezeichnen das Wortprotokoll auch als «Vollprotokoll».

<sup>98</sup> Gelegentlich wird diese Protokollart auch als «Ergebnisprotokoll» bezeichnet, so bei LEHMANN, 49, und CERWINKA/SCHRANZ, 15.

<sup>99</sup> Auch Diskussions- oder Verhandlungsprotokoll genannt. LEHMANN, 49, bezeichnet dies als «Erweitertes Ergebnisprotokoll/Stichwortprotokoll».

<sup>100</sup> LANTER fasst auf den Seiten 25 und 26 die Vor- und Nachteile der Protokollarten übersichtlich zusammen; da aber hier die Meinung vertreten wird, dass ohne anderslautenden Beschluss der Teilnehmer ein Beratungsprotokoll zu verfassen ist, erübrigen sich weitere Ausführungen dazu.

<sup>101</sup> Entsprechend der Definition von WYDLER, 14.

<sup>102</sup> Vgl. dazu die Unterteilung bei LANTER 12 und bei JONAS, 9, welche grundsätzlich zwischen Verlaufsprotokoll und Ergebnisprotokoll unterscheidet, dann aber das

dies ist jedoch wenig sinnvoll, da es unzählige verschiedene Situationen gibt, in denen eine Protokollführung erwünscht oder vorgeschrieben ist. Letztlich müssten dann auch noch Akten- und Telefonnotizen als eigenständige Protokollarten bezeichnet werden.<sup>103</sup>

Je nach Art der Sitzung oder der Versammlung muss im Voraus entschieden werden, wie die Protokollführung erfolgen soll. Ein umsichtiger Vorsitzender wird deshalb gleich zu Beginn einer Sitzung oder Versammlung Angaben zur vorgesehenen Art der Protokollführung und einer allfälligen Sprachaufzeichnung machen, sofern es sich nicht um eine periodisch durchgeführte Zusammenkunft handelt, bei der sich diese Frage nicht mehr stellt. Bei unterschiedlichen Forderungen der Teilnehmer ist über die Art der Protokollführung ebenso abzustimmen wie über die Person des Protokollführers. Unterlässt der Vorsitzende den Hinweis auf die Art des Protokolls oder bleibt diese unklar, so hat der Protokollführer nachzufragen, wenn er seiner Funktion ordnungsgemäss nachkommen will.

Leider ist die Terminologie im Bereich der Protokollarten nicht einheitlich. Während beim wörtlichen Protokoll noch keine unterschiedlichen Meinungen vorkommen, wird bereits das Beschlussprotokoll verschieden aufgefasst. So wird beispielsweise von einem Teil der Lehre die Ansicht vertreten, das Protokoll der Generalversammlung einer Aktiengesellschaft sei ein Beschlussprotokoll.<sup>104</sup> In Art. 702 Abs. 2 Ziff. 3 und 4 OR wird jedoch vorgeschrieben, dass neben den Beschlüssen und Wahlergebnissen auch die Auskunftsbegehren der Aktionäre und die erteilten Antworten sowie die von Aktionären zu Protokoll gegebenen Erklärungen im Protokoll festgehalten werden müssen. Schon in diesen Fällen kann es sich demnach nicht mehr nur um ein reines Beschlussprotokoll handeln. Der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft ist jedoch auch im Hinblick auf den Entlastungsbeschluss durch die Generalversammlung gemäss Art. 698 Abs. 2 Ziff. 7 OR gut beraten, sich nicht nur auf die Protokollierung der Beschlüsse zu beschränken. Die Entlastung gilt nämlich nur für jene Tatsachen, welche den Aktionären bekannt gegeben wurden. Dies kann nicht nur schriftlich im Jahresbericht, sondern auch mündlich an der Generalversammlung geschehen. Werden solche

---

Verlaufsprotokoll noch weiter untergliedert in «Wörtliches Protokoll», «Ausführliches Protokoll» und «Kurzprotokoll».

<sup>103</sup> So bei LANTER, 28, mit dem Hinweis, dies seien «Sonderformen» von Protokollen.

<sup>104</sup> BÖCKLI, § 12 N 192 (mit der Einschränkung «im Wesentlichen»); TANNER, Handkommentar, N 5 zu Art. 702 OR; KRNETA, Rz. 614; TANNER, Zürcher Kommentar, N 209 zu Art. 702 OR; DUBS/TRUFFER, Basler Kommentar, N 26 zu Art. 702 OR; STADLIN, 66.

Bekanntgaben jedoch nicht protokolliert, wird sich der Verwaltungsrat später auch nicht darauf berufen können.

## **b) Wörtliches Protokoll**

Beim wörtlichen Protokoll (auch Vollprotokoll<sup>105</sup> genannt) werden sämtliche Äusserungen der Anwesenden, also auch jene der nicht stimmberechtigten Teilnehmer<sup>106</sup>, schriftlich festgehalten. Selbst mehrfache Wiederholungen, ausschweifende Begründungen und ehrverletzende Anschuldigungen sind wörtlich zu protokollieren. Es ist den Teilnehmern nicht möglich, ein Votum «ausserhalb des Protokolls» abzugeben. Das wörtliche Protokoll entspricht vielmehr der genauen Abschrift einer Sprachaufzeichnung mit technischen Mitteln. Umgekehrt führt die technische Sprachaufzeichnung als Hilfsmittel für den Protokollführer noch nicht zu einem wörtlichen Protokoll.

Bei den parlamentarischen Beratungen des National- und Ständerates sowie der Vereinigten Bundesversammlung ist ein wörtliches Protokoll insbesondere im Hinblick auf spätere Gesetzesauslegungen sinnvoll.<sup>107</sup> Auch bei kantonalen Parlamenten und bei Gerichtsverhandlungen kann ein wörtliches Protokoll zweckmässig sein.<sup>108</sup> Dennoch sollte ein wörtliches Protokoll grundsätzlich nur dort erstellt werden, wo dies gesetzlich oder statutarisch vorgeschrieben ist.<sup>109</sup> Diese Art der Protokollführung führt zwangsläufig zu sehr langen und meist unübersichtlichen

---

<sup>105</sup> GASSMANN, 16.

<sup>106</sup> Es ist Sache des Vorsitzenden, dafür zu sorgen, dass nicht teilnahmeberechtigte Personen von der Sitzung oder Versammlung ausgeschlossen werden und das Wort nur redeberechtigten Teilnehmern erteilt wird.

<sup>107</sup> Diese Protokolle sind ab 1995 im Internet zu finden unter [www.parlament.ch](http://www.parlament.ch).

<sup>108</sup> LEUENBERGER, 20, stellt deshalb fest: "Bei komplizierten Zeugeneinvernahmen, wenn es bei der Beweiswürdigung um Nuancen geht und wenn die Aussagen von mehreren Zeugen oder Parteien im Zusammenhang und mit anderen Beweismitteln gewürdigt werden müssen, sind die Gerichte auf wörtliche Protokolle angewiesen. Dann bietet eine bloss sinngemässe Protokollierung, d.h. eine Protokollierung nach dem wesentlichen Inhalt, häufig keine zuverlässige Basis für eine sorgfältige Beweiswürdigung.

<sup>109</sup> Sogar im Strafprozess werden Einvernahmen gemäss NÄPFLI, 52, i.d.R. nicht wörtlich, sondern ihrem wesentlichen Inhalt nach protokolliert, da Wortprotokolle bei Einvernahmen für den praktischen Gebrauch zu unübersichtlich sind. Konkret schreibt aber Art. 78 Abs. 3 StPO vor, dass «entscheidende Fragen und Antworten» wörtlich zu protokollieren sind.

Protokollen, welche u.U. in sich selbst widersprüchlich sein können. Problematische, missverständliche und ehrverletzende Äusserungen können nicht zurückgenommen werden. Auf diese Punkte hat ein Vorsitzender vorab hinzuweisen, wenn an einer Sitzung oder Versammlung von den Teilnehmern die Forderung nach einem wörtlichen Protokoll erhoben wird.

### c) **Beschlussprotokoll**

Beim Beschlussprotokoll werden nur die tatsächlich zur Abstimmung gebrachten Punkte und deren Ergebnisse schriftlich festgehalten. Dazu gehören Beschlüsse über materielle Anträge ebenso wie Entscheidungen über formelle Ordnungsanträge. Auch Beschlüsse, auf einen Punkt der Tagesordnung nicht einzutreten, ein Geschäft zu verschieben oder die Feststellung einer Pattsituation sind beim Beschlussprotokoll zu protokollieren.<sup>110</sup> Der Begriff «Beschluss» ist demnach weit auszulegen, so dass auch Wahlergebnisse darunterfallen. Zudem ist das jeweilige Stimmenverhältnis des Beschlusses anzugeben.

Die formelle Gestaltung eines Beschlussprotokolls unterscheidet sich nicht von derjenigen bei den anderen beiden Protokollarten. Bei den einzelnen Traktanden werden jedoch neben den eigentlichen Beschlüssen keine weiteren Angaben gemacht.<sup>111</sup> Insbesondere ist nicht ersichtlich, welche Unterlagen vorhanden waren, wer welche Anträge mit welchen Begründungen stellte und wie allfällige Fragen beantwortet wurden. Bereits diese Aufzählung zeigt, dass ein Beschlussprotokoll in den meisten Fällen ungenügend ist. Im Hinblick auf die Business Judgment Rule genügt ein solches Beschlussprotokoll niemals. Nur dort, wo ein Beschlussprotokoll gesetzlich oder statutarisch als ausreichend bezeichnet wird oder wo die Teilnehmer bewusst keine weiteren Angaben im Protokoll haben wollen, sollte diese Protokollierungsart gewählt werden. Im Zweifelsfall ist eine ausführlichere Protokollierungsart zu wählen.

In der Praxis wird das Beschlussprotokoll vereinzelt als Grundlage für das Beratungsprotokoll benutzt. Dabei erstellt der Protokollführer oder die Protokollführerin zuerst ein einfaches Beschlussprotokoll ohne Unterschriften und gestützt darauf die Pendenzenliste. Dieses Beschlussprotokoll wird dann umgehend der

---

<sup>110</sup> GL.M. STADLIN, 66.

<sup>111</sup> Vgl. dazu das Muster des Beschlussprotokolls einer Vorstandssitzung hinten im Anhang K auf Seite **XX**.

Geschäftsleitung übermittelt, damit diese bereits mit der Abarbeitung der dringenden Pendenzen beginnen kann. Der zeitliche Vorteil ist dabei offensichtlich; doch hat diese Version des Beschlussprotokolls auch gravierende Nachteile. Es ist durchaus möglich, dass die Protokollierung des Beschlusses und damit auch die resultierende Pendezen fehlerhaft war. Wenn dies vom Vorsitzenden erkannt wird, muss gegenüber der Geschäftsleitung eine Korrektur erfolgen. Doch auch wenn der Vorsitzende das Beschlussprotokoll zuerst prüft und freigibt, besteht noch immer die Gefahr, dass bei der ausführlichen Protokollierung Punkte erscheinen, die ebenfalls im Beschluss hätten reflektiert werden müssen. Aus diesen Gründen sollte auf die Erstellung eines vorläufigen Beschlussprotokolls als Grundlage für das Beratungsprotokoll verzichtet werden.

### **d) Beratungsprotokoll**

Beim Beratungsprotokoll<sup>112</sup> (auch Verhandlungsprotokoll<sup>113</sup>, Diskussionsprotokoll<sup>114</sup> oder Kurzprotokoll<sup>115</sup> genannt) werden zusätzlich zu den gefällten Entscheidungen wie im Beschlussprotokoll auch noch die vorangegangenen Beratungen (bzw. Verhandlungen und Diskussionen) schriftlich festgehalten. Dies geschieht im Gegensatz zum wörtlichen Protokoll jedoch nur in einer zusammengefassten, also summarischen Art. Bei dieser Art der Protokollierung muss der Protokollführer die relevanten Voten objektiv, unabhängig und unparteilich auswerten und die einzelnen Äusserungen mit fundierter Fachkompetenz bewerten sowie das Wesentliche vom Unwesentlichen differenzieren. Nur dann, wenn ein Teilnehmer sein Votum ausdrücklich wörtlich protokolliert haben möchte, hat der Protokollführer dieser Forderung nachzukommen.<sup>116</sup>

---

<sup>112</sup> Diese Terminologie wird auch bei MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 3.487, verwendet.

<sup>113</sup> TANNER, Zürcher Kommentar, N 209 zu Art. 702 OR; STADLIN, 66; WYDLER, 20; COMPENDIUM, 16; das Bundesgericht hält in Entscheid 1C-699/2017 vom 8. August 2018 unter Erwägung 5.1 ausdrücklich fest, dass für die Protokollierung von Gemeindeversammlungen grundsätzlich sowohl die Form eines reinen Beschlussprotokolls als auch diejenige eines Verhandlungsprotokolls zugelassen sei.

<sup>114</sup> BOSSHARD/BRUNNER, 28 ff., bezeichnen diese Art Protokoll als Mischform.

<sup>115</sup> GASSMANN, 17.

<sup>116</sup> In diesem Sinne hielt das Bundesgericht auch fest, dass in einem Rechtsverfahren das rechtliche Gehör nur gewährt ist, wenn die Ausführungen in einem Protokoll festgehalten sind. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sämtliche Äusserungen zu protokollieren sind. Das Protokoll kann sich auf die entscheiderelevanten Punkte konzentrieren

Der Begriff «Beratungsprotokoll» findet sich explizit in keinem Gesetz.<sup>117</sup> Das Beratungsprotokoll steht zwischen den beiden Extrempositionen des wörtlichen Protokolls einerseits und des Beschlussprotokolls andererseits. Es bildet den Regelfall, weshalb nachstehend auch von dieser Art des Protokolls ausgegangen wird.

Beim Beratungsprotokoll ist im Gegensatz zum Beschlussprotokoll gelegentlich nicht auf den ersten Blick erkennbar, welcher Beschluss unter einem bestimmten Traktandum gefasst wurde. Die Dreiteilung<sup>118</sup> in Ausgangslage, Beratung und Beschluss lässt sich in der Praxis leider nicht immer konsequent verwirklichen. Insbesondere dann, wenn nach einem Beschluss die Diskussion fortgesetzt wird und weitere Beschlüsse folgen. Ist dies häufig der Fall, insbesondere auch bei zu wenig detaillierter Traktandenliste, so können die Beschlüsse graphisch (fett, kursiv, unterstrichen) hervorgehoben werden. Zudem können die Beschlüsse nummeriert werden. Dies ermöglicht die Führung einer separaten Beschlussliste zur Pendenzenliste.

Teilweise wird neben den eigentlichen Protokollarten – mit einem Hinweis auf das Bedürfnis in der Praxis – auch von Mischformen gesprochen.<sup>119</sup> Tatsächlich bleibt neben den drei angeführten Protokollarten jedoch kein Platz für irgendwelche Mischformen. Wenn ein Protokoll nicht im Sinn einer Maximalvariante als wörtliches Protokoll oder aber im Sinn einer Minimalvariante als reines Beschlussprotokoll geführt wird, dann kann es sich nur um ein Beratungsprotokoll handeln. Eine Mischform zwischen Beschlussprotokoll und Beratungsprotokoll, in welcher einerseits von den Traktanden, die nur für die Sitzungsteilnehmer relevant sind, lediglich die Beschlüsse protokolliert werden und andererseits bei Traktanden, die von allgemeinem Interesse sind, auch der Beratungsablauf protokolliert wird, macht keinen Sinn. Mit einer solchen Mischform würde das Protokoll nicht nur

---

(BGE 8C 258/2014, E. 7.2.6; BGE 124 V 389, E.3; BGE 4A 571/2010); dahingehend auch folgende Entscheide: Verwaltungsgericht FR vom 27.3.2015 (601 2013 119); Verwaltungsgericht LU vom 30.4.2012 (A 10 94 95\_2; LGVE 2012 II Nr. 18); Regierungsrat LU vom 26.10.2010 (RRE Nr. 1121; LGVE 2010 III Nr.2).

<sup>117</sup> Lediglich im Anhang zur Verordnung vom 1. November 2006 über das Informationssystem für die Arbeitsvermittlung und die Arbeitsmarktstatistik (AVAM-Verordnung, SR 823.114) wird das Beratungsprotokoll erwähnt.

<sup>118</sup> Sogar schon 1870 wurde eine Dreiteilung des Protokolls in «Exposition, Motivierung und das Erkenntnis» empfohlen, vgl. COMPENDIUM, 27.

<sup>119</sup> GASSMANN, 21; BOSSHARD/BRUNNER, 28 ff., bezeichnen das Beratungsprotokoll als Mischform.

uneinheitlich, sondern der wesentliche Nutzen des Protokolls – die Beweis- und Informationsfunktion – würde herabgesetzt werden. Von einer Mischform kann auch dann nicht gesprochen werden, wenn in einem Beratungsprotokoll bestimmte Voten wörtlich wiedergegeben werden.

## 2. Formelle Anforderungen an ein Protokoll

### a) Ingress

Aus der Zweckbestimmung eines Protokolls<sup>120</sup> lassen sich vorab die wichtigsten formellen Angaben ableiten, welche in der Überschrift oder in der Einleitung eines Protokolls enthalten sein müssen. In Analogie zu Art. 38 Abs. 1 VStR sind dies:

- Ort, Datum<sup>121</sup> und Zeit<sup>122</sup> bzw. Zeitdauer<sup>123</sup> der Sitzung bzw. Versammlung<sup>124</sup>
- Namen der Teilnehmer und deren Funktionen<sup>125</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. vorne unter Ziff. I. 2. auf S. 8 ff. die unterschiedlichen Nutzungsbereiche eines Protokolls.

<sup>121</sup> JONAS, 40 f., weist darauf hin, dass die numerische Datumsangabe (z.B. 5.1.09) veraltet ist; die richtige Schreibweisen nach DIN 5008 sind: 2009-12-01 und 01.12.2009 oder 1. Dezember 2009; in der Pendenzenspalte des Musterprotokolls im Anhang E auf S. XX wird allerdings aus Platzgründen davon abgewichen.

<sup>122</sup> Sinnvollerweise wird im Protokoll nicht nur der Sitzungsbeginn, sondern auch das Sitzungsende angegeben (vgl. letzter Absatz des VR-Musterprotokolls im Anhang E hinten auf S. XX). Dies ist jedoch selbst bei Verwaltungsratssitzungen gesetzlich nicht zwingend erforderlich (KRNETA, Rz. 834 und 835). GASSMANN, 59, sieht die Angaben von Ort, Beginn und Schluss der Sitzung als belanglos und deshalb überflüssig an; im Hinblick auf die Anwendbarkeit der Business Judgment Rule ist die Bedeutung jedoch unbestreitbar.

<sup>123</sup> JONAS, 40 f., bezeichnet es als Fehler, wenn im Ingress nur der Sitzungsbeginn und nicht die Zeitdauer angegeben wird; dem ist nur dann zuzustimmen, wenn am Schluss des Protokolls das Sitzungsende nicht festgehalten wird.

<sup>124</sup> In diesem Sinne empfiehlt auch das ICSA, 9: "All minutes should begin by recording the date, time and venue where the meeting was held, and how it was held (i.e. in person, by telephone etc.)."

<sup>125</sup> Die Angabe der Funktionsbezeichnung ist bei Verantwortlichkeitsklagen eminent wichtig im Hinblick auf eine allfällige faktische Organschaft. Bei grossen Versammlungen, wie etwa Generalversammlungen, reicht es aus, wenn die Anzahl der

- Bezeichnung des Verhandlungsgegenstandes (Art der Sitzung bzw. Versammlung)

Um die spätere Protokollauswertung zu erleichtern, sollten folgende zusätzliche Angaben gemacht werden:

- Nummer des Protokolls (erleichtert die Kontrolle der Vollständigkeit)<sup>126</sup>
- Bezeichnung des Vorsitzenden und des Protokollführers, sofern vorhanden auch den Stimmenzähler
- Angabe allfällig abwesender, jedoch eingeladenen Personen
- Vermerk einer zeitlich nur beschränkten Anwesenheit einzelner Teilnehmer
- Auflistung der Verhandlungspunkte am Anfang (auch Agenda, Tagungsordnung oder Traktandenliste)

Der Ingress enthält sämtliche Feststellungen über den äusseren Ablauf der Sitzung bzw. Versammlung und ist deshalb von grosser Bedeutung, weil dieser formelle Teil die Rechtsbeständigkeit über den Ablauf festhält.<sup>127</sup> Auch diese Angaben können noch im Ingress zum Protokoll untergebracht werden.<sup>128</sup> Sind jedoch weitergehende formelle Angaben nötig, insbesondere weil dies gesetzlich<sup>129</sup> oder statutarisch vorgeschrieben ist, sollte nach dem Ingress ein erster Teil «Feststellungen» vor dem eigentlichen Hauptteil «Traktanden» eingeschoben werden.<sup>130</sup> Hier können dann folgende Zusatzangaben gemacht werden:

- Klarstellung der Konstituierung (Bestimmung des Vorsitzenden, des Protokollführers und eventueller Stimmenzähler)
- Angaben zur Beschlussfähigkeit bzw. zu den Vertretungsverhältnissen
- Hinweise auf Abstimmungs- und Wahlverfahren
- Bekanntgabe einer allfälligen Sprachaufzeichnung

---

Anwesenden bzw. Zahl der vertretenen Stimmen und allenfalls die entschuldigten Abwesenden genannt werden.

<sup>126</sup> Ebenso MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 3.490.

<sup>127</sup> Sinngemäss HAUSER, 167, für das Protokoll im Prozessrecht.

<sup>128</sup> Vgl. den Ingress des VR-Musterprotokolls im Anhang E auf S. XX, wo alle diese Angaben noch vor den eigentlichen Traktanden gemacht werden.

<sup>129</sup> Z.B. gemäss Art. 702 Abs. 2 Ziff. 1 OR bei der Generalversammlung einer Aktiengesellschaft die Angabe von Anzahl, Art, Nennwert und Kategorie der Aktien, die vertreten werden.

<sup>130</sup> Vgl. dazu das Muster einer Universalversammlung hinten im Anhang H auf S. XX.



- Einhaltung von Frist- und Formvorschriften<sup>131</sup>
- Genehmigung der Traktandenliste

Vielfach werden für diese Punkte bereits einleitende Traktanden vorgesehen.<sup>132</sup> Dabei wird jedoch übersehen, dass schon vor dem Eintreten auf den ersten Tagesordnungspunkt ein Protest erhoben werden kann, sei dies nun gegen die Art und Weise der Einladung, die Konstituierung der Versammlungsleitung, die Feststellung der Beschlussfähigkeit, die Teilnahme von unberechtigten Personen<sup>133</sup> oder die vorgesehene Sprachaufzeichnung. Eine Abstimmung über solche Proteste ist i.d.R. noch gar nicht möglich, weil dazu die beanstandeten Punkte zuerst geklärt sein müssten. Es obliegt deshalb der einladenden Sitzungs- bzw. Versammlungsleitung, über den Protest zu entscheiden.<sup>134</sup> In jedem Falle sind solche Proteste bzw. Entscheidungen im Protokoll festzuhalten. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich auch, die formellen Feststellungen von den materiellen Traktanden zu trennen.

Bei Sitzungen wird selten, bei Versammlungen häufiger gegen die Teilnahme von bestimmten Personen protestiert. Solche Proteste müssen zwingend im Protokoll festgehalten werden. Dabei ist es vorteilhaft, wenn der Protokollführer oder die Protokollführerin schon vor der Sitzung oder Versammlung weiss, welche Personen teilnehmen dürfen. Das Entscheidungsgremium (Verwaltungsrat, Stiftungsrat oder Vorstand) kann mit Mehrheitsbeschluss beliebig Leute zur Sitzung einladen bzw. zulassen. Das können Mitglieder der Geschäftsleitung, Experten, Kunden, Lieferanten oder auch Aktionäre sein<sup>135</sup> Aktionäre müssen aber grundsätzlich gleichbehandelt werden; dies ergibt sich aus Art. 717 OR. Das verbietet aber nicht, einen Aktionär allein zu einer VR-Sitzung einzuladen und andere Aktionäre nicht. Es kann sein, dass sich dieser Aktionär für eine GL-Position bewirbt oder eine

---

<sup>131</sup> Insbesondere im Falle der Universalversammlung einer Aktiengesellschaft gemäss Art. 701 OR.

<sup>132</sup> Selbst die Begrüssung wird gelegentlich als separates Traktandum angekündigt, was jedoch aus Sicht der Protokollauswertung keinen Sinn macht.

<sup>133</sup> Dieser Fall ist bei der Aktiengesellschaft mit Art. 691 Abs. 2 OR ausdrücklich dahingehend geregelt worden, dass der Protest zu protokollieren ist, der Entscheid über den Verbleib der Person jedoch der Versammlungsleitung überlassen bleibt.

<sup>134</sup> Wie konkret vorgegangen bzw. entschieden werden sollte, ist keine Frage der Protokollführung, sondern der Sitzungs- bzw. Versammlungsleitung und wird deshalb an dieser Stelle nicht erörtert, sondern nur verwiesen auf MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz., 3.477 ff.

<sup>135</sup> Vgl. MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 3.466

Kapitalerhöhung zeichnen will. Problematisch wird es erst, wenn diesem Aktionär Informationen gegeben werden, welche ihn gegenüber den anderen Aktionären bevorzugen. Dies ist nicht zulässig; dann müssen die gleichen Infos auch den anderen Aktionären zugestellt werden.

### **b) Traktanden**

Die einzelnen Punkte der Tagungsordnung bzw. Agenda können nach dem Ingress entsprechend der Einladung vorab vollständig aufgelistet werden.<sup>136</sup> Damit lassen sich später Protokolle schneller nach bestimmten Kriterien durchsuchen. Auch Traktanden, die z.B. mangels Zeit oder wegen allfälliger Wiederholung nicht beraten werden, sind hier aufzuführen. Bei den Ausführungen zum entsprechenden Traktandum selbst ist dann jedoch ein entsprechender Vermerk anzubringen.<sup>137</sup> Wird die Traktandenliste am Anfang der Sitzung oder Versammlung auf Wunsch der Mehrheit aller Teilnehmer umgestellt, gekürzt oder ergänzt, so ist dies bei der Auflistung zu berücksichtigen, um eine spätere Durchsichtung des Protokolls nicht zu erschweren.<sup>138</sup>

Keine Sitzung oder Versammlung sollte ohne Traktandenliste durchgeführt werden, sonst droht eine ziellose und schliesslich auch ergebnislose Diskussion. Im Extremfall ist im Protokoll einleitend zu vermerken, dass nur ein einziges Traktandum beraten wurde. Die Angabe der Tagungsordnungspunkte erleichtert nicht nur die Sitzungs- bzw. Versammlungsleitung, sondern auch die Protokollführung.

### **c) Verständlichkeit**

Das Protokoll ist in einer Form abzufassen, die auch für nicht Anwesende einen Nachvollzug der geführten Beratung und der gefällten Beschlüsse ermöglicht.<sup>139</sup>

---

<sup>136</sup> Vgl. hinten S. 67 f. die Traktandenliste des VR-Musterprotokolls im Anhang A.

<sup>137</sup> Vgl. hinten S. 75 unter Punkt 6.1 des VR-Musterprotokolls im Anhang A, wo auf eine nochmalige Diskussion verzichtet wurde.

<sup>138</sup> Vgl. dazu die Umstellung bzw. Ergänzung der Traktanden im VR-Musterprotokoll hinten unter Anhang E auf S. XX.

<sup>139</sup> Treffend empfiehlt dazu das ICSA, 14: "Minutes should give an accurate, balanced, impartial and objective record of the meeting, but they should also be reasonably concise."

Um dieses Ziel zu erreichen, sollten bei der Protokollführung folgende Empfehlungen berücksichtigt werden:

- Das Protokollierte muss grundsätzlich für einen unabhängigen Dritten klar und verständlich sein. Der Protokollführer muss deshalb dort, wo notwendig, nicht nur mit Wörtern protokollieren, sondern auch Qualifikationen (wie etwa konkrete Prozentzahlen) ins Protokoll aufnehmen.<sup>140</sup>
- Es sind i.d.R. vollständige Sätze und nicht nur Stichworte<sup>141</sup> zu formulieren.<sup>142</sup> Eine Ausnahme kann bei internen Beschlussprotokollen gemacht werden, bei denen zahlreiche Pendenzen anfallen, die relativ kurzfristig abgearbeitet werden.<sup>143</sup>
- Um der Informationsfunktion des Protokolls gerecht zu werden, ist eine knappe Darstellung in einem sachlich distanzierten Stil notwendig. Eigene Wertungen oder Schlussfolgerungen durch den Protokollführer von zu protokollierenden Aussagen haben keinen Platz in einem Protokoll.
- Die Formulierungen sind i.d.R. neutral, also nicht in der Ich- oder Wir-Form zu halten.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> «Der Umsatz ist im Vergleich zur Vorperiode beinahe identisch und liegt klar unter Budget» ist für einen unbeteiligten Dritten nicht verständlich. Zur besseren Verständlichkeit bedarf es einer Qualifikation bzw. Untermauerung mit konkreten Zahlen wie beispielsweise «Der Umsatz beträgt im Vergleich zum 2. Quartal 2015 0,3 % weniger und ist 11 % unter Budget». Noch verständlicher wäre die Protokollierung, wenn die Differenzen zusätzlich auch noch in absoluten Zahlen angegeben würden.

<sup>141</sup> Dies gilt selbstverständlich nicht für Aufzählungen.

<sup>142</sup> Dies wurde – wenn auch in anderem Zusammenhang – explizit in einem Entscheid des Regierungsrates des Kantons Aargau festgehalten. Besteht das Protokoll einer Einspracheverhandlung nur aus stichwortartigen handschriftlichen Aufzeichnungen, welche einzig für die verfassende Person lesbar und verständlich sind, stellt dies ein Verfahrensmangel dar, da in diesem Fall keine Protokolleinsicht möglich ist (RRB Nr. 2010-000732; in diesem Sinne auch Entscheid des Verwaltungsgerichts AG vom 7.11.2000, AGVE 2000, 341 ff.).

<sup>143</sup> Vgl. die Muster von Beschlussprotokollen einer GL-Sitzung und einer Vorstandssitzung in den Anhängen J auf S. 87 ff. und K auf S. XX.

<sup>144</sup> Eine Ausnahme wird bei der wörtlichen Protokollierung eines Votums gemacht (vgl. Art. 78 Abs. 3 und 4 StPO). Solche Protokollierungen sind zur einwandfreien Verständlichkeit dann aber zwingend in Anführungs- und Schlusszeichen zu setzen.

- Gestellte Fragen sind vorzugsweise in die Antwort mit einzubeziehen (z.B. «Auf die Frage nach den Motiven für den Rückgang der Geschäfte, erklärte X...»)
- Die Protokollführung erfolgt aktuell, so dass die Gegenwartsform zu wählen ist.<sup>145</sup>
- Ungewöhnliche Abkürzungen sind bei der ersten Erwähnung klarzustellen.<sup>146</sup>
- Fremdwörter sind grundsätzlich zu vermeiden, ausser wenn es sich um unübersetzbare oder allgemein bekannte Fremdwörter handelt.
- Bei konkreten Einzelvoten ist der Name des Sprechenden anzugeben.<sup>147</sup>
- Bei den Beschlüssen ist jeweils klar anzugeben, wer nun was bis wann zu tun hat.<sup>148</sup>
- Zwischen den einzelnen Traktanden oder auch innerhalb eines Traktandums zwischen verschiedenen Punkten sollen keine Überleitungen erfolgen.

Das Protokoll soll nicht nur für den Protokollführer oder für die vom Verteiler erfassten Personen verständlich sein, sondern es muss auch für unbeteiligte Dritte ohne weitere Erklärungen oder Hilfsmittel zu verstehen sein. Dies ist insbesondere hinsichtlich der Beweiskraft des Protokolls von entscheidender Bedeutung, weil Protokolle grundsätzlich der freien Beweiswürdigung durch den Richter unterstehen und im Zweifelsfall nach der Unklarheitenregel gegen den Verfasser interpretiert wird.

---

<sup>145</sup> Im angelsächsischen Sprachraum werden die «Minutes» i.d.R. in der Vergangenheitsform formuliert. Damit entstehen jedoch oftmals Verständlichkeitsprobleme, weil nicht mehr klar ist, ob eine Handlung (z.B. Dokumentenabgabe oder zusätzliche Erklärung) nun schon vor oder erst während der Sitzung stattfand.

<sup>146</sup> Vereinzelt kennen auch die Teilnehmer einer Sitzung oder Versammlung die Bedeutung der verwendeten Abkürzungen nicht. Ein guter Protokollführer wird deshalb stets nachfragen, wenn er eine Abkürzung nicht versteht. Wann eine Abkürzung als ungewöhnlich gilt, hat der Protokollführer selbst zu entscheiden; bei Verwaltungsräten einer grossen Aktiengesellschaft darf ein breites Wissen vorausgesetzt werden (vgl. die Abkürzungen im Punkt 4.1 des VR-Musterprotokolls im Anhang A hinten auf S. 72).

<sup>147</sup> Vgl. die Korrektur- und Ergänzungsanträge unter Punkt 1.1 des VR-Musterprotokolls im Anhang A hinten auf S. 68.

<sup>148</sup> Vgl. den letzten Absatz von Punkt 6.2 des VR-Musterprotokolls im Anhang A hinten auf S. 76 und die gekürzte Pendenzenangabe dazu am Rande der Seite. Bei verschiedenen grösseren Verbänden werden die gefassten Beschlüsse nummeriert und elektronisch erfasst, um eine spätere Suche zu erleichtern.

Damit ein Protokoll verständlich ist, muss es möglich kurz und knapp gehalten werden, aber trotzdem den von der Sitzung bzw. Versammlung abhängigen Informationswert gewährleisten. Dabei stellt sich für den Protokollführer zwangsläufig die Frage, was bei der Protokollführung alles weggelassen werden kann. Grundsätzlich ist Folgendes immer wegzulassen:<sup>149</sup>

- alle Einleitungen und Überleitungen zum nächsten Traktandum;
- alle Exkurse und Nebengedanken, die nicht im Zusammenhang mit dem zu behandelten Traktandum stehen;
- sämtliche Wiederholungen;
- Selbstverständlichkeiten;
- alles, was in einem kränkenden oder gar verletzenden Ton vorgetragen wurde;<sup>150</sup>
- die ursprünglichen Äusserungen im Rahmen von Meinungsänderungen eines Votanten.

#### **d) Sprachlich-stilistische Gestaltung**

Zur besseren Verständlichkeit sind immer auch bestimmte Elemente der sprachlich-stilistischen Gestaltung zu beachten, wie etwa die Wortwahl oder die Vermeidung von Füllwörtern, Verdoppelungen und Pleonasmen.<sup>151</sup>

- Benutzen Sie Einführungswörter, um die Stellungnahme des Redners mit einem Tätigkeitswort vorwegzunehmen (z.B. erläutert, betont, vergleicht, dementiert, sagt zu, erklärt, stimmt zu, befürchtet, bezweifelt, kommentiert, nimmt Stellung zu, behauptet etc.). Allerdings muss der Protokollführer darauf achten, dass das Einführungswort auch tatsächlich auf den entsprechenden Sprechakt zutrifft. Ansonsten kann es sein, dass ein Redner etwas feststellt, obwohl er nur seine Meinung geäußert hat, oder er etwas erklärt, während er in Wirklichkeit etwas bezweifelte.

---

<sup>149</sup> In Anlehnung an GASSMANN, 38.

<sup>150</sup> Es soll nur das protokolliert werden, *was* behandelt wurde, nicht aber *wie* verhandelt wurde.

<sup>151</sup> Zahlreiche Beispiele dafür finden sich bei JONAS, 52 ff.

- Dort, wo es möglich ist, sollten Verben anstatt Substantive verwendet werden (z.B. beweisen statt etwas unter Beweis stellen, anwenden statt gelangt zur Anwendung, prüfen statt einer Prüfung unterziehen etc.).
- Verwenden Sie Adjektive nur dort, wo unbedingt notwendig.<sup>152</sup> In der Regel sind Adjektive nur unnötige Füllwörter wie etwa wohlweislich, unhinterfragt, diskussionslos etc.<sup>153</sup>
- Möglichst kurze und wenig verschachtelte Sätze formulieren.<sup>154</sup>
- Verdoppelungen und Pleonasmen (ebenfalls auch, pflegen wir gewöhnlich, er beharrte stur auf eine Barzahlung etc.) sind unbedingt zu vermeiden.

### e) **Muttersprache oder Fremdsprache**

Solange an einer Sitzung oder Versammlung nur eine einzige Sprache verwendet wird, muss auch das Protokoll in dieser Sprache geführt werden.<sup>155</sup> Gelangen jedoch mehrere Sprachen zur Anwendung, sei dies wegen der Fremdsprachigkeit der Teilnehmer oder wegen den verwendeten Unterlagen und gestellten Anträgen, so ist zu differenzieren:

- Die Hauptsprache des Protokolls sollte derjenigen des Vorsitzenden entsprechen.
- Führt der Vorsitzende die Sitzung bzw. Versammlung in verschiedenen Sprachen, sollte am Anfang bekannt gegeben werden, in welcher Sprache das Protokoll abgefasst wird.

---

<sup>152</sup> In diesem Sinne empfiehlt auch Mitson, 6: "Protokolle sollten so klar und präzise wie möglich geschrieben werden. Unnötige Adjektive, eine phantasievolle Sprache und undefinierte Akronyme sollten vermieden werden. Unternehmenssekretäre sollten interne Unternehmensreferenzen oder Terminologie vermeiden, es sei denn, dies ist absolut notwendig."

<sup>153</sup> Dasselbe gilt selbstverständlich auch für unnötige Verdoppelungen wie volle Gültigkeit, Testversuch, selektive Auswahl etc.

<sup>154</sup> Ebenso LEHMANN, S. 53.

<sup>155</sup> Gemäss Art. 129 ZPO ist bei einem Zivilprozess das Protokoll in der Verfahrenssprache, d.h. in der Amtssprache des zuständigen Gerichts, zu verfassen; Hasenböhler/Janez, Rz 4.305, präzisieren diesbezüglich: "Auch wenn die Zeugenbefragung, wie häufig in der Deutschschweiz, im Dialekt erfolgt, wird das Protokoll stets in der Schriftsprache ausgefertigt. Allerdings sollten typische Dialektausdrücke, welche die Zeugenaussage lebendig erscheinen lassen, ins Protokoll aufgenommen werden."

- Wichtige Aussagen bzw. wörtliche Zitierungen aus Unterlagen sind in derjenigen Sprache in das Protokoll aufzunehmen, in der sie stattgefunden haben.<sup>156</sup> Erfolgen solche fremdsprachigen Aussagen oder Zitierungen in einer den anwesenden Sitzungs- bzw. Versammlungsteilnehmern nicht geläufigen Sprache, so dass eine Übersetzung notwendig ist, muss die Übersetzung auch protokolliert werden.

## f) **Kopf- und Fusszeile**

Ein Protokoll inkl. aller Anhänge sollte ohne weitere Dokumente oder Erläuterungen für sich alleine vollständig und verständlich sein. Doch auch jede Seite sollte als Teil dieses Protokolls erkenntlich sein. Dazu sollte ein Protokollführer die Möglichkeit von Kopf- und Fusszeilen nutzen. Da von oben nach unten gelesen wird, ist die Information in der Kopfzeile vorzuziehen. Zweckmässig wäre beispielsweise folgende Kopfzeile:<sup>157</sup>

Protokoll 03/2022 der VR-Sitzung der Muster AG      Seite 5

Da auf der ersten Seite des Protokolls der Ingress bereits alle notwendigen Informationen erhält, kann auf dieser Seite auf eine Kopfzeile verzichtet werden.

Die Angabe der Seitennummer ist zwingend nötig, denn nur auf diese Weise kann die Vollständigkeit des Protokolls überprüft werden. Diese durchgehende Nummerierung wird als Paginieren bezeichnet.<sup>158</sup>

## g) **Unterschriften**

Das Protokoll ist vom Vorsitzenden und vom Protokollführer zu unterschreiben.<sup>159</sup> Mit dieser persönlichen Bekräftigung durch Unterzeichnung des Protokolls wird

---

<sup>156</sup> In Analogie zu Art. 78 Abs. 2 StPO.

<sup>157</sup> Vgl. dazu hinten das Muster des Protokolls einer VR-Sitzung im Anhang E auf S. **XX**.

<sup>158</sup> Die Paginierung ist die Seitennummerierung (von lat. paga) eines Schriftstückes, meist in der Kopf- bzw. in der Fusszeile; nicht notwendig ist dagegen das Paraphieren jeder Seite, also die Anbringung eines Kurzzeichens anstelle einer Unterschrift.

<sup>159</sup> So ausdrücklich in Art. 713 Abs. 3 OR. Dies gilt auch für separate Protokollauszüge, falls solche erstellt werden.

eine bestimmte Gewährleistung für die Richtigkeit des Protokolls geschaffen.<sup>160</sup> Beim Vorsitzenden muss es sich nicht zwangsläufig um den Präsidenten der Organisation oder des Unternehmens handeln; es kann auch ein Tagespräsident bestellt werden. Vereinzelt wird dies ausdrücklich im Gesetz<sup>161</sup> oder in den Statuten vorgeschrieben. Doch auch ohne eine solche explizite Regelung ist eine einseitige Unterzeichnung durch den Protokollführer abzulehnen. Durch die Zweitunterschrift kann sich der Protokollführer vom Vorwurf der subjektiven Protokollführung entlasten. Gleichzeitig gewinnt das Protokoll dadurch an Beweiskraft.<sup>162</sup> Kann die Unterschrift des Vorsitzenden nicht eingeholt werden, so sollte ein anderer Teilnehmer die Zweitunterschrift leisten. Elektronische Unterschriften, wie z.B. eine Adobe-Signatur oder die Verwendung einer gescannten Unterschrift, genügen nur dann, wenn eine qualifizierte elektronische Signatur mit einem qualifizierten Zeitstempel verbunden ist,<sup>163</sup> wozu jedoch eine entsprechende Software und ein entsprechendes Zertifikat benötigt wird.<sup>164</sup>

Im Gegensatz zur Paginierung ist die Paraphierung<sup>165</sup> oder Unterzeichnung jeder Seite nicht notwendig. Es genügt bei Protokollen, wenn die Unterschriften des Vorsitzenden und des Protokollführers am Schluss vor der Auflistung der Anhänge und vor dem Verteiler handschriftlich vorhanden sind.

Wird während der Versammlung ein neuer Präsident bzw. ein neuer Vorsitzender gewählt, welcher nach seiner Wahl die Sitzung oder Versammlung fortführt, so

---

<sup>160</sup> HAUSER, 173.

<sup>161</sup> Z.B. in Art. 713 Abs. 3 OR für die Protokolle des Verwaltungsrats einer Aktiengesellschaft.

<sup>162</sup> Ein einseitig unterzeichnetes Protokoll ist lediglich als Memorandum zu verstehen; dies kann von jedem Teilnehmer einer Sitzung oder Versammlung verfasst werden (vgl. dazu das Muster im Anhang L auf S. 131).

<sup>163</sup> Dazu schreibt Art. 14 Abs. 2bis OR vor: "Der eigenhändigen Unterschrift gleichgestellt ist die mit einem qualifizierten Zeitstempel verbundene qualifizierte elektronische Signatur gemäss Bundesgesetz vom 18. März 2016 über die elektronische Signatur. Abweichende gesetzliche oder vertragliche Regelungen bleiben vorbehalten."

<sup>164</sup> Die Handelsregisterämter weisen nicht handschriftlich unterschriebene Protokolle ohne qualifizierte elektronische Signatur als Kopien zurück und verlangen ein Originalprotokoll.

<sup>165</sup> Die Paraphe ist ein auf wenige Zeichen (Initialen) verkürztes Namenszeichen (keine Unterschrift); bei Verträgen mit mehreren Blättern wird paraphiert, damit kein nachträglicher Austausch möglich ist; auch das vorläufige Festlegen eines Vertragstextes wird als Paraphieren bezeichnet.



hat zumindest der zuletzt tätige Vorsitzende das Protokoll zu unterschreiben. Idealerweise sollten jedoch beide Vorsitzende durch ihre Unterschrift am Schluss des Protokolls bestätigen, dass der Inhalt vollständig und korrekt ist. Die Ausfertigung von zwei getrennten Protokollen ist abzulehnen.

Mit dem Hinweis auf die Unterzeichnungspflicht ist gleichzeitig klargestellt, dass eine Sprach- oder Videoaufzeichnung das schriftliche Protokoll nicht zu ersetzen vermag.<sup>166</sup> Solche Aufzeichnungen sind lediglich als Hilfe für die Protokollführung, jedoch nicht als Protokollersatz einzusetzen. Möglich ist jedoch die Archivierung der Sprachaufzeichnungen, um später die korrekte Protokollierung nachweisen zu können.

Die Unterzeichnung des Protokolls hat grundsätzlich vor dessen Genehmigung durch das massgebende Gremium zu erfolgen.<sup>167</sup> Mit ihrer Unterschrift bekräftigen der Vorsitzende und der Protokollführer lediglich, dass ihrer Ansicht nach die im Protokoll enthaltenen Feststellungen und Ausführungen vollständig und korrekt sind. Bis zum Beweis des Gegenteils ist deshalb von der Richtigkeit des unterzeichneten Protokolls auszugehen.

In der Praxis ist gelegentlich die Unsitte festzustellen, mit der Unterzeichnung des Protokolls so lange zuzuwarten, bis an der nächsten Sitzung bzw. Versammlung des gleichen Gremiums die Genehmigung stattgefunden hat. Damit entziehen sich Vorsitzender und Protokollführer ihrer Verantwortung. Was geschieht, wenn das Protokoll gesamthaft zurückgewiesen wird? Existiert dann gar kein Protokoll oder hat das nicht unterzeichnete Protokoll plötzlich doch einen Beweiswert? Wer soll das Protokoll unterschreiben, wenn zwischenzeitlich Vorsitzender oder Protokollführer ausgewechselt wurden? Schon diese Fragen zeigen, dass die Unterzeichnung zu erfolgen hat, sobald sich Vorsitzender und Protokollführer über die

---

<sup>166</sup> Vgl. DUBS/TRUFFER, Basler Kommentar, N 29 zu Art. 702 OR; KRNETA, Rz. 616 und 833; TANNER, Zürcher Kommentar, N 224 zu Art. 702 OR.

<sup>167</sup> In Art. 17 Abs. 3 R-EBK (Reglement über die Eidgenössische Bankenkommission, SR 952.721, aufgehoben per 1. Januar 2009) fand sich noch eine Bestimmung, wonach das Protokoll der EBK erst nach seiner Genehmigung durch die Bankenkommission vom Präsidenten und vom Protokollführer unterzeichnet werden durfte; diese Bestimmung ist aber bereits vor vielen Jahren aufgehoben worden. Die Protokolle des National- und Ständerates benötigen zwar formell die Genehmigung des entsprechenden Präsidenten (vgl. Art. 36 Abs. 2 GRN bzw. Art. 30 Abs. 2 GRS); doch ist dies eigentlich eine Selbstverständlichkeit, wenn der Präsident das Protokoll unterschreiben muss.

Formulierung des Protokolls einig geworden sind.<sup>168</sup> Werden sie sich nicht einig, so sind im Extremfall die unterschiedlichen Formulierungen gesondert im Protokoll festzuhalten.<sup>169</sup> Der Protokollführer darf in keinem Falle seine Unterschrift unter ein Protokoll setzen, mit dessen Inhalt er nicht einverstanden ist. Dadurch würde er sich allenfalls dem Vorwurf einer Urkundenfälschung aussetzen.

### **h) Liste der Anhänge**

Werden an der Sitzung wichtige zusätzliche Unterlagen abgegeben, so sollten diese ausdrücklich im Protokoll erwähnt<sup>170</sup> oder bei geringem Umfang dem Protokoll als Anhang beigefügt werden. Bei Versammlungen wird oftmals die Anwesenheitsliste dem Protokoll als Anhang beigefügt, um die Auflistung im Ingress zu vereinfachen.

Wird eine separate Pendenzenliste erstellt, welche ebenfalls einen Bestandteil des Protokolls bilden soll, so ist sie ebenfalls als Anhang dem Protokoll beizufügen.<sup>171</sup> Damit klar ist, welche Unterlagen zum Protokoll gehören, sollte am Schluss des Protokolls eine Liste der Anhänge angefügt werden. Dies ermöglicht gleichzeitig eine Kontrolle, ob das Protokoll vollständig ist.

Vielfach werden an Sitzungen vertrauliche Unterlagen (z.B. Lohnlisten oder Arbeitszeugnisse) verteilt, welche im Protokoll bewusst nur summarisch angeführt werden. Es wäre falsch, diese Unterlagen in der Liste der Anhänge aufzuführen, aber sie wegen ihrer Vertraulichkeit bei der Verteilung des Protokolls wegzulassen. Entweder ist ein Dokument ein integrierender Bestandteil des Protokolls, dann ist es als Anhang aufzulisten, oder aber es gehört nicht zum Protokoll und somit auch nicht zu den Anhängen. Überdies besteht immer noch die Möglichkeit, Protokollauszüge zu erstellen und damit die Problematik der vertraulichen Angaben zu lösen.

---

<sup>168</sup> Vgl. die ausführlichen Erörterungen zur Genehmigung des Protokolls hinten unter IV. I. b) auf Seite **XX**.

<sup>169</sup> Z.B. durch einen in eckige Klammern gesetzten Zusatzvermerk, wonach der Vorsitzende eine vom Protokollführer abweichende Feststellung tätigt.

<sup>170</sup> Vgl. die Einleitung zu Punkt 5.1 des VR-Musterprotokolls im Anhang E hinten auf **S. XX**.

<sup>171</sup> Vgl. die als Anhang 1 dem VR-Musterprotokoll beigefügte Pendenzenliste hinten am Schluss von Anhang E auf **S. 78**.

### **i) Verteiler**

Die Verteilung von Protokollen hat nicht nur bei Verbänden, sondern auch bei eidgenössischen und kantonalen Behörden schon wiederholt zu Problemen geführt. Ursprung von entsprechenden Auseinandersetzungen ist dabei die Sitzung bzw. Versammlung selbst, an welcher nicht über die Verteilung des Protokolls entschieden wurde. Sollte die Verteilung nicht klar sein, muss deshalb der Protokollführer unter der Allgemeinen Umfrage die entsprechende Frage selbst stellen.

Sowohl für die Teilnehmer als auch für Aussenstehende sollte ersichtlich sein, wem ein Protokoll abgegeben wird. Dies gilt insbesondere dann, wenn zur Erfüllung von entsprechenden Bank Covenants ein vollständiges Protokoll auch noch einem Bankenvertreter zuzustellen ist. Am Schluss des Protokolls ist deshalb eine Liste der Protokollempfänger anzufügen.<sup>172</sup> Bei vertraulichen Protokollen können die Protokolle sogar nummeriert und beim Verteiler entsprechend vermerkt werden.

Wird beim Verteiler nichts anderes angegeben, kann davon ausgegangen werden, dass jeder Empfänger ein Originalprotokoll erhält. Ansonsten sollte ausdrücklich vermerkt werden, wer nur eine Kopie erhält. Erhält ein Aussenstehender nur einen Auszug aus dem Protokoll (z.B. das Handelsregisteramt als Beleg für eine Mutationsanmeldung), ist dies beim Verteiler ebenfalls zu vermerken. Wenn jeder Empfänger ein Originalprotokoll erhält, erfolgt die Zustellung klarerweise per Post oder durch persönliche Übergabe. Eine Zustellung auf elektronischem Weg kommt nur für Empfänger in Frage, welche lediglich eine Kopie des Protokolls erhalten. Die Frage, ob Protokolle auf elektronischem Weg oder per Post zugestellt werden sollen, ist weitgehend Ansichtssache. Zu beachten gilt jedoch, dass der E-Mail-Verkehr grundsätzlich nicht sicher ist. Um die Integrität und Vertraulichkeit der Informationen zu gewährleisten, sollten deshalb Protokolle mit vertraulichen Inhalten nicht oder nur verschlüsselt elektronisch versendet werden.

### **j) Fristen**

Gesetzliche Vorschriften über Fristen bezüglich der Protokollführung gibt es nicht. Dafür finden sich entsprechende Bestimmungen gelegentlich in Statuten

---

<sup>172</sup> Vgl. die Liste der Protokollempfänger ganz am Schluss des VR-Musterprotokolls im Anhang A hinten auf S. 77.

und Organisationsreglementen. Sie sind generell als Ordnungs- und nicht als Gültigkeitsvorschriften aufzufassen.

Aus eigener Erfahrung als Protokollführer in kleinen und grossen Gesellschaften kann festgestellt werden, dass es schon nach 14 Tagen sehr schwierig ist, einen unvollständigen Protokollentwurf fertig zu stellen. Grundsätzlich ist ein Protokollführer deshalb gehalten, seinen vollständigen Protokollentwurf innert einer Frist von 10 Tagen dem Vorsitzenden zur Prüfung zuzustellen.<sup>173</sup> Der Vorsitzende sollte seinerseits nur wenige Tage für die Durchsicht und die Vorgabe von Korrektur- bzw. Ergänzungsvorschlägen brauchen. Damit gilt als Richtlinie, dass ein Protokoll innert längstens 20 Tagen seit der Sitzung oder Versammlung in unterzeichneter Form verteilt werden sollte.<sup>174</sup>

### **3. Materielle Anforderungen an ein Protokoll**

#### **a) Bekanntgabe von Ausgangslage, Unterlagen und gestellten Anträgen**

Ein umsichtiger Vorsitzender wird zu Beginn eines Traktandums vorab kurz festhalten, welche Unterlagen zu diesem Tagungsordnungspunkt bereits verteilt wurden bzw. nun noch zusätzlich abgegeben werden.<sup>175</sup> Zudem wird er die Ausgangslage und allfällig bereits gestellte Anträge zusammenfassend in Erinnerung rufen. Beim Beratungsprotokoll hat der Protokollführer diese Angaben ebenfalls vollständig festzuhalten. Um die entsprechende Protokollführung zu erleichtern, sollten der Vorsitzende und der Protokollführer die Traktanden vorbesprechen. Dadurch wird es dem Protokollführer möglich, den ersten Teil jedes Verhandlungspunktes bezüglich Ausgangslage, Unterlagen und gestellten Anträgen bereits

---

<sup>173</sup> Ebenso KRNETA, Rz. 616 bezüglich des GV-Protokolls einer AG.

<sup>174</sup> Gl.M. BÖCKLI, § 12 N 196, mit dem Hinweis, dass nur so eine fundierte Anfechtungsklage gegen Generalversammlungsbeschlüsse einer AG innert der zweimonatigen Verwirkungsfrist von Art. 706a OR möglich ist.

<sup>175</sup> Diese Einführung mit Hinweis auf die vorhandenen Dokumente und Informationen ist im Hinblick auf die Anwendbarkeit der Business Judgment Rule sehr wichtig und muss entsprechend protokolliert werden; problematisch wäre dagegen einfach eine Auflistung der zu diesem Traktandum vorhandenen Dokumente, da in diesem Falle nicht klargestellt wäre, ob diese Dokumente angesprochen wurden oder nicht.

weitgehend im Voraus zu formulieren. Diese Zeitersparnis hilft ihm, die anschließende Beratung zeitgerecht zu protokollieren.

Für eine spätere Protokollauswertung ist dieser erste Teil jedes Traktandums von grosser Bedeutung. Nur daraus ist ohne jeden Zweifel ersichtlich, welche Unterlagen den Teilnehmern für ihre Entscheidungen und Beschlüsse zur Verfügung gestanden haben und welche Zielsetzung mit der Beratung verfolgt wird. Oftmals weicht der letztlich gefasste Beschluss vom ursprünglich gestellten Antrag ab. Der Nachvollzug einer solchen Verhandlungsentwicklung ist nur möglich, wenn die Gesamtheit der Beratung von Anfang an verständlich im Protokoll festgehalten wird. Wie detailliert die Angaben bezüglich Unterlagen, Ausgangslage und Anträge formuliert werden müssen, hängt individuell von der Art der Sitzung bzw. Versammlung und vom jeweiligen Traktandum ab.<sup>176</sup> Werden vom Vorsitzenden oder von anderen Teilnehmern ergänzende Angaben zur Ausgangslage gemacht, zusätzliche Unterlagen abgegeben oder gestellte Anträge noch abgeändert, so sind entsprechende Protokollierungen beim Beratungsprotokoll in jedem Falle notwendig.<sup>177</sup>

In einem wegleitenden Entscheid<sup>178</sup> stellte das Bundesgericht fest, dass es zur Sorgfaltspflicht eines Verwaltungsrats gehört, dass er die notwendigen Unterlagen für einen Entscheid vor der Sitzung erhält und studiert. Ist dies nicht der Fall, weil die Unterlagen erst an der Sitzung vorgelegt werden und keine genügende Zeit zum Studium besteht, so darf kein Entscheid gefällt werden.

### **b)      Protokollierung von Beratung und Diskussion**

Die Protokollierung der Beratungen und Diskussionen während einer Sitzung oder Verhandlung ist zweifellos der schwierigste Teil der Protokollführung, sofern nicht einfach ein Wortprotokoll oder ein Beschlussprotokoll erstellt werden soll.

---

<sup>176</sup> Bei Standardtraktanden genügt oft eine kurze Einleitung, wie z.B. zum CEO-Report bei Punkt 2. des VR-Musterprotokolls im Anhang E hinten auf S. **69**.

<sup>177</sup> So explizit Urteil des Bundesgerichts 4A.319/2014 vom 19.11.2014, welches festhält, dass es bei der Einsetzung eines Sonderprüfers am Gesuchsteller liegt, das vorgängig an der Generalversammlung ausgeübte Auskunfts- und Einsichtsrecht nachzuweisen (E. 4.3.4). Da ihm hierbei namentlich das Protokoll der Generalversammlung zur Verfügung steht, ist es an ihm, darauf zu achten, dass ordentlich protokolliert wird.

<sup>178</sup> Nicht publiziertes Urteil des Bundesgerichtes 4C.201/2001 vom 19.6.2002 Erwägung 2.1.2.

Die Voten der Teilnehmer müssen prägnant und verständlich formuliert werden.<sup>179</sup> Unwesentliche Voten sind wegzulassen und gleichlautende Voten von mehreren Teilnehmern sollten zusammengefasst werden. Noch immer gibt es keine Software, welche diese Aufgabe zufriedenstellend übernehmen könnte.<sup>180</sup> Um diese schwierige Aufgabe zu lösen, ist es vorteilhaft, die einzelnen Voten mit Angabe der Votanten vorerst ohne Einschränkungen so umfassend wie möglich festzuhalten. Bei schnellen Diskussionen muss dies zwangsläufig stichwortartig erfolgen. Nur bei offensichtlich irrelevanten Beiträgen (z.B. ein Verweis auf das anstehende Mittagessen oder der Wunsch nach einer anderen Raumtemperatur) kann von Anfang an auf eine Protokollierung verzichtet werden. Wenn während der Diskussion keine neuen Argumente mehr angeführt werden, kann noch während der Sitzung begonnen werden, die Voten auszuformulieren und soweit möglich zusammenzufassen. Damit ist eine gute Arbeitsgrundlage vorhanden, um nach der Sitzung die Formulierungen zu optimieren und unnötige Passagen zu streichen. Immer ist dabei darauf zu achten, dass der Sinn der einzelnen Voten nicht verfälscht wird, auch wenn die Ausführungen auf das Wesentliche gekürzt werden.

Selbstverständlich sind vor der Wiedergabe der Beratungen und Diskussionen bei jedem Traktandum zuerst die Ausgangslage, die vorhandenen Entscheidungsgrundlagen und die gestellten Anträge anzuführen. Erfolgt noch eine Einführung oder eine Präsentation, so ist auch diese mit den wichtigsten Punkten festzuhalten. Nur ein Verweis auf die Präsentation genügt nicht. Erst jetzt folgt der zweite Teil des Traktandums mit der eigentlichen Beratung, Diskussion oder Verhandlung.

---

<sup>179</sup> HASENBÖHLER/YANEZ, Rz. 4.292, bezeichnen dies als "sinngemässe Protokollierung" mit Fokussierung auf den wesentlichen Inhalt entsprechend Art. 176 Abs. 1 ZPO: "Darunter zu verstehen ist eine zusammenfassende und sinngemässe Protokollierung und keine wörtliche Wiedergabe der Zeugenaussage. Unter wesentlichem Inhalt sind jene Tatsachen zu verstehen, welche für die Beweiswürdigung und letztlich für den Verfahrensausgang von Bedeutung sind."

<sup>180</sup> Im Internet finden sich zwar zahlreiche Angebote, doch mit diesen Tools wird die Protokollführung nur unterstützt, jedoch nicht automatisiert. Ohne Priorisierung und Empfehlung können folgende Beispiele aufgelistet werden:

- <https://konsento.ch/>
- <https://iprot.info/cms/protokoll-software/>
- <https://www.meetingbooster.com/de/>
- <https://www.agreedo.com/de/>
- <https://www.4teamwork.ch/>
- <https://www.4minitz.com/>
- <https://www.dropbox.com/paper>

Wird keine Diskussion gewünscht, kann direkt der Beschluss festgehalten werden.<sup>181</sup> Könnten allerdings Zweifel an der vollständigen Protokollführung entstehen, z.B. weil der anschliessende Beschluss nicht einstimmig gefällt wird, so empfiehlt sich ein entsprechender Protokollvermerk.<sup>182</sup>

Vielfach stellt sich bei der Beratung heraus, dass alle Teilnehmer gleicher Meinung sind und den gestellten Antrag unterstützen. Sofern dabei keine neuen Argumente vorgebracht werden, ist eine solche Beratung nur zusammenfassend festzuhalten, und zwar auch dann, wenn sie längere Zeit gedauert hat.<sup>183</sup> Insbesondere bringt es keinen Vorteil, wenn die Namen der Befürworter explizit festgehalten werden. Werden allerdings neue Begründungen vorgetragen, so sind diese mit dem wesentlichen Inhalt zu protokollieren.

Sobald Teilnehmer gegen bestimmte Unterlagen, Anträge, Äusserungen oder Feststellungen protestieren, hat eine möglichst vollständige Protokollierung mit Namensnennung zu erfolgen.<sup>184</sup> Wird dies vom Votanten verlangt, ist sogar eine wörtliche Nachschrift, allenfalls in Form der direkten Rede, erforderlich. Eine genaue Protokollierung mit Namensnennung ist ebenfalls erforderlich, wenn neue Anträge bzw. Ordnungsanträge gestellt werden oder wenn sich ein Teilnehmer ausdrücklich nicht mit einem Antrag einverstanden erklärt.<sup>185</sup> Dies gilt selbst dann, wenn von diesem Gremium gegen aussen Einstimmigkeit erwartet wird, wie z.B. beim Kreditbeschluss eines Bankenverwaltungsrats. Bei Verantwortlichkeitsprozessen sind es meistens die ablehnenden Voten, welche im Rahmen der differenzierten Solidarität grosse Bedeutung erlangen. Es ist offensichtlich, dass diesbezüglich ein Protokoll nur bei konkreter Namensnennung nützlich ist.

---

<sup>181</sup> Vgl. Punkt 6.2 des VR-Musterprotokolls im Anhang E hinten auf S. 75.; hier wurde die Aktienübertragung diskussionslos genehmigt.

<sup>182</sup> Z.B. durch die Formulierung «Diskussionslos wird entschieden ...» oder «Die Anwesenden verzichten auf eine Diskussion und beschliessen ...»

<sup>183</sup> Vgl. dazu den letzten Absatz von Punkt 4.1 des VR-Musterprotokolls im Anhang E hinten auf S. 72, wo trotz ausführlicher Diskussion keine weiteren Protokollangaben erfolgten. In solchen Fällen wird sich ein guter Protokollführer schliesslich selbst zu Wort melden und mitteilen, dass er keine Voten mehr protokollieren kann, da bereits alles gesagt ist; dies hilft oft, die Sitzung bzw. Versammlung effizienter zu gestalten.

<sup>184</sup> In diesem Sinne auch ARMOUR, 155: "Any specific disagreement by a director with a particular resolution or course of action should be recorded."

<sup>185</sup> Vgl. dazu die Protokollierung eines Gegenantrages und einer ablehnenden Stimme unter Punkt 5.1 des VR-Musterprotokolls im Anhang E hinten auf S. 74.

Gelegentlich wird von einem Teilnehmer angemerkt, dass er eine Äusserung «ausserhalb des Protokolls» machen werde.<sup>186</sup> Da ein Protokoll den gesamten Verlauf der Sitzung bzw. Versammlung korrekt wiederzugeben hat, bringt dies den Protokollführer in einen Interessenskonflikt. Soll er nun dem Wunsche des Teilnehmers keine Protokollierung vornehmen und damit eine Pflichtverletzung begehen oder soll er den Wunsch missachten und die Äusserung dennoch protokollieren? Wie problematisch dieser Entscheid ist, wird spätestens dann ersichtlich, wenn in einem späteren Verantwortlichkeitsprozess genau diese Äusserung von anderen Teilnehmern zitiert wird. Rechtlich lässt sich das Problem nur über den Umweg eines kurzen Unterbruchs der Sitzung bzw. Versammlung lösen.<sup>187</sup> Kurze Pausen werden generell nicht im Protokoll festgehalten, da sie für die Protokollauswertung nicht relevant sind. Ein guter Protokollführer wird deshalb umgehend intervenieren und die Frage aufwerfen, ob der Vorsitzende einen Unterbruch verfügt bzw. die Anwesenden einem solchen Unterbruch zustimmen. Ist dies der Fall, kann der Protokollführer sich zurücklehnen und die Pause geniessen. Wird jedoch dem Unterbruch nicht zugestimmt bzw. eine Äusserung ausserhalb des Protokolls nicht akzeptiert, hat eine Protokollierung zu erfolgen.

Eine völlig andere Situation ist gegeben, wenn ein Teilnehmer der Sitzung bzw. Versammlung oder gar der Vorsitzende selbst wegen Befangenheit in den Ausstand treten muss. Hier ist die Protokollierung unverändert fortzusetzen. Es ist jedoch im Protokoll klar anzugeben, wer ab welchem Zeitpunkt in den Ausstand tritt und wann diese Person wieder zu den Beratungen bzw. Diskussionen hinzutritt. Gelegentlich wird ein Ausstand fälschlicherweise nur durch Enthaltung bei der Beratung und Abstimmung praktiziert. Es ist deshalb zweckmässig, im Protokoll konkret zu vermerken, ob der Betroffene den Sitzungs- bzw. Versammlungsraum tatsächlich verlässt.<sup>188</sup>

Bei hektischen und emotionalen Diskussionen kann die Aufgabe der Protokollführung sehr anspruchsvoll werden. Unklare Anträge, widersprüchliche Äusserungen der Teilnehmer sowie gleichzeitige Voten erschweren die Arbeit zusätzlich. Hier

---

<sup>186</sup> Dies ist beim wörtlichen Protokoll, wie es z.B. im Parlament geführt wird, zum vornherein ausgeschlossen.

<sup>187</sup> A.M. BERNET, 774; STADLIN, 67, welche beide eine Behandlung von heiklen Fragen oder besonders vertrauliche Traktanden ausserhalb des Protokolls ohne weiteres zulassen.

<sup>188</sup> Im Muster einer Ausstandsklausel im Anhang O auf S. XX wird bei einem festgestellten Ausstandsgrund zwingend vorgeschrieben, dass der Betroffene den Raum verlassen muss.



kann ein umsichtiger Vorsitzender helfend eingreifen, indem er klare Wortzuteilungen vornimmt und die Diskussion gelegentlich zusammenfasst.<sup>189</sup> Unterbleibt dies, ist der Protokollführer gut beraten, selbst zu intervenieren und allenfalls bekannt zu geben, was bisher protokolliert wurde. Es ist oftmals erstaunlich, wie die Teilnehmer daraufhin ihre Aussagen korrigieren oder präzisieren. Dieser Vorteil des Beratungsprotokolls gegenüber dem wörtlichen Protokoll sollte genutzt werden, um noch vor Fertigstellung des Protokolls eine möglichst breite Zustimmung zu den gewählten Formulierungen zu erzielen.

### c) **Beschlüsse und Wahlen**

Ein Traktandum wird i.d.R. mit einer Beschlussfassung oder einer Wahl abgeschlossen. Dieser dritte Teil der Protokollierung eines Tagesordnungspunktes ist zweifellos für eine spätere Protokollauswertung der wichtigste. Die gefällten Entscheidungen bzw. Abstimmungen können dabei völlig unterschiedlich ausfallen. Möglich sind insbesondere folgende Varianten:

- Auf eine Behandlung dieses Traktandums wird verzichtet.
- Auf das Traktandum wird materiell nicht eingetreten.
- Die Informationen werden zur Kenntnis genommen.
- Der Entscheid zu diesem Traktandum wird vertagt.
- Der Antrag wird einstimmig genehmigt.
- Der Antrag wird trotz Gegenstimme von Paul Meier genehmigt.
- Gewählt ist mit 78 Stimmen Reto Huber bei 12 Gegenstimmen und 1 Enthaltung.

Es ist grundsätzlich dem Protokollführer überlassen, mit welchen Worten er das Ergebnis der Abstimmung oder Wahl protokollieren will. Wichtig ist auch hier, dass die Formulierungen korrekt und verständlich sind, so dass ein späterer Nachvollzug zweifelsfrei möglich ist. Folgende Empfehlungen können dazu beitragen, dieses Ziel zu erreichen:

---

<sup>189</sup> In diesem Sinne – wenn auch in anderem Zusammenhang – ein Entscheid der Berner Beschwerdekammer in Strafsachen vom 28.10.2013, bei welchem aufgrund unklarer Kommunikation zwischen dem Staatsanwalt und dem Beschuldigten ein (unklarer) Entscheid des Beschuldigten kein Eingang ins Protokoll gefunden hat. Dem Beschuldigten wurde daraufhin kein Vorwurf gemacht, weil es Sache des Verfahrensleiters ist, allfällige Unklarheiten oder Missverständnisse einer Klärung zuzuführen.

- Die wesentlichen Punkte des Antrages sollten im Beschluss nochmals wiederholt werden.<sup>190</sup>
- Sowohl die Annahme als auch die Ablehnung eines Antrages sind zu protokollieren.<sup>191</sup> Bei Wahlen ist nicht nur das Wahlergebnis als solches, sondern insbesondere auch die Annahmeerklärung des Gewählten zu protokollieren, falls dieser anwesend ist.
- Das Ergebnis der Abstimmung ist mit der Anzahl Ja-Stimmen, Nein-Stimmen und Enthaltungen konkret anzugeben.
- Gelegentlich wird einem Antrag oder einer Wahlempfehlung durch Akklamation zugestimmt (z.B. bei der Wahl eines Ehrenmitglieds); dies soll entsprechend vermerkt werden mit dem Zusatz, dass kein Widerspruch erhoben wird.<sup>192</sup>
- Die Namen der gegen einen Antrag Stimmenden sind konkret anzuführen, sofern der Antrag trotz Gegenstimmen angenommen wird.<sup>193</sup> Gleiches gilt auch, wenn ein Antrag nicht einstimmig abgelehnt wird. In diesem Fall sind die Namen der für einen Antrag Stimmenden sinnvollerweise explizit anzuführen.
- Dient das Protokoll als Anmeldebeleg beim Handelsregisteramt, so sind die von Mutationen betroffenen Personen nicht nur mit Vornamen und Namen, sondern mit Angabe des Geschlechts und zusätzlich noch mit Bürgerort bzw. Staatsbürgerschaft und mit Wohnort sowie mit einer allfälligen Funktionsbezeichnung anzuführen.
- Soweit möglich sollte am Schluss des Traktandums angefügt werden, wer nun auf Grund des Beschlusses konkret welche Handlungen bis zu welchem Datum

---

<sup>190</sup> Anstatt «Der Antrag des VR wird einstimmig angenommen» ist die Formulierung «Der Antrag des VR, Herr Franz Mustermann als Verwaltungsratspräsident wiederzuwählen, wird einstimmig angenommen» zu empfehlen.

<sup>191</sup> GL.M. WYDLER, 70.

<sup>192</sup> Dieses Vorgehen empfiehlt auch LEHMANN, S. 55.

<sup>193</sup> GL.M. DUBS, VR-Sitzungen, 66; auch an dieser Stelle sei nochmals auf die Bedeutung einer solchen Protokollierung im Hinblick auf eine differenzierte solidarische Haftung hingewiesen. Beim Entlastungsbeschluss der Aktionäre gegenüber dem Verwaltungsrat ergibt sich die Notwendigkeit der Angabe bereits aus Art. 758 Abs. 2 OR, wonach das Klagerecht der nicht zustimmenden Aktionäre innert 12 Monaten nach dem Entlastungsbeschluss erlischt.

auszuführen hat.<sup>194</sup> Dabei kann dieser Punkt durch Fettschrift oder Unterstreichung noch besonders hervorgehoben werden.

Der Protokollführer muss wissen, wie das Ergebnis von Beschlüssen oder Wahlen konkret ermittelt wird. Folgende vier Varianten eines Mehrheitsbeschlusses sind möglich:<sup>195</sup>

### **1. Die einfache Mehrheit**

Einfache Mehrheit bedeutet, dass ein Vorschlag die höchste Stimmenzahl erhalten muss, um angenommen zu werden, auch wenn der Vorschlag nicht unbedingt die Hälfte der Stimmen plus eine erhält. Stimmenthaltungen haben keinen Einfluss auf die Abstimmung.

*Beispiel: Wenn in einem Gremium, das aus 7 Mitgliedern besteht, ein Beschluss gefasst wird, und dabei 3 Mitglieder für den Antrag stimmen, 2 Mitglieder stimmen gegen den Antrag und 2 enthalten sich der Stimme; der Antrag ist angenommen, da Enthaltungen nicht gezählt werden.*

### **2. Die relative Mehrheit**

Die relative Mehrheit ist dasselbe wie die einfache Mehrheit. Es genügt, wenn es mehr Ja- als Nein-Stimmen gibt. Es ist also nur eine relative Mehrheit erforderlich, wenn eine Mehrheit der abgegebenen Stimmen ohne Stimmenthaltungen oder leere Stimmen erforderlich ist. Die Anforderungen an die Beschlussfähigkeit müssen jedoch auch im Falle einer relativen Mehrheit erfüllt sein.

*Beispiel: Ein Aufsichtsrat besteht aus fünf Mitgliedern und das Organisationsreglement sieht vor, dass der Vorstand nur beraten kann, wenn mindestens die Mehrheit der Mitglieder anwesend ist; wenn zwei Mitglieder krank sind und ein Mitglied wegen eines Interessenkonflikts ausfällt, kann der Vorstand nicht beraten und ein Antrag wird nicht angenommen, selbst wenn beide stimmberechtigten Aufsichtsratsmitglieder für den Antrag sind.*

### **3. Die absolute Mehrheit**

Absolute Mehrheit bedeutet, dass ein Vorschlag nur dann angenommen ist, wenn er die Hälfte der Stimmen plus eine erhält. Stimmenthaltungen zählen als Gegenstimmen. Ist die Zustimmung der Mehrheit der anwesenden Mitglieder

---

<sup>194</sup> Vgl. dazu die klaren Angaben am Schluss von Punkt 5.1 des VR-Musterprotokolls im Anhang E auf S. XX und der zusätzlichen Pendenzenanmerkung am Rand.

<sup>195</sup> Vgl. LEHMANN, 56.

unabhängig von ihrem Abstimmungsverhalten erforderlich, so spricht man von einer absoluten Mehrheit.

*Beispiel: Wenn in einem Gremium, das aus 7 Mitgliedern besteht, ein Beschluss gefasst wird, und 3 Mitglieder stimmen für den Antrag, 2 Mitglieder stimmen gegen den Antrag und 2 enthalten sich der Stimme; der Antrag wird abgelehnt, da Enthaltungen als ungültige Stimmen gezählt werden. Damit der Antrag angenommen wird, sind mindestens 4 Stimmen erforderlich.*

#### **4. Die qualifizierte Mehrheit**

Die qualifizierte Mehrheit ist ein bestimmter Anteil der Stimmen, die ein Vorschlag erhalten muss, um angenommen zu werden. Sie ist daher gegen die Sperrminorität, die es ermöglicht, einen Beschluss mit weniger als der Hälfte der Stimmen zu blockieren. Sie unterscheidet sich von der absoluten Mehrheit dadurch, dass sie viel breiter angelegt sein kann.

*Ein Beispiel: Das Organisationsreglement sieht vor, dass der Präsident des Verwaltungsrats mit einer qualifizierten Mehrheit von 2/3 gewählt werden muss; wenn der Verwaltungsrat aus 7 Mitgliedern besteht, muss ein Kandidat also mindestens 5 Stimmen erhalten, um Präsident zu werden.*

In Art. 713 Abs. 1 OR ist die Beschlussfassung beim Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft klar geregelt. Massgebend ist das relative Mehr, d.h. der Mehrheit der gültig abgegebenen Stimmen.<sup>196</sup> Zeigt das Ergebnis Stimmgleichheit, so gilt nach dispositiver Regel von Art. 713 Abs. 1 Satz 2 OR der Grundsatz, dass dem Vorsitzenden (und damit nicht nur dem VR-Präsidenten) der Stichtentscheid zukommt.<sup>197</sup> Fraglich ist, ob für Beschlüsse, die vom Verwaltungsrat gefasst werden müssen, ein qualifiziertes Mehr, das solche Beschlüsse allenfalls vereitelt, eingeführt werden darf.<sup>198</sup> Da im Gesetz nichts Gegenteiliges vorgeschrieben wird, ist eine derartige Quorumsregelung in den Statuten oder im Organisationsreglement

---

<sup>196</sup> MÜLLER, VR-Sitzung, S. 50; ebenso BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 118. Auch in Deutschland gilt nach einem Urteil des Bundesgerichtshofes vom 25. Januar 1982 (Aktenzeichen II ZR 164&1 – München) diese Art der Ergebnisermittlung (vgl. LEHMANN, S. 56).

<sup>197</sup> In den Statuten könnte aber das Gegenteil fixiert werden; zur Berechnung der Mehrheiten bei Zirkularbeschlüssen vgl. BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 140.

<sup>198</sup> FORSTMOSER/MEIER-HAYOZ/NOBEL (FN 3), § 31 Anm. 11.

durchaus zulässig.<sup>199</sup> Diese Regelung, wonach nur die abgegebenen Stimmen gezählt werden, kann generell zur Ergebnisermittlung angewendet werden, sofern nicht konkrete gegenteilige Vorgaben in gesetzlichen oder statutarischen Bestimmungen zu finden sind.

Art. 67 Abs. 2 ZGB ist der massgebende Grundsatz zu Abstimmungen und Wahlen im Verein und legt ohne anders lautende Statuten das einfache bzw. relative Mehr als massgebend fest. Die Vereinsbeschlüsse werden danach mit der Mehrheit der Stimmen der anwesenden Mitglieder gefasst. Es wird also nicht nur auf die stimmenden Mitglieder abgestellt. Damit gelten Enthaltungen automatisch als Nein-Stimmen. Leere Stimmzettel sind klar als Enthaltungen zu werten. Bei 9 Ja, 7 Nein und 5 Enthaltungen (davon 2 leer) stehen also den 9 Ja-Stimmen total 12 Nein-Stimmen gegenüber. Der Antrag ist somit abgelehnt.

Die gefassten Beschlüsse bilden den Kern eines Protokolls, so dass es sich empfiehlt, die Beschlüsse bzw. Wahlergebnisse im Protokoll optisch hervorzuheben.<sup>200</sup> Um unnötigen Auslegungsproblemen und entsprechenden Auseinandersetzungen vorzubeugen, sollte ein guter Protokollführer nach schwierigen Abstimmungen vorlesen, was er genau protokolliert hat. Damit lässt sich auch bei diesem dritten Teil eines Traktandums noch vor Fertigstellung des Protokolls eine möglichst breite Zustimmung aller Teilnehmer zu den gewählten Formulierungen erreichen.

#### **d) Wahrheit und Vollständigkeit**

Entsprechend der Zweckbestimmung als verlässliche Urkunde ist die wichtigste materielle Anforderung an ein Protokoll, dass es wahrheitsgemäss und vollständig abgefasst wird. Unrichtige Protokollvermerke oder vorsätzlich falsche Protokollierungen können allenfalls den strafrechtlichen Tatbestand der Urkundenfälschung gemäss Art. 251 StGB erfüllen. Doch auch durch Weglassung von

---

<sup>199</sup> Gemäss dem Muster eines Organisationsreglements bei MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Bd. II, S. 1309.

<sup>200</sup> STADLIN, 67; THÜRER, 324. Vgl. die hervorgehobenen Beschlüsse im Musterprotokoll einer Universalversammlung in Anhang H hinten auf S. 80.

Traktanden oder Voten kann der Inhalt u.U. verfälscht werden, weshalb Wahrheit und Vollständigkeit i.d.R. korrelieren.<sup>201</sup>

Ist der Protokollführer befangen, weil er sich in einem Interessenkonflikt befindet, so hat er dies gleich zu Beginn des entsprechenden Traktandums offenzulegen. In der Folge hat vorerst ein Beschluss zu erfolgen, ob die ordnungsgemässe Protokollführung dadurch in Frage gestellt ist oder nicht. Erachten die Sitzungs- oder Versammlungsteilnehmer den Interessenkonflikt als gegeben und befürchten sie dadurch eine Beeinträchtigung der objektiven Protokollierung, so hat der Protokollführer den Raum für die Dauer der Beratung über das entsprechende Traktandum zu verlassen. Für diese Ausstandszeit ist ein interimistischer Protokollführer zu bestimmen, welcher das Protokoll ebenfalls zu unterzeichnen hat.<sup>202</sup>

Was in einem Protokoll steht, muss richtig und korrekt sein. Insbesondere dürfen Aussagen oder Ereignisse, die erst nach der Sitzung oder Versammlung getätigt wurden bzw. eingetreten sind, nur dann noch im Protokoll vermerkt werden, wenn ausdrücklich auf den späteren Zeitpunkt hingewiesen wird (z.B. durch einen entsprechenden Vermerk in eckigen Klammern).<sup>203</sup> Umgekehrt können Traktanden oder Beschlüsse im Protokoll nachträglich nicht einfach weggelassen oder geändert werden, auch wenn an einer späteren Sitzung oder Versammlung ein gegenteiliger Beschluss erfolgt.

Unabhängig von der Protokollart müssen die formellen Angaben (Sitzungs- bzw. Versammlungsart, Ort, Datum, Teilnehmer und Traktanden) wahr und vollständig<sup>204</sup> sein. Es ist problematisch, ein Protokoll über eine angebliche Sitzung zu

---

<sup>201</sup> Zu Recht wird deshalb von KAKABADSE/KORAC-KAKABADSE/KHAN, 17, im ICSA Report darauf hingewiesen, dass der Protokollführer auch eine Sensitivität dafür haben müsse, welche öffentliche Position das Unternehmen einnehme.

<sup>202</sup> Vgl. dazu vorne die Ausführungen zur Ausstandspflicht unter I. 1. b) cc) auf S. **XX**.

<sup>203</sup> Wenn z.B. an der Sitzung selbst angenommen wurde, dass eine bestimmte Bedingung erfüllt sei, obwohl sie noch unklar war, so kann bei der Protokollerstellung in eckigen Klammern angefügt werden, dass der Eintritt der Bedingung zwischenzeitlich verifiziert wurde.

<sup>204</sup> Dies gilt selbst für die Polizei: In einem Urteil der 1. Strafkammer des Obergerichts des Kantons Bern vom 15.3.2013 wurde ein Einvernahmeprotokoll als unverwertbar klassifiziert, weil die Protokollierungsvorschriften nicht eingehalten und die Einvernahme nicht ordnungsgemäss protokolliert wurde (SK 2012 223). Anders sieht dies bei einem Administrativverfahren aus. Da es sich hierbei nicht um ein Strafverfahren handelt, kam das Verwaltungsgericht des Kantons Graubünden in einem Entscheid vom 18.9.2012 zum Schluss, dass ein nicht unterschriebenes Polizeiprotokoll

erstellen, welche tatsächlich gar nie stattgefunden hat; damit könnte der strafrechtliche Tatbestand einer Urkundenfälschung erfüllt werden. Stattdessen sollte entweder eine telefonische Sitzung protokolliert werden oder es ist ein Zirkulationsverfahren durchzuführen. Wird der Zeitbedarf zur Protokollierung vom Protokollführer im Auftragsverhältnis verrechnet, so gehört dazu nicht nur die Zeit zur Vorbereitung sowie die eigentliche Sitzungszeit, sondern auch die Zeit zur Nachbearbeitung und Fertigstellung des Protokolls.<sup>205</sup>

Je nach Protokollart sind an die Vollständigkeit unterschiedliche Anforderungen zu stellen. Beim Beschlussprotokoll müssen nur die Traktanden und Beschlüsse festgehalten werden, während beim wörtlichen Protokoll sämtliche Traktanden und Voten zu vermerken sind. Beim Beratungs- oder Diskussionsprotokoll sind neben den formellen Angaben zwingend mindestens folgende Punkte zu protokollieren:

- Bezeichnung der Traktanden
- Gestellte Anträge mit Namensangabe der Antragsteller
- Zusammenfassung von abweichenden Meinungen mit Namensangabe der Votanten
- Beschlüsse mit Auflistung der Stimmenverhältnisse, wobei die Namensangabe der Nein-Stimmenden empfohlen wird.<sup>206</sup>

Im Zusammenhang mit dem Kauf und Verkauf von Gesellschaften ist es heute üblich, im Rahmen einer Legal Due Diligence u.a. auch die Protokolle von Generalversammlungen, VR-Sitzungen und GL-Sitzungen der letzten Jahre zu prüfen. Weiss ein Verwaltungsrat um einen in absehbarer Zeit bevorstehenden Verkauf der eigenen Gesellschaft, so besteht im Hinblick auf diese Dokumentenprüfung die Tendenz, bei der Protokollformulierung die möglichen Auswirkungen auf den Kaufpreis zu berücksichtigen. Wie soll sich der Protokollführer oder die Protokollführerin bei der Protokollführung in dieser Situation verhalten? Nach wie vor gilt der Grundsatz, dass die Protokollführung wahr und vollständig sein muss.

---

zumind. als Indiz verwendet werden kann (U 12 87). Das Bundesgericht liess diese Frage bei der daraufhin erhobenen Beschwerde offen (BGer Urteil 1C.556/2012 vom 23.4.2013, 2.3).

<sup>205</sup> So wurde im Entscheid des Kantonsgerichts Freiburg vom 30.12.2014 der Zeitaufwand zur Erstellung eines 2 A4-Seiten umfassenden Protokolls (inkl. zusätzlicher Vorbereitungsarbeiten) auf 1,5 h reduziert. Allerdings hatte dies in diesem Fall keine strafrechtlichen Konsequenzen (101 2014 100, E. 4 c) ee).

<sup>206</sup> Vgl. dazu die Ausführungen unter vorstehender Ziff. II. 3. c) vorne auf S. 35 f.

Doch können Voten zusammengefasst und verallgemeinert festgehalten werden. Um andere Kaufinteressenten nicht offenlegen zu müssen, können Decknamen verwendet werden, deren Bedeutung in einer separaten Liste ausserhalb des Protokolls festgehalten wird. In ähnlicher Weise kann bei der Nennung von kritischen Zahlen oder Formeln vorgegangen werden. Auch hier kann ein Projektname anstelle der konkreten Bezeichnung eingesetzt werden. Dadurch wird der Protokollinhalt nicht verfälscht, auch wenn die Protokollauswertung zum Teil erschwert und nur noch mit Zusatzdokumenten möglich wird.

### e) **Business Judgment Rule**

Ausgangspunkt der Business Judgment Rule ist die Tatsache, dass Geschäftsentscheide in Unternehmen meist unter unsicheren Umständen und naturgemäss auf der Basis unvollständiger Informationen getroffen werden müssen.<sup>207</sup> Sie sind demzufolge mit Risiken und Chancen behaftet, welche von den Entscheidungsträgern erkannt und abgewogen werden müssen.<sup>208</sup> Entscheidungsträger und damit insbesondere die Mitglieder von strategischen Führungsebenen (wie z.B. Verwaltungsräte, Vorstandsmitglieder oder Stiftungsräte) können deshalb nicht einfach für jeden Fehlentscheid verantwortlich gemacht werden. Vielmehr haften sie unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens dann nicht für einen Entscheid, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:<sup>209</sup>

- Es werden keine zwingenden gesetzlichen oder statutarischen Vorschriften verletzt und es besteht kein Widerspruch zum Gesellschaftszweck oder zum Gesellschaftsinteresse.
- Der Entscheid kam in einem ordnungsgemässen Verfahren zustande (Einladung, Vorsitz, Abstimmung und Protokollierung).
- Kein Mitglied des Entscheidungsgremiums hat trotz einem Interessenskonflikt mitgestimmt (Ausstandsregelungen wurden beachtet).
- Die ausschlaggebenden Kriterien wurden erkannt, die dazu notwendigen Informationen wurden beschafft und die Alternativen wurden abgewogen.<sup>210</sup>

---

<sup>207</sup> Vgl. GAUCH, 54 ff.

<sup>208</sup> VOGT/BÄNZIGER, 611.

<sup>209</sup> Vgl. MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 3.578, und GAUCH 48 ff. bzw. 126 ff.

<sup>210</sup> Was als «notwendige Informationen» gilt, kann anhand des Merksatzes von GAUCH, 126, eruiert werden: «Als unzulänglich informiert gilt, wer offensichtlich



- Der Entscheid ist letztlich zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung sachlich vertretbar.<sup>211</sup>

Das Bundesgericht hat in seinem Entscheid 4A\_74/2012 vom 18. Juni 2012 die Business Judgment Rule trotz fehlender konkreter Gesetzesregelung ausdrücklich für die Schweiz als anwendbar erklärt. Dieses Urteil ist im Zusammenhang mit der Protokollführung von grosser Bedeutung. Wenn in einem Protokoll im Zusammenhang mit einer Entscheidungsfindung die Ausgangslage, die eingeholten Informationen und die Abwägung der Varianten mit Risiken und Chancen nicht oder nur ungenügend festgehalten werden, so dürften es die Mitglieder dieses Entscheidungsgremiums schwer haben, eine sorgfältige Pflichterfüllung unter dem Aspekt der Business Judgment Rule geltend zu machen. Weitsichtige Protokollführer werden deshalb bei wichtigen Entscheidungen die ausschlaggebenden Kriterien und die Variantenabwägung ausführlich festhalten. In diesem Zusammenhang stellte die damalige VR-Sekretärin der Post, Kerstin Büchel, anlässlich eines ERFA Meetings des Corporate Secretary Network der Swiss Board School im Herbst 2015 treffend fest: «Die Kunst des VR-Sekretärs besteht darin zu erkennen, was die Verwaltungsräte sagen wollen und nicht nur darin, was sie in Worte fassen.»

---

unverzichtbare Informationen nicht berücksichtigt, welche ihm zur Verfügung stehen oder ohne Weiteres hätten eingeholt werden können.»

<sup>211</sup> GAUCH, 126 ff., listet deshalb in seinem Merkblatt insgesamt 7 Kriterien zur Anwendbarkeit der Business Judgment Rule auf; vgl. dazu die Auflistung im Anhang N auf Seite XX.



---

### III. Spezialfragen zur Protokollführung

#### 1. Protokollierung mittels Sprach- oder Video-Aufzeichnung

Im Zusammenhang mit der Benutzung von technischen Hilfsmitteln zur Unterstützung bei der Protokollführung stellt sich die Frage, ob und unter welchen Bedingungen Sprachaufzeichnungen (Ton- bzw. Audioaufnahmen) zulässig sind. Zusätzlich ist klarzustellen, wie und wie lange solche Aufzeichnungen aufzubewahren sind und ob solche Aufzeichnungen ein schriftliches Protokoll ersetzen können. Selbstverständlich wird durch die Sprachaufzeichnung selbst die Art des Protokolls noch nicht bestimmt; auch bei einer Aufnahme auf einem Tonträger kann statt eines wörtlichen Protokolls z.B. nur ein Beschlussprotokoll erstellt werden.<sup>212</sup>

Um diese Fragen zu beantworten, ist vorab auf die massgebenden Bestimmungen des Strafgesetzbuches hinzuweisen. Gemäss Art. 179<sup>ter</sup> StGB wird auf Antrag mit bis zu einem Jahr Gefängnis oder mit Busse bestraft, wer als Gesprächsteilnehmer ein nicht öffentliches Gespräch, ohne die Einwilligung der andern daran Beteiligten, auf einem Tonträger aufnimmt. Sitzungen und Versammlungen sind i.d.R. nicht öffentlich zugänglich. Es würde deshalb ein strafrechtliches Delikt darstellen, wenn an solchen Zusammenkünften mit technischen Hilfsmitteln eine Sprachaufzeichnung ohne die Zustimmung aller Teilnehmenden gemacht würde.

Um ohne rechtliche Probleme Sprachaufzeichnungen bzw. Ton- oder Audioaufnahmen machen zu können, muss deshalb bereits zu Beginn der Sitzung oder Versammlung die Zustimmung aller Teilnehmer eingeholt werden. Dafür ist der Vorsitzende verantwortlich. Es braucht kein spezielles Traktandum, um diese Abstimmung vornehmen zu können. Die entsprechende Feststellung kann noch vor dem ersten Traktandum im Protokoll festgehalten werden. Möglich ist aber auch die Protokollierung unter dem Punkt «Begrüssung».<sup>213</sup> Werden Sitzungen oder Versammlungen regelmässig auf einem Datenträger aufgenommen und sind die Teilnehmer jeweils damit einverstanden, so kann auf die Wiederholung der

---

<sup>212</sup> Pointiert stellen CERWINKA/SCHRANZ, 29, fest, dass ein Tonband als alleinige Grundlage für ein Protokoll ungeeignet ist.

<sup>213</sup> Vgl. die Musterprotokollierung bei einer Delegiertenversammlung im Anhang I auf S. **XX** unter Punkt 1.

Zustimmung in den folgenden Protokollen so lange verzichtet werden, bis wieder ein neuer Teilnehmer hinzukommt. Dessen Zustimmung ist dann wieder zu protokollieren. Eine Zustimmung der Teilnehmer ist auch dann notwendig, wenn die Statuten oder ein entsprechendes Protokollierungsreglement eine Sprachaufzeichnung vorsieht.

Ist auch nur ein einziger Teilnehmer gegen die Aufnahme auf einem Datenträger, so ist keine Sprachaufzeichnung möglich. Der Protokollführer hat seine Aufgabe dann ohne dieses technische Hilfsmittel auszuüben. Auch in diesem Falle ist jedoch die Abstimmung über die Sprach- bzw. Video-Aufzeichnung im Protokoll festzuhalten, um den genauen Ablauf der Sitzung bzw. Versammlung wiederzugeben.

Eine Zustimmung zur vorgeschlagenen Sprach- oder Video-Aufzeichnung lässt sich leichter erreichen, wenn den Teilnehmern vor der Abstimmung erklärt wird, wozu die Aufnahme gemacht wird und wie lange der Datenträger aufbewahrt wird. Am einfachsten ist es, die Sprach- oder Video-Aufzeichnung nur für die Protokollerstellung zu verwenden. Ist das Protokoll vom Vorsitzenden und vom Protokollführer bzw. im Falle der Verwaltungsratssitzung bei einer Aktiengesellschaft vom VR-Präsidenten und vom Protokollführer unterzeichnet, so muss in diesem Falle die Sprachaufzeichnung gelöscht werden. Es ist aber auch zulässig, den Datenträger so lange physisch oder in der Cloud aufzubewahren, bis das Protokoll genehmigt ist.<sup>214</sup> Hier besteht die Gefahr, dass bei Unstimmigkeiten im Protokoll nachträglich bestimmte Passagen der Sitzung oder Versammlung noch wörtlich wiedergegeben werden müssen. Damit ist ein entsprechender zusätzlicher Aufwand verbunden. Es lohnt sich deshalb, bei Sprach- oder Video-Aufzeichnungen genau auf die Verwendung und die Archivierungsdauer hinzuweisen, bevor von allen Teilnehmern die Zustimmung eingeholt wird.

---

<sup>214</sup> In einzelnen Fällen ist aber auch eine längere Aufbewahrungsfrist oder sogar eine Archivierung der Sprachaufzeichnungen möglich. Die angefertigten Tonaufnahmen für die Erstellung des Amtlichen Bulletins, welches die Verhandlungen und Beschlüsse von National- und Ständerat sowie der Vereinigten Bundesversammlung als Wortprotokoll vollständig wiedergibt, werden im Bundesarchiv archiviert (vgl. Art. 3 ParlVV). Hinsichtlich Protokolle der Kommissionssitzungen gilt eine absolute Aufbewahrungsdauer. Die Aufzeichnungen der Kommissionssitzungen müssen gemäss Art. 4 Abs. 5 ParlVV drei Monate nach der Sitzung gelöscht werden.

Weder eine Sprachaufzeichnung noch eine Videoaufzeichnung vermag ein gesetzlich, statutarisch oder reglementarisch vorgeschriebenes Protokoll zu ersetzen.<sup>215</sup> Das gilt nicht nur in der Schweiz, sondern im ganzen EU-Raum; tatsächlich hat die grosse Kammer des EuGH in ihrem Urteil vom 6.9.2017 in der Rechtssache Intel, C-413/14 P, entschieden, dass die unvollständige Protokollierung der Vernehmung eines Befragten, bzw. die blossе Sprachaufzeichnung anstelle einer schriftlichen Protokollierung, einen Verfahrensfehler darstelle.<sup>216</sup> In der Schweiz ergibt sich dies schon aus Art. 176 Abs. 2 und 3 ZPO. Dort wird ausdrücklich festgehalten, dass die Aussagen "zusätzlich" auf Tonband, auf Video oder mit anderen geeigneten technischen Hilfsmitteln aufgezeichnet werden können. Diese Aufzeichnungen werden zu den Akten genommen und zusammen mit dem Protokoll aufbewahrt. Damit ist klargestellt, dass die Aufzeichnung für sich alleine noch kein Protokoll darstellt.

## 2. Protokollierung von virtuellen Sitzungen und Versammlungen

Mit den heutigen technischen Hilfsmitteln können sowohl Sitzungen als auch Versammlungen ohne weiteres als Telefon- oder Videokonferenzen abgehalten werden. Mit der Corona-Pandemie hat die Bedeutung von virtuellen Sitzungen und

---

<sup>215</sup> Dazu ausdrücklich LEUENBERGER, 21: "Die Tonaufzeichnung, die – wie erwähnt – ganz wesentliche Vorteile aufweist, stellt daher eine zweite Art der Protokollierung dar, die vom Gericht, wenn es als zweckmässig erscheint, angeordnet werden kann. Voraussetzung ist allerdings, dass die Tonaufzeichnung nach der Einvernahme abgeschlossen und schliesslich in Papierform Teil der Akten wird." In den Richtlinien des Kantonsgerichts St.Gallen zur Protokollierung im Strafprozess vom 1. März 2013 wird unter Ziff. 1.2. klargestellt: "Die Ton- oder Videoaufzeichnung ersetzt das schriftliche Protokoll nicht. Sie ist nur ein Hilfsmittel bei dessen Erstellung und bei allfälligen Änderungs- oder Protokollberichtigungsanträgen." Dieselbe Vorgabe findet sich auch in den Richtlinien des Kantonsgerichts St.Gallen zur Protokollierung im Zivilprozess vom 4. März 2013 unter Ziff. 1.3: "Die Ton- oder Videoaufzeichnung ersetzt das schriftliche Protokoll nicht. Dieses wird auch bei einer Aufnahme geführt, indem der wesentliche Inhalt der Aussage während der Befragung mitgeschrieben wird (Art. 176 Abs. 1 ZPO). Die Aufzeichnung kann als Hilfsmittel zur Fertigstellung des Protokolls nach der Einvernahme und bei eventuellen Änderungs- oder Protokollberichtigungsanträgen herangezogen werden."

<sup>216</sup> Vgl. BRAUNECK, 310 ff; damit hätte der EuGH im Fall Intel das EuG-Urteil infolge der Nichtprotokollierung durch die Kommission im Verwaltungsverfahren aufheben müssen.

Versammlungen stark zugenommen. Es erstaunt deshalb nicht, dass insbesondere in internationalen Konzernen VR-Mitglieder mittels entsprechender Software wie z.B. Zoom, Teams oder Skype bei VR-Sitzungen virtuell zugeschaltet werden. Die rechtliche Zulässigkeit von virtuellen Sitzungen ist ohne weiteres zu bejahen, sofern der Vorsitzende die Sitzungsteilnehmer sowie den Protokollführer identifiziert und der Protokollführer alle Verhandlungen und Beschlüsse eindeutig festhält.<sup>217</sup> Zudem ist die Durchführung als virtuelle Sitzung bereits im Ingress zum Protokoll anzugeben. Es ist zweckmässig, wenn die Möglichkeit von Zuschaltungen einzelner VR-Mitglieder mit elektronischen Mitteln oder die Zulässigkeit von virtuellen VR-Sitzungen im Organisationsreglement festgehalten wird; eine ausdrückliche statutarische Grundlage ist dafür nicht notwendig.

Mit dem per 1.1.2023 gültigen Aktienrecht wird in Art. 701a Abs. 1 OR die Möglichkeit zur Durchführung von virtuellen oder hybriden Generalversammlungen mit elektronischen Mitteln geboten.<sup>218</sup> Bei der virtuellen Generalversammlung gibt es keinen Tagungsort und die Aktionäre üben ihre Mitgliedschaftsrechte ausschliesslich mit elektronischen Mitteln aus. Bei der hybriden Generalversammlung können Aktionäre ihre Mitgliedschaftsrechte entweder physisch an einem der Tagungsorte oder virtuell mit elektronischen Mitteln ausüben; bei dieser Form der Generalversammlung handelt es sich also um eine Kombination der physischen und virtuellen Generalversammlung. Die Möglichkeit zur Durchführung einer virtuellen Generalversammlung ohne Tagungsort muss ausdrücklich in den Statuten vorgesehen werden; zudem hat der Verwaltungsrat in der Einberufung einen unabhängigen Stimmrechtsvertreter zu bezeichnen.<sup>219</sup> Werden Generalversammlung hybrid mit einem Tagungsort durchgeführt, dann ist keine besondere statutarische Ermächtigung notwendig und bei nicht börsenkotierten Gesellschaften muss auch kein unabhängiger Stimmrechtsvertreter bezeichnet werden. Damit können Generalversammlungen entweder multilokal<sup>220</sup> oder mit Teilnahmemöglichkeit via Internet<sup>221</sup> abgehalten werden. Der Verwaltungsrat muss dazu gemäss Art. 701e OR

---

<sup>217</sup> BÖCKLI, § 13 N 136; BAUEN/VENTURI, Rz. 310.

<sup>218</sup> Vgl. dazu MÜLLER/AKERET, 7 ff.

<sup>219</sup> Art. 701d Abs. 1 OR.

<sup>220</sup> D.h., die Versammlung findet an zwei oder mehreren verschiedenen Orten mit Ton- und Bildübertragung statt. Zur Zulässigkeit vgl. VON DER CRONE, 158 ff.

<sup>221</sup> Die Aktionäre können anstelle der physischen Teilnahme den Ablauf der Generalversammlung auch via Internet verfolgen. Vgl. VON DER CRONE, 164.

die Verwendung der elektronischen Mittel regeln. Dafür erlässt er am besten ein entsprechendes Reglement, mit dem sichergestellt wird, dass:

- die Identität der Teilnehmer feststeht;
- die Voten in der Generalversammlung unmittelbar übertragen werden;
- jeder Teilnehmer Anträge stellen und sich an der Diskussion beteiligen kann;
- das Abstimmungsergebnis nicht verfälscht werden kann.

Im Protokoll einer virtuellen Generalversammlung sollte einleitend darauf hingewiesen werden, dass die Durchführung in Anwendung dieses Reglements erfolgt.

Der Unterschied von virtuellen Sitzungen mittels Telefon- oder Videokonferenz zu Sitzungen unter Anwesenden liegt primär darin, dass die Teilnehmer von virtuellen Sitzungen untereinander anhand von Informations- und Kommunikationstechnologien interagieren müssen. Damit überhaupt eine Protokollführung von virtuellen Sitzungen möglich ist, werden zwecks Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der einzelnen Voten hohe Anforderungen an die Qualität von Ton und Bild vorausgesetzt. Für einen störungsfreien Ablauf der Sitzung ist es zudem unabdingbar, dass sich die Sitzungsteilnehmer mit der eingesetzten Technik zurechtfinden. Die Virtualität von Sitzungen hat direkte Auswirkungen auf das Protokoll. Die Sitzungsteilnehmer befinden sich an verschiedenen Orten und u.U. in verschiedenen Zeitzonen, so dass im Ingress eine einheitliche Angabe des Sitzungsortes und der Sitzungszeit nicht möglich ist. Stattdessen ist auf die Sitzung per Telefon- oder Videokonferenz hinzuweisen. Sinnvollerweise ist trotzdem der Aufenthaltsort des Protokollführers und des Sitzungsvorsitzender im Ingress aufzunehmen, zumal diese beiden Personen das Protokoll auch unterzeichnen.<sup>222</sup> Sowohl der Protokollführer als auch der Vorsitzende sind nicht an einen bestimmten Ort gebunden und diese beiden Personen müssen während der Sitzung auch nicht am selben Ort sein.

Damit der Protokollführer die Sitzungsteilnehmer im Ingress überhaupt aufführen kann, muss die Identifikation der Teilnehmer sichergestellt sein. Die Identifikation der Sitzungsteilnehmer und des Protokollführers ist Aufgabe des Sitzungsvorsitzenden. Dieser muss also gegenüber dem Protokollführer die Identifikation aller Teilnehmer bestätigen. Bei Videokonferenzen kann sich der Protokollführer über die Identität der Teilnehmer selber überzeugen. Bei Telefonkonferenzen ist der

---

<sup>222</sup> Diese Angabe kann u.U. einen Einfluss auf die örtliche Besteuerung des Unternehmens haben.

Protokollführer darauf angewiesen, dass die Sitzungsteilnehmer jeweils vor einer Wortmeldung ihren Namen melden, damit er nachvollziehen kann, wer was sagt. Damit Beschlussfassungen überhaupt protokolliert werden können, muss der Vorsitzende jeden Teilnehmer durch Namensaufruf ersuchen, seine Stimme abzugeben.<sup>223</sup>

Bei virtuellen Sitzungen muss eine permanente Verbindung zwischen den Sitzungsteilnehmern und dem Protokollführer bestehen. Sobald es bei einem Sitzungsteilnehmer einen Ton- oder Bildausfall gibt, ist dieser für die Dauer des Ausfalles zwangsweise von der Sitzung ausgeschlossen bzw. der Protokollführer kann die Aussagen der Sitzungsteilnehmer nicht vollständig aufnehmen. Fraglich ist, ob der Protokollführer einen solchen Ausfall umgehend feststellt oder nicht. Dies wäre eigentlich notwendig, damit Beginn und Ende des Ausfalles protokolliert werden können. Nur so kann sichergestellt werden, dass das Protokoll den richtigen Ablauf der Sitzung wiedergibt. Andernfalls könnte das Protokoll den Anschein erwecken, dass ein Sitzungsteilnehmer zu einem Traktandum kein Votum abgegeben hat, obwohl er tatsächlich durch eine technische Störung von der Sitzung ausgeschlossen war. Die Genehmigung des Protokolls ist in solchen Fällen von besonderer Wichtigkeit.

Treten während der virtuellen oder hybriden Generalversammlung technische Probleme auf, welche eine ordnungsgemässe Diskussion und Abstimmung verunmöglichen, hat der Vorsitzende die Generalversammlung umgehend zu unterbrechen. Anschliessend hat der Verwaltungsrat alle zumutbaren Massnahmen zu ergreifen, um die technischen Probleme zu lösen. Gelingt dies nicht innert angemessener Zeit, hat der Vorsitzende die Generalversammlung abzubrechen.

Wird eine Generalversammlung auf Grund von technischen Problemen abgebrochen, sind die bis zum Abbruch behandelten Traktanden und Abstimmungsergebnisse gültig. Bezüglich der nicht abschliessend behandelten Traktanden ist unter Wahrung der Einberufungsvorschriften eine ausserordentliche Generalversammlung einzuberufen.

Falls relevante technische Probleme bei der Durchführung der Generalversammlung auftreten, ist dies zusammen mit den getroffenen Massnahmen im Protokoll der Generalversammlung festzuhalten. Nicht relevant sind technische Probleme bei der Stimmabgabe, wenn sie nachweislich die Abstimmungsergebnisse nicht zu beeinflussen vermögen.

---

<sup>223</sup> KRNETA, Rz. 828.



### 3. Protokollierung mit Abkürzungen

Damit die Verständlichkeit des Protokolls gewährleistet ist, sind i.d.R. vollständige Sätze und nicht nur Stichworte zu formulieren.<sup>224</sup> Trotzdem ist eine knappe Darstellung notwendig, um der Informationsfunktion des Protokolls gerecht zu werden. Aus diesem Grund soll und darf der Protokollführer Abkürzungen verwenden. Abkürzungen sollten jedoch unter Berücksichtigung der nachfolgenden Empfehlungen nur gezielt eingesetzt werden, damit die Verständlichkeit des Protokolls nicht beeinträchtigt wird:

- Aktuelle und allgemein gebräuchliche Abkürzungen wie «z.B.», «etc.», «d.h.» oder «bzw.» können uneingeschränkt verwendet werden.
- Nicht allgemein gebräuchliche, den Sitzungsteilnehmern aber grundsätzlich bekannte Abkürzungen können ohne weiteres verwendet werden. Weil aber das Protokoll u.U. auch von Dritten gelesen wird, sind solche Abkürzungen zwecks Verständlichkeit beim ersten Gebrauch unbedingt auszuschreiben und in Klammer muss die zukünftige Abkürzung angegeben werden. Dies gilt insbesondere auch bei fremdsprachigen Abkürzungen.
- Nicht allgemein gebräuchliche Abkürzungen, welche auch den Sitzungsteilnehmern nicht geläufig sind, haben keinen Platz im Protokoll.
- Namen und Titel sind im Ingress immer vollständig und korrekt anzugeben. Im Protokolltext selber sind die Titel konsequent wegzulassen. Bei Namen sind lediglich die Vornamen, nicht aber die Nachnamen abzukürzen. Bei Beschlussprotokollen kann der vollständige Name abgekürzt werden, wenn die abgekürzten Namen in einer separaten Legende aufgeführt werden.<sup>225</sup>
- Was die Schreibweise der Abkürzungen betrifft, ist im Allgemeinen auf die neue deutsche Rechtschreibung zu verweisen. In aller Regel setzt man nach Abkürzungen einen Punkt.<sup>226</sup> Hinsichtlich der Punktsetzung sind zwei Grundregeln explizit zu erläutern. Bei Initialwörtern oder Kürzeln (z.B. AG, CEO,

---

<sup>224</sup> Vgl. vorstehende Ausführungen unter II. 2. c) auf S. 24 f.

<sup>225</sup> Wenn für einen Namen überall im Protokoll nur die Abkürzung verwendet wird, verliert das Protokoll u.U. seine Beweiskraft; dies zeigt in aller Deutlichkeit der Entscheid des Bundesgerichts 6B\_403/2018 vom 14. Januar 2019, wonach eine Verurteilung wegen Betäubungsmitteldelikten und Raub aufgehoben wurde, weil in einem Abhörprotokoll lediglich die Abkürzung "ZHK59" statt des vollen Namens angegeben wurde.

<sup>226</sup> Davon gibt es jedoch auch Ausnahmen, wie z.B. beim Bundesblatt, das mit "BBl" ohne Punkt am Schluss abgekürzt wird.

HR, ZGB etc.) setzt man keinen Punkt. Steht eine Abkürzung mit Punkt am Satzende, dann ist der Abkürzungspunkt zugleich der Schlusspunkt des Satzes.

## 4. Protokollierung von Ausschuss-Sitzungen

Strategische Führungsorgane wie Verwaltungsräte oder Vorstände können ihre Funktionen nicht nur an Sitzungen in vollständiger Besetzung, sondern auch in Form von Ausschüssen mit nur teilweiser Besetzung ausüben. Dabei stellt sich die Frage, ob auch solche Ausschuss-Sitzungen zu protokollieren sind.

Im Aktienrecht wird in Art. 713 Abs. 3 OR vorgeschrieben, dass über die Verhandlungen und Beschlüsse des Verwaltungsrats ein Protokoll zu führen ist. Dabei wird nicht unterschieden, ob es sich um eine Sitzung in Vollbesetzung oder um eine Ausschuss-Sitzung handelt. Allein schon daraus könnte gefolgert werden, dass auch Beschlüsse von VR-Ausschüssen zu protokollieren sind.

Besteht nur ein einziger Ausschuss, in welchen einzelne VR-Mitglieder Einsitz nehmen (oft geschäftsführender Ausschuss oder Exekutivausschuss genannt), besteht die Gefahr eines Zweiklassensystems. Die Ausschuss-Mitglieder sind besser informiert und haben Zugang zu allen Unterlagen, während die übrigen VR-Mitglieder nur noch im Rahmen der VR-Sitzungen Informationen erhalten.<sup>227</sup> In solchen Fällen ist die Protokollierung der Ausschuss-Sitzungen besonders wichtig, um das Informationsdefizit zu mildern.

Doch auch wenn mehrere Ausschüsse bestehen und alle VR-Mitglieder in einem Ausschuss mitwirken, ist eine Protokollierung aus zwei Gründen unerlässlich. Den Ausschüssen kann eine Entscheidungskompetenz eingeräumt werden. In diesem Falle haften die übrigen Mitglieder für die Beschlüsse im Rahmen der undelegierbaren Aufgaben von Art. 716a OR. Um sich dieser Haftung bewusst zu werden, ist eine Protokollierung der Ausschuss-Sitzungen absolut notwendig. Werden durch die Ausschüsse jedoch keine Beschlüsse gefällt, sondern nur Vorbereitungen im Hinblick auf den Entscheid durch den gesamten VR getroffen, so empfiehlt sich dennoch eine Protokollierung im Hinblick auf die Business Judgment Rule. Die VR-Mitglieder sollten bei ihrer Entscheidung alle zumutbaren Informationen

---

<sup>227</sup> MEIER-HAYOZ/FORSMOSER/SETHE, Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 12. Aufl., Bern 2018, Rz. 588aaa).

berücksichtigen. Dazu gehören aber auch die Diskussionen und Verhandlungen im Rahmen von Ausschuss-Sitzungen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass auch über die Sitzungen von VR-Ausschüssen ein Beratungsprotokoll und nicht nur ein Beschlussprotokoll zu erstellen ist, um bei gefällten Entscheidungen die Haftungssituation zu klären und bei Vorbereitungssitzungen den Ansprüchen der Business Judgment Rule zu genügen. Diese Überlegungen gelten in analoger Form auch für die strategischen Führungsgremien von Genossenschaften, Vereinen und Stiftungen.

## **5. Protokollierung von Zirkularbeschlüssen**

Wenn ein Beschluss im Zirkularverfahren gefällt wurde, stellt sich die Frage, wie dieser Beschluss protokolliert werden soll. Vereinzelt wird die Meinung vertreten, die einzelnen Stimmabgaben der VR-Mitglieder würden zusammen bereits ein Protokoll darstellen; es brauche also gar keine weiteren Massnahmen. Dieser Auffassung kann nicht gefolgt werden, denn es fehlt formell die Unterschrift des Vorsitzenden und diejenige des Protokollführers; materiell ist zudem nirgends zusammenfassend festgehalten, ob letztlich der Beschluss zustande gekommen ist oder nicht. Es gibt folglich nur zwei Möglichkeiten: entweder wird ein eigenes Protokoll über den Zirkularbeschluss gemacht oder die Abstimmung im Zirkularverfahren wird an der nächsten VR-Sitzung behandelt und in jenem Protokoll festgehalten. Die erste Variante ist möglich, aber aufwändig, denn es braucht nicht nur den formellen Rahmen und die Unterschriften, sondern dieses Protokoll muss selbstverständlich auch korrekt nummeriert werden. Deshalb ist es i.d.R. einfacher, den Beschluss im nächsten VR-Protokoll festzuhalten.<sup>228</sup> Wenn es aber dringend ist und rasch ein Protokoll vorgelegt werden muss, dann bleibt nur der Weg über ein separates Protokoll.

## **6. Protokollierung von Stichentscheiden**

Kommt es im Rahmen von Abstimmungen oder Verhandlungen zu einer Pattsituation, so ist diese im Protokoll festzuhalten. Bei VR-Sitzungen steht in solchen Situationen dem Verwaltungsratspräsident bzw. bei dessen Abwesenheit dem

---

<sup>228</sup> Vgl. als Beispiel den Punkt 1.2 des VR-Musterprotokolls im Anhang E hinten auf S. **XX**.

Sitzungsvorsitzenden in Ermangelung abweichender Statutenbestimmungen der Stichentscheid zu.<sup>229</sup> Im Protokoll ist nicht nur die Abgabe des Stichentscheides, sondern auch die Grundlage für den Stichentscheid anzugeben. Der Protokollführer muss demzufolge die statutarischen Bestimmungen bzw. das Organisationsreglement kennen. In diesem Zusammenhang nimmt der Protokollführer auch eine Kontrollfunktion ein. Dort, wo Stichentscheide nicht möglich sind, wie zum Beispiel bei einem Beschlusserschwernis durch ein vorgeschriebenes qualifiziertes Quorum, muss der Protokollführer die Sitzungsteilnehmer darauf hinweisen, falls diese fälschlicherweise von der Möglichkeit eines Stichentscheides ausgehen.

## 7. Protokollierung von schriftlich eingereichten Voten

Schriftlich eingereichte Voten durch abwesende, jedoch eingeladene Sitzungsteilnehmer sind grundsätzlich möglich. Gegen ein im Vorfeld schriftlich eingereichtes Votum zu einem Traktandum ist nichts einzuwenden. Der abwesende Teilnehmer kann durch sein Votum zwar nicht an der eigentlichen Diskussion teilnehmen, trotzdem kann es u.U. für ein zu behandelndes Traktandum von Bedeutung sein, eine Stellungnahme eines abwesenden Teilnehmers als Diskussionsgrundlage zu haben. Es liegt am Vorsitzenden, das Votum des Abwesenden in der Diskussion einzubringen. Wenn ein schriftlich eingereichtes Votum in das Protokoll aufgenommen wird, dann muss ausreichend klar hervorgehen, dass dieses Votum vom abwesenden Teilnehmer stammt. Von einem schriftlich eingereichten Votum ist die schriftliche Stimmabgabe abzugrenzen. Die schriftliche Stimmabgabe eines nicht anwesenden Verwaltungsrats im Rahmen einer VR-Sitzung ist grundsätzlich ungültig, ausser im Zirkulationsverfahren.

Zirkulationsbeschlüsse müssen immer an der nächsten VR-Sitzung ins Protokoll aufgenommen werden.<sup>230</sup> Der unterbreitete schriftliche Antrag auf einen Zirkulationsbeschluss sowie die Zustimmung- bzw. Ablehnungserklärungen der einzelnen Verwaltungsräte dienen dem Protokollführer hierbei als Belege.<sup>231</sup> Nur so kann zweifelsfrei festgestellt werden, dass keiner der Verwaltungsräte eine

---

<sup>229</sup> Gemäss Art. 713 Abs. 1 OR; vgl. BÖCKLI, § 13 N 117.

<sup>230</sup> Vgl. dazu vorne III. 5. auf S. XX; gl.M. MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 3.502; BÖCKLI, § 13 N 143; WERNLI, Basler Kommentar, N 33 zu Art. 713 OR.

<sup>231</sup> WYDLER, 37 und 89.

mündliche Verhandlung verlangt hatte. Dies hat den Verzicht auf eine Wiedererwägung zur Folge. Wenn der Zirkulationsbeschluss nicht einstimmig beschlossen wurde, muss entweder das Protokoll selbst oder aber durch Verweis in den Anhang des Protokolls den Nachweis über die Zustellung des Beschlussantrages an sämtliche VR-Mitglieder bzw. die Unerreichbarkeit eines VR-Mitgliedes erbringen.<sup>232</sup>

## **8. Protokollierung von Anträgen**

Im Rahmen eines Traktandums ist es ohne weiteres möglich, dass mehrere Anträge oder Abänderungen von Anträgen gestellt werden, wobei sich die Frage der richtigen Protokollierung stellt. Grundsätzlich geht ein Traktandum von einem Grundantrag aus, d.h., der Vorsitzende oder ein Teilnehmer reicht zu Beginn einen Haupteintrag ein. Zum gleichen Traktandum können entweder weitere Hauptanträge, jedoch mit anderem Inhalt, oder aber Änderungseinträge gestellt werden. Von Änderungsanträgen ist die Rede, wenn der Hauptantrag im Wesentlichen als gut befunden, jedoch mit Ergänzungen, Erweiterungen oder Einschränkungen versehen wird.<sup>233</sup>

Der Protokollführer muss als Ausgangspunkt immer zuerst den Grundantrag protokollieren, bei Gegen- oder Änderungsanträgen müssen immer auch die Namen der Antragsteller protokolliert werden. Liegen weitere Haupt- oder Änderungsanträge vor, so liegt es zuerst am Vorsitzenden der Sitzung bzw. Versammlung, über das Abstimmungsverfahren der einzelnen Anträge zu entscheiden. Der Protokollführer hat in jedem Fall immer über die abgestimmten Anträge Protokoll zu führen.

## **9. Protokollierung von Aus- und Weiterbildungen**

Gelegentlich fehlen den Mitgliedern des Entscheidungsgrundlagen die notwendigen Kenntnisse, um über einen Antrag beschliessen zu können. Um den Mangel zu beheben, kann eine gezielte Aus- oder Weiterbildung vereinbart werden, um die erforderlichen Informationen zu vermitteln. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob das ausserordentliche Treffen gleich wie eine Sitzung zu

---

<sup>232</sup> BÖCKLI, § 13 N 143; WERNLI, Basler Kommentar, N 33 zu Art. 713 OR.

<sup>233</sup> GASSMANN, 27.

protokollieren ist. Die Antwort muss individuell unter Berücksichtigung der besonderen Umstände gegeben werden.

Werden an der zusätzlichen Sitzung ausschliesslich Grundlageninformationen vermittelt, so ist keine Protokollierung notwendig. Wenn aber spezifische Detailinformationen abgegeben werden, welche die Entscheidungsfindung beeinflussen, so muss im Hinblick auf die Anwendbarkeit der Business Judgement Rule eine Protokollierung der ausserordentlichen Sitzung erfolgen. Eine Protokollierung ist auch dann notwendig, wenn an dieser Sitzung zusätzliche Traktanden oder Anträge gestellt werden, über die das Entscheidungsgremium beschliessen soll.

## 10. Gedächtnisprotokoll

In Fällen, in denen entweder kein Protokoll geführt wird oder aber der Protokollentwurf verloren geht, kann ein Gedächtnisprotokoll hilfreich sein. Das Gedächtnisprotokoll stellt eine spezielle Form des Protokolls dar und unterscheidet sich wesentlich vom Wort-, Beschluss- oder Beratungsprotokoll. Das Gedächtnisprotokoll wird erst im Nachhinein begonnen und basiert damit auf keiner systematisch angelegten Mitschrift, sondern auf persönliche Notizen und Erinnerungen. Aus diesem Grund hat ein Gedächtnisprotokoll einen ganz anderen Charakter. Es stellt eine Art Gedächtnisstütze dar, mit der einer der Sitzungs- oder Versammlungsteilnehmer wichtige Aussagen, Beschlüsse oder Terminabsprachen schriftlich festhalten will. Ein Gedächtnisprotokoll sollte so schnell als möglich nach der Sitzung oder Versammlung verfasst werden, da ansonsten die Gefahr der Wahrheitsverfälschung durch den langen Zeitabschnitt zwischen Ereignis und Erinnerung grösser wird.

Das Gedächtnisprotokoll stellt keine eigentliche Urkunde dar, kann für die Klärung bestimmter, strittiger Sachverhalte aber trotzdem von Bedeutung sein. Der Wert eines Gedächtnisprotokolls kann erhöht werden, indem die anderen Sitzungs- oder Versammlungsteilnehmer das Gedächtnisprotokoll bestätigen. Eine Unterschrift des Protokollführers ist nicht unbedingt notwendig, zumal der Protokollführer ohnehin als Zeuge die Echtheit des Protokolls bestätigen könnte, wenn das Gedächtnisprotokoll als Beweismittel eingesetzt wird. Eine Unterschrift des Protokollführers ist aber empfehlenswert, denn auch wenn das Gedächtnisprotokoll keine systematisch angelegte Mitschrift ist, sollte sich das Gedächtnisprotokoll in Aufbau und Gestaltung an die anderen Formen des Protokolls halten. Nur so kann das Gedächtnisprotokoll als Ersatzprotokoll verwendet werden.

Zusätzlich muss beim Gedächtnisprotokoll immer der Zeitpunkt der Abfassung des Gedächtnisprotokolls angegeben werden.

## 11. Einsichtsrecht in und Geheimhaltung von Protokollen

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass jeder Sitzungs- und Versammlungsteilnehmer das Recht hat, in die Protokolle des Sitzungsgremiums jederzeit Einsicht zu nehmen.<sup>234</sup> Das Einsichtsrecht wird teilweise sogar explizit im Gesetz erwähnt. Nach Art. 702 Abs. 4 OR kann jeder Aktionär – egal ob dieser an der Generalversammlung teilgenommen hat oder nicht – verlangen, dass ihm das Protokoll innerhalb von 30 Tagen nach der Generalversammlung zugänglich gemacht wird.<sup>235</sup> Im Rahmen von VR-Sitzungen steht jedem VR-Mitglied ein unentziehbares und unbeschränktes Recht auf Einsicht in die VR-Protokolle zu.<sup>236</sup> Gestützt darauf dürfen die VR-Mitglieder in aller Regel erwarten, dass ihnen das Protokoll jeweils nach der Sitzung zugestellt wird.<sup>237</sup>

Ein Einsichtsrecht von Sitzungsteilnehmern beinhaltet aber in keinem Fall das Recht, auf dem Verteiler des Protokolls zu erscheinen. In der Praxis gibt es Gesellschaften, die das vollständige VR-Protokoll aus Geheimhaltungsgründen nicht an alle VR-Mitglieder verteilen. Damit wird eigentlich der Geheimhaltungsverpflichtung der VR-Mitglieder, welche sich aufgrund Art. 717 OR ergibt, misstraut. Grundsätzlich kein Recht auf Einsichtnahme der VR-Protokolle haben die Aktionäre. Ein Auskunftsrecht der Aktionäre besteht nur im Rahmen von Art. 697 OR, wonach der Verwaltungsrat innert vier Monate Auskunft erteilen muss. Gleiches muss auch bei Vereinen bezüglich der Einsichtnahme von Mitgliedern in die Vorstandsprotokolle gelten. Den Vereinsmitgliedern ist nur dort ein unentziehbares und uneingeschränktes Einsichtsrecht zuzusprechen, wo sie auch selber

---

<sup>234</sup> Bei Generalversammlungen liegt das Protokoll regelmässig nach der Versammlung am Hauptsitz der Gesellschaft oder in den Geschäftsstellen auf oder es kann ohne weiteres bestellt werden.

<sup>235</sup> Bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind, sind die Beschlüsse und die Wahlergebnisse unter Angabe der genauen Stimmenverhältnisse innerhalb von 15 Tagen nach der Generalversammlung auf elektronischem Weg zugänglich zu machen (Art. 702 Abs. 5 OR).

<sup>236</sup> BÖCKLI, § 13 N 159; WYDLER, 54.

<sup>237</sup> KRNETA, Rz. 844.

teilnehmen können, wie etwa an Mitgliederversammlungen. Eine Einsichtnahme der Protokolle der Vorstandssitzungen ist nur mit Zustimmung des Vorstandes selber bzw. durch Beschluss der Mitgliederversammlung möglich. Sowohl im Verein als auch bei einer Aktiengesellschaft kann den Mitgliedern bzw. Aktionären ein uneingeschränktes und unentziehbares Einsichtsrecht durch die Statuten zugesprochen werden.

In der Praxis kann es Fälle geben, in welchen es um besonders heikle Geschäfte geht, die geheim gehalten werden müssen.<sup>238</sup> In solchen Fällen kann ein Sonderprotokoll in einem einzigen Exemplar verfasst werden, d.h., der gewöhnliche Verteiler wird bewusst ausgeschaltet, um eine bessere Geheimhaltung zu gewährleisten. Dadurch wird das Einsichtsrecht allerdings nicht aufgehoben, denn das Protokoll verbleibt am Sitz der Gesellschaft, und den Verwaltungsräten ist anlässlich der nächsten VR-Sitzung Einsicht in das Protokoll zu gewähren.

Eine Geheimhaltungspflicht besteht für Sitzungs- und Versammlungsteilnehmer nur so weit, als dies ausdrücklich gesetzlich (z.B. gesellschaftsrechtliche Treuepflicht gemäss Art. 717 OR) oder vertraglich (z.B. arbeitsrechtliche Treuepflicht gemäss Art. 321a OR) vorgesehen ist. Der Protokollführer – insbesondere bei einer Protokollführung in einem Vereinsvorstand und ähnlichem – ist deshalb vorbehalten einer gesetzlichen oder vertraglichen Verpflichtung nicht zu Stillschweigen verpflichtet und muss das Protokoll auch nicht vertraulich behandeln. Eine Geheimhaltungspflicht der Sitzungsteilnehmer und des Protokollführers kann statutarisch oder reglementarisch fixiert werden. Eine derartige Pflicht kann auch mit einer Konventionalstrafe abgesichert werden. Im Rahmen solcher Bestimmungen muss aber immer auch das Einsichtsrecht geregelt werden. Ohne Regelung ist grundsätzlich davon auszugehen, dass jeder Sitzungs- oder Versammlungsteilnehmer ein Einsichtsrecht hat. Für den Fall, dass das Einsichtsrecht beschränkt wird, ist darauf zu achten, dass keine Gleichbehandlungsvorschriften verletzt werden.

---

<sup>238</sup> DUBS, VR-Sitzungen, 66, nennt als heikle Geschäfte beispielhaft Forschungsgeheimnisse oder Sonderabmachungen mit der GL.



## 12. Aufbewahrung von Protokollen

### a) Gesetzliche und statutarische Vorschriften zur Aufbewahrung

Protokolle sollen die spätere Nachbearbeitung einer Sitzung oder Versammlung ermöglichen, sei dies durch die Teilnehmer selbst oder durch Dritte.<sup>239</sup> Dieser Protokollzweck kann aber nur erfüllt werden, wenn die Protokolle genügend lange aufbewahrt werden. Es stellt sich deshalb die Frage, von wem, wie lange und in welcher Form die Protokolle aufzubewahren sind.

In Art. 712n Abs. 2 ZGB wird vorgeschrieben, dass die Protokolle einer Stockwerkeigentümerversammlung «vom Verwalter oder von dem den Vorsitz führenden Stockwerkeigentümer» aufzubewahren sind. Dies ist eine der wenigen gesetzlichen Vorschriften bezüglich der Protokollaufbewahrung. Auch in Statuten findet sich diesbezüglich nur äusserst selten eine Regelung. Es sind deshalb die Vorschriften über die Aufbewahrung von Geschäftsbüchern zu konsultieren, um die Fragen im Zusammenhang mit der Aufbewahrung von Protokollen beantworten zu können.

### b) Verantwortlichkeit für die Aufbewahrung von Protokollen

Wer verpflichtet ist, seine Firma in das Handelsregister einzutragen<sup>240</sup>, muss nach Art. 958f Abs. 1 OR die Geschäftsbücher während 10 Jahren aufbewahren.<sup>241</sup> Zu den Geschäftsbüchern gehören nicht nur die Geschäftsberichte, sondern auch die Protokolle von Generalversammlungen, Verwaltungs- und Kontrollorganen.<sup>242</sup> Bei Aktiengesellschaften sind deshalb nicht nur die Protokolle der Generalversammlungen, sondern auch diejenigen des Verwaltungsrats und allfälliger VR-

---

<sup>239</sup> Vgl. vorne auf Ziff. I. 2. S. 8 f. zum Nutzen der Protokollführung.

<sup>240</sup> Die Eintragungspflicht richtet sich nach Art. 931 und 932 OR.

<sup>241</sup> Die Aufbewahrungsfrist beginnt mit dem Ablauf des Geschäftsjahres.

<sup>242</sup> Dies ergibt sich aus dem Rekursentscheid des Bundesrats in BB1 1897 I 151 ff., wonach die Protokollführung über die Verhandlungen der Generalversammlung und des Verwaltungsrats für die Führung einer Aktiengesellschaft unerlässlich seien und die Protokolle demnach zu den «erforderlichen Büchern» gehören.

Ausschüsse aufzubewahren. Protokolle von GL-Sitzungen gehören dagegen nicht zu den Geschäftsbüchern. Entsprechend den Verantwortlichen zur Umsetzung der Buchführungspflicht lassen sich folgende Verantwortliche für die Protokollaufbewahrung bei buchführungspflichtigen Unternehmen bestimmen:<sup>243</sup>

<b>Unternehmensform</b>	<b>Primär verantwortlich für Protokollaufbewahrung</b>
Einzelfirma	Der Inhaber
Kollektivgesellschaft	Die persönlich haftenden Gesellschafter
Kommanditgesellschaft	Die persönlich haftenden Gesellschafter
Aktiengesellschaft	Der Verwaltungsrat
Kommandit-Aktiengesellschaft	Der Verwaltungsrat
GmbH	Die Geschäftsführer
Investmentgesellschaft mit variablem Kapital (SICAV)	Der Verwaltungsrat
Investmentgesellschaft mit festem Kapital (SICAF)	Der Verwaltungsrat
Kommanditgesellschaft für kollektive Kapitalanlagen	Die persönlich haftenden Gesellschafter
Genossenschaft	Die Verwaltung
Verein	Der Vorstand
Stiftung	Der Stiftungsrat
Institute öff. Gemeinwesen	Die mit der Geschäftsführung betrauten Personen

---

<sup>243</sup> In Anlehnung an die Aufstellung von BOSSARD, Zürcher Kommentar, N 44 zu Art. 957 OR.

### c) **Dauer der Aufbewahrung von Protokollen**

Die bisherigen Ausführungen zur Aufbewahrung von Protokollen sollen nicht zum Umkehrschluss verleiten, bei nicht buchführungspflichtigen Organisationen sei eine langfristige Aufbewahrung mangels einer gesetzlichen Pflicht unnötig. Dagegen spricht schon das persönliche Interesse der Teilnehmer von Sitzungen oder Versammlungen. Mit Protokollen kann oftmals nachgewiesen werden, dass die persönlichen Verpflichtungen erfüllt wurden. Zudem lässt sich eine Déchargeerteilung bzw. eine Entlastung nur mit einem Protokoll der entsprechenden Versammlung nachweisen. Schon diese beiden Beispiele zeigen, dass wichtige Protokolle mindestens während der allgemeinen zivilrechtlichen Verjährungsfrist von 10 Jahren gemäss Art. 127 OR aufbewahrt werden sollten. Berücksichtigt man jedoch zusätzlich noch die strafrechtlichen Verfolgungsfristen<sup>244</sup>, so empfiehlt sich sogar eine Aufbewahrung von 15 Jahren bei wirklich bedeutenden Protokollen.

Geschäftsbücher sind wie ausgeführt, während zehn Jahren aufzubewahren. Da auch Protokolle zu den Geschäftsbüchern zu zählen sind, kann festgestellt werden, dass die Aufbewahrung während zehn Jahren in zivilrechtlicher Hinsicht mit Sicherheit genügt. Konsequenterweise ist zu empfehlen, Verträge mit einer Laufzeit von über zehn Jahren nicht nur in Protokollen festzuhalten, sondern wie In-sich-Geschäfte auch noch separat schriftlich festzuhalten.

Die Verletzung der Aufbewahrungspflicht, insbesondere durch vorzeitige Vernichtung der Akten, kann sowohl privatrechtliche als auch strafrechtliche Folgen haben. Das Gesetz sieht bei Verletzungen der Aufbewahrungspflicht keine spezielle privatrechtliche Sanktionsbestimmung vor, allerdings können eventuelle Schadenersatzansprüche auf dem Weg der ausservertraglichen Haftpflicht über Art. 41 ff. OR geltend gemacht werden. In strafrechtlicher Hinsicht ist Art. 325 StGB massgebend, der die vorsätzliche oder fahrlässige Verletzung der Aufbewahrungspflicht mit Busse bestraft. Um Verstösse gegen die Aufbewahrungspflicht zu vermeiden, empfiehlt es sich, dass der Verwaltungsratspräsident oder der VR-Sekretär bzw. die Protokollführerin oder der Protokollführer regelmässig die Aktenaufbewahrung stichprobenweise überprüft.

---

<sup>244</sup> Die Strafverfolgung verjährt gemäss Art. 97 StGB in:

- a) 30 Jahren, wenn die Tat mit lebenslänglicher Freiheitsstrafe bedroht ist;
- b) 15 Jahren, wenn die Tat mit einer Freiheitsstrafe von mehr als drei Jahren bedroht ist;
- c) 7 Jahren, wenn die Tat mit einer anderen Strafe bedroht ist.

#### **d) Aufbewahrung von Originalen und Handnotizen**

Dem Zweck des Protokolls entsprechend hat die Aufbewahrung dergestalt zu erfolgen, dass eine spätere Auswertung jederzeit sichergestellt ist. Es macht deshalb wenig Sinn, wenn nur der Protokollführer ein Originalprotokoll aufbewahrt, genau dieser Funktionsträger jedoch häufig gewechselt wird. Zudem ist der allfälligen Notwendigkeit zur vertraulichen Behandlung Rechnung zu tragen. Die Regelung im Zusammenhang mit den Protokollen von Stockwerkeigentümersammlungen (Art. 712n Abs. 2 ZGB), wonach der Verwalter oder der Vorsitzende die Protokolle aufzubewahren hat, ist demnach durchaus zweckmässig. Bei juristischen Personen sollte ein Originalprotokoll zusammen mit den übrigen Gesellschaftsakten am Sitz der Administration aufbewahrt werden.

Solange das Protokoll nicht in einer genehmigten Form vorliegt, sollten die Teilnehmer der Sitzung oder Verhandlung ihre allfälligen Handnotizen aufbewahren. Sie erleichtern eine Überprüfung der Protokollierung und im Bedarfsfall die Erstellung eines Gedächtnisprotokolls.

#### **e) Elektronische Aufbewahrung von Protokollen**

In der Verordnung über die Führung und Aufbewahrung der Geschäftsbücher (GebÜV)<sup>245</sup> hat der Bundesrat im Jahre 2002 festgelegt, dass die Geschäftsbücher so geführt und aufbewahrt werden müssen, dass sie nicht geändert werden können, ohne dass sich dies feststellen lässt (Art. 3 GebÜV). Damit wäre eine elektronische Archivierung von Protokollen auch bei buchführungspflichtigen Unternehmen grundsätzlich möglich, allerdings nur mit entsprechenden Vorsichtsmassnahmen und unter Einhaltung der Pflicht zur regelmässigen Überprüfung der Datenträger auf Integrität und Lesbarkeit gemäss Art. 10 GebÜV. Zu beachten ist jedoch, dass das Einscannen eines Protokolls zur Archivierung und der spätere Ausdruck (wenn auch viel später) technisch nichts anderes ist als die Erstellung einer Fotokopie.<sup>246</sup> Da ein Protokoll sowohl die Unterschrift des Vorsitzenden als auch diejenige des Protokollführers aufweisen sollte, lassen sich Originalprotokoll und Kopie bzw. späterer Ausdruck des elektronisch archivierten Exemplars problemlos unterscheiden. Ist die Echtheit einer Unterschrift auf einem digitalisierten Protokoll strittig, muss die beweisbelastete Partei wie im Falle einer gewöhnlichen Fotokopie die

---

<sup>245</sup> Geschäftsbücherverordnung, SR 221.431.

<sup>246</sup> GASSER/HÄUSERMANN, 309.

Echtheit der Unterschrift beweisen. Wurde also die Original-Unterschrift nach dem Einscannen vernichtet, hat die beweisbelastete Partei ein erhebliches Beweisrisiko zu tragen.<sup>247</sup>

Zusammenfassend lässt sich zu diesem Punkt feststellen, dass wichtige Protokolle, wie namentlich solche von Gesellschafterversammlungen und Vorstandssitzungen, aber auch von Ausschusssitzungen, während mindestens zehn Jahren im Original aufbewahrt werden sollten.<sup>248</sup> Verantwortlich für die ordnungsgemäße Aufbewahrung ist das oberste Verwaltungsorgan der entsprechenden Unternehmung oder Institution. Eine Delegation dieser Aufgabe ist zulässig, doch haftet der ursprünglich Verantwortliche weiterhin für eine sorgfältige Auswahl, Instruktion und Überwachung des Beauftragten.

---

<sup>247</sup> GASSER/HÄUSERMANN, 310. Als Lösung gibt es zwischenzeitlich reversionssichere Aufbewahrungsmöglichkeiten in Form von entsprechender Software (z.B. Sherpany oder Braintool).

<sup>248</sup> Dazu ausführlich MÜLLER/LIPP/PLÜSS, Rz. 3.507.



---

## IV. Auswertung von Protokollen

### 1. Formelle Auswertung

#### a) Pendenzenliste

Eine erste unmittelbare Protokollauswertung erfolgt durch die Erstellung einer Pendenzenliste.<sup>249</sup> Die Anmerkung einer Pendezen am Seitenrand des Protokolls erleichtert diese Auswertung wesentlich. Zudem kann auch der Ursprung der jeweiligen Pendezen im Protokoll schneller gefunden werden. Bei sehr zahlreichen Pendenzen ist eine Nummerierung zu empfehlen, damit einfacher darauf Bezug genommen werden kann. Während am Seitenrand des Protokolls ein Kurzvermerk genügt, sollten die Angaben auf der Pendenzenliste so ausführlich formuliert werden, dass sie ohne Nachschlagen im Protokoll verständlich sind. In der Pendenzenliste ist insbesondere die Verantwortlichkeit der einzelnen Pendenzen aufzuführen. Hierunter sind nicht alle vom Beschluss betroffene Personen, sondern nur die für die Umsetzung verantwortliche Person aufzuführen.

Bei sehr effizienten Sitzungen mit vielen Traktanden kann es vorkommen, dass die Teilnehmer nicht vollständig realisieren, welche Aufgaben ihnen innert welchen Fristen zugeteilt wurden. Hier ist es hilfreich, wenn der Protokollführer am Ende der Sitzung die aktualisierte Pendenzenliste bekannt gibt. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass er genügend schnell mit der Protokollierung vorankommt und daneben noch Gelegenheit findet, die Pendenzenliste nachzuführen. Der Einsatz eines Computers ist diesbezüglich von grossem Vorteil.

#### b) Genehmigung des Protokolls

Mit der Unterzeichnung des Protokolls durch den Vorsitzenden und den Protokollführer wird es zur beweiskräftigen Urkunde, unabhängig von einer Genehmigung durch die übrigen Teilnehmer der Sitzung oder Versammlung.<sup>250</sup> Es finden sich

---

<sup>249</sup> Vgl. das Muster einer Pendenzenliste als Anhang 1 zum VR-Musterprotokoll im Anhang E hinten auf **S. 79**.

<sup>250</sup> Vgl. dazu Art. 8 Abs. 2 SchKG, wonach die Protokolle und Register bis zum Beweis des Gegenteils für ihren Inhalt beweiskräftig sind.

deshalb keine gesetzlichen Vorschriften, welche eine Genehmigung bzw. Abnahme des Protokolls vorschreiben würden.<sup>251</sup> Gelegentlich wird aber in Statuten oder Reglementen die Protokollgenehmigung sogar ausdrücklich als separates Traktandum vorgeschrieben.

In der Lehre wird die Notwendigkeit einer Protokollgenehmigung unterschiedlich und z.T. sogar kontrovers beurteilt.<sup>252</sup> Solange keine Genehmigung des Protokolls erfolgt ist, kann jeder Teilnehmer der entsprechenden Sitzung oder Versammlung geltend machen, er sei nicht damit einverstanden. Ist die Genehmigung jedoch vorbehaltlos erfolgt, so wird ein Teilnehmer nur noch mit grössten Schwierigkeiten beweisen können, dass die Protokollierung nicht korrekt erfolgte. Als Ergebnis ist festzustellen, dass ohne gegenteilige statutarische oder reglementarische Bestimmung zwar grundsätzlich rechtlich keine Notwendigkeit zur Protokollgenehmigung besteht, diese aber dennoch zweckmässig ist.<sup>253</sup> Die Unterzeichner des Protokolls werden entlastet und die Unsicherheit über die vollständige und korrekte Protokollführung wird beseitigt. Die Protokollgenehmigung liegt deshalb im Interesse aller Teilnehmer einer Sitzung oder Versammlung.<sup>254</sup>

Ist eine Genehmigung des Protokolls vorgesehen, so hat diese anlässlich der nächsten Sitzung oder Versammlung zu erfolgen. In der Praxis lässt sich im Rahmen der Zustellung des Protokolls regelmässig eine Genehmigungsfiktion finden, wonach das Protokoll als genehmigt gilt, wenn die Adressaten nicht binnen einer bestimmten Zeit widersprechen. Eine solche Genehmigungsfiktion ist – sofern

---

<sup>251</sup> Auf die Ausnahme bei den Protokollen des National- und Ständerates wurde bereits vorne auf S. 33 hingewiesen.

<sup>252</sup> So stellt z.B. KRNETA, Rz. 616, zu Art. 712 OR fest, dass ein GV-Protokoll durch die nachfolgende Generalversammlung nicht genehmigt werden müsse; in Rz. 842 bemerkt derselbe Autor zu Art. 713 OR, dass ein VR-Protokoll dem Verwaltungsrat an der nächsten VR-Sitzung zur Genehmigung zu unterbreiten sei. Im Gesetz findet sich für diese unterschiedliche Auffassung keinen Anhaltspunkt. Nach DUBS/TRUFFER, Basler Kommentar, N 26 zu Art. 702 OR, hat die Generalversammlung überhaupt kein Recht, über die Genehmigung des GV-Protokolls abzustimmen. Dieser Auffassung nach kann das Protokoll jederzeit berichtigt oder ergänzt werden.

<sup>253</sup> MÜLLER/ZEN-RUFFINEN/MONNIER, 26, empfehlen deshalb den VR-Präsidenten, anlässlich der nächsten VR-Sitzung das Protokoll der letzten Sitzung zur Genehmigung vorzulegen, vorzugsweise gleich als erstes Traktandum.

<sup>254</sup> Während bei nicht börsenkotierten Aktiengesellschaften die Genehmigung des Protokolls der letzten Generalversammlung als erstes Traktandum üblich ist, wird bei börsenkotierten Gesellschaften generell darauf verzichtet.



diese nicht in den Statuten oder einem Reglement vorgeschrieben wurde – rechtlich problematisch, zumal der Grundsatz «Wer schweigt, stimmt nicht zu»<sup>255</sup> grundsätzlich gilt. Durch die Genehmigung anlässlich der nächsten Sitzung oder Versammlung wird zudem sichergestellt, dass die Genehmigung im Protokoll dieser Sitzung bzw. Versammlung explizit festgehalten wird. Eine Verlesung des Protokolls ist für die Genehmigung des Protokolls nicht notwendig, zumal in aller Regel das Protokoll bereits vorgängig versendet oder zumindest zur Einsicht aufgelegt wurde und dadurch das Vorlesen unnötig ist. Allerdings kann eine Pflicht zur Verlesung des Protokolls in den Statuten vorgesehen werden, zumal die Verlesung eine grössere Garantie der Kenntnisnahme des Protokolls als das Durchlesen mit sich bringt.<sup>256</sup> Eine Verlesung des Protokolls macht in der Regel dort Sinn, wo im Laufe der Genehmigung bestimmte Passagen beanstandet werden. Dort soll der Protokollführer die entsprechenden Passagen langsam und deutlich vorlesen, damit der entsprechenden Beanstandung gefolgt werden kann.

In der Praxis ist vereinzelt festzustellen, dass ein Protokoll erst dann unterschrieben wird, wenn es an der nächsten Sitzung genehmigt worden ist.<sup>257</sup> Allfällige Korrekturen und Ergänzungen können auf diese Weise noch im gleichen Protokoll vor der Unterzeichnung verarbeitet werden.<sup>258</sup> Doch diese Vorgehensweise ist aus mehreren Gründen abzulehnen. Bis die nächste Sitzung oder Versammlung stattfindet, vergeht oft eine lange Zeit. Bis dahin haben die Teilnehmer keine gesicherte Kenntnis von den gefassten Beschlüssen und den abzuarbeitenden Pendenzen. Zudem ist unbestreitbar, dass die Erinnerung an die letzte Sitzung oder Versammlung schon nach wenigen Tagen nachlässt. Wenn als Wochen und Monate verstreichen, bis ein Protokoll vorliegt, wird eine seriöse Nachkontrolle verunmöglicht.

Wird von einem Teilnehmer das Protokoll vollständig oder teilweise beanstandet, so ist dies im nächsten Protokoll zu vermerken. Dies gilt sowohl für Korrekturen als auch für Präzisierungen und Ergänzungen. Damit mit der Protokollgenehmigung keine sprachliche Verschönerung stattfinden kann, ist es Aufgabe des Vorsitzenden, sicherzustellen, dass nur fehlerhafte oder missverständliche

---

<sup>255</sup> Dieser Grundsatz galt schon im römischen Recht: "Qui tacet consentire non videtur".

<sup>256</sup> HAUSER, 175.

<sup>257</sup> Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Unterzeichnung des Protokolls unter **II. 2. g) auf S. XX.**

<sup>258</sup> Bereits 1870 galt, dass die Genehmigung in dem Protokoll derjenigen Sitzung verzeichnet sein muss, in der dieselbe geschah (COMPENDIUM, 26).

Protokollierungen beanstandet werden.<sup>259</sup> Selbst wenn alle übrigen Teilnehmer die Beanstandung zurückweisen, ist sie zu protokollieren. Es kann durchaus sein, dass die Mehrheit der Sitzungsteilnehmer das Protokoll abändern will, der Protokollführer selber aber überzeugt ist, dass die Abänderung nicht dem tatsächlichen Verhandlungsablauf entspricht. In diesem Fall darf der Protokollführer die beschlossene Änderung beanstanden und diese im Protokoll festhalten. Stimmen alle Teilnehmer der Beanstandung zu, so ist grundsätzlich kein neues Protokoll zu erstellen. Vielmehr bilden das ursprüngliche Protokoll und die Änderung bzw. Ergänzung im neuen Protokoll eine Einheit. Eine Ausnahme ist nur in besonderen Fällen angezeigt, z.B. wenn die falschen Anhänge beigefügt wurden oder wenn das Protokoll vom Handelsregister wegen Unvollständigkeit zurückgewiesen wird. Zurückhaltung in der Ausfertigung von korrigierten Protokollen ist insbesondere dann angebracht, wenn nicht mit Sicherheit alle ausgefertigten Protokolle eingesammelt und vernichtet werden können. Obwohl an Protokollen grundsätzlich nachträglich nichts mehr abgeändert werden soll, muss eine Berichtigung von kleineren und offenkundigen Versehen, wie zum Beispiel Rechtschreibfehler, Irrtümer in der Bezeichnung von Personen oder Rechnungsfehler auch nach Unterzeichnung oder sogar nach Genehmigung des Protokolls durch den unterzeichneten Protokollführer und Vorsitzenden möglich sein.<sup>260</sup> Allerdings müssen die Änderungen so ausgeführt werden, dass die ursprüngliche fehlerhafte Protokollierung erkennbar bleibt und die Korrekturen sind sowohl vom Protokollführer und Vorsitzenden mittels Unterschrift zu bestätigen. Zudem ist es notwendig, dass die Protokollempfänger gemäss Verteiler entsprechend über die Korrekturen informiert werden.

Wenn an einer Sitzung oder Versammlung nicht alle Entscheidungsträger teilnehmen konnten, stellt sich die Frage, ob und wie diese abwesenden Personen an der Protokollgenehmigung mitwirken können. Die gleiche Frage stellt sich auch, wenn noch andere Personen als Gäste, Berater, Referenten oder Beobachter bei der Sitzung anwesend waren und ihnen das Protokoll zur Kenntnisnahme zugestellt wird. Auch wenn das Entscheidungsgremium seit der letzten Sitzung oder

---

<sup>259</sup> DUBS, VR-Sitzungen, 66 f.

<sup>260</sup> Im Strafprozess kommt dem formell ordnungsgemäss zustande gekommenen Protokoll als öffentliche Urkunde sowohl positive als auch negative Rechtskraft zu, vgl. NÄPFLLI, 73. Sogar in diesen Fällen ist aber nach Art. 79 StPO eine Berichtigung von offenkundigen Versehen möglich.

Versammlung z.B. durch Wechsel des Präsidiums geändert hat, stellt sich diese Frage.

Bei den nicht teilnehmenden Entscheidungsträgern muss vorab unterschieden werden, ob es sich um materielle oder formelle Einwände handelt. Personen, die in ihrer Funktion als Organ nicht an einer Sitzung teilgenommen haben, können materiell nichts zur Protokollführung beitragen. Sie können deshalb weder selbst materielle Ergänzungen noch Korrekturen verlangen. Bei der Genehmigung des Protokolls sollten sie sich zu materiellen Anträgen enthalten. Hingegen haben Personen, die in ihrer Funktion als Organ nicht an einer Sitzung teilgenommen haben bzw. teilnehmen konnten, durchaus etwas zur formellen Protokollführung zu sagen, zumal sie dafür auch haften. Folglich können sie auch formelle Korrekturen oder Präzisierungen zur Verbesserung der Verständlichkeit verlangen; letztlich können sie sogar die Genehmigung des Protokolls aus formellen Gründen verweigern. Entsprechend sind sie auch zur Abstimmung über die formelle Genehmigung zuzulassen.

Völlig anders ist die rechtliche Situation bezüglich der nicht zum Entscheid befugten Gäste, Berater oder Referenten. Diese erhalten üblicherweise nicht einmal einen Protokollauszug, weshalb sie auch nicht in die Genehmigung involviert werden. Falls jedoch von diesen Sitzungsteilnehmern komplizierte und nur schwer verständliche Ausführungen gemacht wurden, kann der Protokollführer oder die Protokollführerin ihnen durchaus einen Auszug des provisorischen Protokolls zu diesem Teil konsultativ zustellen. Damit können materielle Fehler in der Protokollführung vermieden werden. Doch auch in diesem Falle haben die nicht zum Entscheid befugten Gäste, Berater oder Referenten keinen Einfluss auf die Genehmigung des Protokolls.

Für die Protokollgenehmigung genügt ein Mehrheitsbeschluss im Sinne des einfachen bzw. relativen Mehrs,<sup>261</sup> sofern nicht in einem Organisationsreglement ausdrücklich ein anderes Quorum fixiert ist. Dazu muss zuerst zu jedem einzelnen Änderungsantrag abgestimmt werden mit der Klarstellung, ob es sich um eine formelle oder eine materielle Änderung handelt. Am Schluss ist dann über die Genehmigung des korrigierten Protokolls noch insgesamt formell abzustimmen. Dazu im Anhang das Beispiel VR-Protokoll. Dort wird zuerst über eine materielle Korrektur abgestimmt (alle anerkennen die Forderung als berechtigt), dann wird

---

<sup>261</sup> Vgl. dazu die detaillierten Ausführungen zu den Mehrheitsbeschlüssen vorne unter II. 3. c) auf Seite **XX**.

das Protokoll einstimmig mit der obigen Ergänzung genehmigt.

In der Praxis ist festzustellen, dass es immer wieder Protokollführer gibt, welche den Entwurf des Protokolls zuerst allen Sitzungsteilnehmern zur Stellungnahme zustellen, bevor sie es selbst unterschreiben.<sup>262</sup> Auf den ersten Blick hat diese Art der Fertigstellung einen grossen Vorteil: Änderungs- und Ergänzungswünsche von Sitzungsteilnehmern können noch vor dem Versand berücksichtigt werden und das Protokoll sollte schliesslich ohne Widerspruch genehmigt werden können. Tatsächlich hat diese Art der vorgezogenen Protokollgenehmigung jedoch drei gravierende Nachteile:

- Die formelle Fertigstellung des Protokolls wird massiv verzögert; dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine ausdrückliche Zustimmung verlangt wird.
- Die materielle Abstimmung des Protokollinhalts wird stark erschwert; wenn die Sitzungsteilnehmer sich widersprechende Änderungen oder Ergänzungen verlangen, muss der Protokollführer versuchen, durch Rückfragen einen Kompromiss zu finden.
- Die Abstimmung mit allen Sitzungsteilnehmern kann zu einem Interessenskonflikt beim Protokollführer selbst führen. Er muss dann letztlich das übernehmen, was die Sitzungsteilnehmer verlangen, und kann nicht mehr das unterschreiben, was er selbst als vollständig und korrekt erachtet.

Schliesslich ist darauf hinzuweisen, dass auch die vorgezogene Protokollgenehmigung durch Zustellung des Entwurfs an alle Sitzungsteilnehmer nicht verhindern kann, dass es an der nächsten Sitzung beim Traktandum Protokollgenehmigung doch noch zu Diskussionen kommt. Die Sitzungsteilnehmer haben nur einen einzigen Entwurf zur Stellungnahme erhalten. Wenn verschiedene Sitzungsteilnehmer unterschiedliche Änderungen und Ergänzungen verlangt haben, dann müsste letztlich nochmals ein bereinigter Entwurf zugestellt werden. Da dies i.d.R. nicht geschieht, können wiederum Änderungs- und Ergänzungsanträge gestellt werden. Es ist deshalb offensichtlich, dass diese Art der vorgezogenen Protokollgenehmigung nicht zielführend ist und vermieden werden sollte.

---

<sup>262</sup> Im angelsächsischen Raum ist dies sogar üblich; so empfiehlt ARMOUR, 155, den Entwurf des Protokolls allen Anwesenden zuzustellen.

## **2. Materielle Auswertung**

### **a) Umsetzung der Beschlüsse und Wahlen**

Die wichtigste materielle Auswertung erfolgt durch die Umsetzung der gefassten Beschlüsse bzw. der getroffenen Wahlen. Die am Seitenrand des Protokolls vermerkten Pendenzen und eine allfällige separate Pendenzenliste sind dafür ein wichtiges Hilfs- und Kontrollmittel.

Der Protokollführer ist grundsätzlich nicht zuständig für die Umsetzung der Beschlüsse und Wahlen. Er hat diesbezüglich auch keine Kontrolle zu führen. Nur wenn ihm diese Zusatzfunktion reglementarisch oder vertraglich ausdrücklich übertragen wurde, trägt er die entsprechende Verantwortung. Dann ist jedoch eher der Begriff «Sekretär» anstelle von Protokollführer angebracht.

### **b) Nachvollzug der Sitzung oder Versammlung**

Jedes Protokoll muss der primären Zweckbestimmung entsprechend materiell dazu ausgewertet werden können, den Verlauf der Sitzung oder Versammlung nachvollziehen zu können. Dies ist nicht nur für nahe liegende Straf-, Zivil- und Administrativverfahren von grosser Bedeutung. Protokolle können auch in unerwarteten Bereichen plötzlich relevant werden, so z.B. bei umfassenden Flugunfalluntersuchungen oder bei späteren historischen Recherchen.

Es ist unmöglich, ein Protokoll derart zu formulieren, dass allen möglichen Auswertungen Rechnung getragen wird. Selbst ein wörtliches Protokoll würde diesem Anspruch nicht genügen. Wird jedoch bei der Abfassung eines Beratungsprotokolls die aufgezeigte Dreiteilung in Ausgangslage, Diskussion und Beschluss berücksichtigt, sollte in den meisten Fällen ein Nachvollzug der Sitzung oder Versammlung mit ausreichender Genauigkeit möglich sein.

Cerwinka und Schranz haben zwölf Protokollgebote als Wegweiser zum perfekten Protokoll verfasst.<sup>263</sup> Danach soll ein gutes Protokoll:

1. wahr sein
2. objektiv und sachlich sein

---

<sup>263</sup> CERWINKA/SCHRANZ, 37.

3. auf Tatsachen beruhen, nicht auf Gefühlen und Meinungen
4. auch für Nichtbeteiligte problemlos verständlich sein
5. auf das Wesentliche beschränkt sein
6. logisch gegliedert und aufgebaut sein
7. in Länge und Ausgestaltung dem Zweck angepasst sein
8. in leicht verständlichem, klarem Deutsch abgefasst sein
9. ohne unnütze Floskeln und Stilblüten auskommen
10. in der Gegenwart und meist in der indirekten Rede abgefasst sein
11. Anträge und Beschlüsse wörtlich und in direkter Rede wiedergeben
12. auch optisch leserfreundlich gestaltet sein.

### **c) Evaluation der Sitzungs- bzw. Versammlungseffizienz**

Schliesslich lassen sich Protokolle auch noch auf eine völlig andere Art und Weise materiell auswerten: die Evaluation der Sitzungs- bzw. Versammlungseffizienz.<sup>264</sup> Dazu kann nicht nur ein einziges Protokoll, sondern eine vollständige Protokollreihe während einer bestimmten Periode ausgewertet werden. Möglich sind insbesondere folgende Auswertungen:

- Welche Teilnehmer sind häufig abwesend geblieben.
- Welche Teilnehmer haben sich nie oder nur sehr selten zu Wort gemeldet.
- Stimmt die geschätzte Sitzungszeit mit den Vorgaben überein.
- Wie viel Zeit wurde im Verhältnis zur Gesamtdauer mit der Lösung von bestehenden Problemen aufgewendet und wie viel Zeit wurde in die Gestaltung der Zukunft investiert.
- Welche Traktanden bzw. Geschäfte werden mit Ausnahme der Standardtraktanden immer wieder behandelt, ohne zu einem endgültigen Beschluss zu gelangen.

Es lohnt sich für jeden Vorstand bzw. jede Verwaltung periodisch eine Selbstevaluation durchzuführen. Zur Vorbereitung einer solchen Aktion ist die Auswertung

---

<sup>264</sup> In Analogie zur Auswertung von Verwaltungsratssitzungen durch DUBS, 123 ff.

von Protokollen zweckmässig, sofern sie nicht mit einem übermässigen Aufwand betrieben wird.

#### **d) Sammlung der Beschlüsse**

Das Protokoll hat betriebsintern bzw. innerhalb einer Körperschaft immer auch eine Dokumentationsfunktion und kann eine Art Know-how-Sammlung darstellen. Möglicherweise stellt das Protokoll die Grundlage für spätere Entscheidungen oder Beschlüsse dar und dient der zukünftigen Willensbildung der entsprechenden juristischen Person oder Körperschaft. Vor diesem Hintergrund kann es u.U. sinnvoll sein, die einzelnen Beschlüsse in einer separaten Sammlung nach Sachgebieten zu erfassen und zu ordnen. Dadurch kann der Zugriff auf frühere Beschlüsse ohne grosses Suchen und Durchlesen unzähliger Protokolle sichergestellt werden. Mit einer solchen Auswertung wird der Aufgabenbereich des Protokollführers wesentlich erweitert, so dass diese Auswertung gegebenenfalls an die für die Aufbewahrung der Protokolle zuständige Person übertragen werden sollte. Die einzelnen Beschlüsse können als Protokollauszüge mit Verweis auf die Protokollnummer und Datum chronologisch nach Sachgebieten erfasst und abgelegt werden. Die Gliederung der Sachgebiete richtet sich sinnvollerweise nach den Standardtrakanden und den entsprechenden Stichwörtern häufiger Beschlüsse. Die einzelnen Beschlüsse im Rahmen von VR-Sitzungen können beispielsweise nach folgenden Stichwörtern erfasst werden<sup>265</sup>:

- Betriebsaufgaben
- Finanzierung / Controlling
- Personelles
- Pensionskasse
- Rechtliches
- Revision / Aufsicht
- Risk Management
- Statuten
- Technischer Betrieb
- Unternehmensentwicklung

---

<sup>265</sup> In Anlehnung an GASSMANN, 10.

- Unterschriftsberechtigung
- Verwaltungsrat

Damit eine solche Beschlussammlung nicht zu umfangreich und unübersichtlich wird, sind nur die für eine Know-how-Sammlung relevanten Beschlüsse zu erfassen.



---

## V. Zusammenfassung und Empfehlungen

### 1. Bedeutung eines Protokolls

In der Praxis kommt es gelegentlich vor, dass trotz Bezeichnung eines Protokollführers kein Protokoll erstellt werden kann. Sei dies wegen Verhinderung des Protokollführers oder wegen Untergang der Protokollnotizen bzw. Datenverlust auf dem Computer. In solchen Fällen kann jeder Teilnehmer einer Sitzung oder Versammlung ein eigenes Gedächtnisprotokoll, ein so genanntes Memorandum<sup>266</sup>, erstellen. Vergleicht man diese persönlichen Nachschriften untereinander, sind enorme Unterschiede sowohl in der Ausführlichkeit als auch in der individuellen Auffassung festzustellen. Auseinandersetzungen über gefällte Beschlüsse und resultierende Pendenzen sind deshalb in solchen Fällen vorprogrammiert. Ein objektiv und neutral erstelltes Protokoll hilft mit, solche Auseinandersetzungen weitgehend zu vermeiden.

Ein Protokoll ist nicht nur von Nutzen für die Teilnehmer der Sitzung oder Versammlung selbst, sondern auch für das Unternehmen, den Verband oder die Institution sowie für Behörden und Dritte. Protokolle lassen sich sowohl formell als auch materiell auswerten. Vielfach sind sich auch die Protokollführer selbst nicht bewusst, für welche Auswertungen ihre Protokolle später noch benutzt werden können (z.B. historische Recherchen oder Selbstevaluationen). Bei Due-Diligence-Prüfungen im Rahmen von Gesellschaftsübernahmen werden heute in der Regel zuerst die VR-Protokolle durchgesehen, um die Problempunkte zu lokalisieren, welche später im Detail zu prüfen sind.

Von besonders einschneidender Bedeutung sind die Protokolle im Zusammenhang mit zivil- und strafrechtlichen Verantwortlichkeitsprozessen.<sup>267</sup> Sowohl die Kläger als auch die Beklagten berufen sich in ihren Prozessschriften vorwiegend auf Protokolle. In diesem Zusammenhang sind Protokolle insbesondere für die Geltendmachung der Business Judgment Rule von extrem grosser Bedeutung.<sup>268</sup> Tatsächlich lässt sich in einem aktienrechtlichen Verantwortlichkeitsprozess vielfach bereits nach dem Studium der VR-Protokolle abschätzen, ob dem betroffenen

---

<sup>266</sup> Vgl. hinten das Muster eines Memorandums im Anhang L auf Seite **XX**.

<sup>267</sup> So schon WYDLER, 28, im Jahre 1956.

<sup>268</sup> MÜLLER/ZEN-RUFINEN/MONNIER, 34; vgl. vorne die Ausführungen unter II. 3. e).

Verwaltungsrat konkrete Vorwürfe wegen Pflichtverletzungen gemacht werden kann oder nicht.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Bedeutung der Protokollführung generell unterschätzt wird. Es handelt sich dabei nicht um unnötigen Formalismus, sondern um die Erstellung von betriebswirtschaftlich und rechtlich bedeutsamen Dokumenten, welche eine vielfältige formelle und materielle Auswertung zulassen.

## **2. Praktische Empfehlungen zur Protokollführung**

Die Anforderungen an einen Protokollführer sind gross und seine Aufgabe ist oftmals schwierig zu bewältigen. Folgende Empfehlungen können helfen, die Protokollführung zu optimieren:

- Der Protokollführer sollte die Traktanden mit dem Vorsitzenden vorbesprechen und Klarheit darüber haben, was die Zielsetzungen jedes Traktandums sind und wer jeweils die Einführung zu einem Tagungsordnungspunkt übernimmt.
- Der Protokollführer muss die gleichen Unterlagen wie die Teilnehmer der Sitzung bzw. Versammlung im Voraus erhalten und studieren, sonst vermag er der Beratung bzw. Diskussion nicht zu folgen.
- Im Regelfall hat der Protokollführer ein Beratungsprotokoll zu erstellen; nur in Ausnahmefällen sollte ein Beschlussprotokoll verfasst oder ein wörtliches Protokoll ausformuliert werden. Unabhängig davon kann zur Unterstützung eine Sprachaufzeichnung mit technischen Mitteln erfolgen, wobei zu Beginn der Sitzung oder Versammlung darauf hinzuweisen ist.
- Der Protokollführer sollte das Protokoll so weit als möglich schon vor der Sitzung oder Versammlung auf Grund der Einladung und Unterlagen vorbereiten. Nicht nur der Protokollraster, sondern auch die Formulierung der Einleitung mit Angabe von Ausgangslage und Anträgen zu jedem Traktandum lassen sich vorbereiten. Dem Protokollführer werden die Vorbereitung und auch die Protokollführung selber dadurch erleichtert, indem die Exekutivorgane einer Unternehmung oder anderer Körperschaften eine Wegleitung zur

Vereinheitlichung der Protokollführung erarbeitet, welche Inhalt und Form der Protokolle verbindlich festlegt.<sup>269</sup>

- Der Protokollführer hat sich zu Beginn der Sitzung bzw. Versammlung Klarheit über die Anwesenden und deren Funktionen zu verschaffen. Bei Vertretungsverhältnissen ist der Kontrolle der Vertretungsvollmacht und der entsprechenden Protokollierung grösste Aufmerksamkeit zu schenken.
- Soweit möglich sollten die Protokollierungen bei jedem Traktandum grob gegliedert werden in Ausgangslage mit Angabe der Unterlagen und Anträgen, Zusammenfassung der Beratung mit Gegenanträgen und zuletzt Beschlussfassung mit Angabe der Gegenstimmen und Vermerk, wer was bis wann zu tun hat.
- Die Aufträge sollten am Protokollrand als Pendenzen vermerkt werden; zusätzlich ist eine separate Pendenzenliste zu führen.
- Bei Feststellungen «ausserhalb des Protokolls» soll der Protokollführer einen Unterbruch verlangen; ohne einen ausdrücklichen Unterbruch ist er zur Protokollierung aller relevanten Voten verpflichtet.
- Bei schwierigen Beratungen und unklaren Beschlüssen soll der Protokollführer bekannt geben, was er protokolliert hat. Gegebenenfalls sind relevante Unterlagen zur Klarstellung dem Protokoll als Beilagen anzuhängen.
- Der Protokollführer hat im Zweifelsfalle am Schluss der Sitzung bzw. Versammlung nachzufragen, wie eine allenfalls gewünschte Vertraulichkeit gewahrt werden soll bzw. an welche Personen das Protokoll zu verteilen ist.
- Je länger nach der Sitzung oder Versammlung mit der Fertigstellung des Protokolls gewartet wird, umso schwieriger wird die Aufgabe der Protokollerstellung; innert 10 Tagen sollte das Protokoll vollständig ausformuliert sein.
- Eine sorgfältige Schlussredaktion zur Vermeidung orthographischer, grammatikalischer oder inhaltlicher Fehler ist unumgänglich; dabei sollte das per 1.1.2023 geltende Aktienrecht berücksichtigt werden, wonach es nicht mehr "des Verwaltungsrates" sondern "des Verwaltungsrats" heissen muss.

Schliesslich muss sich der Protokollführer stets bewusst sein, dass einem Protokoll Urkundeneigenschaft zukommen kann. Das Urteil des eidg. Kassationshofes vom

---

<sup>269</sup> Eine Checkliste zur Checkliste zur formellen und materiellen Evaluation der Protokollführung findet sich hinten im Anhang M auf S. **XX**; vgl. auch die Checkliste bei LEHMANN, S. 9.

22.8.1994<sup>270</sup> ist diesbezüglich ein abschreckendes Beispiel. In diesem Fall protokollierte ein Rechtsanwalt als Protokollführer anlässlich einer Generalversammlung: «Der Vorsitzende stellt fest, dass sämtliche Aktien vertreten sind und keine Einwendungen gegen die Abhaltung einer Universalversammlung im Sinne von Art. 701 OR erhoben werden.» Tatsächlich war jedoch umstritten, wer damals Aktionär war. Der Protokollführer nahm in Kauf, dass möglicherweise ein Teil der Aktien nicht vertreten war. Effektiv waren jedoch alle Aktien vertreten und es konnte korrekt eine Universalversammlung durchgeführt werden. Trotz der vollständigen Aktienvertretung entschied das Bundesgericht, dass der Protokollführer wegen eventualvorsätzlichem Versuch einer Falschbeurkundung strafrechtlich zu verurteilen sei.

Ein Protokollführer darf unter keinen Umständen etwas Falsches oder Nichtgesagtes protokollieren, ein unterzeichnetes Protokoll nachträglich abändern oder vernichten. Ist ein Protokoll vom Vorsitzenden und vom Protokollführer bereits unterzeichnet worden, kann dessen nachträgliche Abänderung den Tatbestand einer Urkundenfälschung im Sinne von Art. 251 StGB erfüllen. Die Vernichtung eines Protokolls durch den Vorsitzenden oder den Protokollführer kann allenfalls unter den Tatbestand der Unterdrückung von Urkunden gemäss Art. 254 StGB subsumiert werden. Die Aufgabe der Protokollführung ist deshalb ernst zu nehmen und sorgfältig auszuüben.

---

<sup>270</sup> BGE 120 IV 199.

---

## **Anhänge**



## Anhang A: Muster Führungskalender

### FÜHRUNGSKALENDER DER MUSTER PRODUKTIONS AG

#### Zielsetzungen und Grundlagen des Führungskalenders

- Der Führungskalender soll sicherstellen, dass jährlich wiederkehrende wichtige Geschäfte auf Stufe Verwaltungsrat im Ablauf des Führungsprozesses zeitgerecht behandelt und entschieden werden.
- Der Führungskalender bildet die Grundlage für den Verwaltungsrat zur Festlegung der konkreten Daten und Haupttraktanden der ordentlichen VR-Sitzungen.
- Der Führungskalender wird gestützt auf das Organisationsreglement der Muster Produktions AG erlassen und ergänzt die Bestimmungen über die Sitzungen des Verwaltungsrats.
- Der Führungskalender soll alle drei Jahre zusammen mit dem Organisationsreglement bezüglich Aktualität und Vollständigkeit überprüft werden.

#### Sitzungsplan und Sitzungsschwerpunkte

<b>Januar</b>	VR-Sitzung mit Schwerpunkt provisorischer Jahresabschluss, Personelles, Organigramm, Selbstbeurteilung VR
<b>März</b>	VR-Sitzung mit Schwerpunkt definitiver Jahresabschluss, Bonus GL, Vorbereitung Strategietagung und Generalversammlung
<b>Mai</b>	Teilnahme am 2. Teil der Strategietagung mit GL, Festhaltung der Ergebnisse und beschlossenen Massnahmen
<b>Juni</b>	Generalversammlung und VR-Sitzung mit Schwerpunkt Follow up Strategie und Marketing
<b>September</b>	VR-Sitzung mit Schwerpunkt Eckdaten Budget, Produktion, Qualität, Risk Management, Versicherungen, IT und Terminplanung nächstes Jahr
<b>November</b>	VR-Sitzung mit Schwerpunkt Prognose Jahresabschluss, Budget-Genehmigung, Zielsetzungen GL und HR

Zürich, 1. April 2022

Die VR-Präsidentin:

Der VR-Vizepräsident:

---

Dr. Eva Fröhlich

---

Max Wunderlich



## **Anhang B: Muster Einladung zu einer VR-Sitzung**

### **Mustergesellschaft AG**

Mustergesellschaft AG  
Börsenplatz 2, 8001 Zürich

An die Mitglieder des Verwaltungsrats,  
den CEO und den CFO (zu Trkd. 1–9)  
der Mustergesellschaft AG

Zürich, 1. April 2022 PM/am

### **EINLADUNG**

**zur**

**Sitzung des Verwaltungsrats**

**der**

**Mustergesellschaft AG**

**Dienstag, den 12. April 2022, von 15.00 bis 19.00 Uhr**

**im Direktionszimmer der Mustergesellschaft AG,**

**Börsenplatz 2, 8001 Zürich**

### **TRAKTANDEN**

1. Protokoll der VR-Sitzung 02/2022
  - 1.1 Protokoll vom 3.3.2022
  - 1.2 Pendenzen aus der letzten Sitzung
2. Geschäftsgang
  - 2.1 Monatsreport per März 2022

- 2.2 Bericht Marktanalyse Westschweiz
- 2.3 Hochrechnung per Ende 2022
- 3. Finanzen
  - 3.1 Aktualisierter Finanzplan 2022 – 2025
  - 3.2 12-Monate rollierender Liquiditätsplan
- 4. Vorbereitung der GV
  - 4.1 Ort, Datum und Zeit
  - 4.2 Einzuladende
  - 4.3 Geschäftsbericht und Revisionsbericht 2021
  - 4.4 Traktanden und Anträge des Verwaltungsrats
- 5. Projekte
  - 5.1 Phoenix
  - 5.2 Effizienzsteigerungsprogramm
  - 5.3 Aktualisierte VR-Projektliste
- 6. Personelles
  - 6.1 Besetzung Vakanzen Kaderstufe
  - 6.2 Mitarbeiterbeteiligung
  - 6.3 Übrige personelle Angelegenheiten
- 7. Verschiedenes
  - 7.1 Bericht Pensionskasse
  - 7.3 Risk Management
- 8. Nächste Sitzung
  - 8.1 Datum und Traktanden
  - 8.2 Neue Pendenzen
- 9. Allgemeine Umfrage
- 10. VR-Internes

Mit freundlichen Grüßen

Der VR-Präsident:

---

Dr. Paul Meier

**Beilagen:**

- Revisionsbericht vom 27. März 2022
- Entwurf Lagebericht 2021

**Geht an:**

- Dr. Paul Meier, VR-Präsident
- Christine Krüsig, VR-Mitglied
- Patrick Sennhauser, VR-Mitglied
- Richard Roth, VR-Sekretär
- Ernst Ronner, CEO (als Gast)
- Lukas Eigenmann, CFO (als Gast)



## **Anhang C: Muster Einladung zur Hauptversammlung eines Vereins**

**Musterverein Extra, Hauptstrasse 1, 9000 St. Gallen**

An die Mitglieder des  
Mustervereins Extra

St. Gallen, 18. März 2022

### **EINLADUNG**

**zur**

**ordentlichen Hauptversammlung**

**des**

**Mustervereins Extra**

**Freitag, den 6. Mai 2022 um 19.00 Uhr**

**im Hotel Weisses Rössli, Hauptstrasse 12, 9000 St. Gallen**

### **TRAKTANDEN**

- 1. Protokoll der Hauptversammlung vom 26. Juni 2021**  
Antrag des Vorstandes: Genehmigung des letzten HV-Protokolls
- 2. Jahresbericht 2021**  
Antrag des Vorstandes: Genehmigung der Jahresberichte 2021
- 3. Jahresrechnung 2021**  
Antrag des Vorstandes: Genehmigung der Jahresrechnung 2021

**4. Entlastung der Mitglieder des Vorstandes**

Antrag des Vorstandes: Die Vorstandsmitglieder seien in globo für ihre Tätigkeit im Jahr 2021 zu entlasten

**5. Wahlen**

Antrag des Vorstandes: Wiederwahl der bisherigen Vorstandsmitglieder bis zur ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2023

**6. Budget 2015**

Antrag des Vorstandes: Kenntnisnahme vom Budget 2022 mit den für das laufende Jahr festgelegten Mitgliederbeiträgen

**7. Mitgliederbeiträge 2023**

Antrag des Vorstandes: Festlegung der Mitgliederbeiträge für Aktivmitglieder in unveränderter Höhe von CHF 300 und für Passivmitglieder neu mit CHF 50.

**8. Allgemeine Umfrage**

Im Anschluss an die Hauptversammlung freuen wir uns auf ein gemeinsames Nachtessen im Restaurant Weisses Rössli. Der Vorstand hofft auf ein zahlreiches Erscheinen der Mitglieder und einen fröhlichen Vereinsabend.

Mit freundlichen Grüssen

Rosi Meier, Aktuarin

**Beilagen:**

- Protokoll der HV vom 26. Juni 2021
- Jahresbericht 2021
- Jahresrechnung 2021
- Budget 2022

## Anhang D: Muster Dokumentation zur Sitzungsvorbereitung

### Dokumentation zur Sitzung der Muster Produktions AG

<b>VR-Sitzung vom:</b>	<b>Zu Traktandum:</b>	<b>Aussteller:</b>	<b>Datum:</b>
<b>Thema:</b>		<b>Zeitbedarf:</b>	
<input type="checkbox"/> Freigabe durch VR erwünscht		<input type="checkbox"/> Empfehlung durch VR erwünscht	
<input type="checkbox"/> Entscheid durch VR erwünscht		<input type="checkbox"/> Kenntnisnahme durch VR erwünscht	
<b>Antrag:</b>			
<b>Begründung:</b>			

**Konsequenzen bei allfälliger Ablehnung des Antrags:**

**Anhänge:**



# Anhang E: Muster Protokoll einer VR-Sitzung

## PROTOKOLL 03/2022

der

## Verwaltungsratssitzung

der

## Mustergesellschaft AG

abgehalten am Montag, den 1. April 2020, um 13.00 Uhr,  
im Konferenzzimmer der Mustergesellschaft AG, Börsenplatz 2, 8001 Zürich

**Anwesend:**

- Nora Eismann, Verwaltungsratspräsidentin/Vorsitz
- Paul Paulsen, Verwaltungsrat, Präsident AC
- Dagobert Freundlich, Verwaltungsrat
- Heiri Dentzler, Verwaltungsrat, Präsident RNC
- Michael Roth, Verwaltungsrat
- Rolf Meier, VR-Sekretär/Protokoll

**Als Gäste:**

- Felix Schmid, CEO (zu Traktanden 1 bis 8)
- Simon Ehrlich, CFO (zu Traktanden 1 bis 3)
- Alfred Holzer, Leiter HR (zu Traktanden 5.1 und 5.2)
- Reto Widmer, Assistent GL (zu Traktandum 6.3)

**Entschuldigt:**

- Markus Steier, Verwaltungsrat (Auslandsabwesenheit)

### TRAKTANDEN

1. Protokolle
  - 1.1 Protokoll der VR-Sitzung 2/2022 vom 28.2.2022
  - 1.2 Zirkulationsbeschluss Muster Technik
  - 1.3 Pendenzenliste
2. CEO-Report
3. CFO-Report
  - 3.1 Standardreport
  - 3.2 Revision
  - 3.3 Businessplan 2022 bis 2025
  - 3.4 Refinanzierung

4. Committee Reports
- 4.1 Report Audit Committee
- 4.2 Report Remuneration and Nomination Committee
5. Personelles
- 5.1 Management Development Plan
- 5.2 Absentismus
6. Verschiedenes
- 6.1 Deckung Pensionskasse
- 6.2 Aktienübertragung T. Nauer
- 6.3 Risk Management
7. Nächste Sitzung
8. Allgemeine Umfrage
9. VR-Interna

Die VR-Präsidentin begrüsst die Anwesenden und entschuldigt für die heutige Sitzung das VR-Mitglied M. Steier zufolge Auslandsabwesenheit.

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 2/2022 vom 28.2.2022**

Das VR-Protokoll 2/2022 wurde allen Verwaltungsräten schon kurz nach der letzten Sitzung zugestellt. M. Steier hat schriftlich eine Korrektur von Punkt 5.2 auf S. 9 verlangt. Dort wird festgestellt, dass alle Verwaltungsräte einstimmig die Offerte der Software AG gutgeheissen haben. Tatsächlich hat jedoch M. Steier gegen den Antrag gestimmt mit dem Argument, die Software AG habe zwar eine günstige Offerte abgegeben, biete jedoch keine Gewähr für einen langfristigen Support. Die übrigen Mitglieder anerkennen die Korrekturforderung als berechtigt.

H. Dentzler wünscht eine Ergänzung zu Punkt 2 auf S. 2. Er hatte anlässlich der letzten Sitzung auf die allenfalls zu leistende Mäklerprovision von 2% an die MFH Immobilien AG hingewiesen, falls der Verkauf des Areals «Gutenbergstrasse» realisiert werde. Der Verwaltungsrat ist mit dieser Ergänzung einverstanden. Es werden keine weiteren Änderungen gewünscht.

***Das Protokoll der VR-Sitzung vom 28.2.2022 wird mit den obigen Ergänzungen einstimmig genehmigt und dem Protokollführer verdankt.***

## **1.2 Zirkulationsbeschluss Muster Technik**

Aus dringendem Anlass hat die VR-Präsidentin am 3.3.2022 auf dem Zirkulationsweg dem Verwaltungsrat beantragt, dem vom Hausanwalt vorgeschlagenen Vergleich im Prozess Muster Technik über CHF 224'000.– per Saldo aller Ansprüche zuzustimmen.

Alle Mitglieder des Verwaltungsrats haben dem Zirkulationsverfahren innert der angesetzten Frist von drei Tagen zugestimmt. Der Antrag der VR-Präsidentin zum Abschluss des Vergleichs wurde mit 4:1 Stimmen gutgeheissen. P. Paulsen hat den 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 Muster Technik Kenntnis.***

D. Freundlich weist unter Berufung auf die Lokalpresse darauf hin, dass die Muster Technik auch von der Konkurrenz AG wegen Vertragsverletzung eingeklagt worden sei. Es scheint zum Geschäftsgebaren der Muster Technik zu gehören, Vertragsverpflichtungen nicht einzuhalten.

Die VR-Präsidentin stellt in diesem Zusammenhang ausdrücklich klar, dass Prozesse nur auf der Stufe Verwaltungsrat eingeleitet und abgeschlossen werden dürfen. Dies ist klar im Funktionendiagramm geregelt. Auch ein Vergleich kann deshalb durch die Geschäftsleitung nur mit Zustimmung des Verwaltungsrats abgeschlossen werden.

## **1.3 Pendenzenliste**

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

- F. Schmid bemerkt, dass die Marketing GmbH erst nach mehrmaliger Aufforderung und nur rudimentär eine Offerte zur Moderation der Strategietagung eingereicht hat. Die Firma New Generation hat dagegen eine

ausgezeichnete Offerte eingereicht, welche nun von der Muster AG akzeptiert wird.

- Als Massnahme zur Eingrenzung von transitorischen Aktiven und Passiven wurde das Reporting entsprechend ergänzt.
- Die Pendenz betr. Kundenprofitabilität erfordert zusätzliche Abklärungen durch den CFO. Als neuer Termin wird der 30.11.2022 angesetzt.

***Der VR-Sekretär wird beauftragt, wie immer das Protokoll innert 17 Tagen zu verfassen und die aktualisierte Pendenzenliste als Anhang dem Protokoll beizufügen.***

## 2. CEO-Report

Der CEO-Report per Februar 2022 wurde allen Verwaltungsräten per verschlüsselter E-Mail am 15.3.2022 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. Schmid folgende Bemerkungen an:

- Der konsolidierte Umsatz liegt per 28.2.2022 rund 3,5 % unter Budget. Nur die Abteilung Musterproduktion erreichte einen Umsatz über Budget. Dafür liegt nun der Auftragsbestand insgesamt rund 4% über Budget. M. 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.***

- Für die Firma Konkurrenzia AG wurde entsprechend der neuen Strategie ein Richtangebot für XL und XXL Musterprodukte mit MM-Verschluss abgegeben. Auf Nachfrage von D. Freundlich bestätigt der CEO, dass der MM-Verschluss zum Patent angemeldet wurde.
- Der problematische Markt ist noch immer die Westschweiz. Hier liegt der Umsatz 9,4% unter Budget, jedoch leicht über Vorjahr. Die Stimmung beim Aussendienst ist unverändert schlecht. Dazu bemängelt M. Roth, dass vom Verkaufsdirektor Westschweiz trotz Anregung durch den

R. Meier bis 15.4.22 Protokoll der VR-Sitzung vom 1.4.2022 und Aktualisierung der Pendenzenliste

S. Ehrlich bis 15.5.22 Vorjahreszahlen in Monatsreport integrieren

VR-Präsidenten bisher noch kein konkreter Antrag für mögliche Massnahmen gestellt wurde. Der CEO anerkennt diesen Einwand und ergänzt, dass auch in der Schulung und Betreuung des Aussendiensts Mängel festzustellen sind.

***Nach eingehender Diskussion beauftragt der Verwaltungsrat den CEO, dem Verkaufsdirektor Westschweiz die Bedenken des Verwaltungsrats mitzuteilen und ihn aufzufordern, konkrete personelle Unterstützung anzufordern, um die eingeleiteten Massnahmen konsequent umsetzen zu können. Gleichzeitig wird der Verkaufsdirektor Westschweiz für die nächste Sitzung zu einer aktuellen Berichterstattung eingeladen. Dazu ist ein separates Traktandum vorzusehen.***

Der CEO orientiert weiter, dass sämtliche Standorte der Muster-Gruppe erfolgreich nach ISO 9001 rezertifiziert wurden. Das Risk Management wurde im Managementhandbuch eingearbeitet und wird nun systematisch aufgebaut. D. Freundlich beanstandet in diesem Zusammenhang, dass die Anzahl der Kundenreklamationen noch immer über der vorgegebenen Zielgrösse liegen. In diesem Punkt muss die Qualität dringend verbessert werden.

Der COO P. Nagel hat per 31.6.2022 gekündigt; er wäre nicht abgeneigt, die Firma früher zu verlassen. Ein früherer Austritt kommt nach Ansicht von H. Dentzler nur bei entsprechendem Ersatz infrage. Die Suche nach einem neuen COO ist unter Leitung des Nomination und Remuneration Committee bereits angelaufen. Der VR-Sekretär erinnert daran, dass der COO eine Kollektivunterschrift zu zweien führt.

***Der Verwaltungsrat beschliesst einstimmig, dass die Unterschriftsberechtigung des COO Peter Nagel, von Winterthur, 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. Die VR-Präsidentin dankt an dieser Stelle dem CEO für die ausgezeichnete Firmenpräsentation am 16.3.2020 im Rahmen der Internationalen ABC-Ausstellung in Frankfurt.

F. Schmid bis 17.4.22 Bedenken des VR an VD Westschweiz mitteilen und Aufforderung zu konkreten Anträgen

R. Meier bis 10.5.22 Einladung VD Westschweiz zur nächsten VR-Sitzung

R. Meier bis 5.4.22 Löschung der Unterschrift von P. Nagel im Handelsregister

### **3. CFO-Report**

#### **3.1 Standardreport**

Der CFO-Report per Ende Februar wurde allen Anwesenden fristgerecht am 15.3.2022 per verschlüsselter E-Mail zuge-  
stellt.

Auf Frage der VR-Präsidentin erörtert S. Ehrlich vorab die Gründe für den grossen Cashzufluss im Februar von TCHF 1267. Hauptgrund war die pünktliche Zahlung aus dem Advance-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 2022 wird deshalb auf CHF 63,3 Mio. reduziert. Die plötzliche Negativabweichung im Forecast wird intensiv diskutiert.

***Der CFO wird beauftragt, bis zum 30.4.2022 dem Verwaltungsrat eine detaillierte Analyse der Gründe für diese Reduktion zu liefern und Massnahmen zur kurzfristigen Korrektur vorzuschlagen. Die Ergebnisse werden am 3.5.2022 von 07.00 bis 08.30 anlässlich einer Telefonkonferenz besprochen, die vom VR-Sekretär zu organisieren ist.***

Die VR-Präsidentin empfiehlt, Massnahmen im Personalbereich zu prüfen, z.B. Bezug von Ferien und Kompensation von Überstunden, Auflösung von Rückstellungen für Boni, da Ziele nicht erreicht werden, wodurch entsprechende Abgrenzungen aufgelöst werden können.

Der CFO legt den Anwesenden den aktualisierten Liquiditätsplan für die nächsten 12 Monate vor. Daraus ergibt sich, dass stets genügend Liquidität vorhanden sein wird. Der tiefste Punkt wird im Januar 2023 mit TCHF 1'967 ohne Berücksichtigung der Kreditlimite bei der ABC-Bank erreicht.

Auf Nachfrage von D. Freundlich bestätigt der CFO abschliessend, dass sämtliche Steuern und Sozialversicherungen ordnungsgemäss gebucht und soweit fällig bezahlt sind.

#### **3.2 Revision**

Der CFO kann mitteilen, dass die Revision plangemäss stattgefunden hat. Die vom Audit Committee vorgegebenen Punkte im Auditplan wurden dabei alle berücksichtigt. Lediglich bei der Überprüfung des IKS wurden noch einige Schwachstellen gefunden. Dazu wird der CFO an der nächsten VR-Sitzung entsprechende Optimierungsanträge stellen.

S. Ehrlich bis 30.4.22 Analyse der Gründe für Reduktion Forecast und Vorschläge für Korrektur

R. Meier bis 3.5.22 Organisation der Telefonkonferenz betr. Analyse Forecast

Der Verwaltungsrat nimmt den Stand der Revisionsarbeiten zur Kenntnis und erwartet an der nächsten VR-Sitzung Optimierungsvorschläge für das IKS.

### **3.3 Businessplan 2022 bis 2025**

Dem Verwaltungsrat wurde vorgängig von der GL der Entwurf eines angepassten Businessplans 2022–2025 im Board System aufgeschaltet. Darin sind sämtliche Ergebnisse der Strategietagung berücksichtigt.

M. 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 Forecasts keinen Einfluss auf den vorgeschlagenen Businessplan haben wird.

Die VR-Präsidentin stellt fest, dass der Entwurf des Businessplan 2022–2025 im Audit Committee besprochen wurde und dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vorgeschlagen wird. Der Entwurf wird deshalb entgegen dem Antrag von M. Roth ausführlich besprochen. Es werden an einigen Stellen noch zusätzliche Detailangaben und Begründungen gewünscht.

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

*Der Verwaltungsrat verzichtet auf eine Abstimmung. Stattdessen wird der bereinigte Businessplan 2022–2025 an der nächsten Sitzung nochmals besprochen und erst dann allenfalls genehmigt.*

### **3.4 Refinanzierung**

Die VR-Präsidentin beantragt eine Überprüfung der bestehenden Finanzierung im Hinblick auf eine mögliche Verbesserung unter der Annahme einer Stand-alone-Lösung auf Basis der erreichten Performance. Eine Refinanzierung könnte nach folgendem Zeitplan ablaufen:

- bis 7.5.2022 Erstellung eines Spreadsheets mit Kennzahlen zu den bestehenden Krediten und Covenants sowie Interdependenzen
- bis 7.5.2022 Formulierung der Zielsetzungen der Aktionäre
- bis 17.9.2022 Erstellung eines Booklets für die Banken mit Ausgangslage, Ist-Situation und Businessplan

S. Ehrlich bis 21.5.22 Detailangaben zu Business Plan 2022 - 2025

- bis 31.12.2022 Unterzeichnung der neuen Finanzierungsverträge
- bis 31.1.2022 Vollzug bzw. Umsetzung der Refinanzierung

Die VR-Präsidentin schlägt vor, dass neben den bestehenden Banken ABC und DEF nun auch die GH-Bank und die MN-Bank angefragt werden. M. Roth wird aus Sicht der Hauptaktionärin allfällige Ergänzungen bekannt geben.

Der Verwaltungsrat ist mit diesem Vorschlag einverstanden und beauftragt den CFO, an der nächsten Sitzung über den Stand dieses Projekts zu berichten.

#### **4. Committee Reports**

##### **4.1 Report Audit Committee**

P. Paulsen verweist auf das Protokoll der Sitzung des Audit Committee vom 22.3.2022, welches vorgängig im Board System aufgeschaltet wurde.

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

P. Paulsen stellt die Problematik von ISAE 3402 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 ISAE 3402 wird bereits in der Ausschreibung der Firma Promatus 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 ISAE 3402 zu erfüllen.

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

M. Roth bis 7.5.22 Ergänzung der Bankenliste betr. Refinanzierung

S. Ehrlich bis 21.5.22 Bericht über Stand Projekt Refinanzierung



## 4.2 Report Remuneration and Nomination Committee

H. Dentzler teilt mit, dass die nächste Sitzung des RNC am 21.5.2022 stattfinden wird. Dann werden die Zielvereinbarungen mit dem Management 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 das RNC eine Vorbesprechung und Bereinigung durchführen.

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

H. Dentzler bis  
21.5.22 Im RNC  
Vorprüfung der Business Conduct Guidelines

## 5. Personelles

### 5.1 Management Development Plan

A. Holzer 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 Potenzials 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 M. Roth kann A. Holzer mitteilen, dass die vorgeschlagenen Mitarbeitergespräche und die vorgesehene Potenzialqualifikation von den Kadermitarbeitern begrüsst und erwartet werden, um die bemängelten Defizite in der Kommunikation zu beheben.

P. Paulsen 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. P. Paulsen beantragt deshalb, dieses Projekt vorerst bis Mitte 2023 zu verschieben und bis dahin die resultierenden finanziellen Konsequenzen im Detail abzuklären.

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

*Nach eingehender Diskussion beschliesst der Verwaltungsrat mit Gegenstimme von P. Paulsen vorab, das Projekt nicht zu verschieben. Auf Antrag des VR-Präsidenten wird sodann ebenfalls mit Gegenstimme von P. Paulsen entschieden, das Projekt Management Development Plan wie vom Leiter HR vorgeschlagen bis Ende 2022 umzusetzen. A. Holzer wird beauftragt, bis zum 15.6.2022 einen schriftlichen Bericht über die Umsetzung inkl. resultierender finanzieller Auswirkungen dem Verwaltungsrat zuzustellen.*

## **5.2 Absentismus**

A. Holzer verweist zu diesem Punkt einleitend auf seinen Bericht vom 3.3.2022 zum Thema Entwicklung der Krankheitsabsenzen und Kurzabsenzen, der im Board System aufgeschaltet wurde. Eine Absenzenquote von über 4% ist alarmierend und hat gravierende finanzielle Konsequenzen. Er begründet deshalb kurz die im Bericht enthaltenen Anträge betr. Massnahmen zur Reduktion des Absentismus. Konkret wird von A. Holzer beantragt, dass zukünftig pro Kalenderjahr bei der ersten Krankheitsabsenz ab dem dritten Tag nur noch eine Lohnfortzahlung in der Höhe von 80% erfolgt und

A. Holzer bis  
15.6.2022 Bericht an  
VR betr. Umsetzung  
Management Deve-  
lopment Plan

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.

Die VR-Präsidentin befürwortet den Antrag von A. Holzer, dass im Krankheitsfalle eine Karenzfrist ab der zweiten Arbeitsverhinderung im gleichen Kalenderjahr eingeführt wird. Bei Entschädigungen durch die SUVA würden die ersten drei 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 2023 eingeführt werden. A. Holzer wird mit der Umsetzung beauftragt.***

Der VR-Sekretär gibt im Hinblick auf die Rechtssituation zu bedenken, dass jedem Mitarbeiter ein neuer Arbeitsvertrag vorgelegt werden muss, da die Änderung der Lohnfortzahlung einer Änderung des Arbeitsvertrags 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.***

### **6.2 Aktienübertragung T. Nauer**

Die VR-Präsidentin stellt fest, dass T. Nauer bereits am 28.1.2022 je einen Aktienübertragungsvertrag mit seinen Söhnen abgeschlossen hat. Danach werden von ihm mit Wirkung per 1.2.2022 folgende Aktien der Muster AG inkl. Dividendenanspruch per 2021 übertragen:

A. Holzer bis  
1.1.2023 Umsetzung  
der Massnahmen zur  
Reduktion des Ab-  
sentismus

- an Fritz Nauer, Neubastr. 7, 9000 St.Gallen, 50 Namenaktien à nom. CHF 100 (Zertifikat Nr. 17) und 45 Namenaktien à nom. CHF 1000 (Zertifikate Nr. 40–48)
- an Bruno Nauer, Unterdorf 20, 8000 Zürich, 50 Namenaktien à nom. CHF 1000 (Zertifikate Nr. 30–39)

Erst mit Schreiben vom 6.3.2022 hat T. Nauer 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.***

### **6.3 Risk Management**

Dem Verwaltungsrat wurde zu diesem Punkt vorgängig die Information «Top Ten Risks» und der Antrag «Vertiefte Risikoanalyse» zugestellt. Für ergänzende Auskünfte wird zu diesem Traktandum R. Widmer als Projektleiter begrüsst.

R. Widmer kann feststellen, dass von den Mitarbeitern total 217 Risiken bei einem Rücklauf von 52% der Fragebogen identifiziert wurden. Nach dem Triage-Prozess ergab sich eine konsolidierte Master List von 47 Risiken. An einem Workshop wurden folgende Top-Ten-Risiken, Massnahmen und Verantwortliche bestimmt:

- IT-Sicherheit
- Lizenzkündigungen
- Ausfall Produktionslinien
- Staatliche Eingriffe und Beschränkungen
- Mandatsverluste
- Arbeitssicherheit
- Projektrisiken
- Offertprozess
- Vertragsmanagement
- Kundenbonität

Als nächster Schritt sollen die Top-Ten-Risiken vertieft analysiert werden, um dann für die obersten vier Risiken die möglichen Massnahmen mit entsprechenden Kostenfolgen an der nächsten VR-Sitzung vorstellen zu können. Diese

R. Meier bis 17.4.22  
Nachführung Aktienbuch und Mitteilung an T. Nauer

Vorgehensweise wird vom Verwaltungsrat nach kurzer Diskussion einstimmig gutgeheissen.

Der CFO ergänzt, dass mit dem Broker von AON die Versicherungsüberprüfung bereits stattgefunden hat. Aus der Detailanalyse könnten sich jedoch nochmals Anpassungen ergeben.

***Die VR-Präsidentin wünscht deshalb, dass das Audit Committee bis Ende Juni die Überprüfung der Versicherungen aufgrund der Detailanalyse vornimmt. P. Paulsen nimmt den Auftrag entgegen.***

P. Paulsen bis  
30.6.22 Überprüfung  
der Versicherungen

## **7. Nächste Sitzung**

Die nächste VR-Sitzung ist gemäss Jahresplanung auf den 21.5.2022 um 13.00 Uhr in den Räumlichkeiten der Muster-gesellschaft AG in Zürich festgelegt. Vorgehend findet um 11.00 Uhr eine Sitzung des RNC statt.

Neben den Standardtraktanden werden folgende Zusatz-traktanden 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 2022–2025
- Kostensenkungsprogramm «Fit Plus»

## **8. Allgemeine Umfrage**

Die VR-Präsidentin orientiert über eine drohende Klage der Immo Treuhand GmbH im Zusammenhang mit dem Liegenschaftsvertrag vom 18.2.2016. Bis jetzt ist die GL der Muster AG davon ausgegangen, aufgrund eines noch nicht eingetragenen, aber zugesagten Fahrrechts selbst noch eine Forderung in Höhe von CHF 175'000.– 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 geltend.

***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.***

Die allgemeine Umfrage wird nicht weiter benützt.

## **9. VR Interna**

H. Dentzler legt in seiner Funktion als Präsident des RNC die Auswertung der GL-Qualifikation vor. Der COO hat die schwächsten Resultate erreicht; dies dürfte auch der wirkliche Grund für seine Kündigung gewesen sein. Aber auch beim CFO besteht noch ein Verbesserungspotenzial. In Zusammenarbeit mit dem HR-Beratungsunternehmen XPeople wurde ein konkreter Aus- und Weiterbildungsplan gemäss Beilage entworfen.

***Der VR diskutiert die Resultate der GL-Qualifikation und den Vorschlag des RNC intensiv. Schliesslich wird dem Aus- und Weiterbildungsplan für den CFO zugestimmt.***

***H. Dentzler wird beauftragt, den CFO zu orientieren und für die Umsetzung der Aus- und Weiterbildung besorgt zu sein.***

S. Ehrlich bis  
21.5.2022 Abklärung  
Rechtsschutzversicherung  
und Rückstellung für Prozess  
Immo Treuhand AG

H. Dentzler bis  
10.4.2022 Orientierung  
CFO über Aus- und  
Weiterbildungsplan

Um 17.30 Uhr schliesst Die VR-Präsidentin die VR-Sitzung mit dem besten Dank für die konstruktive Mitarbeit.

St.Gallen, den 10. April 2022

Die VR-Präsidentin:

Der VR-Sekretär:

---

Nora Eismann

---

Rolf Meier

**Anhänge:**

1. Aktualisierte Pendenzenliste per 1.4.2022
2. Aus- und Weiterbildungsplan für GL per 2022

**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)

**MUSTERGESELLSCHAFT AG**  
**Pendenzenliste 3/2022 per 1.4.2022**

<b>Termin</b>	<b>Pendenz</b>	<b>Verantwortlich</b>	<b>Ursprung</b>
05.04.2022	Löschung der Unterschrift von P. Nagel im Handelsregister	R. Meier	3/2022 S. 4
10.04.2022	Orientierung CFO über Aus- und Weiterbildung und Kontrolle der Umsetzung	H. Dentzler	3/2022 S. 11
17.04.2022	Nachführung Aktienbuch und Mitteilung an T. Nauer	R. Meier	3/2022 S. 9
15.04.2022	Protokoll der VR-Sitzung vom 1.4.2017 und Aktualisierung der Pendenzenliste	R. Meier	3/2022 S. 3
17.04.2022	Bedenken des VR an VD Westschweiz mitteilen und Aufforderung zu konkreten Anträgen	F. Schmid	3/2022 S. 4
30.04.2022	Analyse der Gründe für die Reduktion des Forecasts und Vorschläge für Korrekturmaßnahmen	S. Ehrlich	3/2022 S. 5
03.05.2022	Organisation der Telefonkonferenz betr. Analyse Forecast	R. Meier	3/2022 S. 5
07.05.2022	Ergänzung der Bankenliste betr. Refinanzierung	M. Roth	3/2022 S. 6
10.05.2022	Einladung VD Westschweiz zur nächsten Sitzung	R. Meier	3/2022 S. 4
15.05.2022	Vorjahreszahlen in Monatsreport integrieren	S. Ehrlich	3/2022 S. 4
21.05.2022	Abklärung betr. Rechtsschutzversicherung und Rückstellung für Prozess Immo Treuhand AG	S. Ehrlich	3/2022 S. 11
21.05.2022	Detailangaben zu Businessplan 2007 -2012	S. Ehrlich	3/2022 S. 6
21.05.2020	Bericht über Stand Projekt Refinanzierung	S. Ehrlich	3/2022 S. 6
21.05.2022	Im RNC Vorprüfung der Business Conduct Guidelines	H. Dentzler	3/2022 S. 7
15.06.2022	Bericht an VR betr. Umsetzung Management Development Plan	A. Holzer	3/2022 S. 8
30.06.2022	Überprüfung der Versicherungen	P. Paulsen	3/2022 S. 10
<del>31.07.2021</del> 30.11.2022	Analyse der Kundenprofitabilität sämtlicher B-Verträge	S. Ehrlich	4/2021 S. 6 3/2020 S. 4
01.01.2023	Umsetzung der Massnahmen zur Reduktion des Absentismus	A. Holzer	3/2022 S. 9



## Anhang F: Muster Protokollauszug

### AUSZUG AUS DEM PROTOKOLL 03/2022

der

### VERWALTUNGSRATSSITZUNG

der

### MUSTER AG

abgehalten am Freitag, den 1. April 2022 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)
  - ...
  - ...

- Entschuldigt:** – Markus Abderhalden, Verwaltungsrat (Auslandsabwesenheit)

## 2. CEO-REPORT

...

- Der COO T. Eichmann hat per 31.6.2022 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.***

...

\*\*\*\*\*

St. Gallen, den 10. April 2022

Der VR-Präsident:

Der VR-Sekretär:

\_\_\_\_\_  
Franz Franzmann

\_\_\_\_\_  
Rolf Hofer

## **Anhang G: Muster Protokoll einer ordentlichen Generalversammlung**

### **PROTOKOLL DER 4. ORDENTLICHEN GENERALVERSAMMLUNG DER MUSTERBANK AG**

**Donnerstag, 19. Mai 2022, 18.00 Uhr**

**Messezentrum Zürich, Halle 5**

#### **An der heutigen GV nehmen zusammen mit den Aktionären teil:**

- Dr. Xaver Meier                      Präsident des Verwaltungsrats und Vorsitzender der GV
- Hans Hansen                        Vizepräsident des Verwaltungsrats
- Dr. Claudia Halter                Mitglied des Verwaltungsrats
- Peter Petersen                    Mitglied des Verwaltungsrats
- Michael Andersen               Mitglied des Verwaltungsrats
- Dr. Heiko Franzmann            Präsident der Geschäftsleitung
- Marko Albert                       Mitglied der Geschäftsleitung
- Martina Müller-Reichlin        Mitglied der Geschäftsleitung
- Franz Hager                       Sekretär des Verwaltungsrats und Protokollführer
- Ernst Fröhlich                    Leiter Stimmzähler
- Martin Ernst                       Stimmzähler
- Sandra Koch                       Stimmzählerin
- Dr. Michael Marxen              Unabhängiger Stimmrechtsvertreter
- Daniel Donnerstag               Organvertreter
- Dr. Lydia Lacher                 Vertreterin der Revisionsstelle Clear Revision AG, Oerlikon

### **Begrüssung und formelle Feststellungen:**

Das Begrüssungsreferat des Präsidenten des Verwaltungsrats und Vorsitzenden der Generalversammlung, Dr. Xaver Meier, befindet sich im Anhang zu diesem Protokoll.

Der Vorsitzende eröffnet die GV und stellt fest, dass diese durch Publikation im Schweizerischen Handelsamtsblatt und im Zürcher Tagblatt vom 3. und 4. April 2022 nach Gesetz und Statuten ordnungsgemäss einberufen wurde. Sämtlichen am 22. April 2022 im Aktienregister eingetragenen Namenaktionären wurde zusätzlich eine persönliche Einladung mit Traktandenliste zugestellt.

Die Einladung zur Einreichung von Traktandierungsbegehren wurde am 14. Februar 2022 im Schweizerischen Handelsamtsblatt und in der Zürcher Tagblatt publiziert. Innerhalb der angesetzten Frist sind keine Einträge eingegangen.

Das gesamte Aktienkapital per 22.05.2022 beträgt CHF 195'069'900 (1'950'699 Namenaktien mit Nennwert in Höhe von CHF 100.–). Die Zahl der anwesenden Aktionäre und der vertretenen Stimmen sowie das vertretene Kapital wurden an der Eingangskontrolle nach Versammlungsbeginn wie folgt ermittelt:

726'635 Namenaktien (37,25 % der stimmberechtigten Aktien) werden durch 3'744 Aktionäre sowie 4 institutionelle Stimmrechtsvertreter vertreten. Davon werden vertreten:

- 2'741 Namenaktien durch andere Aktionäre;
- 17'984 Namenaktien durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter Dr. Michael Marxen;
- 71'936 Namenaktien durch den Organvertreter im Sinne von Art. 689c OR.

Es werden keine Aktien durch Depotvertreter im Sinne von Art. 689d OR vertreten.

Der Vorsitzende teilt mit, die Präsenzkontrolle werde weitergeführt. Aktionäre, welche die GV während der Versammlung verlassen, werden gebeten, sich mit dem Stimmmaterial am Eingang abzumelden.

Der Vorsitzende stellt fest, die GV ist ordnungsgemäss konstituiert und beschlussfähig.

Der Vorsitzende erklärt den Ablauf für Wortmeldungen durch Aktionäre: Der Redner hat für seine Wortmeldung am Rednerpult max. 3 Minuten Zeit. Die Aktionäre mit Wortmeldungen werden ersucht, sich bereits jetzt am Wortmeldeschalter anzumelden.

Die traktandierten Abstimmungen und Wahlen werden offen durchgeführt. Allfällige Anträge auf andere Abstimmungsmodalitäten sind vorgängig beim Wortmeldeschalter zu begehren.

Der Vorsitzende gibt bekannt, dass das Protokoll der heutigen 4. Ordentlichen GV vom 9. Juni bis 18. Juli 2022 am Hauptsitz der Musterbank in Zürich während den Öffnungszeiten zur Einsicht aufliegt und ab dem 9. Juni 2022 über die Internetseite [www.musterbank.ch](http://www.musterbank.ch) bestellt werden kann.

Der Vorsitzende macht darauf aufmerksam, dass das gesprochene Wort und das Bild der GV aufgezeichnet werden. Es wird kein Widerspruch erhoben.

**Die GV behandelt die Traktanden wie folgt:**

1. Erläuterungen zu Jahresbericht und Jahresrechnung für das Jahr 2021
2. Kenntnisnahme vom Bericht der Revisionsstelle
3. Genehmigung des Jahresberichtes
4. Genehmigung der Jahresrechnung
5. Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats
6. Verwendung des Bilanzgewinns
7. Wahlen
  - 7.1. Wahl von Frau Dr. Claudia Halter als Mitglied des Verwaltungsrats
  - 7.2. Wahl von Herrn Peter Petersen als Mitglied des Verwaltungsrats
  - 7.3. Wahl der Revisionsstelle

**1. Erläuterungen zu Jahresbericht und Jahresrechnung für das Jahr 2021**

Die Erläuterungen des Präsidenten der Geschäftsleitung, Heiko Franzmann, zum Jahresbericht und Jahresrechnung befinden sich im Anhang zu diesem Protokoll.

Für Fragen und Diskussion zum Jahresbericht und zur Jahresrechnung wird im Rahmen der Traktanden 3 und 4 Gelegenheit geboten.

***Die Erläuterungen zum Jahresbericht und zur Jahresrechnung 2021 werden zur Kenntnis genommen.***

## **2. Kenntnisnahme vom Bericht der Revisionsstelle**

Der Bericht der Revisionsstelle Clear Revision AG ist im Geschäftsbericht 2021 abgedruckt. Dieser ist seit 27. März 2022 am Hauptsitz der Musterbank AG einsehbar und kann über die Internetseite [www.musterbank.ch](http://www.musterbank.ch) bestellt werden.

Die Clear Revision AG kommt zum Schluss, dass die Buchführung, die Jahresrechnung sowie der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entsprechen. Sie empfiehlt, die Jahresrechnung 2021 zu genehmigen.

Die Vertreterin der Revisionsgesellschaft Clear Revision AG, Lydia Lacher, bestätigte dem Vorsitzenden vor Beginn der heutigen Versammlung, aus Sicht der Revisionsstelle seien keine Ergänzungen anzubringen. Für Fragen und Diskussion zum Bericht wird im Rahmen der Traktanden 3 und 4 Gelegenheit geboten.

***Der Bericht der Revisionsstelle wird zur Kenntnis genommen.***

## **3. Genehmigung des Jahresberichtes**

Der Verwaltungsrat beantragt, den Jahresbericht für das Geschäftsjahr 2021 zu genehmigen.

Es liegt eine Wortmeldung vor. Der Aktionär stellt folgende Fragen:

1. In welcher Form nimmt die Musterbank AG ihre soziale Verantwortung wahr?
2. Fördert die Musterbank AG die Eingliederung behinderter Menschen in die Gesellschaft, nicht zuletzt auch zur Entlastung der Invalidenversicherung?

Der Vorsitzende erläutert, dass die Musterbank AG sich in vielfältiger Hinsicht für gesellschaftliche Anliegen einsetzt und rund 20 gemeinnützige Institutionen mit insgesamt CHF 1'250'000 unterstützt. Der Präsident der Geschäftsleitung ergänzt, dass die Musterbank AG auch behinderte Menschen beschäftigt und insbesondere auch Mitarbeiter, welche im Laufe ihres Berufslebens erkranken, stark unterstützen.

Die weitere Diskussion wird nicht gewünscht.

***Der Jahresbericht für das Geschäftsjahr 2021 wird mit wenigen Gegenstimmen und wenigen Enthaltungen genehmigt.***

#### 4. Genehmigung der Jahresrechnung

Der Verwaltungsrat beantragt, die Jahresrechnung der Musterbank AG für das Geschäftsjahr 2021 zu genehmigen.

Die Diskussion wird nicht gewünscht.

*Die Jahresrechnung für das Geschäftsjahr 2021 wird mit wenigen Gegenstimmen und wenigen Enthaltungen genehmigt.*

#### 5. Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat beantragt, den Mitgliedern des Verwaltungsrats einzeln für das Geschäftsjahr 2021 Entlastung zu erteilen.

Die Diskussion wird nicht gewünscht.

*Den Mitgliedern des Verwaltungsrats wird einzeln mit wenigen Gegenstimmen und wenigen Enthaltungen gemäss separater Liste im Anhang für das Geschäftsjahr 2021 Entlastung erteilt.*

#### 6. Verwendung des Bilanzgewinns

Der Verwaltungsrat beantragt, den Bilanzgewinn per 31.12.2021 der Musterbank AG wie folgt zu verwenden:

	<i>in 1'000 CHF</i>
Jahresgewinn gemäss Erfolgsrechnung	54'927
Gewinnvortrag vom Vorjahr	631
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>55'558</b>
Dividende von Brutto CHF 18.50 je Aktie	36'227
Zuweisung an die gesetzlichen Reserven	3'150
Zuweisung an die anderen Reserven	15'200
Gewinnvortrag auf neue Rechnung	981
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>55'558</b>

Die Diskussion wird nicht verlangt.

*Dem Antrag zur Verwendung des Bilanzgewinns wird mit wenigen Gegenstimmen und wenigen Enthaltungen zugestimmt.*

## **7. Wahlen**

### **7.1. Wahl von Frau Dr. Claudia Halter als Mitglied des Verwaltungsrats**

Der Verwaltungsrat beantragt, Frau Dr. Claudia Halter, deren Amtszeit heute abläuft, für eine einjährige Amtszeit bis zur ordentlichen Generalversammlung im Jahr 2023 als Mitglied des Verwaltungsrats wiederzuwählen.

Die Diskussion wird nicht verlangt.

***Dem Antrag des Verwaltungsrats, Frau Dr. Claudia Halter wiederzuwählen, wird mit wenigen Gegenstimmen und wenigen Enthaltungen zugestimmt.***

### **7.2. Wahl von Herrn Peter Petersen als Mitglied des Verwaltungsrats**

Der Verwaltungsrat beantragt, Herr Peter Petersen, dessen Amtszeit heute abläuft, für eine einjährige Amtszeit bis zur ordentlichen Generalversammlung im Jahr 2023 als Mitglied des Verwaltungsrats wiederzuwählen.

Die Diskussion wird nicht verlangt.

***Dem Antrag des Verwaltungsrats, Herr Peter Petersen wiederzuwählen, wird mit wenigen Gegenstimmen und wenigen Enthaltungen zugestimmt.***

### **7.3. Wahl der Revisionsstelle**

Der Verwaltungsrat beantragt, Clear Revision AG, Oerlikon, für eine einjährige Amtszeit bis zur ordentlichen Generalversammlung im Jahr 2023 als Revisionsstelle zu bestätigen.

Die Diskussion wird nicht verlangt.

***Dem Antrag des Verwaltungsrats, Clear Revision AG als Revisionsstelle zu bestätigen, wird mit wenigen Gegenstimmen und wenigen Enthaltungen zugestimmt.***

Der Vorsitzende schliesst die Generalversammlung um 19.15 Uhr. Die nächste ordentliche Generalversammlung findet am 7. Mai 2023 statt.

\*\*\*\*\*



Zürich, 23. Mai 2022

Der Präsident des Verwaltungsrats

Der Protokollführer

---

Dr. Xaver Meier

---

Franz Hager

**ANHÄNGE:**

- A1. Begrüssungsreferat des Präsidenten des Verwaltungsrats und Vorsitzenden der Generalversammlung, Dr. Xaver Meier.
- A2. Erläuterungen des Präsidenten der Geschäftsleitung, Heiko Franzmann, zum Jahresbericht und Jahresrechnung 2021.
- A3. Liste der Aktionäre, welche der Entlastung einzelner Aktionäre nicht zugestimmt oder sich enthalten haben mit Angabe der betroffenen VR-Mitglieder



# Anhang H: Muster Protokoll einer Universalversammlung

## PROTOKOLL

der

a.o. Generalversammlung/Universalversammlung

der

MUSTER AG

abgehalten am Montag, 23. August 2022 um 14.30 Uhr  
im Konferenzzimmer der Muster AG, Industriestrasse 1, 9000 St. Gallen

### I. FESTSTELLUNGEN

Der Präsident des Verwaltungsrates, Herr Franz Franzmann, übernimmt den Vorsitz und begrüsst die Versammlungsteilnehmer. Als Protokollführer schlägt er Herrn Walter Hansen und als Stimmzähler Herrn Reto Widmer vor. Nachdem gegen die vorgeschlagene Konstituierung keine Einwände gemacht worden sind, stellt der Vorsitzende Folgendes fest:

1. Sämtliche Aktien der Muster AG sind wie folgt vertreten:

– Franz Franzmann, pers. anwesend	100	Aktien
– Maria Bergmann, pers. anwesend	100	Aktien
– Norbert Hauser, als Vertreter der Beteiligungs Holding AG	73	Aktien
– Sandra Meier als Vertreter der Erben- gemeinschaft Würth sel.	<u>27</u>	<u>Aktien</u>

**Total Aktien** **300** **Aktien**

2. Die Einladung zur heutigen Versammlung erfolgte kurzfristig am 15. August 2022. Die vorliegende Versammlung soll jedoch als Universalversammlung im Sinne von Art. 701 OR abgehalten werden, womit weder Form- noch Fristvorschriften bezüglich der Einberufung zu beachten sind. Sämtliche Aktien

sind vertreten, und auf Nachfrage des Vorsitzenden wird kein Widerspruch gegen die Durchführung als Universalversammlung erhoben.

3. Die Revisionsstelle ist durch einen einstimmigen Beschluss aller Aktionäre von der Teilnahme an der heutigen ausserordentlichen Generalversammlung dispensiert worden. Ihr schriftlicher Bericht liegt vor.

Gegen diese Feststellungen werden keine Einwendungen erhoben.

## II. TRAKTANDEN

### 1. Kenntnisnahme des Rücktritts von Heinz Roth als VR-Mitglied

Der Vorsitzende stellt fest, dass Heinz Roth mit Schreiben vom 10. August 2022 aus gesundheitlichen Gründen per sofort als Verwaltungsratsmitglied zurückgetreten ist. Das Rücktrittsschreiben liegt vor.

*Die ausserordentliche Generalversammlung nimmt Kenntnis vom Rücktritt von Heinz Roth als Verwaltungsratsmitglied. Der Protokollführer Walter Hansen wird beauftragt, die Anmeldung zur Löschung im Handelsregister vorzubereiten.*

### 2. Ergänzungswahl in den Verwaltungsrat

Gemäss Statuten besteht der Verwaltungsrat aus mindestens fünf Mitgliedern. Durch den Rücktritt von Heinz Roth wird diese Zahl unterschritten, womit ein Organisationsmangel vorliegt. Die Generalversammlung muss deshalb umgehend eine Ersatzwahl vornehmen.

Der Verwaltungsrat schlägt der ausserordentlichen Generalversammlung Frau Heike Ernstmann, geb. am 12.5.1976, deutsche Staatsangehörige, wohnhaft an der Felsenstrasse 26 in 9000 St. Gallen, als Ersatz für den zurückgetretenen Verwaltungsrat zur Wahl vor.

Die Kandidatin ist anwesend und stellt sich der Generalversammlung kurz vor. Auf Wunsch der Anwesenden begründet sie ihre Motivation zur Mitwirkung im Verwaltungsrat und ihre internationale Erfahrung als Mehrwert im Falle einer Wahl.

*Die Generalversammlung wählt die Kandidatin Frau Heike Ernstmann einstimmig als neues Mitglied des Verwaltungsrats. Die Gewählte erklärt die Annahme des VR-Mandates. Der Protokollführer Walter Hansen wird beauftragt, die Anmeldung zur Eintragung im Handelsregister vorzubereiten.*

*Für die Einräumung der Unterschriftsberechtigung findet im Anschluss eine separate VR-Sitzung statt.*

Frau Heike Ernstmann bedankt sich für das entgegengebrachte Vertrauen und erklärt sich bereit, im Hinblick auf die Mandatsübernahme den VR-Intensivkurs der Swiss Board School zu absolvieren.

### **III. SCHLUSSBEMERKUNGEN**

Der Vorsitzende hält fest, dass während der gesamten Dauer der Versammlung sämtliche Aktien vertreten waren, und dass kein Widerspruch gegen die Durchführung der Versammlung erhoben wurde.

Der Vorsitzende schliesst die Versammlung um 15.40 Uhr.

\*\*\*\*\*

St. Gallen, den 24. August 2022

Der Vorsitzende:

Der Protokollführer:

---

Franz Franzmann

---

Walter Hansen



# Anhang I: Muster Protokoll einer Delegiertenversammlung

## PROTOKOLL DER DELEGIERTENVERSAMMLUNG

des Schweizer Musterverbandes SMV

vom 1. Juni 2022

13.30 bis 17:00 Uhr in der Sporthalle St. Gallen

**Vorsitz:** Dr. Alfred Mittler

Protokollführer: Manuel Kaiser

Teilnehmer:

- Behörden: .....
- Gäste/Verbände: .....
- Ehrenpräsidenten: .....
- Ehrenmitglieder: .....
- Preisträger: .....
- Vorstandsmitglieder: .....
- Geschäftsstelle: .....

Entschuldigt: .....

Der Vorsitzende begrüsst die Anwesenden zur ordentlichen Delegiertenversammlung (DV) des Schweizer Musterverbandes SMV in St. Gallen und bedankt sich bei der Musikgruppe «A-Capella+» für die Unterhaltung sowie bei den Mitgliedern für ihren grossen Einsatz zugunsten des Verbandes. Ein grosser Dank geht an die Ortsgruppe St. Gallen für die Organisation dieser GV. Der Vorsitzende

informiert, dass die DV simultan übersetzt wird, und stellt die Übersetzerin, Frau Maria Sprachwohl, vor. Der Vorsitzende begrüsst alle Gäste und übergibt dem Gastgeber der DV 2015, Fritz Beckried, das Wort.

F. Beckried bedankt sich bei den Mitgliedern, Freunden und Gästen und heisst alle recht herzlich in St. Gallen willkommen. Er freut sich, in St. Gallen die Durchführung einer DV zu ermöglichen, und wünscht allen einen angenehmen Aufenthalt und eine gute DV.

Der Vorsitzende bedankt sich bei F. Beckried für die Organisation und generell für die engagierte Zusammenarbeit der letzten Jahre.

Nach dem Eröffnungsteil leitet der Vorsitzende zum zweiten Teil der DV über. Dieser offizielle Teil wird gemäss Einladung und Traktandenliste abgehalten.

## **1. Begrüssung, Wahl der Stimmzähler**

Der Vorsitzende stellt einleitend fest:

- dass die Versammlung gemäss Art. 11 der Statuten ordnungsgemäss mit schriftlicher Einladung vom 14.4.2022 einberufen wurde,
- dass gemäss Präsenzkontrolle 18 Sektionsverbände mit total 75 Stimmen anwesend sind,
- dass über die gesamte DV durch den Protokollführer Manuel Kaiser ein Protokoll erstellt und die Wortmeldungen dazu elektronisch aufgezeichnet werden,
- dass die elektronische Aufzeichnung der DV nach Erstellung des Protokolls vernichtet wird.

Gegen diese Feststellungen werden keine Einwände gemacht.

Als Leiter des Wahlbüros amtiert Markus Kleber und als Wahlhelfer bzw. Stimmzähler werden Claude Gassmann und Martina Frutter vorgeschlagen.  
***Diese Vorschläge werden einstimmig angenommen.***

## **2. Protokoll der Delegiertenversammlung vom 31. Mai 2021**

Auf die Verlesung des Protokolls wird verzichtet. Das Protokoll wurde termingerecht versandt und an der DV aufgelegt. Es gibt keine Anträge auf Änderungen und Ergänzungen.

***Das Protokoll wird auf Antrag des Vorstandes einstimmig angenommen.***



### **3. Genehmigung des Jahresberichtes 2021**

Der Vorsitzende verweist auf den Jahresbericht 2021, der unter [www.schweizer-musterverband.ch](http://www.schweizer-musterverband.ch) vollständig publiziert wurde und nun auch an der DV aufliegt. Der Vorsitzende fasst die wichtigsten Punkte nochmals kurz zusammen. Es wird klar, dass auch das Jahr 2021 sehr arbeitsintensiv war, die gesetzten Ziele jedoch weitgehend erreicht werden konnten.

*Der Jahresbericht 2021 wird ohne Diskussion einstimmig genehmigt.*

### **4. Genehmigung der Jahresrechnung 2021**

M. Bonus präsentiert in seiner Funktion als Finanzchef die Jahresrechnung 2021 und verweist auf das den erfreulichen Gewinn von CHF 33'237. Zu diesem guten Jahresabschluss haben hauptsächlich die Mitgliederbeiträge sowie die Einsparungen bei den Personalkosten beigetragen. Der Rechtsfall TECHNIK Muster AG konnte mit einem Vergleich gelöst und abgeschlossen werden. Die Beziehung zur LERNEREI Muster AG läuft weiterhin gut und die Lehrmittel konnten ebenfalls gewinnbringend verkauft werden. Für weitere Fragen steht Jörg Malus, Buchhalter des Verbands, zur Verfügung. M. Bonus präsentiert die Fonds, die dem Verband erlauben, dessen Entwicklung zu fördern und die Existenz zu sichern. Der Finanzchef dankt dem Audit Committee für die geleistete Arbeit und übergibt dem Vorsitzenden des Audit Committee Kurt Messmer das Wort.

K. Messmer bemerkt, dass die Aufgabe des Audit Committee vor allem die Prüfung der Rechnung umfasst. Er teilt mit, dass die interne Buchhaltung von M. Bonus eine volle Transparenz ausweist und perfekt ausgeführt wurde. K. Messmer versichert im Namen des Audit Committee, dass der Verband kostenbewusst arbeitet. Der Vorsitzende bedankt sich bei M. Bonus und beim Audit Committee für die hervorragende Arbeit und verweist auf den Revisionsbericht.

*Die Jahresrechnung und der Revisionsbericht werden auf Antrag des Vorstandes einstimmig genehmigt.*

### **5. Entlastung des Zentralvorstandes**

Der Vorsitzende unterbreitet den Delegierten den Antrag, den Vorstand für seine gesamte Tätigkeit bis Ende 2021 in globo zu entlasten.

*Der Vorstand wird ohne Einwände für seine Tätigkeit bis Ende 2021 einstimmig entlastet.*

Der Vorsitzende bedankt sich für das Vertrauen in den Vorstand.

## **6. Festsetzung der Mitgliederbeiträge 2023**

Der Vorstand beantragt, den Mitgliederbeitrag für Aktivmitglieder auf Fr. 150.–, Junioren auf Fr. 90.–, Kollektivmitglieder auf Fr. 250.– und Gönner/Passivmitglieder auf Fr. 50.– zu belassen.

*Der Vorschlag des Vorstandes wird einstimmig angenommen.*

## **7. Genehmigung des Budget 2023**

M. Bonus erläutert das Budget 2023, sowie die längerfristige Finanzplanung bis ins Jahr 2019. Das Budget sieht ein positives Ergebnis von Fr. 25'000 vor.

*Das vorliegende Budget 2023 wird ohne Diskussion einstimmig genehmigt.*

## **8. Wahlen**

Der Vorsitzende stellt den Mitgliedern Andreas Studer als Kandidaten für das Zentralpräsidium vor. A. Studer wurde am 31. Juli 1970 geboren und ist Bürger von Oberbüren. Bereits an der letzten DV konnte er als Kandidat für die Nachfolge des Präsidenten präsentiert werden. Auf eine nochmalige persönliche Vorstellung wird deshalb verzichtet. Der Vorstand ist überzeugt, dass mit A. Studer ein kompetenter und zuverlässiger Nachfolger gefunden werden konnte, und schlägt ihn einstimmig zur Wahl vor.

*A. Studer wird einstimmig und mit Akklamation zum neuen Präsidenten des Verbandes für eine Amtsdauer von drei Jahren gewählt.*

Der Gewählte bedankt sich herzlich und erklärt Annahme der Wahl. Er teilt mit, dass er den vom Vorsitzenden eingeschlagenen Kurs beibehalten möchte. Sein grosses Anliegen ist es, alle 30'000 Mitglieder motiviert und überzeugt an Bord zu halten und mit ihnen die Freuden des Verbands zu teilen. Der Vorsitzende hat das Schwergewicht mit den Worten «global, einzigartig, transparent» nach innen gerichtet. Dieses Ziel soll jetzt auch nach aussen verwirklicht werden. Der neue Präsident will den Verband als Dachverband weiter stärken und national sowie international festigen.

Der Vorsitzende gratuliert A. Studer zu seiner Wahl und wünscht ihm von Herzen alles Gute und viel Erfolg. Er ist überzeugt, mit A. Studer den richtigen Mann für den Verband gefunden zu haben.

Weil kein neuer Finanzchef gefunden werden konnte, hat sich der bisherige Finanzchef M. Bonus bereit erklärt, sich für eine weitere Amtsperiode als Finanzchef zur Verfügung zu stellen.

***M. Bonus wird einstimmig als Finanzchef für eine Amtsdauer von drei Jahren wiedergewählt.***

M. Bonus bedankt sich für das ihm entgegengebrachte Vertrauen und erklärt ebenfalls Annahme der Wahl.

Gemäss Organisationsreglement zeichnen der neu gewählte Präsident und der Finanzchef je kollektiv zu zweien. Die Unterschrift des zurücktretenden Präsidenten ist im Handelsregister zu löschen.

Da die bisherige Revisionsstelle bereits neun Jahre für den Verband tätig war, schlägt der Vorsitzenden aus Gründen der Good Corporate Governance neu die Treuhand AG mit Sitz in Zürich zur Wahl vor. Von dieser Gesellschaft wurde die Wahlannahme bereits im Voraus vorsorglich erklärt.

***Die Treuhand AG wird einstimmig als neue Revisionsstelle für eine Amtsdauer von einem Jahr gewählt.***

***Zu neuen Ehrenmitgliedern des Verbandes werden vom Vorstand vorgeschlagen und durch die DV einstimmig bestätigt:***

- ***Dr. Alfred Mittler, St. Gallen***
- ***Martha Hofer, Gommiswald***

Der Geschäftsführer gratuliert allen neu gewählten Ehrenmitgliedern und bedankt sich nochmals speziell beim Vorsitzenden für die gute Zusammenarbeit. Er übergibt ihm ein Präsent im Namen der Geschäftsstelle. Der ganze Vorstand bedankt sich auch beim Vorsitzenden mit einem stehenden Applaus. Der Vorsitzende bedankt sich recht herzlich und spricht auch dem Geschäftsführer einen grossen Dank aus. Dessen stets erfolgreiche Arbeit wird ebenfalls mit stehendem Applaus anerkannt.

## **9. Nächste Delegiertenversammlung**

Die DV 2016 findet am 31. April 2023 in Oberbüren, Hotel Calanda, statt. Der Vorsitzende bedankt sich bei der Sektion 6 für die Zusage der Durchführung dieses Anlasses.

Die DV 2024 findet am 31. April 2024 in der Westschweiz statt. Der Ort ist noch nicht definitiv festgelegt. Die Sektion 2 hat ihre Kandidatur bereits bekannt gegeben.

## 10. Allgemeine Umfrage

Es werden keine Wortmeldungen verlangt.

Der Vorsitzende bedankt sich bei allen für ihr Engagement und schliesst die DV um 17:00 Uhr.

\*\*\*\*\*

Bern, 16. Juni 2022

Der Präsident:

Der Protokollführer:

\_\_\_\_\_  
Dr. Alfred Mittler

\_\_\_\_\_  
Manuel Kaiser

## Anhang J: Beschlussprotokoll einer GL-Sitzung

<b>Muster AG</b>	<b>Beschlussprotokoll GL-Sitzung 2/2022</b> GL-Sitzung vom Montag, 17. Januar 2022 13.00 bis 16.30 Uhr im Musterzimmer
Leitung Protokollführung	– CEO Fritz Ammann (AM) – CFO Urs Suter (SU)
Übrige Teilnehmer	– Jost Kuster (JK) – Kurt Kohler (KK) – Beatrice Lehner (BL)
Entschuldigt	niemand
Zur Kenntnis	VR-Präsident Dr. Max Muster

<b>TRAKTANDEN</b>	<b>Ver- antw.</b>	<b>Zeit</b>
1. Protokoll vom 4. Januar 2015, offene Punkte	AM	5'
2. Ausgangslage – externe / interne Vorkommnisse	JK	10'
3. Betrieb – Standortbestimmung	KK	60'
4. Administration – Übersicht und Zuständigkeiten		
5. Verschiedenes	AM	60'
6. Termine	Alle	20'

<p><b>1.</b></p>	<p><b>PROTOKOLL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Protokoll der GL-Sitzung vom 7.1.2022 wird genehmigt und verdankt. Keine offenen Punkte</li> <li>– SU neues Protokoll mit Pendenzenliste</li> </ul>	<p>SU</p>	<p>21.1.22</p>
<p><b>2.</b></p>	<p><b>AUSGANGSLAGE</b></p> <p><b>Vorkommnisse extern:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vertreter der Hauptkundin GOBE statteten am 11.1.2022 einen Besuch ab. Anwesend waren JK und SA. Das Gespräch verlief konstruktiv</li> <li>Das weitere Vorgehen wurde gemäss VR-Beschluss vereinbart. AM nimmt Einladung nach Basel wahr</li> </ul> <p><b>Vorkommnisse intern:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Frau KK ist ab sofort wieder 50% arbeitsfähig</li> </ul>	<p>AM</p>	<p>KW 4/5</p>
<p><b>3.</b></p>	<p><b>BETRIEB</b></p> <p><b>Produktion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inventuren vorgenommen, Ausstoss zur Sicherung der Lieferbereitschaft mit 3. Schicht erhöht. AVOR für KW3 durch BL gemacht</li> </ul> <p><b>Kunden / Lieferanten – Kontakte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– AM kontaktiert die Hauptkunden und Hauptlieferanten persönlich unmittelbar nach Eingang des Informationsschreibens über die Preiserhöhungen</li> </ul> <p><b>Entwicklungsprojekte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– AM fordert von JK eine Liste hängiger interner und externer Entwicklungsaufträge</li> </ul> <p><b>Risiko-Beurteilung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sicherheitsbestände Rohmaterial überprüfen</li> <li>– Alarmauslösung bezüglich Feuer, Wasser, Dampfkessel über Handy bei BL sicherstellen und Weiterleitung an KK und Hr. Führer sicherstellen</li> <li>– Allfällig negatives Verhalten von KU und LI beobachten</li> </ul>	<p>AM</p> <p>JK</p> <p>AM</p> <p>BL</p> <p>BL</p>	<p>17.1.22</p> <p>21.1.22</p> <p>17.1.22</p> <p>Sofort</p> <p>Sofort</p>

4.	<b>ADMINISTRATION</b> <b>Finanzplanung 2022–2025</b> – Entwurf durch JL an AM	JL	20.2.22
5.	<b>VERSCHIEDENES</b> <b>Ablage</b> – Abgeschlossenes Projekt Phoenix, sichten der Unterlagen und ordnen in Ablage bis Ende KW 6	KK	KW 6
6.	<b>TERMINE</b> GL-Sitzung 3 Fr. 21.01.22 0800–1000 Uhr GL-Sitzung 4 Fr. 04.01.22 1000–1200 Uhr GL-Sitzung 5 Fr. 18.02.22 1000–1200 Uhr		

St. Gallen, 15.1.22

F. Ammann / U. Suter





## **Anhang K: Muster Beschlussprotokoll einer Vorstandssitzung**

### **MUSTERSPORTVEREIN St. Gallen**

#### **Beschlussprotokoll 2/2022**

#### **der Vorstandssitzung Mustersportverein St. Gallen**

Datum: 20. Juni 2022

Ort: Gastwirtschaft am Rosenberg

Zeit: 19.00 bis 20.30 Uhr

Teilnehmer: Markus Obermeier (Vorsitzender, MO), Peter Steigauf (PS),  
Martha Steigab (MS), Jan Kobler (Protokollführer, JK)

Entschuldigt: Lea Aufderhalden (LA)

<b>Traktanden</b>	<b>Verant- wortung</b>	<b>Zeit / Termin</b>
1. Genehmigung des Protokolls 1/2022 vom 27. April 2015	MO	5'
2. Aufgabenverteilung Vorstand	Alle	15'
3. Nachfolgeregelung Clubpräsident	MO	10'
4. Planung Hauptversammlung 2023	PS	20'
5. Clubmeisterschaften 2022	MS	10'
6. Varia / Termine	Alle	10'

### 1. Genehmigung des letzten Protokolls

Das Protokoll 1/2022 vom 27.4.2022 wird genehmigt und verdankt. Keine offenen Punkte.		
JK führt das Protokoll mit Pendenzenliste.	JK	4.7.2022

### 2. Aufgabenverteilung Vorstand

Produktion und Versand Club-Info vierteljährlich durch LA, Beiträge durch Club-Mitglieder Hans Indermauer und Petra Zeier	LA	fortlaufend
Homepage:		
– News aktualisieren	MO	fortlaufend
– Fotos der Clubanlässe in Galerie laden	MO	30.7.2022
– Blog für gemeinsame Trainings und Diskussionen einrichten	JK	14.8.2022

### 3. Nachfolgeregelung Clubpräsident

Als mögliche Nachfolger werden die Mitglieder Urs Meier, Jürg Hasler und Monika Bacher einstimmig vorgeschlagen		
MO führt mit den Kandidaten Einzelgespräche bis zum 30.9.2015	MO	30.9.2022

### 4. Planung Hauptversammlung 2016

Reservation Restaurant «zur Weide» durch PS	PS	30.6.2022
Bildung Organisationskomitee mit PS als Vorsitzende und 2–3 Clubmitglieder durch PS	PS	31.7.2022
Jahres-Rückblick mit Foto-Show durch LA	LA	31.1.2023

## 5. Clubmeisterschaften

Halbe Woche vor jeweiligem Clubwettkampf Versand Erinnerung per Mail durch MS	MS	fortlaufend
Kommunikation Verschiebung Abschluss Clubmeisterschaft auf den 19. Oktober 2015 und Entgegennahme Anmeldungen bis 5. Oktober 2015 durch MS	MS	31.7.2022
MO beauftragt Gravur AG für Gravur Wanderpokal	MO	30.9.2022

## 6. Varia / Termine

LA entwirft Flyer über das Clubleben für Werbung von Neumitgliedern	LA	14.8.2022
Vorstandssitzung 3: Mo 10.10.22 19.00 Uhr Rest. Löwen Vorstandssitzung 4: Mo 12.12.22 19.00 Uhr Rest. Krone		

St. Gallen, den 28. April 2022

---

Markus Obermeier

---

Jan Kobler



## Anhang L: Muster Memorandum

Muster Consulting AG, Börsenstrasse 1, 9000 Zürich

---

### MEMORANDUM

**Dossier:** 012345 / ABC AG  
**Datum:** Zürich, 1. April 2022  
**Version:** Def. Vers. 2.0  
**Betreff:** Telefongespräch vom 30. März 2022 mit Dr. Felix Fröhlich, ABC AG, i.S. Notwendigkeit von Datumcode auf Produkten der ABC AG  
**An:** Interne Dokumentation  
**Von:** Remo Maier, Abt. Business Consulting

---

#### 1. Sachverhalt

Am 30. März 2022 rief um 14.30 Uhr Dr. Felix Fröhlich, CEO der ABC AG in Oberhausen, an. Er teilte mit, dass die Produkte der ABC AG mit einem Datumcode versehen werden (gelasert), damit man sie zurückverfolgen kann. Die ABC AG musste den Laser nunmehr allerdings aus technischen Gründen abstellen. Deswegen können die Produkte nicht mehr codiert werden. Eine Wiederinbetriebnahme des Codierungs-Lasers wäre mit beträchtlichen Kosten verbunden. Es soll deshalb nun geklärt werden, ob die Produkte der ABC AG überhaupt codiert und damit rückverfolgbar sein müssen, oder ob es reicht, wenn der Datumcode nur auf der Verpackung bzw. der Blisterkarte angebracht wird.

Die aufgeworfenen Fragen wurden durch die Abt. Business Consulting umgehend abgeklärt und Dr. Felix Fröhlich um 15.30 Uhr telefonisch mitgeteilt.

## 2. Fragestellungen

- a) Was sind die rechtlichen Grundlagen, welche ein Unternehmen zwingen, seine Produkte mit einem Datumscode auszuzeichnen?
- b) Reicht eine Codierung auf der Verpackung bzw. dem Blister aus oder muss wirklich das Produkt selbst gekennzeichnet werden.

## 3. Ergebnis der Abklärungen

Das Bundesgesetz über die Produktesicherheit (PrSG) gilt gemäss Art. 1 Abs. 1 PrSG für das gewerbliche und berufliche Inverkehrbringen von Produkten. Als Produkte gelten entsprechend Art. 2 Abs. 1 PrSG u.a. verwendungsbereite bewegliche Sachen. Als Inverkehrbringen gilt gemäss Art. 2 Abs. 2 PrSG insbesondere das entgeltliche Überlassen eines neuen Produktes.

Die so genannten «Nachmarktpflichten» gemäss Art. 8 PrSG gelten für Produkte, die für Konsumentinnen und Konsumenten bestimmt sind oder unter vernünftigerweise vorhersehbaren Bedingungen auch von Konsumentinnen und Konsumenten benutzt werden könnten. Es handelt sich dabei insbesondere um Produkte des üblichen Gebrauchs, die für die persönlichen und familiären Bedürfnisse Privater bestimmt sind. Bei den Produkten der ABC AG handelt es sich offensichtlich um Produkte, die für Konsumenten bestimmt sind. Die Produkte der ABC AG unterliegen somit den Nachmarktpflichten.

Laut den in Art. 8 Abs. 2 und 3 PrSG statuierten Vorschriften werden Hersteller oder Importeure dazu verpflichtet, Massnahmen zu treffen, damit sie in der Lage sind, auch nach dem Inverkehrbringen die vom Produkt ausgehenden Gefahren zu erkennen und das Erforderliche zur Gefahrenabwehr vorzukehren. Dazu gehört u.a. eine Meldepflicht an die Vollzugsorgane, wenn der Hersteller oder ein anderer Inverkehrbringer feststellt, dass ein Produkt die Sicherheit oder Gesundheit von Personen gefährdet (Botschaft zum Produktesicherheitsgesetz vom 25. Juni 2008, BBl 2008, S. 7441).

Ein Hersteller oder Importeur, der ein Produkt in Verkehr bringt, muss im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit *angemessene Massnahmen* treffen, um *während der angegebenen oder vernünftigerweise vorhersehbaren Gebrauchsdauer* eines Produktes das Produkt rückverfolgen zu können (Art. 8 Abs. 2 lit. c PrSG). Worin diese «angemessenen Massnahmen» bestehen, darüber schweigt sich das Gesetz aus. Die Massnahmen haben aber nach dem Sinn und Zweck des Gesetzes sicherzustellen, dass ein Hersteller oder Importeur während der gesamten «angegebenen oder vernünftigerweise vorhersehbaren Gebrauchsdauer eines Produktes»

nachweisen kann, wann, wo und z.B. in welcher Charge oder Serie sein Produkt produziert wurde. Nur so kann er sicherstellen, dass eine Meldung gemäss Art. 9 Abs. 5 PrSG an die zuständige Behörde über ein fehlerhaftes Produkt, von dem eine Gefahr für die Sicherheit oder die Gesundheit der Verwenderinnen und Verwender oder Dritter ausgeht, überhaupt möglich ist. Wird ein fehlerhaftes Produkt von einem Konsumenten gemeldet oder vorgelegt und sieht sich der Hersteller oder Importeur zu einer Warnung oder gar einem Rückruf gezwungen, so muss er ermitteln können, welche weiteren Produkte dieser Produktecharge betroffen sein könnten. Dies ist selbstredend auch in seinem eigenen Interesse.

Durch das Bundesgesetz über die technischen Handelshemmnisse (THG) soll vermieden werden, dass Schweizer Produzenten für die Schweiz und die EU unterschiedliche Produkte herstellen müssen. Die Gesetzgebung in der Schweiz wurde dadurch den Bestimmungen in der EU angepasst; eine Abweichung zum in der EU geltenden Recht liegt im Bereich der Rückverfolgung von Gebrauchsgegenständen nicht vor (vgl. den Bericht des Bundesrates zur Überprüfung der Abweichungen im schweizerischen Produkterecht vom in der EG geltenden Recht vom 31. Oktober 2007). Somit gilt die genannte Regelung bezüglich der Rückverfolgung grundsätzlich auch für in der EU verkaufte Produkte eines Schweizer Herstellers.

Des Weiteren erfüllt die schweizerische Regelung auch die Vorgaben bezüglich Rückverfolgung gemäss Art. 5 Ziff. 2 der EU Richtlinie 2001/95/EG vom 3. Dezember 2001 über die allgemeine Produktsicherheit. Da es sich bei der Richtlinie lediglich um ein Rahmengesetz handelt und eine Europäische Verordnung in diesem Bereich noch in Arbeit ist, sind bei einem Export auch die gesetzlichen Vorgaben des jeweiligen Exportlandes zu berücksichtigen.

So wurde die Richtlinie bspw. in Deutschland durch das Produktsicherheitsgesetz (ProdSG) umgesetzt, welches gemäss § 1 ProdSG (mit Ausnahmen) gilt, wenn im Rahmen einer Geschäftstätigkeit Produkte auf dem Markt bereitgestellt, ausgestellt oder erstmals verwendet werden. Nach § 6 Abs. 1 S. 1 Ziff. 3 ProdSG haben der Hersteller, sein Bevollmächtigter und der Einführer jeweils im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit bei der Bereitstellung eines Verbraucherproduktes auf dem Markt eine eindeutige Kennzeichnung zur Identifikation des Verbraucherproduktes anzubringen. Dadurch soll eine einfache Rückverfolgbarkeit des Produktes z.B. im Rückruffall ermöglicht werden. Diese Kennzeichnung ist nach § 6 Abs. 1 S. 2 ProdSG grundsätzlich auf dem Verbraucherprodukt selbst anzubringen. Eine Kennzeichnung lediglich auf der Verpackung reicht nur in Ausnahmefällen, wenn eine Anbringung der Kennzeichnung am Verbraucherprodukt selbst nicht möglich

ist. Die Anbringung nur auf der Verpackung muss durch einen sachlichen Grund wie z.B. die Grösse des Produktes oder dessen Beschaffenheit gerechtfertigt sein.

Die ABC AG muss folglich aufgrund der Bestimmungen des Schweizerischen Produktesicherheitsgesetzes mit «angemessenen Massnahmen» sicherstellen, dass sie ihre Produkte während der verlangten, «gesamten vernünftigerweise vorhersehbaren Gebrauchsdauer» identifizieren und nachverfolgen kann. Nur so könnte sie im Falle einer Fehlerhaftigkeit eines Produktes – worin immer diese auch bestehen könnte – entsprechende Massnahmen ergreifen, wie bspw. den Rückruf der entsprechenden Charge einzuleiten oder die entsprechende Behörde zu informieren. Bei einem Produkt der ABC AG, das wohl im Normalfall über mehrere Jahre hinweg gebraucht werden kann, ist es in aller Regel so, dass die Verpackung bzw. die Blisterkarte weggeworfen wird, wenn das Produkt zum ersten Mal verwendet wird. Zumindest ist davon auszugehen, dass die Verpackung vom Kunden nicht während der gesamten Gebrauchsdauer aufbewahrt wird. Ist ein zur Identifizierung verwendeter Code nur auf der Verpackung bzw. dem Blister und nicht auf dem Produkt selbst angebracht, ist eine Identifikation und Rückverfolgung des Produktes nach dem Entsorgen der Verpackung bzw. des Blisters nicht mehr möglich.

Noch eindeutiger als in der Schweiz ist die Gesetzeslage in Deutschland. Bei einem Export von Produkten der ABC AG an einen Importeur oder an einen Endverkäufer im Ausland ist das dort anwendbare und für die Produkte der ABC AG geltende Produktesicherheitsgesetz zu beachten. Nach dem oben Gesagten ist die ABC AG auch in Deutschland nach klarem Gesetzeswortlaut von § 6 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 ProdSG verpflichtet, eine eindeutige Kennzeichnung der Produkte der ABC AG auf dem Verbraucherprodukt selbst anzubringen, welche eine Identifikation des Produktes ermöglicht.

#### **4. Weiteres Vorgehen**

Dr. Felix Fröhlich hat die Ergebnisse der Abklärungen zur Kenntnis genommen. Der defekte Laser wird nach seinen Angaben nun entweder repariert oder durch einen neuen ersetzt.

Für die Abt. Business Consulting besteht keine Pendeuz in dieser Angelegenheit.

\*\*\*\*\*



## **Anhang M: Evaluation der Protokollführung**

### **CHECKLISTE ZUR EVALUATION DER PROTOKOLLFÜHRUNG**

#### **I. Organisation der Protokollführung**

- Sind allfällige gesetzliche oder statutarische Vorgaben zur Protokollführung bekannt und eingehalten?
- Ist im Organisationsreglement klargestellt, wer für die Protokollführung an den VR-Sitzungen oder an den Ausschuss-Sitzungen verantwortlich ist?
- Gibt es einen Stellenbeschrieb für den Protokollführer oder die Protokollführerin?
- Hat der Verwaltungsrat bei seiner Konstituierung auch den Protokollführer oder die Protokollführerin bestimmt?
- Wird im Organisationsreglement, im Stellenbeschrieb oder in einem Unterschriftenreglement festgehalten, ob der Protokollführer oder die Protokollführerin im Handelsregister einzutragen ist und ob dabei eine Unterschriftsberechtigung eingeräumt wird?
- Ist sichergestellt, dass es mindestens ein Originalprotokoll gibt, das vom Vorsitzenden und vom Protokollführer oder der Protokollführerin unterschrieben ist?
- Hat der Protokollführer oder die Protokollführerin die Kompetenz, vor Fertigstellung des Protokolls schwierige Passagen allfälligen Referenten oder Anwesenden zur Durchsicht zuzustellen?
- Ist im Organisationsreglement vorgegeben, welche Voraussetzungen zur Abhaltung einer virtuellen VR-Sitzung und zur Beschlussfassung auf dem Zirkularweg erfüllt sein müssen?
- Findet sich im Organisationsreglement eine detaillierte Bestimmung zum Ausstand im Falle eines Interessenkonflikts, welche auch für den oder die Protokollführerin gilt?
- Ist klargestellt, wo die Originalprotokolle für die Gesellschaft aufbewahrt

werden und wer dafür verantwortlich ist?

## II. Vorbereitung der Protokollführung

- Hat der Protokollführer oder die Protokollführerin alle für die Sitzung bzw. Versammlung relevanten Unterlagen (Anträge, Berichte, Präsentationen, Dokumentationen, etc.) vorgängig vollständig erhalten und war genügend Zeit zum Studium oder für Rückfragen vorhanden?
- Ist die Art des zu erstellenden Protokolls (Wort-, Beschluss- oder Beratungsprotokoll) bereits vorgegeben oder im Voraus durch den Vorsitzenden bestimmt worden?
- Sind die Namen und Funktionen der Teilnehmer zu den einzelnen Traktanden bekannt, sind die Einladungen entsprechend erfolgt und wurde der Empfang vorbereitet?
- Konnte die formelle Gestaltung des Protokolls und insbesondere der Ingress ausreichend vorbereitet werden?
- Konnten die Traktanden zwischen dem Protokollführer oder der Protokollführerin und dem Vorsitzenden genügend ausführlich besprochen werden?
- Besteht zu Beginn der Sitzung bereits ein genügend ausführlicher Protokollraster, welches nicht nur Ingress und Traktanden, sondern auch bereits alle Anträge, Informationen und bekannte Argumente enthält?

## III. Formelle Protokollführung

- Ist das Protokoll optimal gestaltet mit Silbentrennung, Blocksatz, Kopf- und Fusszeile?
- Ist der Ingress vollständig und korrekt bezüglich nachstehender Punkte?
  - Angabe der Gesellschaft oder Organisation und Klarstellung der Sitzungs- oder Versammlungsart
  - Nummer des Protokolls (jährlicher Neubeginn, fortlaufend auch bei a.o. VR-Sitzungen)
  - Datum, Ort und Zeit der Sitzung bzw. Versammlung
  - Namen und Funktionen der Teilnehmer und Gäste
  - Bezeichnung des Vorsitzenden und des Protokollführers

- Angabe von allfälligen bereits abgemeldeten Personen
- Vermerk einer zeitlich nur beschränkten Anwesenheit einzelner Teilnehmer
- Ist die Traktandenliste am Anfang aufgelistet und stimmt sie mit den tatsächlich behandelten Traktanden überein?
- Werden die Beschlüsse und Pendenzen speziell gekennzeichnet?
- Werden sämtliche festgehaltenen Pendenzen in eine separate Pendenzenliste übertragen und am Schluss des Protokolls angehängt?
- Wird am Schluss des Protokolls festgehalten, wann die Sitzung bzw. Versammlung beendet wurde?
- Wurden sämtliche im Protokoll erwähnten Anhänge vollständig aufgelistet und besteht bei jedem Anhang ein Bezug zum vorstehenden Text?
- Enthält das Protokoll einen Verteiler mit Angabe sämtlicher berechtigter Empfänger und ist klagestellt, ob ein Original, eine Kopie oder ein Auszug physisch oder elektronisch abgegeben wird?

#### **IV. Materielle Protokollführung**

- Werden allfällige Feststellungen nach der Eröffnung der Sitzung bzw. Versammlung, jedoch noch vor der eigentlichen Protokollführung festgehalten?
  - Angaben zur Beschlussfähigkeit bzw. zu den Vertretungsverhältnissen
  - Hinweise auf Abstimmungs- und Wahlverfahren
  - Bekanntgabe einer allfälligen Sprach- oder Video-Aufzeichnung
  - Einhaltung von Frist- und Formvorschriften
  - Genehmigung der Traktandenliste
  - Hinweis auf allfällige Sitzungsschwerpunkte

- Werden soweit möglich bei jedem Traktandum die Ausgangslage, die Anträge, die vorhandenen Informationen, die Beratung und die Beschlüsse bzw. Abstimmungen festgehalten?
- Werden nur die relevanten Voten und auch diese nach dem wesentlichen Inhalt zusammengefasst festgehalten?
- Sind wichtige Voten, wie Hinweise auf Gesetzesverstöße, Liquiditätsprobleme, Interessenkonflikte, etc. mit dem Namen der Votanten protokolliert?
- Wird im Protokoll ausdrücklich festgehalten, warum sich ein Sitzungsteilnehmer zu einem bestimmten Traktandum in einem Interessenkonflikt befindet und dass er noch vor Beginn der Behandlung dieses Traktandums den Raum verlässt, bis die Beschlussfassung stattgefunden hat?
- Werden auf Wunsch Voten wörtlich festgehalten, allenfalls auch in einer anderen Sprache als derjenigen des Protokolls?
- Sind die Protokollierungen für sich alleine verständlich oder gibt es unklare Stichworte bzw. Textpassagen?
- Wird bei Präsentationen nicht nur auf die Präsentation verwiesen, sondern werden die wichtigsten Punkte zusammengefasst festgehalten?
- Wird klargestellt, dass bei wichtigen Traktanden im Hinblick auf die Business Judgement Rule ein Abwägen der Vor- und Nachteile stattgefunden hat?
- Werden die Gegenstimmen bei Beschlüssen bzw. Abstimmungen mit Namen protokolliert?
- Ist am Ende jedes Entscheides festgehalten, was wer bis wann zu tun hat oder zumindest die Feststellung, dass der VR auf Massnahmen verzichtet?
- Wird bei reinen Informationstraktanden am Schluss festgehalten, dass der Verwaltungsrat die Informationen zur Kenntnis genommen hat und auf Massnahmen verzichtet?
- Werden Traktanden einfach ausgelassen oder wird festgehalten, warum keine Behandlung erfolgt?
- Wird das Protokoll objektiv abgefasst, indem auf Wörter wie "ich", "wir" und "man" ebenso verzichtet wird wie auf subjektiv wertende Adjektive?
- Wurde das Protokoll durch den Protokollführer und Vorsitzenden noch vor einer allfälligen Genehmigung durch das Gremium unterzeichnet?

## V. Auswertung der Protokolle

- Werden die Protokolle innert 10 Tagen vom Protokollführer oder von der Protokollführerin erstellt und dem Vorsitzenden zur Korrektur unterbreitet?
- Werden die Protokolle bei der nächsten Sitzung bzw. Versammlung genehmigt?
- Werden allfällige Korrekturen oder Präzisierungen im Rahmen der Genehmigung im nachfolgenden Protokoll festgehalten und nicht etwa das alte Protokoll korrigiert?
- Werden allfällige Zirkulationsbeschlüsse, welche nach der letzten protokollierten Sitzung erfolgten, im nächsten Protokoll aufgeführt?
- Wird an der nächsten Sitzung oder Versammlung die Pendenzenliste durchgegangen und klargestellt, welche Pendenzen warum noch nicht erledigt sind mit Angabe eines neuen Termins?
- Werden auch Traktanden als "VR-Interna" ohne Gäste und GL besprochen und protokolliert?
- Gibt es bei der Allgemeinen Umfrage einen Hinweis, falls noch ein "huis clos" von einem VR-Mitglied gewünscht wird?
- Sind Besonderheiten im Protokoll festzustellen, welche von einer ordnungsgemässen Protokollführung abweichen und im Hinblick auf die Business Judgement Rule von Bedeutung sein könnten?

\*\*\*\*\*



# **Anhang N: Business Judgment Rule**

## **VORAUSSETZUNGEN ZUR ANWENDBARKEIT DER BUSINESS JUDGMENT RULE**

### **1. Bewusster Geschäftsentscheid**

- Der Entscheid beruht auf einem ordnungsgemäss gefällten und schriftlich protokollierten Mehrheitsbeschluss des Entscheidungsgremiums.
- Das Protokoll muss im Original vorhanden und mit den Unterschriften des Vorsitzenden und des Protokollführers versehen sein.

### **2. Angemessene Informationsgrundlage**

- Die für den Entscheid relevanten Informationen sind einzuholen und allen Mitgliedern des Entscheidungsgremiums zuzustellen.
- Als relevant sind Informationen dann einzustufen, wenn sie den Entscheidungsprozess beeinflussen können.
- Zusätzliche Informationen sind so lange einzuholen, bis die Kosten den Nutzen übersteigen.
- Die Einholung der relevanten Informationen muss unabhängig vom konkreten Risikoappetit des Entscheidungsgremiums erfolgen; erst bei der Bewertung der Informationen hat eine Risikoabschätzung zu erfolgen.

### **3. Einwandfreier Entscheidprozess**

- Alle Mitglieder des Entscheidungsgremiums müssen die Anträge und Informationen studiert und kritisch hinterfragt haben.
- Die Dauer der Sitzung bzw. des entsprechenden Traktandums ist der Wichtigkeit der Entscheidung anzupassen; wichtige Entscheidungen benötigen mehr Entscheidungszeit.

- An der Sitzung sollten alle für die Entscheidungsfindung massgebenden Personen anwesend sein; das Entscheidungsgremium muss beschlussfähig sein.
- Nicht nur die Chancen und Risiken des Geschäftes sind zu prüfen; die Alternativen sind sorgfältig gegeneinander abzuwägen.
- Fehlt es intern an Fachwissen, sind externe Fachspezialisten als Auskunftspersonen zur Sitzung einzuladen und anzuhören.
- Das Protokoll der Entscheidungssitzung muss die Ausgangslage mit den Anträgen, die vorhandenen Informationen und Dokumente sowie die Diskussion mit dem Abwägen von Vor- und Nachteilen der einzelnen Alternativen sowie den Beschluss mit Stimmenverhältnis wiedergeben.

#### **4. Freiheit von Interessenskonflikten**

- Jedes Mitglied des Entscheidungsgremiums muss umgehend allfällige Interessenkonflikte im Zusammenhang mit dem zu entscheidenden Geschäft offenlegen.
- Ein Interessenkonflikt liegt vor, wenn eine an einem Entscheidungsprozess beteiligte Person persönlich, beruflich, finanziell oder als Vertreter einer Institution ein Interesse am Ausgang eines Entscheides haben könnte, namentlich weil ihr aus dem Entscheid ein Vor- oder Nachteil erwachsen kann.
- Ist ein Mitglied des Entscheidungsgremiums von einem Interessenkonflikt betroffen, so hat diese Person in den Ausstand zu treten; dazu hat sie den Raum zu verlassen und darf sich nicht an der Entscheidungsfindung beteiligen, weder durch eine vorgängige noch eine nachfolgende Stellungnahme.

#### **5. Kein Verstoß gegen zwingende Normen**

- Der Entscheid darf weder gegen zwingende gesetzliche, statutarische noch reglementarische Vorschriften verstossen.
- Als zwingend ist eine Norm dann zu qualifizieren, wenn sie genügend bestimmt ist, ein konkretes Verhalten oder Unterlassen vorschreibt und den Mitgliedern des Entscheidungsgremiums keinen Ermessensspielraum lässt.



## **6. Handeln im Rahmen des Gesellschaftszwecks**

- Der Entscheid muss mit der Zweckbestimmung in den Statuten vereinbar sein.
- Der Entscheid darf nicht gegen die Interessen der Gesellschaft verstossen.

## **7. Vertretbarkeit des Geschäftsentscheids**

- Der Entscheid darf nicht willkürlich sein; er muss sich auf sachliche Argumente stützen.
- Der Entscheid muss aus Sicht der Aktionäre und der Betroffenen im Rahmen des Vertretbaren liegen.
- Der Entscheid ist nicht mehr zu vertreten, wenn er im Zeitpunkt der Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung aller Umstände, insbesondere unter Abwägung von Chancen und Risiken, derart abwegig ist, dass ihn ein informiertes und in guten Treuen handelndes Mitglied des Entscheidungsgremiums zweifelsohne nicht hätte fällen dürfen.

\*\*\*\*\*



## **Anhang O: Ausstandsklausel**

### **AUSSTANDSKLAUSEL FÜR**

#### **VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG**

Alle Mitglieder des Verwaltungsrats und der Verwaltungsratssekretär bzw. Protokollführer sowie alle Mitglieder der Geschäftsleitung haben mögliche Interessenkonflikte, insbesondere Geschäfte, die sie selbst oder nahestehende natürliche oder juristische Personen betreffen, umgehend dem Verwaltungsratspräsidenten mitzuteilen und vollständig offenzulegen. Ein Interessenkonflikt liegt dabei vor, wenn eine an einem Entscheidungsprozess beteiligte Person persönlich, beruflich, finanziell oder als Vertreter einer Institution ein Interesse am Ausgang eines Entscheids haben könnte, insbesondere im Hinblick auf einen Vor- oder Nachteil aus dem Entscheid.

Der Verwaltungsratspräsident hat bei einem eigenen Interessenkonflikt den Vizepräsidenten zu informieren. Bei der Bekanntgabe eines möglichen Interessenkonflikts hat die betroffene Person gleichzeitig zu erklären, ob sie bedingt durch den angesprochenen Interessenkonflikt einen Ausstandsgrund anerkennt oder nicht. Der Verwaltungsrat hat als Gremium zu entscheiden, ob die betroffene Person in den Ausstand treten muss und ob weitere Massnahmen zum Schutz der Gesellschaftsinteressen zu treffen sind. Das betroffene Mitglied des Verwaltungsrats hat beim Ausstandsentscheid kein Stimmrecht.

Stellen Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung fest, dass ein anderes Mitglied oder der Verwaltungsratssekretär bzw. Protokollführer von einem möglichen Interessenkonflikt betroffen sein könnte, so haben die entsprechenden Mitglieder umgehend den Verwaltungsratspräsidenten zu orientieren. Diesfalls hat der gesamte Verwaltungsrat zu entscheiden, ob die betroffene Person in den Ausstand treten muss und ob weitere Massnahmen zum Schutz der Gesellschaftsinteressen zu treffen sind. Auch in diesem Fall hat das betroffene Mitglied des Verwaltungsrats beim Entscheid über das Vorliegen eines Ausstandsgrunds kein Stimmrecht.

Muss ein Mitglied des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung in den Ausstand treten, hat es beim eigentlichen Entscheid in der Sache kein Stimmrecht. Ist der VR-Sekretär bzw. Protokollführer betroffen, hat der Verwaltungsrat für die Zeit des Ausstands einen anderen Protokollführer zu bestimmen, nicht jedoch den Verwaltungsratspräsidenten. Grundsätzlich darf die vom Ausstand betroffene Person

bereits bei der Beratung in der Sache nicht mitwirken und hat den Raum zuvor zu verlassen. Erachtet hingegen der Gesamtverwaltungsrat die Teilnahme der betroffenen Person an der Beratung als notwendig, kann er deren Teilnahme an der Beratung genehmigen. Die Teilnahme ist aber auf das Notwendige zu beschränken, indem beispielsweise durch die betroffene Person konkrete Fragen beantwortet werden und diese alsdann den Raum zur freien Beratung in der Sache durch die Übrigen verlässt.

Jedes Mitglied des Verwaltungsrats hat grundsätzlich Anspruch auf vollumfängliche Information zu einem Geschäft, zu dem es einen Entscheid fällen muss. Ist jedoch zum Voraus klar, dass ein VR-Mitglied aufgrund eines Interessenkonflikts zu einem bestimmten Traktandum in den Ausstand treten muss, und besteht die offensichtliche Gefahr, dass dieses VR-Mitglied die vorgängig zugestellten Unterlagen zu seinem eigenen Vorteil oder zugunsten eines Dritten ausnützen wird, kann der VR-Präsident die Übermittlung der schützenswerten Informationen blockieren, soweit und solange dies zum Schutz der Gesellschaftsinteressen erforderlich ist. Dazu kann er insbesondere die vorgängige Zustellung von Unterlagen für diesen Einzelfall unterbinden und die Übermittlung des entsprechenden Protokollteils aufschieben.

# **Anhang P: Offenlegungsreglement**

## **Reglement zur Offenlegung von Beteiligungen und Organschaften bei der Public AG**

### **1. Grundlagen**

Der Verwaltungsrat erlässt gestützt auf Ziff. 5.3 des Organisationsreglements der Public AG das vorliegende Reglement zur Wahrung der Unabhängigkeit der Public-Gruppe durch die Schaffung von Transparenz bei Beteiligungsverhältnissen und Organschaften bezüglich aller Organe der Public AG und ihrer Tochtergesellschaften.

### **2. Zweck und Geltungsbereich**

Das vorliegende Reglement dient der Wahrung der Unabhängigkeit der Public-Gruppe mittels Schaffung von Transparenz über ausgeübte Organfunktionen sowie Handel mit und Eigentum an Effekten im Zusammenhang mit juristischen Personen (nachstehend Geschäftspartner genannt), welche in einer engen Geschäftsbeziehung zur Public-Gruppe stehen.

Als Organe im Sinne dieses Reglements gelten namentlich alle Verwaltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder in der Public-Gruppe.

### **3. Begriffe**

Als Effekten gelten von Geschäftspartnern ausgegebene Wertpapiere, Wertrechte und Stammanteile, deren Wert wesentlich durch den Kurs oder die Kreditfähigkeit von den Geschäftspartnern bestimmt wird. Als solche gelten von Geschäftspartnern emittierte Aktien und Derivate auf solche Titel sowie auf solche Titel konzentrierte Kollektivanlagen oder strukturierte Produkte. Ausgenommen sind Anlehens- und Kassenobligationen.

#### **4. Verhaltensregel**

Der Kauf bzw. Zukauf von Effekten, ausgegeben von Kunden- oder Lieferantenunternehmen der Public-Gruppe durch Organe der Public-Gruppe während der Dauer ihres Arbeitsvertrags oder ihrer Organfunktion, ist generell untersagt. Andere Erwerbsarten unterliegen der Offenlegung.

Alle Mitarbeitenden der Public-Gruppe dürfen, die im Rahmen ihrer Tätigkeit erworbenen vertraulichen Kenntnisse nicht in anderer Art und Weise ausnützen, um für sich oder andere Personen Vorteile irgendwelcher Art zu erzielen.

#### **5. Offenlegungspflicht**

Alle Mitarbeitenden der Public AG legen den sich in ihrem Eigentum befindlichen Bestand an Effekten ausgegeben von Kunden- oder Lieferantenunternehmen der Public-Gruppe offen und geben Auskunft über allfällige Organmandate. Die Offenlegung bzw. Auskunftserteilung hat bei Inkrafttreten des vorliegenden Reglements bzw. vor Unterzeichnung des Arbeitsvertrags gegenüber der zuständigen Stelle zu erfolgen.

Änderungen im Bestand von Effekten im Eigentum einer für die Public-Gruppe tätigen Person sind gemäss Ziff. 6 umgehend offenzulegen.

#### **6. Zuständigkeiten**

Die Offenlegung hat für Mitglieder des Verwaltungsrats sowie für den Vorsitzenden der Geschäftsleitung gegenüber dem Präsidenten des Verwaltungsrats zu erfolgen. Der Präsident des Verwaltungsrats hat die Offenlegung gegenüber dem Vizepräsidenten vorzunehmen.

Die Offenlegung hat für Mitglieder der Geschäftsleitung sowie für sämtliche Mitarbeitende gegenüber dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung zu erfolgen.

#### **7. Entscheidungen zur Wahrung der Unabhängigkeit**

Könnten Bestand oder Änderungen bei den Beteiligungsverhältnissen oder bei den Organfunktionen die Unabhängigkeit von Mitarbeitenden der Public-Gruppe beeinträchtigen, so hat die Geschäftsleitung darüber als Gremium zu entscheiden. Sind VR-Mitglieder betroffen, so hat darüber der Verwaltungsrat als Gremium zu entscheiden. Bei Bedarf ist den Betroffenen eine angemessene Frist zur Wiederherstellung der Unabhängigkeit anzusetzen. Erfolgt innert Frist keine Korrektur, hat das zuständige Gremium alles zu unternehmen, um das Arbeits- bzw. das Mandatsverhältnis zwischen dem Betroffenen und der Public-Gruppe aufzulösen.

## **8. Sanktionen**

Bei Verstössen gegen die Vorgaben dieses Offenlegungsreglements oder gegen Anordnungen gegen Entscheidungen gemäss Ziff. 7 können als Sanktion arbeitsrechtliche Disziplinar massnahmen bis hin zur fristlosen Auflösung des Arbeitsverhältnisses bzw. bis zum Antrag zur Abwahl des betroffenen Organs erfolgen.

## **9. Inkrafttreten und Geltungsdauer**

Dieses Reglement tritt mit Unterzeichnung in Kraft und wird allen Verwaltungsräten und Mitarbeitenden zur Kenntnis gebracht.

Soweit bei Inkrafttreten bereits offlegungspflichtige Bestände vorhanden sind, sind diese binnen dreier Monate offenzulegen.

\*\*\*\*\*

Zürich, den 1. April 2022

Präsidentin des Verwaltungsrats:

Vizepräsident des Verwaltungsrats:

---

Dr. Eva Fröhlich

---

Felix Muster





## Anhang Q: Stellenbeschrieb Protokollführer

### Stellenbeschrieb

#### Protokollführer der Muster AG

**1. Stellenbezeichnung:**

Protokollführung

**2. Tätigkeitsschwerpunkte:**

- Führung des Sekretariats der Muster AG
- Protokollführung an den VR-Sitzungen, den VR-Ausschusssitzungen und an der GV
- Verantwortlich für die Einhaltung der formellen Compliance bzgl. Gesetz, Statuten und Reglemente

**3. Stellenbezeichnung des direkten Vorgesetzten:**

Verwaltungsratspräsident der Muster AG

**4. Stellenbezeichnung der direkt unterstellten Mitarbeiter:**

Der Stelleninhaber hat keine direkt unterstellten Mitarbeiter

**5. Der Stelleninhaber vertritt:**

Der Stelleninhaber wird nur im gegenseitigen Einverständnis zu einer Stellvertretung eingesetzt

**6. Der Stelleninhaber wird vertreten von:**

Mitglied der Geschäftsleitung gemäss ad hoc Bezeichnung durch den VR-Präsidenten

**7. Spezielle Vollmachten/Verantwortlichkeiten:**

- Der Stelleninhaber wird nicht im Handelsregister eingetragen
- Der Stelleninhaber erhält keine Unterschriftsberechtigung; für die Unterzeichnung der von ihm erstellten Protokoll ist dies nicht notwendig

- Der Stelleninhaber ist verantwortlich für die Vollständigkeit und Richtigkeit der von ihm verfassten Protokolle von VR-Sitzungen, Ausschuss-Sitzungen und Generalversammlungen
- Der Stelleninhaber ist verantwortlich für die Vollständigkeit und Richtigkeit der jeweiligen Handelsregisteranmeldungen
- Der Stelleninhaber erhält zur Ausübung seiner Funktion das Recht, in alle Gesellschaftsakten und alle Unterlagen zur Vorbereitung einer VR-Sitzung Einsicht zu nehmen

### **8. Aufgaben:**

- Erbringung von Dienstleistungen für alle Mitglieder des Verwaltungsrats im Zusammenhang mit ihrer Funktion als Verwaltungsräte
- Unterstützung des VR-Präsidenten in allen Bereichen seiner Funktionsausübung
- Zusammenstellung und Führung der Gesellschaftsakten (Statuten, Reglemente, Aktienbuch, Protokolle, Monatsberichte, Geschäftsberichte etc.)
- Zusammenstellung und Aktualisierung aller notwendigen Dokumente für VR-Mitglieder in der geschützten Cloud
- Mithilfe bei der Erarbeitung und Aktualisierung von Reglementen und Weisungen
- Vorbereitung von Einladungen zu VR-Sitzungen, Ausschuss-Sitzungen und Generalversammlungen in Abstimmung mit dem VR-Präsidenten
- fristgerechter Versand der erforderlichen Unterlagen bzw. Bereitstellung in der geschützten Cloud für VR-Sitzungen, Ausschuss-Sitzungen und Generalversammlungen
- Reservation und Organisation der Räumlichkeiten und technischen Einrichtungen für Sitzungen und Versammlungen gemäss Vorgabe des VR-Präsidenten
- Protokollführung an VR-Sitzungen, Ausschuss-Sitzungen und Generalversammlungen sowie weiteren Sitzungen gemäss Weisungen des VR-Präsidenten
- Zustellung des Protokollentwurfs innert 14 Tagen seit der Sitzung oder Versammlung
- Erstellung und Aktualisierung der Pendenzenliste für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- Versand der Protokolle gemäss Verteiler und Aufschaltung in der Cloud
- Anmeldungen zur Eintragung und Löschung von Mutationen im Handelsregister

**9. Anforderungen:**

- integre, loyale und verschwiegene Persönlichkeit
- Teamfähigkeit und Dienstleistungsbereitschaft
- Selbstmotivation und Eigeninitiative
- grosse zeitliche Verfügbarkeit
- Erfahrung im Bereich Protokoll- und Sekretariatsführung
- Beherrschung der Sprachen Deutsch, Englisch und Französisch
- Kenntnisse im Bereich Corporate Governance
- gewandt im Umgang mit der notwendigen Technik (Laptop, Beamer, etc.)

**10. Besondere Bestimmungen:**

- der Protokollführer erklärt sich bereit, zusätzliche Spezialaufträge des Verwaltungsrats bei Bedarf zu erledigen und dafür die notwendige Zeit zur Verfügung zu stellen; diesbezüglich erfolgt eine separate Abrechnung
- der Protokollführer wird im Auftragsverhältnis engagiert, womit das Vertragsverhältnis jederzeit ohne Einhaltung einer Kündigungsfrist aufgelöst werden kann
- der Protokollführer hat über seine Tätigkeit jeden Monat detailliert nach Stunden abzurechnen

<b>Gültig ab:</b>	<b>Der Stelleninhaber:</b>	<b>Für die Muster AG:</b>
1. April 2022	<p>_____</p> <p>Reto Meier</p>	<p>_____</p> <p>Dr. Max Muster VR-Präsident</p> <p>_____</p> <p>Eva Huber VR-Vizepräsidentin</p>



---

# Sachregister

## A

Abkürzungen 52 f.

- allgemein gebräuchliche 53
- bekannte 53
- ungewöhnliche 32, 53

Abkürzungsverzeichnis XV

Abnahme

- des Protokolls 63 f.

absolute Mehrheit

- Berechnung 44

Abstimmung

- bei Ausstand 41 f.
- beim Beschlussprotokoll 25
- Ergebnisvarianten 42 f.
- Musterprotokollierung bei Verzicht 90
- Protokollführungspflicht 66
- Stimmenverhältnis 43
- über Proteste 30
- Verfahrensbekanntgabe 29, 132
- Vorlesen der Protokollierung 45

Akklamation

- Hinweis auf ausbleibenden Widerspruch 43

Aktuar

- Alternativbezeichnung für Protokollführer 5

allgemeine Umfrage

- Musterprotokollierung 95
- Protokollierung ohne Wortmeldung 118

Anhang

- Auflistung 36
- Musterprotokollierung 96

Anträge 55

Archivierung

- elektronisch 61 f.
- Pflicht zur Aufbewahrung 58 f.

Arten von Protokollen

- abhängig von der Art der Versammlung 23
- Beratungsprotokoll 26
- Beschlussprotokoll 25
- Mischformen 27 f.
- wörtliches Protokoll 25

Aufbewahrung

- abhängig von der Unternehmensform 59
- Dauer 59 ff.
- elektronisch 61 f.
- gesetzliche Vorschriften 58
- Originale und Handnotizen 60 f.
- statutarische Vorschriften 11, 58
- Verantwortlichkeit 58 f.
- zivilrechtliche und strafrechtliche Fristen 59 f.

Aufnahme

- Sprachaufzeichnung
- Videoaufzeichnung

Aufzeichnung

- Sprachaufzeichnung
- Videoaufzeichnung

Augenscheinprotokoll

- ohne Protokoll Verletzung des rechtlichen Gehörs

Ausgangslage 39

ausserhalb des Protokolls 41, 73

Ausstand

- des Protokollführers 45 f.
- des Vorsitzenden 11

- Fortsetzung der Protokollierung 41
- von Sitzungsteilnehmern 11

Auslandspflicht

- der Sitzungsteilnehmern 11
- des Protokollführers 11

Auswertung

- formell 63 ff.
- materiell 67 ff.

Auszug

- Muster eines Protokollauszugs 99 f.

## B

Bedeutung

- des Begriffs Protokoll 20 f.

Befangenheit

- des Protokollführers 45 f.
- des Vorsitzenden 41 f.

Beleg

- Protokollgrundlage 2

Beratung 40

Beratungsprotokoll

- Inhalt 26
- Muster 85 ff.

Berichtigung 65

Beschlussfassung 42 ff.

Beschlussliste 27

Beschlussprotokoll

- Inhalt 25
- Muster 119 ff., 123 ff.

Beweiskraft 5, 35

Bundesratsprotokolle

- Diskussion über Umfang 1

Bürgerversammlung

- Protokollierungsvorschriften 3

Business Judgment Rule

- Ausgangspunkt 47 f.

- Bedeutung für die Protokollführung 48

- Bundesgerichtsentscheid 48

- Voraussetzungen 48

## C

Checkliste

- zur Evaluation der Protokollführung 131 ff.

## D

Datenschutz

Decknamen 47

Delegation

- der Aufbewahrungspflicht 62

Delegiertenversammlung

- Musterprotokoll

Diskussion 40 ff.

Diskussionsprotokoll *Siehe Beratungsprotokoll*

Dokumentation

- zur Sitzungsvorbereitung 83

Dreiteilung 27

Due-Diligence-Prüfung 47

## E

Ehrverletzung 16

einfache Mehrheit

- Berechnung 44

Einladung

- zur Hauptversammlung 81 f.
- zur VR-Sitzung 79 f.

einleitende Bemerkungen

- Musterprotokollierung 86
- Traktandierung 30

Einsichtsrecht 10 f., 56 f.

- elektronische Archivierung 61 f.
- Empfehlungen 72 ff.
- Entwurf
  - Zustellung an alle Sitzungsteilnehmer 66 ff.
- Ergebnisermittlung
  - bei Abstimmungen 45
- Evaluation
  - Checkliste zur Evaluation der Protokollführung

## F

- falsche Protokollierung
  - Anhänge 65
  - Berichtigung 65
  - Entscheidung des Bundesgerichtes 73
  - Straftatbestand 45
- Feststellung
  - ausserhalb des Protokolls 41, 73
  - Bestätigung durch Unterschrift 36
  - Festhalten von Protesten 40 f.
  - Musterprotokollierung 109
  - Trennung von materiellen Traktanden 30
- formelle Anforderungen 28
- formelle Gestaltung
  - des Protokolls 31 f.
- Fristen 38
- Führungskalender
  - Muster 77

## G

- Gedächtnisprotokoll 55 f.
- Gegenwartsform 10
- Geheimhaltung 10, 56 ff.
- Genehmigung 63 ff.
  - anlässlich der nächsten Sitzung oder Versammlung

- durch Zustellung an alle Teilnehmer 66 ff.
- Musterprotokollierung 86
- nach Unterzeichnung 36
- Verlesung des Protokolls 65

- Generalversammlung
  - Musterprotokoll 101 ff.

- Geschäftsbücher
  - Aufbewahrungspflicht 60
  - Protokolle als Teil der Geschäftsbücher 21 f.

- Geschäftsleitungsprotokoll
  - Muster 119 ff.

gesetzliche Vorschriften 1

- Grundlagen
  - der Protokollführung 20 ff

## H

- Handnotizen
  - Aufbewahrung 60 f.
- hybride Generalversammlung

## I

- Ingress 28
- Interessenkonflikt
  - des Protokollführers 45 f.

## K

- Konstituierung 29
- Konventionalstrafe 10, 57

## L

- Legaldefinition 4
- Literaturverzeichnis XI

## M

materielle Anforderungen 39 ff.

Mehrheit

- absolute 44
- einfache 44
- qualifizierte 44
- relative 44

Mehrheitsbeschluss

- Varianten 44

Memorandum

- Muster 127 ff.

Mobiltelefon

- Zulässigkeit von Sprach- und Videoaufzeichnungen

Muster

- Beratungsprotokoll 85 ff.
- Beschlussprotokoll 119 ff., 123 ff.
- Dokumentation zur Sitzungsvorbereitung 83
- Einladung zur Hauptversammlung 81 f.
- Einladung zur VR-Sitzung 79 f.
- Führungskalender 77
- Generalversammlungsprotokoll 101 ff.
- Memorandum 127 ff.
- Pendenzenliste 97
- Protokoll Delegiertenversammlung 113 ff.
- Protokollauszug 99 f.
- Universalversammlungsprotokoll 101 ff.
- Verwaltungsratsprotokoll 85 ff.

## N

nächste Sitzung

- Musterprotokollierung 94 f.

Namensnennung 40 f.

neuer Vorsitzender

- Unterzeichnung des Protokolls 35

Notizen 12

Nottestament

- Protokollpflicht 1

Nummerierung 29, 131

- Muster 85

Nutzen der Protokollführung 12 ff.

## O

Organisationsreglement 7

Originalprotokoll

- Aufbewahrung 60 f.

## P

Paginierung

Paraphierung

parlamentarische Beratung 25

Pendenzenliste

- formelle Auswertung 63
- Muster 97
- Musterprotokollierung 87

Personalunion

- von Protokollführer und Teilnehmer 20 f.

Pflicht

- zur Protokollführung 22 ff., 29 f.

Projektnamen 47

Protest

- Entscheidung der Versammlungsleitung 30

Protokoll

- Abnahme 63 f.
- als Geschäftsbuch 1
- als Schuldanererkennung 6
- Arten 23
- Auszug 99 f.
- Bedeutung 71 f.



- des Bundesrates 1
- Genehmigung 63 ff., 66 f.
- Inhalt 39 f.
- Muster Auszug aus Protokoll 99 f.
- Muster Beratungsprotokoll 85 ff.
- Muster Delegiertenversammlung 113 ff.
- Muster Generalversammlung 101 ff.
- Muster Universalversammlungsprotokoll 109 ff.
- Urkundeneigenschaft 4, 73

#### Protokollführer

- Anforderungen 16
- Begriff 25 f.
- Bestimmung 7
- interimistischer 45 f.
- Personalunion 20 f.
- Rechtsverhältnis 7
- Sekretärfunktion 25 f.
- Sprachverständnis 19
- Unterlagen wie Teilnehmer 72
- Unterschrift 34

#### Protokollführung

- Checkliste 131 ff.

#### Protokollführungspflicht

- gesetzlich 22 ff.

#### Protokollunterzeichnung

- durch den Vorsitzenden und den Protokollführer 35

## Q

#### qualifizierte Mehrheit

- Berechnung 44

#### Quorumsregelung

- Zulässigkeit 45

## R

#### Recht

- auf ein Sitzungsprotokoll

#### rechtliches Gehör

- Verletzung bei fehlender Protokollzustellung

#### Regelung der Protokollführung

- gesetzlich 20 ff.
- statutarisch oder reglementarisch 28 ff.

#### relative Mehrheit

- Berechnung 44

## S

#### Sekretär

- Alternativbezeichnung für Protokollführer 5

#### sinngemässe Protokollierung

- entsprechend den Vorgaben in der ZPO

#### Sitzungsplan

- gemäss Führungskalender 77

#### Sprachaufzeichnung

- ersetzt kein schriftliches Protokoll 35
- Feststellung im Protokoll 49
- Hinweis am Versammlungsbeginn 24, 29, 132
- Musterprotokollierung 114
- Strafdelikt 49
- Tonaufnahme

#### Sprache

- Anforderung an Protokollführer 19
- bei wörtlichen Zitaten 34
- Festlegung am Versammlungsbeginn 34
- Hauptsprache des Vorsitzenden 34
- Reglementierung 10
- Vorgabe in Statuten oder Reglementen

#### sprachliche Elemente

- Fremdwörter 32

- sprachlich-stilistische Gestaltung 33
  - Wortwahl 33
- statutarische Regelung 6
- Stichentscheide 53 f.
- Stichworte 31, 52

## T

- Tagespräsident
- Protokollunterzeichnung 35
- Telefongespräch
- Muster Memorandum 127 ff.
- Telefonkonferenz *Siehe Virtuelle Sitzungen*
- Terminologie 24
- Tonbandaufnahmen
- kein Protokollersatz 3
  - Strafdelikt 49
  - Zustimmung nötig 49
- Traktanden
- auf Einladung 79 f., 81 f.
- Traktandenliste
- am Protokollbeginn 30
  - Genehmigung 29, 132
  - Muster 85 f.
  - Notwendigkeit 30

## U

- Universalversammlung
- Muster Protokoll 109 ff.
- unrichtige Protokollierung
- Einfluss des Vorsitzenden 16 f.
  - Entscheidung des Bundesgerichtes 73 f.
  - Straftatbestand 45
- Unterlagen 39 f.
- als Beilage zum Protokoll 73
  - Festhalten im Protokoll 39

- Protest 40
- zur Protokollvorbereitung 39, 72, 131
- Zustellung vor der Sitzung 40

### Unterschrift

- des Vorsitzenden und des Protokollführers 34
- Musterprotokollierung 95, 99 f.
- vor Genehmigung 36

### Unterzeichnung *Siehe Unterschrift*

- von VR-Protokollen 3

### Urkunde

- im engeren Sinne 4
- öffentliche 5
- private 5
- strafrechtliche Konsequenz 73
- unabhängig von Genehmigung 63
- Urkundeneigenschaft 4, 73
- Urkundenfälschung 36, 73 f.

## V

### Verantwortlichkeit

- strafrechtlich 46, 49, 60, 71
- zur Aufbewahrung 58 f., 60

### Verantwortlichkeitsprozess 15, 41

### Verhandlungsprotokoll *Siehe Beratungsprotokoll*

### Verlesung des Protokolls 65

### Verständlichkeit 31, 33

### Verteiler 37

- Musterprotokollierung 96

### Verteilung 11

### Vertraulichkeit

- bei der Aufbewahrung 60
- Erstellung von Protokollauszügen 37
- Festlegung des Verteilers 73
- gegenüber dem Protokollführer 20

- 
- Geheimhaltungspflicht des Protokollführers 10
  - Nummerierung der Protokollexemplare 37
  - Wahrung durch den Protokollführer 20
  - Weglassung von Anhängen 37
- Verwaltungsrat
- Musterprotokoll 85 ff.
- Videoaufzeichnungen
- kein Protokollersatz 3
- Videokonferenz
- virtuelle Sitzung 50 ff.
- Virtuelle Sitzungen und Versammlungen
- hybride Generalversammlung
  - Telefonkonferenz 50 ff.
  - Videokonferenz 50 ff.
  - virtuelle Generalversammlung
- Vollprotokoll
- Bezeichnung für wörtliches Protokoll 25
- Vollständigkeit 45 ff.
- Voraussetzungen
- der Protokollführung 20 ff.
- Vorgaben
- in Statuten oder Reglementen 28 f.
- Vorsitzender
- Unterschrift 34
- Votum
- ausserhalb des Protokolls 41, 73
  - schriftlich eingereichtes 54 f.
- W**
- Wahl 42 ff.
- Wahrheit 45 ff.
- wörtliches Protokoll
- Inhalt 25
- Wortwahl 33
- Z**
- Zirkulationsbeschluss
- Musterprotokollierung 87
  - Protokollvermerk 54 f., 66
- Zusammenfassung 47
- Zustellung
- des Protokollentwurfs an alle Sitzungsteilnehmer