

# Merkblatt

## Verwaltungsrat in Krisenzeiten

### ■ WAS FÜR DEN VERWALTUNGSRAT WICHTIG IST

Zentrale Aufgabe des Verwaltungsrates ist die Oberleitung des Unternehmens. Das Tagesgeschäft kann er weitgehend delegieren. In Krisenzeiten ist der Verwaltungsrat jedoch gefordert. Wie gut solche Situationen gemeistert werden, hängt nicht nur von den Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder ab, sondern auch wie effizient das Gremium zusammenarbeitet. Darum sind echte VR-Sitzungen auch für KMU wichtig. Nur ein gut eingespielter Verwaltungsrat kann den Inhaber im Krisenfall wirksam unterstützen.

Die finanzielle Führung der Unternehmen, die Prozesse zur Entscheidungsfindung und das Verhältnis zu den Stakeholdern sollen nachstehend vertieft beleuchtet werden.

### ■ ENTSCHEIDUNGEN FINDEN UND FÄLLEN

Zu den unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrates (Art. 716a Abs. 1 OR) gehören:

- Oberleitung der Gesellschaft
- Organisationsverantwortung: Festlegung der Organisation
- Finanzverantwortung: Rechnungswesen, Ausgestaltung der Finanzkontrolle und der Finanzplanung
- Wahl und Abberufung von Geschäftsleitung und Vertretungsberechtigten
- Oberaufsicht über die Geschäftsleitung
- Geschäftsbericht und Vorbereitung der Generalversammlung
- Benachrichtigung des Richters bei Überschuldung (Art. 725 OR)

Der Verwaltungsrat kann sich bei der Erfüllung dieser Aufgaben arbeitsteilig organisieren (Art. 716a Abs. 2 OR). Eine Delegation mit entsprechender Kompetenzübertragung an Ausschüsse ist dagegen nicht möglich. Die Entscheidungsverantwortung bleibt stets beim Gesamtverwaltungsrat.

In Krisensituationen muss sich der Verwaltungsrat schwergewichtig mit folgenden Themen auseinandersetzen:

- |                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>MIS</b>                 | Verfügt das Unternehmen über ein zuverlässiges MIS (Management Informations System), das zeitnah Auskunft über die aktuelle und absehbare Liquiditäts-, Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gibt? |
| <b>Liquidität</b>          | Wie lange ist die Liquidität noch gesichert? Mit welchen Massnahmen könnte rasch zusätzliche Liquidität beschafft oder der Abfluss gestoppt werden?   |
| <b>Schuldensituation</b>   | Ist das Unternehmen überschuldet? Muss die Bilanz zu Fortführungs- oder Liquidationswerten erstellt und geprüft werden?   |
| <b>Turnaround</b>          | Sind die Voraussetzungen für einen Turnaround bzw. eine Unternehmensfortführung realistisch oder müssen andere Lösungen angestrebt werden (z. B. Verkauf der Unternehmen oder der Aktiven)?       |
| <b>Geordneter Rückzug</b>  | Könnte eine Nachlassstundung Wertverluste für die Gläubiger vermindern oder gar vermeiden und die Weiterführung der Unternehmung erleichtern?   |
| <b>Informationspolitik</b> | Wer soll wann und wie Banken, Lieferanten und weitere Kreditgeber informieren? Soll und kann ein Stillhalteabkommen angestrebt werden?  |

# Merkblatt

## Verwaltungsrat in Krisenzeiten

- Management**      Besitzt das Unternehmen die richtigen und vor allem genügend Management-Ressourcen, um einen raschen, erfolgreichen und nachhaltigen Turnaround umzusetzen? Braucht es einen Krisenmanager (intern oder extern)? Müssen Führungskräfte ersetzt werden?
- Sofortmassnahmen**      Was kann und muss der Verwaltungsrat sofort unternehmen, um die Krisensituation unter Kontrolle zu bringen?
- Haftung**      Muss mit Haftungsklagen gerechnet werden? Ist der Beizug eines spezialisierten Wirtschaftsanwaltes zu prüfen? Wird alles Vertretbare unternommen, um die Folgen der Krise für das Unternehmen und die Betroffenen (Gläubiger, Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre) möglichst gering zu halten?

Der Verwaltungsrat muss seine Aufgaben pflichtbewusst, zeitnah und sorgfältig erfüllen. Seine Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein (Business Judgement Rule). Die Dokumentation der Verwaltungsratsstätigkeit ist deshalb von überragender Bedeutung und darf auch in Krisenzeiten nicht vernachlässigt werden. Besondere Beachtung ist der gesetzlich vorgeschriebenen Protokollierung von VR-Sitzungen zu schenken (Art. 713 Abs. OR). Diese soll nicht nur die Beschlüsse, sondern auch die Entscheidungsgrundlagen, Überlegungen und allenfalls abweichende Meinungen festhalten.

Wenn Verwaltungsräte ihre Pflichten absichtlich oder fahrlässig verletzen und dadurch einen Schaden verursachen, haften sie persönlich. Für das Mass der aufzuwendenden Sorgfalt gilt ein objektiverer Massstab. Subjektive Entschuldbarkeit, etwa fachliche Überforderung, fehlende Informationen oder Zeitmangel, spielt haftungsrechtlich keine Rolle.

### ■ VERWALTUNGSRAT UND AKTIONÄRE

Gerade in Krisenzeiten ist das Verhältnis zwischen Verwaltungsrat und Aktionären oft angespannt, insbesondere wenn innerhalb des Aktionariats unterschiedliche Ansichten bezüglich der Bewältigung der Probleme bestehen. In solchen Situationen hat der Verwaltungsrat stets im Unternehmensinteresse zu entscheiden und zu handeln. Der Vorrang der Pflichten gegenüber der Gesellschaft bei Interessenkonflikten gilt auch für VR-Mitglieder, die ihr Mandat fiduziarisch, also weisungsgebunden ausüben.

### ■ FINANZVERANTWORTUNG

Krisen betreffen früher oder später immer auch die Finanzen eines Unternehmens. In vielen Fällen wird eine Krise erst richtig wahrgenommen, wenn die Gesellschaft bereits in finanziellen Schwierigkeiten steckt.

Durch eine entsprechende Ausgestaltung des Finanz- und Rechnungswesens muss der Verwaltungsrat sicherstellen, dass er das Herannahen einer finanziellen Krise rechtzeitig erkennen kann. Für grössere Gesellschaften ist ein internes Kontrollsystem ausdrücklich vorgeschrieben (Art. 728a). Zur Vermeidung von Manipulationen sollten das Vieraugenprinzip konsequent umgesetzt und keine Einzelzeichnungsberechtigungen erteilt werden.

# Merkblatt

## Verwaltungsrat in Krisenzeiten

Besondere Bedeutung kommt in Krisenzeiten den gesetzlichen Bestimmungen bezüglich Kapitalverlust und Überschuldung zu (Art. 725 OR).

**Kapitalverlust** Ist die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven nicht mehr durch Aktiven gedeckt, so liegt ein Kapitalverlust vor. In diesem Fall hat der Verwaltungsrat unverzüglich eine Generalversammlung einzuberufen und ihr Sanierungsmassnahmen zu beantragen.

**Überschuldung** Besteht begründete Besorgnis einer Überschuldung, d.h. die Forderungen der Gläubiger (Fremdkapital) sind nicht mehr vollständig gedeckt, so muss der Verwaltungsrat sofort eine Zwischenbilanz erstellen und diese einem zugelassenen Revisor zur Prüfung vorlegen. Zeigt sich aus dieser geprüften Zwischenbilanz, dass die Forderungen der Gesellschaftsgläubiger weder zu Fortführungs- noch zu Liquidationswerten vollständig gedeckt sind, hat der Verwaltungsrat grundsätzlich umgehend den Richter zu benachrichtigen. Davon darf er absehen, wenn Gläubiger mindestens im Ausmass dieser Unterdeckung Rangrücktritt erklären. Wenn eine konkrete Aussicht auf Sanierung (Beseitigung der Überschuldung) besteht, gesteht die Gerichtspraxis dem Verwaltungsrat eine Frist von 60 Tagen seit Erstellung der Zwischenbilanz zu, um die entsprechenden Massnahmen zu ergreifen.

Zur Sicherstellung der Liquidität stehen dem Verwaltungsrat verschiedene Möglichkeiten offen. In Betracht kommen ein Investitionsstopp, die Optimierung der Debitorenbewirtschaftung oder der Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiven. Im Personalbereich können je nach Ursache der Krise Kurzarbeit, Entlassungen oder Lohnkürzungen geprüft werden.

Grösstes Augenmerk ist darauf zu richten, dass mit den noch vorhandenen finanziellen Mitteln die Sozialversicherungsbeiträge bezahlt werden. **In diesem Bereich und teilweise auch bei Steuerschulden bestehen gesetzliche Vorschriften, die explizit eine persönliche Haftung des Verwaltungsrates vorsehen.**

Ferner muss der Verwaltungsrat den Grundsatz der Gleichbehandlung der Gläubiger auch in der Krise beachten. Sanierungsbemühungen per se schliessen paulianische Anfechtungsklagen nicht aus. Um das Anfechtungsrisiko zu verringern und allfällige Ansprüche abwehren zu können, ist die fortlaufende Dokumentation der Sanierungsanstrengungen wichtig.

### ■ FAZIT

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Verwaltungsrat in Krisenzeiten schnell und effizient entscheiden und handeln muss. Wenn sich dabei Kapazitätsengpässe abzeichnen, ist frühzeitig externe Unterstützung beizuziehen. Von entscheidender Bedeutung ist auch die nachvollziehbare Dokumentation seiner Tätigkeit.

Die Tätigkeit als Verwaltungsrat ist anspruchsvoller geworden und dass Geschädigte jemanden für Verluste zur Verantwortung ziehen wollen, ist heute weit verbreitet. Um das persönliche Haftungsrisiko zu minimieren, sollte der Abschluss einer Organhaftpflichtversicherung nicht ungeprüft bleiben.

■ **WO KANN DIE PROVIDA EINEN BEITRAG LEISTEN**

Wir bieten qualitativ hochstehende Dienstleistungen mit einem äusserst attraktiven Kosten-Nutzen-Verhältnis an:

- Coaching und Beratung von Verwaltungsräten speziell in Krisenzeiten
- Analyse der Ist-Situation auf strategischer, operationeller und finanzieller Ebene
- Klärung der Grundsatzfrage der Überlebensfähigkeit für gesamte Unternehmen oder Teile davon
- Erstellen von Turnaround-, Optimierungs- und Sanierungskonzepten sowie Begleitung bei deren Umsetzung
- Definition und Umsetzung von Massnahmen zur strategischen Neuausrichtung, damit die Wettbewerbsfähigkeit wiederhergestellt werden kann
- Unterstützung beim Verkauf von Unternehmen oder Teilen davon
- Aufbau und Implementierung von zeitnahen und aussagekräftigen Führungsinstrumenten
- Einsitznahme in strategische / operative Führungsgremien, um den Turnaroundprozess fachlich, glaubwürdig und objektiv zu unterstützen
- Unterstützung beim Szenario „Geordneter Rückzug“, z.B. durch Verkauf des Unternehmens bzw. von Teilen davon oder durch Liquidation

Wir verweisen in diesem Zusammenhang auch auf unsere Broschüre KMU-Geschäftsoptimierung und Insolvenzrecht. Gerne stehen wir Ihnen für Auskünfte und Unterstützungsleistungen zur Verfügung.

# Merkblatt

## Verwaltungsrat in Krisenzeiten

### ■ UNSERE STANDORTE UND ANSPRECHPARTNER DER PROVIDA AG



**Dr. Beat Hirt**  
CEO  
Rechtsanwalt  
Tel. +41 71 466 71 62  
beat.hirt@provida.ch

**Romanshorn**  
Neustrasse 2  
CH-8590 Romanshorn  
Tel. +41 71 466 71 71



**Michael Hösli**  
Betriebsökonom HWV  
Tel. +41 44 307 85 20  
michael.hoesli@provida.ch

**Zürich**  
Leutschenbachstrasse 55  
CH-8050 Zürich  
Tel. +41 44 307 85 60



**Mauro Palazzesi**  
eidg. dipl. Wirtschaftsprüfer  
Tel. +41 71 227 70 53  
mauro.palazzesi@provida.ch

**St.Gallen**  
Schützengasse 12  
CH-9001 St.Gallen  
Tel. +41 71 227 70 70