

# FINANZIELLE KRISE UND VR

Bei finanziellen Schwierigkeiten ordnet das Gesetz erst relativ spät konkrete Handlungspflichten an. Die Sorgfaltspflichten des Verwaltungsrats greifen jedoch bereits früher und gehen über diese Massnahmen hinaus.



Kredite

TEXT STEFANIE MEIER-GUBSER

In der Praxis stellen sich Verantwortlichkeitsfragen vor allem ab Eintreten der «begründeten Besorgnis einer Überschuldung». Die meisten Krisen zeichnen sich ab, werden aber häufig zu spät erkannt. Folgende Managementfehler sind gemäss einer deutschen Studie (Euler Hermes in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim, 2009) die häufigsten Insolvenzsachen: fehlendes Controlling (79 Prozent), Finanzierungslücken (76), unzureichendes Debitorenmanagement (64), autoritäre, rigide Führung (57), ungenügende Transparenz und Kommunikation (44), Investitionsfehler (42) und falsche Produktionsplanung (41).

## Stufen der Krise

Der Verwaltungsrat muss die interne Berichterstattung und das Rechnungswesen derart ausgestalten, dass er sich jederzeit ein Bild über die finanzielle Situation der Gesellschaft machen, sich abzeichnende Krisen erkennen und entsprechenden Gegenmassnahmen ergreifen kann. Dabei können ihm Instrumente und Frühwarnsysteme wie ein Managementinformationssystem (MIS) und Finanzkennzahlen helfen. Der Weg in die Krise führt meistens über mehrere Stufen:

---

## SIVG

Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte

Das sivg unterstützt die professionelle Verwaltungsrats-Ausübung durch das Vermitteln von Wissen, Informationen und Erfahrungsaustausch. Es ist die Stimme der Schweizer Verwaltungsräte (Interessenvertretung) und schweizweite branchenübergreifende Instanz für Verwaltungsratsthemen.

sivg Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte, Kapellenstrasse 14, Postfach 5236, 3001 Bern, +41 31 390 98 80, [www.sivg.ch](http://www.sivg.ch), [sekretariat@sivg.ch](mailto:sekretariat@sivg.ch)

---

**Strategische Krise.** Sie bedroht das Unternehmen nicht unmittelbar, sondern in seinem künftigen Erfolgspotential. Oft wird sie daher nicht erkannt. Signale für eine strategische Krise sind etwa eine fehlende Anpassung der Strategie ans geänderte Umfeld, organisatorische Mängel, Informationsdefizite, Qualitäts- und Auftragsprobleme. Die strategische Krise ist durch eine Kennzahlenanalyse in der Regel nicht erkennbar.

**Rentabilitätskrise:** In ihr stagnieren die Betriebsergebnisse oder gehen zurück. Signale für eine Rentabilitätskrise sind rückläufige Umsätze, sinkende Gewinne und Deckungsbeiträge, Absatzverluste, sinkender Cash-Flow, sinkende Produktivität und Aufschub von Investitionen. Bei mangelhaftem Controlling wird auch die Rentabilitätskrise häufig nicht erkannt.

Foto: Bilderbox.de

## PRAXISFRAGE: WELCHE RECHNUNGEN DÜRFEN NOCH BEZAHLT WERDEN?

Off stellt sich in der Praxis die Frage, welche Rechnungen noch bezahlt werden sollen und welche nicht. Gemäss Bundesgericht stellt ab dem Zeitpunkt der begründeten Besorgnis einer Überschuldung grundsätzlich jede bevorzugte Befriedigung eines Gläubigers ohne ernsthafte Aussicht auf Sanierungserfolg eine Gläubigerbenachteiligung und damit eine Verletzung der Sorgfaltspflichten des Verwaltungsrats dar. Faustregelmässig können aus Rechtsprechung und Lehre (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) folgende Tipps abgeleitet werden:

1. Realistisches Sanierungskonzept erstellen und Sanierung fortlaufend dokumentieren. Eine stille Sanierung ist nur zulässig, wenn objektiv Aussicht auf Erfolg besteht, ansonsten ist der Konkurs anzumelden. Die positive Sanierungsprognose ist Voraussetzung dafür, dass überhaupt noch Rechnungen bezahlt werden dürfen. Die Zeit, die dem Verwaltungsrat für eine stille Sanierung zur Verfügung steht, beträgt je nach Meinung zwischen drei Wochen und zwei Monaten. (Allerdings nimmt das Verantwortlichkeitsrisiko des Verwaltungsrats zu, je mehr Zeit in Anspruch genommen wird.)
2. Zur fällige Forderungen bezahlen. Das Bezahlen nicht fälliger Forderungen kann eine unzulässige Gläubigerbevorzugung darstellen.
3. Keine Vorauszahlungen leisten. Vorauszahlungen sind höchstens zulässig, wenn sie betriebsnotwendig sind (zum Beispiel wenn ein Lieferant nur noch gegen Vorauszahlung liefert). Es sollte auf zeitliche Nähe von Vorauszahlung und Lieferung geachtet werden.
4. Nur laufende Rechnungen bezahlen (nicht alte Forderungen). Das Bezahlen alter Forderungen kann unzulässig sein. Ausnahme: Wenn durch Zahlung alter Forderung grösserer Schaden vermieden werden kann.
5. Nur betriebsnotwendige Ausgaben tätigen. Ausgaben, die betriebs- respektive sanierungsnotwendig sind, sind zulässig (zum Beispiel auch marktgerechtes Honorar für Sanierungsberater).
6. Nur Rechnungen bezahlen, bei denen sich gleichwertige Leistungen gegenüberstehen. Die Gleichwertigkeit der gegenseitigen Leistungen ist zusammen mit der Betriebsnotwendigkeit ein wesentliches Abgrenzungskriterium dafür, ob eine anfechtbare oder zulässige Bezahlung vorliegt.
7. Bei laufenden Bankkrediten nur Zinszahlungen leisten und keine Rückzahlung. Die Bezahlung laufender Zinsen wird im Gegensatz zur Rückzahlung als betriebsnotwendig und gleichwertig und damit als zulässig erachtet.
8. Fällige Löhne bezahlen. Kein Problem stellt die Zahlung der laufenden, fälligen Löhne dar. Auch höchstens sechs Monate alte Löhne sollten grundsätzlich noch bezahlt werden dürfen, da sie im Falle eines Konkurses in der ersten Konkursklasse kolloziert würden und die restlichen Gläubiger durch die Bezahlung nicht schlechter gestellt werden.
9. Alte Ausstände bei Steuern und Sozialversicherungen können heikel sein. Soweit es sich um laufende Forderungen handelt, stellt die Bezahlung kein Problem dar. Das Bezahlen alter Forderungen aus Gründen der Haftungsminimierung kann jedoch heikel sein.
10. Keine Zahlungen mit Schädigungsabsicht. Solche Zahlungen sind grundsätzlich unzulässig

**Ertragskrise:** In ihr weist das Unternehmen Verluste aus und hat Mühe seinen Verpflichtungen nachzukommen. Signale für eine Ertragskrise sind ein negatives Betriebsergebnis, der Verzehr von Eigenkapital, Liquiditätsprobleme, Anordnung von Kurzarbeit, Häufung von Mahnungen, Lieferung nur noch mit Vorauszahlung und restriktives Bankverhalten. Zu oft nimmt der Verwaltungsrat die Krise erst in diesem Stadium wahr.

**Liquiditätskrise:** In ihr kann ein Unternehmen die Schulden nicht mehr rechtzeitig bezahlen. Es herrscht akute Insolvenzgefahr. Signale sind fehlende Liquidität und Rückstände bei Steuern, Löhnen, Versicherungen. Ohne Sanierungsmassnahmen führt die Liquiditätskrise in die Insolvenz und damit in den Konkurs.

### Gesetzliche Handlungspflichten (Art. 725 OR)

**Kapitalverlust:** Decken die Aktiven die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven nicht mehr, muss der Verwaltungsrat eine Generalversammlung einberufen und Sanierungsmassnahmen beantragen.

**Begründete Besorgnis einer Überschuldung:** Besteht aufgrund der finanziellen Situation oder anderer Signale begründete Besorgnis einer Überschuldung, muss der Verwaltungsrat eine Zwischenbilanz erstellen und einem zugelassenen Revisor zur Prüfung vorlegen.

**Überschuldung:** Decken die Aktiven sowohl das Aktienkapital und die gesetzlichen Reserven als auch einen Teil des Fremdkapitals weder zu Fortführungs- noch zu Liquidationswerten, ist die Gesellschaft überschuldet. Der Verwaltungsrat muss den Richter benachrichtigen (Ausnahme Rangrücktritt).

### Konkurs, Sanierung und Liquidation

Daraufhin eröffnet der Richter den Konkurs und die Gesellschaft tritt in Liquidation, durchgeführt von der Konkursverwaltung. Diese prüft regelmässig zivile Verantwortlichkeitsansprüche und konkursrechtliche Anfechtungsmöglichkeiten. Die Anfechtung soll Vermögenswerte der Zwangsvollstreckung zuführen, die ihr unzulässig entzogen worden sind. Allenfalls spielt auch die strafrechtliche Verantwortlichkeit eine Rolle (Konkurs- und Betreibungsdelikte). Auf Antrag des Verwaltungsrats oder eines Gläubigers hin kann der Richter den Konkurs aufschieben, wenn Aussicht auf Sanierung besteht. ●

### AUTORIN

Stefanie Meier-Gubser, lic.iur., Rechtsanwältin, ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte svgr.

