

# Boardroom Questions

Der Verwaltungsrat in der Unternehmenskrise



Marktveränderungen und Managementfehler gehören zu den häufigsten Krisenursachen. In Krisensituationen ist der Druck gegenüber der obersten Unternehmensleitung besonders hoch und die Verantwortung des Verwaltungsrats erfordert eine Intensivierung des Führungsrhythmus, das Denken und Handeln in Szenarien und die Auseinandersetzung mit nicht alltäglichen Sonderfragen.

Welches sind die häufigsten Krisenursachen?

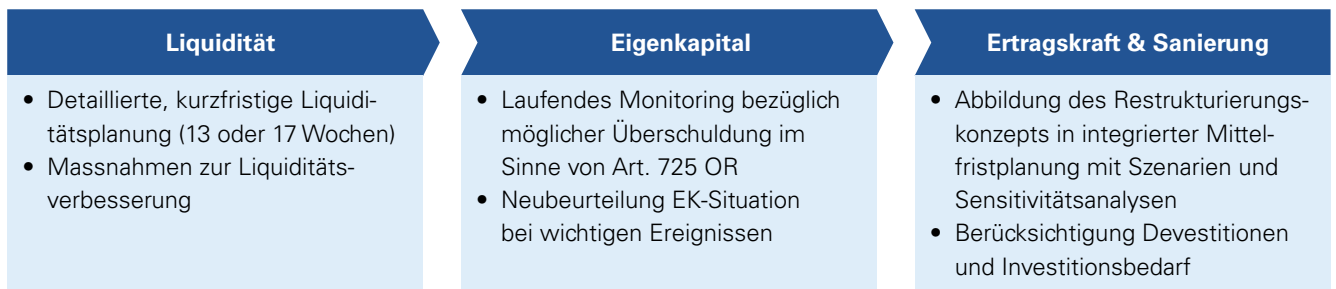


Gemäss OR hat der Verwaltungsrat folgende Pflichten:

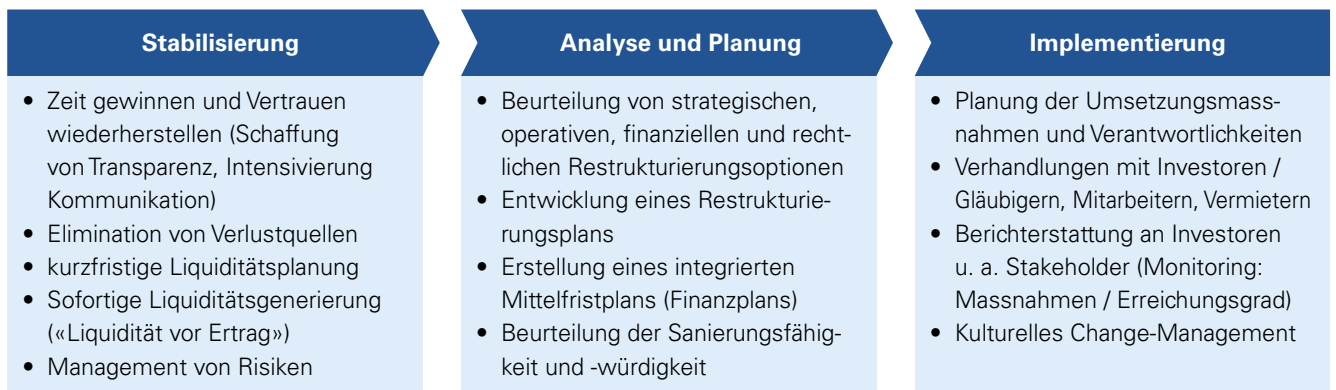
## Oberleitung und strategische Führungsverantwortung (OR 716a Abs. 1)

Verwaltungsrat	Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiefestlegung und -anpassung in der Krise</li> <li>• Oberleitung und Festlegung der Organisation (Sitzungsrhythmus, Informationsaustausch)</li> <li>• Personelle Massnahmen in der Geschäftsleitung sowie Oberaufsicht / Instruktion der Geschäftsleitung</li> <li>• Benachrichtigung des Richters bei Überschuldung</li> <li>• Angemessenes Überwachen der Liquiditätssituation</li> <li>• Erarbeitung unterschiedlicher Szenarien und Sanierungsoptionen («Plan B», «Plan C», etc.)</li> <li>• Beurteilung von Sanierungsfähigkeit, -würdigkeit und -wille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der Strategieentscheide, der Restrukturierungsplanung bzw. der Sanierungsmassnahmen des VR</li> <li>• Zeitgerechtes und angemessenes Bereitstellen der zur Führung und Entscheidungsfindung notwendigen Informationen (inkl. Zahlen)</li> <li>• Kurzfristige Liquiditätsplanung, Ertrags- und Eigenkapitalentwicklung</li> <li>• Rechtzeitige Kommunikation bei Abweichungen von zentralen Annahmen ggü. VR und Stakeholder</li> <li>• Führung des Tagesgeschäfts</li> </ul>

## Finanzverantwortung (OR 716a Abs. 1 Ziff. 3)



## Turnaround Management in drei Phasen



## Fragen für den Verwaltungsrat:

- Wie lange reicht die Liquidität noch aus, wie gross ist die Liquiditätslücke und wie kann diese geschlossen werden?
- Bestehen Konflikte zwischen Share- und Stakeholdern?
- Ist das Eigenkapital auch nach einem Jahresverlust noch ausreichend bzw. sind wir von Art. OR 725 betroffen?
- Sind die Krisenursachen (einmaliger oder wiederkehrender Verlust aus dem Kerngeschäft) identifiziert?
- Sind alle Sozialversicherungsbeiträge (AHV) und PK-Beiträge bezahlt? (private Haftung Verwaltungsräte)
- Existieren Abhängigkeiten von Geschäftspartnern, die finanziell angeschlagen sind?
- Besteht demnächst Refinanzierungsbedarf?
- Übersteigen die Finanzschulden mehr als das Dreifache des EBITDA / operativen Cashflows?

## Fragen vom Verwaltungsrat ans Management:

- Welche Verlustquellen können gestoppt werden?
- Welche sofortigen Kostensenkungsmassnahmen können ergriffen werden ohne negative Beeinträchtigung der nachhaltigen Sanierungsfähigkeit?
- Bestehen kunden- oder lieferantenseitig Engpässe?
- Drohen Banken mit der Kündigungen von Kreditlinien?
- Sind bereits Kündigungen von Schlüsselmitarbeitern eingetroffen oder ist damit zu rechnen?
- Besteht die Gefahr, dass Kunden abspringen?

## Kontakt

### KPMG AG

Badenerstrasse 172  
Postfach  
8036 Zürich

[kpmg.ch/blc](http://kpmg.ch/blc)

### Peter Dauwalder

Partner  
Head of Restructuring

+41 58 249 41 80

[pdauwalder@kpmg.com](mailto:pdauwalder@kpmg.com)

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage [www.kpmg.ch](http://www.kpmg.ch) finden.

© 2021 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.