

FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG EINES UNTERNEHMENS IN DER KRISE

Welche finanziellen Informationen benötigt ein Verwaltungsrat zur Wahrnehmung seiner Pflichten?

Das revidierte Aktienrecht ist mehr als ein Jahr in Kraft. Seitdem wird der Liquiditätsüberwachung vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet. Die laufende Liquiditätsüberwachung ist allerdings nur ein Pfeiler einer adäquaten finanziellen Berichterstattung, welcher für die Prävention und Lösung von Unternehmenskrisen elementar ist.

1. AUSGANGSLAGE

Auch das Jahr 2024 steht im Zeichen multipler Krisen: Der Rückgang der globalen Wirtschaftsleistung, Inflations- und Zinsdruck sowie politische Krisen stellen Unternehmen vor wirtschaftliche Herausforderungen. Indes ist die Zahl der Konkurse in den ersten beiden Monaten des Jahres 2024 mit 1331 gegenüber dem Vorjahr um 6,4% (1251) weiter gestiegen und befindet sich auf einem langjährigen Höchststand [1].

Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass Schweizer Unternehmen ihre Bargeldbestände infolge des Zinsumfelds auf den tiefsten Stand seit zehn Jahren reduzierten. Aufgrund von Lieferkettenproblemen und -risiken ist hingegen nach wie vor viel Kapital im betriebsnotwendigen Vermögen (Working Capital) gebunden (s. Cash-to-Cash-Cycle in *Abbildung 1*). Dies könnte insbesondere bei einem Ende des Kreditzyklus [2] und infolge restriktiverer Kreditvergaben zu Engpässen führen.

In Zeiten solch ökonomischer Unsicherheit wird vom Verwaltungsrat (VR) einer Aktiengesellschaft viel gefordert. Als höchstem Führungsorgan obliegen ihm mit der Aufgabe zur Finanzplanung und -kontrolle unübertragbare und unentziehbare Pflichten, die sich in einer Unternehmenskrise akzentuieren (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR).

Mit der Revision des Aktienrechts (seit 1. Januar 2023 in Kraft) nimmt der Gesetzgeber den VR im Falle einer finanziellen Schieflage der Gesellschaft noch stärker in die Pflicht, indem er den Tatbestand der drohenden Zahlungsunfähigkeit explizit an Handlungspflichten des VR knüpft und die

Überwachung der Zahlungsfähigkeit zur Daueraufgabe erhebt (Art. 725 Abs. 1 und 2 OR). Auf explizite Normen bezüglich der Dokumentations- und Handlungspflichten wurde im Kontext parlamentarischer Anpassungen jedoch verzichtet [3].

Ziel dieses Beitrags ist es, darzulegen, wie eine finanzielle Berichterstattung ausgestaltet sein soll, damit der VR seine gesetzlichen Dokumentations- und Handlungspflichten erfüllen kann. Dadurch sollen finanzielle Schieflagen frühzeitig erkannt und Gegenmassnahmen rechtzeitig in die Wege geleitet werden, um das Unternehmen erfolgreich aus der Krise zu führen.

2. FINANZIELLE PFLICHTEN DES VERWALTUNGSRATS GEMÄSS REVIDIERTEM AKTIENRECHT

Bereits vor der Revision des Aktienrechts gehörten mit der Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzplanung und -kontrolle sowie der Erstellung des Geschäftsberichts grundlegende finanzielle Pflichten zu den unübertragbaren Aufgaben des VR (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 und 6 OR). Diese verpflichten den VR, unabhängig vom finanziellen Zustand des Unternehmens, von der Geschäftsleitung (GL) ein auf das Unternehmen abgestimmtes finanzielles Reporting zu verlangen, damit sich der VR bei Bedarf jederzeit über die finanzielle Situation der Gesellschaft ein Bild machen kann. Dabei muss er dafür sorgen, dass Prozesse implementiert werden, die ein ständiges finanzielles Reporting [4] wie auch ein ope-

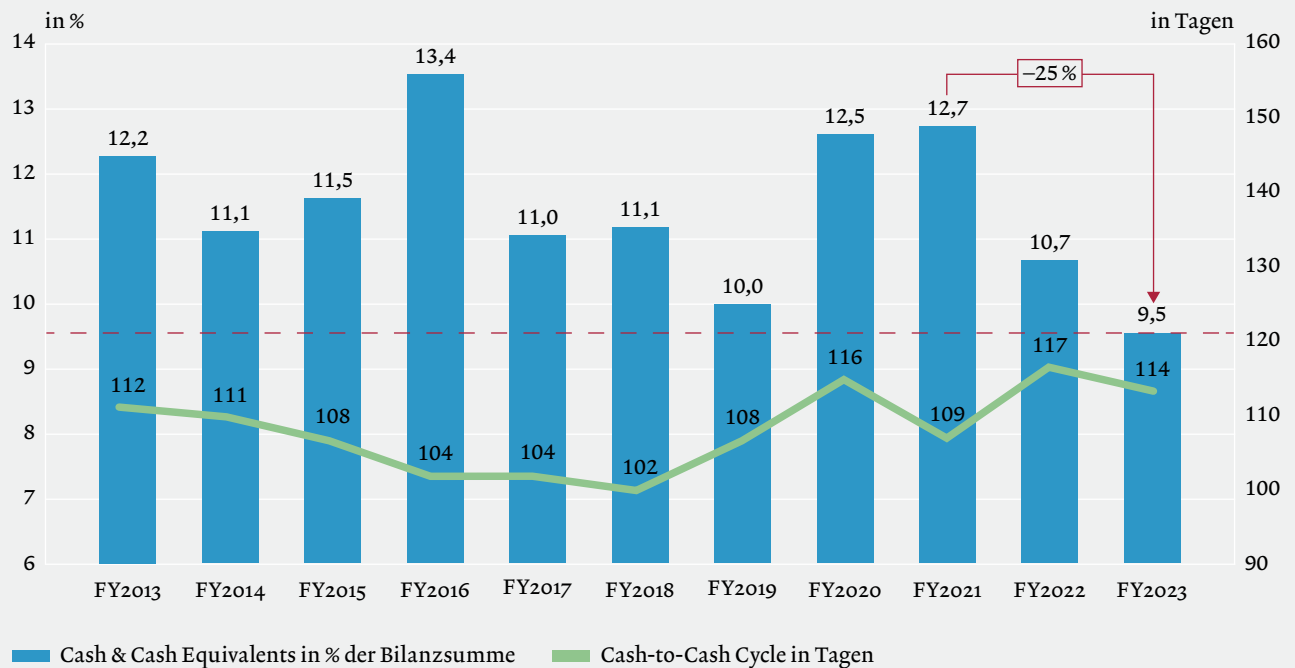


PETER DAUWALDER,
LIC. OEC. HSG,
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,
PARTNER DEAL ADVISORY,
HEAD OF TURNAROUND &
RESTRUCTURING, KPMG AG



MANUEL HERRMANN,
M.A. IN ACCOUNTING &
FINANCE (HSG),
MANAGER IN TURN-
AROUND & RESTRUCTURING,
KPMG AG

Abbildung 1: ENTWICKLUNG DES BESTANDS AN CASH & CASH EQUIVALENTS SOWIE DER CASH-CONVERSION-CYCLE VON SCHWEIZER UNTERNEHMEN



ratives Management-Information-System (MIS) [5] umfassen. Diese finanzielle Informationsbasis ist notwendig, damit das Unternehmen im Idealfall gar nicht erst in den Anwendungsbereich von Art. 725 ff. OR kommt [6].

Mit Inkrafttreten des revidierten Aktienrechts wurden die Pflichten des VR um die Überwachung der Zahlungsfähigkeit ergänzt (Art. 725 Abs 1 OR; siehe *Abbildung 2*), wodurch es neben den bestehenden Reporting-Anforderungen nun auch einer Liquiditätsplanung bedarf [7]. Gleichzeitig wurde dem VR im Falle einer «drohenden Zahlungsunfähigkeit» die Pflicht auferlegt, Massnahmen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit und – soweit erforderlich – weitere Massnahmen zur Sanierung der Gesellschaft zu treffen oder der Generalversammlung zu beantragen (Art. 725 Abs. 2 OR), soweit diese in deren Zuständigkeit fallen. *Eine drohende Zahlungsunfähigkeit besteht dann, wenn das Unternehmen dauerhaft und mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen innerhalb von zwölf Monaten [8] nachzukommen, und wenn es eindeutige Indizien dafür gibt, dass eine ausreichende Refinanzierung nicht möglich ist [9].* In diesem Fall wird die Erstellung einer detaillierten rollierenden Liquiditätsplanung empfohlen – mit wöchentlicher Granularität für den dreimonatigen Planungshorizont sowie mit monatlicher Granularität für den einjährigen Planungshorizont [10]. Ausserdem muss der VR, je nach Krisenstadium, immer aber mit «gebotener Eile» (Beschleunigungsgebot), entsprechende Sanierungsmassnahmen einleiten oder beantragen, wobei der Handlungsspielraum mit fortschreitender Krise immer weiter abnimmt (Art. 725 Abs. 2 und 3 OR).

Dem VR drohen bei einem Versäumnis seiner Pflichten und neu bei Missachtung des Beschleunigungsgebots (Art. 725 Abs. 3 OR) entsprechende Haftungsrisiken. Umso wichtiger ist es, dass der VR der Geschäftsleitung bereits in der Normal-situation geeignete Reportingstrukturen vorgibt und diese einverlangt, um in der Krisensituation eine ausgearbeitete Übersicht der relevanten Handlungsoptionen einfordern zu können [11].

Übergeordnetes Ziel der im Gesetz neu enthaltenen Überwachung der Zahlungsfähigkeit ist es also, den VR dazu anzuhalten, mit gebotener Eile zu handeln, eine aufkommende finanzielle Krise frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Gegenmassnahmen einzuleiten [12]. Mit dieser Anpassung trägt der Gesetzgeber nun der Tatsache Rechnung, dass es für das Einleiten von Gegenmassnahmen oft schon zu spät ist, wenn sich die (bisher gesetzlich festgeschriebenen) Tatbestände des Kapitalverlusts oder der Überschuldung zu materialisieren beginnen [13].

3. FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG ALS GRUNDLAGE DER KRISENPRÄVENTION UND -ERKENNUNG

Die Befähigung des VR zur finanziellen Führung der Gesellschaft, insbesondere in Krisenzeiten, steht und fällt also mit der Qualität der Reporting- und Informationsstrukturen. Ein darauf aufbauendes finanzielles Reporting hilft dem VR, die Geschäftsentwicklung zeit- und realitätsnah zu erfassen sowie Fehlentwicklungen festzustellen. Das MIS hingegen dient primär der GL als Führungsinstrument zur täglichen Steuerung des Unternehmens.

In der Ausgestaltung dieser Reportingstrukturen z. H. des VR haben sich verschiedene Bestandteile als Best-in-Class-Standard etabliert, die zur finanziellen Führung der Gesellschaft unabdingbar sind [14].

3.1 Bestandteile eines Best-in-Class-Reportings und Management-Information-Systems. Es gibt bei der Ausgestaltung der finanziellen Berichterstattung kein Universal-konzept. Die Grösse, Organisation und Branchenzugehörigkeit des Unternehmens führen zu unterschiedlichen Anforderungen. Grundsätzlich fusst ein gutes ständiges Reporting zumindest auf folgenden fünf Säulen (siehe *Abbildung 4*):

1. Analyse der aktuellen und historischen Finanzzahlen;
2. Finanzplanung (kurz-, mittel- und langfristig);
3. strategische Initiativen;
4. operative Kennzahlen;
5. Risikoanalysen.

Die *Analyse der aktuellen und historischen Finanzzahlen* bildet die Grundlage einer Berichterstattung an den VR und dient der Ableitung von finanziellen KPI. Sie beinhaltet die Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung des laufenden Jahres (Year-to-Date) sowie der letzten zwölf Monate (Last-Twelve-Months). Mit einer Varianzanalyse zum Vorjahr und

Abbildung 2: **FINANZIELLE PFLICHTEN DES VERWALTUNGSRATS GEMÄSS REVIDIERTEM AKTIENRECHT**

Normalsituation – Ständige finanzielle Pflichten des VR	Krisensituation – Akzentuierte finanzielle Pflichten des VR
<p>Oberleitung der Gesellschaft (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1 OR)</p> <p>Ausgestaltung des Rechnungswesens (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR) → Definition von Reporting-Frequenz, Rentabilitäts- und Liquiditätskennzahlen</p> <p>Finanzplanung & Finanzkontrolle (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR) → Budgetierung inkl. Kurz-, Mittel- und Langfristplanung → Kapitalbeschaffung → Mittelverwendung inkl. Investitionsplanung → Liquiditätsplanung/-steuerung</p> <p>Erstellung des Geschäftsberichts (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 6 OR)</p> <p>Sorgfalts- und Treuepflichten (Art. 717 OR)</p>	<p>Sanierungspflicht bei Kapitalverlust (Art. 725a Abs. 1 OR) → Ergreifung von Massnahmen zur Beseitigung des Kapitalverlusts → Sofern erforderlich, Ergreifung weiterer finanzieller und operativer (organisationaler, betrieblicher, personeller) Sanierungsmassnahmen oder Beantragung der Generalversammlung, soweit sie in deren Zuständigkeit fallen → Umfassender Sanierungsplan</p> <p>Erstellung & Beauftragung zur Prüfung eines Zwischenabschlusses bei begründeter Besorgnis der Überschuldung (Art. 725b Abs. 1 + 2 OR) → Zu Fortführungs- und Liquidationswerten</p> <p>Benachrichtigung des Gerichts bei Überschuldung (Art. 725b Abs. 3 OR) → Aufschub von maximal 90 Tagen, solange schnelle Sanierungsmassnahmen ergriffen werden können, Sanierungschancen bestehen und Forderungen der Gesellschaftsgläubiger nicht gefährdet werden (Business Judgement Rule)</p> <p>Beschleunigungsgebot (bei allen oben aufgeführten Sachverhalten)</p> <p>Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 7 OR)</p>
Fokus auf Liquidität im revidierten Aktienrecht	Fokus auf Liquidität im revidierten Aktienrecht
<p>Laufende Überwachung der Zahlungsfähigkeit (Art. 725 Abs. 1 Ziff. 1 OR) → Frühwarnsystem → Setzt eine adäquate Liquiditätsplanung voraus → Umfang, Timing, Risiken von Geldflüssen</p>	<p>Wiederherstellung der Zahlungsfähigkeit bei drohender Zahlungsunfähigkeit (Art. 725 Abs. 2 OR) → Engmaschiges Liquiditätsmanagement: Erstellung eines Liquiditätsplans → Massnahmen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit und nötigenfalls Sanierungsmassnahmen (allenfalls Beantragung der Generalversammlung)</p> <p>Einreichung eines Gesuchs um Nachlassstundung bei drohender Zahlungsunfähigkeit (Art. 725 Abs. 2 OR)</p>

Quelle: KPMG AG Turnaround & Restructuring

Abbildung 3: FRAMEWORK DER FINANZIELLEN BERICHTERSTATTUNG

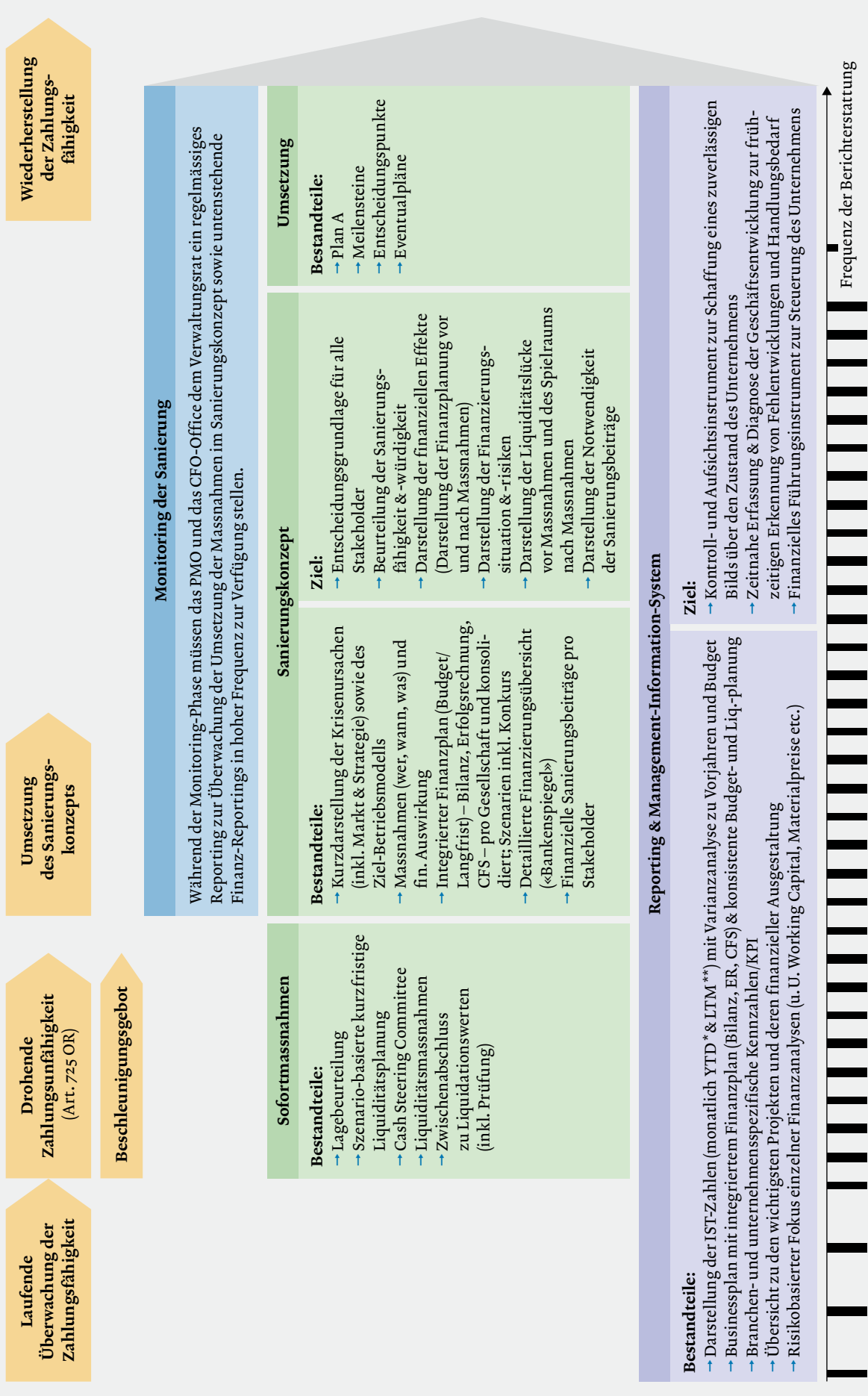


Abbildung 4: **BESTANDTEILE EINES BEST-IN-CLASS-REPORTINGS UND MANAGEMENT-INFORMATION-SYSTEMS**

	Intern 1 Aktuelle & historische Finanzzahlen	Intern 2 Finanz- planung	Intern 3 Strategische Initiativen	Intern 4 Operative Kennzahlen	Extern 5 Marktentwicklung & ind. Risikoanalysen
Aufbau	<ul style="list-style-type: none"> → Erfolgsrechnung, Bilanz & Geldflussrechnung (YTD* & LTM**) → Varianzanalyse zu Budget und Vorjahr 	<ul style="list-style-type: none"> → Integrierte Finanzplanung für das Folgejahr (Budget) → Mehrjahresplanung → Kurzfristige Liquiditätsplanung → Szenarienrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> → Analyse von Investitionen und strategischen Initiativen hinsichtlich deren Fortschritt, Kapitalverzinsung, Risikoprofil und Kapitalbedarf 	<ul style="list-style-type: none"> → Branchen- und industriespezifische Kennzahlen (quantitativ & qualitativ) 	<ul style="list-style-type: none"> → Analyse von mikro- und makroökonomischen Markttrends hinsichtlich ihrer potenziellen Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung → Benchmarking → Szenarienrechnung
Frühe Krisensignale	<ul style="list-style-type: none"> → Unerklärte Abweichungen zu Budget und Vorjahren → Kontinuierliche Abnahme an liquiden Mitteln und Eigenkapital 	<ul style="list-style-type: none"> → Negative operative Cashflows → Reduktion des Unternehmenswerts 	<ul style="list-style-type: none"> → Rentabilität der Projekte unter der «Hurdle-Rate» → Strategischer «Missfit» bei Investitionstätigkeiten → Fehlende Pipeline für neue Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> → Abweichung von branchentypischen Grössen → Sich abzeichnende Qualitätsprobleme → Abrupte Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> → Finanzielle & operative Risiken, deren Materialisierung zur Unternehmenskrise führt → Verschlechternde Position ggü. Konkurrenten
Kritische Schwellenwerte	<ul style="list-style-type: none"> → Drohende Verletzung von Covenants → Unterschreiten von Minimum-Liquidität & drohende Zahlungsunfähigkeit → Kapitalverlust → Begründete Besorgnis der Überschuldung 		<ul style="list-style-type: none"> → Abbruch rentabler Projekte aufgrund fehlender Ressourcen → Kein verfügbares Kapital für die Initiierung neuer strategischer Initiativen 	<ul style="list-style-type: none"> → Störungen in der Leistungserbringung → Anomalien im Vergleich zur Marktentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> → Materialisierung unerwarteter negativer Schocks, deren Auswirkung u. U. noch nicht in der Finanzplanung abgebildet ist

Anmerkung: * YTD = Year-to-Date (dt. bisheriger Jahresverlauf);
** LTM = Last Twelve Months (dt. die letzten 12 Monate)

Quelle: KPMG AG Turnaround & Restructuring

Budget kann die Wirksamkeit vergangener Entscheide und die Umsetzung durch das Management überprüft werden. Abweichungen vom Budget oder die Verschlechterung des Geschäftsverlaufs dienen dem VR hierbei ebenso als Indikator einer sich anbahnenden Krise wie eine drohende Verletzung von Covenants aus Kreditvereinbarungen. Da sich viele endogene Krisen «auf leisen Sohlen» anschleichen [15] und sich erst mit der Zeit in der finanziellen Berichterstattung niederschlagen, ist der VR bei solch finanziell messbaren Krisenindikatoren angehalten, tätig zu werden.

Historische Finanzzahlen bilden die Ausgangsbasis für die *Finanzplanung*, welche üblicherweise ein monatliches Budget für das kommende Jahr sowie einen Businessplan in jährlicher Granularität umfasst. Diese bestehen jeweils aus einem integrierten Finanzplan aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung. Anhand der monatlichen Planung des Folgejahres muss die durchgängige Finanzierung dargestellt werden. Sollte der definierte minimale Liquiditätsbestand unterschritten werden oder sogar die Liquidität zur Neige gehen (Finanzierungslücke), sind umgehend ausreichende Massnahmen zu ergreifen. Eine entsprechende direkte Liquiditätsplanung, welche im Sinne eines Best-Practice-Standards automatisiert aus dem Treasury-System oder dem Buchhaltungssystem generiert wird, muss mit den vorher-

gehenden Plänen übereinstimmen. Spätestens bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit muss bei Nichtvorhandensein flankierend eine kurzfristige direkte 13-Wochen-Planung erstellt werden. Bei beiden Liquiditätsplanungen sind mehrere Szenarien (bspw. Ausfall von Kreditoren, Kündigung von Kreditbeziehungen, Unternehmenstransaktionen etc.) zu berücksichtigen, damit die Höhe von allfälligen Liquiditätslücken in Abhängigkeit von Einzelereignissen bestimmt und eine Zahlungsunfähigkeit verhindert werden kann. Dabei muss die projizierte Liquidität vor und nach Berücksichtigung der ausserordentlichen Massnahmen ersichtlich sein.

In der Mehrjahresplanung werden hingegen weniger taktische Entscheidungen getroffen. Hier kann evaluiert werden, ob die Kapitalstruktur, Kapitalrendite und Investitionen im Rahmen von strategischen Initiativen innerhalb des Businessplans für die Generierung von Unternehmenswert angemessen sind. Eine zu tiefe Kapitalrendite führt bspw. zwangsläufig zu einer Unternehmenskrise, sofern die Bereitstellung von frischem Kapital gefährdet wird, notwendige Investitionen über einen längeren Zeitraum nicht mehr getätigt werden können und das Unternehmen mittel- bis langfristig nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Auch wenn die finanzielle Berichterstattung oftmals den ersten Anhaltspunkt des VR darstellt, um eine Krise zu iden-

tifizieren, reicht ein reines Abstellen auf finanzielle Ist- und Plan-Werte nicht aus, um eine sich anbahnende Krise zu erkennen. Der VR muss sich ebenso mit *operativen Kennzahlen* auseinandersetzen, um seinen Überwachungsaufgaben gerecht zu werden. Diese werden im MIS dargestellt und umfassen neben branchen- und industriespezifischen operativen Kennzahlen (KPI) auch *individuelle Risikoanalysen*, welche nicht unmittelbar aus Erfolgsrechnung, Bilanz oder Geldflussrechnung ersichtlich sind. Bei einem Produktionsunternehmen können ein auffallend hoher Produktionsausschuss oder lange Durchlaufzeiten aufzeigen, dass kostenintensive Mängel im Fertigungsprozess bestehen. In Kombination mit einer negativen Entwicklung des Auftragseingangs oder einer Zunahme an Garantiefällen kann dies ein Indikator sein, dass sich Qualitätsprobleme bereits beim Kunden bemerkbar gemacht haben. Die Analyse solcher KPI dient dem VR als Instrument, um Störungen in der Leistungserbringung oder Anomalien im Vergleich zur Marktentwicklung frühzeitig zu erkennen. Darüber hinaus muss die Leistungsfähigkeit des Unternehmens immer auch im Vergleich zu den direkten Wettbewerbern bewertet werden (Benchmarking), um eine drohende Verschlechterung der Wettbewerbsposition zu antizipieren.

Es lässt sich also festhalten, dass operative, strategische und risikofokussierte Indikatoren neben der Analyse von Finanzkennzahlen wichtige Pfeiler in der Berichterstattung an den VR sind. Denn finanzielle Krisen, wie z. B. die drohende Zahlungsunfähigkeit, werden i. d. R. nicht verursacht durch rein finanzielle Vorkommnisse (z. B. Währungsrisiken oder Debitorenausfälle), sondern sind die Folge von vorangegangenen betrieblichen Versäumnissen, die früh erkannt werden können [16].

4. WAS TUN, WENN DIE KRISE DOCH EINTRITZ?

Trotz eines adäquaten finanziellen und operativen Reportings durchlaufen Unternehmen Zyklen und im Verlaufe der Zeit oft mehrere Krisen. Bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit lassen sich drei Sanierungsschritte identifizieren.

4.1 Schritt 1: Sofortmassnahmen. *Sobald der VR eine drohende Zahlungsunfähigkeit erkannt hat, muss er Sofortmassnahmen einleiten, um die Situation des Unternehmens zu stabilisieren, Reserven zu erhöhen und Transparenz zu schaffen («Überleben des Unternehmens sichern»).*

Es empfiehlt sich, ein sogenanntes Cash Steering Committee einzurichten, dessen primäre Aufgabe es ist, die Kontrolle über die Geldflüsse wiederzuerlangen. Der 13-wöchige rollierende Liquiditätsplan hat sich hierbei als Instrument bewährt [17]. Dieser erlaubt es dem Komitee, sich ein Bild über Zahlungsein- und -ausgänge zu machen und Massnahmen zu ergreifen, die den Cashbestand des Unternehmens kurzfristig verbessern, und ein entsprechendes Bewusstsein im Unternehmen zu schaffen (sog. Cash Culture). So sollten bspw. nicht betriebsnotwendige Zahlungen sofort eingestellt, offene Kreditlinien gezogen, Zahlungsfristen in Absprache mit Kreditoren verschoben oder eine Priorisierung von betriebsnotwendigen Zahlungen vorgenommen werden. Sicherlich sind solche Erstmassnahmen nicht

in der Lage, einen Liquiditätseingpass nachhaltig einzudämmen. Doch verschaffen sie dem VR die nötige Zeit, um ein geeignetes Sanierungskonzept zu erarbeiten und die nächsten Schritte zu planen (s. Schritt 2).

Vorgängig zur Ausarbeitung des Sanierungskonzepts muss der VR zur Wahrung seiner Pflichten die verschiedenen grundsätzlichen Handlungsoptionen zur Sanierung grob abschätzen und aus gerichtlichen oder aussergerichtlichen Sanierungsinstrumenten das geeignete auswählen. Damit der VR eine Sanierung anstossen darf, müssen Sanierungsaussichten gegeben sein. Zudem muss das Ergebnis für die Gläubiger besser sein als im Konkurszenario (Antithese), an dem sich alternative Handlungsoptionen (Transformation, Turnaround, (Teil-)Veräusserung oder Liquidation) messen lassen müssen. Dazu muss zumindest eine Bilanz zu Liquidationswerten erstellt werden, anhand derer der Grad der Deckung der Gläubigeransprüche durch die Aktiven zu Liquidationswerten hervorgeht.

Dies ist eine gute Verhandlungsbasis, um mit verschiedenen Anspruchsgruppen (Kunden, Lieferanten, Banken, Mitarbeitenden und Eigentümern) die Bereitschaft für Sanierungsbeiträge auszuloten [18].

4.2 Schritt 2: Erarbeitung eines Sanierungskonzepts.

Ziel des Sanierungskonzepts ist es, durch die systematische Analyse der Krisenursache, des Marktes und der Strategie ein neues Zielbetriebsmodell (sog. Target Operating Model) und gezielte, detaillierte Restrukturierungsmassnahmen zu definieren. Diese Zielsetzung, zusammen mit dem gesetzlich vorgeschriebenen Beschleunigungsgebot, zeigt, dass der VR seiner Sanierungsverantwortung im Krisenfall nur gerecht werden kann, wenn die Grundlagen für die Erarbeitung des Sanierungskonzepts zum Krisenzeitpunkt schon vorliegen. Die Analysen des ständigen Reportings als Informationsbasis müssen vor Beginn der Krise bereits verfügbar sein, damit der VR in der Lage ist, die finanziellen Effekte von Restrukturierungsmassnahmen zu beziffern, die benötigten Sanierungsbeiträge der einzelnen Stakeholdergruppen darzustellen und abschliessend die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens beurteilen zu können.

Folgende Bestandteile des Sanierungskonzepts lassen sich identifizieren:

1. schonungslose Darstellung der Krisenursachen inkl. Analysen des Marktes, der Strategie sowie der historischen finanziellen Entwicklung;
2. Definition des Zielbetriebsmodells und Massnahmenkatalog an Restrukturierungsmassnahmen (inkl. Zeitplan);
3. mehrjähriger integrierter Finanzplan über die Sanierungsperiode hinaus unter Berücksichtigung der Restrukturierungsmassnahmen;
4. detaillierte Finanzierungsübersicht;
5. finanzielle Sanierungsbeiträge pro Stakeholder.

Die Qualität eines Sanierungskonzeptes zeigt sich insbesondere dadurch, dass die einzelnen Elemente konsistent sind und die Finanzplanung Bottom-up erstellt wurde. Die einzelnen Ertrags- und Kostentreiber sollten also detailliert geplant werden und vormalig budgetierte Werte nicht schlicht

um die finanziellen Effekte der Restrukturierungsmassnahmen bereinigt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass aufgrund des neuen Ziel-Betriebsmodells vorhandenes Potenzial sowie allfällige Anlaufkosten der Restrukturierung nicht berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich, diese Massnahmen zusammen mit den umsetzungsverantwortlichen Personen zu erstellen.

4.3 Schritt 3: Umsetzung und Überwachung der Sanierung. So wichtig wie die Erarbeitung des geeigneten Sanierungskonzepts selbst ist auch die entsprechende Umsetzung und Überwachung. Die Verantwortung für die Umsetzung obliegt meist dem Management. Die zentrale Herausforderung besteht darin, mit Widerständen von unternehmensinternen wie -externen Anspruchsgruppen umzugehen, welche der Umsetzung der Sanierungsstrategie im Wege stehen. Das mit der Umsetzung vertraute PMO (Project Management Office) nimmt dabei eine Führungs- und Überwachungsverantwortung wahr.

Das PMO und das CFO-Office müssen dem VR ein regelmässiges und kondensiertes Reporting zur Überwachung der Umsetzung der Sanierungsmassnahmen zur Verfügung stellen. Hierfür sind die ursprünglich definierten Restrukturierungsmassnahmen in einem detaillierten Umsetzungsplan mit klar definierten Zeitabfolgen, Verantwortlichkeiten und sonstigen Umsetzungsparametern zu erfassen. Anhand des Projektfortschritts und der sich abzeichnenden Effekte hat der VR regelmässig eine Lagebeurteilung vorzunehmen (Abgleich der Soll- und Ist-Situation) und allfällige Direktiven für eine Adjustierung der einzelnen Massnahmen vorzugeben. Damit schliesst sich hinsichtlich der finanziellen

Verantwortung des VR der Kreis durch die Finanzplanung, die Ergreifung von abzuleitenden Massnahmen und die Finanzkontrolle.

5. FAZIT

Für die erfolgreiche Prävention oder Bewältigung von Unternehmenskrisen ist es Erfolg versprechend, frühzeitig nachhaltige Restrukturierungsmassnahmen einzuleiten. Der Gesetzgeber hat somit aus gutem Grund die laufende Überwachung der Liquidität und die Ergreifung von entsprechenden Massnahmen bei drohender Zahlungsunfähigkeit als Pflichten des VR etabliert.

Aus Sicht der Autoren existieren zahlreiche juristische und praxisorientierte Ansätze zur Überwachung der Liquidität. Diese muss Bestandteil einer wirksamen finanziellen Berichterstattung sein, die ein VR zur Wahrnehmung seiner gesetzlichen Pflichten benötigt. Möchte ein VR seiner Verantwortung hinsichtlich der Finanzplanung und Finanzkontrolle jedoch voll gerecht werden, so hat er mit einem weitergehenden Reporting und einem massgeschneiderten Management-Information-System vorzusorgen. Diese Instrumente sollen eine Unternehmenskrise verhindern oder zumindest rechtzeitig erkennbar machen, damit mit gebotener Eile reagiert und Sofortmassnahmen zeitgerecht eingeleitet werden können. Die gewonnene Zeit gilt es sodann zu nutzen, um ein Sanierungskonzept auszuarbeiten und umzusetzen. Bei der Umsetzung kommt dem VR wiederum eine Kontrollfunktion zu, weshalb er ein kondensiertes Reporting über den Fortschritt und die Zielerreichung der Sanierungsmassnahmen benötigt. ■

Fussnoten: 1) Creditreform, Firmenkonkurse auch 2024 auf Rekordkurs – Neueintragungen legen nochmals zu, Presseletter 02-2024, <https://www.creditreform.ch/news/news/news-details/show/firmenkonkurse-auch-2024-auf-rekordkurs-neueintragungen-legen-nochmals-zu>, abgerufen am 15. April 2024. 2) Der Kreditzyklus ist die Ausweitung und Verringerung des Zugangs zu Krediten im Laufe der Zeit. 3) Glanzmann, L., Ruthscheidt, B., Die Finanzverantwortung des Verwaltungsrats in Sanierungssituationen, in: Expert Focus 2021/Juni, S. 310–315. 4) Dieses entspricht einer periodisch erstellten Dokumentation der finanziellen Unternehmensleistung über einen gewissen Zeitraum hinweg oder zu einem gewissen Stichtag. 5) Ein MIS ist ein ständig zur Verfügung stehendes Informations-Cockpit, welches neben finanziellen Kennzahlen operative, sektorspezifische Kennzahlen laufend darstellt. Dieses Instrument wird primär vom Management für die kurzfristige Unternehmenssteuerung verwendet. 6) Schenker U., Schenker O., Praxisleitfaden zum revidierten Aktienrecht. Übersichten, Gestaltungshinweise und Handlungsempfehlungen, Bern, 2023, S. 307. 7) Kessler, F.J., Wie hat sich der Alltag des Verwaltungsrats unter neuem Ak-

tenrecht verändert? iusNet, 2024. 8) Es existieren unterschiedliche Ansichten hinsichtlich der Dauer, insofern diese nicht explizit im Gesetz festgelegt ist. 12 Monate gelten hierbei als konservativ und umfassen meist den gesamten Zeitraum des Geschäftsjahrs. 9) Glanzmann L., Pflichten des Verwaltungsrats bei drohender Zahlungsunfähigkeit, Kapitalverlust und Überschuldung gemäss neuem Aktienrecht. Rechnungswesen und Kapitalschutz im Strafrecht, 12. Schweizerische Tagung zum Wirtschaftsrecht, 2021, S. 99–134. 10) Glanzmann (Fn. 6, S. 102) und Kessler (Fn. 5) empfehlen eine direkte kurzfristige Liquiditätsplanung (wöchentliche Granularität mit einem Planungshorizont von 13 oder 17 Wochen), bei der die Geldabflüsse und -zuflüsse gegenübergestellt werden, und eine indirekte Jahresliquiditätsplanung, bei der sich der Kapitalbedarf u. a. aus der Entwicklung der Bilanzpositionen ergibt. 11) Vgl. Dauwalder P. & Herrmann M., Auswahl und Einsatz des geeigneten Sanierungsinstruments, in: Expert Focus 2023/Juni, S. 298–305, Glanzmann L. & Ruthscheidt B., Die Finanzverantwortung des Verwaltungsrats in Sanierungssituationen, in: Expert Focus 2021/Juni, S. 310–315. 12) Gemäss Lorandi lässt sich das zu späte Einleiten

von Massnahmen vor allem an der hohen Anzahl an Konkursen, welche mangels Aktiven eingestellt werden, ablesen. Vgl. Lorandi F., Der Blick vom Insolvenz- auf das Revisionsrecht, in: Expert Focus 2021/Dezember, S. 622–628. 13) Milani D., Schürch P., Die Pflichten des Verwaltungsrats bei drohender Zahlungsunfähigkeit nach neuem Aktienrecht, in: Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht, 2020, S. 519–533. 14) Kessler F.J., Wie hat sich der Alltag des Verwaltungsrats unter neuem Aktienrecht verändert? iusNet, 2024. 15) Böckli P., Aktienrecht (Fn. 20), § 13 Rz. 712 e. 16) Wohl G.J., Rigert C., Zahlungsschwierigkeiten? – Frühzeitige Unternehmenssanierung nicht verpassen!, in: Erfolg, 2023, S. 12–13. 17) Dabei ist die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Geldzuflüsse und -abflüsse eine Vorbedingung, damit überhaupt wirksame Massnahmen erarbeitet werden können. Vgl. Schenker U., Schenker O., Praxisleitfaden zum revidierten Aktienrecht. Übersichten, Gestaltungshinweise und Handlungsempfehlungen, Berlin, 2023, S. 311. 18) Vgl. Dauwalder P. & Herrmann M., Auswahl und Einsatz des geeigneten Sanierungsinstruments, in: Expert Focus 2023/Juni, S. 298–305.

