

## Verwaltungsrat – Führung und Verantwortung in der Krise



**Martin Moser**

Dr. iur., LL.M., Rechtsanwalt  
Telefon +41 58 258 16 00  
martin.moser@bratschi-law.ch

**D**ie Anforderungen an den Verwaltungsrat haben in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. In Krisensituationen wie der aktuellen Wirtschaftslage ist der Verwaltungsrat noch zusätzlich gefordert, seine Verantwortlichkeit ist verschärft. Er muss oftmals unter hohem Zeitdruck Entscheidungen von strategischer Tragweite fällen. Zugleich ist er nicht selten gezwungen, auch in operative Belange einzugreifen. Dieser Beitrag beleuchtet drei für den Verwaltungsrat in der Krise besonders aktuelle Problemfelder aus rechtlicher Sicht: Den Prozess der Entscheidungsfindung, das Verhältnis zu den Aktionären in Krisenlagen sowie die finanzielle Führung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

### 1. Entscheidungsfindung

Verwaltungsräte können für Schaden, den sie durch absichtliche oder fahrlässige Verletzung ihrer Pflichten verursachen, persönlich haftbar werden (Art. 754 Abs. 1 OR). In Art. 716a OR sind die Pflichten aufgelistet, die dem Verwaltungsrat unübertragbar und unentziehbar zugewiesen sind. Dazu gehören insbesondere die Ausgestaltung der Finanzkontrolle und die Ausübung der Oberaufsicht über die Geschäftsführung. Die Handlungen des Verwaltungsrats werden nach einem objektiven Massstab beurteilt; das heisst der Einzelne kann sich beispielsweise nicht mit Zeitmangel, ungenügender Fachkenntnis oder einem Informationsmanko entschuldigen.

Auch wenn in den letzten Jahren das Haftungsrisiko parallel zu den Anforderungen an den Verwaltungsrat angestiegen ist, besteht keine generelle Haftung für Fehler in der Geschäftsführung. Der Verwaltungsrat hat wohl dafür einzustehen, dass er in der

Entscheidungsfindung sorgfältig vorgeht. Er haftet jedoch nicht dafür, dass er die richtigen Entscheidungen trifft. Dieser Grundsatz ist unter der Bezeichnung „Business Judgement Rule“ heute allgemein anerkannt.

Gerade in Krisensituationen, in welchen unter Zeitdruck und bei vielfach lückenhafter Informationslage Entscheidungen gefällt werden müssen, kommt dem erwähnten Grundsatz der „Business Judgement Rule“ grosse Bedeutung zu. In dieser Situation hat der Verwaltungsrat ganz besonders darauf zu achten, dass er – in der zur Verfügung stehenden Zeit – die erforderlichen und greifbaren Informationen beschafft. Diese müssen dann sorgfältig analysiert und ausgewertet werden, Optionen sind zu diskutieren und schliesslich muss eine begründete und wohlüberlegte Entscheidung getroffen werden. Dabei soll der Verwaltungsrat gegebenenfalls externe Fachleute beiziehen. Schliesslich ist es wichtig, diesen Prozess der Entscheidungsfindung in Protokollen zu dokumentieren.

### 2. Verhältnis zu den Aktionären

In der Krise kann das Verhältnis zu den Aktionären diversen Belastungsproben ausgesetzt sein. Bestehen verschiedene Aktionärsgruppen, so sind diese nicht selten unterschiedlicher Ansicht, was nun zu tun sei und welches die „richtige“ Reaktion auf die bestehende Krisenlage ist. Diese Meinungsverschiedenheiten und Richtungskämpfe werden in den Verwaltungsrat getragen, so dass sich dieser intern mit neuen Spannungen und Interessenkonflikten seiner Mitglieder konfrontiert sieht.

Von entscheidender Bedeutung zur Bewältigung solcher Schwierigkeiten ist die Führung durch den Präsidenten des Verwaltungsrats. Der Präsident muss energisch und rasch handeln, um intern

das Funktionieren des Verwaltungsrats zu gewährleisten und nach Aussen die Handlungsfähigkeit der Gesellschaft möglichst zu erhalten. Eine strukturierte und überlegte Kommunikation auf sowohl interner als auch externer Ebene ist hierbei von grösster Wichtigkeit.

Auch in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs hat der Verwaltungsrat im Verhältnis zu den Aktionären stets das Gleichbehandlungsgebot zu beachten. Dieser Grundsatz muss jedoch gerade in einer Krise unter Umständen differenziert angewandt werden. Das wohlverstandene Interesse des Unternehmens kann es beispielsweise erfordern, dass im Hinblick auf dessen Zukunft vorerst ohne Einschluss der anderen Aktionäre mit einem Grossaktionär Gespräche geführt werden. Im Einzelfall ist abzuwägen und sorgfältig abzuklären, wo die Grenze des Zulässigen verläuft.

### 3. Finanzielle Führung

Krisen betreffen früher oder später immer auch die finanzielle Lage einer Unternehmung. Oder anders ausgedrückt: Eine Krise wird sehr oft erst dann als solche wahrgenommen, wenn eine Unternehmung in finanzielle Schieflage gerät.

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Erstellung und Überwachung eines zweckmässigen Finanz- und Rechnungswesens. Dieses ist unter anderem so auszugestalten, dass ein Frühwarnsystem es erlaubt, das Herannahen einer finanziellen Krise rechtzeitig zu erkennen.

Sobald sich Anzeichen einer Krise zeigen, muss der Verwaltungsrat die Überwachung des Finanz- und Rechnungswesens, der relevanten Kennzahlen, intensivieren, so dass insbesondere Liquiditätssengpässe vermieden werden können.

In diesem Zusammenhang sind die gesetzlichen Bestimmungen zu Kapitalverlust und Überschuldung in Erinnerung zu rufen:

- Kapitalverlust  
Ist die Hälfte des Grundkapitals und der gesetzlichen Reserven (Eigenkapital) nicht mehr durch Aktiven gedeckt, so liegt ein sogenann-

ter Kapitalverlust vor. In diesem Fall hat der Verwaltungsrat unverzüglich eine Generalversammlung einzuberufen und dort Sanierungsmassnahmen zu beantragen.

- Überschuldung

Besteht begründete Besorgnis einer Überschuldung, d.h. einer mangelhaften Deckung der Forderungen der Gesellschaftsgläubiger (Fremdkapital), so muss der Verwaltungsrat sofort eine Zwischenbilanz erstellen und diese einem zugelassenen Revisor zur Prüfung vorlegen. Falls sich dann zeigen sollte, dass die Forderungen der Gesellschaftsgläubiger weder zu Fortführungs- noch zu Liquidationswerten gedeckt sind, hat der Verwaltungsrat grundsätzlich umgehend den Richter zu benachrichtigen. Davon darf er nur absehen, wenn seitens der Gläubiger in ausreichendem Mass Rangrücktritte erklärt werden. Die Gerichtspraxis gestattet im Übrigen dem Verwaltungsrat, für eine kurze Zeitspanne von ungefähr vier bis sechs Wochen mit der Benachrichtigung des Richters zuzuwarten, wenn eine konkrete und vernünftige Aussicht auf Sanierung besteht.

Im Rahmen der Sicherstellung der Liquidität sollte der Verwaltungsrat kurzfristige Massnahmen zur Sicherung der Finanzlage ins Auge fassen, beispielsweise einen Investitionsstopp, die Realisierung von nicht betriebsnotwendigen Aktiven, die Auflösung von Reserven oder eine Verbesserung der Debitorenbewirtschaftung. Im Personalbereich müssen allenfalls ein Personaleinstellungsstopp, Lohnkürzungen, Kurzarbeit oder sogar Entlassungen in Betracht gezogen werden.

Schliesslich gilt es darauf hinzuweisen, dass der Verwaltungsrat in der Krise gut beraten ist, bei der Verwendung der vorhandenen finanziellen Mittel besonders darauf zu achten, dass ausstehende Sozialversicherungsbeiträge, Steuern und Gebühren beglichen werden. Denn verschiedene gesetzliche Vorschriften sehen eine persönliche Haftung des Verwaltungsrats vor, falls diese Abgaben nicht ordnungsgemäss geleistet werden (siehe dazu auch den Beitrag zur Liquidatorenhaftung von Thomas Jaussi und Markus Pfirter in diesem Newsletter).

Falls die Unternehmung in eine so prekäre finanzielle Lage gerät, dass ein Insolvenzverfahren denkbar wird, muss zudem unbedingt der Grundsatz der Gleichbehandlung der Gläubiger berücksichtigt werden. Die bevorzugte Behandlung von einzelnen Gläubigern kann zu einer paulianischen Anfechtungsklage seitens der benachteiligten Gläubiger führen (siehe dazu den Beitrag von Karin Eisenring und Shirin Yasargil im BWB-Newsletter 01/2009).

#### 4. Fazit

Zusammenfassend kann ausgeführt werden, dass ein Verwaltungsrat in Krisenzeiten zwar energisch handeln muss, dass er dies aber trotzdem mit der nötigen Umsicht tun soll, um Fallstricke zu umgehen. Bei Bedarf sollte er nicht zögern, auch externe Beratung rechtzeitig in Anspruch zu nehmen.

---

#### Bratschi Wiederkehr & Buob in Kürze

Bratschi Wiederkehr & Buob, eine führende Schweizer Anwaltskanzlei mit über 60 Anwältinnen und Anwälten in den Wirtschaftszentren der Schweiz, bietet schweizerischen und ausländischen Unternehmen und Privatpersonen professionelle Beratung und Vertretung in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts, im Steuerrecht und im öffentlichen Recht, aber auch im Medien- und Kommunikationsrecht sowie in notariellen Angelegenheiten.

**Zürich** Bahnhofstrasse 46/106, Postfach 1130, CH-8021 Zürich  
Telefon +41 58 258 10 00, Fax +41 58 258 10 99  
zuerich@bratschi-law.ch

**Basel** Gerbergasse 14, CH-4001 Basel  
Telefon +41 58 258 19 00, Fax +41 58 258 19 99  
basel@bratschi-law.ch

**Bern** Bollwerk 15, Postfach 5576, CH-3001 Bern  
Telefon +41 58 258 16 00, Fax +41 58 258 16 99  
bern@bratschi-law.ch

**Zug** Unter Altstadt 28, CH-6300 Zug  
Telefon +41 58 258 18 00, Fax +41 58 258 18 99  
zug@bratschi-law.ch

**St.Gallen** Vadianstrasse 44, Postfach 262, CH-9001 St.Gallen  
Telefon +41 58 258 14 00, Fax +41 58 258 14 99  
stgallen@bratschi-law.ch

[www.bratschi-law.ch](http://www.bratschi-law.ch)

© Bratschi Wiederkehr & Buob, Vervielfältigung bei Angabe der Quelle gestattet