



Aufgaben von Verwaltungsrat und Management im Sanierungsfall

Dr. Alexander Vogel

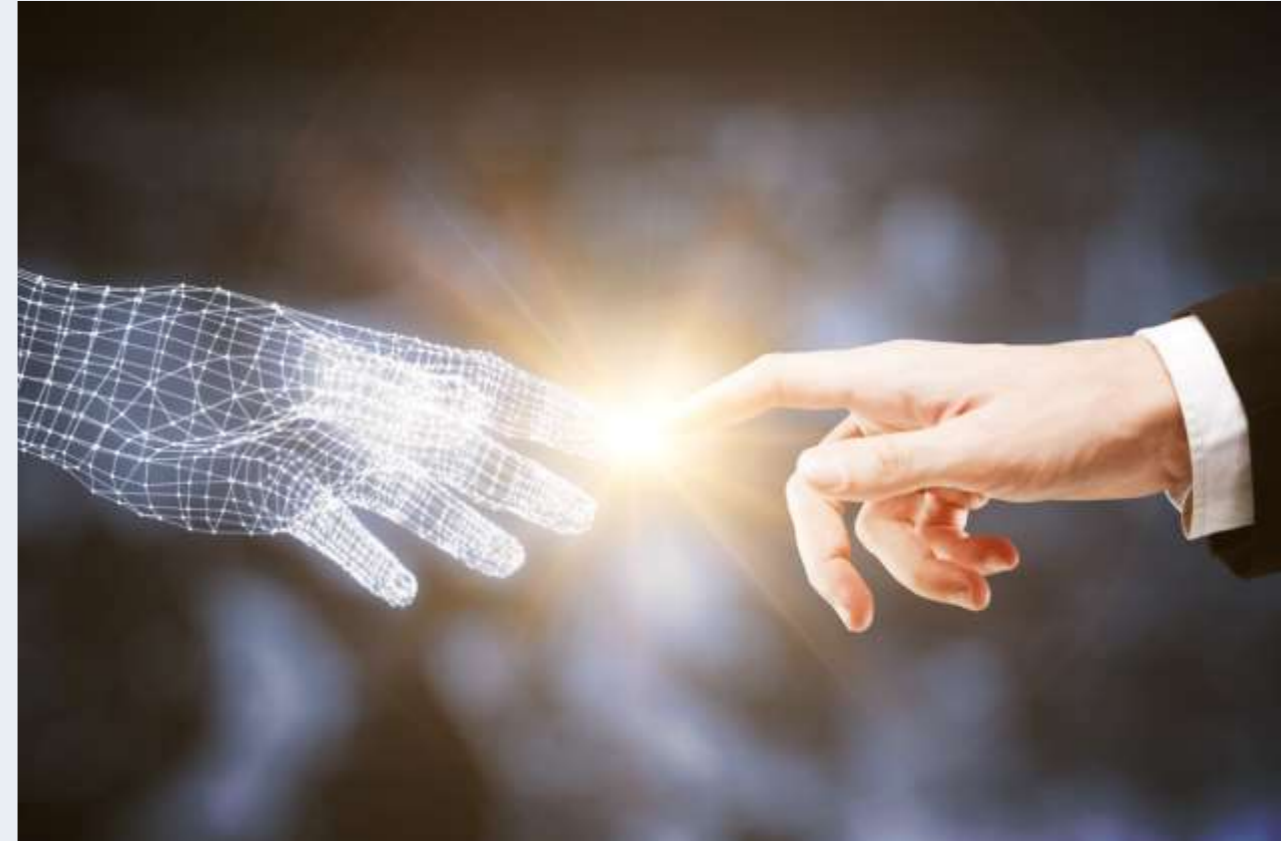


ÜBERBLICK

- **Wirtschaftlicher Ausblick**
 - Wirtschaftliche Risiken
 - Berichterstattungs-Saison liegt vor uns
 - Hauptgründe für finanzielle Schwierigkeiten
- **Aufgaben der Organe eines Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten**
- **Haftung unter Gesellschaftsrecht**
 - Verzögerung der Anmeldung eines Konkursverfahrens

Wirtschaftlicher Ausblick

- Die Expertengruppe des Bundes sieht nur ein bescheidenes Wachstum im Jahr 2020 mit einem allmählichen wirtschaftlichen Aufschwung erst im Jahr 2021
- Warenexport deutlich schwächer als in den vergangenen vier Jahren
- Das internationale Umfeld bleibt unvorteilhaft:
 - Im Besonderen schwacher Wachstum in der Eurozone und in Deutschland, wichtigster Handelspartner der Schweiz
 - Während Pharma- und Chemieindustrie nicht so exponiert sind, wird erwartet, dass andere Industrien, wie Metall-, Maschinenbau- und Textilindustrie, an einem schwachen Wachstum leiden werden.



Wirtschaftliche Risiken

Die Expertengruppe des Bundes sieht weiterhin, dass die wirtschaftlichen Abwärtsrisiken das Aufwärtspotenzial überwiegen

Hauptrisiken



Verwaltungsrat in Krisenzeiten

Zentrale Aufgaben

- Nicht delegierbar
 - Oberleitung
 - Führungsorganisation
 - Finanzverantwortung
 - Konkursantrag
 - Nachlassantrag
 - ...

Tagesgeschäft

- Delegierbar

Verwaltungsrat in Krisenzeiten

- Nicht betriebsnotwendige Aktiven
- Nicht zentrale Unternehmensteile
- Überbrückungsdarlehen
- Investoren



Sicherstellung der Handlungsfähigkeit

- Aktualität der Ist-Zahlen (MIS)
- Reporting-Rhythmus
- Aktualität der Prognosen / Budgets
 - Liquidität
 - Ertrag
 - Eigenkapital
 - Auftragseingang
 - Fortschritt Sondermassnahmen



Sicherstellung Führungsorganisation

- Krisenstab
- Mobilisierung/Schaffung von Führungsreserven
- Führungsrhythmus (wöchentliche Calls)
- Beraterteam (Finanzen/M&A, Legal, PR, allenfalls weitere)
- Periodische Überprüfung Führungsorganisation
- SOD/Checks + balances/Externe Plausibilisierung
- Mobilisierung / Schaffung von Führungssupport
- Projektorganisation Sondermassnahmen



Sicherstellung Reaktionszeit

- Planungsszenarien
- Vorbehaltene Entschlüsse
- Kritische Entscheidungszeitpunkte
- Auslösung und Kontrolle der Vorbereitungsarbeiten
- Definition Milestones / Zwischenziele



Sicherstellung Zahlungsbereitschaft

- Sense of urgency
- Kontrollmechanismen schaffen
 - Liquiditätsrelevante Entscheide (Bestellung von Material)
 - Auslösen von Zahlungen
 - Trapped cash
 - Debitoren-Management / Zahlungsziele
 - Kurzarbeit, Entlassung, Lohnkürzungen
- Ring-fencing
 - Schliessung von Betriebsteilen
 - Stop the bleeding



Schaffung von Liquiditätspolstern

- Nicht betriebsnotwendige Aktiven
- Nicht zentrale Unternehmensteile
- Überbrückungsdarlehen
- Investoren



Geordneter Rückzug

- Betriebsschliessung
- Verkauf Gesamtunternehmen
- Aufteilung / Teilverkäufe
- Management Buy-Out
- Ausgliederung und Verkauf
- Andere Kombinationen
- Nachlassstunden / Konkurs



Sicherstellung Geheimhaltung / Informationspolitik

- Verwendung von Projektnahmen
- Verschlüsselung von Dokumenten / E-Mails
- Interne/externe Vertraulichkeitserklärungen
- Selbstdisziplin
- Gestaffelte Information der Stakeholder (Banken, Lieferanten, weitere Kreditnehmer, Aktionäre, Arbeitnehmer, Kunden)



Haftungsminimierung

- Dokumentation VR-Sitzungen
- Beurteilung der Lage
- Sofortmassnahmen
- Handlungsoptionen
- Begründung Entscheid
- Business Judgement Rule
 - Interessenkonflikte / Fairness Opinion
 - Professioneller Entscheidungsprozess
- Organhaftpflicht
- Professionelle Unterstützung
- Geordneter Rückzug



Gesetzliche Ampeln



- Kapitalverlust $<$ 50% Eigenkapital



- Aktiven $<$ Fremdkapital
- Eigenkapital 0 oder negativ
- Zwischenbilanz



- Gleichbehandlung der Gläubiger
- Paulianische Anfechtstatbestände



Dr. Alexander Vogel, LL.M.

Partner, Head Corporate, Finance & Tax

Zürich / Zug

alexander.vogel@mll-legal.com

www.mll-legal.com | www.mll-news.com

Besten Dank

Wir danken für Ihre Zeit und Ihr Interesse