

FINANZIELLE FÜHRUNG

Die Pflicht zur Ausgestaltung der finanziellen Führung können Verwaltungsräte nicht delegieren. Deshalb, und weil das Rechnungswesen der wohl häufigste Anlass von Verantwortlichkeitsklagen ist, kommen sie – auch im eigenen Interesse – um finanzielle Grundkenntnisse nicht herum.

TEXT STEFANIE MEIER-GUBSER

Die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung gehört zu den unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben des Verwaltungsrats (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR). «Ausgestaltung» bedeutet dabei, dass der Verwaltungsrat die mit der finanziellen Führung zusammenhängenden Tätigkeiten zwar nicht selber ausführen muss, aber dafür verantwortlich ist, dass die Aufgaben ordnungsgemäss wahrgenommen werden. Zwar muss nicht jedes Verwaltungsratsmitglied ein Finanz- und Anlagestratege sein; um einige finanzielle Grundkenntnisse kommt jedoch kein Verwaltungsrat herum. Jedes Mitglied muss jederzeit die richtigen Fragen stellen und Informationen einholen können. So lässt sich nicht nur das Unternehmenskapital, sondern auch das Privatvermögen (Stichwort Verantwortlichkeitsklage) schützen.

Ausgestaltung Rechnungswesen

Der Verwaltungsrat muss das Rechnungswesen so ausgestalten, dass er jederzeit über die nötigen Informations- und Führungsinstrumente verfügen kann. Nur so kann er die finanzielle Situation des Unternehmens respektive die Veränderungen einschätzen und wenn nötig rechtzeitig handeln. Die Ausgestaltung des Rechnungswesens hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Seit dem 1. Januar 2013 ist das neue, rechtsformunabhängige Rechnungslegungsrecht in Kraft, dessen Vorschriften auf die wirtschaftliche Bedeutung des Unternehmens abstellen. Die allgemeinen Vorschriften entsprechen der Buchführung und Rechnungslegung eines gut geführten KMU. Für Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen (20-40-250), und für Konzerne gelten weitergehende Bestimmungen. Als anerkannte Standards zur Rechnungslegung gelten folgende fünf privaten Regelwerke: IFRS, IFRS für KMU, Swiss GAAP FER, US GAAP und IPSAS. Vorbehaltlich einer anderen statutarischen Regelung ist der Verwaltungsrat für die Wahl des Standards zuständig (Art. 962 Abs. 4 OR). Allenfalls sind neben den Vorschriften im OR weitere Bestimmungen wie beispielsweise Kotierungsreglemente oder das Bankengesetz zu beachten.

Ausgestaltung Finanzkontrolle

Mit der Finanzkontrolle muss sich der Verwaltungsrat ein Instrument und Informationssystem schaffen, die ihm erlauben, Veränderungen der Finanzlage und Liquidität frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln. Das Bundesgericht verpflichtet den Verwaltungsrat in seiner Rechtsprechung, über die Liquidität der Gesellschaft zu wachen und die finanziellen Abläufe im Unternehmen kritisch zu verfolgen und nachzuprüfen. Dazu muss er auch Einsicht in Bücher und Akten nehmen. Der Verwaltungsrat tut gut daran, ein «Frühwarnsystem» zu installieren, das Alarm schlägt, wenn Gefahr droht. Der Verwaltungsrat hat dafür zu sorgen, dass die Finanzkontrolle zweckmässig ausgestaltet ist, das heisst, dass die Zahlen der Finanz- und Betriebsrechnung aussagekräftig sind. Zudem sollte er festlegen, welche Kennzahlen und Berichte ihm regelmässig vorzulegen sind. Das Gesetz schreibt vor, dass bei Unternehmen, die der ordentlichen Revision unterliegen, die Revisionsstelle die Existenz eines internen Kontrollsystems überprüft (Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR).

Ausgestaltung Finanzplanung

Das Gesetz verlangt die Finanzplanung nur, «sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist». Lehre und Praxis verlangen jedoch praktisch von jeder Gesellschaft eine Finanzplanung, weil eine sinnvolle strategische und operative Planung ohne Planung der erforderlichen finanziellen Mittel nicht möglich ist. Mindestens eine Kalkulation von Aufwand und Ertrag ist selbst für ein kleines Unternehmen unabdingbar. Der Verwaltungsrat muss dafür sorgen, dass eine dem Unternehmen angepasste, effiziente und aussagekräftige Finanzplanung erfolgt. Operative und strategische Finanzplanung müssen aufeinander abgestimmt respektive zusammengeführt werden.

VR und finanzielle Krise

Es klingt zwar selbstverständlich, ist aber in der Pra-

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 Verwaltungsrats-themen.

sivg Schweizerisches Institut für Verwaltungsräte
Kapellenstrasse 14
Postfach 5236
3001 Bern
+41 31 390 98 80
www.sivg.ch
sekretariat@sivg.ch

Grafikquelle: zVg
Fotoquelle: Bilderbox.de

KASKADENARTIGE KAPITALSCHUTZMASSNAHMEN

Aktiven	Passiven	
Unterbilanz		
Vermögen	Fremdkapital	1. Eine Unterbilanz liegt vor, wenn die Aktiven der Gesellschaft Aktien- / Partizipationskapital und gesetzliche Reserven nicht mehr ganz decken. Das Gesetz sieht keine Massnahmen vor.
	Gesetzliche Reserven	
	Aktien-/Partizipationskapital	
Bilanzverlust		
Kapitalverlust		
Vermögen	Fremdkapital	2. Ein Kapitalverlust liegt vor, wenn die Aktiven der Gesellschaft die Hälfte des Aktien- / Partizipationskapitals und der gesetzlichen Reserven nicht mehr decken. Der Verwaltungsrat muss unverzüglich eine (in der Regel ausserordentliche) Generalversammlung einberufen und ihr Sanierungsmassnahmen beantragen. (Art. 725 Abs. 1 OR). 3. Begründete Besorgnis einer Überschuldung: Besteht aufgrund der finanziellen Situation der Gesellschaft oder anderer Signale begründete Besorgnis einer Überschuldung, muss
	Gesetzliche Reserven	
	Aktien-/Partizipationskapital	
Bilanzverlust		
Überschuldung		
Vermögen	Fremdkapital	der Verwaltungsrat eine Zwischenbilanz erstellen lassen und einem zugelassenen Revisor zur Prüfung vorlegen (Art. 725 Abs. 2 OR). 4. Eine Überschuldung liegt vor, wenn die Aktiven der Gesellschaft sowohl das Aktien- / Partizipationskapital und die gesetzlichen Reserven als auch einen Teil des Fremdkapitals weder zu Fortführungswerten noch zu Liquidationswerten decken. Der Verwaltungsrat muss in diesem Fall – vorbehaltlich eines Rangrücktritts – den Richter benachrichtigen, die „Bilanz deponieren“ (Art. 725 Abs. 2 i.V.m. Art. 716a Abs. 1 Ziff. 7 OR).
	Gesetzliche Reserven	
	Aktien-/Partizipationskapital	
Bilanzverlust		

xis oft nicht ganz so banal: Der Verwaltungsrat hat die Pflicht, eine finanzielle Krise so früh als möglich zu erkennen. Krisen, die zu Kapitalverlust und Überschuldung führen, zeichnen sich in der Regel ab. Häufig entstehen sie aufgrund strategischer oder operativer Führungsschwäche und werden wegen fehlender Kontrollmechanismen oft nicht oder zu spät erkannt. Kommt es zu Kapitalverlust und Überschuldung, auferlegt das Gesetz dem Verwaltungsrat gewisse (nicht delegierbare) Anzeigepflichten (s. Grafik). Diese gesetzlichen Massnahmen greifen erst relativ spät und dienen dem Aktionärs- und Gläubigerschutz. Bereits vorher muss der Verwaltungsrat allerdings aufgrund seiner allgemeinen Sorgfalts- und Treuepflicht (Art. 717 OR) tätig werden und geeignete Massnahmen zur Bewältigung der Krise treffen.

Zusammenarbeit mit Revisionsstelle nutzen
In KMU findet eine Zusammenarbeit zwischen (exter-

nem) Verwaltungsrat und Revisionsstelle nur selten statt. (Zum Teil wurde mittels opting out auch ganz auf die Revisionsstelle verzichtet.) In dieser Zusammenarbeit, die in der Praxis oft zu wenig oder zu spät genutzt wird, liegt aber gerade für einen Verwaltungsrat, der kein Finanz- und Buchführungsexperte ist, eine Chance, sich bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützen zu lassen. Auch ohne Krise kann es sich daher empfehlen, von Zeit zu Zeit die Revisionsstelle mit ihrem Fachwissen und ihrer Erfahrung beizuziehen und die Zusammenarbeit nicht allein der Geschäftsführung zu überlassen.

AUTORIN

Stefanie Meier-Gubser, lic.iur., Rechtsanwältin, ist Geschäftsführerin des Schweizerischen Instituts für Verwaltungsräte svgr. Das svgr unterstützt und fördert die professionelle Ausübung des Verwaltungsratsmandats.

