



NICG Network for Innovative
Corporate Governance



Universität St.Gallen
Institut für Law and Economics

Finanzkompetenz im VR: Auf den Punkt gebracht!

Swiss Board Forum (SBF), 3. Februar 2026

Dr. Cornel Germann

Direktor St.Gallen Board Practice, Executive School, Universität St.Gallen
Vize-Direktor, Corporate Governance, Institut für Law & Economics, Universität St.Gallen

Patrick Zbinden

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand, Institut für Law and Economics, Universität St.Gallen

Agenda

Teil 1: Einführung

Teil 2: Case Study MATROMEDIX AG



Teil 1: Einführung Finanzkompetenz im Verwaltungsrat

Finanzielle Führung auf den Punkt gebracht

Bedeutung

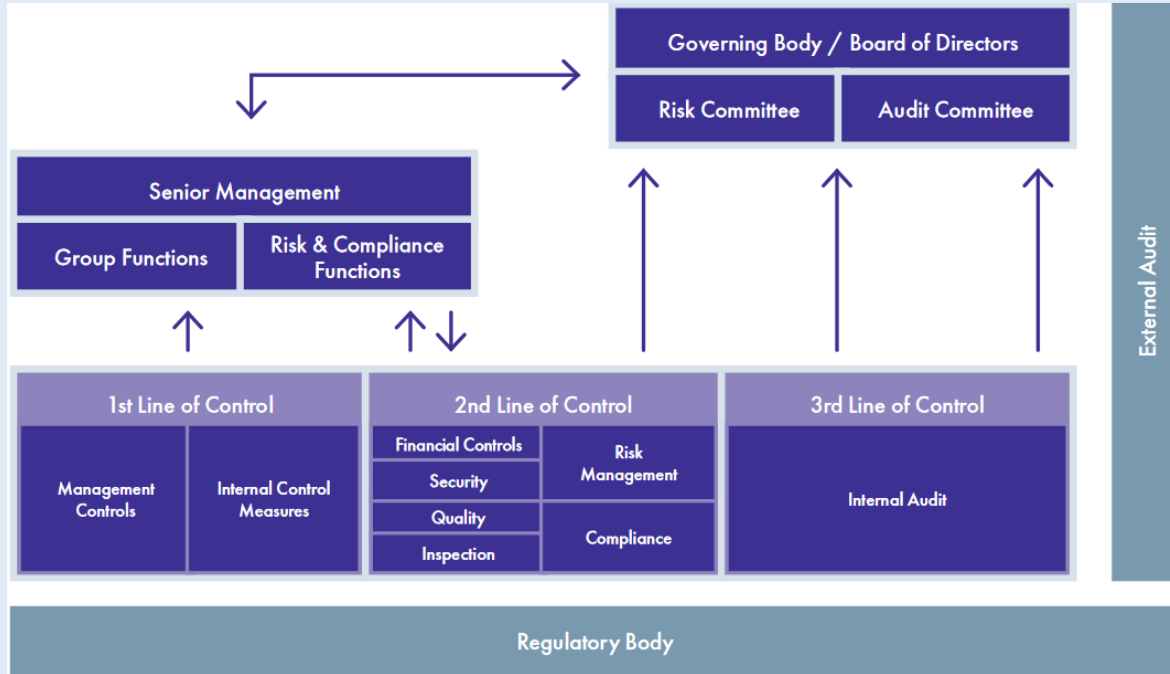
Die **Finanzielle Führung** einer Unternehmung kann als **Planung und Kontrolle** des **finanziellen Verhaltens** im Hinblick auf die gesetzten **finanziellen Ziele** umschrieben werden.

Die finanzielle Führung muss dafür sorgen, dass letztlich die Unternehmungsleistung mit möglichst geringen Kapitalkosten erreicht werden kann und langfristig **sichere Vermögens- und Kapitalstrukturen** geschaffen werden.

Wer hat die Verantwortung?

Der **Verwaltungsrat** trägt die Gesamtverantwortung für die finanzielle Führung des Unternehmens. Er hat die **unübertragbare und unentziehbare Pflicht** zur Ausgestaltung des Rechnungswesens, der **Finanzkontrolle** sowie der **Finanzplanung** sowie die Pflicht zur **Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung** (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 und Ziff. 7 OR)

Das Three Lines of Control Model



Das Three Lines of Control Model



Die **Organisationsstrukturen**, insbesondere im Bereich des Risikomanagements, **müssen sich weiterentwickeln**, um den wachsenden Anforderungen der Aufsichtsbehörden gerecht zu werden.



Die **Zusammenarbeit** zwischen den drei „Kontrolllinien“ ist von entscheidender Bedeutung, um die Wirksamkeit der Kontrollinstrumente und ihrer Verwaltungsfunktionen zu gewährleisten.



Eine Aufteilung in einen separaten **Prüfungsausschuss (IKS und Compliance) und einen Risikoausschuss (operationelles Risiko und Geschäftsrisiko)** bietet erhebliche Vorteile: z.B. bessere Zuweisung von Zuständigkeiten, klare Verfolgung der Rollen, Vermeidung von redundanten Kontrollen, Ausschüsse als verlängerter Arm der Kontrolllinien und nicht nur als "letzte Kontrolllinie".



Die zentrale Rolle des Risikomanagements, der Compliance und des internen Kontrollsystems (IKS) hat deutlich an **Bedeutung gewonnen**. Dementsprechend müssen mehr (finanzielle und personelle) Ressourcen für diese Bereiche bereitgestellt werden.



Prüfungs- und der Risikoausschuss können aus den umfangreichen Informationen, die von der Internen Revision gesammelt werden, **wertvolle Erkenntnisse gewinnen**. Die Interne Revision sollte daher eine direkte Berichtslinie zum Risikoausschuss haben.

Regulatorische Entwicklungen (Forts.)

Nationale Gesetzgebung, Corporate Governance-Initiativen und Empfehlungen

Für alle Aktiengesellschaften in der Schweiz zwingend:

Schweizer Obligationenrecht (1911, rev. 2023)

Für börsennotierte Unternehmen zwingend:

SIX-Richtlinie zur Corporate Governance (2002, rev. 2023)

- Die Corporate Governance-Richtlinie verpflichtet die Emittenten, wichtige Aspekte zur obersten Führung ihrer Unternehmen zu publizieren oder substantiell zu begründen, weshalb diese Angaben nicht publiziert werden.

Freiwillig:

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance (2002, rev. 2023)

- Lehnt sich an die internationalen Standards und Tendenzen an, berücksichtigt aber die Rechtslage und die Verhältnisse in der Schweiz.

Was der Schweizer Gesetzgeber erwartet

Ausgestaltung des Rechnungswesens

→ Verantwortung für **Ordnungsmässigkeit der Rechnungslegung und Buchführung**, d.h. der VR ist *selber* dafür verantwortlich, dass das Rechnungswesen die für ihn wichtigen Führungsinformationen schafft, damit er jederzeit eine finanzielle Standortbestimmung vornehmen kann (Bspw. Aussagen zu: Liquidität, Ertrag und Vermögen)

Ausgestaltung der Finanzkontrolle

→ Verantwortung für das **zeitgerechte Erkennen negativer Veränderungen** der Finanzlage oder der Liquidität („Alarmglocken“) (Bspw. Führungsinformationen festlegen, die regelmässig zu rapportieren sind)

Ausgestaltung der Finanzplanung

→ Verantwortung für eine **vorausschauende Überwachung** („ist die Unternehmensfortführung sichergestellt?“) (Bspw. Budgets, Liquiditätsplanung)

Oberaufsicht [...], Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente etc.

→ Verantwortung für ein **angemessenes Compliance System** sowie **Risikomanagement- und Internes Kontrollsystem** innerhalb der Unternehmung

Zusammenfassung

- Die Interessen der Aktionäre als auch der Stakeholder sind zu berücksichtigen
- Der Verwaltungsrat trägt die Gesamtverantwortung für die finanzielle Führung der Unternehmung; ihm obliegen die unentziehbaren und unübertragbaren Aufgaben gemäss Art. 716a Abs. 1 OR
- Die Aufgaben und Komplexität im Bereich der finanziellen Führung werden in den kommenden Jahren erneut zunehmen (z.B. die nicht-finanzielle Berichterstattung)
- Die Interne und Externe Revision sowie die Compliance- und Risikomanagement-Funktion sind – richtig ausgestaltet - eine zentrale Unterstützung für den Verwaltungsrat!

Netzwerk für Innovative Corporate Governance (NICIG)



NICIG Network for Innovative
Corporate Governance

Best Practice Innovation

DEUTSCH

ENGLISH

Exkurs (in Englisch): Current Activities

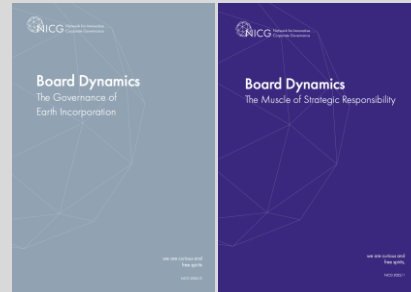
Conference

Annual held conference providing a platform for innovative and controversial discussions with the purpose to exchange knowledge, stimulate developments, and close research gaps with practical relevance.



Magazine “Board Dynamics”

Twice-annual published magazine providing short-articles on innovative and, so far, under-researched (board) governance topics at the intersection between law and business.



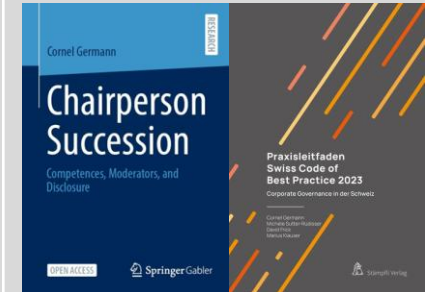
Student Activities

Successfully building different student activities, community events and new courses in Corporate Governance at the University of St. Gallen.



Governance Research

Producing notable publications such as a practical guide to the Swiss Code of Best Practice and a dissertation on chairperson succession, to name but a few. Two PhD projects are currently underway.



Teil 2: Case Study



MATROMEDIX AG

Praxis: „Aber Was soll ich ganz konkret tun?“

Auf diese Frage gibt es leider **keine** „**One size fits all**“ Antwort.



Der VR muss seine **Tätigkeitsschritte** situativ bestimmen. Wichtig sind dabei:

- **Urteilsvermögen:** Erfahrung
- **Best Practices** als Orientierung
- **Grundsatz:** lieber zu viel als zu wenig
- **Reflexion:** Regelmässiges hinterfragen

Plenumsdiskussion – Simulation VR Sitzung

2.1 Bilanz

| Angaben in Tausend CHF | 2025 | 2024 | |
|---|-----------------|-----------------|----------------|
| Aktiven | | | |
| Flüssige Mittel | 680.8 | 3'530.5 | -2'849.7 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 4'001.2 | 560.7 | 3'440.5 |
| Übrige Forderungen | 120.9 | 120.4 | 0.5 |
| Aktive Rechnungsabgrenzungen und angefangene Arbeiten | 2'500.9 | 1'840.6 | 660.3 |
| Total Umlaufvermögen | 7'303.8 | 6'052.2 | 1'251.6 |
| Finanzanlagen | 5'070.0 | 4'500.0 | 570.0 |
| Mobilien, Einrichtung, EDV | 700.3 | 630.2 | 70.1 |
| Immaterielle Anlagen | 130.9 | 60.4 | 70.5 |
| Total Anlagevermögen | 5'901.2 | 5'190.6 | 710.6 |
| Total Aktiven | 13'205.0 | 11'242.8 | 1'962.2 |
| Passiven | | | |
| Verpflichtungen aus Lieferungen und Leistungen | 610.4 | 750.4 | -140.0 |
| Übrige kurzfristige Verpflichtungen | 14.6 | 29.4 | -14.8 |
| Passive Rechnungsabgrenzungen | 200 | 150 | 50.0 |
| Rückstellungen | 158.5 | 21.9 | 136.6 |
| Total Fremdkapital | 983.5 | 951.7 | 31.8 |
| Aktienkapital | 200.0 | 200.0 | - |
| Gesetzliche Reserven | 41.0 | 41.0 | - |
| Gewinnvortrag | 4'386.9 | 3'127.0 | 1'259.9 |
| Gewinn (Periodenerfolg) | 7'593.6 | 6'923.1 | 670.6 |
| Total Eigenkapital | 12'221.5 | 10'291.1 | 1'930.4 |
| Total Passiven | 13'205.0 | 11'242.8 | 1'962.2 |

Plenumsdiskussion – Simulation VR Sitzung

2.2 Erfolgsrechnung

| Angaben in Tausend CHF | 2025 | 2024 | |
|--|-----------------|-----------------|--------------|
| Erträge Syntox AG | 14'730.9 | 15'210.3 | -479.4 |
| Dienstleistungen Krankenversicherer | 9'600.7 | 7'800.2 | 1'800.5 |
| Kooperationen | 3'406.8 | 4'406.8 | -1'000.0 |
| Übriger Ertrag | 412.7 | 384.6 | 28.1 |
| Ertragsminderungen | -93.2 | -87.0 | -6.2 |
| Total Betriebsertrag | 28'057.9 | 27'714.9 | 343.0 |
| Lizenz- und Nutzungsgebühren | -538.9 | -481.5 | -57.4 |
| Bruttoergebnis | 27'519.0 | 27'233.4 | 285.6 |
| Personalaufwand und externe Leistungen | -14'005.2 | -12'069.7 | -1'935.5 |
| Raum und Energieaufwand | -1'560.5 | -1'567.5 | 7.0 |
| Verwaltungs- und übriger Betriebsaufwand | -1'760.1 | -1'890.7 | 130.6 |
| Werbeaufwand | -1'240.1 | -391.2 | -848.9 |
| Finanzerfolg | 1.6 | 1.3 | 0.3 |
| Abschreibungen | -21.0 | -3'170.8 | 3'149.8 |
| Betriebsergebnis | 8'933.7 | 8'144.8 | 788.9 |
| Ausserordentlicher Erfolg | - | -0.5 | 0.5 |
| Steuern | -1'340.1 | -1'221.7 | -118.3 |
| Jahresergebnis | 7'593.6 | 6'923.1 | 670.6 |

Plenumsdiskussion – Simulation VR Sitzung

2.3 Bericht der Revisionsstelle



Bericht der Revisionsstelle

Betreff: Eingeschränkte Revision der Jahresrechnung 2025

Adressat: Geschäftsleitung der MATROMEDIX AG

Datum: 10. Januar 2026

Prüfungsperiode: Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2025

1. Prüfungsauftrag

Wir haben die Jahresrechnung der MATROMEDIX AG, bestehend aus Bilanz, Erfolgsrechnung, Geldflussrechnung sowie Anhang für das Geschäftsjahr 2025, einer eingeschränkten Revision unterzogen. Die Verantwortung für die Erstellung der Jahresrechnung liegt beim Verwaltungsrat. Unsere Aufgabe besteht darin, aufgrund unserer Prüfung festzustellen, ob wir auf Sachverhalte stossen, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die Jahresrechnung nicht in allen wesentlichen Punkten Gesetz und Statuten entspricht.

2. Prüfungsdurchführung

Wir haben unsere Prüfung nach den Schweizer Standards zur eingeschränkten Revision durchgeführt. Diese Standards erfordern die Planung und Durchführung der Revision in einer Weise, die eine begrenzte Sicherheit darüber vermittelt, dass die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine eingeschränkte Revision umfasst hauptsächlich Befragungen des Managements, analytische Prüfungshandlungen sowie angemessene Detailprüfungen. Sie ist weniger umfassend als eine ordentliche Revision, sodass wir keine abschliessende Prüfungssicherheit erlangen.

3. Prüfungsfeststellungen

Im Rahmen unserer eingeschränkten Revision sind wir auf keine Sachverhalte gestossen, die uns zu der Annahme veranlassen, dass die Jahresrechnung nicht Gesetz und Statuten entspricht.

4. Empfehlung

Wir empfehlen die Jahresrechnung 2025 zu genehmigen.

Ort, Datum
Zürich, 10. Januar 2025

Max Muster
Revisionsstelle
ABC-Audit & Advisory AG

Plenumsdiskussion – Simulation VR Sitzung

2.3 Bericht der Revisionsstelle

Ordentliche Revision → Art. 727 OR

1 Folgende Gesellschaften müssen ihre Jahresrechnung und gegebenenfalls ihre Konzernrechnung durch eine Revisionsstelle ordentlich prüfen lassen:

1. Publikumsgesellschaften; als solche gelten Gesellschaften, die:
 - a. Beteiligungspapiere an einer **Börse** kotiert haben,
 - b. Anleiensobligationen ausstehend haben,
 - c. mindestens 20 Prozent der Aktiven oder des Umsatzes zur Konzernrechnung einer Gesellschaft nach Buchstabe a oder b beitragen;
2. Gesellschaften, die **zwei** der nachstehenden Grössen in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschreiten:
 - a. **Bilanzsumme von 20 Millionen Franken,**
 - b. **Umsatzerlös von 40 Millionen Franken,**
 - c. **250 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt**

Eingeschränkte Revision → Art. 727a

1 Sind die Voraussetzungen für eine ordentliche Revision nicht gegeben, so muss die Gesellschaft ihre Jahresrechnung durch eine Revisionsstelle eingeschränkt prüfen lassen.

2 Mit der Zustimmung sämtlicher Aktionäre kann auf die eingeschränkte Revision verzichtet werden, wenn die Gesellschaft nicht mehr als **zehn Vollzeitstellen** im Jahresdurchschnitt hat.

Plenumsdiskussion – Simulation VR Sitzung

2.4 Antrag auf Verwendung des Bilanzgewinns

Muss eine gesetzliche Reserve gebildet werden?

Art. 672 OR:

¹ Der gesetzlichen Gewinnreserve sind **5 Prozent des Jahresgewinns** zuzuweisen. Liegt ein Verlustvortrag vor, so ist dieser vor der Zuweisung an die Reserve zu beseitigen.

² Die gesetzliche Gewinnreserve ist zu häufen, bis sie zusammen mit der gesetzlichen Kapitalreserve die **Hälfte** des im Handelsregister eingetragenen **Aktienkapitals** erreicht.

Holdingsgesellschaften (Zweck hauptsächlich in der Beteiligung an anderen Unternehmen besteht, Art. 671 OR) müssen die gesetzliche Gewinnreserve häufen, bis diese zusammen mit der gesetzlichen Kapitalreserve **20 Prozent** des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals erreicht.

Drohende Zahlungsunfähigkeit ist in Art. 725 OR geregelt :

¹ Der Verwaltungsrat **überwacht die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft.**

² Droht die Gesellschaft zahlungsunfähig zu werden, so **ergreift der Verwaltungsrat Massnahmen zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit.** Er trifft, soweit erforderlich, weitere Massnahmen zur **Sanierung** der Gesellschaft oder beantragt der Generalversammlung solche, soweit sie in deren Zuständigkeit fallen. Er reicht nötigenfalls ein Gesuch um Nachlassstundung ein.

³ Der Verwaltungsrat handelt mit der gebotenen Eile.



Massnahmen häftiger Kapitalverlust sind in **Art. 725a OR** geregelt:

1 (...) so ergreift der Verwaltungsrat Massnahmen zur Beseitigung des Kapitalverlusts. Er trifft, soweit erforderlich, weitere Massnahmen zur **Sanierung** der Gesellschaft oder beantragt der Generalversammlung solche, soweit sie in deren Zuständigkeit fallen.

2 Hat die Gesellschaft keine Revisionsstelle, so muss die letzte Jahresrechnung (...) einer **ingeschränkten Revision** durch einen zugelassenen Revisor unterzogen werden. Der Verwaltungsrat ernennt den zugelassenen Revisor.

4 Der Verwaltungsrat und die Revisionsstelle oder der zugelassene Revisor handeln mit der **gebotenen Eile**.

Massnahmen Überschuldung sind in **Art. 725b OR** geregelt:

1 (...) so erstellt der Verwaltungsrat unverzüglich je einen **Zwischenabschluss** zu **Fortführungswerten** und **Veräusserungswerten**. (...)

2 (...) die Zwischenabschlüsse durch die **Revisionsstelle** oder, wenn eine solche fehlt, durch einen zugelassenen Revisor prüfen. (...)

3 Ist die Gesellschaft gemäss den beiden Zwischenabschlüssen überschuldet, so **benachrichtigt** der Verwaltungsrat das **Gericht**. (...).



Art. 52 AHVG: Haftung

1 Fügt ein Arbeitgeber durch **absichtliche** oder **grob-fahrlässige** Missachtung von Vorschriften der Versicherung einen Schaden zu, so hat er diesen zu ersetzen.

2 Handelt es sich beim Arbeitgeber um eine juristische Person, so haften subsidiär die **Mitglieder der Verwaltung und alle mit der Geschäftsführung oder Liquidation befassten Personen**. Sind mehrere Personen für den gleichen Schaden verantwortlich, so haften sie für den ganzen Schaden **solidarisch**.

Art. 52 BVG: Verantwortlichkeit

1 Alle mit der Verwaltung oder Geschäftsführung der Vorsorgeeinrichtung betrauten Personen sowie die Experten für berufliche Vorsorge sind für den Schaden verantwortlich, den sie ihr absichtlich oder fahrlässig zufügen.

→ Die Rechtsprechung hat dies dahin gehend konkretisiert, dass die Nichtbezahlung von SVA-Beiträgen per se mindestens grobfahrlässig sei, egal, welche Aufgabe jemand im Rahmen eines Verwaltungsrats bekleidet.

Empfehlungen für den Verwaltungsrat bei einer Überschuldung

Summary - Empfehlungen für den Verwaltungsrat bei einer Überschuldung

- 1. Begründete Besorgnis:** Bereits die konkrete **Befürchtung** einer Überschuldung ist der gültige Auslöser zur Ergreifung der gesetzlich vorgesehenen Massnahmen nach Art. 725b OR. Ob eine echte Überschuldung tatsächlich vorliegt, wird erst in den darauffolgenden Schritten abgeklärt.
- 2. Einberufung einer ausserordentliche Verwaltungsratssitzung:** Auch wenn es das Gesetz nicht ausdrücklich vorschreibt, sollte bei begründeter Besorgnis unverzüglich eine ausserordentliche Sitzung des Verwaltungsrats einberufen werden. Die erforderlichen Schritte sind gründlich und mit der notwendigen Eile zu planen. Es wird empfohlen eine **detailliert Liquiditätsplanung auf Tagesbasis** einzuführen, um eine präzise Kontrolle über die finanzielle Lage zu gewährleisten.
- 3. Sozialversicherungsbeiträge:** Der Verwaltungsrat hat die Verpflichtung sicherzustellen, dass **sämtliche** Sozialversicherungsbeiträge stets fristgerecht entrichtet werden. Jede Verwaltungsrätin und jeder Verwaltungsrat sollte hier den Zahlungsausgang überprüfen – und sonst notwendige Massnahmen einleiten.
- 4. Erstellung eines Zwischenabschluss:** Das Gesetz schreibt vor, dass der Verwaltungsrat bei einer begründeten Besorgnis einer Überschuldung unverzüglich einen Zwischenabschluss sowohl zu **Fortführungswerten** als auch zu **Veräusserungswerten** erstellen muss (Art. 725b, Abs. 1 OR).

Empfehlungen für den Verwaltungsrat bei einer Überschuldung

- 5. Externe Revision:** Das Gesetz verlangt, dass die Beurteilung der Überschuldungssituation anhand eines geprüften Zwischenabschlusses vorgenommen wird. Der **Zwischenabschluss ist folglich einem zugelassenen Revisor vorzulegen**, welche(r) ihrerseits umgehend eine Prüfung vorzunehmen hat.
Falls die Gesellschaft keine Revisionsstelle besitzt, hat die Gesellschaft einen zugelassenen Revisor mit der Prüfung des Zwischenabschlusses zu betrauen (Art. 725b, Abs. 2 OR). Bei offensichtlicher, erheblicher Überschuldung und aussichtsloser Sanierung wird die Revisionsstelle ein vereinfachtes, verkürztes Verfahren anwenden.
- 6. Prüfung von Sanierungsmassnahmen:** Ergibt sich aus dem geprüften Zwischenabschluss, dass sowohl zu Fortführungs- als auch zu Veräusserungswerten eine Überschuldung besteht, so hat der Verwaltungsrat, gemäss Art 725b Abs. 3 OR, das Gericht zu benachrichtigen. Reagiert der Verwaltungsrat trotz Vorliegen einer Überschuldung nicht, so trifft auch die Revisionsstelle eine subsidiäre Pflicht zur Benachrichtigung des Gerichts.

Eine Benachrichtigung des Gerichts ist in den nachfolgenden Fällen jedoch nicht erforderlich:

- Bei **Rücktritt oder Stundung** der Gesellschaftsgläubiger im Ausmass der Überschuldung, sofern der Rangrücktritt den geschuldeten Betrag und die Zinsforderungen während der Dauer der Überschuldung umfasst. Soll der Rangrücktritt seinen Zweck erfüllen, so muss er **unbedingt** und **unbefristet** sowie für die ganze Dauer des Überschuldungszustands **unwiderruflich** sein.
- Wenn die Überschuldung durch kurzfristig realisierbare, sofort bilanzwirksame **Sanierungsmassnahmen** rasch beseitigt werden kann.

Empfehlungen für den Verwaltungsrat bei einer Überschuldung

7. Benachrichtigung des Gerichts:

Einzig der Gesamtverwaltungsrat ist legitimiert die Benachrichtigung des Gerichts zu beschliessen (ansonsten Nachweis durch VR-Protokoll erforderlich).

- Mit der Überschuldungsanzeige ist dem Gericht gleichzeitig auch der Zwischenabschluss zu Fortführungs- und Veräusserungswerten zu übergeben. Ebenfalls beizulegen ist der Prüfungsbericht der Revisionsstelle.
- Die Zuständigkeit richtet sich nach dem geltenden kantonalen Recht am Gesellschaftssitz des überschuldeten Unternehmens.
- Dem Gericht stehen folgende Massnahmen zur Verfügung:
 - **Zurück oder Abweisung** des durch die Überschuldungsanzeige bewirkten Konkursbegehrens (Nichteintreten auf Überschuldungsanzeige, z.B. bei Einreichung nicht-zuständigem Gericht oder nicht-legitimierte Person)
 - **Gewährung** einer provisorischen Nachlassstundung: Das Gericht kann den Konkurs am Antrag des Verwaltungsrats oder eines Gläubigers aufschieben, falls Aussicht auf Sanierung besteht.
 - **Konkurseröffnung**: Das Gericht wird den Konkurs eröffnen, falls weder die Voraussetzungen einer provisorischen Nachlassstundung erfüllt sind noch eine Abweisungsgrund vorliegt.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit



**Cornel Germann,
Dr. oec.**

cornel.germann@unisg.ch



**Patrick Zbinden,
M.A. HSG**

patrick.zbinden@unisg.ch



www.nicg.net

We are curious and
free spirits