
Checkliste: VR in Krisensituationen

Befinden sich die VR-Mitglieder in der unangenehmen Krisensituation ist zügiges und bedachtes Vorgehen angesagt:

- **Arten von Krisen**

- Endogene bzw. interne Krisenursachen
- Exogene oder externe Krisenursachen
- Quellen
 - <http://www.unternehmenskrise.ch/endogene-oder-interne-krisenursachen>
 - <http://www.unternehmenskrise.ch/exogene-oder-externe-krisenursachen>

- **Typische Abfolge der Krisenentwicklung**

- Auftragsrückgang
- Umsatzrückgang
- Ertragskrise
- Liquiditätskrise
- Überschuldungskrise
- Quelle: <http://www.unternehmenskrise.ch/krisensymptome>

- **Auftragsrückgang**

- <http://www.unternehmenskrise.ch/auftragsrueckgang>

- **Umsatzrückgang**

- <http://www.unternehmenskrise.ch/umsatzrueckgang>

- **Ertragskrise**

- <http://www.unternehmenskrise.ch/ertragskrise>

- **Liquiditätskrise**

- <http://www.unternehmenskrise.ch/liquiditaetskrise>

- **Überschuldungskrise**

- Benachrichtigung Revisionsstelle
- Zwischenbilanz zu Fortführungswerten und zu Liquidationswerten
- Sanierungsmassnahmen
- ggf. Benachrichtigung des Richters
- <http://www.unternehmenskrise.ch/ueberschuldungskrise>

- **Beherrschung der Krise**

- Management-Ressourcen
 - Kapazität?
 - Krisen-Kompetenz und –erfahrung?
 - Turnaround-Erfahrung?
- Management-Austausch

- Ist ein Management-Mitglied auszutauschen?
- Austausch der GL-Crew durch einen bewährten Krisenmanager
- Krisenmanager soll seine „Seilschaft“ mitbringen können
- Sofortmassnahmen
 - In Krisensituationen ist schnelles handeln angezeigt
 - Aber kein unüberlegtes „Dreinschiessen“!
- Turnaround anstreben?
 - Sind die Voraussetzungen für einen Turnaround gegeben?
 - Ist die AG in Bestandesgefahr? Müssen einschneidendere Massnahmen getroffen werden?
- Massnahmen zur Liquiditätsverbesserung
 - Investitionsstopp
 - Personaleinstellungsstopp
 - Personalabbau
 - Kündigung nicht betriebsnotwendiger Aufträge bzw. Verträge
 - Desinvestition nicht betriebsnotwendigen Vermögens
 - Optimierung Debitorenbewirtschaftung
 - Salärverhandlungen mit Kadermitarbeitern
 - allg. Änderungskündigungen
 - Zustimmung des Sanierers zu allen Zahlungen
 - Beizug Berater für Kostenreduktionen, mit Erfolgshonorar
- Gezielter Mitteleinsatz (Vermeidung von Gläubigerbegünstigungen + VR-Haftungen), in der Reihenfolge
 - Sozialversicherungsbeiträge
 - AHV
 - BVG
 - Steuern und Abgaben
 - MWST
 - Quellensteuer
 - Direkte Bundessteuer
 - etc.
 - Löhne
 - Versicherungsprämien
 - Energieschulden
 - Telekom-Gebühren
 - Mietzinse und Mietnebenkosten
- Sanierungsmassnahmen
 - Kapitalerhöhung
 - Kapitalherabsetzung und anschliessende Kapitalerhöhung
 - Verzicht auf beschlossene, aber noch nicht ausgerichtete Dividenden
 - Aktionärsdarlehen / Rangrücktritt
 - Patronatserklärung
- Massnahmen bei existenzbedrohender Situation
 - Stillhalteabkommen mit den Banken?
 - Unternehmensverkauf
 - Antrag auf Nachlassstundung?

- Antrag auf Konkursaufschub?
- Bilanzdeponierung oder Insolvenzerklärung?
- uam
- Zusammenarbeit mit Kreditgebern
 - Amortisations- oder Zins-Erleichterungen
 - Anstrebung Stillhalteabkommen
- Informationspolitik
 - Aktionäre
 - Lieferanten
 - Kunden
 - Kreditgeber
 - Anleihensgläubiger
 - Presse (bei AG von öffentlichem Interesse)
- Haftungsrisiken
 - Zivilrechtliche Haftung aus Konkursverschleppung
 - Strafrechtliche Haftung aus Konkursverschleppung

Weiterführende Informationen

- <http://www.unternehmenskrise.ch>
- <http://www.unternehmenskauf.ch>
- <http://www.betriebsuebernahme.ch>
- <http://www.stillhalteabkommen.ch>
- <http://www.anlehensobligation.ch>
- <http://www.nachlassstundung.ch>
- <http://www.konkursaufschub.ch>
- <http://www.ueberschuldungsanzeige.ch>
- <http://www.insolvenzerklaerung.ch>
- <http://www.konkursverschleppung.ch/zivilrechtliche-verantwortlichkeit>
- <http://www.konkursverschleppung.ch/strafrechtliche-verantwortlichkeit>

Literatur

- MUELLER ROLAND, Der Verwaltungsrat in Krisensituationen, in: Der Treuhandexperte, Sonderausgabe /96, S. 8 ff.