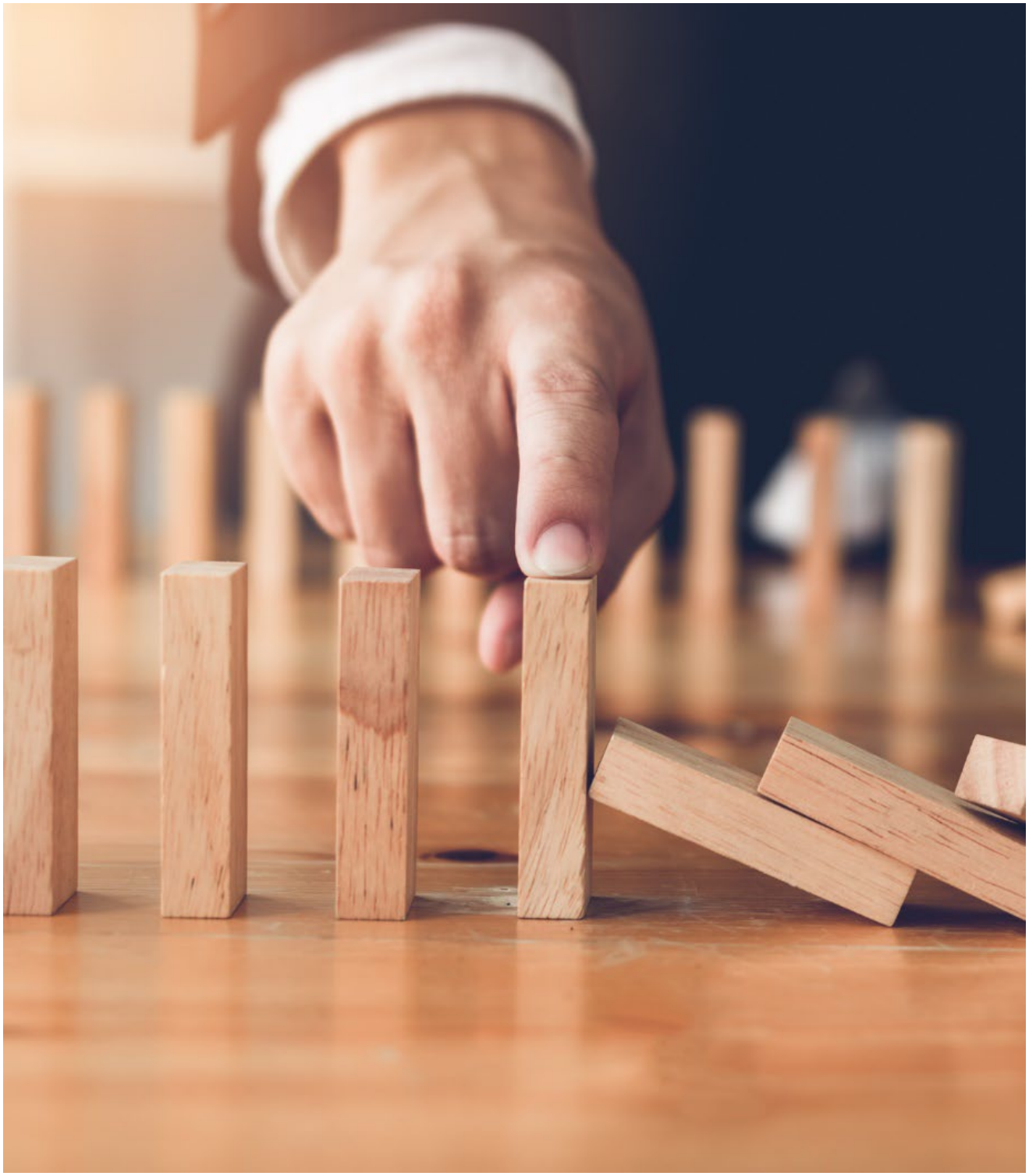
swissVR

swissVR Impuls II/2020
Mai 2020



Impuls für KMU-Verwaltungsräte: Tipps für die COVID-19-Krise – Teil 2

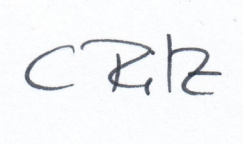
Vorwort

Das Coronavirus (COVID-19) stellt Verwaltungsräte auf unterschiedlichen Ebenen vor Herausforderungen. Wegen der Auswirkungen der Corona-Pandemie stehen KMU in vieler Hinsicht vor einer grossen, möglicherweise sogar existenzgefährdenden Bedrohung.

Zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen hat der Bundesrat zeitnah verschiedene Sofortmassnahmen ergriffen: einerseits lindern Überbrückungskredite Liquiditätsengpässe. Andererseits soll die Verordnung über insolvenzrechtliche Massnahmen (COVID-19-Verordnung Insolvenzrecht) vermeiden, dass grundsätzlich gesunde KMU aufgrund einer temporären Überschuldungssituationen Konkurs anmelden müssen. Zudem erlaubt die ebenfalls zeitlich befristete COVID-19-Stundung für KMU eine Verschnaufpause von bis zu sechs Monaten, um das Geschäft neu zu ordnen.

Diese Massnahmen können aus Sicht der aktuellen Situation als zweckdienlich eingestuft werden. Sie dürfen aber keineswegs darüber hinwegtäuschen, dass die Corona-Krise nachhaltige Veränderungen mit sich bringen wird und diese wiederum jedes KMU in unterschiedlicher Ausprägung treffen werden. Ein hoffnungsvolles Abwarten und Aussitzen auf die «Zeit danach» ist unbedingt zu vermeiden. Die neuen Insolvenz-Verordnungen sind kein Ruhekissen. Sie nehmen den Verwaltungsrat in die Pflicht, die Fortführung der Gesellschaft im neuen, noch nicht richtig fassbaren Umfeld, sicherzustellen. Eigentümer, Mitglieder des Verwaltungsrats sowie das Management – oftmals in Personalunion – sind aufgefordert, gemeinsam und konzentriert an der (strategischen) Neuorientierung ihres Unternehmens zu arbeiten. Der Blick ist unternehmerisch nach vorne zu richten.

Mit diesem 2. swissVR Impuls mit Tipps für KMU Verwaltungsräte in der COVID-19-Krise hoffen wir, einen wertvollen Beitrag für die weitere Bewältigung dieser Krise zu leisten.



Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR

Dr. Marius Fuchs
Dozent Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
der Hochschule Luzern

Dieser swissVR Impuls wurde von swissVR zusammen mit der Hochschule Luzern – Wirtschaft ausgearbeitet.

Autorenschaft:
Cornelia Ritz Bossicard, unabhängige Verwaltungsrätin, Präsidentin swissVR (cornelia.ritz@swissvr.ch) und
Dr. Marius Fuchs, Verwaltungsrat und Dozent für Corporate Restructuring & Turnaround Management, Studienleiter CAS Turnaround Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern (marius.fuchs@hslu.ch)

Titelseite: iStock.com/wutwhanfoto

Dieser Text soll betroffenen und interessierten Unternehmen, namentlich KMU, als mögliche Orientierungshilfe dienen. Er gibt die Erkenntnisse der Autoren wieder und beinhaltet weder die Meinung noch konkrete Empfehlungen der Vereinigung swissVR an ihre Mitglieder. Die Autoren, swissVR und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung, Garantie oder Haftung für die Korrektheit und Angemessenheit der Massnahmen und lehnen jede Haftung für allfällige direkte oder indirekte finanzielle oder sonstige Schäden ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund dieser Informationen eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fördert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 900 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat.

Für weitere Informationen zu swissVR und zur Mitgliedschaft: www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz
info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11

Anmerkung: Die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern sich laufend. Wir verweisen für weitere Details auf die Verordnungen sowie die jeweils aktuellen Erläuterungen der verschiedenen Bundesämter.

(Version vom 4. Mai 2020)

Tipps für KMU-VR in der COVID-19 Krise

Manche Unternehmen kämpften bereits vor der Corona-Krise mit Ertragsproblemen, dünnen Liquiditätspuffern und unklaren Zukunftsperspektiven (z.B. durch Klumpenrisiken, Abhängigkeiten, ungelöster Nachfolge). Durch COVID-19 sind nun auch viele gut positionierte und gesunde KMU mit einem Schlag von der Krise erfasst worden. Aufgrund der noch kaum abschätzbaren wirtschaftlichen Folgen sind KMU der Gefahr ausgesetzt, in den nächsten Monaten in existentielle Bedrängnis zu geraten.

Die Ursachen von Unternehmenskrisen können vielfältig sein: Die Liquiditätskrise definiert sich dadurch, dass Verpflichtungen bei Fälligkeit oder mit einer angemessenen Verspätung nicht beglichen werden können. Die Ertragskrise zeigt sich in stagnierendem bzw. sinkendem Umsatz, schrumpfenden (Brutto-)Margen und - nicht selten - auch in steigenden betrieblichen Kosten. Eine Strategiekrise entsteht, wenn sich Kundenverhalten oder Branchenstrukturen grundsätzlich verändern oder neue Technologien und neuartige Konkurrenten auftreten. Ertrags- und Liquiditätskrisen sind oft die Folge von nicht erkannten oder nicht gemeisterten Strategiekrisen oder – wie in der aktuellen Situation – aufgrund von behördlich verordneten temporären Schliessungen oder Betriebseinschränkungen. Es ist davon auszugehen, dass COVID-19 im Nachgang viele nachhaltige Veränderungen mit sich bringt. KMU sind daher jetzt gefordert, Chancen und Risiken solcher Veränderungen zu prüfen und geeignete Massnahmen einzuleiten.

1. Finanzierung laufender Liquiditätsbedürfnisse

Mit den Überbrückungskrediten (COVID-19-Kredit bzw. COVID-19-Kredit Plus) hat der Bundesrat den KMU ermöglicht, sich auf schnelle und unbürokratische Weise Liquidität in Form von rückzahlbaren Krediten zu besorgen.

Gemäss der Verordnung zur Gewährung von Krediten und Solidarbürgschaften in Folge des Coronavirus (COVID-19-Solidarbürgschaftsverordnung) vom 25. März 2020 (Stand 20. April 2020) dient die Solidarbürgschaft des Bundes jedoch ausschliesslich der Sicherstellung von Bankkrediten für die laufenden Liquiditätsbedürfnisse der Unternehmen. Ausgeschlossen sind u.a. die Finanzierung von neuen Investitionen ins Anlagevermögen, Dividendenzahlungen, Gewährung von aktiven Aktionärsdarlehen und Zahlungen an Gruppengesellschaften im Ausland. Die COVID-19-Kredite können jederzeit zurückgeführt werden.

Die bezogenen COVID-19-Kredite bis CHF 500'000 werden für die Bemessung eines Kapitalverlusts oder einer Überschuldung nicht als Fremdkapital berücksichtigt, die COVID-19-Kredite Plus, d.h. über CHF 500'000 jedoch schon. Dadurch wird vermieden, dass KMU durch aktuell entstehende ausserordentliche Verluste in den Konkurs getrieben werden. Diese Regelung ist temporär und nach aktueller Verordnung bis zum 31. März 2022 gültig.

Tipp für VR: Es gilt zu beachten, dass COVID-19-Kredite zweckgebunden sind. Wird ein Kredit für einen unzulässigen Zweck verwendet, so sind die Organe (inkl. Verwaltungsräte) sowie die mit der Geschäftsführung befassten Personen persönlich und solidarisch für den Schaden verantwortlich und haftbar.

2. Anpassung Überschuldungsanzeige und Stundung

Mit der Verordnung über insolvenzrechtliche Massnahmen vom 16. April 2020 (COVID-19-Verordnung Insolvenzrecht) geht der Bundesrat in seinen Bemühungen, den wirtschaftlichen Schaden für KMU möglichst zu begrenzen, noch einen Schritt weiter.

Die Verordnung umfasst zeitlich begrenzte Regelungen:

1. Befristete Entbindung des Verwaltungsrats sowie der Revisionsstelle von der Pflicht zur Überschuldungsanzeige gemäss Art. 725 Abs. 2 OR. Anmerkung: Die Pflicht zur Erstellung von Zwischenbilanzen bei begründeter Besorgnis einer Überschuldung bleibt bestehen.
2. Vorübergehende Anpassung im «ordentlichen» Nachlassverfahren.
3. COVID-19 Stundung, d.h. Option einer niedrigschwelligen Erlangung einer maximal 3-monatigen Stundung (die einmalig um weitere max. 3 Monate verlängert werden kann).

Die Regelungen sind explizit auf KMU zugeschnitten und beabsichtigen Unternehmen zu schützen, die per 31. Dezember 2019 eine nichtüberschuldete Bilanz vorweisen können.

Mit dieser Bedingung versucht der Bundesrat den Balanceakt zu meistern, gesunden Unternehmen eine möglichst gute Überlebenschance zu geben, während für bilanziell angeschlagene Unternehmen weiterhin die bisherigen gesetzlichen Rahmenbedingungen gelten. Zu beachten ist, dass die neue Verordnung eine Veröffentlichungspflicht der COVID-19 Stundung vorsieht und im Gegensatz zur bestehenden gesetzlichen Nachlassstundung Lohnforderun-

gen und Alimentsansprüche ausnimmt, also Fortzahlung erfordert.

Die neue Verordnung verschafft gewissen KMU und ihren solidarisch haftenden VR-Mitgliedern eine Verschnaufpause in Bezug auf Überschuldungssituationen. Dadurch kann sich das Unternehmen auf die allenfalls notwendige oder vielleicht gar überfällige organisatorische und finanzielle Restrukturierung konzentrieren.

Tipp für VR: Die COVID-19-Stundung wird für viele gesunde KMU ein dringend benötigter und somit zweckdienlicher und gerechtfertigter Rettungsring sein. Wir raten jedoch davon ab, dieses Instrument vorschnell oder leichtfertig zu nutzen.

Folgende Überlegungen sind anzustellen:

- **Temporäre Gültigkeit:** Es muss die Aussicht bestehen, dass die Gesellschaft bis zum Stichtag am 31.12.2020 überlebensfähig ist. Der VR muss das u.a. mit Hilfe einer schlüssigen Finanzplanung (gem. Art. 716a Abs. 1, Ziff. 3 OR) dokumentieren.
- **Publikationspflicht sowie aktive Information der Gläubiger:** Dies dürfte Lieferanten (Vorkasse) wie Kunden (Gewährleistungen, Garantien) zu Verhaltensänderungen bewegen, die sich langfristig nachteilig auswirken können.
- **Protokollierung:** Der VR muss seinen Entscheid schriftlich begründen und nachvollziehbar dokumentieren. Wir verweisen auf den swissVR Leitfaden 2/2019 «Protokolle für den Verwaltungsrat».

Diese Punkte zeigen, wie stark der VR im Falle einer Unternehmenskrise in der nächsten Zeit gefordert ist. Wie wir im swissVR Impuls I/2020 bereits erwähnt haben, zeigt die Erfahrung, dass bei Krisen generell zu spät und nicht konsequent genug eingegriffen wird.

3. Der Blick nach vorne

Eigentümer, Geschäftsleitung und namentlich die Mitglieder des Verwaltungsrats sind aufgefordert, eine umfassende Situationsanalyse zu machen. Neben den laufend zu aktualisierenden Liquiditätsplanungen (1. Priorität) und angepassten Umsatzplanungen (empfohlen: bad case und worst case) geht es nun zusätzlich darum, das aktuelle Geschäftsmodell und die Organisation auf ihre Fortführungsfähigkeit und Zweckmässigkeit hin kritisch zu prüfen.

Tipp für VR: VR-Mitglieder sollten folgende Aspekte in ihre Überlegungen einfliessen lassen:

- Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Rechte und Pflichten gemäss Art. 716a OR (Oberleitung der Gesellschaft)
- Beachten Sie, dass Ihre Geschäftsführung und Mitarbeitenden mittlerweile seit Monaten übermässig stark gefordert sind. Behalten Sie die Entwicklung kritisch im Auge, seien Sie verfügbar, planen Sie in Szenarien und vermitteln Sie wenn möglich Ruhe und Vertrauen.
- Führen Sie eine möglichst objektive und kritische Standortbestimmung durch. Wir empfehlen eine klassische SWOT-Analyse (Stärken/Schwächen/Chancen/Gefahren). Überlegen Sie sich, eine *externe* Vertrauensperson (evtl. Querdenker) beizuziehen.
- Bleiben Sie in engem Kontakt mit Ihren wichtigsten Stakeholdern, namentlich Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten sowie Aktionären, Banken und allfälligen Investoren.
- Hinterfragen Sie die Alternativen kritisch und unterstützen Sie den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung mit Ihrem Erfahrungs- und Fachwissen soweit wie möglich.
- Prüfen Sie allenfalls auch Strategien oder Optionen, die selbst aus heutiger Sicht als radikal erscheinen mögen.

Die Welt sah zu Beginn des laufenden Jahres noch völlig anders aus. Es besteht jedoch durchaus die Möglichkeit, dass sich durch weitere Verwerfungen und Umwälzungen neben existenzbedrohlichen Gefahren auch einzigartige Chancen eröffnen.

Tipp für VR: Der Verwaltungsrat muss neben dem kurzfristigen Geschehen (u.a. Liquiditätsplanung; Bestelleingang) verstärkt auch Signale von aussen in seine Überlegungen einbeziehen (Konkurrenten, Kunden, Lieferanten). Die folgenden, nicht abschliessenden Aspekte sind von Interesse:

- **Konkurrenz**: Wie verhalten sich unsere (in- & ausländischen) Konkurrenten? (z.B. ruhig/zurückhaltend, angeschlagen, aggressives Abwerben von Kunden, mögliche Partnerschaft)
- **Megatrends**: Welche Megatrends bestanden vor der Krise und welche könnten sich neu ergeben? (Chance/Gefahr?)
- **Technologien**: Wie geht es mit der forcierten Digitalisierung weiter? Welche anderen Technologien lassen sich für innovative Angebote einsetzen?
- **Kunden / Lieferanten**: Wie weit betreffen die obgenannten Überlegungen unsere Schlüsselkunden und -lieferanten? Ist eine Vor- oder Rückintegration von uns respektive von diesen (evtl. im Zusammenhang mit einem angeschlagenen Konkurrenten oder einer grundsätzlichen Neuorganisation der Lieferkette) denkbar?

Die aktuelle Situation zeigt, dass Strategiereviews und Risikomanagement nicht nur einmalige Prozesse sind, sondern sich die Unternehmen regelmässig mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen müssen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die volatilen kommenden Monate und Jahre.

Es ist zu erwarten, dass Themen wie Leadership in Krisenzeiten, Personalpolitik, Vergütung sowie Stellvertretungen bis hin zu Nachfolgefragen von Geschäftsführern oder GL-Mitgliedern bei den VR-Sitzungen an Wichtigkeit wie auch an Dringlichkeit gewinnen. Die Aufgaben des VR – verstanden als Gremium wie auch aus der Sicht des einzelnen Mitglieds – werden mit Sicherheit spürbar anspruchsvoller.

Daher ist es auch notwendig, dass sich VR-Gremien selbstkritisch fragen, ob sie in der aktuellen Zusammensetzung willig und fähig sind, die neuen Herausforderungen zu stemmen. Es ist durchaus denkbar, dass COVID-19 auch zu zahlreichen Neubesetzungen in Verwaltungsräten führen wird.

Fazit

Der Verwaltungsrat muss sich zeitnah die Frage stellen, ob COVID-19 für das Geschäftsmodell als «vorbeiziehendes Gewitter» einzustufen ist oder ob zusätzliche Massnahmen bis hin zu einer umfassenden Neuausrichtung zu prüfen sind. Der Bundesrat hat mit den «COVID-19-Solidarbürgschaftsverordnung» und «COVID-19-Verordnung Insolvenzrecht» einen weiteren Schutzschirm gebaut. Dieser darf nicht leichtsinnig aufgespannt werden – vielmehr ist der Verwaltungsrat gefordert, sich frühzeitig grundsätzliche Überlegungen zur Fortführungsfähigkeit und zu den möglichen Chancen zu machen. Jetzt sind zukunftsorientierte, unternehmerisch und umsichtig denkende Verwaltungsräte gefragt.