
Sanierung

Sanierung im Rahmen der finanziellen Unternehmensführung.



Autor: Thomas Schmitt
Prof. für Betriebsökonomie
Fachhochschule Nordwestschweiz
Promenade 26
5200 Brugg

Version 2.00, Februar 2021

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Teil I Sanierung	3
1. Einführung	3
1.1. Konkurse in der Schweiz	3
1.1.1. Nach Regionen	3
1.1.2. Nach Branchen	3
2. Grundlagen	4
2.1. Sanierungsbegriff	4
2.2. Sanierungszwang	4
3. Buchhalterische Ausprägungen von Unterbilanzen	6
3.1. Offene Unterbilanz	6
3.1.1. Echte offene Unterbilanz	6
3.1.2. Unechte offene Unterbilanz	6
3.2. Verdeckte Unterbilanz	6
4. Sanierungsbedürftigkeit	8
5. Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit	8
6. Gesellschaftsrechtliche Bestimmungen zur Sanierung	8
7. Ursachen für Sanierungen	10
8. Sanierungsmassnahmen	11
8.1. Finanzwirtschaftliche Sanierungsmassnahmen	11
8.1.1. Segmentierung finanzwirtschaftlicher Sanierungsmassnahmen	11
8.1.2. Übersicht finanzwirtschaftliche Sanierungsmassnahmen	12
8.1.3. Bilanzbereinigung	12
8.1.4. Exkurs Sanierungsdarlehen	12
8.2. Strategische Sanierungsmassnahmen	12
8.3. Operative Sanierungsmassnahmen	12
8.4. Personelle Sanierungsmassnahmen	12
8.4.1. Persönlichkeitsprofile	13
8.4.2. Arbeitspräferenzen	15
9. Bestimmen des Arbeits- und Problemlösungsprofils	17
10. Sanierung unter dem Fusionsgesetz	19
10.1. Sanierung mittels Fusion	19
10.2. Sanierung mittels Spaltung	20
10.3. Sanierung mittels Umwandlung	20
10.4. Sanierung mittels Vermögensübertragung	20
10.5. Beispiel Sanierung	22
11. Steuerrechtliche Aspekte im Sanierungsfall	24
11.1. Betrachtung der Gewinnsteuern	24
11.2. Steuerfolgen der verschiedenen Sanierungsvarianten	24
11.2.1. Erlass der Emissionsabgaben in Härtefällen	25
12. Strafrechtliche Tatbestände im Konkursfall	25
12.1. Konkurs- und Betreibungsdelikte	25
12.1.1. Betrügerischer Konkurs und Pfändungsbetrug	26
12.1.2. Gläubigerschädigung durch Vermögensverminderung	28
12.1.3. Misswirtschaft	28
12.1.4. Unterlassung der Buchführung	29
12.1.5. Bevorzugung eines Gläubigers	29
12.1.6. Bestechung bei Zwangsvollstreckung	31
12.1.7. Verfügung über mit Beschlagnahme belegte Vermögenswerte	31
12.1.8. Erschleichung eines gerichtlichen Nachlassvertrages	31
12.2. Konkursverschleppung	32
12.2.1. Ursachen einer Konkursverschleppung	32
Teil II Übungsaufgaben	33
1. Sanierung	33
Teil III Lösungen zu den Übungsaufgaben	47
1. Sanierung	47
Teil IV Anhang	57
1. Aufgabenverzeichnis	57

Teil I Sanierung

1. Einführung

1.1. Konkurse in der Schweiz

1.1.1. Nach Regionen

	2016			2017		
	OR 725	OR 731b	Total	OR 725	OR 731b	Total
Espace Mittelland	718	145	863	769	155	924
Nordwestschweiz	532	168	700	542	171	713
Zentralschweiz	479	380	859	490	387	877
Zürich	746	280	1'026	742	241	983
Ostschweiz	548	232	780	520	222	742
Südwestschweiz	1'149	349	1'498	1'238	504	1'742
Tessin	368	364	732	408	376	784
Total	4'540	1'918	6'458	4'709	2'056	6'765

1.1.2. Nach Branchen

Branche	OR 725
Handwerk	794
Gastgewerbe	690
Diverse weitere Branchen	685
Grosshandel	453
Unternehmensdienstleistungen	324
Einzelhandel	319
Baugewerbe	230
Unternehmens- und Steuerberatung	221
Landverkehr und Logistik	168
Autogewerbe	155
Informatikdienstleistungen	110
Architekturbüros	110
Finanzen und Versicherungen	105
Holding und Investitionsgesellschaften	90
Immobilienmakler und -verwaltungen	68
Holz- und Möbelindustrie	44
Maschinenbau	38
Druck- und Verlagsgewerbe	29
Personalvermittlung	25
Präzisionsinstrumente und Uhren	23
Textil- und Bekleidungsindustrie	18
Chemische Industrie und Pharma	10
Total	4709

2. Grundlagen

Durch die Sanierung werden Verlustvorträge von Kapitalunternehmen, die überschuldet sind (OR 725 II) oder eine Unterbilanz aufweisen (OR 725 I), beseitigt, indem der Unternehmung zusätzliches Eigenkapital zugeführt wird oder Schulden erlassen werden.

Handelsrechtliche Voraussetzungen für eine Sanierung sind Kapitalverlust bzw. Unterbilanz (OR 725 I) und Überschuldung (OR 725 II)

2.1. Sanierungsbegriff

Der Begriff der Sanierung ist gesetzlich nicht präzise definiert. Unter Sanierung versteht man im Allgemeinen die Gesamtheit derjenigen Massnahmen finanzieller und organisatorischer Art, die geeignet sind, das Unternehmen aus der Krise herauszuführen. Dabei kann es etwa darum gehen, dem Unternehmen liquide Mittel zuzuführen. Die Massnahmen können aber auch in der Beseitigung einer Unterbilanz, eines Kapitalverlusts oder einer Überschuldung bestehen. Abgesehen davon sollen die Sanierungsmassnahmen auch die Ertragskraft der Gesellschaft nachhaltig stärken.

2.2. Sanierungszwang

Sobald das Grundkapital und die vorgeschriebenen Reserven der Gesellschaft nicht mehr durch Aktiven, d.h. reale Vermögenswerte der Gesellschaft, gedeckt sind, spricht man von einer Unterbilanz. Eine Unterbilanz wird zu einem Kapitalverlust, wenn das Aktien-, Stamm- oder Genossenschaftskapital und die gesetzlichen Reserven zur Hälfte nicht mehr durch Aktiven der Gesellschaft gedeckt sind. Überschuldet ist eine Gesellschaft, wenn die Aktiven der Gesellschaft nicht einmal mehr das Fremdkapital decken. Zu Unterbilanz, Kapitalverlust oder Überschuldung kann es technisch nur bei Gesellschaften mit Gesellschaftskapital kommen. Zahlungsunfähig ist eine Unternehmung, wenn ihr nicht mehr genügend flüssige Mittel zur Verfügung stehen, um ihre fälligen Verbindlichkeiten rechtzeitig zu begleichen. Zur Zahlungsunfähigkeit kann es auch bei Gesellschaften ohne Gesellschaftskapital kommen.

Unterbilanz ohne gesetzliche Folge

Bilanz

Umlaufvermögen	Fremdkapital
Anlagevermögen	Eigenkapital
Verlustvortrag	

Unterbilanz mit gesetzlicher Folge => Sanierungszwang

Bilanz

Umlaufvermögen	Fremdkapital
Anlagevermögen	Eigenkapital
Verlustvortrag	

Unterbilanz mit Überschuldung**Bilanz**

Umlaufvermögen	Fremdkapital
Anlagevermögen	
Verlustvortrag	Eigenkapital

Aufgabe 1: Unterbilanzen

Zeichnen Sie schematisch

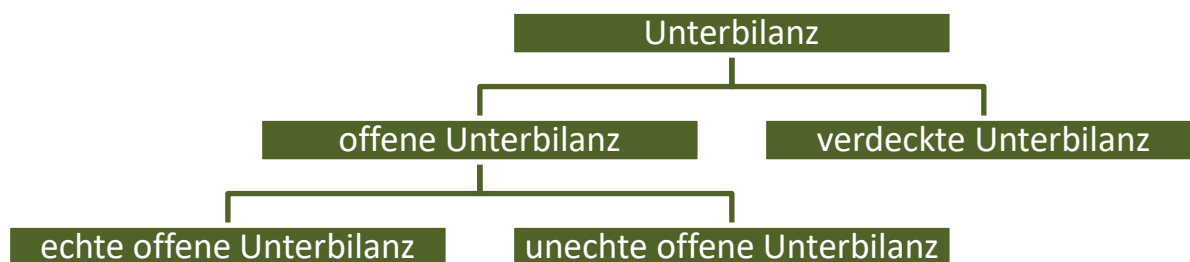
- eine unechte, offene Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen;
- eine echte, offene Unterbilanz mit Überschuldung;
- eine echte, offene Unterbilanz mit ges. Folgen.

Aufgabe 2: Formen von Unterbilanzen

Beurteilen Sie, welche Form einer Unterbilanz vorliegt:

- Aktienkapital CHF 200'000.-, Reserven insgesamt CHF 120'000.-, gesamter Verlustvortrag CHF 150'000.-
- Aktienkapital CHF 100'000.-, gesetzliche Reserven CHF 15'000.-, freie Reserven CHF 22'000.-, gesamter Verlustvortrag CHF 85'000.-
- einbezahltes Aktienkapital CHF 50'000.-, Reserven insgesamt CHF 17'000.-, nicht einbezahltes Aktienkapital CHF 50'000.-, gesamter Verlustvortrag CHF 44'000.-
- Aktienkapital CHF 150'000.-, gesetzliche Reserven CHF 2'000.-, freie Reserven CHF 7'000.-, Verlustvortrag aus Vorjahren CHF 128'000.-, aktueller Jahresverlust CHF 35'000.-

3. Buchhalterische Ausprägungen von Unterbilanzen



3.1. Offene Unterbilanz

Der Verlustvortrag wird offen als solche auf der Aktivseite oder als Negativbetrag auf der Passivseite ausgewiesen.

3.1.1. Echte offene Unterbilanz

Alle Reserven wurden bereits mit Verlusten verrechnet und das Eigenkapital besteht nur noch aus dem nominellen Grundkapital.

3.1.2. Unechte offene Unterbilanz

Es werden in der Bilanz noch offene Reserven ausgewiesen oder es bestehen noch stille Reserven, welche mit dem Verlustvortrag verrechnet werden können. Dabei ist auf nicht verrechenbare Reserven zu achten¹. Bspw. Aufwertungsreserven sowie Reserven für eigene Aktien dürfen nicht der Verlustverrechnung zugeführt werden.

3.2. Verdeckte Unterbilanz

Aktiven sind überbewertet und/oder Fremdkapital ist unterbewertet. Dadurch wird der Verlustvortrag nicht oder nur teilweise ausgewiesen (=> Verstoss gegen die Bewertungsvorschriften).

Aufgabe 3: Ausprägungen der Unterbilanz (I)

Sie haben die interne Bilanz eines Ihrer Mandanten zu Fortführungswerten erstellt und eine Unterbilanz festgestellt.

Bilanz Mandant (vor Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	460	kfr. Fremdkapital	710
Forderungen	830	lfr. Fremdkapital	880
Warenvorräte	310	Aktienkapital	500
Materielles Anlagevermögen	130	gesetzliche Reserven	-
Immaterielles Anlagevermögen	80	freie Reserven/Gewinnvortrag	-280
Finanzielles Anlagevermögen	-		
	1'810		1'810

Qualifizieren Sie diese Unterbilanz in Bezug auf folgende Begriffe (zutreffende ankreuzen):

offene Unterbilanz	☐
verdeckte Unterbilanz	☐
echte Unterbilanz	☐
unechte Unterbilanz	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen	☐
Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen	☐

¹ Der schweizerische Gesetzgeber verlangt eine Unterscheidung der Reserven in gesetzliche und in freie Reserven, wobei Agios aus Kapitalerhöhungen in die gesetzlichen Reserven eingestellt werden müssen (OR 663a). Betriebswirtschaftlich besser wäre es jedoch, wenn zwischen Kapitalreserven (Agio) und Gewinnreserven (zurückbehaltener, nicht ausgeschütteter Gewinn) unterschieden würde.

Aufgabe 4: Ausprägungen der Unterbilanz (II)

Sie haben die interne Bilanz eines Ihrer Mandanten zu Fortführungswerten erstellt und eine Unterbilanz festgestellt.

Bilanz Mandant (vor Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	18	kfr. Fremdkapital	3'057
Forderungen	1'122	lfr. Fremdkapital	4'500
Warenvorräte	4'290	Aktienkapital	1'000
Materielles Anlagevermögen	2'176	gesetzliche Reserven	-
Immaterielles Anlagevermögen	119	freie Reserven/Gewinnvortrag	-832
	7'725		7'725

Qualifizieren Sie diese Unterbilanz in Bezug auf folgende Begriffe (zutreffende ankreuzen):

offene Unterbilanz	☐
verdeckte Unterbilanz	☐
echte Unterbilanz	☐
unechte Unterbilanz	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen	☐
Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐

4. Sanierungsbedürftigkeit

Ist der Fortbestand einer Gesellschaft angesichts ihrer schlechten finanziellen Lage gefährdet, müssen Massnahmen geprüft werden, um diesen Zustand zu beheben, einen Konkurs abzuwenden und eine solide Ausgangslage für die weitere Zukunft des Unternehmens zu schaffen. Ein Unternehmen ist dann sanierungsbedürftig, wenn es sich in einer Liquiditätskrise befindet, also nicht über genügend liquide Mittel zur Deckung der laufenden Verbindlichkeiten verfügt. Gestützt auf die Bilanz und Erfolgsrechnung des Unternehmens kann die Sanierungsbedürftigkeit aber auch dann angenommen werden, wenn begründete Besorgnis besteht, dass ein Kapitalverlust oder eine Überschuldung vorliege.

5. Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit

Wird die Krise als solche erkannt, müssen die verantwortlichen obersten Leitungs- und Verwaltungsorgane prüfen, ob die Gesellschaft sanierungsfähig ist, das heisst ob nach der Sanierung eine realistische Chance besteht, dass die Gesellschaft in näherer Zukunft wieder schwarze Zahlen schreibt und Gewinne erwirtschaftet. Weiter ist zu prüfen, ob die Gesellschaft auch sanierungswürdig ist, das heisst ob eine Sanierung im Interesse der an der Gesellschaft Beteiligten liegt. Sind beide Fragen zu verneinen, muss das Unternehmen – in der Regel konkursamtlich – liquidiert werden. Um die Sanierungschancen beurteilen zu können, ist die Kenntnis der Ursachen für die Krise von grosser Bedeutung. Nur auf diesem Wege können die im konkreten Einzelfall sinnvollen Massnahmen getroffen werden.

6. Gesellschaftsrechtliche Bestimmungen zur Sanierung

Der Gesetzgeber hat nur partiell Vorschriften im Zusammenhang mit der Sanierung von Unternehmen erlassen. Diese Vorschriften betreffen in erster Linie die Handlungspflichten der verantwortlichen Organe bei Erreichen beziehungsweise Überschreiten bestimmter Schwellenwerte in der Bilanz, insbesondere bei Kapitalverlust oder Überschuldung. Entsprechende Regelungen finden sich für die Aktiengesellschaft in Art. 725 OR und Art. 725a OR, für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Art. 817 OR und für die Genossenschaft in Art. 903 OR.

Art. 725

- 1 Zeigt die letzte Jahresbilanz, dass die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven nicht mehr gedeckt ist, so beruft der Verwaltungsrat unverzüglich eine Generalversammlung ein und beantragt ihr Sanierungsmassnahmen.
- 2 Wenn begründete Besorgnis einer Überschuldung besteht, muss eine Zwischenbilanz erstellt und diese der Revisionsstelle zur Prüfung vorgelegt werden. Ergibt sich aus der Zwischenbilanz, dass die Forderungen der Gesellschaftsgläubiger weder zu Fortführungs- noch zu Veräusserungswerten gedeckt sind, so hat der Verwaltungsrat den Richter zu benachrichtigen, sofern nicht Gesellschaftsgläubiger im Ausmass dieser Unterdeckung im Rang hinter alle anderen Gesellschaftsgläubiger zurücktreten.

Art. 725a

- 1 Der Richter eröffnet auf die Benachrichtigung hin den Konkurs. Er kann ihn auf Antrag des Verwaltungsrates oder eines Gläubigers aufschieben, falls Aussicht auf Sanierung besteht; in diesem Falle trifft er Massnahmen zur Erhaltung des Vermögens.
- 2 Der Richter kann einen Sachwalter bestellen und entweder dem Verwaltungsrat die Verfügungsbefugnis entziehen oder dessen Beschlüsse von der Zustimmung des Sachwalters abhängig machen. Er umschreibt die Aufgaben des Sachwalters.
- 3 Der Konkursaufschub muss nur veröffentlicht werden, wenn dies zum Schutze Dritter erforderlich ist.

Gemäss Art. 725 Abs. 1 OR hat der Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft eine Generalversammlung einzuberufen und den Aktionären ein Sanierungskonzept zu unterbreiten, sobald sich herausstellt, dass die Hälfte des Grundkapitals und der gesetzlichen Reserven nicht mehr durch die Aktiven der Gesellschaft gedeckt sind. In diesem Falle liegt ein Kapitalverlust vor.

Weiter gehen die Pflichten des Verwaltungsrates im Falle der Überschuldung nach Art. 725 Abs. 2 OR, das heisst wenn über das Eigenkapital hinaus auch das Fremdkapital nicht mehr durch die Aktiven der Gesellschaft gedeckt ist. In einem solchen Fall muss eine Zwischenbilanz zu Fortführungs- und zu Liquidationswerten erstellt werden. Fällt weder die ei-

ne noch die andere Beurteilung positiv aus, so hat der Verwaltungsrat – oder bei Untätigkeit des Verwaltungsrates gemäss Art. 729b Abs. 2 OR die Revisionsstelle – den Richter zu benachrichtigen. Der Richter eröffnet auf die Benachrichtigung hin den Konkurs. Er kann die Konkurseröffnung jedoch auf Antrag des Verwaltungsrates oder eines Gläubigers aufschieben, sofern Aussicht auf Sanierung besteht (Art. 725a Abs. 1 OR). Damit die Sanierungsprognose des Richters positiv ausfällt, muss ein sinnvolles Sanierungskonzept vorgelegt werden können. Anstelle eines Konkurses bietet sich oftmals auch ein Nachlassverfahren im Sinne von Art. 293 ff. SchKG an.

Als Alternative zur Benachrichtigung des Richters sieht Art. 725 Abs. 2 OR die Möglichkeit eines Rangrücktritts der Gesellschaftsgläubiger im Ausmass der Unterdeckung vor. Ein solcher Rangrücktritt bewirkt aber einzig, dass die betreffenden Forderungen der Rangrücktrittsgläubiger im Konkursfall an letzter Stelle, das heisst nach allen anderen kollozierten Forderungen, befriedigt werden. Ein Rangrücktritt kann, muss aber nicht mit einer Stundung bei Eintritt der Fälligkeit oder mit einem Forderungserlass (beispielsweise betreffend Zins) verbunden werden. Bei einem Rangrücktritt zu Sanierungszwecken ist der Gesellschaft vor allem dann nachhaltig gedient, wenn die Vereinbarung solche Elemente der Stundung oder des Erlasses vorsieht.

Permanente Finanzkontrolle

Art. 716a

1 Der Verwaltungsrat hat folgende **unübertragbare und unentziehbare** Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der **Finanzkontrolle** sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes 359 sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die **Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung**.

2 Der Verwaltungsrat kann die Vorbereitung und die Ausführung seiner Beschlüsse oder die Überwachung von Geschäften Ausschüssen oder einzelnen Mitgliedern zuweisen. Er hat für eine angemessene Berichterstattung an seine Mitglieder zu sorgen.

Die oben geschilderten Handlungspflichten des Verwaltungsrates setzen in einem Stadium ein, in welchem die Gesellschaft bereits kurz vor dem finanziellen Zusammenbruch steht. Zuvor ist etwa in der Aktiengesellschaft der Verwaltungsrat gemäss Art. 716a Abs. 1 Ziffer 3 OR zu jedem Zeitpunkt zur fortlaufenden und sorgfältigen Kontrolle der Finanzlage des Unternehmens anhand von Bilanz, Erfolgsrechnung und Mittelflussrechnung verpflichtet. Um allfällige Verantwortlichkeitsklagen in finanziell kritischen Zeiten zu vermeiden, ist ein Handeln bereits vor Eintritt von Kapitalverlust oder Überschuldung geboten. Sobald Anhaltspunkte dafür bestehen, dass der Unternehmung eine finanzielle Krise bevorsteht oder sie sich bereits in einer solchen befindet, sollten daher innert nützlicher Frist Sanierungsmassnahmen diskutiert und sofern notwendig beschlossen und umgesetzt werden.

7. Ursachen für Sanierungen

Als Anhaltspunkte für eine bevorstehende oder bereits eingetretene finanzielle Krise kommen beispielsweise folgende Umstände in Betracht: Die Unternehmensstruktur wird zunehmend unübersichtlicher und komplexer, etwa durch Querfinanzierungen im Konzern, Aufwärtsdarlehen, Ausgliederung von Problemen in Untergesellschaften oder Ähnliches; stille Reserven werden aufgelöst, erforderliche Rückstellungen oder Abschreibungen werden möglichst knapp gehalten; die Lagerbestände wachsen an, der Umsatz sinkt, die Debitorenausstände steigen und werden älter; eine Margenverengung ist erkennbar; kurzfristig fällige Kredite steigen im Vergleich zum Umlaufvermögen an, Finanzunterlagen werden unübersichtlich oder kommen mit Verspätung, Abschlüsse verzögern sich; Revisoren bringen Vorbehalte an, es werden Rücktritte diskutiert. Allerdings ist nicht jeder der genannten Umstände notwendigerweise Vorbote einer finanziellen Krise. Treten solche Umstände aber gehäuft auf, ist dies ein starkes Indiz für zunehmende finanzielle Schwierigkeiten eines Unternehmens.

Aufgabe 5: Sanierungsgründe

Ihnen liegt folgende Bilanz vor Gewinnverteilung einer kleinen Handelsunternehmung vor. Studieren Sie die vorliegende Bilanz und nennen Sie in Bezug auf die Bilanz 4 konkrete Gründe, welche Sanierungsmassnahmen erfordern könnten.

Bilanz 2009 vor Gewinnverteilung

Liquide Mittel	2'217	Kreditoren	93'452
Debitoren	113'455	Bankkontokorrent	107'168
Vorräte	271'512	Darlehen	190'000
Maschinen	139'800	Aktienkapital	100'000
Mobilien	23'670		
Verlustvortrag	-42'379		
Reinverlust 2009	-17'655		
	490'620		490'620

8. Sanierungsmassnahmen

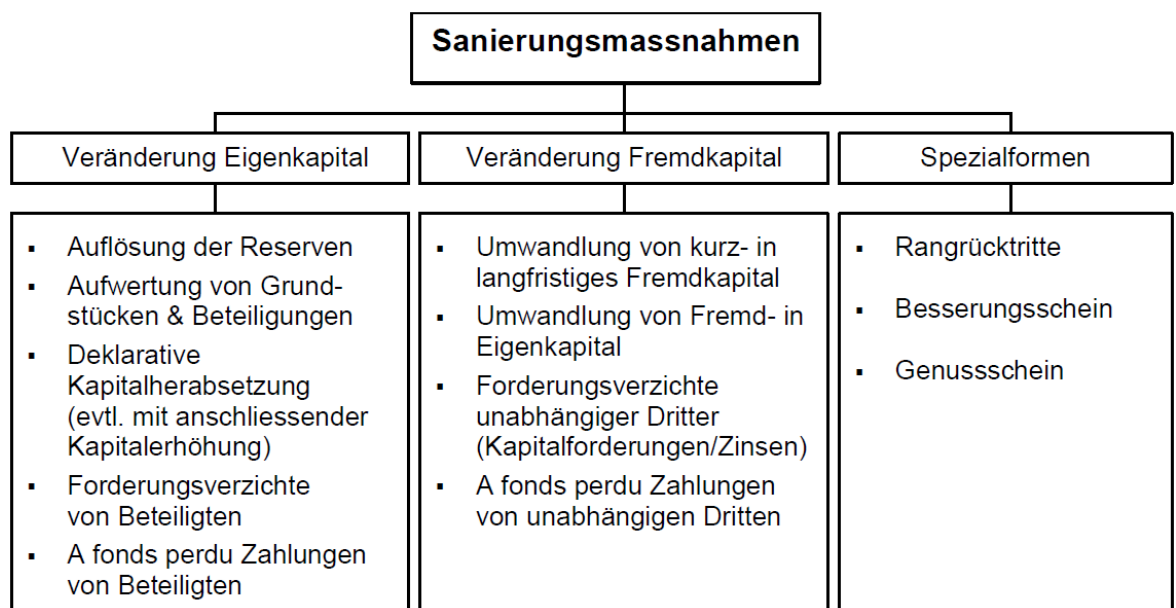
Die Sanierungsmassnahmen können sehr verschiedenartig sein, je nach den Schwachpunkten der Unternehmung. Mit Blick auf ihren Zweck wird unterschieden zwischen finanziellen, ertragswirtschaftlichen und strategischen Sanierungsmassnahmen. Eine Sanierung sollte vier Aspekte fokussieren:

- Finanzwirtschaftliche Aspekte
- Strategische Aspekte
- Operative Aspekte
- Personelle Aspekte

8.1. Finanzwirtschaftliche Sanierungsmassnahmen

Bei der finanzwirtschaftlichen Sanierung geht es darum, das Unternehmen wieder auf eine gesunde Kapitalbasis zu stellen. Denkbare Massnahmen zur Erreichung dieses Ziels sind unter anderem Forderungsverzichte, Schuldübernahmen bzw. Schuldbeitritte, Rangrücktritte (je nach Ausgestaltung), Stillhalteabkommen mit Kreditgebern, Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital, Kapitalherabsetzung ohne Mittelausschüttung, Kapitalherabsetzung unter gleichzeitiger Wiedererhöhung (so genannter Kapitalschnitt), Darlehen oder freiwillige Zuzahlungen von Aktionären oder Dritten.

8.1.1. Segmentierung finanzwirtschaftlicher Sanierungsmassnahmen



Nachfolgend wird im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Sanierung das Instrument der Bilanzbereinigung kurz vorgestellt und auf die einzelnen Möglichkeiten der finanziellen und bilanziellen Sanierung hingewiesen. Dabei werden "echte" und "unechte" Sanierungsmassnahmen unterschieden. Echte Sanierungsmassnahmen haben in der Regel einen nachhaltigen Sanierungseffekt und sind zwingend mit der Zuführung frischer Liquidität verbunden (auch als finanzielle Sanierung bezeichnet) während dem unechte Sanierungsmassnahmen lediglich das Bilanzbild verbessern ohne aber frische Liquidität zuzuführen (auch als bilanzielle Sanierung bezeichnet).

8.1.2. Übersicht finanzwirtschaftliche Sanierungsmassnahmen

Sanierungsmassnahmen	echt (finanziell)	unecht (bilanziell)
Aufwertung von Liegenschaften		X
Aufwertung von Wertschriften/Beteiligungen		X
Forderungsumwandlung	X	X
Forderungsverzicht	X	X
freiwillige Zuzahlung	X	
Kapitalerhöhung mit Barliberierung	X	
Kapitalerhöhung mit Sacheinlage		X
Kapitalschnitt		X
Rangrücktritte		X
Sanierung mittels Fusion	X	X
Sanierung mittels Spaltung	X	X
Sanierung mittels Umwandlung	X	X
Sanierungsdarlehen	X	

8.1.3. Bilanzbereinigung

In der Regel wird in einem ersten Schritt die Bilanz bereinigt, da diese den (veränderten) Wert des Unternehmens unter Umständen nicht mehr der Realität entsprechend wiedergibt. Als mögliche Massnahmen der Bilanzbereinigung kommen beispielsweise die deklarative Kapitalherabsetzung (Art. 735 OR) oder die Aufwertung von Beteiligungen oder Grundstücken (Art. 670 Abs. 1 OR) in Frage. Je nach den Umständen kann eine Unterbilanz, ein Kapitalverlust oder eine Überschuldung durch diese Massnahmen bereits beseitigt werden. Andernfalls müssen weitere Massnahmen ergriffen werden.

8.1.4. Exkurs Sanierungsdarlehen

Bei Insolvenzgefahr gewährt eine nahestehende Person dem Unternehmen ein Darlehen („Sanierungsdarlehen“), welches als Eigenkapitalnahe eingestuft wird und im Insolvenzfall üblicherweise analog einem Rangrücktritt behaftet wird.

8.2. Strategische Sanierungsmassnahmen

Im Zuge strategischer Sanierungsmassnahmen müssen die bestehende Positionierung der betroffenen Unternehmung evaluiert und die aktuelle strategische Ausrichtung der Unternehmung beurteilt werden. Dazu eignen sich die klassischen Strategieentwicklungsinstrumente wie Ansoff, Porter, SWOT, Balance Score Card etc.

Je nach Erkenntnis muss eine Strategieanpassung oder gegebenenfalls eine Strategieänderung initiiert werden. Primär in Märkten mit kurzen Veränderungsrhythmen ist ein permanentes Monitoring der Strategie unausweichlich

8.3. Operative Sanierungsmassnahmen

Bei Massnahmen der operativen Sanierung geht es in erster Linie um eine verbesserte Organisation und eine erhöhte Profitabilität des Unternehmens. Als Massnahmen kommen interne und externe Umstrukturierungen wie beispielsweise der Verkauf oder die Schliessung von nicht profitablen Unternehmensteilen in Frage. Solche betrieblichen Umstrukturierungen können zum Teil gestützt auf das Fusionsgesetz erfolgen, worauf nachfolgend genauer eingegangen wird. Ebenfalls zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang Massnahmen wie die Einführung von Kurzarbeit oder ein Abbau von Arbeitsplätzen. In vielen Fällen werden verschiedene Massnahmen miteinander kombiniert.

8.4. Personelle Sanierungsmassnahmen

Oftmals finden sich die Ursachen von Krisen in Unternehmungen in der Zusammensetzung der Führungsteams. Wenig komplementäre Persönlichkeitsprofile, starkes Autoritätsgefälle etc. sind oft Nährboden für Insolvenzrisiken.

8.4.1. Persönlichkeitsprofile

Die Typisierungen sind idealtypisch beschrieben, damit sie besser erkannt werden können. Es ist davon auszugehen, dass es immer bedeutet; es kann – und nicht, es muss sein, dass ...

Genau zu beachten ist auch die Stärke der Dominanz und ob bzw. welche andere Dominanz noch vorhanden ist. Grundsätzlich ist es so, dass Gegenpole sich am besten spiegeln. Sie konfrontieren sich laufend mit ihren Schwächen. Das bedeutet, dass die Stärken der Entscheider/innen die Schwächen der Entdecker/innen sind und umgekehrt, die Stärken der Macher/innen die Schwächen der Denker/innen sind und umgekehrt.

Entdecker/innen

- zeichnen sich aus durch eine scharfe Wahrnehmung der Umgebung
- hören das Gras wachsen; siebter Sinn (haben darum Mühe mit der Arbeitsweise der Entscheider/innen und Denker/innen)
- haben eine starke Einbildungskraft und grosse Phantasie
- sammeln unermüdlich Fakten und kauen sie lange wieder, bis sie zu Schlussfolgerungen kommen
- schieben Entscheidungen möglichst lange auf, weil sie immer neue Alternativen sehen und sich nicht den Weg verbauen wollen
- auf eine Frage 12 Antworten; dies können Entdecker/innen gut akzeptieren (viele Wege im Raum stehen lassen)
- brauchen Freiraum die eigenen Aussagen immer wieder neu zu interpretieren (sind auf der Suche)
- entwickeln neue Ideen und erkennen Probleme
- wollen sich nicht sofort exponieren - brauchen Zeit, Zuschauen und Vertrauen
- lassen sich stark von Gefühlen und weniger von Fakten leiten
- die Atmosphäre hat oft höheren Stellenwert wie die Sache selbst
- haben eher Mühe sich sofort für einen klaren Weg zu entscheiden

Denker/innen

- haben Modelle verinnerlicht, welche aus Theorien, Begriffen und Gesetzmässigkeiten bestehen (Kasten mit vielen Schubladen und einer logischen Ordnung, sie können zuordnen und wissen wo Informationen abgelegt werden müssen)
- können Sachen sehr gut einordnen ohne sich von Emotionen beeinflussen zu lassen, zuerst die Sache - dann das Gefühl
- suchen nach allgemeingültigen Schlussfolgerungen
- können Theorien entwickeln und suchen nach Objektivität, Logik und Exaktheit
- sind häufig Perfektionisten
- brauchen Raum und Zeit für sich (Bedenkzeit) um die Theorien zu entwickeln und zu studieren
- suchen fachliche Streitgespräche als Herausforderung
- sie können damit leben, dass eine Theorie in sich stimmt, die Praxis ist nicht wichtig
- sie brauchen Konzepte. sind eher strukturierte Menschen
- Sprache: zum Beispiel es ist bewiesen, dass ...
- das Spielerische, das Ausprobieren bereitet eher Mühe
- Emotionalität wird häufig verdrängt
- einsame Denker/innen

Entscheider/innen

- wollen Ideen, Theorien und Modelle in die Praxis umsetzen und überprüfen
- sind Pragmatiker mit der Philosophie: wenn es funktioniert ist es gut
- haben starkes Interesse an Ergebnissen und Nutzen
- erwarten möglichst alle Informationen und Theorien, damit sie schnell entscheiden können
- brauchen Konsens in der Vorgehensstrategie (wollen es nicht später nochmals diskutieren)
- Analysen haben hohen Stellenwert
- gehen ohne Umwege auf das Ziel zu (im Gegensatz zu Entdecker/innen) und können schnell entscheiden
- setzen Konzepte um, lösen Probleme sachlich und direkt
- können sich gut abgrenzen - auch zwischenmenschlich
- Sache zuerst, nicht emotional (das hat zur Folge, dass ...)
- Visionen sind nicht unbedingt ihre Stärke
- entscheiden schnell, sammeln dadurch nicht alle Möglichkeiten
- arbeiten lieber allein

Macher/innen

- offen für alles, besonders für praktische Erfahrungen
- Philosophie: man muss alles einmal ausprobieren
- sind flexibel, lassen sich nicht von Theorien hindern (brauchen keine Gebrauchsanleitung)
- lassen sich durch alles Neue begeistern, lieber keine Routine
- lieben Herausforderung und Risiken
- machen Erfahrungen durch Umsetzen - man wird kompetent, wenn man handelt
- überwinden Widerstände
- suchen positive Rivalitäten (stacheln sich gegenseitig an)
- Humor ist ein wichtiger Bestandteil eines guten Arbeitsklimas
- Brauchen" Spielräume" / Freiheiten für Kreativität
- die Sprache ist auf Handlung ausgerichtet: machen wir mal
- können ungeduldig sein
- (für andere) zu schnelles Handeln und Vorgehen
- das Handeln hat Priorität (Neigung zu blindem Aktivismus möglich)

8.4.2. Arbeitspräferenzen

Ausgehend von den Merkmalen und den Stärken der Stile, können die im Folgenden beschriebenen, didaktischen Konsequenzen formuliert werden.

Entdecker/innen

lernen/arbeiten am besten durch eigene Erfahrungen und Erfahrungen anderer:

- Austesten von Methoden und Verfahren mit ausreichend Zeit und unter Einbezug alternativer Methoden & Techniken

lernen/arbeiten am besten wenn genügend Zeit und Raum zur Verfügung stehen, um Eindrücke und Wahrnehmungen zu verarbeiten:

- Entwicklungsaufgaben, die individuell angegangen werden können, die rechtzeitig in Auftrag gegeben werden und deren Abgabetermin für alle bekannt ist und eingehalten wird (nicht zu frühes Nachfragen)
- Supervisionsfunktionen im Rahmen von Workshops, Interviews, Audits, etc.

lernen/arbeiten am besten aus verschiedenen Meinungen und Standpunkten, die miteinander verglichen werden können:

- Mitgestaltung bei der Variantenbildung unter Berücksichtigung deren Einbettung in einen Gesamtkontext (Schnittstelleneinbindung)

lernen/arbeiten am besten aus visuellen Präsentationen:

- Visualisierung der Ergebnisse eines Workshops, einer Lösungsbesprechung

Denker/innen

lernen/arbeiten am besten aus Problemstellungen, die Teile von Systemen/Modellen sind:

- Moderation von Kreativarbeiten und Aufbereitung der Ergebnisse als Modell
- Beurteilung von Änderungsanträgen unter dem Aspekt der Einbindung in das Gesamtmodell

lernen/arbeiten am besten in einer strukturierten Arbeits-/Lernsituation mit klaren Zielen:

- Moderation von Zielfindungsaufgaben
- Brauchen klare Aufgabenstellungen bezüglich des zu erreichenden Ziels und nicht des abzubildenden Lösungsinhaltes

Lernen und arbeiten am besten, wenn Zusammenhänge zwischen Ideen, Situationen und Ereignissen hergestellt werden können:

- Definition und Visualisierung von Lösungen, Verfahren und Plänen in abstrakter Weise (Kontextmodelle, grafische Vorgehenspläne, Wirkungszusammenhänge)
- Verwendung von Visualisierungstechniken mit Modellcharakter (lineare Modelle, Tabellen, Wirkungsdiagramme)

lernen/arbeiten am besten, wenn sie Knacknüsse vorgesetzt bekommen:

- Komplexe Aufgabenstellungen mit minimaler Inhaltseinschränkung (was ist das Ziel der Aufgabenstellung und nicht wie sieht die Lösung aus)

lernen/arbeiten am besten, wenn es ruhig ist und Ordnung herrscht:

- Klare Verfahrensvorstellungen mit definierten Ergebnissen und Hilfsmitteln (Common Language, Common Method und Technique)
- Unterstützen durchdachte Methoden und Standards und sind kontinuierlich bestrebt, Verbesserungsvorschläge einzubringen

Entscheider/innen

lernen/arbeiten am besten, wenn eine Theorie in die Praxis umgesetzt und getestet werden kann:

- Moderationsaufgaben bei der Umsetzung von Lösungen
- Prozessowner-Funktionen, zur Sicherstellung der Umsetzung und der kontinuierlichen Umsetzung von eingebrachten Verbesserungsvorschlägen

lernen/arbeiten am besten, wenn ein Zusammenhang zwischen Arbeitsgebiet/Lernstoff und einem Problem in der eigenen Praxis besteht:

- Suchen die Begründung, den Nutzen einer Aufgabenstellung/Lösung und fühlen sich verantwortlich für die anschliessende Umsetzung

lernen/arbeiten am besten, wenn Techniken vermittelt werden, die ein praktisches Resultat haben:

- Evaluation von vorgeschlagenen Lösungen, Verfahren und Techniken unter dem Aspekt des Auftragsnutzens (Effizienz, Ziel Unterstützung, Kosteneffizienz, etc.)

lernen/arbeiten am besten durch Arbeiten/Lernen am Modell:

- Gutachterfunktionen bei der Beurteilung der Zielerreichung von erarbeiteten Lösungsvorschlägen

lernen/arbeiten am besten durch zielgerichtete und planmässige Arbeitsweise:

- Klare Verfahrensvorstellungen mit definierten Ergebnissen und Hilfsmitteln (Common language, Common Method und Technique)
- Aufgabenstellungen mit einer definierten Vorgehens-, Zeit-, Kosten- und Qualitätsplanung werden angestrebt.
- liegen diese nicht vor, so werden diese Vorgaben zuerst erstellt

Macher/innen

lernen/arbeiten am besten anhand herausfordernder und spannender Aufgaben, welche die Rivalität fördern und Risiken zulassen:

- Testläufe durchführen und anschliessend die Zielvorstellungen beurteilen
- Beurteilung von Änderungsanträgen erst nach Überprüfung derer Machbarkeit durch Simulationen

lernen/arbeiten am besten, wenn das Programm abwechslungsreich ist und Arbeitsformen angeboten werden, welche die Aktivität fördern:

- Abgegrenzte, nicht langandauernde Aufgabenstellungen werden bevorzugt

lernen/arbeiten am besten in einer Gruppe, wo Humor und Lachen Platz haben:

- Arbeiten in Taskforces, die experimentell oder explorativ arbeiten müssen

lernen/arbeiten am besten, wenn sie/er ab und zu im Mittelpunkt steht, indem sie/er z.B. eine Präsentation gestalten oder Leitungsfunktion übernehmen kann:

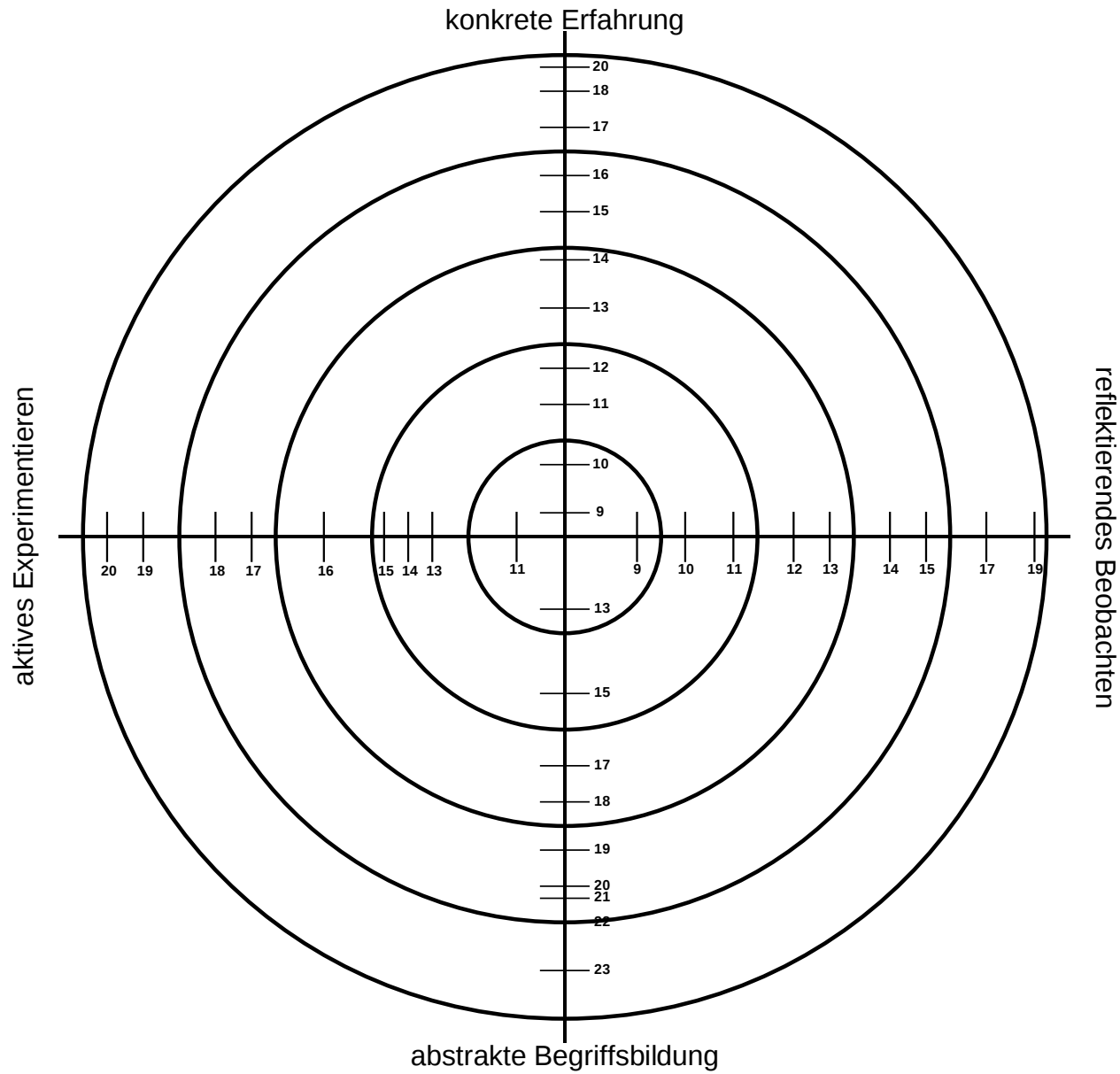
- Moderationsaufgaben für die Durchführung, aber nicht unbedingt ganzheitliche Planung von Testprozessen (Verifizierungsverfahren)

9. Bestimmen des Arbeits- und Problemlösungsprofils

Die folgende Bestandsaufnahme wurde entworfen, um Ihr Arbeits- und Problemlösungsprofil herauszufinden.

1. Vergleichen Sie bei jeder Zeile die vier nebeneinanderstehenden Wörter miteinander.
2. Bei jeder Zeile fragen Sie sich, welches der vier Wörter Ihrem Arbeits- und Problemlösungsprofil am meisten entspricht.
3. Das Wort, das am besten zu Ihnen passt, bekommt 4 Punkte, das nächst beste 3, das folgende 2 und das am schlechtesten passende 1 Punkt.
4. Es ist wichtig, dass Sie allen Wörtern der 9 Zeilen Punkte zuordnen.
5. Achtung: Es gibt keine guten oder falschen Antworten, Ziel des Tests ist einzig, Ihr persönliches Arbeits- und Problemlösungsprofil herauszufinden.

1.	☐ unterscheidend	☐ vorläufig	☐ beteiligt	☐ praktisch
2.	☐ empfänglich	☐ relevant	☐ analytisch	☐ unparteiisch
3.	☐ fühlend	☐ betrachtend	☐ denkend	☐ handelnd
4.	☐ akzeptierend	☐ Risiken eingehend	☐ (be-)urteilend	☐ bewusst
5.	☐ intuitiv	☐ produktiv	☐ logisch	☐ fragend
6.	☐ abstrakt	☐ durch Wahrnehmung	☐ konkret	☐ aktiv
7.	☐ auf die Gegenwart gerichtet	☐ reflektierend	☐ zukunftsgerichtet	☐ nützlich
8.	☐ Erfahrung	☐ Beobachtung	☐ Begriffe bildend	☐ prüfend
9.	☐ intensiv	☐ zurückhaltend	☐ begründet	☐ verantwortlich
	☐ konkrete Erfahrung	☐ reflektierende Beobachtung	☐ abstrakte Begriffsbildung	☐ aktives Experimentieren



10. Sanierung unter dem Fusionsgesetz²

Das Fusionsgesetz nimmt zum Teil explizit auf Sanierungsfälle Bezug und unterstellt Transaktionen, die unter Beteiligung einer sanierungsbedürftigen Gesellschaft stattfinden, besonderen Bestimmungen. Solange das Fusionsgesetz keine derartigen Sondervorschriften aufstellt, gelten für alle Transaktionen beziehungsweise Gesellschaften dieselben gesetzlichen Bestimmungen.

10.1. Sanierung mittels Fusion

Der wichtigste und auch einzige im Fusionsgesetz ausdrücklich geregelte Sonderfall betrifft die Fusion einer sanierungsbedürftigen mit einer gesunden Gesellschaft. Eine Sonderregelung dieses Tatbestandes ist notwendig, weil durch die Fusion mit einer sanierungsbedürftigen Gesellschaft primär die Ansprüche von Gläubigerinnen und Gläubigern der gesunden Gesellschaft gefährdet werden können. Infolge der Fusion kann sich das Haftungssubstrat der gesunden Schuldnergesellschaft vermindern. Dadurch wird die Erfüllung der Forderungen von Gläubigerinnen und Gläubigern unsicherer.

Die Sanierungsfusion ist ferner nicht nur für die Gläubigerinnen und Gläubiger mit Gefahren verbunden, sondern auch für die Gesellschafterinnen und Gesellschafter. Die Fusion mit einer Gesellschaft, die einen Kapitalverlust³ oder eine Überschuldung⁴ aufweist, hat zur Folge, dass die Anteile an den anderen an der Fusion beteiligten (gesunden) Gesellschaften an Wert einbüßen. Um die Risiken der Gläubigerinnen und Gläubiger beziehungsweise der Gesellschafterinnen und Gesellschafter zu begrenzen, stellt der Gesetzgeber für die "Sanierungsfusion" folgende Anforderungen:

- Eine Gesellschaft, die einen Kapitalverlust oder eine Überschuldung aufweist, darf mit einer anderen Gesellschaft fusionieren, sofern diese über frei verwendbares Eigenkapital im Umfang der Unterdeckung beziehungsweise der Überschuldung der sanierungsbedürftigen Gesellschaft verfügt.
- Vom Erfordernis des frei verwendbaren Eigenkapitals darf abgesehen werden, soweit Gläubigerinnen und Gläubiger der an der Fusion beteiligten Gesellschaften im Rang hinter allen anderen Gläubigerinnen und Gläubigern zurücktreten (Art. 6 Abs. 1 FusG).

Können keine Rangrücktritte beigebracht werden, darf folglich nur fusioniert werden, wenn die gesunde Gesellschaft genügend frei verwendbare Eigenmittel zur Verfügung hat, um das Defizit der sanierungsbedürftigen Gesellschaft zu kompensieren. Eine Fusion, an der nur überschuldete Gesellschaften beteiligt sind, ist deshalb von vornherein ausgeschlossen. Das Vorliegen dieser Voraussetzungen muss von einem besonders befähigten Revisor geprüft und dessen Bestätigung dem Handelsregisteramt eingereicht werden (Art. 6 Abs. 2 FusG). Es bleibt ferner darauf hinzuweisen, dass die Regelung der Sanierungsfusion im Fusionsgesetz die verantwortlichen Organe nicht von ihren Handlungspflichten bei Kapitalverlust und Überschuldung entbindet.

Das Fusionsgesetz regelt ferner in Art. 5 FusG den Fall der Liquidationsfusion. Dabei handelt es sich nicht zwingend um eine Massnahme der Unternehmenssanierung. Liegt aber gleichzeitig ein Sanierungsfall vor, gelten zusätzlich die Vorschriften gemäss Art. 6 FusG.

Art. 5 FusG regelt das Verfahren, das einzuhalten ist, wenn eine Gesellschaft in Liquidation mit einer anderen nicht in Liquidation befindlichen Gesellschaft fusionieren möchte. Dies ist gemäss Art. 5 Abs. 1 FusG möglich, wenn es sich bei der in Liquidation befindlichen Gesellschaft um die übertragende Rechtseinheit handelt und wenn mit der Vermögensverteilung noch nicht begonnen wurde. Wurde mit der Verteilung bereits angefangen, kommt nur noch die Vermögensübertragung gemäss Art. 69 ff. FusG in Frage.

² Quelle: fusg.ch

³ Ein Kapitalverlust liegt vor, wenn das Aktien-, Stamm- oder Genossenschaftskapital und die gesetzlichen Reserven zur Hälfte nicht mehr durch Aktiven, das heisst reale Vermögenswerte der Gesellschaft, gedeckt sind. Bei Gesellschaften ohne Gesellschaftskapital kann ein Kapitalverlust technisch nicht vorkommen.

⁴ Eine Überschuldung liegt vor, wenn neben dem Grundkapital und den gesetzlichen Reserven selbst das Fremdkapital nicht mehr durch die Aktiven, das heisst reale Vermögenswerte der Gesellschaft, gedeckt ist.

10.2. Sanierung mittels Spaltung

Im Rahmen einer Auf- oder Abspaltung kann das gesamte Vermögen einer Gesellschaft oder auch nur ein Teil davon auf einen oder mehrere andere Rechtsträger übertragen werden. Als Gegenleistung erhalten die Gesellschafterinnen und Gesellschafter der übertragenden Gesellschaft Anteils- und Mitgliedschaftsrechte an der(n) übernehmenden Rechtseinheit(en).

Im vorliegenden Zusammenhang interessiert die Frage, unter welchen Voraussetzungen die Spaltung als Sanierungsmassnahme herangezogen werden kann. Das Fusionsgesetz nimmt nicht ausdrücklich auf die Spaltung sanierungsbedürftiger Gesellschaften Bezug. Es gelten folglich die allgemeinen Spaltungsvorschriften gemäss Art. 29 ff. FusG:

- Die im Rahmen der Spaltung zu übertragenden Vermögensteile sind in einem Inventar aufzulisten (Art. 37 lit. b FusG). Diese Teilvermögen können grundsätzlich aus beliebigen Aktiven und Passiven der übertragenden Gesellschaft bestehen, sofern diese Werte ihrer Natur nach übertragbar sind. Voraussetzung bleibt jedoch stets, dass die Teilvermögen einen Aktivüberschuss aufweisen.
- Eine "Sanierungs-Spaltung", die sich auf die blosse Auslagerung maroder Betriebsteile beschränkt, ist daher kaum denkbar. Eine Möglichkeit besteht darin, zunächst eine Bilanz- beziehungsweise eine Schuldenbereinigung durchzuführen und so die Ausgangslage für eine spätere Spaltung zu schaffen.

10.3. Sanierung mittels Umwandlung

Eine Gesellschaft kann ihre Rechtsform durch Umwandlung ändern. Die aus der Umwandlung herausgehende Rechtseinheit untersteht vollumfänglich den Vorschriften der neuerdings angenommenen Rechtsform. Dadurch kann ein Unternehmen beispielsweise auf eine neue haftungsrechtliche oder kapitalmässige Grundlage gestellt werden.

Je nachdem wo die Schwachpunkte einer Unternehmung liegen, kann die Umwandlung als Sanierungsmassnahme geeignet sein. In jedem Fall ist die für sämtliche Umwandlungstatbestände geltende Regelung in Art. 57 FusG zu berücksichtigen:

Danach finden bei der Umwandlung die Bestimmungen des Zivilgesetzbuches und des Obligationenrechts über die Gründung der neuerdings angenommenen Gesellschaftsform Anwendung.

Zu beachten sind daher unter anderem die Vorschriften über das – je nach Rechtsform – erforderliche Gesellschaftskapital sowie den Anteil der nötigen Liberierung, respektive das Ausmass der Einzahlung. Da keine Gesellschaft mit einem Passiven-Überschuss gegründet werden kann, ist die Umwandlung einer überschuldeten Gesellschaft ausgeschlossen. Möglich ist unter Umständen die Umwandlung einer Gesellschaft, die eine Unterbilanz ausweist, sofern der Anteil des nach wie vor durch Aktiven gedeckten Eigenkapitals zur Einhaltung der entsprechenden Gründungsvorschriften ausreicht. Das Vorliegen dieser Voraussetzung ist jeweils mit Bezug auf den Einzelfall zu überprüfen und darf nicht dazu führen, dass durch dieses Vorgehen andere Vorschriften, wie beispielsweise die Bestimmungen über die Kapitalherabsetzung, umgangen werden.

10.4. Sanierung mittels Vermögensübertragung

Mit dem Rechtsinstitut der Vermögensübertragung kann eine im Handelsregister eingetragene Gesellschaft oder Einzelfirma ihr ganzes Vermögen oder Teile davon in einem Akt (Universalsukzession) auf einen anderen Rechtsträger übertragen (Art. 69 Abs. 1 FusG).

Im vorliegenden Zusammenhang interessiert die Frage, ob und unter welchen Voraussetzungen die Vermögensübertragung als Sanierungsmassnahme in Frage kommen kann. Das Fusionsgesetz nimmt nicht explizit auf Sanierungsfälle Bezug, stellt jedoch für sämtliche Vermögensübertragungen klare Vorschriften auf:

- Die zu übertragenden Vermögenswerte, das heisst alle Aktiven und Passiven, sind in einem Inventar aufzuführen (Art. 71 Abs. 1 lit. b FusG).
- Die Vermögensübertragung ist von Gesetzes wegen nur zulässig, wenn dieses Inventar einen Aktivüberschuss aufweist (Art. 71 Abs. 2 FusG) sowie wenn die übrigen gesetzli-

chen und statutarischen Vorschriften über den Kapitalschutz und die Liquidation berücksichtigt werden (Art. 69 Abs. 2 FusG).

- Es dürfen nur direkt aktivierbare Vermögenswerte ins Inventar einbezogen werden; immaterielle Vermögenswerte wie „Goodwill“ fallen ausser Betracht.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann die Vermögensübertragung auch bei Sanierungen angewendet werden. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang noch darauf, dass das Fusionsgesetz keine besonderen Vorschriften über die Angemessenheit oder die Bewertung der Aktiven und Passiven aufstellt. Die Bewertung muss jedoch den allgemein anerkannten Standards entsprechen und im Rahmen des Vertretbaren liegen.

10.5. Beispiel Sanierung

Bilanz per:	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	30.09.2006	01.10.2006	Liqu.-W.
Aktiven	350'575	498'400	568'567	317'992		50'163
Umlaufvermögen	51'075	128'710	268'537	72'638		40'163
Flüssige Mittel	10'791	12'577	221'164	5'163		5'163
Forderungen	25'283	48'538	21'073	29'477		25'000
Vorräte/Waren in Arbeit	15'000	67'595	26'300	37'998		10'000
Anlagevermögen	299'500	369'690	300'030	245'355		10'000
Materiell	15'000	28'000	37'400	48'483		10'000
Immateriell	-	-	11'300	12'503		-
Aktivierter Aufwand	284'500	341'690	251'330	184'370		-
Passiven	350'575	498'400	568'567	317'992		50'163
Kurzfristiges Fremdkapital	201'204	323'256	361'439	248'363		248'363
Kreditoren	181'255	303'307	341'490	228'414		228'414
Kreditoren mit RR	19'949	19'949	19'949	19'949		19'949
Langfristiges Fremdkapital	157'500	174'000	182'250	182'250		364'500
Darlehen	87'500	80'000	88'250	88'250		88'250
Darlehen mit RR	94'000	94'000	94'000	94'000		94'000
Eigenkapital	200'000	200'000	200'000	200'000		200'000
Aktienkapital	200'000	200'000	200'000	200'000		200'000
Reserven	-	-	-	-		-
Verlustvortrag	-53'758	-208'129	-198'856	-175'122	-312'621	-487'743
Gewinn (+) / Verlust (-)	-154'371	9'273	23'734	-137'499		-587'579

Erfolgsrechnung	2003	2004	2005	2006
Nettoertrag	167'513	428'808	504'773	223'166
Aufwand	321'884	419'535	481'039	360'665
Personalaufwand	224'551	267'494	260'908	190'794
Raumaufwand	21'581	34'303	34'704	43'744
Unterhalt/Reperatur	7'872	6'420	9'100	6'056
Verwaltungsaufwand	52'436	22'712	31'600	23'670
PR-Werbung	50'074	2'721	12'536	5'672
Abschreibungen	129'646	84'172	135'878	89'109
Zinsen	808	793	2'874	700
Steuern	920	920	1'775	920
AE (Forderungsverzichte)	-166'003	-	-8'335	-
EBITDA	-189'000	95'158	155'926	-46'770
EBIT	-318'646	10'986	20'048	-135'879
NOPAT	-320'374	9'273	15'399	-137'499
Jahresgewinn(+) / Verlust (-)	-154'371	9'273	23'734	-137'499
Abschreibungssätze:	30%	19%	31%	27%
Mittelflussrechnung	2003	2004	2005	2006
Cashflow operativ	-12'919	139'648	266'555	-181'567
Investitionen	-99'406	-154'362	-66'218	-34'434
Finanzierung	-	16'500	8'250	-
Veränderung Liq. Mittel	-112'325	1'786	208'587	-216'001
Z-Score	-2.98	0.52	0.90	-1.64

11. Steuerrechtliche Aspekte im Sanierungsfall

11.1. Betrachtung der Gewinnsteuern

Bei den Gewinnsteuern stellt sich die Grundfrage: Ist der Sanierungserfolg als steuerbarer ausserordentlicher Ertrag oder als nicht steuerbarer Zuschuss eines Beteiligten (Einlage ins Kapital) zu behandeln?

Sanierungsgewinne

Eine weitere Fragestellung ergibt sich bei Forderungsverzichten seitens der Aktionäre: Wurde der Forderungsverzicht wegen der Beteiligung an der zu sanierenden Gesellschaft gesprochen?

- Wird der Sanierungsgewinn (z.B. aus Forderungsverzicht) bei der sanierten Gesellschaft für Steuerzwecke als Gewinn behandelt (echter Gewinn) liegt steuerwirksamer Aufwand bei der sanierenden Gesellschaft vor.
- Wird der Sanierungsgewinn (z.B. aus A fond perdu Zuschuss) bei der sanierten Gesellschaft für Steuerzwecke als Einlage ins Kapital behandelt (unechter Gewinn) liegt bei der sanierenden Gesellschaft auch kein steuerwirksamer Aufwand vor. Eine Steuerwirksame Wertberichtigung der Beteiligung ist aber zu prüfen.

Sanierungsaufwände

Entsteht durch die Sanierung ein Aufwand zulasten des echten Gewinnes -> steuerwirksam.

Entsteht durch die Sanierung ein Aufwand zulasten des unechten Gewinnes -> steuerlich nachholbar in durch Verrechnung von Verlustvorträgen in Folgeperioden.

Verlustverrechnung, Art. 67 Abs. 2 DBG: echte Sanierungsgewinne können auch mit verfallenen Verlustvorträgen verrechnet werden. Das gilt nur bei Beseitigung einer Unterbilanz respektive einer Überschuldung und nur falls keine stillen Reserven vorhanden waren (also nicht bei Aufwertungen).

Bei unklarer steuerlicher Behandlung der Sanierungsleistung sollte vor der Sanierung ein Ruling eingeholt werden.

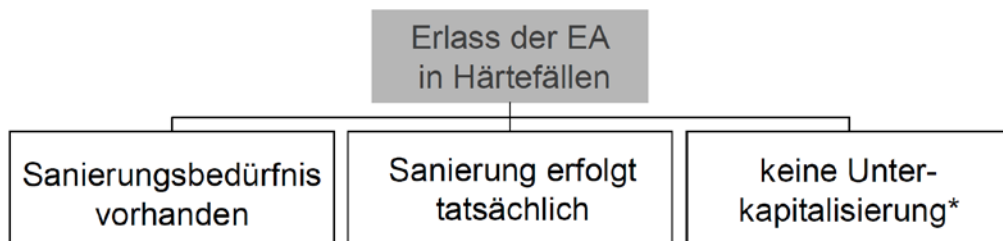
11.2. Steuerfolgen der verschiedenen Sanierungsvarianten

Transaktion		Steuerfolgen Beteiligte	Steuerfolgen Dritte
Kapitalherabsetzung evtl. unter gleichzeitiger Wiedererhöhung "offene Sanierung"	Handelsrecht	Reine EK-Transaktion, nicht erfolgswirksam	N/A
	Direkte Bundessteuer	keine Gewinnsteuerfolgen	N/A
	Emissionsabgabe	Bei Erhöhung geschuldet, aber Erlass	N/A
	MWST	N/A	N/A
A fonds perdu Zuschuss "stille Sanierung"	Handelsrecht	Buchgewinn	Buchgewinn
	Direkte Bundessteuer	Art. 60 lit a DBG: unechter Gewinn -> Keine Gewinnsteuer	echter Gewinn -> Gewinnsteuer
	Emissionsabgabe	geschuldet, aber ev. Erlass (StG 12)	keine
	MWST	Wenn Bedingungen eingehalten, keine Vorsteuerkürzung., ausser Kosten im direkten Zusammenhang	Vorsteuerkürzung

Transaktion		Steuerfolgen Beteiligte	Steuerfolgen Dritte
Forderungsverzicht "stille Sanierung"	Handelsrecht	Buchgewinn	Buchgewinn
	Direkte Bundessteuer	Grundsätzlich: echter Gewinn -> Gewinnsteuer verdecktes EK oder Forderung, die ein Dritter nicht mehr eingegangen wäre: unechter Gewinn -> keine Gewinnsteuer Kanton Zürich (Ursache massgebend): - Handeln als Beteiligter: unechter Gewinn -> keine Gewinnsteuer - Handeln als Geschäftspartner: echter Gewinn -> Gewinnsteuer	echter Gewinn -> Gewinnsteuer
	Emissionsabgabe	geschuldet, aber evtl. Erlass (StG 12)	keine
	MWST	Wenn Bedingungen eingehalten, keine Vorsteuerkürzung, ausser Kosten im direkten Zusammenhang	Wenn Bedingungen eingehalten, keine Vorsteuerkürzung

11.2.1. Erlass der Emissionsabgaben in Härtefällen

Zuschüsse von Aktionären unterliegen der Emissionsabgabe von 1%, im Sanierungsfall kann aber ein Erlass gewährt werden. Ein Erlass wird nur auf Antrag gewährt. Deshalb ist ein vorgängiges Steuer-Ruling erforderlich. Folgende Bedingungen sind für den Erlass kumulativ zwingend:



* Eine solche liegt dann vor, wenn die Nettoaktiven (ohne Verlustvortrag) das Aktienkapital nicht mehr decken

12. Strafrechtliche Tatbestände im Konkursfall

12.1. Konkurs- und Betreibungsdelikte

Die strafrechtliche Verfolgung von Konkurs- und Betreibungsdelikten schützen die Ansprüche und Interessen der Gläubiger sowie die Interessen der Zwangsvollstreckung (Konkursgerichtsbarkeit) im Konkurs- und Betreibungsverfahren.

Konkurs- und Betreibungsdelikte sind jedoch nur dann strafbar, wenn über dem Schuldner tatsächlich auch der Konkurs eröffnet oder ein Verlustschein ausgestellt wird.

Im Falle eines Konkurswiderrufs kann die zuständige Behörde von einer Strafverfolgung absehen (Art. 171 StGB: Art. 171^{bis} StGB: Hat der Schuldner oder der Dritte im Sinne von Artikel 163 Ziffer 2 und 164 Ziffer 2 eine besondere wirtschaftliche Anstrengung unternommen und dadurch das Zustandekommen des gerichtlichen Nachlassvertrages erleichtert, so kann die zuständige Behörde bei ihm von der Strafverfolgung, der Überweisung an das Gericht oder der Bestrafung absehen).

Zu den Konkursdelikten und Betreibungsdelikten zählen folgende Strafbestimmungen:

12.1.1. Betrügerischer Konkurs und Pfändungsbetrug

Art. 163 StGB

¹ Der Schuldner, der zum Schaden der Gläubiger sein Vermögen zum Scheine vermindert, namentlich Vermögenswerte beiseiteschafft oder verheimlicht, Schulden vortäuscht, vorgetäuschte Forderungen anerkennt oder deren Geltendmachung veranlasst, wird, wenn über ihn der Konkurs eröffnet oder gegen ihn ein Verlustschein ausgestellt worden ist, mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe bestraft.

² Unter den gleichen Voraussetzungen wird der Dritte, der zum Schaden der Gläubiger eine solche Handlung vornimmt, mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Der Täter ist Schuldner in einem Betreibungs- oder Konkursverfahren. Durch eine Handlung beliebiger Art (Beseitigung, Verheimlichung, Vortäuschung von zusätzlichen Schulden) vermindert er sein Vermögen zum Schein, um es der Pfändung bzw. dem Konkursbeschluss und damit vom Zugriff der Gläubiger zu entziehen.

Beispiel betrügerischer Konkurs

Neue Zürcher Zeitung 15. April 2017, von Fabian Baumgartner und Florian Schoop

Die kriminellen Machenschaften des Herrn B.

Christian B. hat im Auftrag eines Vermittlers über hundert Firmen an die Wand gefahren – illegal. Doch er ist kein Einzelfall: Der Schaden liegt schweizweit im Milliardenbereich.

Am Ende öffnet Christian B. nicht einmal mehr seine Post. Stattdessen wartet er einfach ab, bis seine Firmen in Konkurs gehen oder liquidiert werden. Nachdem er bei der CDE-Bau GmbH* eingestiegen ist, existiert die Firma noch knapp zwei Monate, die LKKI GmbH* macht es noch rund sechs Monate. Und die TotalAB GmbH* fährt er nach rund neun Monaten endgültig an die Wand. Innerhalb von drei Jahren schickt der 29-jährige Aargauer insgesamt 127 Unternehmen in Konkurs. B. ist Firmenbestatter. Und als solcher häuft er insgesamt Betreibungen in der Höhe von 13,3 Millionen Franken an.



Vor allem im Baunebengewerbe kommt es immer wieder zu Konkursmissbrauch. (Bild: Steffen Schmitt/Keystone)

Was nach einer hochdefizitären Tätigkeit klingt, ist in Wahrheit eine kriminelle Masche. Sie nennt sich Konkursmissbrauch. Christian B. ist Teil eines schweizweit agierenden Netzwerks. Das kriminelle System funktioniert immer gleich: Am Ausgangspunkt stehen Handwerker und Gastronomieunternehmen – fast alle stammen aus dem Balkan. Geraten sie in finanzielle Schieflage, wenden sie sich an einen Vermittler. Den Kontakt erhalten sie meist über Mund-Propaganda, manchmal auch über einschlägig bekannte Websites. Gegen eine Gebühr treten sie ihr marodes Unternehmen via den Vermittler an einen Firmenbestatter ab. Doch anstatt es rasch zu liquidieren, zögert dieser den Konkurs hinaus und kauft im Namen des Unternehmens zahlreiche Waren, wie et-

wa Firmenautos, Computer oder Handys. Die Rechnungen dafür begleicht er nie.

Für B. geht die Rechnung lange Zeit auf. Doch am frühen Abend des 16. November 2015 schlagen die Ermittler zu und verhaften ihn. Er kommt in Untersuchungshaft, gesteht die Taten, tritt den vorzeitigen Strafvollzug an. Vergangene Woche nun ist er vom Bezirksgericht Zürich im abgekürzten Verfahren zu einer Freiheitsstrafe von drei Jahren verurteilt worden – unter anderem wegen Misswirtschaft, Begünstigung, Unterlassung der Buchführung und Betrugs. Eineinhalb Jahre davon muss er absitzen, die restliche Dauer hat das Gericht zugunsten einer Probezeit aufgeschoben. Danach darf der 29-Jährige während fünf Jahren in keiner Firma mehr Einsitz nehmen.

Ein Zufallstreffer

Auf das kriminelle Netzwerk sind die Behörden zufällig gestossen, als sie vor drei Jahren wegen Betäubungsmitteldelikten ermittelten. Die Strafverfolgungsbehörden haben inzwischen auch den Kopf des kriminellen Systems auffindig gemacht: Hans H. Er betätigt sich als Unternehmensberater, gilt aber auch als Erfinder und Organisator. Der 66-Jährige hat eine kriminelle Struktur mit 15 sogenannten Firmenbestattern und mehreren hundert Kleinunternehmen aufgebaut, wie aus der Anklageschrift gegen Christian B. hervorgeht. Auch gegen H. und einen involvierten Notar laufen Strafverfahren.

Konkursmissbrauch verursacht einen enormen volkswirtschaftlichen Schaden: Gesamtschweizerisch liegt dieser jährlich im Milliardenbereich – allein im Kanton Zürich sind es rund 200 Millionen Franken. Die Zürcher Strafverfolgungsbehörden ermitteln derzeit gegen rund ein Dutzend Vermittler, mehrere Dutzend Firmenbestatter und rund 700 Kleinunternehmen. Bereits im vergangenen Jahr hatte die Kantonspolizei Zürich 84 Fälle mit 89 Personen und 305 involvierten Firmen erledigt.

Die Zürcher Behörden haben auf das Phänomen reagiert. Und zwar mit einer Sonderkommission der Kantonspolizei, die mit einem eigens für Konkursmissbräuche entwickelten Standardverfahren die kriminellen Strukturen zerschlagen soll. Konkret

werden Unternehmer, die ihre Firma mithilfe eines dubiosen Vermittlers entsorgen wollen, systematisch wegen Misswirtschaft strafrechtlich verfolgt. Werden sie zum ersten Mal erwischt, drohen ihnen bedingte Geldstrafen, im Wiederholungsfall auch Freiheitsstrafen. Die Hintermänner hingegen müssen mit mehrjährigen Freiheitsstrafen rechnen – so auch Firmenbestatter Christian B..

Für die Ermittlungen verantwortlich ist Andrea Höhener. Sie ist seit Oktober des letzten Jahres Chefin der Ermittlungsabteilung Wirtschaftskriminalität der Kantonspolizei Zürich. Die 39-jährige Juristin war bereits als Staatsanwältin mit den Ermittlungen beschäftigt. Genauso wie ihr Kollege Senad Sakic, der die Projektgruppe Konkursreiterei übernommen hat. «Missbräuchliche Konkurse gibt es zwar schon lange», sagt der 38-Jährige. «Neu ist allerdings die Grösse der Netzwerke, die grosse Zahl involvierter Personen sowie das Schadensausmass».

Buchhaltung im Kofferraum

Über die Vermittler werden die Kleinunternehmer mit Firmenbestattern wie B. verbunden. Die Gebühr dafür beträgt in der Regel 4000 bis 6000 Franken. «Im Gegenzug ist der Gesellschafter seine marode Firma los», sagt Höhener. Nicht immer steckt kriminelles Kalkül dahinter: «Häufig handeln die Kleinunternehmer aus Überforderung und nicht primär aus krimineller Energie». Dass sie in ihrer Situation eigentlich Konkurs anmelden müssten, sei ihnen häufig gar nicht bewusst. Die Kleinunternehmer nutzten das Angebot, weil es für sie billiger sei als eine ordentliche Liquidierung.

Interessant ist dieses Angebot laut Höhener auch deshalb, weil der Unternehmer vordergründig schuldenfrei bleibt und so den Grundstein für eine neue Firma legen kann. «Wir unterscheiden zwischen guten und bösen Fällen», sagt Kollege Sakic. Erstere handelten aus Überforderung, letztere gründeten eine Firma nur, um Schulden anzuhäufen.

Der Job der Firmenbestatter wiederum besteht darin, zum Notariat zu gehen und die Gesellschaft auf sich übertragen lassen. Um ihre Spuren zu verwischen, benennen die Täter die marode Firma häufig um, geben ihr einen neuen Zweck und ein neues Domizil.

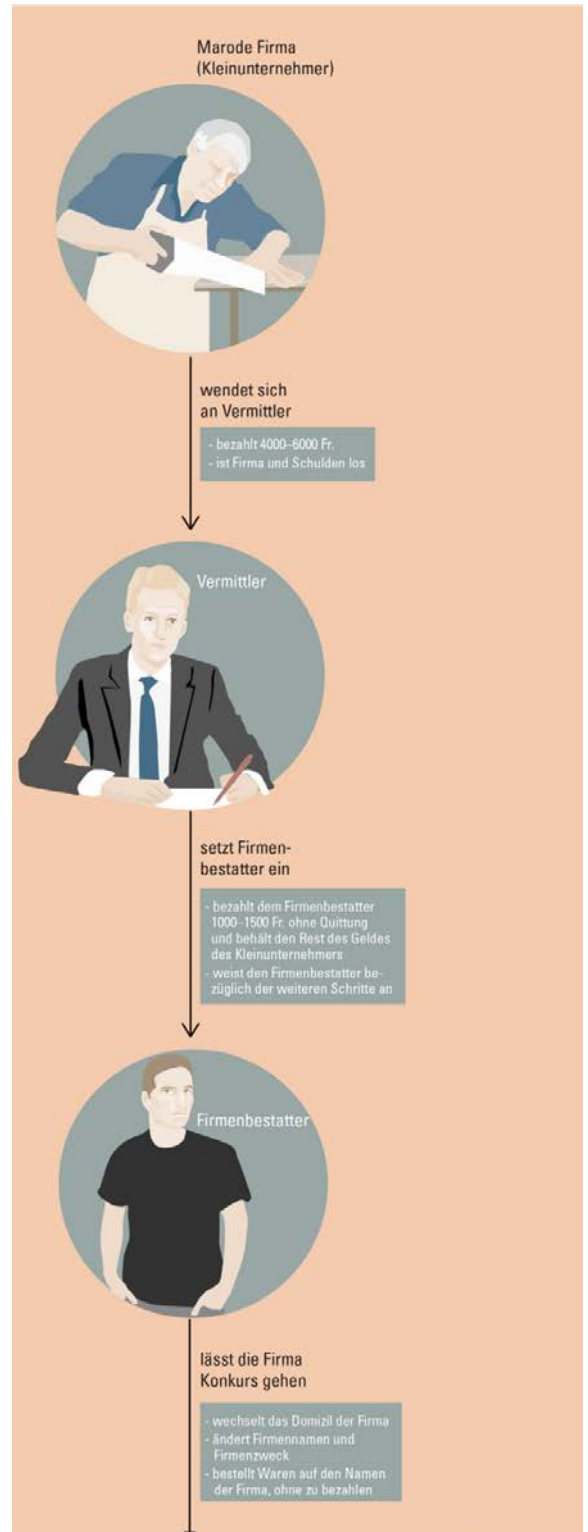
Doch was bringt einen dazu, seinen Namen für Dutzende von maroden Firmen bereitzustellen? «Die Firmenbestatter sind meist Randständige, häufig polizeilich bestens bekannte Personen», erklärt Höhener. Von den Firmen, die sie übernehmen, haben sie keine Ahnung. «Ihre Buchhaltung finden wir häufig im Kofferraum ihres Autos». Sie bestehe manchmal einfach aus Hunderten ungeöffneter Briefen. «Diese Leute lockt vor allem das schnelle Geld», so die Ermittlerin.

Das ist auch bei Christian B. so: Dafür, dass er seinen Namen zur Verfügung stellt, erhält er vom Vermittler jeweils einen Betrag von 1500 Franken – ohne Quittung. Einen grossen Teil des Geldes schickt er laut Anklageschrift an seine Freundin nach Brasilien. Diese kauft sich damit unter anderem ein Auto und eine Küche. Zudem bestellt der junge Mann im Namen der konkursreifen Firmen Smartphones, Tablets und Baumaterialien im Wert von über 100 000 Franken.

Danach warten Firmenbestatter ab, bis die Gesellschaft in Konkurs geht. Manchmal sprechen sie noch

bei Betreibungsämtern vor oder stehen bei Konkurs-Einvernahmen Rede und Antwort. «Meist spielen sie jedoch die Ahnungslosen», sagt Höhener. Die Firmenbestatter häufen weitere Schulden an, höhlen die Gesellschaft aus. Schliesslich lassen sie das Unternehmen Konkurs gehen. Das Nachsehen haben die Gläubiger.

Wie das System des Konkursmissbrauchs funktioniert



QUELLE: KANTONSPOLIZEI ZÜRICH

NZZ-Infografik/lea.

Lücken im Gesetz

Ein ähnliches Phänomen kennt Christa Suter von der Gewerkschaft Unia. Gewisse Geschäftsleute gründeten Firmen, um einen Grossauftrag einzuholen. «Und wenn dieser zu Ende ist, lassen sie die Firma an die Wand fahren». So würden dann oft ausstehende

Löhne oder die Sozialversicherung der Arbeiter nicht bezahlt. Die Baunebenbranche arbeite mit ziemlich komplizierten Strukturen und zahlreichen Subunternehmen. «Das macht die Kontrolle schwierig». Dadurch ist es einfacher, mit Konkursgeschäften zu mausekeln.

Allgemein trete das Problem überall dort auf, wo man mit wenigen Mitteln eine Firma gründen könne. «Ein Beispiel dafür ist das Eisenleger-Gewerbe», erklärt Suter. Dort brauche es keinen grossen Aufwand, um eine Firma zu eröffnen. Das Einzige, was finanziert werden müsse, sei das Personal – meist Hilfskräfte, welche zum tiefst möglichen Lohn angestellt würden. «Viele solcher Unternehmer führen gleichzeitig bis zu 20 Firmen», sagt Suter. «Geht eine Firma Konkurs, eröffnen sie eine neue mit dem Namen der Frau, der Tochter oder des Onkels». Eine andere Situation herrsche im Gastronomie-Sektor. Die Branche sei sehr volatil, sehr dynamisch. Doch auch hier brauche es nicht viel Eigenkapital, um eine Bar oder ein Restaurant zu eröffnen – und wieder zu

schliessen. «Und seit der Abschaffung des Wirtepatents ist es noch einfacher geworden, Gastronomie-Betriebe zu gründen».

Die Polizei arbeite eng mit Betreibungs-, Konkurs- und Handelsregisterämter zusammen, um des Konkursmissbrauchs Herr zu werden. Doch es gibt Lücken im Gesetz: Weil die maroden Unternehmen meist über keinen Geschäftsführer oder einen offiziellen Sitz verfügen, kann gegen die Inhaber solcher Firmen oft nicht vorgegangen werden. Das Unternehmen wird in solchen Fällen von Amtes wegen aufgelöst, anstatt dass Konkurs eröffnet wird. «Dort braucht es zwingend eine gesetzliche Anpassung», fordert Höhener. Die Kantonspolizei sei deshalb in Kontakt mit dem Bundesamt für Justiz. Die 39-Jährige hofft, dass mit der anstehenden Revision des Handelsregister- und des Aktienrechts die Gesetzeslücken geschlossen werden. «Die geplanten Massnahmen sind aus unserer Sicht einfach umsetzbar».

**Namen geändert.*

12.1.2. Gläubigerschädigung durch Vermögensverminderung

Art. 164 StGB:

¹ Der Schuldner, der zum Schaden der Gläubiger sein Vermögen zum Scheine vermindert, namentlich Vermögenswerte beiseiteschafft oder verheimlicht, Schulden vortäuscht, vorgetäuschte Forderungen anerkennt oder deren Geltendmachung veranlasst, wird, wenn über ihn der Konkurs eröffnet oder gegen ihn ein Verlustschein ausgestellt worden ist, mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe bestraft.

² Unter den gleichen Voraussetzungen wird der Dritte, der zum Schaden der Gläubiger eine solche Handlung vornimmt, mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Der Täter ist wiederum Schuldner in einem Betreibungs- oder Konkursverfahren. Allerdings begeht er keine Scheinhandlung, sondern er vermindert sein Vermögen tatsächlich, um es dem Zugriff der Gläubiger zu entziehen.

Beispiele: Beschädigen, Zerstören, Unbrauchbarmachen von Vermögenswerten, Verkauf von Vermögensrechten unter Wert, Ausschlagung von Rechten, unentgeltlicher Verzicht auf Wertrechte, etc.

12.1.3. Misswirtschaft

Art. 165 StGB

¹ Der Schuldner, der in anderer Weise als nach Artikel 164, durch Misswirtschaft, namentlich durch ungenügende Kapitalausstattung, unverhältnismässigen Aufwand, gewagte Spekulationen, leichtsinniges Gewähren oder Benützen von Kredit, Verschleudern von Vermögenswerten oder arge Nachlässigkeit in der Berufsausübung oder Vermögensverwaltung, seine Überschuldung herbeiführt oder verschlimmert, seine Zahlungsunfähigkeit herbeiführt oder im Bewusstsein seiner Zahlungsunfähigkeit seine Vermögenslage verschlimmert, wird, wenn über ihn der Konkurs eröffnet oder gegen ihn ein Verlustschein ausgestellt worden ist, mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe bestraft.

² Der auf Pfändung betriebene Schuldner wird nur auf Antrag eines Gläubigers verfolgt, der einen Verlustschein gegen ihn erlangt hat.

Der Antrag ist innert drei Monaten seit der Zustellung des Verlustscheines zu stellen.

Dem Gläubiger, der den Schuldner zu leichtsinnigem Schuldenmachen, unverhältnismässigem Aufwand oder zu gewagten Spekulationen verleitet oder ihn wucherisch ausgebeutet hat, steht kein Antragsrecht zu.

Der Schuldner macht sich der Misswirtschaft strafbar, wenn er einer anderer Weise als nach Art. 164 StGB durch Misswirtschaft bzw. eine Bankrotthandlung seine Zahlungsunfähigkeit oder seine Überschuldung oder deren Verschlimmerung herbeiführt.

Beispiele: ungenügende Kapitalausstattung, unverhältnismässiger Aufwand, gewagte Spekulationen, leichtsinnige Kreditgewährung bzw. Kreditaufnahme, Verschleudern von Vermögenswerten

12.1.4. Unterlassung der Buchführung

Art. 166 StGB

Der Schuldner, der die ihm gesetzlich obliegende Pflicht zur ordnungsmässigen Führung und Aufbewahrung von Geschäftsbüchern oder zur Aufstellung einer Bilanz verletzt, so dass sein Vermögensstand nicht oder nicht vollständig ersichtlich ist, wird, wenn über ihn der Konkurs eröffnet oder in einer gemäss Artikel 43 des Bundesgesetzes vom 11. April 1889 über Schuldbetreibung- und Konkurs (SchKG) erfolgten Pfändung gegen ihn ein Verlustschein ausgestellt worden ist, mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Der Schuldner verletzt die ihm gesetzlich obliegende Pflicht zur ordnungsgemässen Buchführung und Aufbewahrung der Bücher oder zur Aufstellung einer Bilanz, wodurch der Vermögensstand des Schuldners nicht oder nicht vollständig ersichtlich ist.

12.1.5. Bevorzugung eines Gläubigers

Art. 167 StGB

Der Schuldner, der im Bewusstsein seiner Zahlungsunfähigkeit und in der Absicht, einzelne seiner Gläubiger zum Nachteil anderer zu bevorzugen, darauf abzielende Handlungen vornimmt, insbesondere nicht verfallene Schulden bezahlt, eine verfallene Schuld anders als durch übliche Zahlungsmittel tilgt, eine Schuld aus eigenen Mitteln sicherstellt, ohne dass er dazu verpflichtet war, wird, wenn über ihn der Konkurs eröffnet oder gegen ihn ein Verlustschein ausgestellt worden ist, mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Der zahlungsunfähige Schuldner nimmt in der Absicht, andere Gläubiger zu benachteiligen, Handlungen vor, die geeignet sind, eine Gläubigerbevorzugung (Pauliana) herbeizuführen.

Beispiele: Bezahlung nicht fälliger Schulden, Bezahlung fälliger Schulden durch unübliche Zahlungsmittel, Sicherstellung durch eigene Mittel ohne Verpflichtung

Beispiel Pauliana (Tages-Anzeiger vom 27.01.2012, Pia Wertheimer, Inlandredaktorin)

Erb-Prozess: Die Gläubiger greifen nach Schloss Eugensberg

Weil Rolf Erb das Schloss Eugensberg nie bezahlt habe, obwohl ein Preis von 27 Millionen vertraglich festgesetzt war, ist das Geschenk an seine Söhne nichtig. Das sagt der Anwalt der Gläubiger.

Matthias Hotz, Vertreter von neun Gläubigern im Verfahren gegen Milliarden-Pleitier Rolf Erb, schlug heute Freitagnachmittag in dieselbe Kerbe wie die Staatsanwaltschaft. Er will den Milliarden-Pleitier verurteilt sehen. Rolf Erb sei des gewerbsmässigen Betrugs, der mehrfachen Urkundenfälschung und der mehrfachen Gläubigerschädigung schuldig zu sprechen.



Die Residenz des Angeklagten Rolf Erb: Schloss Eugensberg hat der Stiefsohn von Napoleon bauen lassen. Bild: Rolf Erb

Hotz wies darauf hin, dass seine Mandanten ihre Besitzansprüche unter anderem bezüglich des herrschaftlichen Schlosses Eugensberg geltend gemacht hätten, bereits bevor die Staatsanwaltschaft Anklage erhoben habe. Hotz und seine Mandanten stehen denn auch in drei Zivilprozessen der Lebenspartnerin von Rolf Erb und ihren Zwillingen gegenüber. Zwei der Prozesse drehen sich um das Schloss Eugensberg. Der Plädierende verlangte vor den Winterthurer

Richtern, dass sämtliche Vermögenswerte in einer Höhe von mindestens 37 Millionen Franken den Geschädigten zugutekommen.

Ein Käufer, der keinen Preis bezahlt hat?

Einhergehend mit der Staatsanwaltschaft fand Hotz die Beweislage nach der neun Jahre dauernden Untersuchung erdrückend. Der einstige Chef der Erb-Gruppe habe die Banken arglistig getäuscht und bewirkte mit geschönten Jahresabschlüssen, dass sich die Finanzinstitute bei den Kreditvergaben irrten. Hotz ist überzeugt, dass Erb dabei in Bereicherungsabsicht handelte.

Er führte dem Gericht vor Augen, dass Rolf Erb das Anwesen Eugensberg der Hugo Erb AG im Februar zwar abkaufte, dafür aber «nie auch nur einen Rappen» gezahlt habe. Nicht einmal zwei Monate später verschenkte er es seinen Söhnen – damals knapp zehn Monate alt. Hotz erhob in seinem Plädoyer Zweifel an der Gültigkeit des Kaufvertrages zwischen der Hugo Erb AG und Rolf Erb, da er nie den vertraglich festgesetzten Preis von 27 Millionen Franken bezahlt habe. Darum sei auch die Schenkung nichtig und damit gehöre das Anwesen in die Konkursmasse – also den Gläubigern.

«Ausserordentlich grosse kriminelle Energie»

Am Vormittag des vierten Verhandlungstages brachte es Staatsanwalt Ralph Ringger in seinem Plädoyer auf den Punkt: Rolf Erb hat ein Vermögen gehabt, von dem viele nur träumen. Er habe die finanzielle Situation der Erb-Gruppe kaschiert, so dass Banken und die Firma Mitsubishi immer wieder neue Kredite sprachen. Für Ringger steht fest: Der Milliarden-Pleitier handelte aus Geldgier. Er habe zudem eine

«ausserordentlich grosse kriminelle Energie» an den Tag gelegt. Als Chef des Erb-Konzerns missbrauchte er ohne jegliche Skrupel das Vertrauen seiner Mitarbeiter und seiner Geschäftspartner.

Der Angeklagte habe im Laufe der Untersuchungen immer wieder die Verantwortung auf andere Personen geschoben – allen voran auf die beiden verstorbenen Revisoren, welche seine Machenschaften gedeckt hätten. Staatsanwalt Ringger monierte, dass Erb mit Unwahrheiten und Halbwahrheiten die Untersuchungen verzögert habe und schloss das Plädoyer der Anklage mit den Worten: «Ihn trifft ein sehr schweres Verschulden, darum ist eine Haftstrafe von 10 Jahren angemessen».

Millionenteure Geschenke

Die zweite Vertreterin der Staatsanwaltschaft im Erb-Prozess, Susanne Leu, hatte zuvor die Schenkungen des Milliarden-Pleitiers unter die Lupe genommen. Er trat seinen damals 10 Monate alten Söhnen nicht nur das Schloss Eugensberg, sondern zusätzlich noch zwei weitere Liegenschaften ab. Zudem überschrieb er ihnen verschiedene Aktien und Bargeld.

Seine Lebenspartnerin bedachte er mit dem Schlossinventar und einer Sammlung von Sportwagen – laut Anklage im Gesamtwert von 1,4 Millionen Franken. Leu hob hervor, dass Erb «sich und seinem Bruder die lebenslänglichen Nutzungsrechte der Liegenschaften einräumte». Für sie steht ausser Zweifel, dass der Angeklagte zum Zeitpunkt dieser Geschenke um die prekäre finanzielle Situation der Erb-Gruppe wusste. Schliesslich habe er selbst die diversen Jahresabschlüsse schönen lassen.

Der brillante Erzähler

Erb habe zudem persönliche Bürgschaften für Verpflichtungen der Erb-Gruppe übernommen. Wie ein Damokles-Schwert hing über ihm beispielsweise ein auslaufendes Darlehen, für welches er gemeinsam mit seinem Vater und seinem Bruder persönlich haftete. Erb habe zwar in der Steuererklärung 2001 ein Vermögen von rund 175 Millionen Franken ausgewiesen. Dem gegenüber hätten rund 157 Millionen Franken Schulden gestanden. Ein grosser Teil seines Vermögens war direkt an die Erb-Gruppe gebunden – beispielsweise in Form von Guthaben gegenüber den Familien-Firmen. Die Staatsanwältin rechnete vor, dass Erbs von dem Unternehmen unabhängiges Vermögen rund 10 Millionen betrage und damit längst nicht genug sei, um die Schulden der Firma, für die er privat haften sollte, zu begleichen.

Erb habe seinen Kindern und seiner Partnerin die millionenschweren Geschenke gemacht, um sein Vermögen nach dem Motto «Rette, was zu retten ist» zu sichern – und schädigte damit seine Gläubiger. Denn im Juli 2004 hat das Bezirksgericht Steckborn über Rolf Erb den Konkurs eröffnet, das Firmenimperium war zu diesem Zeitpunkt bereits zusammengebrochen. Die Anklage bezeichnete Rolf Erb als brillanten Erzähler, der nie um eine Antwort verlegen ist. Ein Schnelldenker mit Zahlenflair sei er. Sämtliche angeklagten Sachverhalte seien denn auch ein von ihm «orchestrierter Fahrplan».

«Wir haben kein Geld»

Der Milliarden-Pleitier soll laut den Ausführungen der Staatsanwältin vom japanischen Unternehmen Mitsubishi jahrelang zu hohe Kredite bezogen haben,

indem er den Japanern wöchentlich falsche Zahlen unterbreitete. Damit habe Erb die finanziellen Löcher des Erb-Konzerns gestopft. Und das, obwohl ihn einer seiner Mitarbeiter immer wieder darauf hingewiesen habe, dass die Erb-Gruppe damit in grosse Schwierigkeiten geraten würde.

Dieser Zeuge sagte im Rahmen der Untersuchungen aus, er sei sich mit der Zeit «blöd vorgekommen», weil er diese Kredite immer wieder thematisierte. Als er Rolf Erb auf die verfälschten Zahlen ansprach, habe dieser ihn jeweils nur angeschaut und geschwiegen. Dann sei immer wieder der Satz gefallen: «Wir haben kein Geld».

Mit falschen Zahlen Mitsubishi massiv getäuscht

Im Zeitraum von Juli 1998 und Oktober 2003 haben die Unternehmer von Winterthur gegenüber Mitsubishi einen um 38 Millionen zu hohen Kreditbedarf geltend gemacht. Dem Angeklagten sei bewusst gewesen, dass er mit den falschen Zahlen seine Geschäftspartner massiv täuschte. Die Japaner hätten denn auch keine Möglichkeiten gehabt, die von den Erbs gemachten Angaben zu überprüfen. Sie verliesen sich nämlich auf die geschönten Jahresabschlüsse der Erbfirmen. Die Kreditwürdigkeit der Familienunternehmen sei in Realität aber einiges kleiner gewesen.

Rolf Erb habe seine japanischen Partner arglistig getäuscht, sagte die Staatsanwältin. Sie sieht in den exorbitanten Verbindlichkeiten der Erb-Gruppe den Ursprung allen Übels. Diese seien deutlich höher gewesen, als das Unternehmen tatsächlich verdiente. Als aber die Banken mit der Zeit immer weniger zahlungswillig geworden seien, kam Mitsubishi als Geldquelle gelegen, um die Liquidität des Imperiums weiterhin zu gewährleisten.

Um 1,9 Milliarden geschönte Realität?

Am Vortag erläuterte Staatsanwalt Ralph Ringger, dass Rolf Erb die Ergebnisse von verschiedenen Gesellschaften des Familienimperiums massiv geschönt habe. 319,3 Millionen besser als es tatsächlich war, sei das von Erb präsentierte Ergebnis einer der Aktiengesellschaften 2002 ausgefallen. Bei ordnungsgemässer Bilanzierung wäre zudem das Eigenkapital 1,9 Milliarden Franken tiefer ausgefallen.

Erb habe den Banken ein Eigenkapital von 782,6 Millionen Franken vorgewiesen, gemäss einem amtlichen Gutachten, das während der Untersuchung erstellt worden war, hätte die Rechnung an dieser Stelle ein Minus von 1,1 Milliarden Franken aufweisen müssen. Geht es nach den Gutachtern, wurden diese Machenschaften zwischen 1998 und 2003 tendenziell immer extremer – der Unterschied zwischen den vorgelegten Jahresabschlüssen und der Realität klappte immer mehr auseinander.

Akribisch genau ging der Staatsanwalt jede einzelne, von Erb handschriftlich veränderte Position in diversen Jahresabschlüssen verschiedener Erb-Unternehmen durch. Sein Plädoyer dazu dauerte am Donnerstag von 14 bis 19.15 Uhr. Zuvor hatte Staatsanwältin Susanne Leu ein wenig schmeichelhaftes Bild von Rolf Erb gezeichnet.

Entgegen dem Eindruck, den ein Dokumentarfilm des Schweizer Fernsehens vermittelt hatte, sei Erb kein redlicher Unternehmer gewesen, sondern ein Mann, der es zustande brachte, zahlreiche Banken hinters Licht zu führen. Um kurz vor dem Zusam-

menbruch der Gruppe – «nach dem Motto rette, was noch zu retten ist» – alles seinen Söhnen und seiner Lebenspartnerin zu vermachen. Zudem habe er sich, entgegen seinen eigenen Behauptungen, sehr wohl mit Zahlen ausgekannt.

Das Gericht hat die Verhandlung nun bis am Mittwoch, 1. Februar, unterbrochen. Rolf Erb muss dann

um 8 Uhr wieder vor den Schranken erscheinen. Die vier Verteidiger werden dann ihre Argumente in die Waagschale werfen. Gerichtspräsident Bernhard Sager rechnet damit, dass der Prozess noch bis am Freitag, 3. Februar andauert. Die Verhandlung wird per Video weiterhin in einen zweiten Gerichtssaal übertragen – mit Ausnahme von Donnerstag, 2. Februar.

12.1.6. Bestechung bei Zwangsvollstreckung

Art. 168 StGB

¹ Wer einem Gläubiger oder dessen Vertreter besondere Vorteile zuwendet oder zusichert, um dessen Stimme in der Gläubigerversammlung oder im Gläubigerausschuss zu erlangen oder um dessen Zustimmung zu einem gerichtlichen Nachlassvertrag oder dessen Ablehnung eines solchen Vertrages zu bewirken, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

² Wer dem Konkursverwalter, einem Mitglied der Konkursverwaltung, dem Sachwalter oder dem Liquidator besondere Vorteile zuwendet oder zusichert, um dessen Entscheidungen zu beeinflussen, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

³ Wer sich solche Vorteile zuwenden oder zusichern lässt, wird mit der gleichen Strafe belegt.

Dieser Straftatbestand schützt die ordnungsgemässe Durchführung des Konkurs- und Nachlassverfahrens und dessen Schutz vor unzulässiger Beeinflussung. Es handelt sich dabei um einen Fall von sog. aktiver Bestechung.

Nach dieser Strafnorm wird bestraft wer einem Gläubiger oder dessen Vertreter besondere Vorteile zuwendet oder zusichert, um dessen Stimme in der Gläubigerversammlung oder im Gläubigerausschuss zu erlangen oder um dessen Zustimmung zu einem gerichtlichen Nachlassvertrag oder dessen Ablehnung eines solchen Vertrages zu bewirken, sowie dem Konkursverwalter, einem Mitglied der Konkursverwaltung, dem Sachwalter oder dem Liquidator besondere Vorteile zuwendet oder zusichert, um dessen Entscheidungen zu beeinflussen.

Bei der Bestechung in der Zwangsvollstreckung macht sich aber auch der bestochene Konkurs- oder Nachlassverwalter strafbar. Wer sich solche Vorteile zuwenden oder zusichern lässt, wird mit der gleichen Strafe wie der Bestecher belegt (sog. passive Bestechung)

12.1.7. Verfügung über mit Beschlag belegte Vermögenswerte

Art. 169 StGB

Wer eigenmächtig zum Schaden der Gläubiger über einen Vermögenswert verfügt, der amtlich gepfändet oder mit Arrest belegt ist, in einem Betreibungs-, Konkurs- oder Retentionsverfahren amtlich aufgezeichnet ist oder zu einem durch Liquidationsvergleich abgetretenen Vermögen gehört oder einen solchen Vermögenswert beschädigt, zerstört, entwertet oder unbrauchbar macht, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Amtlich gepfändete oder mit Arrestbeschluss belegte Vermögenswerte werden beschädigt, zerstört, entwertet oder unbrauchbar gemacht oder der Täter verfügt eigenmächtig über diese Vermögenswerte.

12.1.8. Erschleichung eines gerichtlichen Nachlassvertrages

Art. 170 StGB

Der Schuldner, der über seine Vermögenslage, namentlich durch falsche Buchführung oder Bilanz, seine Gläubiger, den Sachwalter oder die Nachlassbehörde irreführt, um dadurch eine Nachlassstundung oder die Genehmigung eines gerichtlichen Nachlassvertrages zu erwirken, der Dritte, der eine solche Handlung zum Vorteile des Schuldners vornimmt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder Geldstrafe bestraft.

Sanktioniert wird die Irreführung über die tatsächliche Vermögenslage im Nachlassverfahren (SchKG 293. ff.). Der Schuldner täuscht durch eine Handlung beliebiger Art seine Gläubiger, den Sachwalter oder die Nachlassbehörde über seinen wirklichen Vermögensstand. (dieser kann schlechter oder aber auch besser sein).

12.2. Konkursverschleppung

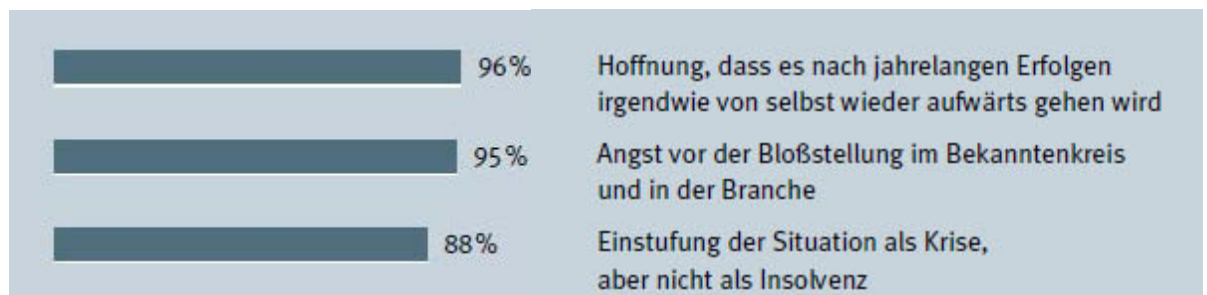
Wird trotz Überschuldung einer Gesellschaft keine Überschuldungsanzeige gemacht und die Gesellschaft weitergeführt, liegt eine Konkursverschleppung vor. Von Konkursverschleppung spricht man nur, wenn kumulativ folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Überschuldung liegt vor
- Geschäftstätigkeit wird fortgeführt
- Überschuldung ist nicht angezeigt
- Gesellschaft, Gläubiger oder Aktionäre kommen zu Schaden

12.2.1. Ursachen einer Konkursverschleppung

Als Ursachen für Konkursverschleppung können oftmals Pflichtverletzungen der obersten Geschäftsleitung identifiziert werden. So ist die Buchführung mangelhaft oder eine Buchführung wird sogar unterlassen, es fehlt eine korrekte Liquiditätsplanung, es wurden leichtsinnige Geschäftshandlungen vorgenommen (Vertragsabschlüsse, Investitionen, usw.), es wird gegenüber dem Ertrag ein unverhältnismässig hoher Aufwand generiert.

Oftmals klammert sich die oberste Geschäftsführung an realitätsfremde Geschäftsmodelle in der Hoffnung, eine drohende Insolvenz abzuwenden und unterlässt es ausreichende und geeignete Massnahmen zur Abwendung der Krise einzuleiten.



Quelle: Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim, 2011

Oftmals entsteht eine Konkursverschleppung durch das Zusammenspiel verschiedener Ursachen. Durch die mangelhafte Buchführung hat die Unternehmensleitung kein korrektes Bild der finanziellen Lage der Gesellschaft. Durch fahrlässig eingegangene Verpflichtungen (unnötige oder zu teure Dienstleistungen, Anschaffungen, private Bezüge, usw.) wird der Gesellschaft zu viel Liquidität entzogen. Als Gegenmassnahme wird aus Reputationsgründen oft der Weg einer privaten Sanierung gewählt. Sind die Massnahmen einer privaten Sanierung ungenügend oder untauglich, kann ebenfalls der Tatbestand einer Konkursverschleppung vorliegen.

Exkurs: Überbrückungsdarlehen, welche der Gesellschaft durch nahestehenden Personen gewährt werden, werden im Konkursfall oft als kapitalersetzende Darlehen (Eigenkapital) betrachtet, womit die nahestehenden Darlehensgeber erst bedient werden, nachdem alle anderen Gläubiger der konkursiten Gesellschaft befriedigt worden sind.

Teil II Übungsaufgaben

1. Sanierung

Aufgabe 6: Sanierungsmassnahmen

Sie haben die interne Bilanz eines Ihrer Mandanten zu Fortführungswerten erstellt und eine Unterbilanz festgestellt.

Bilanz Mandant (vor Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	460	kfr. Fremdkapital	710
Forderungen	830		
Warenvorräte	310	lfr. Fremdkapital	880
Materielles Anlagevermögen	130	Aktienkapital	500
Immaterielles Anlagevermögen	80	gesetzliche Reserven	-
Finanzielles Anlagevermögen	-	freie Reserven/Gewinnvortrag	-280
	1'810		1'810

Qualifizieren Sie diese Unterbilanz in Bezug auf folgende Begriffe (zutreffende ankreuzen):

offene Unterbilanz	☐
verdeckte Unterbilanz	☐
echte Unterbilanz	☐
unechte Unterbilanz	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen	☐
Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen	☐

Sie fordern Ihren Mandanten auf, Sanierungsmassnahmen vorzunehmen und erhalten kurze Zeit später folgende sanierte Bilanz.

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	460	kfr. Fremdkapital	710
Forderungen	830		
Warenvorräte	310	lfr. Fremdkapital	880
Materielles Anlagevermögen	130	Aktienkapital	700
Immaterielles Anlagevermögen	80	gesetzliche Reserven	-
Finanzielles Anlagevermögen*	200	freie Reserven/Gewinnvortrag	-280
	2'010		2'010

*) Eigene Aktien zum Nennwert

Eruieren Sie die Sanierungsmassnahmen, welche Ihr Mandant vorgenommen hat und qualifizieren Sie diese in betriebswirtschaftlicher und in rechtlicher Hinsicht.

Aufgabe 7: Jassaini SA

Die Firma «Jassaini SA» ist ein älteres Unternehmen und Ihre Treuhandgesellschaft ist seit vielen Jahren dessen Revisionsstelle. Nach mehreren Jahren der Stagnation, begleitet von kleineren Verlusten, hat die Geschäftsleitung beschlossen, die Gesellschaft wieder neu zu beleben durch die Verbesserung gewisser Produkte und die Einführung derselben auf den ausländischen Märkten.

Das Jahr 1997 war etwas gedämpft, speziell im Rahmen der Entwicklung der neuen Märkte. Im Jahr 1998 haben die Exportverkäufe an Bedeutung zugenommen und die Aussichten für 1999 sind glänzend. Trotzdem hat die Gesellschaft im Geschäftsjahr 1998 verschiedene grosse Verluste hinnehmen müssen:

- Verluste von zwei grossen Debitoren, die plötzlich in Konkurs geraten sind;
- Währungsverluste wegen Kursschwankungen;
- Gewinnmargenerosion wegen falscher Kalkulation.

Bilanzen Jassaini SA

	31.12.1998	31.12.1997
Flüssige Mittel	50'173.33	41'558.75
Kasse	3'775.23	6'576.00
Postscheck	13'133.40	512.20
Banken	33'264.70	34'470.55
Kurzfristige Forderungen und Vorräte	1'991'335.28	1'833'783.80
Debitoren	1'299'170.25	1'298'422.20
Angefangene Arbeiten	125'646.40	15'470.00
Verrechnungssteuer	36.83	31.33
Warenlager	549'927.75	519'070.27
Aktive Rechnungsabgrenzungsposten	16'554.05	790.00
Anlagevermögen	885'000.00	965'702.00
Mobiliar, Material, Einrichtungen	210'000.00	226'000.00
Fahrzeuge	75'000.00	90'500.00
Werkzeuge	250'000.00	270'202.00
Lagereinrichtungen	110'000.00	124'000.00
EDV	90'000.00	105'000.00
Liegenschaft	150'000.00	150'000.00
TOTAL AKTIVEN	2'926'508.61	2'841'044.55
Kurzfristige Verpflichtungen	2'730'270.02	2'178'687.44
Kreditoren	911'745.15	898'729.75
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	240'773.03	269'301.00
Banken	699'637.00	655'729.30
Kontokorrent Aktionäre	878'114.84	354'927.39
Langfristige Verpflichtungen	400'000.00	400'000.00
Hypotheken	400'000.00	400'000.00
Rückstellungen	411'000.00	11'000.00
Rückstellung für Debitorenverluste	411'000.00	11'000.00
Eigenkapital	-614'761.41	251'357.11
Aktienkapital	500'000.00	500'000.00
Bilanzverlust	-1'114'761.41	-248'642.89
TOTAL PASSIVEN	2'926'508.61	2'841'044.55

In Anbetracht der gegenwärtigen Lage möchte der Verwaltungsrat die Bilanz der Gesellschaft sanieren und dies auf gesunder Basis ab 1999. Um dies zu erreichen, werden die folgenden Massnahmen getroffen, die dann auch der Generalversammlung unterbreitet werden:

- Verzicht des Hauptaktionärs auf einen Teil seiner Guthaben in der Höhe von Fr. 300'000.-;
- Kapitalerhöhung durch Umwandlung der Guthaben des Aktionärs im Umfang von Fr. 300'000.-;
- Kapitalerhöhung durch Bareinzahlung von Fr. 200'000.- durch einen neuen Partner;
- Ausgleichung des Bilanzverlustsaldos durch Verwendung der Reserven auf der Position "Liegenschaft".

Ergänzungsinformationen zur Position Liegenschaft:

Die Analyse dieses Postens ergibt folgendes:

- Anschaffungspreis 550'000.-
- Gebuchte Abschreibungen 400'000.-
- Verkehrswert gemäss Schätzung von 1997 1'200'000.-
- Steuerwert 850'000.-

Erstellen Sie das Sanierungskonto sowie die Bilanz nach Sanierung aufgrund der gegebenen Angaben.

Aufgabe 8: Sanag AG

Ihr Kunde SANAG (Aktiengesellschaft, Handelsbetrieb, vor vier Jahren gegründet) beklagt sich über akute Liquiditätsprobleme. Als eingetragene Revisionsstelle erstellen Sie per 31. Oktober folgenden Zwischenabschluss zu Fortführungswerten (das Geschäftsjahr entspricht dem Kalenderjahr).

Bilanz zu Fortführungswerten

Liquide Mittel	-	Kreditoren	1'140'000
Forderungen	340'000	Kreditoren	800'000
Warenvorräte	980'000	Hypotheken	1'600'000
Mobilien	280'000	Aktionärsdarlehen	300'000
Immobilien	2'000'000	Aktienkapital	200'000
Beteiligung GmbH	90'000	Reserven für eig. Aktien	60'000
Eigene Aktien	60'000		
Verlustvortrag	350'000		
	4'100'000		4'100'000

- Die eigenen Aktien sind zum Nennwert bilanziert.
- Die Beteiligung an der GmbH umfasst einen Stammkapitalanteil von CHF 15'000.-, die GmbH ist inaktiv und weist auf der Aktivseite eine Forderung über CHF 90'000.- gegenüber der SANAG aus, auf der Passivseite ein Stammkapital von CHF 20'000.- sowie Reserven über CHF 70'000.-.
- Für das kommende Halbjahr sind mehrere Grossaufträge verbindlich zugesagt.

Fragen:

- Wie beurteilen Sie die nun vorliegende Bilanz?
- Welche Massnahmen schlagen Sie vor?

Aufgabe 9: Sanierung eines Mandanten

Sie haben die interne Bilanz eines Ihrer Mandanten zu Fortführungswerten erstellt und eine Unterbilanz festgestellt.

Bilanz Mandant (vor Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	18	kfr. Fremdkapital	3'057
Forderungen	1'122		
Warenvorräte	4'290	lfr. Fremdkapital	4'500
Materielles Anlagevermögen	2'176	Aktienkapital	1'000
Immaterielles Anlagevermögen	119	Reserven	-
Finanzielles Anlagevermögen	-	freie Reserven/Gewinnvortrag	-832
Verlustvortrag			
	7'725		7'725

Teilaufgabe a)

Qualifizieren Sie diese Unterbilanz in Bezug auf folgende Begriffe (zutreffende ankreuzen):

offene Unterbilanz	☐
verdeckte Unterbilanz	☐
echte Unterbilanz	☐
unechte Unterbilanz	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen	☐
Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐

Mit dem Ziel, aus der oben aufgeführten Bilanz eine Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen zu erhalten, werden folgende Sanierungsmassnahmen unabhängig voneinander diskutiert:

- Aufwertung von Geschäftsliegenschaften
- Kapitalerhöhung zum Nennwert (Barliberierung)
- Kapitalschnitt
- Umwandlung von kurzfristigem Fremdkapital in Aktienkapital zum Nennwert
- Forderungsverzicht von Darlehensgebern (langfristiges Fremdkapital)
- Freiwillige Zuzahlung des Hauptaktionärs

Erstellen Sie auf den nächsten beiden Seiten für jede der vorstehend genannten Sanierungsmassnahmen die Bilanz, wie sie sich nach der Umsetzung der betreffenden Massnahme zeigen würde. Beachten Sie, dass jede Massnahme so ausgestaltet sein muss, dass nach deren Umsetzung die gesetzlichen Mindestanforderungen an eine Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen exakt erfüllt sein müssen.

Teilaufgabe b)

Aufwertung von Geschäftsliegenschaften

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel		kfr. Fremdkapital	
Forderungen			
Warenvorräte		lfr. Fremdkapital	
Materielles Anlagevermögen		Aktienkapital	
Immaterielles Anlagevermögen		gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	

Teilaufgabe c)

Kapitalerhöhung zum Nennwert (Barliberierung)

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel		kfr. Fremdkapital	
Forderungen			
Warenvorräte		lfr. Fremdkapital	
Materielles Anlagevermögen		Aktienkapital	
Immaterielles Anlagevermögen		gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	

Teilaufgabe d)

Kapitalschnitt

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel		kfr. Fremdkapital	
Forderungen			
Warenvorräte		lfr. Fremdkapital	
Materielles Anlagevermögen		Aktienkapital	
Immaterielles Anlagevermögen		gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	

Teilaufgabe e)

Umwandlung von kurzfristigem Fremdkapital in Aktienkapital zum Nennwert

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel		kfr. Fremdkapital	
Forderungen			
Warenvorräte		lfr. Fremdkapital	
Materielles Anlagevermögen		Aktienkapital	
Immaterielles Anlagevermögen		gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	

Teilaufgabe f)

Forderungsverzicht von Darlehensgebern (langfristiges Fremdkapital)

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel		kfr. Fremdkapital	
Forderungen			
Warenvorräte		lfr. Fremdkapital	
Materielles Anlagevermögen		Aktienkapital	
Immaterielles Anlagevermögen		gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	

Teilaufgabe g)

Freiwillige Zuzahlung des Hauptaktionärs

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel		kfr. Fremdkapital	
Forderungen			
Warenvorräte		lfr. Fremdkapital	
Materielles Anlagevermögen		Aktienkapital	
Immaterielles Anlagevermögen		gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	

Aufgabe 10: Sanierung Schrott & Flop AG

Folgend finden Sie eine Bilanz vor Gewinnverteilung der Aktiengesellschaft Schrott & Flop AG. Auf Grund Ihrer Analyse sind Sie der Meinung, mit der Aktiengesellschaft Schrott & Flop AG einen klassischen Sanierungsfall vor sich zu haben. Die beiden Alleinaktionäre, Peter Schrott und Philipp Flop haben Sie gebeten, den Sanierungsprozess fachlich zu unterstützen.

Bilanz vor Gewinnverteilung			
Liquide Mittel	7'492	kfr. Verbindlichkeiten	810'100
Wertschriften	33'000	Bankkontokorrent	355'103
Forderungen	341'560		
Delkredere	-34'156	Hypotheken	1'150'000
Warenvorräte	569'400	Aktionärsdarlehen Flop	300'000
Mobilien	98'439	Aktienkapital	100'000
Fahrzeuge	155'983	Aufwertungsreserven	230'000
Immobilien	1'452'900	Bilanzgewinn	-232'811
Kautionen	22'955	Jahresverlust	-64'819
	2'647'573		2'647'573

- Identifizieren Sie auf Grund der vorliegenden Bilanz vier Ursachen, welche eine Sanierung begründen.
- Zeigen Sie drei Möglichkeiten auf, wie Sie den gesetzlich vorgeschriebenen Sanierungszwang beseitigen.

Aufgabe 11: Sanierung (I)

Folgend finden Sie eine Bilanz vor Gewinnverteilung einer Aktiengesellschaft welche eine Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen aufweist.

Bilanz vor Gewinnverteilung			
Liquide Mittel	15'943	kfr. Verbindlichkeiten	541'233
Wertschriften	21'544	Bankkontokorrent	1'098'345
Forderungen	418'731		
Delkredere	-41'873	Hypotheken	1'740'000
Warenvorräte	688'439	Aktionärsdarlehen	750'000
Mobilien	167'290	Aktienkapital	350'000
Maschinen	477'219	Aufwertungsreserven	120'000
Fahrzeuge	211'980	Bilanzgewinn	-231'334
Immobilien	2'322'900	Jahresverlust	-67'129
Kautionen	18'942		
	4'301'115		4'301'115

- Identifizieren Sie auf Grund der vorliegenden Bilanz vier Ursachen, welche eine Sanierung begründen (Stichworte).
- Beantworten Sie die folgenden Fragen:

Um welchen Betrag in ganzen CHF müsste eine Rangrücktrittserklärung auf dem Aktionärsdarlehen vorliegen, um den gesetzlichen Sanierungszwang nach OR 725 zu eliminieren?

Um welchen Betrag in ganzen CHF müssten Forderungsverzichte vorliegen, um den gesetzlichen Sanierungszwang nach OR 725 zu eliminieren?

Um welchen Betrag in ganzen CHF müsste eine Kapitalherabsetzung vorgenommen werden, um den gesetzlichen Sanierungszwang nach OR 725 zu eliminieren?

Um welchen Betrag in ganzen CHF müsste die Immobile zusätzlich aufgewertet werden, um den gesetzlichen Sanierungszwang nach OR 725 zu eliminieren?

Aufgabe 12: Sanierung (II)

Folgend finden Sie eine Bilanz vor Gewinnverteilung einer Aktiengesellschaft bei welcher gemäss Geschäftsleitung Sanierungsmassnahmen anstehen. Die Liegenschaft ist mit dem Maximalbetrag belehnt und die Hypotheken umfassen 80% des Schätzwertes der Liegenschaft.

Bilanz vor Gewinnverteilung			
Liquide Mittel	22'871	kfr. Verbindlichkeiten	541'233
Wertschriften	39'883	Bankkontokorrent	713'847
Forderungen	611'240		
Delkredere	-61'124	Hypotheken	2'740'000
Warenvorräte	1'223'493	Aktionärsdarlehen	2'088'920
Mobilien	219'840	Aktienkapital	400'000
Maschinen	944'621	Aufwertungsreserven	120'000
Fahrzeuge	118'743	Bilanzgewinn	-325'000
Immobilien	3'109'000	Jahresverlust	-39'000
Kauttionen	11'433		
	6'240'000		6'240'000

- a) Identifizieren Sie auf Grund der vorliegenden Bilanz vier Ursachen und belegen Sie jede dieser Ursachen mit einer sinnvollen Kennzahl, welche Sie auch auf Grund der vorliegenden Zahlen berechnen.

- b) Beantworten Sie die folgenden Fragen:

Um welchen Betrag in ganzen CHF könnte die Liegenschaft maximal aufgewertet werden, ohne dass deren Bewertung den maximalen Schätzwert der Bank übersteigt?

Würde diese Aufwertung der Liegenschaft ausreichen, um den Anforderungen einer bilanziell sanierten Unternehmung gemäss OR 725 (Absatz 2) zu entsprechen (ja/nein).

Aufgabe 13: Sanierung (III)

Folgend finden Sie eine Bilanz vor Gewinnverteilung einer sanierungsbedürftigen Aktiengesellschaft (alle Betragsangaben in CHF 1'000.-, interne Zahlen):

Bilanz			
Kasse	12	Kreditoren	291
Post	7	Bankkontokorrent	834
Debitoren	431	Aktionärsdarlehen	1'100
Vorräte	896	Rückstellungen	75
Mobilien	103	Aktienkapital	200
Maschinen	525	Aufwertungsreserven	120
Beteiligungen	400	Verlustvortrag	-191
		Jahreserfolg	-55
	2'374		2'374

- a) Identifizieren Sie auf Grund der vorliegenden Bilanz vier Ursachen für eine anstehende Sanierung.

- b) Beurteilen Sie, um welche Ausprägung einer sanierungsbedürftigen Bilanz es sich handelt. Kreuzen Sie die korrekten Bezeichnungen an.

Ausprägung	trifft zu	trifft nicht zu
Echte Unterbilanz	☐	☐
Offene Unterbilanz	☐	☐
Unechte Unterbilanz	☐	☐
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge	☐	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folge	☐	☐
Verdeckte Unterbilanz	☐	☐

- c) Welche der folgenden Massnahmen beseitigen die Sanierungspflicht und um welche Art der Sanierung handelt es sich?

	Beseitigt Sanierungspflicht		Art der Sanierung	
	Ja	Nein	bilanziell	finanziell
Aktienkapitalerhöhung um CHF 100'000.- mit Agio von CHF 50'000.-, wobei das Agio mit dem Verlustvortrag verrechnet wird.	☐	☐	☐	☐
Aufwertung der Beteiligung um CHF 85'000.-.	☐	☐	☐	☐
Rangrücktritt auf einem Viertel des Aktionärsdarlehens.	☐	☐	☐	☐
Kapitalschnitt auf dem Aktienkapital im Umfang von CHF 100'000.-.	☐	☐	☐	☐
Veräusserung der Beteiligung für 430'000.-.	☐	☐	☐	☐
Aktienkapitalerhöhung um CHF 200'000.-, Liberierung zu 50% des Nennwertes ohne Agio.	☐	☐	☐	☐

Aufgabe 14: Sanierung (IV)

Folgend finden Sie eine Bilanz vor Gewinnverteilung einer sanierungsbedürftigen Aktiengesellschaft (alle Betragsangaben in CHF 1'000.-, interne Zahlen):

Bilanz			
Kasse	17	Kreditoren	1'891
Post	21	Aktionärsdarlehen	1'580
Debitoren	791	Hypotheken	2'200
Vorräte	1'580	Rückstellungen	266
Mobilien	633	Aktienkapital	1'000
Maschinen	890	Aufwertungsreserven	420
Immobilien	2'520	Jahreserfolg	-214
Verlustvortrag	691		
	7'143		7'143

- a) Identifizieren Sie auf Grund der vorliegenden Bilanz vier Ursachen für eine anstehende Sanierung.
- b) Beurteilen Sie, um welche Ausprägung einer sanierungsbedürftigen Bilanz es sich handelt. Kreuzen Sie die korrekten Bezeichnungen an.

Ausprägung	trifft zu	trifft nicht zu
Echte Unterbilanz	☐	☐
Keine Unterbilanz	☐	☐
Offene Unterbilanz	☐	☐
Unechte Unterbilanz	☐	☐
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge	☐	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folge	☐	☐
Verdeckte Unterbilanz	☐	☐

- c) Welche der folgenden Massnahmen beseitigen die Sanierungspflicht und um welche Art der Sanierung handelt es sich?

	Beseitigt Sanierungspflicht		Art der Sanierung	
	Ja	Nein	bilanziell	finanziell
Veräusserung der Immobilie für 2'650'000.-.	☐	☐	☐	☐
Rangrücktritt auf einem Viertel des Aktionärsdarlehens.	☐	☐	☐	☐
Aufwertung der Immobilie um CHF 200'000.-.	☐	☐	☐	☐
Kapitalschnitt auf dem Aktienkapital im Umfang von CHF 400'000.-.	☐	☐	☐	☐
Aktienkapitalerhöhung, Barliberierung, um CHF 100'000.- mit Agio von CHF 80'000.-, wobei das Agio mit dem Verlustvortrag verrechnet wird.	☐	☐	☐	☐
Aktienkapitalerhöhung um CHF 500'000.-, Liberierung zu 40% des Nennwertes ohne Agio.	☐	☐	☐	☐

Aufgabe 15: Sanierung (V)

Ein mit Ihnen befreundete Unternehmer klagte, dass er seine Sanierung bereits vor zwei Jahren saniert habe und seither bereits wieder massive Verluste eingefahren habe und ihm das Geld für weitere Massnahmen fehle. Sie haben ihn gebeten, Ihnen die aktuelle Bilanz zukommen zu lassen, um eine Beurteilung vornehmen zu können und allenfalls Hilfestellung bei der Fortführung der Geschäftstätigkeit leisten zu können. Folgend finden Sie eine Bilanz vor Gewinnverteilung der Aktiengesellschaft (alle Betragsangaben in CHF 1'000.-, interne Zahlen):

Bilanz			
Kasse	3	Kreditoren	294
Post	1	Hypotheken	402
Debitoren	22	Rückstellungen	39
Vorräte	53	Aktionärsdarlehen ¹	54
 Mobilen	 34	 Aktienkapital	 150
Maschinen	41	Aufwertungsreserven	32
Immobilien	534	Verlustvortrag	-97
Verlustvortrag	42	Jahreserfolg	-144
	<u>730</u>		<u>730</u>

- 1) Aktionärsdarlehen mit Rangrücktritt
- a) Identifizieren Sie auf Grund der vorliegenden Bilanz vier Ursachen, welche eine Sanierung auslösen sollten.
- b) Beurteilen Sie, um welche Ausprägung einer sanierungsbedürftigen Bilanz es sich handelt. Kreuzen Sie die korrekten Bezeichnungen an.

Ausprägung	trifft zu	trifft nicht zu
Echte Unterbilanz	☐	☐
Keine Unterbilanz	☐	☐
Offene Unterbilanz	☐	☐
Unechte Unterbilanz	☐	☐
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge	☐	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folge	☐	☐
Verdeckte Unterbilanz	☐	☐

- c) Identifizieren Sie Bilanzpositionen, welche auf frühere Sanierungsmassnahmen hinweisen, und erklären Sie die Auswirkungen der früher vorgenommenen Sanierungsmassnahmen auf die Liquidität der Unternehmung.
- d) Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation und welchen dringenden Ratschlag erteilen Sie Ihrem Freund auf Grund der rechtlichen Situation seiner Unternehmung (Referenzieren Sie den betreffenden Gesetzesartikel aus dem Obligationenrecht)?

Aufgabe 16: Sanierung (VI)

Folgend finden Sie eine Bilanz vor Gewinnverteilung einer sanierungsbedürftigen Aktiengesellschaft (alle Betragsangaben in CHF 1'000.-, interne Zahlen):

Bilanz			
Kasse	12	Kreditoren	291
Post	7	Bankkontokorrent	834
Debitoren	431	Aktionärsdarlehen	1'100
Vorräte	896	Rückstellungen	75
 Mobilen	 103	 Aktienkapital	 200
Maschinen	525	Aufwertungsreserven	120
Beteiligungen	400	Verlustvortrag	-191
		Jahreserfolg	-55
	2'374		2'374

- a) Identifizieren Sie auf Grund der vorliegenden Bilanz vier Ursachen für eine anstehende Sanierung.
- b) Beurteilen Sie, um welche Ausprägung einer sanierungsbedürftigen Bilanz es sich handelt. Kreuzen Sie die korrekten Bezeichnungen an.

Ausprägung	trifft zu	trifft nicht zu
Echte Unterbilanz	☒	☐
Offene Unterbilanz	☒	☐
Unechte Unterbilanz	☐	☒
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge	☒	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐	☒
Unterbilanz ohne gesetzliche Folge	☐	☒
Verdeckte Unterbilanz	☐	☒

- c) Welche der folgenden Massnahmen beseitigen die Sanierungspflicht und um welche Art der Sanierung handelt es sich?

	Beseitigt Sanierungspflicht		Art der Sanierung	
	Ja	Nein	bilanziell	finanziell
Aktienkapitalerhöhung um CHF 100'000.- mit Agio von CHF 50'000.-, wobei das Agio mit dem Verlustvortrag verrechnet wird.	☒	☐	☐	☒
Aufwertung der Beteiligung um CHF 85'000.-.	☐	☒	☒	☐
Rangrücktritt auf einem Viertel des Aktionärsdarlehens.	☒	☐	☒	☐
Kapitalschnitt auf dem Aktienkapital im Umfang von CHF 100'000.-.	☐	☒	☒	☐
Veräusserung der Beteiligung für 430'000.-.	☒	☐	☐	☒
Aktienkapitalerhöhung um CHF 200'000.-, Liberierung zu 50% des Nennwertes ohne Agio.	☒	☐	☐	☒

Teil III Lösungen zu den Übungsaufgaben

1. Sanierung

Lösung Aufgabe 1: Unterbilanzen

a) unechte, offene Unterbilanz
ohne gesetzliche Folgen

Bilanz	
Aktiven	Fremdkapital
	Grundkapital
	Reserven
Verlustvortrag	

b) echte, offene Unterbilanz
mit Überschuldung

Bilanz	
Aktiven	Fremdkapital
	Grundkapital
Verlustvortrag	

c) echte, offene Unterbilanz
mit gesetzlichen Folgen

Bilanz	
Aktiven	Fremdkapital
	Grundkapital
Verlustvortrag	

Lösung Aufgabe 2: Formen von Unterbilanzen

- a) Unterbilanz ohne gesetzliche Folge
- b) Unterbilanz mit gesetzlicher Folge
- c) Unterbilanz ohne gesetzliche Folge
- d) Unterbilanz mit Überschuldung

Lösung Aufgabe 3: Ausprägungen der Unterbilanz (I)

offene Unterbilanz	☒
verdeckte Unterbilanz	☐
echte Unterbilanz	☒
unechte Unterbilanz	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen	☐
Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen	☒

Lösung Aufgabe 4: Ausprägungen der Unterbilanz (II)

offene Unterbilanz	☒
verdeckte Unterbilanz	☐
echte Unterbilanz	☒
unechte Unterbilanz	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen	☐
Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen	☒
Unterbilanz mit Überschuldung	☐

Lösung Aufgabe 5: Sanierungsgründe

ungenügende Liquidität

Unterbilanz mit gesetzlicher Folge
ungenügende Rentabilität
schlechtes Finanzierungsverhältnis

Lösung Aufgabe 6: Sanierungsmassnahmen

Qualifizieren Sie diese Unterbilanz in Bezug auf folgende Begriffe (zutreffende ankreuzen):

offene Unterbilanz	☒
verdeckte Unterbilanz	☐
echte Unterbilanz	☒
unechte Unterbilanz	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen	☐
Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen	☒

Sanierungsmassnahme:

AK-Erhöhung

eigene Aktien

Qualifikation betriebswirtschaftlich:

unechte Sanierung

Qualifikation rechtlich:

mehr als 10% eigene Aktien

fehlende Reserven für eigene Aktien

Lösung Aufgabe 7: Jassaini AG

Bilanz Jassaini SA		Sanierungskonto		
	31.12.1998	Soll	Haben	31.12.1998
Flüssige Mittel	50'173.33			250'173.33
Kasse	3'775.23			3'775.23
Postscheck	13'133.40			13'133.40
Banken	33'264.70		200'000.00	233'264.70
Kurzfr. Forderungen und Vorräte	1'991'335.28			1'991'335.28
Debitoren	1'299'170.25			1'299'170.25
Angefangene Arbeiten	125'646.40			125'646.40
Verrechnungssteuer	36.83			36.83
Warenlager	549'927.75			549'927.75
Aktive Rechnungsabgrenzung	16'554.05			16'554.05
Anlagevermögen	885'000.00			1'699'761.41
Mobilien, Material, Einrichtungen	210'000.00			210'000.00
Fahrzeuge	75'000.00			75'000.00
Werkzeuge	250'000.00			250'000.00
Lagereinrichtungen	110'000.00			110'000.00
EDV	90'000.00			90'000.00
Liegenschaft	150'000.00		814'761.41	964'761.41
TOTAL AKTIVEN	2'926'508.61			3'941'270.02
				-
Kurzfristige Verpflichtungen	2'730'270.02			2'130'270.02
Kreditoren	911'745.15			911'745.15
Passive Rechnungsabgrenzung	240'773.03			240'773.03
Banken	699'637.00			699'637.00
Kontokorrent Aktionäre	878'114.84		600'000.00	278'114.84
Langfristige Verpflichtungen	400'000.00			400'000.00
Hypotheken	400'000.00			400'000.00
Rückstellungen	411'000.00			411'000.00
Rückstellung für Debitorenverluste	411'000.00			411'000.00
Eigenkapital	-614'761.41			1'000'000.00
Aktienkapital	500'000.00	500'000.00		1'000'000.00
Bilanzverlust	-1'114'761.41	1'114'761.41		-
TOTAL PASSIVEN	2'926'508.61	1'614'761.41	1'614'761.41	3'941'270.02

Lösung Aufgabe 8: Sanag AG

Elimination der Beteiligung

AK-Herabsetzung mit Wiederaufstockung

Rangrücktritt Aktionärsdarlehen

Aufwertung Immobilien

Verlängerung Geschäftsjahr

Lösung Aufgabe 9: Sanierung eines Mandanten**Teilaufgabe a)**

Qualifizieren Sie diese Unterbilanz in Bezug auf folgende Begriffe (zutreffende ankreuzen):

offene Unterbilanz	☒
verdeckte Unterbilanz	☐
echte Unterbilanz	☒
unechte Unterbilanz	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folgen	☐
Unterbilanz mit gesetzlichen Folgen	☒
Unterbilanz mit Überschuldung	☐

Teilaufgabe b)

Aufwertung von Geschäftsliegenschaften

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	18	kfr. Fremdkapital	3'057
Forderungen	1'122		
Warenvorräte	4'290	lfr. Fremdkapital	4'500
Materielles Anlagevermögen	2'841	Aktienkapital	1'000
Immaterielles Anlagevermögen	119	gesetzliche Reserven	665
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	-832
	8'390		8'390

Teilaufgabe c)

Kapitalerhöhung zum Nennwert (Barliberierung)

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	683	kfr. Fremdkapital	3'057
Forderungen	1'122		
Warenvorräte	4'290	lfr. Fremdkapital	4'500
Materielles Anlagevermögen	2'176	Aktienkapital	1'665
Immaterielles Anlagevermögen	119	gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	-832
	8'390		8'390

Teilaufgabe d)

Kapitalschnitt

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	18	kfr. Fremdkapital	3'057
Forderungen	1'122		
Warenvorräte	4'290	lfr. Fremdkapital	4'500
Materielles Anlagevermögen	2'176	Aktienkapital	335
Immaterielles Anlagevermögen	119	gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	-167
	7'725		7'725

Teilaufgabe e)

Umwandlung von kurzfristigem Fremdkapital in Aktienkapital zum Nennwert

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	18	kfr. Fremdkapital	2'392
Forderungen	1'122		
Warenvorräte	4'290	lfr. Fremdkapital	4'500
Materielles Anlagevermögen	2'176	Aktienkapital	1'665
Immaterielles Anlagevermögen	119	gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	-832
	7'725		7'725

Teilaufgabe f)

Forderungsverzicht von Darlehensgebern (langfristiges Fremdkapital)

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	18	kfr. Fremdkapital	3'057
Forderungen	1'122		
Warenvorräte	4'290	lfr. Fremdkapital	4'167
Materielles Anlagevermögen	2'176	Aktienkapital	1'000
Immaterielles Anlagevermögen	119	gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	-499
	7'725		7'725

Teilaufgabe g)

Freiwillige Zuzahlung des Hauptaktionärs

Bilanz Mandant (nach Sanierung), Zahlen in CHF 1'000.-

liquide Mittel	351	kfr. Fremdkapital	3'057
Forderungen	1'122		
Warenvorräte	4'290	lfr. Fremdkapital	4'500
Materielles Anlagevermögen	2'176	Aktienkapital	1'000
Immaterielles Anlagevermögen	119	gesetzliche Reserven	
Finanzielles Anlagevermögen		freie Reserven/Gewinnvortrag	-499
	8'058		8'058

Lösung Aufgabe 10: Sanierung Schrott & Flop AG

- a) ungenügende Liquidität
 Unterbilanz mit gesetzlicher Folge
 ungenügende Rentabilität
 schlechtes Finanzierungsverhältnis
- b) Aufwertung (Immobilien)
 Kapitalerhöhung
 Rangrücktritt (Aktionärsdarlehen Flop)

Lösung Aufgabe 11: Sanierung (I)

- a) Liquidität zu tief
 Unterbilanz mit gesetzlicher Folge
 Rentabilität zu tief (mehrmals Verlust, bereits Sanierung durchgeführt)
 Finanzierungsverhältnis ungünstig, Eigenkapital zu tief
- b) Rangrücktrittserklärung: CHF 126'927.-
 Forderungsverzichte: CHF 63'464.-
 Kapitalherabsetzung: CHF 126'927.-
 Immobilienaufwertung: CHF 126'927.-

Lösung Aufgabe 12: Sanierung (II)

- a) Ursache: Liquidität zu tief
 Kennzahl: Cash Ratio
 Wert Kennzahl: 5.0%
- Ursache: Mangelnde Rentabilität
 Kennzahl: Eigenkapitalrendite
 Wert Kennzahl: -20.0%
- Ursache: Unterbilanz mit gesetzlicher Folge
 Kennzahl: Eigenkapital / (Grundkapital + Reserven)
 Wert Kennzahl: 30.0%
- Ursache: Schlechtes Finanzierungsverhältnis
 Kennzahl: Eigenfinanzierungsgrad
 Wert Kennzahl: 2.5%
- b) maximale Liegenschaftsaufwertung: CHF 316'000.-
 Aufwertung der Liegenschaft würde ausreichen (ja)

Lösung Aufgabe 13: Sanierung (III)

- a) ungenügende Liquidität
 Unterbilanz mit gesetzlicher Folge
 ungenügende Rentabilität
 schlechtes Finanzierungsverhältnis
- b) Ausprägung der sanierungsbedürftigen Bilanz:

Ausprägung	trifft zu	trifft nicht zu
Echte Unterbilanz	☒	☐
Offene Unterbilanz	☒	☐
Unechte Unterbilanz	☐	☒
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge	☒	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐	☒
Unterbilanz ohne gesetzliche Folge	☐	☒
Verdeckte Unterbilanz	☐	☒

- c) Massnahmen zur Beseitigung der Sanierungspflicht:

	Beseitigt Sanierungspflicht		Art der Sanierung	
	Ja	Nein	bilanziell	finanziell
Aktienkapitalerhöhung um CHF 100'000.- mit Agio von CHF 50'000.-, wobei das Agio mit dem Verlustvortrag verrechnet wird.	☒	☐	☐	☒
Aufwertung der Beteiligung um CHF 85'000.-.	☐	☒	☒	☐
Rangrücktritt auf einem Viertel des Aktienrandsdarlehens.	☒	☐	☒	☐
Kapitalschnitt auf dem Aktienkapital im Umfang von CHF 100'000.-.	☐	☒	☒	☐
Veräusserung der Beteiligung für CHF 430'000.-.	☒	☐	☐	☒
Aktienkapitalerhöhung um CHF 200'000.-, Liberierung zu 50% des Nennwertes ohne Agio.	☒	☐	☐	☒

Lösung Aufgabe 14: Sanierung (IV)

- a) ungenügende Liquidität
 Unterbilanz mit gesetzlicher Folge
 ungenügende Rentabilität
 schlechtes Finanzierungsverhältnis
- b) Ausprägung der sanierungsbedürftigen Bilanz:

Ausprägung	trifft zu	trifft nicht zu
Echte Unterbilanz	☒	☐
Keine Unterbilanz	☐	☒
Offene Unterbilanz	☒	☐
Unechte Unterbilanz	☐	☒
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge	☒	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐	☒
Unterbilanz ohne gesetzliche Folge	☐	☒
Verdeckte Unterbilanz	☐	☒

- c) Massnahmen zur Beseitigung der Sanierungspflicht:

	Beseitigt Sanierungspflicht		Art der Sanierung	
	Ja	Nein	bilanziell	finanziell
Veräusserung der Immobilie für 2'650'000.-	☐	☒	☐	☒
Rangrücktritt auf einem Viertel des Aktienrandsdarlehens.	☒	☐	☒	☐
Aufwertung der Immobilie um CHF 200'000.-.	☐	☒	☒	☐
Kapitalschnitt auf dem Aktienkapital im Umfang von CHF 400'000.-.	☒	☐	☒	☐
Aktienkapitalerhöhung, Barliberierung, um CHF 100'000.- mit Agio von CHF 80'000.-, wobei das Agio mit dem Verlustvortrag verrechnet wird.	☐	☒	☐	☒
Aktienkapitalerhöhung um CHF 500'000.-, Liberierung zu 40% des Nennwertes ohne Agio.	☒	☐	☐	☒

Lösung Aufgabe 15: Sanierung (V)

- a) mangelnde Liquidität
 Überschuldung
 fehlende Rentabilität
 zu tiefe Eigenkapitalquote
- b) Ausprägung der sanierungsbedürftigen Bilanz:

Ausprägung	trifft zu	trifft nicht zu
Echte Unterbilanz	☒	☐
Keine Unterbilanz	☐	☒
Offene Unterbilanz	☒	☐
Unechte Unterbilanz	☐	☒
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge	☒	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☒	☐
Unterbilanz ohne gesetzliche Folge	☐	☒
Verdeckte Unterbilanz	☐	☒

- c) Bilanzpositionen, welche auf frühere Sanierungsmassnahmen hinweisen:
- Aufwertung der Immobilie, keinen Liquiditätsauswirkung
 - Rangrücktritt, keine Liquiditätsauswirkung
- d) Überschuldung, Einleitung des Konkursverfahrens, OR 725 Absatz 2

Lösung Aufgabe 16: Sanierung (VI)

- a) Liquidität zu tief
Mangelnde Rentabilität
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge
Schlechtes Finanzierungsverhältnis
- b) Ausprägung der sanierungsbedürftigen Bilanz:

Ausprägung	trifft zu	trifft nicht zu
Echte Unterbilanz	☒	☐
Offene Unterbilanz	☒	☐
Unechte Unterbilanz	☐	☒
Unterbilanz mit gesetzlicher Folge	☒	☐
Unterbilanz mit Überschuldung	☐	☒
Unterbilanz ohne gesetzliche Folge	☐	☒
Verdeckte Unterbilanz	☐	☒

- c) Massnahmen zur Beseitigung der Sanierungspflicht:

	Beseitigt Sanierungspflicht		Art der Sanierung	
	Ja	Nein	bilanziell	finanziell
Aktienkapitalerhöhung um CHF 100'000.- mit Agio von CHF 50'000.-, wobei das Agio mit dem Verlustvortrag verrechnet wird.	☒	☐	☐	☒
Aufwertung der Beteiligung um CHF 85'000.-.	☐	☒	☒	☐
Rangrücktritt auf einem Viertel des Aktienrandsdarlehens.	☒	☐	☒	☐
Kapitalschnitt auf dem Aktienkapital im Umfang von CHF 100'000.-.	☐	☒	☒	☐
Veräusserung der Beteiligung für 430'000.-.	☒	☐	☐	☒
Aktienkapitalerhöhung um CHF 200'000.-, Liberierung zu 50% des Nennwertes ohne Agio.	☒	☐	☐	☒

Teil IV Anhang

1. Aufgabenverzeichnis

Aufgabe 1: Unterbilanzen	5
Aufgabe 2: Formen von Unterbilanzen.....	5
Aufgabe 3: Ausprägungen der Unterbilanz (I)	6
Aufgabe 4: Ausprägungen der Unterbilanz (II)	7
Aufgabe 5: Sanierungsgründe	10
Aufgabe 6: Sanierungsmassnahmen	33
Aufgabe 7: Jassaini SA.....	34
Aufgabe 8: Sanag AG	35
Aufgabe 9: Sanierung eines Mandanten	36
Aufgabe 10: Sanierung Schrott & Flop AG	39
Aufgabe 11: Sanierung (I)	39
Aufgabe 12: Sanierung (II)	40
Aufgabe 13: Sanierung (III)	40
Aufgabe 14: Sanierung (IV)	42
Aufgabe 15: Sanierung (V)	44
Aufgabe 16: Sanierung (VI)	45
Lösung Aufgabe 1: Unterbilanzen	47
Lösung Aufgabe 2: Formen von Unterbilanzen	47
Lösung Aufgabe 3: Ausprägungen der Unterbilanz (I)	47
Lösung Aufgabe 4: Ausprägungen der Unterbilanz (II)	47
Lösung Aufgabe 5: Sanierungsgründe.....	47
Lösung Aufgabe 6: Sanierungsmassnahmen.....	48
Lösung Aufgabe 7: Jassaini AG.....	48
Lösung Aufgabe 8: Sanag AG	49
Lösung Aufgabe 9: Sanierung eines Mandanten.....	50
Lösung Aufgabe 10: Sanierung Schrott & Flop AG	52
Lösung Aufgabe 11: Sanierung (I)	52
Lösung Aufgabe 12: Sanierung (II)	52
Lösung Aufgabe 13: Sanierung (III)	53
Lösung Aufgabe 14: Sanierung (IV).....	54
Lösung Aufgabe 15: Sanierung (V)	55
Lösung Aufgabe 16: Sanierung (VI).....	56