

Buchhalterische Darstellung von Sanierungsmassnahmen am praktischen Beispiel

Oliver Kälin

Inhalt

I. Einleitung.....	66
II. Sachverhalt	67
III. COVID-19.....	69
IV. Standortbestimmung am 17. März 2020.....	70
1. Wann geht der Gesellschaft das Geld aus?.....	70
2. Häftiger Kapitalverlust und Überschuldung.....	72
3. Sofortmassnahmen: Löhne und Mietzins.....	76
a) Liquiditätssicherung.....	76
b) Kurzarbeit.....	77
V. Bilanz und Erfolgsrechnung am 31. März 2020	79
VI. Ruhe vor dem Sturm im April 2020.....	81
VII. Fortgang der Krise im Mai 2020	82
1. Erneute Standortbestimmung und Einschätzung der Zukunft.....	82
2. Pro und contra des COVID-19-Kredits	85
3. Innenfinanzierung	85
a) Kapitalschnitt	85
b) Ablösung der kreditgebenden Bank	86
c) Kapitalzuschuss oder Sanierungsdarlehen.....	86
d) Debt Equity Swap	87
VIII. Einstweiliger Abschluss im Juni 2020	88
1. Erfolgsrechnung, Bilanz und die Folgen	88
2. Aussicht und Ergebnis	90
Literatur- und Materialienverzeichnis	90

I. Einleitung

Bereits der Römer Seneca soll es gesagt haben: Lang ist der Weg durch Lernen, kurz und wirkungsvoll durch Beispiele.¹ Deshalb beschreibt dieser Aufsatz eine Fallstudie und im Mittelpunkt stehen Erfolgsrechnung und Bilanz. Sie zeigen, wie eine Aktiengesellschaft in eine finanzielle Krise rutscht und mit welchen Massnahmen der Verwaltungsrat dagegen ankämpft. Es geht um eine Gesellschaft, die Ende Januar 2020 in der Stadt Zürich ein Restaurant eröffnete – und umgehend von Corona getroffen wurde.

Der vorliegende Aufsatz diene als Manuskript für den Vortrag an der Tagung des Europa Instituts vom 9. Juni 2020 zur Sanierung und Insolvenz von Unternehmen. Die Schweiz stand in der Coronakrise, Geschäfte und Restaurants waren aber wieder offen. Inzwischen – per Abgabedatum dieses Aufsatzes am 30. September 2020 – dauert die Coronakrise weiter an, eine zweite behördlich angeordnete Betriebsschliessung blieb bislang aus.

Wie fing alles an?

Im Februar 2020 erreichte das neue Coronavirus die Schweiz. Die Fallzahlen explodierten. Die Patienten standen Schlange in Spitälern und Arztpraxen. Der Bundesrat reagierte unverzüglich und verbot am 28. Februar 2020 öffentliche und private Veranstaltungen mit über 1000 Personen.² Weil sich das Virus trotzdem weiter ausbreitete und immer mehr Menschen an der Lungenkrankheit COVID-19³ litten, verstärkte der Bundesrat die Massnahmen und erliess zusätzliche Verordnungen, unter anderem die COVID-19-Verordnung 2 vom 13. März 2020.⁴ Gestützt auf diese Verordnung mussten öffentlich zugängliche Einrichtungen einstweilen bis am 19. April 2020 schliessen.⁵ Restaurants waren ebenfalls betroffen,⁶ auch unseres, welches im Januar 2020 erst eröffnet hatte.

¹ Longum iter est praecepta, breve et efficax per exempla (Lucius Annaeus Seneca, 4 v.Chr.–65 n.Chr.).

² Art. 2 der Verordnung über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus (COVID-19) vom 28. Februar 2020 (SR 818.101.24).

³ Coronavirus disease 2019, benannt durch die Weltgesundheitsorganisation (World Health Organization) WHO (siehe <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>>).

⁴ Verordnung 2 über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus (COVID-19) (COVID-19-Verordnung 2) vom 13. März 2020 (SR 818.101.24). Die vorausgehende Verordnung über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus (COVID-19) vom 28. Februar 2020 war befristet in Kraft bis am 15. März 2020 und wurde aufgehoben (Art. 11 COVID-19-Verordnung 2).

⁵ Art. 6 Abs. 2, Art. 12 Abs. 6 COVID-19-Verordnung 2.

⁶ Art. 6 Abs. 2 lit. b COVID-19-Verordnung 2.

Bevor der Sachverhalt dargestellt wird und wir mehr erfahren über den Betrieb, die Gesellschaft und ihre Aktionäre, ist Folgendes vorwegzuschicken: Die Entwicklung der Gesellschaft wird von Februar bis Juni 2020 anhand von Erfolgsrechnungen und Bilanzen aufgezeigt. Dies widerspricht insofern der Realität, dass kaum ein Unternehmen monatliche Zwischenabschlüsse erstellt, sei es aus Zeit- oder aus Kostengründen, auch wenn dies dem Verwaltungsrat die Finanzkontrolle natürlich erleichtern würde (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR).

Zur besseren Übersicht werden Bilanzen und Erfolgsrechnungen vereinfacht dargestellt:

1. Das Beispiel geht pauschal von *Personalaufwand* aus (Art. 959b Abs. 2 Ziff. 4 OR), ohne nach Lohnkosten und Beiträgen an Sozialversicherungen und die Pensionskasse zu unterscheiden.
2. In Mietverträgen über Geschäftsräume wird in aller Regel vereinbart, dass der Mietzins zu Monatsbeginn bezahlt werden muss.⁷ Vorliegender Mietvertrag geht indes mit Art. 257c OR von der Fälligkeit am Monatsende aus. (Damit kann auf eine monatliche Abgrenzung verzichtet werden und das damit verbundene Bilden transitorischer Aktiven für vorausbezahlte Mieten entfällt.)⁸
3. Unberücksichtigt bleiben: Bankzinsen, Versicherungsprämien (obligatorische Unfallversicherung,⁹ Krankentaggeldversicherung,¹⁰ Sachversicherungen) sowie die staatlichen Abgaben für die Bewilligung und den Betrieb des Lokals.

II. Sachverhalt

Am 16. Januar 2020 gründeten drei befreundete Gastronomen eine Aktiengesellschaft für den Betrieb eines Restaurants. Als Standort wählten sie die Stadt Zürich und die Küche sollte die römische sein. Die drei Aktionäre verwirklichten einen Jugendtraum. Sie schätzten ihre Erfolgsaussichten als gut ein und wollten gegen die zahlreichen italienischen Lokale in der Stadt bestehen.

Das Aktienkapital der Gesellschaft betrug Fr. 120'000, war voll liberiert und aufgeteilt in 120 Aktien mit einem Nennwert von je Fr. 1'000. Jeder der drei Aktionäre hielt 40 Aktien. Die Aktionäre waren alle zugleich Mitglieder des

⁷ In Abweichung von Art. 257c OR (ZK OR-HIGI/BÜHLMANN, Art. 257c, N 14).

⁸ Zur zeitlichen Abgrenzung und der Bildung transitorischer Aktiven etwa MEYER, 77 ff.; zur zeitlichen Abgrenzung auch BÖCKLI, Rechnungslegung, Rz. 135; HWP, 35 f.

⁹ Art. 1a UVG; Art. 25 L-GAV.

¹⁰ Art. 23 L-GAV.

Verwaltungsrats und führten den Betrieb selbst. Sie stellten vier Mitarbeiter an, zwei im Service und zwei in der Küche. Alle Arbeitnehmer waren vollzeitbeschäftigt.

Die Bilanz per 31. Januar 2020 sah folgendermassen aus:

Abb. 1

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	80'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	60'000		
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobiliar	40'000	Aktienkapital	120'000
EDV	10'000		
Total	190'000		190'000

Das Restaurant feierte die Eröffnung am 1. Februar 2020 und der erste Monat verlief erfreulich. Die Erfolgsrechnung sah so aus:

Abb. 2

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand	15'000	Warenertrag	65'000
Personalaufwand	35'000		
Miete	10'000		
Gewinn	5'000		
Total	65'000		65'000

Die Erfolgsrechnung zeigt, dass die Gesellschaft im ersten Monat einen Gewinn von Fr. 5'000 erwirtschaftete. Dieser Gewinn (Art. 959a Abs. 2 Ziff. 3 lit. c OR)¹¹ stellte zugleich den Bilanzgewinn¹² am 29. Februar 2020 dar.

¹¹ Art. 959a Abs. 2 Ziff. 3 lit. c OR spricht von der „gesetzlichen Gewinnreserve“ und bezeichnet damit erzielte, aber nicht ausgeschüttete Gewinne (MEYER, 38). Der Gewinn gehört zum Eigenkapital der Gesellschaft (Art. 959a Abs. 2 Ziff. 3 OR).

¹² Zum Begriff BOEMLE/LUTZ, 254; HANDSCHIN, Rz. 851.

Die Vorräte (Lebensmittel) waren weiterhin Fr. 60'000 wert: Sie wurden im Umfang von Fr. 15'000 verbraucht, aber die Gesellschaft kaufte im selben Betrag neue Vorräte ein.

Die Bilanz per 29. Februar 2020 präsentierte sich wie folgt:

Abb. 3

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	85'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	60'000	Eigenkapital	
Anlagevermögen		Aktienkapital	120'000
Mobilier	40'000		
EDV	10'000	Bilanzgewinn	5'000
Total	195'000		195'000

III. COVID-19

Unterdessen breitete sich die Krankheit COVID-19 in der Schweiz aus. Um die Übertragung zumindest zu verlangsamen, ordnete der Bundesrat am 16. März 2020 an, dass sämtliche Restaurationsbetriebe geschlossen werden. Die Schliessung sollte dauern vom 17. März 2020 bis einstweilen am 19. April 2020.

In aller Regel sind es mehrere Ursachen, die ein Unternehmen in eine Krise stürzen.¹³ Nicht so im vorliegenden Fall: Der Ausbruch des Coronavirus als Beispiel höherer Gewalt gilt als seltene Einzelursache, welche die Abwärtsspirale anstösst. In die Krise geschoben wurde die Gesellschaft durch die behördliche Betriebsschliessung – als Folge von Corona. Das plötzliche Schliessen des Restaurants war einschneidend und traf die Gesellschaft hart: Die Einnahmen brachen von heute (16. März 2020) auf morgen (17. März 2020) weg; die Fixkosten¹⁴ hingegen, wie Miete und Löhne, waren weiterhin geschuldet.

¹³ ZK OR AG-HOMBURGER, Art. 725, N 1222; KÄLIN, Rz. 69 ff.

¹⁴ Fixkosten sind Kosten, die unabhängig vom Beschäftigungsgrad im Unternehmen anfallen und deshalb konstant sind (THOMMEN, 429; differenzierend SCHELLENBERG, 320).

IV. Standortbestimmung am 17. März 2020

Die fehlenden Einnahmen und die anhaltenden Kosten führten zu Verlusten in der Gesellschaft. Der Verwaltungsrat erkannte die Verluste als ein wesentliches Anzeichen einer Krise¹⁵ und kam am 17. März 2020 im leeren Lokal zusammen. Zwei Fragen galt es zu klären:

- (1) Wann geht der Gesellschaft das Geld aus?
- (2) Wann tritt der hälftige Kapitalverlust ein und wann die Überschuldung?

1. Wann geht der Gesellschaft das Geld aus?

Die Frage, wie lange eine Gesellschaft über genügend Geldreserven verfügt, ist anhand der Geldflussrechnung zu beantworten. Die Geldflussrechnung stellt die Veränderung der flüssigen Mittel dar und unterscheidet Ein- und Auszahlungen aus drei Quellen: Geschäftstätigkeit, Investitionstätigkeit und Finanzierungstätigkeit.¹⁶ Die Geldflussrechnung ist ein wichtiges Instrument zur Finanzplanung; die Finanzplanung wiederum gehört zu den unentziehbaren und unübertragbaren Aufgaben des Verwaltungsrats (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR).¹⁷

Obligatorisch ist eine Geldflussrechnung indessen nur für grössere Unternehmen (Art. 961 Ziff. 2 OR). Grössere Unternehmen sind solche, die von Gesetzes wegen eine ordentliche Revision durchführen müssen.¹⁸ Welche das sind, sagt Art. 727 OR.¹⁹

¹⁵ KÄLIN, Rz. 39 ff.

¹⁶ Botschaft des Bundesrates vom 21. Dezember 2007 zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht und Rechnungslegungsrecht sowie Anpassungen im Recht der Kollektiv- und der Kommanditgesellschaft, im GmbH-Recht, Genossenschafts-, Handelsregister- sowie Firmenrecht), BBl 2008, 1589 ff., 1717. Das Gesetz äussert sich nicht dazu, wie die Geldflussrechnung zu gliedern ist, die Gliederung sollte sich indessen an der Mindestgliederung der Bilanz (Art. 959a OR) orientieren (HWP, 277).

¹⁷ BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 353; ZK OR AG-HOMBURGER, Art. 716a, N 563.

¹⁸ Botschaft Aktienrecht/Rechnungslegungsrecht, BBl 2008 1716.

¹⁹ (a) Publikumsgesellschaften, (b) wirtschaftlich bedeutende Unternehmen (die zwei von drei Grössenkriterien in zwei aufeinander folgenden Geschäftsjahren überschreiten: Fr. 10 Millionen Bilanzsumme, Fr. 20 Millionen Umsatzerlös und 50 Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt [Art. 727 Ziff. 2 OR]) und (c) Unternehmen, die eine Konzernrechnung erstellen müssen.

Die Gesellschaft in unserem Beispiel qualifiziert als KMU und muss von Gesetzes wegen keine Geldflussrechnung erstellen. Da die Verhältnisse übersichtlich sind, verzichtete der Verwaltungsrat auf eine freiwillige Mittelflussrechnung.

Regelmässig unverzichtbar zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage bleiben hingegen Bilanz und Erfolgsrechnung per Stichtag. Dies, obschon der Gesetzeswortlaut von Art. 725 Abs. 2 OR nur eine Zwischenbilanz verlangt (und nicht auch eine Zwischenerfolgsrechnung).²⁰ Der Anhang kann weggelassen werden.²¹ Allerdings wird der Verwaltungsrat gewisse Punkte besprechen müssen, die in den Anhang gehören. Darunter fallen Eventualverbindlichkeiten (Art. 959c Abs. 2 Ziff. 10 OR), aussergewöhnliche Positionen in der Erfolgsrechnung (Art. 959c Abs. 2 Ziff. 12 OR) und wesentliche Ereignisse nach dem Stichtag (Art. 959c Abs. 2 Ziff. 13 OR).

Wird keine Geldflussrechnung erstellt, muss der Verwaltungsrat die Liquidität dennoch planen und sicherstellen, dass der Gesellschaft das Geld nicht ausgeht. Um zu berechnen, wie lange die verbleibenden flüssigen Mittel den Betrieb aufrecht erhalten, liefert die *Cash Burn Rate* einen wichtigen Anhaltspunkt.

Die *Cash Burn Rate* wird mit den Angaben aus Bilanz und Erfolgsrechnung anhand folgender Formel berechnet:²²

$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{liquiditätswirksame Aufwendungen}} \times 365 \text{ Tage}$$

Weil die Restaurant-Gesellschaft nur im Februar 2020 aktiv war und folglich nur die Finanzzahlen eines Monats vorliegen, sind die Aufwendungen zu zwölffachen.

Vorräte für den März 2020 kaufte die Gesellschaft bereits im Februar ein (Fr. 15'000). Während der Betriebsschliessung entstand deshalb kein weiterer Warenaufwand. Das führt zu folgender Rechnung:

²⁰ Botschaft des Bundesrates vom 23. Februar 1983 über die Revision des Aktienrechts, BBl 1983 II, 745 ff., 927; siehe BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 770a, mit zutreffendem Hinweis auf die Notwendigkeit einer simplifizierten Zwischenerfolgsrechnung.

²¹ BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 770a, empfiehlt einen Anhang, wenn auch stark vereinfacht.

²² Nach MEYER, 147.

$$\frac{Fr. 85'000}{12 \times (Fr. 35'000 + Fr. 10'000)} \times 365 \text{ Tage}$$

Das Resultat ergibt 57.45. Die Zahl besagt, dass die Gesellschaft das Restaurant für 57 Tage, also knapp zwei Monate, geschlossen halten kann, bevor das Geld ausgeht.

Dieses Ergebnis ist insofern zu korrigieren, als verschiedene Schulden unterschiedliche Fälligkeiten aufweisen: Warenlieferungen müssen in der Regel innert 30 Tagen bezahlt werden, die Löhne sind spätestens am Monatsende auszurichten (Art. 323 Abs. 1 OR). Zudem überlebt auch eine Gesellschaft ohne Liquidität eine gewisse Zeit, da die wenigsten Gläubiger umgehend betreiben und das Betreibungsverfahren ebenfalls Zeit in Anspruch nimmt. Die Formel zur Cash Burn Rate kann die verbleibende Anzahl Tage somit nicht exakt berechnen und bleibt ungenau. Ihr Erkenntniswert allerdings ist nicht zu unterschätzen: Der Verwaltungsrat erhält umgehend die Antwort darauf, ob das Geld bereits in einem Monat ausgeht oder ob der Betrieb noch wenige Wochen weiterbestehen kann.

Der Verwaltungsrat in unserem Beispiel überlegt Folgendes: Die Gesellschaft übersteht die behördliche Schliessung ohne liquiditätssichernde Massnahmen kaum. Die Zeitspanne vom 17. März bis am 19. April 2020 ist zu lang. Zudem muss die Gesellschaft für eine Wiedereröffnung des Restaurants sämtliche Vorräte neu einkaufen, wozu Liquidität nötig ist. Entsprechend verkürzt sich die Anzahl Tage.

Nach diesen Überlegungen kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass die Gesellschaft mit der vorhandenen Liquidität einen geschlossenen Betrieb einen Monat überlebt, zwei hingegen nicht.

2. Häftiger Kapitalverlust und Überschuldung

Art. 725 OR sieht zwei Schwellen vor: Den häftigen Kapitalverlust und die Überschuldung. Beides sind Bilanzgrössen.

Den häftigen Kapitalverlust erleidet eine Gesellschaft, wenn das Eigenkapital kleiner ist als die Hälfte des Aktienkapitals und der gesetzlichen Reserven (Art. 725 Abs. 1 OR).²³ Die Aktiven werden nach Art. 958a Abs. 1 OR zu Fortführungswerten eingesetzt.²⁴

²³ BBl 1983 II, 894; ZK OR AG-HOMBURGER, Art. 725, N 1196.

²⁴ BSK OR II-WÜSTINER, Art. 725, N 22; BÖCKLI, Aktienrecht, § 13 Rz. 735.

Nach dem hälftigen Kapitalverlust tritt die Überschuldung ein, wenn der Wert der Aktiven sowohl zu Fortführungs- wie auch zu Veräusserungswerten tiefer liegt als der Wert der Forderungen der Gesellschaftsgläubiger (Art. 725 Abs. 2 OR).²⁵

In unserem Beispiel erreicht die Gesellschaft den hälftigen Kapitalverlust, sobald das Eigenkapital Fr. 60'000 unterschreitet.²⁶ Die Bewertung der Aktiven ist stets schwierig und hat einen, wenn nicht den wesentlichen Einfluss auf das Finanzbild eines Unternehmens.²⁷

Keine Probleme verursachen die flüssigen Mittel; sie werden zum Nennwert eingesetzt.²⁸ Bereits aber die Bewertung der Vorräte wird anspruchsvoller: Die Gesellschaft hält Lebensmittel für Fr. 60'000 (vorne Abb. 1). Fr. 60'000 entsprechen dem Anschaffungswert (Art. 960a Abs. 1 OR). Zu den Vorräten (Art. 959a Abs. 1 Ziff. 1 lit. d und Art. 960c OR) gehören sowohl Rohmaterialien wie auch unfertige Erzeugnisse (Art. 960c Abs. 2 OR) und damit sämtliche Werkstoffe, die zur Herstellung fertiger Produkte verwendet werden.²⁹ In einem Restaurant zählen die eingekauften Lebensmittel dazu sowie Zwischenprodukte, z.B. Teig oder die Basis für Saucen.

Die COVID-19-Verordnung 2 trat am 13. März 2020 in Kraft und der Bundesrat verordnete mit Ergänzung vom 16. März 2020 die Schliessung sämtlicher Restaurationsbetriebe bis am 19. April 2020.³⁰ Am 17. März 2020 schloss das Restaurant also über Nacht.

Diejenigen Lebensmittel, die nicht haltbar gemacht werden konnten (z.B. durch Einfrieren oder Vakuumieren), waren entweder zu verbrauchen oder wegzuwerfen. Die Vorräte waren folglich nicht mehr Fr. 60'000 wert und der Wert musste berichtigt werden. Was den Zeitpunkt angeht, so ist eine Wertberichtigung bei Eintritt der Werteinbusse zu verbuchen.³¹ Entsprechend war die Bilanzposition *Vorräte* bei Stilllegung des Restaurants nach Art. 960 Abs. 3

²⁵ BBl 1983 II, 927 („Benachrichtigung des Richters bei Überschuldung zu Fortführungs- und Veräusserungswerten“).

²⁶ Das AK beträgt Fr. 120'000. Reserven bildete die neu gegründete Gesellschaft noch keine.

²⁷ „Die Frage der Bewertung gehört damit zu den zentralen Problemstellungen des Rechnungswesens.“ (MEYER, 86).

²⁸ HWP, 127.

²⁹ BÖCKLI, Rechnungslegung, Rz. 896; HÜTTICHE, veb.ch Praxiskommentar, Art. 960c, N 6.

³⁰ Art. 12 Abs. 6 COVID-19-Verordnung 2.

³¹ „Bestehen konkrete Anzeichen für eine Überbewertung von Aktiven (...), so sind die Werte zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.“ (Art. 960 Abs. 3 OR); siehe HWP, 203; BÖCKLI, Rechnungslegung, Rz. 986; HANDSCHIN, Rz. 718.

OR im Wert zu berichtigen. Der Buchwert eines Aktivums wird herabgesetzt als Reaktion auf eine aussergewöhnliche, meist nicht vorausgesehene Wertbeeinträchtigung.³²

Der Verwaltungsrat bewertete die Vorräte per 17. März 2020 neu und entschied, den Betrieb kurzfristig als Take-away weiterzuführen. Damit – so die Schätzung – können die Vorräte bis Ende März für Fr. 10'000 verkauft werden.

Die Bilanzposition wies daher am 17. März 2020 einen berichtigten Wert von Fr. 10'000 auf. Die Abschreibung von Fr. 50'000 stellte einen Verlust dar, der in der Erfolgsrechnung März zu verbuchen war.

Weiter waren in der Erfolgsrechnung die Löhne (Fr. 35'000) und die Miete (Fr. 10'000) zu erfassen. Zudem hatte die Gesellschaft anfangs März für Fr. 5'000 Waren eingekauft. Bis am 16. März 2020 (vor der Schliessung) erwirtschaftete der Betrieb einen Umsatz von Fr. 25'000. Somit präsentierte sich die Erfolgsrechnung für März 2020 folgendermassen:

Abb. 4

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand ³³	55'000	Warenenertrag	25'000
Personalaufwand	35'000		
Miete	10'000	Verlust	75'000
Total	100'000		100'000

Durch den gegenüber dem Februar kleinen Ertrag und der Sonderabschreibung auf den Vorräten erlitt die Gesellschaft im März einen Verlust von Fr. 75'000. Liquiditätswirksam flossen Fr. 25'000 ab;³⁴ zudem reduzierte sich das Gesellschaftsvermögen aufgrund der Abschreibung um Fr. 50'000.

Die Planbilanz per 31. März 2020 sah nach diesen Bewegungen wie folgt aus:

³² BÖCKLI, Rechnungslegung, Rz. 983; MÜLLER/HENRY/BARMETTLER, veb.ch Praxiskommentar, Art. 960, N 28.

³³ Fr. 5'000 (Warenaufwand) + Fr. 50'000 (Wertberichtigung Vorräte).

³⁴ Fr. 25'000 (Warenenertrag) – Fr. 5'000 (Warenaufwand) – Fr. 35'000 (Personalaufwand) – Fr. 10'000 (Mietzins).

Abb. 5

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel ³⁵	60'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	10'000		
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobiliar	40'000	Aktienkapital	120'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 70'000
Total	120'000		120'000

Durch den Verlust im März schmolz der Februar-Gewinn (Fr. 5'000) weg. Die Gesellschaft wies einen Bilanzverlust (oder: Verlustvortrag) von Fr. 70'000 aus.

Die Bilanz per 31. März 2020 brachte drei Erkenntnisse:

(1) Sie bestätigte die Berechnung der Formel zur Cash Burn Rate: Erzielt die Gesellschaft im April und im Mai aufgrund der Betriebsschliessung keinen Umsatz, kann sie die Fixkosten im April zwar noch decken (Fr. 45'000), im Mai hingegen nicht mehr.

(2) Der hälftige Kapitalverlust trat ein: Das Eigenkapital beträgt neu Fr. 50'000³⁶ und liegt damit unter dem Wert des hälftigen Aktienkapitals (Fr. 60'000). Anders formuliert überragt der Bilanzverlust von Fr. 70'000 die Hälfte des Aktienkapitals von Fr. 60'000.

Bildlich gesprochen frisst sich der Verlust im März ins Eigenkapital der Gesellschaft hinein. Zutreffend spricht BÖCKLI von der Pufferfunktion des Eigenkapitals.³⁷ So auch in unserem Fall: Das Eigenkapital absorbierte den Verlust und fing die drohende Überschuldung auf.

(3) Ist das Eigenkapital aufgebraucht, tritt die Überschuldung ein. Diese drohte im Folgemonat April: Bleiben die Fixkosten unverändert, würden im April wieder Fr. 45'000 abfliessen. Das Eigenkapital beträgt dann nur noch Fr. 5'000 und zieht die Gesellschaft in die Überschuldung.

³⁵ Fr. 85'000 (per 29. Februar 2020) + Fr. 25'000 (Ertrag) – Fr. 5'000 (Aufwand für neue Vorräte) – Fr. 35'000 (Personal) – Fr. 10'000 (Miete).

³⁶ Aktiven (Fr. 120'000) minus Schulden (Fr. 70'000) = Aktienkapital (Fr. 120'000) minus Bilanzverlust (Fr. 70'000) = Fr. 50'000.

³⁷ BÖCKLI, Rechnungslegung, Rz. 312; siehe HANDSCHIN, Rz. 388.

3. Sofortmassnahmen: Löhne und Mietzins

a) *Liquiditätssicherung*

Art. 725 Abs. 1 OR verpflichtet den Verwaltungsrat, bei hälftigem Kapitalverlust eine ausserordentliche Generalversammlung einzuberufen, die sogenannte Sanierungsversammlung.³⁸ Unsere drei Verwaltungsratsmitglieder waren sich dessen bewusst und kamen umgehend wieder zusammen. Da sie zugleich sämtliche Aktionäre waren, gilt jede Verwaltungsratssitzung als Universalversammlung nach Art. 701 OR.

Die drei Verwaltungsratsmitglieder/Aktionäre besprachen die Lage. Sie waren sich einig, dass der Untergang drohte und Sparmassnahmen nötig waren.³⁹ Mit Sparmassnahmen galt es, die Fixkosten zu senken und die Liquidität zu schonen. Fixkostenpositionen bestanden zwei: Die Löhne und der Mietzins.

Die Gesellschaft beschäftigte sieben Angestellte, die drei Aktionäre und vier Mitarbeiter. Alle sieben Arbeitsverträge lauteten gleich, waren knapp gefasst und verwiesen auf das OR: Sie galten unbefristet, Probezeit war keine vereinbart.⁴⁰ Die Kündigungsfrist der jungen Arbeitsverhältnisse dauerte einen Monat (Art. 335c Abs. 1 OR). Die Personalkosten betragen Fr. 5'000 pro Mitarbeiter pro Monat.

Der Verwaltungsrat überlegte, sich im März keinen Lohn auszuzahlen. Zudem baten die Mitglieder den Vermieter um Unterstützung. Dieser erklärte sich bereit, der Gesellschaft den Mietzins für März, April und Mail einstweilen zu stunden.

Die zurückbehaltenen Löhne und die gestundeten Mietzinse kamen der Gesellschaft als Liquidität zugute. Allerdings stellten sie eine Schuld dar und waren als Fremdkapital zu verbuchen. Die Erfolgsrechnung blieb entsprechend unverändert (Abb. 4).

Die Verwaltungsratsmitglieder erstellten die Planbilanz per 31. März 2020 neu:

³⁸ BBl 1983 II, 927; BÖCKLI, Rechnungslegungsrecht, Rz. 454; KÄLIN, Rz. 443 ff.

³⁹ Siehe KÄLIN, Rz. 137 ff., Rz. 154 ff.

⁴⁰ Was zulässig ist (Art. 335b Abs. 2 OR; siehe Urteil des Bundesgerichts 4C.278/2003 vom 5. November 2003 E. 2.3).

Abb. 6

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	85'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	10'000	Darlehen Aktionäre ⁴¹	15'000
Anlagevermögen		Darlehen Vermieter ⁴²	10'000
Mobiliar	40'000	Eigenkapital	
EDV	10'000	Aktienkapital	120'000
		Bilanzverlust	- 70'000
Total	145'000		145'000

Die Stundungen der drei Löhne und des Mietzinses erhöhten zwar die Liquidität um Fr. 25'000 und die flüssigen Mittel stiegen von Fr. 60'000 auf Fr. 85'000. Der Bilanzverlust blieb indessen gleich. Die Stundungen bewirkten keine Abnahme der Schulden und der hälftige Kapitalverlust bestand nach wie vor. Das Gesellschaftsvermögen verringerte sich und die Überschuldung drohte. Die Gesellschaft glitt weiterhin dem Konkurs entgegen und weder Mietzinsstundung noch Lohnstundungen halfen dagegen.

b) Kurzarbeit

Ende März beschloss der Bundesrat ein Massnahmenpaket zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen.⁴³ Der Zugang zur Kurzarbeit wurde ausgeweitet und vereinfacht. Die Karenzfrist fiel weg und Kurzarbeitsentschädigung konnte auch für arbeitgeberähnliche Angestellte ausgerichtet werden.⁴⁴ Somit profitierten die drei Aktionäre in unserem Beispiel. Ebenfalls erleichtert wurden die Auszahlungsmodalitäten.⁴⁵

⁴¹ Aufgeschobene Auszahlung der März-Löhne.

⁴² Stundung der März-Miete.

⁴³ Medienmitteilung des Bundesrats vom 20. März 2020 („Coronavirus: Massnahmenpaket zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen“), abrufbar unter <<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen>>.

⁴⁴ Art. 2 und Art. 3 der Verordnung über Massnahmen im Bereich der Arbeitslosenversicherung im Zusammenhang mit dem Coronavirus (COVID-19-Verordnung Arbeitslosenversicherung) vom 20. März 2020 (SR 837.033).

⁴⁵ Art. 6 f. COVID-19-Verordnung Arbeitslosenversicherung.

Da Stundungen der Lohnforderungen und der Mietzinse kein Mittel gegen die drohende Überschuldung waren, beriet der Verwaltungsrat darüber, Kurzarbeitsentschädigung zu beantragen oder Mitarbeiter zu entlassen. Für die Kurzarbeit sprach, dass die Voraussetzungen gelockert wurden und die Gesellschaft umgehend staatliche Hilfe erhält; dagegen sprach, dass die Gesellschaft als Arbeitgeberin das Lohnrisiko nach Ablauf der Kurzarbeitsentschädigung wieder trägt. Der Verwaltungsrat konnte sich nur für das eine oder das andere entscheiden: Kurzarbeitsentschädigung setzt ein ungekündigtes Arbeitsverhältnis voraus (Art. 31 Abs. 1 lit. c AVIG⁴⁶).

Der Verwaltungsrat besprach zunächst, dass die bundesrätlich verordnete Schliessung der verschiedenen Betriebe⁴⁷ einstweilen bis am 19. April 2020 gilt.⁴⁸ Ob die Schliessung verlängert, gelockert oder aufgehoben wird, war Ende März unklar. Der Verwaltungsrat nahm aber an, dass die Schliessung kaum über Monate hin aufrecht erhalten bleibt und dass das Restaurant deswegen in der Zukunft wieder Personal benötigen wird. Zudem war der Verwaltungsrat zufrieden mit den Leistungen der vier Arbeitnehmer und wollte sie weiter beschäftigen.

Kurzarbeit bedeutet eine Änderung des Arbeitsvertrags. Der Arbeitnehmer wird im Ergebnis freigestellt.⁴⁹ Da der Arbeitgeber die Änderung nicht einseitig anordnen kann,⁵⁰ fragte der Verwaltungsrat sämtliche Mitarbeiter an. Alle Mitarbeiter sagten zu und der Verwaltungsrat beantragte Kurzarbeitsentschädigung ab dem 16. März 2020. Für sich selbst beantragten die Verwaltungsratsmitglieder ebenfalls Kurzarbeitsentschädigung, allerdings erst ab 1. April 2020. (Die Verwaltungsratsmitglieder wollten die noch vorhandenen Vorräte verkaufen.) Dann reichte der Verwaltungsrat die Gesuche dem Zürcher Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) ein. Dieses bewilligte die Kurzarbeitsentschädigung von 100% des Arbeitsausfalls für die vier Mitarbeiter für den halben Monat März 2020 und für alle sieben Mitarbeiter ab April 2020 bis Ende Juni.

⁴⁶ Bundesgesetz über die obligatorische Arbeitslosenversicherung und die Insolvenzenschädigung (Arbeitslosenversicherungsgesetz, AVIG) vom 25. Juni 1982 (SR 837.0).

⁴⁷ Siehe die Liste der öffentlich zugänglichen Einrichtungen in Art. 6 Abs. 2 und die Ausnahmen in Abs. 3 der COVID-19-Verordnung 2.

⁴⁸ Art. 12 COVID-19-Verordnung 2.

⁴⁹ GEISER/MÜLLER/PÄRLI, Rz. 512.

⁵⁰ Statt aller ZK OR AV-STAEHELIN, Art. 322, N 44; siehe Art. 33 Abs. 1 lit. d AVIG.

Die Kurzarbeitsentschädigung beträgt 80% des anrechenbaren Verdienstausfalls (Art. 34 Abs. 1 AVIG).⁵¹ Die Regel lautet, dass der Arbeitgeber die Kurzarbeitsentschädigung vorschiesst und den Arbeitnehmern am Zahltagstermin ausrichtet (Art. 37 lit. a AVIG). Danach macht er den Entschädigungsanspruch seiner Arbeitnehmer bei der Kasse geltend (Art. 38 Abs. 1 AVIG). Dieser Ablauf wurde während der Coronavirus-Pandemie insofern umgestellt, als Arbeitgeber die Auszahlung der Kurzarbeitsentschädigung verlangen konnten, ohne sie vorschiessen zu müssen (Art. 6 COVID-19-Verordnung Arbeitslosenversicherung). Die Sozialversicherungsbeiträge (Arbeitnehmer- und Arbeitgeberbeiträge) berechnet auf 100% des vertraglich vereinbarten Lohns muss der Arbeitgeber dennoch einzahlen (Art. 37 lit. c AVIG), die Arbeitgeberanteile werden ihm von der Arbeitslosenkasse aber wieder vergütet (Art. 39 Abs. 2 AVIG).

Für unser Beispiel wird der Einfachheit halber angenommen, dass die Personalkosten auf 80% sinken und – aufgrund des Art. 6 COVID-19-Verordnung Arbeitslosenversicherung – von der Arbeitslosenkasse übernommen werden. Folglich übernimmt die Arbeitslosenkasse für den März 2020 die halben Lohnkosten der Mitarbeiter im Umfang von Fr. 8'000.⁵²

In der zweiten Märzhälfte betrieben die drei Verwaltungsratsmitglieder einen Take-away. Sie erzielten mit den (auf Fr. 10'000 wertberichtigten) Vorräten einen Umsatz von erfreulichen Fr. 20'000.

V. Bilanz und Erfolgsrechnung am 31. März 2020

Mit verbuchter Kurzarbeitsentschädigung sowie dem erreichten Umsatz präsentierte sich die März-Erfolgsrechnung der Gesellschaft neu wie folgt:

⁵¹ Das Geltendmachen der Kurzarbeitsentschädigung ist formularlastig und teilweise anspruchsvoll: Zur Anmeldung z.B. Formular 716.300 (Art. 59 Abs. 2 AVIV); für die Abrechnung Formular 716.303. Die Formulare stehen auf der Webseite <<https://www.arbeit.swiss>> zur Verfügung. Siehe die Wegleitung und die Berechnungsbeispiele in: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (Kurzarbeitsentschädigung. Information für Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen, Ausgabe 2016).

⁵² 80% von Fr. 20'000 / 2.

Abb. 7

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand ⁵³	65'000	Warenertrag ⁵⁴	45'000
Personalaufwand ⁵⁵	33'000	Kurzarbeitsentschädigung ⁵⁶	8'000
Miete	10'000	Verlust	55'000
Total	108'000		108'000

Ausgehend von der Bilanz per 29. Februar 2020 (Abb. 3) sah die Bilanz per 31. März 2020 folgendermassen aus:

Abb. 8

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel ⁵⁷	100'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	0		
Anlagevermögen		Darlehen Vermieter ⁵⁸	10'000
Mobilien	40'000	Eigenkapital	
EDV	10'000	Aktienkapital	120'000
		Bilanzverlust	- 50'000
Total	150'000		150'000

Die Bilanz zeigt, dass die Gesellschaft durch die Kurzarbeitsentschädigung den hälftigen Kapitalverlust abwenden konnte. Der Bilanzverlust beträgt Fr. 50'000

⁵³ Fr. 5'000 (Einkauf) + Fr. 50'000 (Abschreibung) + Fr. 10'000 (Abnahme Restvorräte).

⁵⁴ Umsatz der ersten März-Hälfte (Fr. 25'000) und Umsatz der zweiten März-Hälfte (Fr. 20'000).

⁵⁵ Fr. 15'000 (Lohn Aktionäre) + Fr. 10'000 (halber Märzlohn der vier Mitarbeiter) + Fr. 8'000 (Kurzarbeitsentschädigung).

⁵⁶ 80% von Fr. 10'000.

⁵⁷ Fr. 85'000 (Stand am 29. Februar 2020) + Fr. 45'000 (Warenertrag im März) + Fr. 8'000 (Kurzarbeitsentschädigung im März) - Fr. 5'000 (Wareneinkauf) - Fr. 33'000 (Personalaufwand).

⁵⁸ Stundung der März-Miete.

und der Wert der Aktiven ist Fr. 100'000. Der Wert der Aktiven übersteigt damit den Wert der Hälfte des Aktienkapitals, so dass der hälftige Kapitalverlust per 31. März 2020 nicht mehr bestand.

Der Verwaltungsrat war sich indessen bewusst, dass Ende März 2020 weder die Krise ausgestanden noch die Gesellschaft saniert ist. Da der Bundesrat ankündigte, am 8. April 2020 über weitere Massnahmen zu entscheiden, wurde die nächste Verwaltungsratssitzung auf dieses Datum angesetzt.

VI. Ruhe vor dem Sturm im April 2020

Am 8. April 2020 informierte der Bundesrat die Bevölkerung, dass die Schliessung der Geschäfte und Restaurants um eine Woche verlängert wird, vom 19. April bis zum 26. April 2020. Wie es danach weitergeht, war am 8. April 2020 noch nicht abschätzbar.

Der Verwaltungsrat kam wieder zusammen. Die Mitglieder gingen für die Finanzplanung davon aus (Art. 716a Abs. 1 Ziff. 3 OR), dass das Restaurant den ganzen April geschlossen bleibt.

Die April-Erfolgsrechnung sieht folgendermassen aus:

Abb. 9

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand	0	Warenenertrag	0
Personalaufwand ⁵⁹	28'000	Kurzarbeitsentschädigung	28'000
Miete	10'000	Verlust	10'000
Total	38'000		38'000

Die Bilanz per 30. April 2020 veränderte sich nur um den Verlust von Fr. 10'000.

⁵⁹ 80% von Fr. 35'000 (der Einfachheit halber erhalten die Aktionäre ebenfalls 80% von Fr. 5'000 – anstatt lediglich 80% des maximal versicherten Lohns).

Abb. 10

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	100'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	0	Darlehen Vermieter ⁶⁰	20'000
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobiliar	40'000	Aktienkapital	120'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 60'000
Total	150'000		150'000

Der Bilanzverlust stieg von Fr. 50'000 per 31. März 2020 (Abb. 8) auf Fr. 60'000. Ein hälftiger Kapitalverlust lag knapp nicht vor und auch über Liquidität verfügte die Gesellschaft genügend.

VII. Fortgang der Krise im Mai 2020

1. Erneute Standortbestimmung und Einschätzung der Zukunft

Am 29. April 2020 gab der Bundesrat bekannt, dass ab dem 11. Mai 2020 Restaurants unter Auflagen⁶¹ wieder öffnen dürfen.

Erneut kam der Verwaltungsrat zusammen und freute sich über die planbare Wiedereröffnung. Zeitgleich traten zwei neue Probleme auf:

- (1) Der Kundenberater der Bank rief an. Er erkundigte sich nach der wirtschaftlichen Lage, bat um das Reporting und informierte die Gesellschaft, dass sie auch als Start-up einen COVID-19-Kredit beantragen könne.⁶²

⁶⁰ Gestundete Mietzinse für März und April 2020.

⁶¹ Die einzelnen Gästegruppen bestehen aus maximal 4 Personen oder Familien mit Kindern, die Konsumation erfolgt ausschliesslich sitzend, ein Schutzkonzept liegt vor und kann eingehalten werden (Art. 6 Abs. 3bis und Art. 6a Verordnung 2 über Massnahmen zur Bekämpfung des Coronavirus [COVID-19] [COVID-19-Verordnung 2] [Transitionsschritt 2: Schulen und Einkaufsläden sowie Sportbereich]; Änderung vom 29. April 2020; AS 2020 1499).

⁶² Art. 3 Abs. 1 lit. a Verordnung zur Gewährung von Krediten und Solidarbürgschaften in Folge des Coronavirus (Verordnung zur Gewährung von Krediten und Solidarbürgschaften infolge des Coronavirus [COVID-19-Solidarbürgschaftsverordnung, Covid-19-SBüV] vom 25. März 2020, SR 951.261).

- (2) Die Gesellschaft musste neue Waren einkaufen und ging – wie zu Beginn – von Kosten von Fr. 60'000 aus (vorne Abb. 1). Dieser Einkauf belastete die Liquidität.⁶³

Von der Bank hatte sich die Gesellschaft nach Gründung Fr. 70'000 geliehen, in Form eines festen Vorschusses⁶⁴ (Abb. 1). Zur Sicherung des Kredits bürgten die drei Aktionäre solidarisch mit der Gesellschaft.⁶⁵

Die Gesellschaft verpflichtete sich der Bank gegenüber, während der Vertragslaufzeit stets ein wirtschaftliches Eigenkapital⁶⁶ von Fr. 80'000 zu halten. Zudem enthielt der Vertrag Regeln zum sogenannten *Reporting*. Damit gemeint war die Pflicht der Gesellschaft, die Bank kontinuierlich über ihre wirtschaftliche Lage zu unterrichten. Vereinbart wurden ein quartalsweises sowie halbjährliches Reporting, erstmals Ende Juni 2020. Die Gesellschaft hatte zugesagt, der Bank regelmässig Finanzkennzahlen zu liefern.⁶⁷

Der Verwaltungsrat ging davon aus, dass die Bank demnächst weitere Sicherheiten verlangt oder die Kündigung des Darlehensvertrags androht, in jedem Fall aber der Gesellschaft die Inanspruchnahme eines COVID-19-Kredits empfiehlt. Die Gesellschaft könnte einen zinsfreien Bankkredit von Fr. 50'000 beantragen und sich so Liquidität beschaffen.⁶⁸

Für die Beurteilung des künftigen Liquiditätsbedarfs traf der Verwaltungsrat Annahmen: Er schätzte, dass bei Wiedereröffnung des Restaurants die Menschen im ersten Moment öfters auswärts essen, wobei aufgrund der Abstandsregeln aber weniger Gäste bedient werden können. Trotz dieser Unsicherheit

⁶³ Während der Einkauf zugleich bilanzneutral ist: Ein Aktivum (flüssige Mittel) wird eingetauscht gegen ein anderes (Vorräte) vom selben Wert, so dass ein Aktivtausch vorliegt.

⁶⁴ Auch „Festkredit“, bei dem es sich rechtlich um ein Darlehen handelt (ABEGG ET AL., 131).

⁶⁵ Solidarbürgschaft nach Art. 496 OR (ABEGG ET AL., 278 f.).

⁶⁶ Als „wirtschaftliches Eigenkapital“ definieren die Kreditverträge meist den Summenwert von Aktienkapital, Reserven, Gewinnvortrag und nachrangigen Aktionärsdarlehen.

⁶⁷ Das Reporting pro Monat oder pro Quartal enthält in der Regel den Warenlagerbestand, Übersichten über Debitoren, Kreditoren und den geplanten Einkauf (Betrag und Fälligkeit), sowie eine Meldung des Monatsumsatzes mit Soll/Ist-Vergleich. Das halbjährliche Reporting umfasst oft einen Halbjahresabschluss bestehend aus Soll/Ist-Vergleich von Umsatz und EBITA. Das Jahresreporting beinhaltet regelmässig den Jahresabschluss und – sofern die Gesellschaft revidiert wird – den Revisionsbericht.

⁶⁸ Art. 7 Abs. 2 COVID-19-Solidarbürgschaftsverordnung; siehe Erläuterungen zur COVID-19-Solidarbürgschaftsverordnung, 11 f.: Anstatt dem Umsatzerlös für ein Jahr geht Art. 7 Abs. 2 für neu gegründete Gesellschaften von 10% des Dreifachen der Jahresnettolohnsumme aus (10% von 12 x Fr. 35'000 x 3), wobei der Betrag das Total von Fr. 500'000 nicht übersteigen kann.

entschied sich der Verwaltungsrat, für Fr. 60'000 Vorräte einzukaufen, also gleich viel wie für die Eröffnung, und alle sieben Arbeitnehmer zu beschäftigen. Der Verwaltungsrat ging davon aus, dass die Gesellschaft an den erfolgreichen Eröffnungsmonat Februar 2020 anknüpfen kann. Den Umsatz schätzte der Verwaltungsrat im (verkürzten) Mai 2020 auf Fr. 40'000 und plante gestützt auf diese Annahme die Mai-Erfolgsrechnung und die Bilanz per 31. Mai 2020. Diese Hochrechnungen bildeten dann die Grundlage für die weitere Planung:

Abb. 11

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand	15'000	Warenertrag	40'000
Personalaufwand	35'000		
Miete	10'000	Verlust	20'000
Total	60'000		60'000

Abb. 12

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel ⁶⁹	45'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte ⁷⁰	45'000	Darlehen Vermieter ⁷¹	30'000
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobiliar	40'000	Aktienkapital	120'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 80'000
Total	140'000		140'000

Aufgrund des Periodenverlusts erlitt die Gesellschaft wiederum einen hälftigen Kapitalverlust: Das Eigenkapital betrug Fr. 40'000 und lag damit unter dem Wert der Hälfte des Aktienkapitals.

⁶⁹ Fr. 100'000 (flüssige Mittel am 30. April 2020) – Fr. 60'000 (Wareneinkauf) – Fr. 35'000 (Personalaufwand) + Fr. 40'000 (Warenertrag).

⁷⁰ Von den eingekauften Vorräten wurden Waren für Fr. 15'000 verbraucht.

⁷¹ Gestundete Mietzinse für März, April und Mai 2020.

2. Pro und contra des COVID-19-Kredits

Bevor sich der Verwaltungsrat mit dem festen Vorschuss der Bank befasste, diskutierte er die Möglichkeit eines COVID-19-Kredits. Die Gesellschaft schätzte ihre Liquidität per Ende Mai auf Fr. 45'000. Im Juni allerdings würden wiederum Löhne fällig werden (Fr. 35'000) und Miete (Fr. 10'000); ferner sind neue Vorräte einzukaufen (Fr. 15'000) – und das Vermieterdarlehen (Fr. 30'000) wird zur Rückzahlung fällig. Im Juni entsteht somit ein Liquiditätsbedarf von Fr. 90'000. Aus den vorhandenen Mitteln kann dieser Bedarf nicht gedeckt werden; somit muss der Umsatz die benötigte Liquidität in die Kasse bringen.

Der Verwaltungsrat diskutierte, ob im Juni weniger Leute auswärts essen und die Gefahr, dass die Restaurants aufgrund einer neuen Krankheitswelle erneut schliessen müssen. Die Gesellschaft sass auf einem dünnen Liquiditätspolster und dieses sprach für die Inanspruchnahme eines COVID-19-Kredits. Der geliehene Betrag würde zudem für die Berechnung der Schwellenwerte in Art. 725 OR nicht als Fremdkapital berücksichtigt (Art. 24 COVID-19-Solidarbürgschaftsverordnung). Aber die Verschuldung der Gesellschaft nähme zu. Auch dürfte der COVID-19-Kredit nicht zur ausserordentlichen Rückzahlung des bestehenden Bankkredits (Refinanzierung) verwendet werden (Art. 6 Abs. 3 lit. b COVID-19-Solidarbürgschaftsverordnung). Und letztlich wäre der Kredit bilanzneutral; d.h., dass durch die Auszahlung die Aktiven (flüssige Mittel) um Fr. 50'000 zunehmen, die Passiven (Bankschulden) aber um denselben Betrag ebenfalls. Somit würde der Kredit nicht helfen, das im Bankvertrag vereinbarte wirtschaftliche Eigenkapital zu erreichen: Der Bilanzverlust bliebe gleich aufgrund der Erhöhung der Aktiven und der Passiven.

Der Verwaltungsrat beschloss, auf einen COVID-19-Kredit zu verzichten und andere Finanzierungslösungen zu suchen.

3. Innenfinanzierung

a) Kapitalschnitt

Die Verwaltungsratsmitglieder und Aktionäre fragten sich, ob die Sanierung mit eigenem Geld möglich ist. Der erste Aktionär könnte der Gesellschaft Liquidität von Fr. 30'000 zur Verfügung stellen, der zweite Aktionär Fr. 15'000. Der dritte Aktionär besass zu wenig eigenes Vermögen und konnte sich nicht beteiligen.

Damit entfiel bereits eine Sanierungsmassnahme: der Kapitalschnitt. Beim Kapitalschnitt wird das Aktienkapital auf null herabgesetzt und anschliessend

neu einbezahlt (Art. 732a OR).⁷² Das Aktienkapital betrug Fr. 120'000, was verteilt auf drei Aktionäre je Fr. 40'000 ausmacht. Aufgrund der finanziellen Verhältnisse der drei Aktionäre wurde der Kapitalschnitt nicht weiter besprochen.

b) *Ablösung der kreditgebenden Bank*

Da die Aktionäre gemeinsam Fr. 45'000 für die Sanierung aufbringen konnten, entfiel auch die Möglichkeit, den Bankkredit zu kündigen und der Gesellschaft einen Betriebskredit selbst zur Verfügung zu stellen. Rechnerisch wäre zwar denkbar gewesen, die Hälfte des Kredits zurückzuzahlen und durch Aktionärsdarlehen zu ersetzen, doch auch dadurch hätte sich die Liquidität nicht verbessert.

Die Ablösung eines alten Kreditgebers kommt grundsätzlich nur infrage, wenn die Überschuldung droht und der neue Gläubiger, z.B. ein Aktionär, zu einem Rangrücktritt bereit ist und der alte Gläubiger dies ablehnt. Da im vorliegenden Beispiel die Überschuldung noch nicht unmittelbar bevorsteht, bringt die Ablösung des halben Bankkredits kaum einen Vorteil.⁷³

c) *Kapitalzuschuss oder Sanierungsdarlehen*

Die Aktionäre diskutierten folglich Zuschüsse und Sanierungsdarlehen.

Unter einem Kapitalzuschuss versteht man einen Betrag, der meist von einem Gläubiger *à fonds perdu* an die Gesellschaft gezahlt wird.⁷⁴ Ein Sanierungsdarlehen wird einem Schuldner zum besonderen Zweck der Sanierung gewährt und kann privilegiert zurückbezahlt werden.⁷⁵

Die Verwaltungsratsmitglieder verwarfen die Idee der Kapitalzuschüsse, da diese zu unterschiedlichen Sanierungsbeiträgen ohne Gegenleistung führen und dies als ungerecht empfunden wurde. Der Verwaltungsrat erstellte daher eine Bilanz unter Berücksichtigung von Sanierungsdarlehen über Fr. 20'000 und Fr. 15'000. Die Bilanz würde sich per 31. Mai 2020 wie folgt präsentieren:

⁷² BGE 138 III 204.

⁷³ Allenfalls denkbar ist eine Zinsersparnis, wenn die kreditgebenden Aktionäre der Gesellschaft das Kapital zinsfrei zur Verfügung stellen.

⁷⁴ KÄLIN, Rz. 220 ff., mit Hinweisen; zur Verbuchung HANDSCHIN, Rz. 850; zur steuerrechtlichen Erfassung BSK DBG-HELBING/FELBER, Art. 67, N 52 ff., N 54.

⁷⁵ BGE 134 III 452 E. 5.2 f.; BGE 99 III 27 E. 5; MÜLLER, Rz. 114 ff.; EMMENEGGER, 157 ff.

Abb. 13

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	90'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	45'000	Darlehen Vermieter	30'000
		Darlehen Aktionäre	45'000
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobilien	40'000	Aktienkapital	120'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 80'000
Total	185'000		185'000

Der Bilanzverlust von Fr. 80'000 würde trotz Sanierungsdarlehen bestehen bleiben. Die Gesellschaft benötigte folglich Eigenkapital. Da die beiden Aktionäre, die Geld zur Verfügung stellen könnten, zu Zuschüssen nicht bereit waren, besprachen die Verwaltungsratsmitglieder die Möglichkeit eines Debt Equity Swaps.

d) Debt Equity Swap

Der Debt Equity Swap bezeichnet die Umwandlung von Fremd- in Eigenkapital: Die Gesellschaft erhöht ihr Gesellschaftskapital und der Geldgeber erhält Gesellschaftsanteile als Gegenleistung für das Geld, das er in die Gesellschaft einzahlte.⁷⁶

Die Verwaltungsratsmitglieder/Aktionäre in unserem Beispiel einigten sich auf einen Debt Equity Swap. Diejenigen Aktionäre, die der Gesellschaft Geld zur Verfügung stellten, sollten mehr Aktien erhalten. Sie partizipierten damit unmittelbar am künftigen Erfolg oder Misserfolg der Gesellschaft.

Die Gesellschaft führte eine Kapitalerhöhung durch (Art. 650 OR) und erhöhte das Aktienkapital von Fr. 120'000 auf Fr. 165'000. Die Bezugsrechte wurden ausgeschlossen (Art. 704 Abs. 1 Ziff. 6 OR) und die Liberierung der Aktien geschah durch Verrechnung.⁷⁷

⁷⁶ Im Einzelnen KÄLIN, Rz. 187 ff.

⁷⁷ Zur Werthaltigkeit der Verrechnungsforderung siehe Botschaft des Bundesrates vom 23. November 2016 zur Änderung des Obligationenrechts (Aktienrecht), BBl 2017, 399 ff., 463.

Nach dem Debt Equity Swap sah die Bilanz per 31. Mai 2020 folgendermassen aus:

Abb. 14

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	90'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	45'000	Darlehen Vermieter	30'000
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobilien	40'000	Aktienkapital	165'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 80'000
Total	185'000		185'000

Das Aktienkapital betrug neu Fr. 165'000. Das Eigenkapital stieg um Fr. 45'000 auf Fr. 85'000. Ein hälftiger Kapitalverlust bestand nicht mehr und die Gesellschaft erfüllte die Bedingung der Bank bezüglich Mindesthöhe des wirtschaftlichen Eigenkapitals.

VIII. Einstweiliger Abschluss im Juni 2020

i. Erfolgsrechnung, Bilanz und die Folgen

Auch im Juni konnte die Gesellschaft noch nicht an den Erfolg im Februar 2020 anknüpfen. Das Restaurant erzielte einen Umsatz von Fr. 55'000. Vorräte wurden im Wert von Fr. 15'000 verbraucht und im gleichen Umfang wieder eingekauft.

Der Vermieter offerierte, den Betrag der gestundeten Mietzinse für die Monate März, April und Mai (Fr. 30'000) um insgesamt Fr. 5'000 zu reduzieren (unter der Bedingung, dass die Gesellschaft die Schuld umgehend begleicht). Der Verwaltungsrat nahm das Angebot an. Die Erfolgsrechnung für den Juni sah so aus:

Abb. 15

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand	15'000	Warenertrag	55'000
Personalaufwand	35'000	Ausserordentlicher Ertrag	5'000
Miete	10'000	Gewinn/Verlust	0
Total	60'000		60'000

Als Folge präsentiert sich die Bilanz per 30. Juni 2020 folgendermassen:

Abb. 16

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel ⁷⁸	60'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	45'000	Darlehen Vermieter	0
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobiliar	40'000	Aktienkapital	165'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 80'000
Total	155'000		155'000

Durch den Umsatz im Juni 2020 schrumpfte die Bilanz auf Fr. 155'000. Der Bilanzverlust blieb gleich und das Eigenkapital betrug weiterhin Fr. 85'000. Eine Überschuldung drohte nicht mehr und auch ein hälftiger Kapitalverlust lag ausser Reichweite.

Der Verwaltungsrat war sich indessen bewusst, dass lediglich durch den Forderungsverzicht des Vermieters ein neutrales Ergebnis erzielt wurde. Sollte es nicht gelingen, in der nächsten Zeit Gewinne zu erwirtschaften, würde die Gesellschaft umgehend wieder Richtung Kapitalverlust und Überschuldung rutschen. Schweren Herzens beschloss der Verwaltungsrat daher, zwei Mitarbeiter zu entlassen und beim Vermieter auf dem Verhandlungsweg zu versuchen, den Mietzins dauerhaft zu senken.

⁷⁸ Fr. 90'000 (Stand am 31. Mai 2020) – Fr. 25'000 (um Fr. 5'000 reduzierte Mietzinsschuld März, April und Mai) – Fr. 15'000 (Wareneinkauf) – Fr. 35'000 (Personalaufwand) – Fr. 10'000 (Miete Juni) + Fr. 55'000 (Warenertrag).

2. Aussicht und Ergebnis

Das Restaurant hielt der Coronakrise stand, eine sanierte Gesellschaft lag aber noch nicht vor. Zum einen blieb unklar, ob die Behörden erneut Schliessungen anordnen, zum anderen war der Umsatz in den kommenden Wochen und Monaten schwer zu prognostizieren. Zum Zeitpunkt des Fertigstellens dieses Aufsatzes am 30. September 2020 ist die Zukunft unsicher.

Die Gesellschaft war zudem nicht mehr die gleiche: Das Aktionariat veränderte sich und die drei Gründer waren neu unterschiedlich beteiligt. Der erste Aktionär besass 40 Aktien, der zweite 55 und der dritte 60. Aufgrund dieser weiterhin recht gleichmässigen Aktienstreuung blieben die Kräfteverhältnisse weiterhin ähnlich, haben sich aber verschoben.

Erkenntnisse sind die folgenden: (1) Liquidität und Vermögen sind zweierlei. Auch im diskutierten Beispiel zeigt sich, wie stark die Liquidität in einer Sanierungssituation zu beachten ist. (2) Die Sanierung verändert eine Gesellschaft praktisch immer, entweder auf der Eigenkapital- oder der Fremdkapitalseite. (3) Verluste sind und bleiben das wichtigste Krisenmerkmal. (4) Der COVID-19-Kredit kann sich als Bumerang erweisen, wenn zwar der Betrieb aufrechterhalten wird, die Fixkosten das Geld aber verbrennen. Diesfalls resultiert kein Mehrwert für die Schuldnerin und die Verschuldung steigt an.

Literaturverzeichnis

- ABEGG PHILIPP ET AL., Schweizerisches Bankenrecht, 4. A., Zürich/Basel/Genf 2019.
- Basler Kommentar, Bundesgesetz über die direkte Bundessteuer (DBG), in: Zweifel Martin/Beusch Michael (Hrsg.), 3. A., Basel 2017 (zit. BSK DBG-BEARBEITER, Art. XX, N YY).
- Basler Kommentar, Obligationenrecht II, in: Honsell Heinrich/Vogt Nedim Peter/Watter Rolf (Hrsg.), 5. A., Basel 2016 (zit. BSK OR II-BEARBEITER/in, Art. XX, N YY).
- BOEMLE MAX/LUTZ RALF, Der Jahresabschluss, 5. A., Zürich 2008.
- BÖCKLI PETER, Schweizer Aktienrecht, 4. A., Zürich/Basel/Genf 2009 (zit. BÖCKLI, Aktienrecht).
- BÖCKLI PETER, OR-Rechnungslegung, 2. A., Zürich/Basel/Genf 2019 (zit. BÖCKLI, Rechnungslegung).
- EMMENEGGER SUSAN, Das Sanierungsdarlehen, in: Emmenegger Susan (Hrsg.), Kreditrecht, Schweizerische Bankrechtstagung 2010, Basel 2010, 153-189.
- GEISER THOMAS/MÜLLER ROLAND/PÄRLI KURT, Arbeitsrecht in der Schweiz, 4. A., Bern 2019.
- HANDSCHIN LUKAS, Rechnungslegung im Gesellschaftsrecht, 2. A., Basel 2016.
- KÄLIN OLIVER, Die Sanierung der Aktiengesellschaft, Zürich/Basel/Genf 2016.
- MEYER CONRAD, Finanzielles Rechnungswesen, 4. A., Zürich 2020.

MÜLLER KARIN, Eigenkapitalersetzende Darlehen, Dogmatische Grundlagen und praktische Konsequenzen, Habil., Bern 2014.

Rechnungslegung nach Obligationenrecht, veb.ch Praxiskommentar, in: Pfaff Dieter et al. (Hrsg.), 2. A., Zürich 2019 (zit. BEARBEITER, veb.ch Praxiskommentar, Art. XX, N YY).

SCHELLENBERG ALDO C., Rechnungswesen, 4. A., Zürich 2010.

Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung, Band „Buchführung und Rechnungslegung“, Zürich 2014 (zit. HWP).

THOMMEN JEAN-PAUL, Betriebswirtschaft und Management, 10. Aufl., Zürich 2016.

Zürcher Kommentar, Obligationenrecht, Die Aktiengesellschaft, Der Verwaltungsrat, Art. 707-726 OR, in: Tanner Brigitte et al. (Hrsg.), Zürich 1997 (zit. ZK OR AG-BEARBEITER, Art. XX, N YY).

Zürcher Kommentar, Obligationenrecht, Die Miete, Vorbemerkungen zum 8. Titel (Art. 253-273c OR), Art. 252-265 OR, in: Higi Peter/Bühlmann Anton/Wildisen Christoph (Hrsg.), 5. A., Zürich/Basel/Genf 2019 (zit. ZK OR-BEARBEITER, Art. XX, N YY).