



EuropaInstitut

AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH

Assoziiertes Institut der Universität Zürich & Kooperationspartner der ETH Zürich
RECHT BERATUNG WEITERBILDUNG

Buchhalterische Darstellung von Sanierungs- massnahmen am praktischen Beispiel

Dr. Oliver Kälin

www.kaelin.legal

Sachverhalt

- > «Longum iter est praecepta, breve et efficax per exempla.» (Lucius Annaeus Seneca, 4 v.Chr. - 65 n.Chr.).
- > 16. Januar 2020: Gründung einer Aktiengesellschaft für den Betrieb eines Restaurants in der Stadt Zürich.
- > Aktienkapital: Fr. 120'000, voll liberiert.
- > 120 Aktien mit einem Nennwert à Fr. 1'000.
- > 3 Aktionäre (zugleich VR-Mitglieder) mit je 40 Aktien.
- > Total 7 Arbeitnehmer: 3 Aktionäre und 4 zusätzliche Mitarbeiter (Arbeitspensa von je 100%).

Bilanz am 31. Januar 2020

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

Erfolgsrechnung Februar 2020

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

Bilanz per 29. Februar 2020

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

COVID-19: Restaurantschliessung am 17. März 2020

> Wann geht der Gesellschaft das Geld aus?

> Cash Burn Rate:
$$\frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{liquiditätswirksame Aufwendungen}} \times 365 \text{ Tage}$$

(nach Conrad Meyer: Finanzielles Rechnungswesen, 3. Aufl., Zürich 2017)

> Beispiel:
$$\frac{\text{Fr.}85'000}{12 \times (\text{Fr.}35'000 + \text{Fr.}10'000)} \times 365 \text{ Tage} = 57 \text{ Tage}$$

Standortbestimmung am 17. März 2020

- > COVID-19-Verordnung 2: Sofortige Schliessung des Betriebs bis am 19. April 2020.
- > Ertrag im März (bis am 17. März 2020): Fr. 25'000.
- > Art. 960 Abs. 3 OR: Wertberichtigung der Vorräte (von Fr. 60'000 auf Fr. 10'000).
- > Märzlöhne (Fr. 35'000) und Märzmiete (Fr. 10'000).

Erfolgsrechnung vom 1. bis 16. März 2020

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand ¹⁾	55'000	Warenertrag	25'000
Personalaufwand	35'000		
Miete	10'000	Verlust	75'000
Total	100'000		100'000

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

Planbilanz 1 per 31. März 2020

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	60'000 ¹⁾	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	10'000		
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobilien	40'000	Aktienkapital	120'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 70'000
Total	120'000		120'000

- 1) 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).

Planbilanz 2 per 31. März 2020

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	85'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	10'000	Darlehen Aktionäre ¹⁾	15'000
Anlagevermögen		Darlehen Vermieter ²⁾	10'000
Mobilien	40'000	Eigenkapital	
EDV	10'000	Aktienkapital	120'000
		Bilanzverlust	- 70'000
Total	145'000		145'000

1) Aufgeschobene Auszahlung der März-Löhne.

2) Stundung der März-Miete.

Erfolgsrechnung vom 1. bis 31. März 2020

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand ¹⁾	65'000	Warenertrag ³⁾	45'000
Personalaufwand ²⁾	33'000	Kurzarbeitsentschädigung ⁴⁾	8'000
Miete	10'000	Verlust	55'000
Total	108'000		108'000

- 1) Fr. 5'000 (Einkauf) + Fr. 50'000 (Abschreibung) + Fr. 10'000 (Abnahme Restvorräte).
- 2) Fr. 15'000 (Lohn Aktionäre) + Fr. 10'000 (halber Märzlohn der vier Mitarbeiter) + Fr. 8'000 (Kurzarbeitsentschädigung).
- 3) Umsatz der 1. März-Hälfte (Fr. 25'000) und Umsatz der 2. März-Hälfte (Fr. 20'000).
- 4) 80% von Fr. 10'000.

Bilanz per 31. März 2020

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel ¹⁾	100'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	0		
Anlagevermögen		Darlehen Vermieter	10'000
Mobilien	40'000	Eigenkapital	
EDV	10'000	Aktienkapital	120'000
		Bilanzverlust	- 50'000
Total	150'000		150'000

1) Fr. 85'000 (Stand am 29. Februar 2020) + Fr. 45'000 (Warenenertrag im März) + Fr. 8'000 (Kurzarbeitsentschädigung im März) – Fr. 5'000 (Wareneinkauf) – Fr. 33'000 (Personalaufwand).

Erfolgsrechnung April 2020

Aufwand	CHF	Ertrag	CHF
Warenaufwand	0	Warenertrag	0
Personalaufwand	28'000 ¹⁾	Kurzarbeitsentschädigung	28'000
Miete	10'000	Verlust	10'000
Total	38'000		38'000

- 1) 80% von Fr. 35'000 (der Einfachheit halber erhalten die Aktionäre ebenfalls 80% von Fr. 5'000 – anstatt lediglich 80% des maximal versicherten Lohns).

Bilanz per 30. April 2020

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel	100'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	0	Darlehen Vermieter ¹⁾	20'000
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobilien	40'000	Aktienkapital	120'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 60'000
Total	150'000		150'000

1) Gestundete Mietzinse für März und April 2020.

Erneute Standortbestimmung am 29. April 2020

- > Ab dem 11. Mai 2020 dürfen Restaurants unter Auflagen wieder öffnen.
- > COVID-19-Kredit / COVID-19-Solidarbürgschaftsverordnung.
- > Bank verlangt «wirtschaftliches Eigenkapital» von Fr. 80'000 und «Reporting».
- > Neuer Wareneinkauf nötig.

Erfolgsrechnung Mai 2020

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

Planbilanz 1 per 31. Mai 2020

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel ¹⁾	45'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte ²⁾	45'000	Darlehen Vermieter ³⁾	30'000
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobilien	40'000	Aktienkapital	120'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 80'000
Total	140'000		140'000

- 1) Fr. 100'000 (flüssige Mittel am 30. April 2020) – Fr. 60'000 (Wareneinkauf) – Fr. 35'000 (Personalaufwand) + Fr. 40'000 (Warenertrag).
- 2) Von den eingekauften Vorräten wurden Waren für Fr. 15'000 verbraucht.
- 3) Gestundete Mietzinse für März, April und Mai 2020.

Planbilanz 2 per 31. Mai 2020 (Sanierungsdarlehen)

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

Bilanz per 31. Mai 2020 (Debt Equity Swap)

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

Erfolgsrechnung Juni 2020

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

Bilanz per 30. Juni 2020

Aktiven	CHF	Passiven	CHF
Umlaufvermögen		Fremdkapital	
Flüssige Mittel ¹⁾	60'000	Darlehen Bank	70'000
Vorräte	45'000	Darlehen Vermieter	0
Anlagevermögen		Eigenkapital	
Mobilien	40'000	Aktienkapital	165'000
EDV	10'000	Bilanzverlust	- 80'000
Total	155'000		155'000

1) 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 (Warenenertrag).

Erkenntnisse

- > Liquidität und Vermögen sind zweierlei.
- > Die Sanierung verändert die Gesellschaft praktisch immer, entweder auf der Eigenkapital- oder der Fremdkapitalseite.
- > Verlust als wichtigstes Krisenmerkmal.
- > COVID-19-Verordnungen: Staatshilfe (+) und Planungsunsicherheit (-).

Herzlichen Dank
