

## Sanierung – wie gelingt der Turnaround?



Lucio Quaresima  
Mandatsleiter



Roland Schnyder  
Mandatsleiter

**Aufgrund unterschiedlicher Gründe gibt es immer wieder Unternehmen, die in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Schlüsselkunden oder Marktanteile gehen verloren, Umsätze und Erträge sind rückläufig, die liquiden Mittel werden knapp, die Profitabilität bricht ein und in der Folge zeigt die Bilanz einen Kapitalverlust oder eine Überschuldung. In dieser Situation steht der Verwaltungsrat in der Handlungspflicht. Es müssen Massnahmen ergriffen werden, um die schlechte finanzielle Situation zu beheben. Ziel dieser Sanierungsmassnahmen muss es sein, kurzfristig die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens wieder herzustellen und mittelfristig wieder ausreichend Gewinn zu erwirtschaften, um den Turnaround einzuleiten und die Existenz zu sichern.**

### Gesetzliche Grundlagen

Im Schweizerischen Obligationenrecht (OR) gibt es Kapitalschutzvorschriften, die dem Schutz der Allgemeinheit, der Gläubiger, der Aktionäre und der Gesellschaft selbst dienen. Vom obersten Leitungsorgan wird rechtzeitiges Reagieren gefordert, sobald ein Unternehmen in finanzielle Schieflage gerät.

In Art. 725 des Obligationenrechts sind die zentralen Aufgaben und Pflichten bei der Sanierung geregelt.

- Der Verwaltungsrat wird in Art. 725 OR verpflichtet, die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft dauerhaft und fortlaufend zu überwachen, um rechtzeitig reagieren zu können. Eine drohende Zahlungsunfähigkeit liegt nach geltender Lehre vor, wenn es sehr wahrscheinlich ist, dass die Gesellschaft innerhalb der nächsten acht bis zwölf Monate ihre fälligen finanziellen Verpflichtungen nicht mehr erfüllen kann und klare Anzeichen erkennbar sind, dass die Refinanzierung voraussichtlich nicht mehr stattfinden kann.
- Bei einem hälftigen Kapitalverlust muss der Verwaltungsrat gemäss Art. 725a OR Sanierungsmassnahmen zur Beseitigung des Kapitalverlustes ergreifen oder allenfalls der Generalversammlung beantragen. Zudem müssen Gesellschaften ohne Revisionsstelle die letzte Jahresrechnung vor ihrer Genehmigung durch die Generalversammlung einer eingeschränkten Revision unterziehen.
- Bei einer begründeten Besorgnis einer Überschuldung muss gemäss Art. 725b OR ein Zwischenabschluss zu Fortführungs- und Veräusserungswerten erstellt und durch eine Revisionsstelle geprüft werden.

Eine Überschuldung tritt in der Regel nicht einfach so über Nacht ein, sondern zeichnet sich teilweise über mehrere Jahre mit stetig negativen Ergebnissen ab. Der Gesetzgeber gibt neben den Aufgaben und Pflichten auch eine gewisse Hilfestellung zur kurzfristigen Beseitigung einer Überschuldung. Mögliche Sanierungsmassnahmen werden nachfolgend erläutert.

## Sanierungsmassnahmen

Das Ziel der Sanierung ist die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft wiederherzustellen sowie einen allfälligen Kapitalverlust oder eine Überschuldung zu beseitigen (Bilanzbereinigung). Weiter muss langfristig die Profitabilität nachhaltig gesteigert werden. Um dies zu erreichen, gibt es verschiedene Massnahmen, die ergriffen werden können. Das Hauptaugenmerk liegt vor allem auf den finanziellen Massnahmen, die ihre Wirkung kurz- bis mittelfristig zeigen. Als Massnahmen mit mittel- bis langfristiger Wirkung gelten die organisatorischen Massnahmen. Die bilanziellen Massnahmen dienen nur dazu, um buchmässige Veränderungen vorzunehmen, führen aber nicht zu einem Liquiditätszufluss.

Zu den bilanziellen Massnahmen zählen:

- Auflösung stiller Reserven
- Aufwertung von Grundstücken oder Beteiligungen
- Verrechnung des Bilanzverlustes mit den gesetzlichen Reserven

Zu den finanziellen Massnahmen zählen:

- Forderungsverzichte von Gläubigern oder à-fonds-perdu-Zuschüsse
- Neue oder Erhöhung bestehender Darlehen
- Verkauf nicht betriebsnotwendiges Vermögen
- Kapitalerhöhungen in bar, durch Sacheinlage oder mittels Verrechnungsliberierung (Umwandlung von Fremdkapital in Aktienkapital)
- Sanierungsfusion gem. Art. 6 Fusionsgesetz (FusG)

Zu den organisatorischen Massnahmen zählen:

- Änderung des Geschäftszwecks
- Personelle Änderungen
- Optimierung betrieblicher Abläufe
- Erschliessung neuer Absatzkanäle

Es gilt an dieser Stelle zu erwähnen, dass Deckungsgarantien und Patronatserklärungen keine unmittelbare finanzielle Gesundung bewirken und somit keine Sanierungsmassnahmen darstellen.

## Rangrücktritt

Ein gängiges und oft gesehenes Instrument bei einer Überschuldung ist der Rangrücktritt. Er zählt nicht als Sanierungsmassnahme, sondern dispensiert lediglich von der Überschuldungsanzeige an das Gericht. Bei einem Rangrücktritt treten die Gesellschaftsgläubiger unbeding und unwiderruflich für den Insolvenz- oder Liquidationsfall hinter ungedeckte Forderungen der weiteren Gläubiger im Rang zurück. Er bezweckt entsprechend, Gläubigerausfälle zu verhindern.

Der Rangrücktritt muss zeitlich unbefristet abgeschlossen und mit der Bedingung verknüpft sein, dass er erst dann wieder aufgehoben werden kann, wenn sämtliche Verbindlichkeiten der Gesellschaft durch Aktiven gedeckt sind oder wenn die Rangrücktrittsvereinbarung durch einen anderen in Höhe und Ausgestaltung genügenden Rangrücktritt ersetzt wird (sei dies durch denselben oder durch einen anderen Gläubiger). Die Rangrücktrittsvereinbarung fällt zudem dahin, wenn der Gläubiger auf seine im Rang zurückgestellten Forderungen endgültig verzichtet oder wenn die im Rang zurückgestellten Forderungen zur Liberierung von Aktienkapital oder von Partizipationskapital der Gesellschaft verwendet werden.

Die Aufhebung einer Rangrücktrittsvereinbarung kann vorgenommen werden, wenn bei einer ordentlichen Revision ein zusammenfassender Bericht der Revisionsstelle ohne Erwähnung von Art. 725b OR vorliegt oder in den anderen Fällen ein unabhängiger Prüfer in einem separaten Bericht bestätigt, dass keine Überschuldung im Sinne von Art. 725b OR mehr vorliegt.

Wie erwähnt, ist ein Rangrücktritt keine Sanierungsmassnahme. Daraus lässt sich schliessen, dass die Prüfpflicht für Gesellschaften mit Rangrücktrittsdarlehen und ohne Revisionsstelle bis zur Aufhebung der Rangrücktrittsvereinbarung fortbesteht.

## Steuerliche Auswirkungen der Sanierungsmassnahmen

Steuerlich wird zwischen «echten» und «unechten» Sanierungserträgen unterschieden. Werden die Sanierungsbeiträge von unabhängigen Dritten geleistet, stellen diese für die Gesellschaft einen echten Sanierungsertrag dar. Diese sind erfolgs- respektive gewinnsteuerwirksam. Gleiches gilt für Sanierungsleistungen von Aktionärinnen und Aktionären und nahestehenden Dritten, sofern diese einem Drittvergleich standhalten und geschäftsmässig begründet sind. Unechte Sanierungserträge liegen dann vor, wenn die Leistung nicht dem Drittvergleich standhält oder bloss bilanzielle Massnahmen darstellen. Diese sind erfolgs- und gewinnsteuerunwirksam.

Insbesondere bei Sanierungsleistungen von Schwestergesellschaften sowie Sanierungsfusionen ist Vorsicht geboten, da diese zu geldwerten Leistungen führen können (Gewinn-, Einkommens- sowie Verrechnungssteuerfolgen).

Ferner sind auch allfällige Emissionsabgabefolgen zu prüfen. Dies kann bei Übersanierungen oder beim Verzicht auf eine Verlustausbuchung (bspw. im Zusammenhang mit der Bildung von Reserven aus Kapitaleinlagen) der Fall sein.

## Fazit

Art. 725 OR erläutert die Pflichten des Verwaltungsrats im Falle eines Kapitalverlustes oder einer Überschuldung. Verletzt der Verwaltungsrat seine Pflichten, kann er bei einem Konkursfall persönlich für allfällige Schäden haftbar gemacht werden. Es erscheint deshalb wichtig, dass der Verwaltungsrat die Liquiditäts- und Kapitalsituation der Gesellschaft laufend überwacht und nötigenfalls Sanierungsmassnahmen ergreift. Die steuerlichen Auswirkungen sollten dabei beachtet werden. Gerne unterstützen wir Sie, falls Sie Fragen zu den gesetzlichen Grundlagen oder allfälligen Sanierungsmassnahmen haben.

## Exkurs

Im Kampf gegen missbräuchliche Konkurse treten in der Schweiz ab 1. Januar 2025 schärfere Massnahmen in Kraft. Ein Verzicht auf die eingeschränkte Revision (Opting-out) wird neu nur noch für künftige Geschäftsjahre möglich sein. Der Beginn des Geschäftsjahres mit Opting-out wird neu im Handelsregister veröffentlicht.

# Lufida Revisions AG – Ihr Partner

Die Lufida Revisions AG weist eine langjährige Erfahrung im Bereich Jahresabschlussprüfung, Unterstützung und Beratung von öffentlichen Verwaltungen und KMU mit Tätigkeiten in verschiedenen Branchen aus.

Die Lufida Revisions AG, mit Hauptsitz in Luzern, besteht seit über 40 Jahren und ist stark in der Zentralschweiz verwurzelt. Die lokale Verankerung ist uns sehr wichtig. Durch unsere sieben Standorte können wir unsere Dienstleistungen aus nächster Nähe anbieten. Wir sind überzeugt, dass die Lufida Revisions AG Sie nach Ihren Bedürfnissen optimal unterstützen kann.

Haben Sie Fragen zu unserem Artikel oder weiteren Themen? Rufen Sie uns an. Wir sind gerne für Sie da.

## Ihre Ansprechpartner



### Hansueli Nick

Geschäftsleiter, Mandatsleiter  
Dipl. Wirtschaftsprüfer, Experte Swiss GAAP FER  
Betriebsökonom FH Finance & Banking (BSc)  
CAS Turnaround Management  
041 319 93 26, hansueli.nick@lufida.ch



### Lucio Quaresima

Mandatsleiter  
Dipl. Wirtschaftsprüfer  
Betriebsökonom FH Accounting &  
Controlling (BSc)  
041 319 93 31, lucio.quaresima@lufida.ch



### Christian Bieli

Mandatsleiter  
Dipl. Wirtschaftsprüfer, Experte Swiss GAAP FER  
Betriebsökonom FH Finance & Banking (BSc)  
CAS Financial Management  
041 319 93 28, christian.bieli@lufida.ch



### Roland Schnyder

Mandatsleiter  
lic. rer. pol. (Betriebswirtschaft)  
Experte Swiss GAAP FER  
041 319 93 29, roland.schnyder@lufida.ch



### Beat Fallegger

Mandatsleiter  
Dipl. Treuhandexperte  
041 319 93 24, beat.fallegger@lufida.ch



### Camillo Blum

Assistent Wirtschaftsprüfung  
041 319 93 32, camillo.blum@lufida.ch



### Christian Granert

Mandatsleiter  
Treuhandler mit eidg. Fachausweis  
041 319 93 25, christian.granert@lufida.ch

## Niederlassungen

Hauptstrasse 5, 6281 Hochdorf, 041 914 36 16  
Bodenstrasse 23, 6403 Küssnacht am Rigi, 041 854 35 86  
Hauptstrasse 48, 6170 Schüpfheim, 041 485 71 88  
Achereggstrasse 10, 6362 Stansstad, 041 618 26 36  
Bahnhofstrasse 20, 6210 Sursee, 041 926 79 39  
Oberneuhofstrasse 1, 6340 Baar/Zug, 041 726 56 30

Lufida Revisions AG, Eichwaldstrasse 15, 6002 Luzern, 041 319 93 93, info@lufida.ch, lufida.ch

Mitglied von



EXPERTsuisse zertifiziertes Unternehmen

TREUHAND | SUISSE