

Martin Eltschinger

# Bilanz- und Erfolgsanalyse von KMU

Analyse anhand von Praxisfällen

Durch eine klare Bilanz- und Erfolgsanalyse wird die notwendige Transparenz für eine gründliche Bonitätsbeurteilung geschaffen. Der vorliegende Beitrag behandelt die Abwicklung einer Analyse und zeigt die Systematik anhand von 5 Praxisfällen auf.

## 1) Zweck der Bilanz- und Erfolgsanalyse

Eine detaillierte Bilanz- und Erfolgsanalyse ist die Grundlage für jede Bonitätsbeurteilung bei Kreditgeschäften und gehört als wesentliche Finanzinformation in jeden Businessplan. Durch die Folgen der letzten Rezession verbunden mit den hohen Verlusten im Kredit- und Finanzierungsgeschäft, insbesondere bei Klein- und Mittelbetrieben (KMU) wurde das Augenmerk wieder vermehrt auf eine klar strukturierte Bilanz- und Erfolgsanalyse gerichtet. Zu oft wurde in der Hochkonjunktur auf unbereinigte Zahlen abgestellt, indem beispielsweise überbewertete Liegenschaften, mit Ladenhütern ausgestattete Warenlager, überhöhte angefangene Arbeiten, nicht abschliessend beurteilbare Beteiligungen oder durch Aktionärsaktivdarlehen ausgehöhlte Bilanzen für eine Analyse unkorrigiert herangezogen wurden. Derartige Warnsignale wurden vielfach zu wenig beachtet, was früher oder später zur Sanierung, zum Konkurs oder zur Liquidation der Unternehmung führte.

Wohl hat die Rechnungslegung in der Schweiz mit Einführung des neuen Aktienrechts im Jahre 1992 letztmals Änderungen erfahren. Dadurch sind vor allem die formellen und teilweise auch die materiellen Grundsätze verbessert worden. Hingegen zeigen die ausgewiesenen Zahlen die effektive Situation nicht, wodurch

eine detaillierte Analyse erschwert wird, resp. eine Bereinigung der Zahlen erforderlich macht. Im Vergleich mit einer Rechnungslegung nach FER (Fachempfehlung für Rechnungslegung) bzw. «fair presentation» ist dies ein klarer Mangel.

In der Praxis werden für eine Analyse auch heute leider noch zu oft die aktienrechtlichen und nach dem Vorsichtsprinzip erfassten Zahlen unbereinigt herangezogen, was u.a. bei einer Analyse von Kennzahlen zu Fehlbeurteilungen führen kann. Die handelsrechtlichen Zahlen, die zufolge steuerlicher Optimierungen bei den Abschreibungen oft stille Reserven enthalten, zeigen die tatsächliche Situation nicht. Andererseits decken überbewertete Aktiven,

aktivierte Aufwände oder ungenügend abgrenzte latente Steuern eine bereits kritische Situation, die die Fortführung beeinträchtigen könnte, nicht auf. In diesem Falle hat insbesondere die Revisionsstelle in ihrer Berichterstattung auf die notwendigen Bereinigungen hinzuwirken.

### 1.1) Zielsetzungen:

Die Zielsetzungen der Bilanz- und Erfolgsanalyse können je nach Empfänger unterschiedlich sein. Adressaten einer Jahresrechnung sind beispielsweise:

Adressaten:

- Geschäftsführung
- Revisionsstelle
- Kapitalgeber
- Staat
- Mitarbeiter
- Interessierte Dritte

Zielsetzung:

- Informations- und Führungsinstrument
- Grundlage für die Durchführung der Prüfung
- Entscheidungshilfe für die Beurteilung der Finanzierung/GV
- Prüfung der Steuererklärung (Selbsteinschätzung)
- Informations-, Führungs- und Motivationsinstrument
- Informationsvermittlung

Für die Bewertung der einzelnen Aktiven und Passiven gelten je nach Art und Ziel-



Martin Eltschinger, dipl. Wirtschaftsprüfer, dipl. Bankfachmann, Mitglied der Geschäftsleitung Schweiz. Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, Dozent und Prüfungsexperte an der Schweiz. Akademie für Wirtschaftsprüfung,  
E-mail: meltschinger@sgh.ch

setzung der Bilanz auch unterschiedliche Bewertungsgrundsätze. Zu unterscheiden sind drei verschiedene Bilanzen und Bewertungen:

Handelsrechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Bewertung der Bilanz.

### 1.2) Handelsrechtliche (kaufmännische) Bewertung

Das OR stellt Höchstbewertungsvorschriften auf und bei der Aktiengesellschaft gilt das Imparitätsprinzip. Die tatsächlichen Werte können, so als Folge der Inflation, über den Anschaffungswert steigen. Schon dadurch können stille Reserven (Zwangsreserven) entstehen, so insbesondere auf Sachanlagen, Beteiligungen und immateriellen Werten. Die handelsrechtliche Bilanz ist die offizielle Jahresbilanz. Die darin enthaltenen Werte sind die «Buchwerte», die dem Rechnungswesen zu entsprechen haben.

### 1.3) Steuerliche Bewertung

Das Steuerrecht führt zu Mindestbewertungsvorschriften, indem übermässige Abschreibungen, Wertberichtigungen und Rückstellungen nicht zugelassen werden. In der Schweiz gilt zudem das Massgeblichkeitsprinzip, d.h. steuerlich geltend gemachte Abzüge müssen auch handelsrechtlich gebucht sein. Die steuerliche Bewertung erfolgt ausserhalb dem Rechnungswesen statistisch als sog. Steuerbilanz oder auf steueramtlichen Formularen.

### 1.4) Betriebswirtschaftliche Bewertung

Diese rechnet mit Wiederbeschaffungs- oder Veräusserungswerten, je nachdem, ob eine Fortführungs- oder Liquidationswertbetrachtung gilt. Es können auch tiefere Betriebswerte gelten, so bei ungenügender Nutzung oder im Verbund mit anderen Werten (z.B. gilt dies oft für Fabrikliegenschaften). Es gelten hier ähnliche Überlegungen wie bei der Berechnung des Substanzwertes bei der Unternehmensbewertung. Dazu gehört auch die Berücksichtigung latenter Verpflichtungen, wie für Steuern auf un versteuerten Reserven und für vorgesehene Vorsorge-

leistungen. Für viele unternehmerische Entscheidungen kann nur eine betriebswirtschaftliche Bewertung sachgemässe Information bieten. Für eine aussagefähige Bilanz- und Erfolgsanalyse sollte stets von einer betriebswirtschaftlichen Bewertung ausgegangen werden. Eine solche ist auch notwendig für die Kalkulation (Berechnung der kalkulatorischen Abschreibungen und der Materialkosten). Die betriebswirtschaftliche Bewertung ist mit Ausnahme von börsenkotierten und grösseren Firmen – im Gegensatz zur handelsrechtlichen und steuerlichen Bewertung – freiwillig und erfolgt rein statistisch. Börsenkotierte Gesellschaften und grössere Unternehmungen haben allerdings eine Rechnungslegung nach einem bekannten Regelwerk wie FER, IAS oder US GAAP zu erstellen. Bei diesen Regelwerken steht die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise im Vordergrund (fair presentation).

Quelle: Helbling, Carl: Bilanz- und Erfolgsanalyse

## 2. Vorgehen bei der Bilanz- und Erfolgsanalyse

Die einzelnen Schritte des Vorgehens bei der Bilanz- und Erfolgsanalyse sowie die damit angestrebten Zwecke und Ziele sind:

Schritte:

- 1) Gliederung (2.1)
- 2) Bereinigung (2.2)
- 3) Beurteilung (2.3)
- 4) Auswertung (5)

Zweck:

- Vorbereitung der Analyse
- Feststellung der Lage
- Führungs- und Planungsgrundlage

### 2.1) Gliederung

Interne und externe Zwecke  
Die Gliederung der Bilanz und Erfolgsrechnung hängt vom Adressatenkreis ab. Es ist dabei eine Gliederung für interne und – meist in gekürzter Form – eine solche für externe Zwecke, d.h. für die Publizität zu unterscheiden.

- Bei der Gliederung für interne Zwecke geht es darum, den Rechnungsempfängern, also dem Verwaltungsrat, der Geschäftsleitung und bestimmten Stellen in der Unternehmung, einen möglichst klaren und umfassenden Einblick in die wirtschaftliche und finanzielle Lage zu gewähren und die Jahresrechnung als Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensführung zu verbessern.
- Für die Gestaltung der externen Rechnungslegung treten dagegen die betriebswirtschaftlichen Grundsätze in den Hintergrund, wenn kein FER- oder IAS-Abschluss erstellt wird; wegleitend sind dann die handelsrechtlichen Minimalbestimmungen und Überlegungen der Unternehmenspolitik (Informationsfreudigkeit, Erwägungen der Public Relations, Forderungen der Wirtschaftspresse, Publizität von Konkurrenzunternehmen, Dividendenpolitik usw.).

Die Grundlagen über die Mindestgliederungsvorschriften für die Bilanz und Erfolgsrechnung einer AG finden wir OR 663a bzw. OR 663. Sie wurden mit der Einführung des neuen Aktienrechtes im Jahre 1992 wesentlich verbessert. Der Anhang mit verschiedenen Zusatzinformationen dient zur Verbesserung der Transparenz.

### 2.2) Bereinigung

#### 2.2.1) Voraussetzungen

Eine gute Gliederung der Jahresrechnung genügt noch nicht; es sind auch die Bewertung und die Zusammensetzung der einzelnen Posten der Bilanz und Erfolgsrechnung zu überprüfen. Gegebenenfalls sind Neubewertungen vorzunehmen.

#### 2.2.2) Übersicht zu den wichtigsten Wertansätzen

Für die Bewertung der Sachgüter oder der Dienstleistungen stehen verschiedene Wertansätze zur Verfügung.

#### 2.2.2.1) Ertragswert

Heute nimmt der Ertragswert in Bewertungsfragen eine führende Rolle ein. Dabei finden vermehrt zukunftsorientierte und dynamische Bewertungsmethoden

Anwendung, wobei neuerdings der angelsächsische Discounted Cash-Flow-Ansatz (DCF) im Vordergrund steht. Der laufende Nettoertrag wird beziffert (z.B. Mietobjekt, Landwirtschaftsbetrieb, Patent usw.), bzw. geschätzt. Schwierigkeiten bietet oft die Bestimmung des Kapitalisierungszinssfußes oder WACC (Weighted Average Cost of Capital).

Ertragswert = zukünftiger Jahresreingewinn  $\times$  100 / Zinssfuß (WACC)

#### 2.2.2.2) Beschaffungswert

Unter dem Beschaffungswert oder Einstandskostenwert versteht man den Preis, den man bei der Beschaffung bezahlt hat, einschliesslich Bezugskosten, Handänderungskosten, Provisionen usw. Der Vorteil liegt in der genauen Bestimmbarkeit (Faktura), der Nachteil besteht darin, dass es sich um eine Vergangenheitsgrösse handelt.

#### 2.2.2.3) Wiederbeschaffungswert

Der Wiederbeschaffungswert oder Reproduktionskostenwert ist derjenige Preis, den man zahlen muss, um eine wirtschaftlich gleiche Anlage wieder zu beschaffen. Er kann auf gegenwärtigen oder zukünftigen Preisen basieren.

#### 2.2.2.4) Liquidationswert

Der Liquidationswert oder Marktwert wird bei versandbereiten, noch nicht fakturierten Waren angewendet. Zusätzlich gilt er zur Bewertung von nicht mehr benutzten Anlagen oder bei der Auflösung des Geschäftes.

Quelle: Kilgus, Ernst/Meyer, Conrad: Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen.

#### 2.2.2.5) Fazit: Bereinigung zu betriebswirtschaftlichen Werten

Der Aussagewert der durch die Bilanzanalyse gewonnenen Werte ist umso besser, je mehr das der Untersuchung zugrunde liegende Material wirkliche Betriebswerte darstellt.

Ziel einer betriebswirtschaftlichen Bilanzbewertung ist jedoch nicht, den Unternehmenswert aufzuzeigen. Der Wert einer Unternehmung als Ganzes – und daraus abgeleitet der Wert einer Aktie – richtet sich in der Regel nur zu einem Teil nach

dem Substanzwert, vielmehr ist dafür der Ertragswert massgebend. Die Bilanzbewertung ist zwar grundsätzlich aus der Sicht der Unternehmung als Ganzes zu beurteilen, stellt aber selbst keine Unternehmensbewertung dar.

Um die wirklichen Betriebswerte zu erhalten sind somit vor allem zwei Aufgaben durchzuführen:

- 1) Die Bereinigung von stillen Reserven
- 2) Die Bereinigung von periodenfremden, ausserordentlichen und nicht betrieblichen Grössen

#### 2.3) Beurteilung der Unternehmung anhand von Kennzahlen

Zur Beurteilung der Bilanzsituation werden Verhältnisziern und Kennzahlen berechnet. Diese sollen sachgemäss ermittelt und sinnvoll sein. Es hat kein Zweck, eine Unmenge von Quotienten zu bilden, wenn dadurch keine wesentlichen Erkenntnisse gewonnen werden.

Bei der Beurteilung der Bilanzsituation sollte in der Regel von der Bilanz nach Gewinnverwendung ausgegangen werden. Die Gliederung und Bereinigung sowie die Erstellung von Zusatzrechnungen zur Bilanz und Erfolgsrechnung (Geldflussrechnungen, Finanzpläne, Konzernbilanzen und -erfolgsrechnungen, Wertschöpfungsrechnungen, Mehrjahresübersichten usw.) sind selbst schon wichtige Bausteine der Beurteilung.

#### 2.3.1) Vergleiche

Eine Bilanz- und Erfolgsanalyse besteht weitgehend im Vergleichen.

Dabei kann es sich handeln um:

- 1) Zeitvergleiche
- 2) Branchenvergleiche

Ein bedeutender Teil der Analyse besteht in der Erläuterung der wesentlicheren Abweichungen bei den Einzelposten der Bilanz und Erfolgsrechnung gegenüber dem Vorjahr. Gegebenenfalls kann zusätzlich das Vor-Vorjahr zum Vergleich herangezogen werden.

Bei der Bilanz- und Erfolgsanalyse sollen primär untersucht werden:

- 1) Die Finanzlage (Bilanzanalyse)
- 2) Die Ertragslage (ER-Analyse / Rentabilität / Umschlagskennzahlen)

### 3) Die Liquiditätslage (Geldflussrechnung mit Cash flow-Darstellung aus Betrieb, Investition und Finanzierung)

Bei der Beurteilung der Kennzahlen ist stets auf die Besonderheiten des zu analysierenden Unternehmens zu achten. So ist es beispielsweise für die Beurteilung von Saisonbetrieben wichtig, in welche Zeit der Abschluss fällt (u.a. wegen des Warenlagers/Umsatzschwankungen). Aussagen, ob eine Bilanzkennzahl günstig oder ungünstig ist, lassen sich nicht verallgemeinern. Diese sind weitgehend eine Frage der Branche, der Betriebsart, der Anlageintensität, der Absatzstruktur usw. Eine Kennzahl kann für die eine Unternehmung noch angemessen, für die andere bereits ungünstig sein.

Die Begriffe in der Bilanz- und Erfolgsanalyse werden nicht einheitlich gehandhabt und sind vielfach unklar und verwirrend. Es empfiehlt sich hingegen nur die allgemein bekannten Bezeichnungen zu verwenden und im Zweifelsfalle die Begriffe stets zu erläutern.

## 3) Analyse der Ertragslage

### 3.1) Die Analyse der Erfolgsrechnung

Eine Auswertung der Erfolgsrechnung umfasst vier Bereiche:

- Analyse des Ertrages
- Analyse des Aufwandes
- Analyse der Wirtschaftlichkeit
- Analyse des Cash Flows

### 3.2) Analyse des Ertrages

Die Analyse des Ertrages umfasst eine Untersuchung der einzelnen Ertragsposten. Eine solche Auswertung bedingt eine sorgfältige Strukturierung der einzelnen Ertragskomponenten (z.B. nach Kredit- und Barverkäufen, nach Detail- und Engrosverkäufen, nach Warenarten und Produktgruppen usw.).

### 3.3) Analyse des Aufwandes

In gleicher Art und Weise sind auch die Aufwandposten zu gliedern und zu untersuchen. Neben absoluten Zahlen sind im-

mer auch relative Grössen (Verhältniszahlen) zu berechnen.

### 3.4) Analyse der Wirtschaftlichkeit

Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse geht es um Vergleiche zwischen wertmässigem Leistungseinsatz und wertmässigem Leistungsergebnis. Im Warenhandelsbetrieb kommt die Wirtschaftlichkeit vor allem im Bruttogewinn und im EBIT (Earnings before interest and taxes) zum Ausdruck, im Industriebetrieb in erster Linie im EBIT.

### 3.5) Cash Flow

In der Praxis und Theorie existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffsbestimmungen für «Cash Flow». Die wichtigste Interpretation versteht unter «Cash Flow» in der Regel den Geldzufluss aus der betrieblichen oder unternehmerischen Leistung bzw. den Cash Flow oder Geldfluss aus der Betriebstätigkeit. Werden die Investitionen/Desinvestitionen ebenfalls mitberücksichtigt, spricht die Praxis vom freien Cash Flow (Free Cash Flow). Als «Brutto Cash Flow» bezeichnet man diesen Wert vor Abzug der auszuzahlenden Dividende und als «Netto Cash Flow» nach Abzug der ausgeschütteten Dividende. Bei korrekter Berechnung vermittelt der Cash Flow eine wesentliche Aussage über die Zahlungsbereitschaft, Ertragskraft und Verwendung der Geldmittel einer Unternehmung.

## 4) Analyse der Bilanz unter Einbezug der Erfolgsrechnung

### 4.1) Umschlagskennzahlen

Die Analyse der Umschlagskennzahlen umfasst drei Bereiche:

- das Warenlager
- die Forderungen (Debitoren)
- die Verbindlichkeiten (Kreditoren)

### 4.2) Rentabilität

Unter Rentabilitäten wird eine Relation zwischen Gewinn und eingesetztem Kapital verstanden. Die Berechnung von Rentabilitäten setzt eine genaue Definition der zu vergleichenden Positionen voraus. Es werden verschiedene Rentabilitätsstufen berechnet.

- 1) Die Brutto- oder Nettorendite (Brutto: Gewinn vor Abzug von Zinsen, Netto nach Abzug von Zinsen)
- 2) Die Rendite des Gesamt- oder Eigenkapitals
- 3) Die Rendite des Betriebes oder der Unternehmung

Oft ist es sinnvoll, im Rahmen einer Analyse der Rentabilität die Kennzahl zu zerlegen.

- 1) Die Umsatzgewinnrate
- 2) Den Kapitalumschlag (Vermögensumschlag)

### 4.3) Der Verschuldungsgrad (Debt Capacity)

Der Verschuldungsgrad gibt an, wieviel mal der letzte Jahres-Cash Flow oder Free Cash Flow erarbeitet werden müsste, um die sog. effektiven Schulden tilgen zu können. Dabei werden allerdings (stillschweigend) nachstehende Varianten vorausgesetzt.

- 1) Keine Dividende ausgeschüttet und keine Ersatzinvestitionen vorgenommen werden
- 2) In der Zukunft der Cash Flow in der bisherigen Grössenordnung anfällt.

Es handelt sich deshalb nicht um eine realisierbare Schuldentilgungsgrösse.

Trotzdem bildet der Verschuldungsfaktor ein überaus aussagefähiges Kriterium zur Beurteilung der sogenannten Verschuldungsgrenze, d.h. des Ausmasses der zulässigen Verschuldung. Die traditionellen Finanzierungsregeln sind statisch und tragen der Dynamik des modernen Wirtschaftslebens zu wenig Rechnung. Die üblichen Kennziffern in der Finanzanalyse betrachten ausschliesslich die Kapitalstruktur allein oder die Deckungsverhältnisse. Nun liegt es aber auf der Hand, dass ein Deckungsgrad des Anlagevermögens unter 100% bei einer ertragsstarken Unternehmung weniger zu Bedenken Anlass gibt als bei einem Unternehmen mit geringer Rendite. Bei dynamischer Betrachtungsweise muss die Kapitalstruktur zur Ertragslage in Beziehung gesetzt werden. Das angemessene Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung kann daher aus der Relation der Verschuldung zur Ertrags- bzw. Innenfinan-

zierungskraft besser beurteilt werden als aufgrund des statischen Verhältnisses zwischen Fremd- und Eigenkapital.

## 5) Praxisfälle

Die nachstehend aufgeführten Praxisfälle zeigen die Auswertung von fünf Bilanz- und Erfolgsanalysen.

- Fall 1) Gastronomiebetrieb (Personengesellschaft)
- Fall 2) Handel mit Bastelartikel (Kollektivgesellschaft)
- Fall 3) Leiterplattenproduktion AG
- Fall 4) Gipsereigeschäft AG
- Fall 5) Handelsbetrieb AG

Die Auswertung und die entsprechenden Massnahmen sind das Ergebnis einer klaren Bilanz- und Erfolgsanalyse. Sie ist zugleich der wichtigste Teil dieser Beurteilung und ist insbesondere auch durch den Treuhänder gewissenhaft und seriös durchzuführen. Die Analyse dient auch als Frühwarnsignal für die Geldgeber. Ein qualifizierter Treuhänder sollte je nach Situation den Kunden aktiv begleiten und bei finanziellen Problemen bestmögliche Lösungswege aufzeigen. Eine der wichtigsten Aufgaben des Treuhänders ist es, derartige KMU in spezifischen betriebswirtschaftlichen und finanziellen Problemstellungen zu beraten und sie auf Fehlentwicklungen aufmerksam zu machen. Unter diesem Gesichtspunkt nimmt der Treuhänder eine sehr wichtige Aufgabe als Bindeglied zwischen KMU und Bank wahr.

Die nachstehenden 5 Praxisfälle wurden in Zusammenarbeit mit Ivo Eltschinger, dipl. Treuhänderexperte und dipl. Bankfachmann, selbständiger Unternehmens- und Bankberater erstellt und an der Veranstaltung des Arbeitgeberverbandes des Bezirks Affoltern a.A. zum Thema KMU und Banken am 7. September 2000 von Ivo Eltschinger und dem Autor vorge-  
tragen.

**Fall 1) Gastronomiebetrieb (Personengesellschaft)**

1. Bilanz	31.12.1999		31.12.1998		31.12.1997	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%
<b>AKTIVEN</b>						
<i>Umlaufvermögen</i>						
Flüssige Mittel	6'000.00		0.00		6'000.00	
Forderungen	5'000.00		14'000.00		25'000.00	
Vorräte	28'000.00		27'000.00		27'000.00	
Total Umlaufvermögen	39'000.00	2.7	41'000.00	2.8	58'000.00	3.9
<i>Anlagevermögen</i>						
Restaurantgebäude	1'402'000.00		1'402'000.00		1'402'000.00	
Mobiliar	21'000.00		25'000.00		31'000.00	
Total Anlagevermögen	1'423'000.00	97.3	1'427'000.00	97.2	1'433'000.00	96.1
	1'462'000.00	100.0	1'468'000.00	100.0	1'491'000.00	100.0
<b>PASSIVEN</b>						
<i>Kurzfristiges Fremdkapital</i>						
Verbindlichkeiten	93'000.00		84'000.00		86'000.00	
Bankkredit	50'000.00		41'000.00		44'000.00	
	143'000.00	9.8	125'000.00	8.5	130'000.00	8.7
<i>Langfristiges Fremdkapital</i>						
Grundpfandverbindlichkeiten	1'580'000.00		1'568'000.00		1'531'000.00	
Darlehen Dritte	67'000.00		42'000.00		42'000.00	
	1'647'000.00	112.7	1'610'000.00	109.7	1'573'000.00	105.5
Total Fremdkapital	1'790'000.00	122.4	1'735'000.00	118.2	1'703'000.00	114.2
<b>Eigenkapital</b>	<b>-328'000.00</b>	<b>-22.4</b>	<b>-267'000.00</b>	<b>-18.2</b>	<b>-212'000.00</b>	<b>-14.2</b>
	1'462'000.00	100.0	1'468'000.00	100.0	1'491'000.00	100.0
<b>2. Erfolgsrechnung</b>						
	«1999»		«1998»		«1997»	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>642'000.00</b>	100.0	<b>655'000.00</b>	100.0	<b>647'000.00</b>	100.0
Warenaufwand	-202'000.00	-31.5	-204'000.00	-31.1	216'000.00	-33.4
<b>Bruttogewinn</b>	<b>440'000.00</b>	68.5	<b>451'000.00</b>	68.9	<b>431'000.00</b>	66.6
Personalaufwand	-246'000.00	-38.3	-244'000.00	-37.3	-256'000.00	-39.6
Finanzaufwand	-96'000.00	-15.0	-93'000.00	-14.2	-80'000.00	-12.4
Übriger Betriebsaufwand	-94'000.00	-14.6	-92'000.00	-14.0	-83'000.00	-12.8
<b>Ergebnis vor Abschreibungen</b>	<b>4'000.00</b>	0.6	<b>22'000.00</b>	3.4	<b>12'000.00</b>	1.9
Abschreibungen	-6'000.00	-0.9	-6'000.00	-0.9	-10'000.00	-1.5
<b>Reingewinn vor Privatbezügen</b>	<b>./2'000.00</b>	-0.3	<b>16'000.00</b>	2.4	<b>2'000.00</b>	0.3
Privatbezüge	-59'000.00	-9.2	-71'000.00	-10.8	-63'000.00	-9.7
<b>Jahresergebnis</b>	<b>./61'000.00</b>	<b>./9.5</b>	<b>./55'000.00</b>	<b>./8.4</b>	<b>./61'000.00</b>	<b>./9.4</b>

**3) Beurteilung der Jahresrechnungen**

- Die kumulierten Reinverluste von 1997-1999 belaufen sich gesamthaft auf TCHF 177.  
Aus steuerlichen Gründen dürften kaum wesentliche Einnahmen «schwarz» resultieren, da so oder so keine Steuerauswendungen anfallen.
- Privatbezüge Eigentümer 1997-1999 von total TCHF 193 wurden vor allem durch die Erhöhung der Verschuldung um TCHF 87 und die Ergebnisse vor Abschreibungen TCHF 38 finanziert.
- Seit Jahren konstante Umsatzsituation zwischen TCHF 642 und TCHF 655.  
Bei diesen Umsätzen können die Privatbezüge der Eigentümer aus dem betrieblichen Ergebnis nicht finanziert werden.
- Wie sollen inskünftige Renovationsarbeiten an der Liegenschaft finanziert werden?
- Abbau Verschuldung ist bei dieser Entwicklung nicht gegeben; Im Gegenteil; Verschuldung wird zwecks Verrechnung der Privatbezüge laufend zunehmen.
- Wie lange warten die Banken bei dieser Entwicklung noch zu?

**4) Mögliche Lösungsalternativen/ offene Punkte**

- Einstellung des Betriebes  
Was passiert mit der Liegenschaft?  
Kann diese überhaupt verkauft werden, da eingeschränkte Nutzung?  
Max. Verkaufswert bei Annahme einer möglicher Vermietung TCHF 60 à 10 % = Ertragswert TCHF 600.  
Ungedekte Gläubiger dürften einen Vollverlust erleiden.
- Grosszügiger Forderungsverzicht  
Muss aufgrund Konstellation vor allem von der Bankenseite getragen werden.  
Im Rahmen der Opfersymmetrie, was sind die Leistungen des Eigentümers?  
Ist die inskünftige positive Entwicklung im Betrieb gesichert?  
Wie steht es mit der Altersvorsorge des Einzelunternehmers?
- private Vermögenssituation abklären

**Fall 2) Handel mit Bastelartikeln (Kollektivgesellschaft)**

1. Bilanz	31.12.1999		31.12.1998		31.12.1997	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%
<b>AKTIVEN</b>						
<i>Umlaufvermögen</i>						
Flüssige Mittel	17'000.00		37'000.00		24'000.00	
Forderungen	157'000.00		189'000.00		173'000.00	
Kontokorrent Inhaber	104'000.00		39'000.00		76'000.00	
Angefangene Arbeiten	41'000.00		41'000.00		0.00	
Vorräte	836'000.00		798'000.00		829'000.00	
Total Umlaufvermögen	<u>1'155'000.00</u>	<u>96.3</u>	<u>1'104'000.00</u>	<u>98.0</u>	<u>1'102'000.00</u>	<u>98.3</u>
<i>Anlagevermögen</i>						
Mobilien	45'000.00		22'000.00		19'000.00	
Total Anlagevermögen	<u>45'000.00</u>	<u>3.8</u>	<u>22'000.00</u>	<u>2.0</u>	<u>19'000.00</u>	<u>1.7</u>
	<u>1'200'000.00</u>	<u>100.0</u>	<u>1'126'000.00</u>	<u>100.0</u>	<u>1'121'000.00</u>	<u>100.0</u>
<b>PASSIVEN</b>						
<i>Kurzfristiges Fremdkapital</i>						
Verbindlichkeiten	269'000.00		199'000.00		171'000.00	
Bankkredit	300'000.00		302'000.00		332'000.00	
	569'000.00	47.4	501'000.00	44.5	503'000.00	44.9
<i>Langfristiges Fremdkapital</i>						
Übrige Verbindlichkeiten	0.00		0.00		0.00	
	<u>0.00</u>	<u>0.0</u>	<u>0.00</u>	<u>0.0</u>	<u>0.00</u>	<u>0.0</u>
Total Fremdkapital	<u>569'000.00</u>	<u>47.4</u>	<u>501'000.00</u>	<u>44.5</u>	<u>503'000.00</u>	<u>44.9</u>
Eigenkapital	<u>631'000.00</u>	<u>52.6</u>	<u>625'000.00</u>	<u>55.5</u>	<u>618'000.00</u>	<u>55.1</u>
	<u>1'200'000.00</u>	<u>100.0</u>	<u>1'126'000.00</u>	<u>100.0</u>	<u>1'121'000.00</u>	<u>100.0</u>

**2. Erfolgsrechnung**

	«1999»		«1998»		«1997»	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>744'000.00</b>	100.0	<b>940'000.00</b>	100.0	<b>748'000.00</b>	100.0
Warenaufwand	-392'000.00	-52.7	-450'000.00	-47.9	-296'000.00	-39.6
<b>Bruttogewinn</b>	<b>352'000.00</b>	47.3	<b>490'000.00</b>	52.1	<b>452'000.00</b>	60.4
Personalaufwand	-211'000.00	-28.4	-285'000.00	-30.3	-272'000.00	-36.4
Miete	-6'000.00	-0.8	-58'000.00	-6.2	-25'000.00	-3.3
Finanzaufwand	-28'000.00	-3.8	-26'000.00	-2.8	-31'000.00	-4.1
Übriger Betriebsaufwand	-92'000.00	-12.4	-106'000.00	-11.3	-110'000.00	-14.7
<b>Ergebnis vor Abschreibungen</b>	<b>21'000.00</b>	2.8	<b>15'000.00</b>	1.6	<b>14'000.00</b>	1.9
Abschreibungen	-15'000.00	-2.0	-8'000.00	-0.9	-5'000.00	-0.7
<b>Reingewinn vor Privatbezügen</b>	<b>6'000.00</b>	0.8	<b>7'000.00</b>	0.7	<b>9'000.00</b>	1.2
Privatbezüge	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
<b>Jahresergebnis</b>	<b>6'000.00</b>	0.8	<b>7'000.00</b>	0.7	<b>9'000.00</b>	1.2

**3) Beurteilung der Jahresrechnungen**

- Überbewertungen im Warenlager dürften vorhanden sein.  
Das Warenlager schlägt sich seit Jahren 0,5 x pro Jahr um.  
Der Warenumsatz von rund 2-3 x pro Jahr sollte erreicht werden.  
Es muss davon ausgegangen werden, dass Landenhüter von rund TCHF 400-TCHF 600 vorhanden sind.  
Der jährliche Warenaufwand beläuft sich auf rund TCHF 296-TCHF 450.  
Ein Lagerbestand von rund TCHF 800 erscheint daher sehr unrealistisch.
- Trotz Umsatzreduktion hat sich die Bilanzierung des Warenlagers erhöht
- 1998 wurden erstmals angefangene Arbeiten von TCHF 41 bilanziert.  
Was ist der Inhalt dieser Position, für ein Geschäft das Bastelmaterial vertreibt?  
Fiktiver Wert?
- Personalaufwand von TCHF 211 (1999) teilt sich in 5 Leistungseinheiten auf.  
Monatliches Nettogehalt CHF 2'500.  
Bemerkenswert ist die massive Reduktion des Personalaufwandes in den letzten Jahren.
- Massive Schwankungen in der Miete / erklärungsbedürftige Veränderungen in diesem Zeitraum.

- Unter Berücksichtigung von Abschreibungen im Warenlager zwischen TCHF 400 und TCHF 600 und der Werthaltigkeit der angefangenen Arbeiten, ist das Eigenkapital aufgebraucht  
Die effektive Ertragslage im Betrieb ist aufgrund der offenen Punkte Miete/Personalaufwand zu hinterfragen
- keine Privatbezüge des Inhabers in den letzten Jahren, von was lebt dieser?

**4) Mögliche Lösungsalternativen/ offene Punkte**

- Gesamtberichtigung der Abschlüsse  
Bei fehlender Ertragslage und mangelnder EK-Basis ist der Betrieb allenfalls stillzulegen.
- Forderungsauskauf  
Falls der Inhaber weiterhin an den Betrieb glaubt, ist ein Forderungsauskauf Bankkredit zu prüfen.
- Altersvorsorge  
Wie ist die Altersvorsorge des Kollektivgesellschafters geregelt?
- private Vermögenssituation abklären

**Fall 3) Leiterplattenproduktion (AG)**

1. Bilanz	31.12.1999	%	31.12.1998	%	31.12.1997	%
	CHF		CHF		CHF	
<b>AKTIVEN</b>						
<i>Umlaufvermögen</i>						
Flüssige Mittel	49'000.00		46'000.00		26'000.00	
Forderungen	503'000.00		631'000.00		679'000.00	
Angefangene Arbeiten	130'000.00		75'000.00		0.00	
Vorräte	187'000.00		146'000.00		46'000.00	
Total Umlaufvermögen	869'000.00	39.9	898'000.00	40.2	751'000.00	35.9
<i>Anlagevermögen</i>						
Sachanlagen	1'231'000.00		1'253'000.00		1'186'000.00	
Darlehen an Konzerngesellschaften	78'000.00		85'000.00		157'000.00	
Total Anlagevermögen	1'309'000.00	60.1	1'338'000.00	59.8	1'343'000.00	64.1
	2'178'000.00	100.0	2'236'000.00	100.0	2'094'000.00	100.0
<b>PASSIVEN</b>						
<i>Kurzfristiges Fremdkapital</i>						
Verbindlichkeiten	1'079'000.00		1'073'000.00		796'000.00	
Bankkredit	633'000.00		734'000.00		809'000.00	
	1'712'000.00	78.6	1'807'000.00	80.8	1'605'000.00	76.6
<i>Langfristiges Fremdkapital</i>						
Darlehen Aktionäre	160'000.00		128'000.00		129'000.00	
Darlehen Dritte	200'000.00		200'000.00		200'000.00	
	360'000.00	16.5	328'000.00	14.7	329'000.00	15.7
Total Fremdkapital	2'072'000.00	95.1	2'135'000.00	95.5	1'934'000.00	92.4
<b>Eigenkapital</b>	<b>106'000.00</b>	<b>4.9</b>	<b>101'000.00*)</b>	<b>4.5</b>	<b>160'000.00*)</b>	<b>7.6</b>
*) Aktienkapital CHF 100'000.-	2'178'000.00	100.0	2'236'000.00	100.0	2'094'000.00	100.0

**2. Erfolgsrechnung**

	«1999»	%	«1998»	%	«1997»	%
	CHF		CHF		CHF	
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>4'459'000.00</b>	100.0	<b>3'916'000.00</b>	100.0	<b>3'822'000.00</b>	100.0
Warenaufwand	-1'150'000.00	-25.8	-705'000.00	-18.0	-927'000.00	-24.3
<b>Bruttogewinn</b>	<b>3'309'000.00</b>	74.2	<b>3'211'000.00</b>	82.0	<b>2'895'000.00</b>	75.7
Personalaufwand	-2'102'000.00	-47.1	-2'306'000.00	-58.9	-2'118'000.00	-55.4
Miete	-270'000.00	-6.1	-219'000.00	-5.6	-156'000.00	-4.1
Finanzaufwand	-84'000.00	-1.9	-82'000.00	-2.1	-81'000.00	-2.1
Übriger Betriebsaufwand	-758'000.00	-17.0	-780'000.00	-19.9	-1'031'000.00	-27.0
<b>Ergebnis vor Abschreibungen</b>	<b>95'000.00</b>	2.1	<b>-176'000.00</b>	-4.5	<b>-491'000.00</b>	-12.8
Abschreibungen	-252'000.00	-5.7	-52'000.00	-1.3	0.00	0.0
<b>operatives Ergebnis</b>	<b>./157'000.00</b>	-3.5	<b>./228'000.00</b>	-5.8	<b>./491'000.00</b>	-12.8
a.o. Ertrag	6'000.00		0.00		112'000.00	2.9
Auflösung stille Reserven	156'000.00	3.5	169'000.00	4.3	340'000.00	8.9
<b>Jahresergebnis</b>	<b>5'000.00</b>	<b>0.1</b>	<b>./59'000.00</b>	<b>./1.5</b>	<b>./39'000.00</b>	<b>./1.0</b>

**3) Beurteilung der Jahresrechnungen**

- Die Unternehmung erlitt im Zeitraum 1997-1999 Verluste bzw. Geldabflüsse von rd. TCHF 665.  
Die Verluste wurden durch Auflösung von stillen Reserven im AV sowie Neubilanzierung der angefangenen Arbeiten bilanzkosmetisch verschönert.
- Die Bankschulden wurden über die Erhöhung der Verbindlichkeiten teilweise zurückgeführt.
- Die angefangenen Arbeiten werden erst seit 1998 bilanziert, Erhöhung/Auflösung stille Reserven.
- Das Anlagevermögen erhöhte sich nicht nur durch Neuinvestitionen, sondern Auflösung von stillen Reserven
- Liquiditätskrise/Sicherung durch Aktionärszuschüsse und Dritter
- Nettoerlös hat sich nach den Einbrüchen in den Vorjahren wieder über die CHF 4 Mio-Grenze eingependelt. Sehr hoher Mietaufwand, der trotz sinkenden Hypozinsen zunahm/Warum?
- Abschreibungen konnten nie verdient werden.

**4) Mögliche Lösungsalternativen/Offene Punkte**

Sanierung unumgänglich

gefährdete Fortführung mangels Liquidität und zu schmaler EK-Decke falls in Zukunft positive Cash-Flows erzielt werden können; sanierungswürdig  
Sanierung notwendig, da Liquiditätsengpässe  
Sanierung via Forderungsverzichte Banken TCHF 200-300 sowie gleichhohe Forderungsverzichte von Aktionären oder evt. neuen Partnern.  
Kostensenkungsmassnahmen (Personal/Miete) durch geeignete Räumlichkeiten prüfen.

**Fall 4) Gipsereigeschäft (AG)**

<b>1. Bilanz</b>	<b>31.12.1999</b>		<b>31.12.1998</b>		<b>31.12.1997</b>	
	<b>CHF</b>	<b>%</b>	<b>CHF</b>	<b>%</b>	<b>CHF</b>	<b>%</b>
<b>AKTIVEN</b>						
<i>Umlaufvermögen</i>						
Flüssige Mittel	93'000.00		221'000.00		177'000.00	
Forderungen	866'000.00		1'122'000.00		1'773'000.00	
Darlehen an Aktionär	0.00		157'000.00		130'000.00	
Angefangene Arbeiten	1'200'000.00		2'945'000.00		3'445'000.00	
Vorräte	250'000.00		410'000.00		480'000.00	
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>2'409'000.00</b>	<b>41.2</b>	<b>4'855'000.00</b>	<b>58.5</b>	<b>6'005'000.00</b>	<b>63.6</b>
<i>Anlagevermögen</i>						
Sachanlagen (Immobilien)**	3'041'000.00		3'025'000.00		2'945'000.00	
Sachanlagen (Mobilien)	400'000.00		416'000.00		485'000.00	
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>3'441'000.00</b>	<b>58.8</b>	<b>3'441'000.00</b>	<b>41.5</b>	<b>3'430'000.00</b>	<b>36.4</b>
	<b>5'850'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>8'296'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>9'435'000.00</b>	<b>100.0</b>
<b>PASSIVEN</b>						
<i>Kurzfristiges Fremdkapital</i>						
Verbindlichkeiten	448'000.00		2'578'000.00		3'474'000.00	
Verbindlichkeiten Aktionär	50'000.00		0.00		0.00	
Bankkredit	2'549'000.00		2'912'000.00		3'113'000.00	
	<b>3'047'000.00</b>	<b>52.1</b>	<b>5'490'000.00</b>	<b>66.2</b>	<b>6'587'000.00</b>	<b>69.8</b>
<i>Langfristiges Fremdkapital</i>						
Hypotheken	2'500'000.00		2'500'000.00		2'500'000.00	
Rückstellungen	90'000.00		108'000.00		188'000.00	
	<b>2'590'000.00</b>	<b>44.3</b>	<b>2'608'000.00</b>	<b>31.4</b>	<b>2'688'000.00</b>	<b>28.5</b>
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>5'637'000.00</b>	<b>96.4</b>	<b>8'098'000.00</b>	<b>97.6</b>	<b>9'275'000.00</b>	<b>98.3</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>213'000.00 *)</b>	<b>3.6</b>	<b>198'000.00 *)</b>	<b>2.4</b>	<b>160'000.00 *)</b>	<b>1.7</b>
	<b>5'850'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>8'296'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>9'435'000.00</b>	<b>100.0</b>

\*) Aktienkapital CHF 100'000.-

\*\*) Immobilie ist fremdvermietet; Nettomietzins 1999: TCHF 156

**2. Erfolgsrechnung**

	<b>«1999»</b>		<b>«1998»</b>		<b>«1997»</b>	
	<b>CHF</b>	<b>%</b>	<b>CHF</b>	<b>%</b>	<b>CHF</b>	<b>%</b>
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>5'764'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>6'294'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>6'945'000.00</b>	<b>100.0</b>
Warenaufwand	-1'340'000.00	-23.2	-1'479'000.00	-23.5	-1'426'000.00	-20.5
<b>Bruttogewinn</b>	<b>4'424'000.00</b>	<b>76.8</b>	<b>4'815'000.00</b>	<b>76.5</b>	<b>5'519'000.00</b>	<b>79.5</b>
Personalaufwand	-3'397'000.00	-58.9	-3'862'000.00	-61.4	-4'919'000.00	-70.8
Miete	-98'000.00	-1.7	-115'000.00	-1.8	-105'000.00	-1.5
Finanzaufwand	-176'000.00	-3.1	-204'000.00	-3.2	-208'000.00	-3.0
Übriger Betriebsaufwand	-584'000.00	-10.1	-596'000.00	-9.5	-717'000.00	-10.3
<b>Ergebnis vor Abschreibungen</b>	<b>169'000.00</b>	<b>2.9</b>	<b>38'000.00</b>	<b>0.6</b>	<b>-430'000.00</b>	<b>-6.2</b>
Abschreibungen	-114'000.00	-2.0	-139'000.00	-2.2	-158'000.00	-2.3
<b>operatives Ergebnis</b>	<b>55'000.00</b>	<b>1.0</b>	<b>./101'000.00</b>	<b>-1.6</b>	<b>./588'000.00</b>	<b>-8.5</b>
a.o. Aufwand / Ertrag	./51'000.00		38'000.00		10'000.00	0.1
Delkredere-Auflösung	11'000.00	0.2	101'000.00	1.6	0.00	0.0
<b>Jahresergebnis</b>	<b>15'000.00</b>	<b>0.3</b>	<b>38'000.00</b>	<b>0.6</b>	<b>./578'000.00</b>	<b>./8.3</b>

**3) Beurteilung der Jahresrechnungen**

- 1) Zwischen 1997 und 1999 wurden TCHF 907 Forderungen und TCHF 2'245 angefangene Arbeiten, total TCHF 3'152 UV abgebaut. Die kurzfristigen Bankschulden konnten nur um TCHF 564 reduziert werden.  
Hingegen Reduktion der kurzfristigen Verbindlichkeiten um TCHF 3'026.
- 2) Permanent illiquide Situation. Grosses Risiko für den kfr. Bankkredit
- 3) viel zu schmale ausgewiesene Eigenkapitalbasis
- 4) Die Liegenschaft (TCHF 3'041) wird nicht für den Betrieb genutzt. Die Nettomietträge von TCHF 156 ergeben kapitalisiert mit 7,5 % einen Ertragswert von lediglich TCHF 2'080/Überbewertung CHF 1 Mio
- 5) Bewertung der angefangenen Arbeiten nicht abschliessend beurteilbar
- 6) Im Geschäftsjahr 1999 wurde ein positives operatives Ergebnis erzielt. Trendwende erreicht?

**4) Mögliche Lösungsalternativen / offene Punkte**

Sanierung unumgänglich

- a) Aufgrund besserer operativer Ergebnisse könnte die Firma sanierungswürdig sein.
- b) Die Sanierung könnte wie folgt aussehen:
  - 1) Verkauf der nicht betriebsnotwendigen Liegenschaft. Verlust für die Bank rund TCHF 400 - TCHF 500
  - 2) Forderungsverzicht auf kurzfristigem Bankkredit von rund TCHF 1'100. Dagegen werden neu die Forderungen und die angefangenen Arbeiten der Bank abgetreten.
  - 3) Mitteleinschuss von rund TCHF 400 - TCHF 500 durch Eigentümer oder neue Partner (Liq.-Sicherung)
  - 4) Ev Nachfolgeregelung für die Firma treffen (gleichzeitiger EK-Einschuss)
  - 5) Die EK-Basis ist sukzessive auf 25 - 30 % der Bilanzsumme zu erhöhen
  - 6) evt. Options- oder Besserungsschein für die Bank, der bei Verkauf der Firma eine Entschädigung vorsieht.

**Fall 5) Handelsbetrieb (AG)**

1. Bilanz	31.12.1999		31.12.1998		31.12.1997	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%
<b>AKTIVEN</b>						
<i>Umlaufvermögen</i>						
Flüssige Mittel	775'000.00		30'000.00		28'000.00	
Forderungen	1'130'000.00		1'118'000.00		936'000.00	
Konzernforderungen	197'000.00		200'000.00		125'000.00	
Vorräte	1'397'000.00		1'769'000.00		1'697'000.00	
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>3'499'000.00</b>	<b>79.3</b>	<b>3'117'000.00</b>	<b>63.8</b>	<b>2'786'000.00</b>	<b>43.4</b>
<i>Anlagevermögen</i>						
Sachanlagen (Mobiliar)	502'000.00		606'000.00		489'000.00	
Finanzanlagen (Beteiligungen)	409'000.00		1'159'000.00		3'141'000.00	
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>911'000.00</b>	<b>20.7</b>	<b>1'765'000.00</b>	<b>36.2</b>	<b>3'630'000.00</b>	<b>56.6</b>
	<b>4'410'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>4'882'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>6'416'000.00</b>	<b>100.0</b>
<b>PASSIVEN</b>						
<i>Kurzfristiges Fremdkapital</i>						
Verbindlichkeiten	2'240'000.00		2'206'000.00		1'711'000.00	
Bankkredit	168'000.00		1'172'000.00		428'000.00	
	<b>2'408'000.00</b>	<b>54.6</b>	<b>3'378'000.00</b>	<b>69.2</b>	<b>2'139'000.00</b>	<b>33.3</b>
<i>Langfristiges Fremdkapital</i>						
Konzerndarlehen	102'000.00		100'000.00		3'144'000.00	
Darlehen Dritte	235'000.00		267'000.00		307'000.00	
Rückstellungen	250'000.00			0.00	0.00	
	<b>587'000.00</b>	<b>13.3</b>	<b>367'000.00</b>	<b>7.5</b>	<b>3'451'000.00</b>	<b>53.8</b>
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>2'995'000.00</b>	<b>67.9</b>	<b>3'745'000.00</b>	<b>76.7</b>	<b>5'590'000.00</b>	<b>87.1</b>
<b>Eigenkapital</b>	<b>1'415'000.00</b> *)	<b>32.1</b>	<b>1'137'000.00</b> *)	<b>23.3</b>	<b>826'000.00</b> *)	<b>12.9</b>
	<b>4'410'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>4'882'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>6'416'000.00</b>	<b>100.0</b>

\*) Aktienkapital CHF 500'000.-

\*\*) Zusatzinformation (Siehe Beiblatt)

**2. Erfolgsrechnung**

	«1999»		«1998»		«1997»	
	CHF	%	CHF	%	CHF	%
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>18'535'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>18'283'000.00</b>	<b>100.0</b>	<b>17'445'000.00</b>	<b>100.0</b>
Warenaufwand	-12'514'000.00	-67.5	-12'329'000.00	-67.4	-12'081'000.00	-69.3
<b>Bruttogewinn</b>	<b>6'021'000.00</b>	<b>32.5</b>	<b>5'954'000.00</b>	<b>32.6</b>	<b>5'364'000.00</b>	<b>30.7</b>
Personalaufwand	-2'414'000.00	-13.0	-2'305'000.00	-12.6	-1'814'000.00	-10.4
Miete <sup>*)</sup>	-920'000.00	-5.0	-918'000.00	-5.0	-908'000.00	-5.2
Finanzaufwand	-67'000.00	-0.4	-177'000.00	-1.0	-250'000.00	-1.4
Übriger Betriebsaufwand	-997'000.00	-5.4	-779'000.00	-4.3	-954'000.00	-5.5
<b>Ergebnis vor Abschreibungen</b>	<b>1'623'000.00</b>	<b>8.8</b>	<b>1'775'000.00</b>	<b>9.7</b>	<b>1'438'000.00</b>	<b>8.2</b>
Abschreibungen	-1'225'000.00	-6.6	-1'384'000.00	-7.6	-1'293'000.00	-7.4
<b>operatives Ergebnis</b>	<b>398'000.00</b>	<b>2.1</b>	<b>391'000.00</b>	<b>2.1</b>	<b>145'000.00</b>	<b>0.8</b>
a.o. Ertrag	0.00		0.00		0.00	0.0
Auflösung stille Reserven	0.00	0.0	0.00	0.0	0.00	0.0
<b>Jahresergebnis</b>	<b>398'000.00</b>	<b>2.1</b>	<b>391'000.00</b>	<b>2.1</b>	<b>145'000.00</b>	<b>0.8</b>

**3) Beurteilung der Jahresrechnungen**

- 1) Debitoren-Zahlungsziel rund 26 Tage / Warenumsatz rund 45 Tage  
Fazit: Sehr gute Werte / kaum Risiken
- 2) 80 % des Umsatzes werden über erstklassige Grossverteiler abgewickelt kein Delkreder-Risiko ersichtlich
- 3) Die Ergebnisse vor Abschreibungen bewegen sich zwischen TCHF 1'438 und TCHF 1'775  
Die Abschreibungen wurden für die Firmenbeteiligungen verwendet
- 4) Die Gesellschaft konnte sich massiv entschulden
- 5) aus steuerlichen Gründen bezahlt die Gesellschaft einen doppelt so hohen Mietzins wie marktüblich. Mögliches Problem steuerlich: Verdeckte Gewinnausschüttung
- 6) Bei Bereinigung der überhöhten Abschreibungen/ Rückstellungen und Mietzinskosten müsste jährlicher Gewinn von rund CHF 1,6 Mio resultieren.  
Fazit: Ertragswert des Eigenkapitals (Shareholdervalue: rund CHF 16 Mio/Kapitalisierungssatz: 10%

**4) Folgerung für das Engagement mit den Gläubigern<sup>\*\*)</sup>**

- a) kein wesentliches Risiko ersichtlich/Risikozinsen auf der 100 %igen Hypothek sind nicht gerechtfertigt.
- b) Die Hypothek ist durch die Verpfändung des 100 %igen Aktienkapitals (Shareholdervalue: CHF 16 Mio) mehr als vollwertig abgedeckt.
- c) aus steuerlichen Gründen ist der Alleinaktionär nicht an der Amortisation der Hypothek interessiert.  
Nach Verzinsung der Hypothek von CHF 6,7 Mio müsste der Restmietzins von rund TCHF 900 in steuerbegünstigte Anlagen investiert werden. Diese könnten wiederum zu Gunsten der Hypothek verpfändet werden (wenn dies die Bank so wünscht).
- d) Die Bank sollte dem Hypothekarschuldner erstklassige Konditionen auf der Hypothek erteilen.  
Verzicht auf Amortisationen, wenn überschüssige Mietzinseinnahmen angelegt werden.

**Fall 5) Beiblatt Handelsbetrieb (Zusatzinformation)**

Verbundene Gruppenbeziehung auf den Alleinaktionär und Inhaber der Handelsbetrieb AG

CHF 6,7 Mio Hypothek auf Gewerbeliegenschaft, voll vermietet an die Handelsbetrieb AG

Marktmiete gemäss Schätzung	TCHF	450
Ertragswert	TCHF	6'700
Belehnung		100 %

Sicherheiten für die Hypothekarbank:

a) CHF 6,7 Mio Schuldbriefe im 1. Rang und 2. Rang

b) Verpfändung des Aktienkapitals der Handelsbetriebs AG (100 %)

Dividendenausschüttung 1998: TCHF 80

Dividendenausschüttung 1999: TCHF 120