

SANIERUNGSANALYSEN ERSTELLEN UND ERFOLGREICH UMSETZEN

PROF. DR. WOLFGANG PORTISCH

In der Wirtschaftskrise können selbst alteingesessene Firmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten. Banken verlangen in dieser Situation ein Sanierungskonzept. Hier erfahren Sie wichtige Informationen zur Einleitung einer Sanierung und über die Erstellung und Umsetzung eines Gutachtens.

Konjunkturkrisen treffen vor allem kleinere mittelständische Unternehmen. Ihrer Hausbank bleibt die negative Entwicklung oft nicht verborgen und es wird schnell ein Termin anberaumt. Der Firmenkundenbetreuer wird in dieser Sitzung von einem Sanierungsspezialisten begleitet.

WAS ERWARTET SIE IN DIESEM GESPRÄCH?

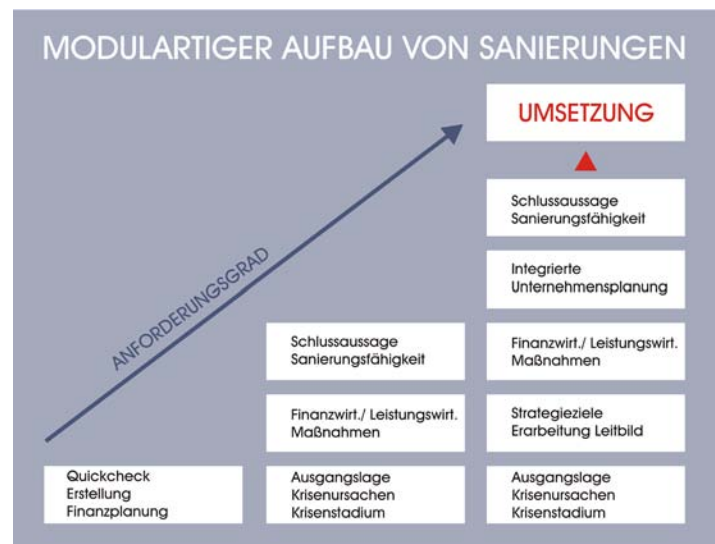
Das Gespräch mit der Hausbank dient in der Regel dazu, auf die Krise aufmerksam zu machen. Firmen werden in der Sitzung angeregt, einen externen Begutachter einzusetzen, der ein Sanierungskonzept erstellt. Dies machen die Banken für eine weitere Begleitung zur Auflage. Kreditinstitute benötigen das Sanierungskonzept, damit sie die Chancen für den Turnaround einschätzen können. Auf dieser Basis wird die Vergabe weiterer Mittel oder sonstiger Hilfen entschieden. Generell ist es wichtig, sich unbedingt die Unterstützung der Hausbank zu sichern.

Sie als Geschäftsführer benötigen das Gutachten und die Hilfe des Unternehmensberaters, damit sie sich wieder um das operative Tagesgeschäft kümmern können. Zudem ist in dieser Situation die Unterstützung eines verlässlichen und krisen-

erfahrenen Partners bei der meist schwierigen Kommunikation mit den Banken und den Lieferanten beziehungsweise Kreditversicherern notwendig. Ziel ist die Erreichung einer Poolbildung der Gläubiger, damit kein wichtiger Finanzierer abspringt.

WELCHE SANIERUNGSANSÄTZE LASSEN SICH UNTERSCHIEDEN?

Der mit dem Sanierungsberater verhandelte Auftrag kann verschiedene Strukturmodelle umfassen. Deren Reichweite verläuft von einem Quickcheck bis hin zu einem umfassenden Gutachten inklusive der Umsetzung. Dies ist von der speziellen Problemsituation abhängig.



Ein Sanierungskonzept sollte bestimmte Mindestbestandteile aufweisen. Hilfreich ist die Einhaltung eines Sanierungsstandards, um wichtige Analyseschritte vollständig abzuarbeiten.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) sieht mit dem Standard ES 6 bestimmte Untersuchungshandlungen und Berichterstattungen vor.

WAS SIND WICHTIGE BESTANDTEILE EINES SANIERUNGSGUTACHTENS?

In dem Sanierungskonzept wird zunächst der Auftragsumfang dargestellt, damit die Zielrichtung und der Rahmen der Untersuchungen definiert sind. Es folgt die Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse der Firma. Die organisatorischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten werden genau geprüft, da sie Grundlage der weiteren Sanierungsschritte sind. Auch die Bankbeziehungen werden auf den Prüfstand gestellt.

Es folgt die genaue Darstellung der Krisenursachen und der durchlaufenen Krisenstadien. Zudem ist eine akute Insolvenzgefahr zu prüfen und gegebenenfalls abzuwenden.

Die Sanierung sollte sich an den Ursachen der Schieflage und den bereits durchlaufenen Krisenphasen orientieren. Sind beispielsweise Merkmale einer Strategiekrise erkannt, ist eine langfristige Neupositionierung notwendig. Dazu ist ein Leitbild der zukünftigen Ausrichtung zu entwickeln. Neben der Zielrichtung sind leistungswirtschaftliche und finanzielle Maßnahmen zur Bewältigung der wirtschaftlichen Schieflage detailliert darzulegen.

Die notwendigen Sanierungsmaßnahmen werden durch ein Planungssystem zahlenmäßig abgebildet. Dazu gehören in der Regel eine Bilanzplanung, eine Erfolgsplanung und eine Finanzplanung.

SANIERUNGSKONZEPT NACH IDW ES 6

- ▶ Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
- ▶ Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage
- ▶ Analyse von Krisenstadium und Krisenursachen

- ▶ Darstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
- ▶ Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise
- ▶ Integrierter Unternehmensplan

Das Sanierungskonzept endet mit einer zusammenfassenden Aussage zur Sanierungsfähigkeit. In dieser Prognose wird die objektive Fortführungsfähigkeit benannt. Dabei kommt es auf die Wettbewerbs- und die Renditefähigkeit an.

Kreditinstitute prüfen im Folgeschritt, ob das Sanierungsgutachten plausibel ist und ob wesentliche Maßnahmen zur Bereinigung der Situation ergriffen werden. Die Planzahlen werden zudem einer genauen Analyse unterzogen.

Banken entscheiden über die Sanierungswürdigkeit. Die subjektive Bewertung wird institutsspezifisch getroffen. Unter anderem hängt die weitere Begleitung davon ab, ob die notwendigen finanziellen Zugeständnisse tragbar sind und gleichmäßig auf alle Gläubiger aufgeteilt werden. Zudem sollte der Zeitraum der Sanierung eine gewisse Dauer nicht überschreiten.

WIE KANN DAS KONZEPT ERFOLGREICH UMGESETZT WERDEN?

Sanierungen scheitern häufig an ihrer fehlenden Umsetzung. Gerade in der Schieflage sollten Geschäftsführer im Tagesgeschäft aktiv bleiben. Der Vertrieb und die internen Prozesse stehen im Vordergrund.



Für Bankengespräche bleibt allerdings keine Zeit. Es sind meist zahlreiche Sanierungsaufgaben aus dem Gutachten zu erledigen.

Sinnvoll kann es daher sein, sich kurzfristig Ressourcen zur Umsetzung zu verschaffen. Dazu kann der Sanierungsberater, der das Konzept erstellt und sich bereits eingearbeitet hat, verpflichtet werden.

Ebenso besteht die Möglichkeit der Beauftragung eines Chief Restructuring Officer (CRO), der allein mit dem Sanierungsprojekt betraut wird. Optimal ist es, wenn dieser Umsetzer bereits in der Phase der Konzepterstellung involviert ist. Dann können kostbare Einarbeitungszeit und Geld eingespart werden.

WAS BRINGT IHNEN DIE KONZEPTERSTELLUNG UND UMSETZUNG?

Sanierungsgutachten und deren Umsetzung kosten meist viel Geld. Finanzmittel, die in der Krise oft knapp sind. Doch die Verauslagung der knappen Geldmittel ist zur Rettung Ihrer Firma klar zu rechtfertigen.

WAS MACHT SANIERUNGSKONZEPTE IM ERGEBNIS ERFOLGREICH?

Grundlage für den langfristigen Sanierungserfolg ist die Bereitschaft der Geschäftsführung, sich beraten zu lassen. Zusätzlich kommt es auf fachliche und methodische Fähigkeiten des Sanierungsberaters an. Langjährige Sanierungserfahrung sollte vorhanden sein. Weitere relevante Eigenschaften eines Sanierers sind die Kommunikationsfähigkeit zur Geschäftsführung und zu den bedeutenden Gläubigern wie Banken und Lieferanten.

Des Weiteren sind die Inhalte des Sanierungskonzepts für die positive Bewertung einer Fortführung durch die Kreditinstitute wichtig. Dabei kann sich die Einhaltung eines Standards positiv auswirken. Wichtig ist, dass im Konzept die Sanierungsfähigkeit intensiv geprüft und geeignete Maßnahmen zur Bereinigung der Krise vorgeschlagen werden.

Weiter ist zu beachten, dass alle Banken gleich behandelt werden.

Ein wichtiger Beurteilungsfaktor aus Sicht der Banken ist, dass die Sanierungsmaßnahmen zeitnah umgesetzt werden. Die Kapitaldienstfähigkeit sollte nach zwei Jahren wieder hergestellt sein. Es ist offen zu kommunizieren und alle Gesellschafter und Gläubiger sind in notwendige finanzielle Hilfen einzubinden.

WARUM BENÖTIGT IHR UNTERNEHMEN EIN SANIERUNGSKONZEPT?

Ihr Unternehmen ist nicht ohne Grund in die Krise geraten. Damit es in Zukunft auf gesicherter Basis weitergeht, benötigen zum einen die Gläubiger, zum anderen aber auch die Verantwortlichen in der Krisenfirma einen Leitfaden zur Gesundung des Unternehmens.

Mit einem positiven Gutachten kann aktuell zusätzlich die Insolvenzantragspflicht aufgrund einer Verschuldung vermieden werden. Das Finanzmarktstabilisierungsgesetz gibt dazu vor, dass die Unternehmensfortführung überwiegend wahrscheinlich sein muss. Dies kann mit dem Konzept belegt werden.

WARUM BENÖTIGEN BANKEN EIN SANIERUNGSKONZEPT?

Kreditinstitute müssen sich mit den Problemkrediten beschäftigen. Es folgt aus den MaRisk und möglichen Haftungsrisiken. Entscheidungen zu einer Kreditvergabe in der Krise sind nur auf Basis eines objektiven Gutachtens möglich. Um es positiv auszudrücken: die Sanierungsbegleitung Ihrer Hausbank zeigt eine intensive Kundenbetreuung und Wertschätzung. Mit der Unterstützung Ihres Sanierungsberaters werden die Voraussetzungen für eine zusätzliche Mittelvergabe ermöglicht. Die Basis zur Rettung Ihrer Firma ist gelegt.

