

# Erfolgreich finanzieren und restrukturieren im Norden

Von Dr. Michael Bormann, Partner bdp Venturis Management Consultants, Hamburg/Berlin

*Wer als Skipper auf einem Segler unterwegs ist, der weiß: Ruhiges Fahrwasser bleibt nicht ewig, ganz unverhofft ziehen stürmische Böen auf, die sich bis zum Orkan ausweiten können. Erfahrene Unternehmer und Fahrmänner, die seit Jahrzehnten am Steuer stehen, sehen das als Herausforderung, ihr Schiff – spricht: ihr Unternehmen – sicher durch die raue See zu steuern und am Ende im Hafen noch stärker und widerstandsfähiger zu sein. Erfahrene Lotsen helfen dabei, das Schiff sicher in den Hafen zu bringen. Was also sind die Erfolgsfaktoren einer Unternehmensrestrukturierung und -finanzierung im aktuellen Umfeld unter den Maßgaben der Bankensituation („Kreditklemme“) und des Finanzmarktstabilisierungsgesetzes (FMSStG)?*

## **Erstens: Ganzheitlicher Ansatz und strukturiertes Vorgehen**

Was auch immer die spezifischen Hintergründe der Unternehmenskrise sein mögen: Betroffen sind immer alle Teile des Unternehmens. Nur ein ganzheitliches Vorgehen sowohl bei der Analyse der Krisenursachen als auch bei der Konzeption und Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen sind Erfolg versprechend. Wer nur kurzfristig auf Bilanzverbesserung achtet, betreibt keine dauerhafte Restrukturierung. Deshalb steht am Anfang einer jeden Restrukturierung eine schonungslose Analyse der Situation. Beschönigungen und Selbsttäuschungen helfen eben nicht, sie vertuschen, wenn überhaupt, nur kurz. Die nächste Berichtsperiode bringt es dann nur noch deutlicher zutage. Eine Sanierung-Due-Diligence liefert ein umfassendes Restrukturierungsgutachten mit integrierter Ergebnis-, Liquiditäts- und Bilanzpostenplanung, das die Stärken und Schwächen aller Unternehmensteile klar benennt und immer konkrete Handlungsempfehlungen (Maßnahmenplan – wir nennen das „ZAK“: Ziele, Aktionen, Kontrolle) enthält.

## **Zweitens: Fortführungsprognose und Sanierungskonzept nach IDW-Standard**

Enorm an Bedeutung zugenommen hat die positive Fortführungsprognose, denn diese kann seit Ende

2008 bei Kapitalgesellschaften den Insolvenzantragsgrund „Überschuldung“ außer Kraft setzen. Diese Regelung aus dem Finanzmarktstabilisierungsgesetz (FMSStG) soll nun voraussichtlich auch über 2010 hinaus bis 2013 gelten. Mit dieser gestiegenen Bedeutung haben auch die fachlichen Ansprüche an die Fortführungsprognose zugenommen. Der Standard ES6 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) fordert hierzu verbindlich: In den Untersuchungsbereichen Zahlungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und nachhaltige Ertragsfähigkeit müssen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit für die nächsten drei Jahre positive Aussichten festgestellt und bescheinigt werden.

## **Drittens: Integriertes Planungs-, Controlling- und Reportingsystem**

Das IDW schreibt vor, dass die Planungsrechnung in einem integrierten geschlossenen System erfolgen muss. Es muss also ein vernetzter Plan von Ergebnis-, Liquiditäts- und Bilanzpostenplanung vorliegen, bei dem jede Einzeländerung in einem der Teilpläne in die anderen Planungsbereiche übernommen wird und separate Änderungen ausgeschlossen sind.

Inzwischen verlangen die Finanzinstitute häufig, gleich, ob private Bank, Sparkasse oder die staatliche Förderbank KfW, bei kleineren Unternehmen wöchentliche Liquiditätsübersichten, bei größeren Unternehmen sogar tagesaktuelle Rapports, wie es um die Liquidität bestellt ist. Hört sich hart an, ist aber bei Krisenunternehmen verständlich, denn wenn dieser Überblick nicht gegeben ist, gleicht die Unternehmenssteuerung ja einem Landeanflug auf den Flugplatz bei dichtem Nebel, defekten Instrumenten und abgebrochener Funkverbindung – alles andere als realistische Chancen, ohne Crash davonzukommen. Das stellt allerdings bedauerlicherweise bei vielen Unternehmen völlig neue Anforderungen an das innerbetriebliche Rechnungswesen, denn – so unverstänlich dies auch ist – viele Unternehmen sind auf diese eigentlich zwingenden Notwendigkeiten nicht eingerichtet.

### Viertens: Die Fähigkeit zum professionellen Interimsmanagement

In der Regel ist schnelles und präzises Agieren gefordert, weil die Banken Kreditlinien fällig gestellt haben oder eine Zahlungsunfähigkeitssituation abgewendet und ein Insolvenzantragsgrund beseitigt werden muss. Oftmals ist das hauseigene Rechnungswesen personell und vor allem fachlich überfordert. Erfahrungen im Umgang mit finanziellen Krisensituationen fehlen, weil das Unternehmen bislang erfolgreich agiert hat. Hier hilft ein professionelles Interimsmanagement. Der Interimsmanager bringt nicht nur die nötige Erfahrung mit, sondern baut gleichzeitig neues Vertrauen zu allen Beteiligten auf, zur Belegschaft, zu Lieferanten, zu Kunden und zu den Banken, die allesamt unter einer großen Verunsicherung leiden.

### Fünftens: Einbeziehung staatlicher Hilfen wie KfW-Sonderprogramm und Landesbürgschaften

Die Krise als Chance: Staatliche Hilfen wie das KfW-Sonderprogramm oder Landesbürgschaften sorgen in der Krise für die notwendige Liquidität. Da zurzeit die Banken ihren eigenen Bilanzen die größte Aufmerksamkeit widmen (müssen), können sie oft weitere Sanierungsmaßnahmen von Krisenunternehmen liquiditätsmäßig gar nicht weitertragen.

In Zukunft werden die staatlichen Finanzierungsinstrumente auch weiter auf dem Vormarsch sein, denn andere Gesetze wie etwa das MoMiG oder BilMoG verschärfen die klassische Kreditvergabe. Mithilfe der Sonderprogramme im Rahmen des Konjunkturpaketes II können die Unternehmen dringend notwendige Investitionen vornehmen und erhalten erstmalig auch Mittel zur Umschuldung, wenn sie erst nach dem 30.06.2008 in wirtschaftliche Schwierigkeiten gekommen sind und somit keine strukturelle Krise vorliegt.

### Sechstens: Nutzung von erfahrenen Beratern mit Reputation

Gerade inhabergeführte Unternehmen sträuben sich oft gegen den Einsatz von spezialisierten Beratern. Man fürchtet sich davor, quasi „die Hosen runterlassen zu müssen“. Doch vor dem Hintergrund, dass in manchen Bankenrunden bis zu dreißig Banker und Objektfinanzierer sitzen, die sich teilweise gegenseitig belauern, welche Zugeständnisse oder Nicht-Kompromisse der eine oder andere macht, ist der Unternehmer im Alleingang zumeist überfordert. Hier kommt dem Berater die wichtige Funktion des Moderators zu, denn er bringt die Erfahrungen aus Hunderten von solchen Bankenrunden mit.

Wie findet man den richtigen Berater? Banken und Sparkassen können Empfehlungen aussprechen, aber es lohnt auch häufig, Bürgschaftsbanken um Rat zu fragen oder sich z. B. nach einem Listing bei der KfW

zu erkundigen. In Schleswig-Holstein z. B. gibt es darüber hinaus die RQP, die aus einem Pool von Beratern einen für die aktuelle Situation passenden – mit Bankenakzeptanz – für das Unternehmen aussuchen kann.

### Siebtens: alternative Finanzierungsmöglichkeiten nutzen

Es gibt auch in Norddeutschland Unternehmen, die nahezu unbeschadet durch die Krise gekommen sind. Andere wiederum haben die Talsohle durchschritten und befinden sich auf Konsolidierungskurs. Wiederum andere haben den Aufwärtstrend noch vor sich. Allen drei Typen ist aber eines gemeinsam: irgendwann erfolgt der Aufbruch zu neuen Ufern, zu neuem Wachstum, zu neuen Produkten. Und hier kommen dann die alternativen Finanzierungen ins Spiel. Der eine nutzt die Konsolidierung in seiner Branche, um zuzukaufen und plant einen M&A-Deal, der nächste nimmt Private Equity ins Unternehmen. Andere nutzen Factoring, um eine höhere Liquidität ins Unternehmen zu bekommen. Und auch die gute alte Unternehmensanleihe erfreut sich weiter reger Nachfrage. Nachdem der Anleihemarkt kurzfristig fast zusammengebrochen war, sind etliche Unternehmensanleihen in der letzten Zeit rasch überzeichnet gewesen.

#### Fazit:

Geld ist genug da, so die Erfahrungen auch in Krisenzeiten. Die Wege, an frisches Geld zu kommen, sind allerdings inzwischen verzweigter geworden. Die aktuelle Situation stellt hohe Anforderungen an alle Fahrmänner und ihre Lotsen. Eines aber ist jetzt schon sicher: Das nächste Hoch im Norden kommt. ■

#### Zum Autor



#### Dr. Michael Bormann

ist Partner bei der bdp Venturis Management Consultants. In den letzten zwei Jahrzehnten hat bdp über 500 Restrukturierungsprojekte betreut. Das Team von bdp besteht aus über 100 Mitarbeitern in den Bereichen der Sanierungsspezialisten, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Rechtsanwälten und begleitet derzeit 30 Restrukturierungsprojekte, darunter über 20 in Norddeutschland.