

Externe Beratung in der Unternehmenskrise:

Was kann sie leisten, was nicht.

Praktische Ansatzpunkte

für abgestimmtes zielgerichtetes Vorgehen.

Diplom-Volkswirt Stefan Uhlig, Sanierungsberater, München

Grenzen wir zunächst unser Thema ab. Es wird sich vielleicht gleich zu Beginn Widerspruch artikulieren, wenn ich sage: Es geht eher nicht um klassische betriebswirtschaftliche Themen wie Marketing, Vertrieb, Personal, Strategie, neue Visionen, Unternehmensbewertung, Nachfolge etc. etc. Um die geht es natürlich auch.

Hier und heute geht es gleich ans Eingemachte. Etwas theatralisch ausgedrückt:

Um Sein oder Nicht-Sein. Das ist wirklich unser Thema.

Doch da wir hier nicht im Theater sitzen und uns nicht an schauspielerischen Darbietungen ergötzen wollen, ist vielleicht doch der mehr handfeste Vergleich mit der Feuerwehr angebracht.

Wann kommen die Männer von der Brandwache ? Natürlich spätestens dann, wenn es brennt - manchmal allerdings auch, wenn, ein kleiner lieber Vogel sich in hohen Bäumen verfliegen hat und sich nicht mehr weg fliegen traut. Doch ist das eher die Ausnahme.

Feuer bedeutet wegen seiner ungeheuren Zerstörungskraft ernsthafte Gefahr für Hab und Gut. Je früher und konzentrierter die Feuerwehr eingreift, desto besser sind die Chancen, größeren Schaden zu vermeiden. Diese alte Erfahrung wird wohl niemand in Frage stellen.

Leider hingegen hat sich diese Weisheit in unserer Wirtschaft noch nicht herumgesprochen. Zwar drückt man auch hier sofort auf den Feuermelder, wenn es irgendwo raucht. Bisweilen machen das die Geräte heute schon ganz von allein.

Doch sonstige brenzlige Gefahren im Betrieb werden weitaus weniger konsequent beachtet.

Nicht selten brennt es in Unternehmen lichterloh - und keiner löscht. Nicht mal die Feuerwehr wird gerufen. Dabei ist der Brand ganz offensichtlich. Und der entstehende Schaden betrifft nicht nur die Eigentümer und Bewohner des Hauses, sondern er wirkt weit darüber hinaus.

Warum kann das passieren, wird man fragen ? Weil es keiner gesehen hat, lauten viele Antworten. Eine schon etwas differenziertere aber unverständliche Antwort wäre vielleicht: Weil es keiner sehen wollte !

Eine beliebte Antwort ist auch die: Muss man ja nicht gleich in Panik machen, nur weil es irgendwo raucht. So ein kleines Feuerchen löschen wir doch mit links, das haben wir schon öfter so gemacht.

Mit dem Beispiel Feuer tasten wir uns an den Begriff „Krise“ heran. Doch selbst dieser Begriff haut nicht jeden gleich vom Hocker, wenn er an das eine oder andere Scharmützel in seiner Ehe oder Beziehung denkt. So viele Paar- bzw. Psycho-

Therapeuten können wir hierzulande gar nicht zur Verfügung stellen, wie Bedarf für privates Krisen-Management objektiv vorhanden ist.¹

„Krise“

Was für ein Wort ! Was drückt sich darin aus ?

Machen wir es uns einfach.² Gucken wir mal in den Brockhaus:

„Krise: wichtiger Abschnitt eines psycholog. Entwicklungsprozesses, in dem sich nach einer Zuspitzung der Situation der weitere Verlauf und spätere Ausgang entscheiden. Die meisten Menschen durchlaufen in ihrer Kindheit, Reifezeit ... solche schwerwiegenden Entwicklungsphasen. Auch berufliche, familiäre und andere schwerwiegende Entscheidungssituationen können sich zu tiefreichenden persönlichen Krisen bis hin zu Existenz-Krisen ausweiten.“

Greifen wir die fünf bestimmenden Kennzeichen einer Krise heraus:

1. Zuspitzung einer Situation
2. Entscheidende Phase des weiteren Verlaufs
3. Vorentscheidung des späteren Ausgangs
4. Schwerwiegende Entscheidungssituation
5. Ausweitung zur persönlichen (Existenz-)Krise möglich

(Quelle: DER GROSSE BROCHHAUS, fünf Bände, 1974)

Spätestens jetzt sind wir mitten im Thema: In der Krise eines Unternehmens.

Hier lassen sich vereinfacht drei klassische Phasenverläufe darstellen (vgl. Schaubild), wobei spätestens seit Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung (InsO) nicht mehr vom hässlichen Begriff „Konkurs“ sondern wissenschaftlich trocken von „Insolvenz“ gesprochen wird. Da verstehe jeder darunter, was er will. Der Latein-Gequälte wird aber schon auf die richtige Fährte gesetzt: Da zahlt einer nicht mehr.

Das wäre dann auch gleich eine Antwort auf die Frage der Fragen:

Wann befindet sich ein Unternehmen in der Krise ?

Wir könnten jetzt ellenlange betriebswirtschaftliche Literatur auswerten. Das würde den zeitlichen Rahmen unserer Veranstaltung sprengen. Als Nicht-Betriebswirt, der zudem ein großer Anhänger der Einfachheit ist, erlaube ich mir folgende bewusst einfache Definition:

Wenn es keinen Gewinn (bzw. Überschuss) erwirtschaftet !

¹ Wie relevant dieses scheinbar rein private Thema auch für Unternehmen in der Krise ist, zeigen mehrere Beiträge in der Fachzeitschrift PSYCHOLOGIE HEUTE, von August 2002, die sich mit der Psyche der Unternehmer als mögliche Ursache einer Unternehmenskrise auseinandersetzen.

² „Einfachheit“ ist derzeit wieder hochmodern. Vgl. z.B. die aktuellen Bestseller des ehemaligen ALDI-Managers Dieter Brandes. Doch bereits der erste Kanzler des Bundesrepublik Deutschland, Konrad Adenauer, verwies auf dieses wichtige Prinzip bei seiner Politik.

Denn das ist unbestritten das Ziel eines privatwirtschaftlich organisierten Unternehmens in einer Marktwirtschaft unserer Prägung. Dieses Unternehmensziel wendet auch die Finanzverwaltung an, was jeder Hobby-Unternehmer irgendwann noch schmerzlich erfahren wird.

Doch müssen wir für unser heutiges Thema noch ein Stück weiter zuspitzen. Denn nicht wenige Unternehmen stecken einzelne Verlustjahre mehr oder weniger locker weg, weil sie in anderen Jahren für solche Verluste genügend Speck - wir sagen besser Eigenkapital - angesetzt haben: schlicht und einfach durch entsprechende Vorjahresgewinne. (Lassen wir die Alternative ständiger außerordentlicher Kapitalzufuhr zum Abdecken längerer Verlustphasen hier außer Betracht, da es wirtschaftlich keinen Sinn macht.)

Einige Passagen zuvor, beim Einsatz der Männer mit den feuerroten Autos, haben wir gesagt:

Nicht selten brennt es in Unternehmen lichterloh - und keiner löscht. Nicht mal die Feuerwehr wird gerufen. Dabei ist der Brand ganz offensichtlich. Und der entstehende Schaden betrifft nicht nur die Eigentümer und Bewohner des Hauses, sondern geht weit darüber hinaus.

Und nun spitzt sich unser Krisenbegriff zu und entwickelt seine eigene Dynamik insbesondere ausgelöst von der Rechtsprechung. Denn es geht nicht nur um das eigene Haus und den Hof, sondern auch um das Vermögen von Dritten. Das ist - schlimmer noch: - das könnte bereits bei den ersten Rauchzeichen gefährdet sein !

Die hier so benannten Dritten sind die Gläubiger eines Unternehmens.

Hier spätestens ist nun Schluss mit lustig. Mögen die Sprüche wie „das löschen wir doch mit links“ noch für das eigene Hab und Gut machbar oder auch nicht sein, so betritt der Geschäftsführer/Vorstand einer Kapitalgesellschaft spätestens an dieser Stelle ein hochgefährliches Minenfeld, das ihn buchstäblich Kopf und Kragen kosten kann. Die einschlägigen rechtlichen Bestimmungen sind bekannt. Sie brauchen an dieser Stelle nicht groß aufgeführt zu werden. Auch die daraus abzuleitenden Empfehlungen an die Unternehmer sind in diesem Kreis bekannt.³

Noch einmal die Frage: Wann befindet sich ein Unternehmen in der Krise ?

Antwort: Spätestens dann, wenn die Interessen der Gläubiger gefährdet sind bzw. bereits gefährdet sein könnten !⁴

³ Wer als Vorstand/Geschäftsführer einmal einen Blick in Standardwerke über eine Kapitalgesellschaft in der Krise, wie etwa in die von K.Schmidt/Uhlenbruck oder von Braun/Uhlenbruck, geworfen hat, bekommt deutlich zu spüren, welchen erheblichen Risiken er sich aussetzt, wenn er in der Krise notwendige Maßnahmen, etwa zur Sanierung, unterlässt (vgl. a. die Schaubilder im Anhang zu diesem Beitrag).

⁴ Rechtsprechung und Betriebswirtschaft definieren Krise deshalb auch sehr unterschiedlich, insbesondere was ihren Eintritt betrifft. BGH-Richter Gero Fischer verweist auf die Definition des obersten Gerichts: „Eine

Die Interessen der Gläubiger konkretisieren sich im wesentlichen auf ihre konkreten Vermögensansprüche. Ist das Unternehmen nicht (mehr) in der Lage, die hier individuell vereinbarten Bedingungen zu erfüllen, ist die Krisensituation objektiv eingetreten.

Ganz typisch für die Unternehmenskrise ist das Nichteinhalten vereinbarter Zahlungsziele.

Wenn nun aber unser Geschäftsführer/Vorstand glaubt, das Minenfeld beginne erst ab diesem Zeitpunkt (Eintreten der Krise) - wie präzise auch immer dieser Zeitpunkt zu definieren sein mag - so irrt er gewaltig. Denn böse wie unsere Gesetzgebung mitunter ist, wirft sie hier das Lasso bereits viel früher aus.

Betrachten wir noch einmal das Bild mit den drei Phasenverläufen einer Unternehmenskrise, so ist nicht nur der gegenwärtige Bereich interessant, sondern auch der vergangene.

„Anfechtung“ lautet kurz der Oberbegriff für all die Fettnäpfchen im zurückliegenden Minenfeld, in die alle Beteiligten treten können. Wie böse das mitunter ausgehen kann, wird uns Herr Dr. Leithaus auf dieser Veranstaltung noch schildern.

Wie sich die Unternehmenskrise aus Sicht der Geldgeber darstellt und wie am besten zu verfahren ist, wird nachfolgend Herr Dr. Lauer erläutern, der zu dem Thema ein Standardwerk verfasst hat. Darin nimmt z.B. das Problem „Sanierungskredit“ eine herausragende Stelle ein, da dieser für die Banker ebenfalls Agieren auf vermintem Gelände bedeutet. Die Risiken der Geldleute in der Krise des Unternehmens sind dem Geschäftsführer/Vorstand meist nicht bekannt bzw. werden auch von der Öffentlichkeit nicht gesehen, die nur die makroökonomischen Auswirkungen ihrer Region im Auge hat und dann meist sofort an die (moralische) „Pflicht der Banker“ appelliert.

Mit Moral können auch die Finanzämter heute nicht mehr dienen, wenn sich ihre Firmen bei der fristgerechten Zahlung der Steuern zurückhalten. In der Krise des Schuldners ist sich jeder der Nächste, auch der Staat. Das wird Ihnen heute Nachmittag recht eindrücklich vor Augen geführt werden.

Fassen wir hier zusammen: Die Unternehmenskrise beinhaltet erhebliche Gefahren für alle am Unternehmensprozess Involvierten. Ihr Eintritt bzw. ihr Vorhandensein vollzieht sich zudem in der Praxis viel schneller als vielen bewusst ist. Dabei geht es eben

GmbH befindet sich bekanntlich dann in der Krise i.S. des § 32 a I GmbHG, wenn sie insolvenzreif oder wenn sie kreditunwürdig ist.“ (NZI, Nr. 6/2001, S. 287, mit Verweis auf die ständige Rechtsprechung; zuletzt BGH, NJW 2001, 1490 = NZI 2001, 136, 137). Die Betriebswirtschaftler sehen das Eintreten einer Krise dagegen einhellig bereits wesentlich früher. So hat sich hier die zeitliche Abfolge: 1. (meist unbemerkt) Strategische Krise, 2. Ertragskrise, 3. Liquiditätskrise, bei den Autoren durchgesetzt. Beispielhaft hierfür Fechner, S. 23ff. oder Keller, S. 8ff.

nicht nur rein wirtschaftlich um Vermögensverlust sondern auch um erhebliche rechtliche, nicht zuletzt auch strafrechtliche, Risiken.⁵

Das Handling in der Krise

Wenn sich die Unternehmenskrise daher nicht zum Super-Gau für Inhaber, Mitarbeiter und Gläubiger entwickeln soll, ist schnelles und professionelles Handeln angesagt.

Beim Brand kommt die Feuerwehr, bei der Unternehmenskrise kommen die Sanierungsexperten. Wird bei der Feuerwehr vermutlich keiner Mitglied, der beim Auftritt von Feuer und Rauch gleich ohnmächtig wird, ist in der Unternehmenskrise ebenfalls Erfahrung und Kompetenz gefordert. Und mit Bezug auf das rein rechtliche Minenfeld ist zudem schnelles Handeln angesagt (Drei-Wochen-Frist zur Klärung der Insolvenztatbestände).

Was können externe Sanierungsberater leisten, was nicht, lautet unser Thema.

Vielleicht ist dem einen oder anderen von Ihnen aufgefallen, dass betriebswirtschaftliche Begriffe oder Erläuterungen hier bisher kaum eine Rolle gespielt haben. Mancher Zuhörer mag sich wundern, hatte er doch vielleicht ein Stakkato entsprechender Formeln und Kennzahlen erwartet.

Ich werde Sie auch in den nächsten Minuten mit solchen Zahlen und Formeln nicht beglücken. Fundiertes betriebswirtschaftliches Wissen ist für Sanierungsberater genauso selbstverständlich wie für den Feuerwehrmann der Umgang mit Löschgerät.

In der kritischen Unternehmensphase kommt es primär auf etwas ganz anderes an.

Lassen Sie bitte gedanklich noch einmal die Brockhaus-Definition zum Begriff „Krise“ Revue passieren. Darin hieß es:

Wichtiger Abschnitt eines psycholog. Entwicklungsprozesses, in dem sich nach einer Zuspitzung der Situation der weitere Verlauf und spätere Ausgang entscheiden.

Also eben doch: Es geht in dieser Phase um Sein oder Nicht-Sein des Ganzen. Und das Ganze ist nichts Abstraktes, sondern daran hängen vor allem die Lebensschicksale vieler Betroffener ab. Nicht nur die der Mitarbeiter, sondern auch die der Schuldner und Gläubiger.

Das Vermeiden der Zuspitzung einer Krise bzw. das Beherrschen der Krise ist daher in erster Linie ein psychologisches Problem. Denn bevor all die betriebswirtschaftli-

⁵ Wobei aber darauf hinzuweisen ist, dass de facto die strafrechtlichen Gefahren im Alltag bei weitem nicht so drastisch sind, wie oft geschildert. Das liegt zum einen an der objektiv vorhandenen Überlastung unserer Justizorgane sowie an deren offensichtlich ausgeprägter Neigung, im Zweifel eher das Prinzip *in dubio pro reo* recht großzügig anzuwenden (vgl. Wolf, S. 24f.)

chen Ursachen und Fortführungskonzepte detailliert zu erörtern sind, gilt es das fast immer nachhaltig gestörte Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensleitung bzw. Management auf der einen und den Gläubigern auf der anderen Seite zu entspannen. Auch wenn der eine oder andere von Ihnen jetzt süffisant lächeln wird: ja, der Pfarrer - hier verstanden als ein Mensch mit viel Talent zum Ausgleich, zur Beruhigung einer gespannten Situation - ist zunächst der Mann der Stunde !

Ähnlich dem heute üblichen Vorgehen psychologisch fundierter Polizeitaktik etwa bei Randalen (Extreme Fußballfans, Chaos-Tage etc.) muss auch der erste Ansatz des externen Sanierungsberaters auf eine schnellstmögliche und wirksame De-Eskalation der Situation gerichtet sein.⁶

In Unternehmenskrisen treffen Sie meist auf eine typische „Bunkermentalität“ (Eingeln, Zurückhalten, z.T. bewusstes Verschleiern relevanter Informationen) der Unternehmensführer, und nicht selten gleichzeitig auch auf entsprechend gereizte Reaktionen der Gläubiger: bei Banken etwa auf das Platzenlassen von Schecks, Liegenlassen eingereicherter Überweisungen von Löhnen, rechtlich und formal zwar meist erlaubter, psychologisch aber ungeschickter Drohbriefe betreffend Kreditkündigung, etc, bei Lieferanten meist auf das schnelle Androhen rechtlicher Schritte bis hin zum Stellen des Insolvenzantrags.⁷

In derart aufgeheizten Situationen fehlt nicht selten der berühmte letzte Funken, das Ganze explodieren zu lassen.⁸

Wenn wir jedoch - von Ausnahmen abgesehen - unstrittig davon ausgehen können, dass professionelles Krisenmanagement stets die Vermögenslage aller (!) Beteiligten gegenüber dem ungeordneten Zusammenbrechen verbessert, muss hier nicht weiter begründet werden, warum alle Beteiligten gewisse Spielregeln einhalten sollten, um diese - neudeutsch „win-win“ - Situation auch Wirklichkeit werden zu lassen. Wobei win-win prinzipiell auch das Eintreten des Insolvenzfalles und entsprechend der InsO dann neben der Sanierung auch die Liquidation des Unternehmens bedeuten kann; so schön sich auch all die Möglichkeiten des Planverfahrens anhören bzw. lesen lassen.

Die bisherigen Ist-Zahlen jedoch sind leider ernüchternd. Herr Dr. Vallender wird hierzu morgen noch einiges sagen.

⁶ Ganz in diesem Sinn äußerte sich auf der Insolvenztagung 2002 des Berlin/Brandenburgischen Arbeitskreises für Insolvenzrecht auch der Sanierer, Michael Thierhoff, Leipzig, der besonders auf die in der akuten Krisenphase vom Berater anzutreffende „Verunsicherung“ bzw. auf die bestehende „Vertrauenskrise“ und „Distanz der Banker“ hinwies.

⁷ Während es die Warenlieferanten hier meist bei der Drohung belassen, weil sie sich nicht vorschnell der Chance auf zukünftige Geschäfte mit einem sanierten Kunden begeben wollen, sind andere Gläubiger wie insbesondere die Krankenkassen heute schnell dabei, einen Antrag zustellen. Manchmal genügt dafür schon ein Monat Zahlungsrückstand des Unternehmens.

⁸ Hier tritt zunehmend ein interessanter Generations-spezifischer Unterschied zu Tage: Während die etwa über 50jährigen Unternehmer einen Konkurs (schon das Wort !) strikt vermeiden wollen, sehen das ihre jüngeren Kollegen schon viel nüchterner. Sie sind z.T. recht gut aufgeklärt über die Möglichkeiten der neuen InsO, insbesondere über die Möglichkeit der Restschuldbefreiung. Das eröffnet auch nach einem möglichen Aus des Unternehmens ganz neue Perspektiven; der Sprung von der Brücke muss deshalb nicht sein.

Spielregeln in der Unternehmenskrise

Wie können solche „Spielregeln“ eines professionellen Krisenmanagements denn lauten ?

Ich will aus der Erfahrung mit eigenen Fällen bzw. aus der von Kollegen einige wesentliche Punkte aufführen.

Verfahrensregeln im Krisenfall:

1. Versuch einer geordneten Bereinigung der Krise starten (der erste Schritt hierzu kommt erfahrungsgemäß meist vom Kapitalgeber⁹)
2. Kurzfristig Treffen der Verantwortlichen des Unternehmens mit den wichtigsten Gläubigern (bzw. deren Vertretern) arrangieren.
3. Striktes Unterlassen gegenseitiger An- und Vorwürfe (persönlich verletzende Bemerkungen bzw. solche, die entsprechend aufgefasst werden können)
4. Befristetes Einstellen aller Zwangsandrohungen auf Seiten der Gläubiger
5. Offenlegen aller Zahlen und Fakten auf Seiten des Unternehmens (Aufgeben der Bunkermentalität)
6. Ausloten der Möglichkeit, einen Dritten mit dem Versuch der Sanierung vor Beantragung eines Insolvenzverfahrens zu beauftragen.
7. Beauftragung eines neutralen Dritten (externer Sanierungsberater), der das Vertrauen beider Seiten hat (ggf. nach entspr. Vorsondierungen mit den Parteien)
8. Kurzfristig Präsentation einer fachlichen Stellungnahme des neutralen Dritten (i.d.R. innerhalb von zehn Tagen), insbesondere Analyse der Krisenursachen, Beurteilung der Insolvenzgründe, Darstellung der Intensität und Gefahrenlage, Eckdaten eines möglichen Sanierungskonzeptes, Aufzeigen wesentlicher Sanierungsbeiträge von Schuldner und Gläubigern
9. Vertrauen der Mitarbeiter sichern durch soviel Information wie nötig, aber auch so wenig konkret wie möglich (Gefahr der Enttäuschung bei Nichteinhalten vorläufiger Versprechungen)
10. Schnelles Entscheiden, insbesondere auf Seiten der Gläubiger/Banken, „Spiel mit offenen Karten“, d.h. rechtzeitiges Bekanntgeben evtl. negativer interner Entscheidungen
11. Bei Entscheidung zur Sanierung Erarbeitung eines ausführlichen Konzeptes mit allen betriebswirtschaftlich relevanten Eckdaten, Klärung offener Rechtsfragen¹⁰
12. Präsentation, Diskussion und gemeinsame Verabschiedung des Sanierungskonzeptes

⁹ Zu den Beweggründen von Banken, externe Berater in der Krise des Firmenkunden einzusetzen, siehe ausführlichst: David, Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken. Vgl. auch den Beitrag von Freidank und Paetzmann über Auswahl und Einsatz externer Berater.

¹⁰ Über Inhalt und Umfang von Sanierungskonzepten gibt es umfangreiche Fachliteratur. Immer noch beispielhaft und auch in der Sanierungspraxis vor Insolvenzantrag relevant ist der ausführliche Beitrag von Groß, Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit im Rahmen der Insolvenzordnung, mit ausführlichen Literaturhinweisen. Vgl. a. die Empfehlungen des IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer) bezüglich „Anforderungen an Sanierungskonzepte“.

- 13. Striktes Umsetzen bzw. Einhalten der vereinbarten Maßnahmen von allen Beteiligten
- 14. Monatliches Reporting mit Plan-Ist-Zahlen betreffend Ertrag und Liquidität durch neutralen Dritten bis auf weiteres (min. 12 Monate).
- 15. Je nach Intensität quartals- bis halbjährliche Meetings aller Beteiligten bzw. deren Bevollmächtigter/Vertreter

Die Bedeutung der Neutralität des externen Beraters

Die besondere Betonung auf „neutraler“ Dritter beim externen Sanierungsberater gründet sich auf die Erfahrungen meiner Sachverständigentätigkeit mit deutschen Gerichten. Hier wird der „Unbefangenheit“ des Gutachters bei der Beurteilung eines Sachverhalts oberste Priorität eingeräumt, die entsprechende Sachkunde wird schlicht vorausgesetzt. Bereits der begründete Verdacht auf irgendeine Befangenheit seitens des Sachverständigen bedeutet hier mehr oder weniger das Aus für den Gutachtauftrag.¹¹

Ich erwähne das gerichtliche Sachverständigenwesen deshalb, weil ich glaube, dass die hier entwickelten Standards auch auf das externe Sanierungsmanagement eines Unternehmens in der Krise von praktischer Bedeutung sind.¹² In diesem Zusammenhang ist noch einmal zu betonen, dass es zuvorderst Aufgabe ist, das gestörte Vertrauensverhältnis zwischen Schuldner und Gläubiger wieder herzustellen. Sonst laufen auch die betriebswirtschaftlich wie rechtlich bestens ausgearbeiteten Konzepte ins Leere.

Nun ist es in der täglichen Sanierungspraxis zweifellos so, dass bei Einsatz und Auswahl des externen Sanierungsberaters die Banken ein entscheidendes Wort sprechen (vgl. auch oben „der erste Schritt“). Das führt mitunter zu der Situation, dass sich das Unternehmen einem quasi „aufgezwungenen“ Berater gegenüber sieht.¹³

¹¹ So schreibt Bayerlein: „Neben der Sachkunde ist die Objektivität das wichtigste Merkmal des Sachverständigen“ und verweist i.d.Zshg. auf die persönliche Eignung, die „Neutralität und Unparteilichkeit“ bzw. „Äußere und innere Unabhängigkeit“ (S 25f) erforderlich macht. Vgl. zu den Anforderungen an Sanierungsberater a. Lauer, hier in diesem Band, S. 17.

¹² Vor diesem Hintergrund der Bedeutung der Neutralität ist auch die aktuelle Diskussion bei den bzw. um den Berufsstand der Wirtschaftsprüfer zu sehen. Dabei geht es längst nicht mehr nur um eine Trennung von Prüfung und Beratung, sondern vor allem um eine schärfere Überwachung ihrer Tätigkeit. Der Imageschaden für die WP's ist beträchtlich. So schreibt etwa die Wirtschaftswoche davon, dass „kaum ein Investor dem Testat mehr trauen könne.“ (WiWo v. 27.6.02). Das Magazin „Consultant“ (Nr. 10/2002, S. 3) zitiert sogar den Präsidenten der Bundesbank, Ernst Welteke, mit dem Satz: „Wirtschaftsprüfer erkennen die Probleme eines Unternehmens oft als Letzte. Auf sie ist kein Verlass.“ Schadenfreude anderer Berater ist jedoch unangebracht. Das Problem fehlender Objektivität bzw. Neutralität betrifft keineswegs nur die WP's.

¹³ Vgl. zu dieser Problematik auch die Ausführungen von Obermüller: „Eine Bank, von der zusätzliche Kredite erwartet werden, oder die zumindest mit den bereits ausgezahlten Krediten stillhalten soll, wird schon aus eigenem Interesse Wert darauf legen, dass ein kompetenter Prüfer zum Zuge kommt und deshalb unter Umständen ihre Mitwirkung davon abhängig machen, dass ein von ihr ausgewählter Berater eingesetzt wird. Angesichts der kritischen Situation des Schuldnerunternehmens ist ein solches Vorgehen der Bank legitim (OLG Stuttgart vom 5.4.2000 – 9 U 203/99) und kann nicht dazu führen, der Bank die Haftung für etwaige Beratungsfehler dieses „aufgezwungenen“ Beraters aufzubürden.“ (Obermüller, S. 746).

Etwas drastisch formuliert hören Sie beim ersten Termin im Unternehmen dann diesen Satz:

„Die Bank hat Sie also geschickt, um herauszufinden, ob wir weitermachen dürfen oder nicht.“ (Man beachte die Feinheit des Wortes „dürfen“).

Sofern hier der Berater nicht schlüssig seine Neutralität und Unbefangenheit nachweisen kann, sind die zuvor aufgestellten Spielregeln nicht einzuhalten. Es geht im Regelfall ja um das Bereinigen der Krise des Unternehmens, nicht um das bestmögliche Vertreten von Einzelinteressen.¹⁴

Der erfahrene Berater ist sich natürlich der differenzierten Interessenlage der Beteiligten bewusst. Dabei liegt die Trennlinie meist nicht nur zwischen Schuldner und Gläubiger. Insbesondere die Banken vertreten heute zunehmend ihre eigenen, je nach Besicherung ganz spezifischen, Interessen, was zu entsprechenden Reibereien auch im Verhältnis der Institute untereinander führt. Die klassische Poolbildung, so meine Erfahrung der letzten Monate, ist zunehmend schwieriger geworden. Ob dies nur Folge der aktuell angespannten Ertragslage der Banken ist oder ob es sich hier um eine nachhaltige Tendenz handelt, die auch andere Ursachen beinhaltet, kann hier nicht beurteilt werden. Man sollte sich als Berater allerdings darauf einstellen.

Nun erfordert eine Unternehmenskrise nicht nur psychologische und betriebswirtschaftliche Konzepte durch externe Beratung. Es treten natürlich auch rechtliche und steuerliche Probleme hinzu. Hier hat sich in der Praxis folgende Arbeitsteilung der Berater herausgebildet, die im Idealfall als Team operieren:

Betriebswirtschaft:	externer, befristet engagierter, Berater ¹⁵
Steuern:	externer, langfristig engagierter, Berater
Recht:	externer, rein Sachfragen bezogener, Berater

Im Gegensatz zum Steuerberater, der mit seinem Mandanten aus ganz praktischen Gründen eine langfristige Zusammenarbeit anstrebt, sollten die Berater der beiden anderen Disziplinen nur kurzfristig - eben zur Bereinigung der Krise bzw. der nur hier zu lösenden Probleme - auftreten, da sie sich hierauf spezialisiert haben (vgl. Feuerwehreinsatz). Nicht selten gilt dieses Prinzip auch in größeren Unternehmen, die trotz Vorhandensein entsprechender Kapazitäten im eigenen Haus im Krisenfall ganz bewusst auf externe Unterstützung zurückgreifen. Daneben spielt natürlich auch das Vermeiden von Betriebsblindheit eine nicht unbedeutende Rolle.

Was kann externe Beratung leisten ?

¹⁴ Dies ist sicher auch einer der Gründe für das Scheitern von Sanierungen. Der externe Berater ist zu sehr mit einer Gläubigerpartei verbunden bzw. von ihr abhängig.

¹⁵ So lautet denn auch der Slogan von su-consulting: „Wir kommen auch dann, wenn die ersten bereits gehen. Und wir gehen dann, wenn die ersten wieder kommen.“

Neben dem mehr psychologischen Einsatz hinsichtlich einer De-Eskalation der eingetretenen Situation kommt der bereits erwähnten kurzfristigen Bestandsaufnahme zentrale Bedeutung zu.

Zumindest Kapitalgesellschaften in der Krise sind gesetzlich verpflichtet, innerhalb von 21 Tagen (in Österreich 60 Tage !) mögliche Insolvenzgründe zu bereinigen. Der externe Berater hat sich daher schnellstmöglich den beiden Auslösetatbeständen:

1. Überschuldung
2. Zahlungsunfähigkeit

zu widmen. Es braucht hier nicht näher begründet zu werden, dass in der Praxis dem zweiten Punkt die entscheidende Bedeutung zukommt. Einmal offenbart er sich meist wesentlich konkreter, zum anderen ist die Überschuldung ohnehin ein Kapitel für sich, zumindest solange von einer Fortführung des Unternehmens ausgegangen werden kann.¹⁶

Der für eine effektivere Krisenbereinigung von der InsO ganz bewusst geschaffene dritte Auslöser, die drohende Zahlungsunfähigkeit, wird von den Unternehmern bis dato noch kaum genutzt. Leider ist es insbesondere bei kleineren und mittelständischen Familienunternehmen noch oft so, dass die Verantwortlichen erst aktiv werden, wenn buchstäblich kein Cent mehr in der Kasse vorhanden ist, bzw. wenn das laufende Konto seit längerem überzogen ist und die Bank - vorsichtig ausgedrückt - etwas unruhig wird (vgl.a. „Erster Schritt von der Bank“). Controlling wird, wenn überhaupt, oft nach Pegelstand bzw. durch Management by Kontostand betrieben, und so lange hier alles (scheinbar) im Lot ist, besteht kein Handlungsbedarf; schon gar nicht im Hinblick auf einen möglichen Insolvenzantrag als Chance zur Bereinigung der Krise.¹⁷

Wie die Feuerwehr wird man in diesen klassischen Fällen einer Krise erst dann gerufen, wenn der Geldhahn bereits zu oder dessen angedrohte Kappung unmittelbar bevorsteht. Das bedeutet aber auch, Sie bewegen sich als Berater sofort auf hochgefährlichem Terrain, denn meist sind die Insolvenz relevanten Tatbestände bereits zu diesem Punkt gegeben.

Unmittelbarer Handlungsbedarf besteht nun darin, festzustellen, ob und in welchem Umfang Insolvenz-Tatbestände erfüllt sind. Darüber hinaus ist kurzfristig ein grobes Konzept darzustellen, wie - mit welchen Mitteln - innerhalb der gesetzlich bestimmten Frist die Auslöser beseitigt werden können.

¹⁶ Vgl. hierzu meinen Aufsatz zur Problematik der Feststellung einer Überschuldung.

¹⁷ Seit langem wird von vielen Autoren darauf hingewiesen, dass in Deutschland unternehmerische Misserfolge noch immer mit stark negativ belasteten Schlagworten wie „Scheitern“, „Missmanagement“ oder gar „Unfähigkeit“ etikettiert werden. Was hierzulande fehlt, ist eine „Kultur des Scheiterns“ bzw. das nüchterne Analysieren von Fehlern. Gerade hieraus kann der Erfolg eines zweiten Versuchs resultieren. Hier sind insbesondere die Medien aufgefordert, mehr Transparenz und Verständnis für unternehmerische Vorgänge an den Tag zu legen. Ohne eine derart geänderte Einstellung auch in der Öffentlichkeit werden alle gut gemeinten Versuche mit noch so viel Startkapital scheitern, die Selbständigenquote deutlich zu erhöhen und hierdurch mehr Arbeitsplätze zu schaffen.

Was sich hier so einfach anhört, stellt **in der Praxis das Kernstück der Sanierungsberatung** dar. Denn es geht in dieser entscheidenden Phase ja nicht nur um ein Paar Excel-Berechnungen hin oder her, sondern vor allem um den intensiven Dialog (aber nicht um Verhandlungen !) mit den wichtigsten Gläubigern und mit den Schuldnern.¹⁸ Letztere haben meist aber nichts mehr anzubieten, sonst hätten sie es ja längst getan und die Krise wäre nicht offenkundig geworden bzw. sie wäre vermutlich zeitlich nur weiter hinausgeschoben worden.

Diese kritische Phase besteht daher vorwiegend im Dialog mit den involvierten Banken. Und alles dreht sich genau um die Themen, wie wir sie hier heute und morgen auch behandeln werden.¹⁹

Auf den Punkt gebracht geht es rein aus der praktischen Erfahrung heraus um das entsprechende **Signal** (Daumen rauf oder Daumen runter) der Kapitalgeber, sich bei dem Krisenunternehmen noch einmal zu engagieren - oder auch nicht mehr. Das berühmte Stillhalten reicht meist nicht aus. Das ist letztlich bei Holzmann, Mobilcom oder Fairchild Dornier nicht anders als beim Schuhhersteller Müller im Gewerbegebiet oder beim Autohaus Huber am Ortseingang. Die Fälle unterscheiden sich letztlich nur hinsichtlich der Anzahl der Nullen beim zusätzlich erforderlichen Kredit.

Sofern der Daumen eher nach oben tendiert, ist an das Ausarbeiten eines ausführlichen Sanierungskonzeptes zu gehen. Wenn seine Richtung aber keine derartig positiven Erwartungen weckt, ist schon einmal zu eruieren, wo das zuständige Amtsgericht seinen Sitz hat. Die Uhr läuft, und die Entscheidung, Weitermachen oder Antrag stellen, ist in der festgesetzten Frist von drei Wochen zu fällen.²⁰

Die Frage war: Was kann externe Beratung in dieser Phase leisten ?

Ich will die Antwort in sechs Punkten zusammenfassen:

1. Entspannen der Situation (Psychologie)
2. Klären, Objektivieren, Versachlichen („Fakten, Fakten, Fakten“)
3. Aufzeigen und Erläutern der Entscheidungsalternativen mit ihren (vor allem finanziellen) Auswirkungen
4. Darstellen und Diskutieren der Chancen und Risiken

¹⁸ Auf das für die Praxis der Sanierungsberatung brisante Fristen-Problem (§ 64 GmbHG, § 92 AktG.) wies insbesondere Obermüller auf der Insolvenztagung 2002 des Berlin/Brandenburgischen Arbeitskreises für Insolvenzrecht nachdrücklich hin.

¹⁹ David stellt das graphisch sehr anschaulich dar: Er zeichnet drei Kreise, die sich je etwa zu einem Drittel überlappen. Die drei Kreise sind die Bank, das Krisenunternehmen und der externe Berater. David, S. 208

²⁰ In der Literatur finden sich zwar vielerlei Betrachtungen darüber, wie diese Drei-Wochen-Frist zu interpretieren sei bzw. ab wann sie eigentlich gelte, doch rein aus Haftungsgründen ist dieses Spiel mit dem Feuer gerade dem Berater nicht zu empfehlen. Meiner Erfahrung nach sind die Insolvenztatbestände bei Vorhandensein entsprechender Daten relativ schnell zu eruieren, Ausnahmen bestätigen das nur. Die kritische Drei-Wochenfrist beginnt daher spätestens nach Sichtung der Unterlagen, konkret also innerhalb weniger Tage nach Beginn der Sanierungsberatung. Dieses Risiko gehört nun mal zum Job des Sanierers und ist im Honorar auch enthalten.

5. Drängen auf eine rechtzeitige Entscheidung
(zur Vermeidung weiterer Gefahren)²¹
6. Bei positiver Tendenz Ausarbeitung eines detaillierten Sanierungskonzeptes²²

Bei dem Sanierungskonzept und seinem ausführlichen Zahlenwerk sind gewisse betriebswirtschaftliche Anforderungen selbstverständlich, auf die hier auch nicht näher eingegangen werden kann. Unbestritten jedoch ist die Relevanz der vorgelegten **Prognose** für einen Zeitraum von etwa zwei bis drei Jahren, wobei die Dichte des Zahlenwerkes im Zeitstrom zwangsläufig abnimmt.

Über die Aussagefähigkeit von Prognosen ist schon viel Kluges und auch weniger Kluges gesagt worden. Hier in Bayern hat unser allseits geliebter Philosoph Karl Valentin schon lange vor Inkrafttreten der neuen InsO auf das grundsätzliche Problem jeder Prognose aufmerksam gemacht, vor allem dann, wie er treffend formuliert hat, wenn sie sich auf die Zukunft bezieht. Doch wir können uns bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens an diesem Problem leider nicht vorbeimogeln, sondern müssen uns ihm nachdrücklich stellen.²³

Wie schon angesprochen stellt sich das Problem der Zukunftsprognose insbesondere bei Prüfung der Überschuldung. Zugespitzt formuliert, gibt es dann keine Überschuldung, wenn dem Unternehmen eine positive Fortbestehensprognose attestiert werden kann, weil wir dann Fortführungswerte (Going-Concern) ansetzen dürfen, doch hier ist das Scheunentor kreativer Bewertung offener denn je.²⁴

Das Problem der betriebswirtschaftlich fundierten Beurteilung einer positiven Fortführungsprognose stellt sich natürlich auch im Sanierungskonzept. Die Going-Concern-Prämisse bildet deshalb einen Schwerpunkt unserer Veranstaltung. Herr Prof. Lück wird auf die große Bedeutung dieses Top-Themas für alle Beteiligten nachdrücklich hinweisen.

Ich werde zu Going-Concern hier deshalb keine weiteren Eulen nach Athen tragen, möchte in diesem Zusammenhang nur auf einen Punkt aufmerksam machen, der sich mir in den letzten Jahren meiner Tätigkeit dazu aufgedrängt hat.

²¹ Die Gefahren liegen auf der Hand: Vor allem Insolvenzverschleppung und Gläubigerbenachteiligung. In meinen Sanierungskonzepten plädiere ich daher stets für eine von Dritten nachvollziehbare Besserstellung der Altgläubiger im Fall der Fortführung gegenüber der Liquidation bzw. Zerschlagung. Das wird manchmal von den Banken nicht gern gesehen, weil ihnen dadurch ein Stück des zu verteilenden Kuchens vorenthalten wird. Im Liquiditätsplan erscheint aus diesem Grund zusätzlich die Zeile (d.h. der Ausgabenposten) „Abbau Altlasten“. (Vgl. dazu die Ausführungen über den Cashflow am Ende des Beitrags).

²² Zu den Anforderungen an Sanierungskonzepte vgl. Fn. 10)

²³ Über das Erstellen einer Fortbestehensprognose vgl. z.B. die beiden ausführlichen Beiträge von Groß.

²⁴ In der Literatur wird seit langem darauf verwiesen, dass es sich bei der Überschuldung vor allem um ein Bewertungsproblem handelt. Für die Bewertung sind aber noch keine allgemeingültigen Maßstäbe entwickelt worden. Auf das hier angrenzende Feld der Unternehmensbewertung und die hier immer noch ungelösten Probleme wird hingewiesen (z.B. Auler, DB Nr. 46/1976, S. 2169, Haack, BB Nr. 15/1981, S. 883, Klar, DB Nr. 42/1980, S. 2077, Vonnemann, BB Nr. 13/1991, S. 867)

Ein vorgelegtes Sanierungskonzept wird von den Gläubigern bzw. deren Vertretern (sog. Dritte) meistens dann akzeptiert, wenn sie das Gefühl (ja richtig, das kommt eher aus dem Bauch!) haben, dass es plausibel und in sich schlüssig ist. Ob die zukünftig so prognostizierten Zahlen dann auch so eintreten wie konzipiert oder ob sie das nicht tun werden, ist nicht die relevante Frage. Auch die Menge des vorgelegten Papiers ist nicht entscheidend, wobei ein gewisser Mindestumfang zwangsläufig zur Beurteilung notwendig ist.

Es geht vor allem darum, die Gründe für die **Plausibilität**, die Wahrscheinlichkeit, dafür offen zu legen, die den Berater zu seinen Zahlen animiert hat. Spätestens hier haben wir auch die Schnittstelle zu Basel II und seinen Ratings (extern bzw. intern), die ja mehr oder weniger die Beurteilung der Ausfallwahrscheinlichkeit eines Kredites zum Inhalt haben.²⁵ Ich halte mich deshalb in meinen Sanierungsprognosen fast nie an Benchmarks (diese letztlich nichts-sagenden Branchenvergleichszahlen). Sofern es sich um ein bereits länger bestehendes Unternehmen - also um kein start up - handelt, stellt die in früheren Jahren selbst erreichte Ertrags- und Kostenstruktur die einzige ausschlaggebende Messlatte auch der zukünftigen Ertragskraft genau dieses Unternehmens dar.

Sportlich gesprochen: Ist unser Kandidat bereits früher einmal, in gesunder körperlicher Verfassung, über die Marke X-Meter gesprungen ohne die Latte zu reißen, so sollte er dieselbe Zielmarke auch nach Wiedergenesung erneut schaffen können. Nach Wiedergenesung heißt: Wenn die Voraussetzungen zur Wiederherstellung der vollen körperlichen Fitness geschaffen wurden. Der Begriff Sanierung legt den Vergleich mit unserer Gesundheit nahe.²⁶

Die Klärung der Frage: „Was spricht dafür oder dagegen?“ ist deshalb das eigentliche Plausibilitätskriterium. Zur befriedigenden Beantwortung dieser Frage sind neben eher handwerklich-technischer Probleme auch einige z.T. delikate Fragen zu klären (Bringt es dieser Geschäftsführer oder jener Vertriebsleiter eigentlich noch? Lässt sich auf der zerstrittenen Gesellschafterebene der nötige Frieden erreichen? Ist das Erbe bzw. die Nachfolge vernünftig geregelt?) Dagegen halte ich es für wenig hilfreich, z.B. ein Bauunternehmen hier in Feldkirchen mit Ertragszahlen eines Hoch- und Tiefbauers in Norderstedt bei Hamburg zu konfrontieren und davon meine Sanierungsprognose abhängig zu machen.

Da wir nun schon bei der Medizin sind, mache ich zu diesem Zweck von meinem Unternehmen auch ein Röntgenbild. Doch während beim Arzt die klassische Röntgenaufnahme ein Abbild genau eines bestimmten Zeitpunktes wiedergibt, zeigt meine Röntgenaufnahme nebeneinander drei zeitliche Phasen des Unternehmens:

²⁵ Ich habe die ganze Basel-II-Hysterie im Mittelstand deshalb nie nachvollziehen können, da es ganz andere Auslöser waren und sind, die das unstrittig veränderte Verhalten der Kapitalgeber in Zukunft prägen werden (share-holder-value). Zudem ist ja insbesondere für die kleineren und mittleren Unternehmen gottlob inzwischen die Luft raus aus Basel II. (Vgl. dazu a. meine Bankenumfrage in ACCOUNTING)

²⁶ Grunwald/Grunwald z.B. beschreiben ausführlich „Krankheitsbilder, die aus der Bilanz ersichtlich sind.“ (S. 77ff.)

1. die letzten drei bis fünf Geschäftsjahre
2. den aktuellen Zeitpunkt (kumuliert) bzw. auch die darauf beruhende Hochrechnung für den Rest des aktuellen Geschäftsjahres
3. den Prognosezeitraum (max. zwei bis drei Jahre).

Kurz und schlicht: Ich sehe auf einen Blick Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft meines Unternehmens. Allein das Bild sollte die angesprochene Plausibilität auf den Betrachter (Gläubiger) nachhaltig ausstrahlen.

Und da ich kein Anhänger von Umsatz (Umsatz machen kann jeder) sondern ein hartnäckiger Verfechter des schönen und inhaltsreichen Ausdrucks Wertschöpfung bin, zeigt mein Röntgenbild die Entwicklung der Wertschöpfung und die Kostenanteile daran im Zeitablauf.²⁷

Nachfolgend zwei Beispiele solcher Röntgenaufnahmen. Zur Übung für Sie: Nur eines davon signalisiert Plausibilität der vorgetragenen Zahlen. Welches ?

Ich versprach Ihnen am Anfang, nicht zuviel betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Instrumente hier vorzustellen. Die sind Ihnen ohnehin bekannt. Zudem kochen wir alle nur mit Wasser.

Die einzig relevante Kennzahl

Auf eine, auf die wohl alles entscheidende Kennzahl, will ich aber abschließend noch kurz eingehen.

Die Gläubiger sind natürlich an dem Stück Kuchen interessiert, das ihnen zukünftig vom sanierten Unternehmen zur Verfügung gestellt werden soll, um ihre Ansprüche zu befriedigen, die sie möglicherweise im Rahmen der Sanierung bereits schmerzhaft korrigieren mussten.

Das ist der **Cashflow**, also der Teil des liquiden Jahresergebnisses, den das Unternehmen für den genannten Zweck verwenden darf, ohne die eigene Substanz zu gefährden. Ohne jetzt wieder wie beim Gewinn eine never-ending-Diskussion zum Begriff des Cashflows aus dem operativen Jahresergebnis anzuzetteln, hier die wohl allseits akzeptierte Version:

²⁷ Wertschöpfung, dieser schöne alte deutsche Begriff, ist trotz der Dominanz amerikanischer Managementbegriffe auch in modernen Controlling wieder en vogue (vgl. etwa Wildemann, 2002). Schließlich drückt er unmittelbar aus, worum es eigentlich geht: einmal um den Vorgang als solchen, das Schöpfen: Eine Tätigkeit, die Kreativität, Flexibilität und innovatives Gestalten erfordert. Zum anderen um das Ergebnis dieses Schöpfens, den Wert: Es ist eben nicht irgendetwas Belangloses, Dahinproduziertes, letztlich Unwesentliches. Der Wert einer Sache ergibt sich immer aus dem Nutzen, den ein anderer, wirtschaftlich der Kunde, ihm beibringt. Die operative Wertschöpfung entspricht dem betrieblichen Rohertrag, also Umsatz abzüglich eingekaufter Waren bzw. Leistungen von Dritten. Volkswirtschaftlich ist unser Volkseinkommen die Summe aller geschöpften Werte. Wenn dieses nun bereits seit mehreren Jahren nicht mehr so zunimmt wie erhofft, sollten wir einmal über diese Zusammenhänge nachdenken. Dagegen macht einer Umsatz, wenn er 100,- Euro-Scheine für 90,- Euro verkauft. Die Leute stehen Schlange wie früher in der DDR, wenn es Bananen gab. Die Wertschöpfung in dem Beispiel ist jedoch negativ.

- | |
|---|
| 1. Rohertrag aus operativem Geschäft |
| 2. abz. Personalkosten |
| 3. abz. Betriebskosten |
| 4. ist erw. Cashflow |
| 5. abz. Ertragssteuern ²⁸ |
| 6. abz. Zinsen (FK) ²⁹ |
| 7. zzgl. Rückstellungen (langfr.) |
| 8. abz. kalkul. Erhaltungsaufwand (ca. 5% des Rohertrags) |
| 9. abz. Abbau Altlasten (Drittgläubiger) ³⁰ |
| 10. ist freier Cashflow |

Position Nr. 10 steht also als Tilgungsmasse den Kapitalgebern zur Verfügung. Beachten Sie bitte die Position Nr. 8. Hier werden rein kalkulatorisch z.B. 5% des Rohertrages für die Berücksichtigung der Aufrechterhaltung des technischen Status Quo der Unternehmung angesetzt. Das sanierte Unternehmen soll von vornherein in die Lage versetzt werden, seine reinen Erhaltungsinvestments (nicht die Erweiterungsinvestitionen) aus eigener Kraft zu erwirtschaften, andernfalls lege ich gleich die Basis für eine weitere Verschuldung.³¹

Der hier verbleibende Cashflow (Pos. Nr. 10) sollte eine bestimmte Relation zur Gesamtverschuldung des Unternehmens nicht überschreiten. Hier gilt es nun von Fall zu Fall zu differenzieren. Bei einem EDV-Unternehmen mit entsprechend fremdfinanzierter Hardware wird man sicher auf eine recht schnelle Tilgungsgeschwindigkeit (Faktor 2 bis 3) drängen, bei einer neuen klassischen Produktionshalle darf die Tilgung sicher einige Jahre länger dauern. Die steuerlich maßgebenden Abschreibungsfristen haben unter dieser Betrachtung keine Bedeutung, sie sind aber bei der Ermittlung des vorl. Ergebnisses wieder relevant.

Was kann externe Sanierungsberatung nicht leisten ?

In diesem Kreis sitzen in der Unternehmenskrise praktisch versierte Menschen, so dass ich mir die Beantwortung dieser letzten Frage schenken darf. Viele Banker haben zwar insgeheim immer noch die - natürlich nie so brutal offen ausgesprochene -

²⁸ Hier liegt ein wirklich positiver Grund für die Sanierung eines angeschlagenen Unternehmens. Meist bestehen erhebliche steuerliche Verlustvorträge, so dass für die nächsten Jahre im Liquiditätsplan eine „0“ angesetzt werden kann, sofern hier nicht die Besteuerung eines entstehenden Sanierungsgewinns den liquiden Vorteil wieder zunichte macht (vgl. a. Braun/Uhlenbruck, S. 149). Auf Auswirkungen der Bilanzierung nach IAS macht Peter Leibfried, Certified Public Accountant und Vorstand einer AG, aufmerksam: „Dass seit einigen Wochen auch in sämtlichen HGB-Konzernabschlüssen steuerliche Verlustvorträge bei Vorliegen ausreichend positiver Ertragsaussichten als Vermögenswert zu aktivieren sind, ist eine dieser von vielen bislang völlig unbemerkten Veränderungen des deutschen Rechts mit Kurs auf IAS.“ (ACCOUNTING, Ausgabe September 2002, S. 16)

²⁹ Zinsen für Gesellschafterdarlehen entstehen dann nicht, wenn diese eigenkapitalersetzend sind.

³⁰ Vgl. die Ausführungen in Fn. Nr. 21)

³¹ Die (meist zu hohe) Verschuldung ist heute in Zeiten niedriger Wachstumsraten das eigentliche Problem vieler Unternehmen (vgl. die Analyse in CAPITAL, Nr. 17/2002, S. 32ff.). Die Banken sind sich bewusst, dass hier noch erhebliche Risiken durch Forderungsverzichte auf sie zukommen werden. Japan dient als abschreckendes Beispiel. (vgl. Bericht in der Financial Times v. 07.10.02)

Hoffnung, wonach der externe Berater ihnen das ganze Problem möglichst vom Hals schaffen solle („egal wie, so oder so!“), doch schätzen immer mehr Kreditinstitute neben dem rein betriebswirtschaftlich praktischen Handling der Krise vor allem die Möglichkeiten des externen Neutralen, in einer Art Mediation eine angespannte Situation zu entschärfen und dazu beizutragen, eine win-win-Situation für alle Beteiligten wenigstens zu versuchen.

Der Versuch ist bekanntlich nicht strafbar.

Abschließender Hinweis:

Der Beitrag ist mit freundlicher Genehmigung der printul Verlagsgesellschaft mbH diesem Sammelband entnommen:

Uhlig, Stefan (Hrsg.): Gläubiger-Strategien bei krisenbehafteten Unternehmen im Vorfeld einer möglichen Insolvenz. Mit Beiträgen von Gerhard Bruscke / Burkhard Franke / Heike Spies, Dr. Jörg Lauer, Dr. Rolf Leithaus, Prof. Dr. Dr. h.c. WP/Stb Wolfgang Lück, RiAG Dr. H. Vallender. /ISBN 3-925575-29-4 printul Verlagsgesellschaft, Geretsried, Oktober 2002 www.printul.de

© 2002 by printul Verlagsgesellschaft mbH, Geretsried bei München. Alle Rechte vorbehalten.

Literaturhinweise:

- Bayerlein, Walter: Praxishandbuch Sachverständigenrecht. 2. überarb. u. erw. Auflage, München, 1996
- Beck, Matthias, Möhlmann, Thomas (Hrsg.): Sanierung und Abwicklung in der Insolvenz. Erfahrungen, Chancen, Risiken. Herne/Berlin, 2000
- Braun, Eberhard / Uhlenbruck, Wilhelm: Unternehmensinsolvenz. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten, Sanierung mit der Insolvenzordnung. Düsseldorf, 1997
- David, Sven: Externes Krisenmanagement aus Sicht der Banken. Diss., Lohmar, Köln, 2001
- Fechner, Dietrich: Praxis der Unternehmenssanierung. Analyse, Konzept und Durchführung. Neuwied, 1999
- Freidank, Carl-Christian, Paetzmann, Karsten: Auswahl und Einsatz von Datenmaterial, Analysemethoden sowie externen Beratern zur Vorbereitung von Kreditvergabeentscheidungen. In: Der Betrieb 2002, S. 1785ff.
- Groß, Paul J., Amen, Mathias: Die Fortbestehensprognose. Rechtliche Anforderungen und ihre betriebswirtschaftlichen Grundlagen. In: Die Wirtschaftsprüfung, Nr. 5/2002, S. 225ff. und Nr. 9/2002, S.433ff
- Groß, Paul J.: Die Prüfung der Sanierungsfähigkeit im Rahmen der Insolvenzordnung. WPK-Mitt.-Sonderheft, Düsseldorf 1997
- Grunwald, Egon / Grunwald Stephan: Bonitätsanalyse im Firmenkundengeschäft. Handbuch Risikomanagement und Rating. 2. Auflage, Stuttgart, 2001
- Keller, Richard: Unternehmenssanierung. Außergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung: Beratungs- und Gestaltungsschwerpunkte unter Berücksichtigung der Insolvenzrechtsreform. Herne/Berlin, 1999
- Lauer, Jörg: Das Kreditengagement zwischen Sanierung und Liquidation. 3., Neub. Auflage, Stuttgart, 1997
- Lück, Wolfgang: Das Going-Concern-Prinzip in Rechnungslegung und Jahresabschlussprüfung. In: Der Betrieb 2001, S. 1945ff. (vgl. weitere Literaturhinweise in diesem Band in dem Beitrag von Wolfgang Lück)
- Obermüller, Manfred: Insolvenzrecht in der Bankpraxis, 6. Neubearb. und erw. Auflage, Köln, 2002
- Rieder, Josef, Hofmann, Rudolf: Die Abwicklung notleidender Kredite. 4., vollst. überarb. Auflage, Stuttgart, 2001
- Schmidt, Karsten, Uhlenbruck, Wilhelm (Hrsg.): Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, Köln, 1997
- Uhlig, Stefan: Basel II. Keine Panik aber mehr Feedback. Aktuelle Umfrage bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu Basel II.. In: ACCOUNTING. Rechnungswesen und Controlling. Ausgabe Oktober 2001, Freiburg. (Download-Möglichkeit des Beitrages hier bei competence-site/controlling.de)
- Uhlig, Stefan: Immer zahlungsfähig. Praktisches Liquiditätsmanagement für Selbständige, Klein- und Mittelbetriebe. Landsberg/Lech, 2000
- Uhlig, Stefan: Liquiditätsmanagement. Erkenntnisse, Thesen und Rat. In: Controllermagazin., Nr. 2/2000, Gauting
- Uhlig, Stefan: Überschuldung schwieriger festzustellen als Zahlungsunfähigkeit. In: ACCOUNTING. Rechnungswesen und Controlling. Ausgabe September 2002, Freiburg
- Uhlig, Stefan (Hrsg.): Gläubiger-Strategien bei krisenbehafteten Unternehmen im Vorfeld einer möglichen Insolvenz. Mit Beiträgen von Gerhard Bruscke / Burkhard Franke / Heike Spies, Dr. Jörg Lauer, Dr. Rolf Leithaus, Prof. Dr. Dr. h.c. WP/Stb Wolfgang Lück, RiAG Dr. H. Vallender. / printul Verlagsgesellschaft, Geretsried, Oktober 2002 www.printul.de
- Wildemann, Horst (Hrsg.): Unternehmensentwicklung. Methoden für eine nachhaltige profitable Unternehmensentwicklung. Tagungsband Münchner Management Kolloquium, München, 2002
- Wolf, Thomas C.: Überschuldung. Entstehung, Bilanzierung und Auswege. Herne/Berlin, 1998