

Eine Straße als Sanierungsfall: Wer die Bilanz-Schlaglöcher in seinem Unternehmen stopft, kann auch mit einem besseren Rating rechnen. Bild: Archiv

Schlechtes Rating als Frühwarnsignal

◆ PROFIT-Serie: Rating – k.o.-Kriterium oder Instrument zur Leistungsverbesserung? Rating und Sanierung

VON HEINZ-PETER LAKNER

Auch wenn es momentan so aussieht, als ob die Wirtschaft brummt: Der Aufschwung hat bei weitem noch nicht alle Branchen und Unternehmen erfasst. Viele Mittelständler und Kleinbetriebe führen immer noch einen verzweifelten Kampf um den betriebswirtschaftlichen Erfolg. Wenn für diese das Ratingergebnis so schlecht ausfällt, dass das Einfrieren bestehender Kreditlinien oder gar die Kreditkündigung droht, ist die Unternehmenskrise perfekt. Denn: je schlechter das Rating, desto höher die Kreditzinsen. Was sich wiederum negativ auf das Betriebsergebnis auswirkt und das Rating weiter verschlechtert. Ein Teufelskreis.

Dieses Szenario ist nicht nur für Inhaber und Geschäftsführer ein Horror; auch für die Banken ist es höchst un erfreulich, da die geordnete Rückführung der gewährten Kredite mehr als fraglich ist. In dieser Situation wollen die Banken ihr Engagement so schnell wie möglich zurückfahren, von einer Aufstockung ganz zu schweigen. Aber frisches Geld benötigen gefährdete Unternehmen in der Regel, um aus diesem Teufelskreis auszubrechen.

Notwendig ist in diesen Fällen ein überzeugendes Sanierungskonzept, um bestehende Kreditlinien nicht nur aufrecht zu erhalten, sondern, im Vertrauen auf den Erfolg der Sanierung, sogar aufzustocken, damit die Restrukturierung überhaupt gelingen kann.

Dieses Konzept muss die Sanierungswürdigkeit und die Sanierungsfähigkeit des Krisenunternehmens dokumentieren und von einem neutralen Experten, etwa einem spezialisierten Unternehmensberater, erstellt werden. Sanierungsfähigkeit liegt dann vor, wenn mit zweckmäßigen Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen die Zahlungsschwierigkeiten beseitigt und eine angemessene Rentabilität erreicht werden kann. Bei der Sanierungswürdigkeit geht es darum, ob die Sanierungsmaßnahme auch nach subjektiver Interessenlage gerechtfertigt ist. Sanierungswürdig aus der Sicht des Unternehmers ist ein Unternehmen beispielsweise dann, wenn der durch die Fortführung zu erzielende Ertragswert höher ist als das Ergebnis einer Liquidation.

In diesem Sanierungskonzept müssen die Ursachen für die Schiefelage analysiert und die notwendigen Maßnahmen zur Überwindung dargestellt werden. Selbst wenn die Chancen für einen Sanierungserfolg groß sind (über 50 Prozent): eine Pflicht für die Bank für die Gewährung oder Weitergewährung eines Kredites entsteht dadurch nicht, selbst wenn die Sicherheiten ausreichten sind.

In einer solch prekären Lage für alle Beteiligten spielt die Zeit für die Entschärfung eine entscheidende Rolle. Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Sanierung ist in der Regel viel größer, wenn sie deutlich vor Vorliegen der Insolvenzantragspflicht begonnen wird. Betrachten Sie das Rating-Ergebnis als Hinweis auf die Unternehmensleistung, ein schlechtes Rating aber als Schuss vor den Bug, dem sofortige Reaktion fol-

gen muss.

Der kurzfristige Sanierungserfolg wird durch wenige Faktoren bedingt. In erster Linie werden Kostensenkungspotentiale gesucht und realisiert. Damit einher geht die Ausrichtung des Unternehmens auf die profitablen Bereiche beziehungsweise Eliminierung der Verlustbringer. Die langfristige (nachhaltige) Sanierung bedingt eine sukzessive Neuausrichtung des Unternehmens auf seinen Markt und leistungsfähige Geschäftsprozesse.

Neben der Darstellung dieser Maßnahmen muss das Sanierungskonzept die Transparenz gegenüber den Kreditgebern erhöhen, was auch der Vertrauensbildung dient. Ein wesentlicher Teil ist die realistische Liquiditäts- und Ergebnisplanung, als zahlenmäßiger Ausdruck der geplanten Sanierungsmaßnahmen und deren Wirkung. Ebenso die geplanten Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung durch Abbau von Lagerbeständen und Forderungen.

Fatal: Je schlechter das Rating, desto höher die Kreditzinsen, desto schlechter das Rating, und so weiter.

Das Sanierungskonzept enthält ebenso die geplanten (notwendigen) finanzwirtschaftlichen Maßnahmen zur Unterstützung der Restrukturierungs beziehungsweise zur Sicherstellung der benötigten Liquidität.

Eine häufig genutzte Möglichkeit, zu der die Kreditgeber in der Praxis auch bereit sind, besteht in der Umschuldung bestehender Kredite mit Tilgungsaussetzung oder zumindest Tilgungstreckung. Wichtig ist dies vor allem dann, wenn hohe Tilgungsleistungen nicht mehr erwirtschaftet werden können, sondern aus dem immer weiter anwachsenden Kontokorrent bedient werden. Natürlich kann man der Bank auch Zins- und Tilgungsvorzüge vorschlagen oder sogar abtrotzen, was aber problematisch ist für die künftige Kreditwürdigkeit und die Wirksamkeit des Sanierungskonzept-

tes.

Eine weitere, aber eher theoretische Möglichkeit zur Beschaffung liquider Mittel bestünde in der Freigabe von Sicherheiten durch die finanzierende Bank, um diese für andere Kredite einzusetzen. Die Praxis hat gezeigt, dass die Kreditinstitute dazu kaum bereit sind, nicht einmal im Falle von Übersicherung.

Zur Abwehr von Überschuldung wird oft die Rangrücktrittserklärung eingesetzt, was die Wirkung eines Kapitalverzichts hat. Der Gläubiger, in der Regel Inhaber oder Gesellschafter, der dem Unternehmen schon Gesellschafterdarlehen zugeführt hat, tritt mit seinen Ansprüchen gegenüber dem Unternehmen im Rang zurück, zugunsten aller anderen jetzigen und zukünftigen Gläubiger. Ebenso verzichtet er während der Sanierungsphase auf Zins und Tilgung, was meistens auch von der Bank gefordert wird.

Ähnlich selten wie der Verzicht auf Zins und Tilgungsleistungen ist der Erlass der Schuld durch die Gläubigerbank, und dann nur gegen Besse rungsschein. Warum? Warum sollte nur die Bank verzichten und nicht andere Gläubiger auch (Lieferanten, Gesellschafter, Personal, Finanzamt, andere beteiligte Banken). Wenn man alle Beteiligten frühzeitig ins Boot bekommt, hat man einen außergerichtlichen Vergleich erreicht, was aber alle mittragen müssen und deshalb nicht einfach ist.

Auch die Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital durch Beteiligung der Bank am Unternehmen ist eine Möglichkeit, zumindest die Überschuldung zu vermeiden. Dadurch wird die Eigenkapitalquote gestärkt, das Rating verbessert sich, und dadurch gelingt es möglicherweise, zusätzliche Liquidität zu schöpfen. Eine für Kleinbetriebe ebenfalls eher seltene und riskante Operation. Denn wenn die von der Bank eingebrachte Forderung nicht werthaltig erscheint, kann im Fall der Insolvenz vom Insolvenzverwalter die nochmalige Einbringung einer werthaltigen Einlage verlangt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

Wenn beim Erkennen der Krise, spätestens beim schlechten Rating schnell reagiert wird und das Sanierungskonzept tragfähig ist, ist eine Restrukturierung mit Hilfe

wegen Beihilfe zur Insolvenzverschleppung geschützt zu sein. Beides ist im Sinne des gefährdeten Unternehmens.

Der Autor ist Rating Advisor und Geschäftsführer der Lakner Unternehmensberatungs AG in Weilheim.

Im Internet: www.lakner.de

ANZEIGE

IE 2007
Industrie + Elektronik

25. - 27. Januar 2007
13. Fachmesse i+e
Messe Freiburg



Innovation erlebe

Die Industriemesse mit 3500 aus den Branchen:

- Elektrotechnik / Elektronik
- Mess- und Regeltechnik
- Automatisierungstechnik
- IT Informationstechnik
- Zulieferindustrie

10.000 Fachbesucher

50 Fachvorträge zu den Schwerpunktthemen:

- Personalmarketing
- Einkauf
- Technik
- Mikrosystemtechnik
- Unternehmensführung

Der Rating-Teufelskreis



SANIERUNGSKONZEPT

Diese Anzeige berechtigt zum

wwib
Wirtschaftsverband

Die Fachmesse des Wirtschaftsverbands Industrieller U

www.ie-messe.de