

## RESTRUKTURIERUNG

### Sanierungskonzept – Voraussetzung für Banken zur Sanierungsbegleitung

#### Interview mit Herrn Detlev Will

**1. Bei Unternehmen in einer wirtschaftlichen Schieflage haben die Erstellung und die Beurteilung von Sanierungskonzepten in der Vergangenheit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Herr Will, Sie sind seit über 30 Jahren in die Betreuung von Unternehmen in wirtschaftlicher Schieflage eingebunden – worauf basiert diese Entwicklung?**

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich der Umgang mit Problemkrediten in der Finanzierungsbranche auch durch die Unterstützung von Krisenfrüherkennungsinstrumentarien zunehmend professionalisiert. So entstehen deutlich mehr Handlungsoptionen und der Fokus kann auf die Nachhaltigkeit der Restrukturierung bzw. Sanierung gelegt werden. Im Bankenkreis haben sich somit nunmehr umfassende und vollständig integrierte Sanierungskonzepte als Beurteilungsgrundlage möglicher Optionen der Sanierungsbegleitung durchgesetzt. Dabei resultiert die Forderung der begleitenden Banken nach der Erstellung von integrierten Sanierungskonzepten bei Problemkrediten insbesondere aus den regulatorischen Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und der Vermeidung von Anfechtungsrisiken im Rahmen einer möglichen Insolvenz. Daraus folgt als Grundvoraussetzung für Banken zur Begleitung einer Unternehmenssanierung, dass einerseits keine Insolvenzgründe vorliegen und andererseits ein erstelltes, schlüssiges Sanierungskonzept mit Aussage zur Sanierungsfähigkeit besteht, bei dem die Einbindung aller wesentlichen Gläubiger des Unternehmens vorgesehen ist.

**2. Welche inhaltlichen Anforderungen haben Banken an ein solches Sanierungskonzept?**

Begriff und Mindestanforderungen an die Erstellung eines solchen Sanierungskonzepts als Voraussetzung für Banken zur Sanierungsbegleitung sind gesetzlich nicht definiert. In der Praxis hat sich daher als Grundlage für die Erstellung von Sanierungskonzepten der Berufsstandard des Instituts der Wirtschaftsprüfer IDW

S 6 durchgesetzt, der den verschiedenen Anforderungen Rechnung trägt. Die Kernanforderungen des IDW S 6 umfassen dabei die Darstellung des Auftragsumfangs und -gegenstands, die wirtschaftliche Ausgangslage, das Krisenstadium und seine Ursachen, das Leitbild des sanierten Unternehmens, die Sanierungsmaßnahmen und natürlich eine integrierte Finanzplanung. Auf Grundlage dieser Kernbestandteile ist im Sanierungskonzept die Aussage zur Sanierungsfähigkeit abzuleiten. Die Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht mehr aus. Dabei sind die Ersteller von Sanierungskonzepten keine „Parteigutachter“, sondern in der Rolle eines unabhängigen Dritten. Die bestehenden Ermessens- und Beurteilungsspielräume sind dabei grundsätzlich anhand des fachlichen und unabhängigen Urteils des Erstellers und nicht einseitig im Interesse nur einer Partei auszufüllen.



Detlev Will  
Abteilungsleiter  
Group Risk Management  
Corporates Nord, Hamburg  
Commerzbank AG

**3. In der aktuellen Fassung des IDW S 6 Standards sind die dort definierten Anforderungen nach dem pflichtgemäßen Ermessen des Erstellers unter Beachtung des jeweiligen Einzelfalls anzuwenden. Bei kleineren Unternehmen sind somit das Ausmaß der Untersuchung und die Berichterstattung gegebenenfalls an die geringere Komplexität des Unternehmens anpassbar. Wie ist Ihre Einschätzung hierzu?**

Eine generelle Reduktion der Anforderungen bei kleineren Unternehmen ist sicherlich nicht möglich, da die Größe eines Unternehmens kein Indiz für den Umfang der notwendigen Sanierungsbemühungen darstellt. Oftmals ist sogar die Krisenanalyse komplexer, da im Vergleich zu größeren Unternehmen z. B. die vorliegende Datenbasis weniger detailliert ist oder unvollständig vorliegt bzw. noch keine regelmäßig verlässlichen finanzwirtschaftlichen Controlling-Strukturen implementiert sind. In jedem Fall müssen auch bei kleineren Unternehmen die vom BGH in seiner Rechtsprechung vorgegebenen Anforderungen erfüllt werden. Die Entscheidungen über den nötigen Umfang der Arbeiten hierbei zur Ableitung einer Sanierungsaussage muss letztendlich derjenige treffen, der das Sanierungskonzept erstellt, und sie ist somit eher eine Einzelfallentscheidung. Zu beachten ist, dass die Nichterfüllung der Mindestanforderungen an »

## RESTRUKTURIERUNG

Sanierungskonzepte Haftungsrisiken für Ersteller und Finanzierungspartner birgt.

Der IDW S 6 Standard differenziert sich jedoch in ein Zweistufenmodell. Dabei konzentriert sich die erste Stufe auf die Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit im Sinne einer Fortführungsprognose. Die ergänzende zweite Stufe umfasst die Aussage zur Sanierungsfähigkeit und somit zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbs- und Renditefähigkeit. Im Einzelfall ist somit ein stufenweises Vorgehen in Abhängigkeit vom Krisenstadium denkbar, wodurch die Reduzierung der Analyse- und Bearbeitungskomplexität möglich wird und Zeitvorteile eröffnet werden.

**4. Wie von Ihnen erläutert, ist ein Sanierungskonzept eine Voraussetzung für Banken zur Sanierungsbegleitung. Die Erarbeitung des Sanierungskonzepts steht regelmäßig aufgrund der oftmals kritischen Liquiditätssituation eines in der Krise befindlichen Unternehmens unter hohem Zeitdruck. Welche Unterstützungsmöglichkeit gibt es durch Banken für den Zeitraum der Erarbeitung eines Sanierungskonzepts?**

Für die Phase der Erstellung des Sanierungskonzepts – und somit für den Zeitraum der Prüfung der Sanierungsfähigkeit – ist Banken die Einräumung eines Überbrückungskredits möglich. Der Überbrückungskredit dient dabei der Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, darf jedoch nur den Zeitraum bis zur Vorlage des Sanierungskonzepts sowie den Prüfungszeitraum der Banken sichern. Der Überbrückungskredit obliegt dabei in der Regel einer Unterlegung mit banküblichen Sicherheiten. Darüber hinaus werden Banken nur bereit sein, sich in einer Krisensituation zu engagieren, wenn im gesamten Stakeholder-Kreis eine adäquate Risikoteilung erfolgt.

**5. Haben Sie einen letzten Tipp, den Sie mittelständischen Unternehmen gern mit auf den Weg geben möchten?**

Ja, gerne. Selten erfolgt eine eigenmotivierte Beauftragung eines Sanierungskonzepts durch das Krisenunternehmen – in der Regel erfolgt die Beauftragung durch die Erzeugung von Handlungsdruck der Finanzierungspartner. Aufwand und Umfang der Erstellung eines Sanierungskonzepts werden beim Unternehmen immer

noch als „notwendiges Übel“ für die Gespräche mit Finanzierungspartnern zur Begleitung in der Sanierung gesehen. Dabei bietet das Sanierungskonzept allen Stakeholdern des Krisenunternehmens eine hohe Rechtssicherheit bzgl. der Vermeidung von Haftungs- und Anfechtungsrisiken bei einem möglichen Scheitern einer Sanierung. Darüber hinaus sollte der Unternehmer die Einbindung eines fachkundigen unabhängigen Dritten als Chance betrachten, dass dessen Erarbeitung eines guten Sanierungskonzepts existenzielle Gefahren für das Unternehmen beseitigen kann und den „Fahrplan“ für eine rentable und wettbewerbsfähige Zukunft darstellt – und somit oftmals die Existenzgrundlage für den Unternehmer selbst.

**Herr Will, ich bedanke mich ganz herzlich für Ihre Zeit und die interessanten Ausführungen zum Thema Sanierungskonzept – Voraussetzung für Banken zur Sanierungsbegleitung.**

Das Gespräch mit Detlev Will führte Lars Krümmel.



Lars Krümmel  
Associate Partner  
hahn,consultants gmbh

## FINANZIERUNG

### Mittelstandsfinanzierung 2014 – Industrieller Mittelstand gut aufgestellt – auch bei der Finanzierung?

Nachdem die deutsche Wirtschaft – mit dem Mittelstand als Vorreiter – in jüngster Vergangenheit außerordentliche Erfolge bei Wachstum, Beschäftigung und Export vermelden konnte, ist der Konjunkturmotor 2014 leicht ins Stocken geraten. So zeigt das Konjunkturbarometer des DIW für das dritte Quartal 2014 nur noch einen leichten Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 0,1 %. Für das letzte Quartal 2014 wird allenfalls mit einer Stagnation des Wirtschaftswachstums gerechnet. Einen wirklichen Grund zur Besorgnis liefert die aktuelle Situation jedoch nicht. Einerseits deuten Prognosen auf ein allmähliches Anziehen der Wirtschaft zu Beginn des kommenden Jahres hin. Andererseits zeichnet den deutschen Mittelstand ein hohes Maß an Krisenfestigkeit aus. Wenige Jahre nach Ende der schwersten Wirtschafts- und Finanzkrise der Nachkriegszeit wird immer deutlicher: Der deutsche Mittelstand ist im Gegensatz zu seinen ausländischen Wettbewerbern gestärkt aus der Krise hervorgegangen und aktuell sehr gut aufgestellt – und dies nicht nur in der Produktion, sondern über viele Branchen hinweg.



Hinter dieser positiven Entwicklung steht allerdings ein steiniger Weg. Als Antwort auf die Krise waren viele Unternehmen gezwungen, ihre Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken. Leistungserstellungsprozesse wurden verschlankt, Lagerhaltungskosten gesenkt, unrentable Bereiche abgegeben sowie neue Kunden und Märkte erschlossen, um nur einige Beispiele zu nennen. Hier stellt sich jedoch die Frage, ob auch alle Unternehmen im Zuge dieser Veränderungen daran gedacht haben, ihre Finanzierungsstrukturen den neuen Rahmenbedingungen anzupassen.

#### **Aktuelle Herausforderungen für die Mittelstandsfinanzierung**

Aktuell am häufigsten von Unternehmern aus dem industriellen Mittelstand genannte Herausforderungen für die Unternehmensfinanzierung sind einerseits der Umgang mit dem Wunsch der Kunden nach verlängerten

Zahlungszielen und andererseits die Refinanzierung von Rohstoffen, deren Preise starken Schwankungen unterliegen. Mit dem Factoring oder dem Einsatz sogenannter Borrowing-Base-Finanzierungen („atmender Kreditlinien“) stehen jeweils Finanzierungsinstrumente bereit, mit deren Hilfe sich die genannten Herausforderungen gut meistern lassen.

Die eigentliche Herausforderung für die Unternehmensfinanzierung besteht somit nicht darin, immer wieder anlassbezogen nach Instrumentarien zur Lösung eines finanziellen Ungleichgewichts zu suchen. Vielmehr besteht die Herausforderung darin, die Unternehmens-

finanzierung einmal „richtig aufzustellen“ und dabei vorausschauend für ein finanzielles Gleichgewicht im Unternehmen zu sorgen. Dazu ist ein auf die individuellen Belange des Geschäftsmodells passgenau zugeschnittenes

Finanzierungskonzept zu entwickeln, das wiederum mit dem aus dem Geschäftsmodell zu erwartenden Kapitalbedarf korrespondiert. Eine derartige Vorgehensweise ist jedoch noch längst nicht bei allen Unternehmen Standard.

#### **Sicherung des finanziellen Gleichgewichts durch geschäftsmodelladäquate Finanzierung**

Die Sicherung des finanziellen Gleichgewichts im Sinne der angemessenen Finanzierung des jeweiligen Geschäftsmodells muss in dem zuvor beschriebenen Grundgedanken auf einer systematisch aus dem Geschäftsmodell abgeleiteten und rollierend erstellten integrierten Finanzplanung für die nächsten 3 bis 5 Jahre basieren. Der zu ermittelnde Kapitalbedarf ist dann zu strukturieren und einzelnen Finanzierungsbausteinen zuzuordnen. Hierbei ist sowohl die bestehende Finanzierungsstruktur mit all ihren Rahmenparametern als auch die neue, zusätzliche Finanzierung so zu gestalten, dass dem Bedarf des Geschäftsmodells flexibel Rechnung getragen wird. Zentrale Parameter sind hierbei: »

## FINANZIERUNG

- Zu erwartende Cashflow-Strukturen (inkl. Sensitivierung) und deren Verwendung (unter Berücksichtigung hinreichender Liquiditätsspielräume, des sogenannten Headrooms)
- Vorhandene Zins-, Tilgungs-, Fälligkeiten- und Sicherheitensituation der bisherigen Finanzierungsbausteine
- Zusätzliche Finanzierungsmittel und deren Rahmendaten

### Wirkung guter Finanzkommunikation häufig unterschätzt

Neben dem beschriebenen Vorgehen ist eine vertrauensschaffende, professionelle Kommunikation mit sämtlichen Finanzierungspartnern des Unternehmens Grundlage für die Realisierung und Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts im Unternehmen. So haben beispielsweise Unternehmen, die viel Wert auf die Kommunikation mit ihren Finanzierungspartnern legen, weniger Schwierigkeiten bei der Refinanzierung ihrer Investitionen, müssen vergleichsweise weniger Kreditsicherheiten hinterlegen und erhalten zudem in Krisenzeiten eine bessere Unterstützung.

Bei den meisten Mittelständlern führt das Thema Finanzkommunikation jedoch nach wie vor ein Mauerblümchendasein. Den Unternehmern sind Bedeutung und Wirkung einer intakten Kommunikationsbeziehung zu ihren Kapitalgebern entweder gar nicht bekannt oder sie haben sogar Vorbehalte in Bezug auf den Austausch mit ihren Finanzierungspartnern. An der Kommunikationsbeziehung zu Banken zeigt sich beispielsweise, dass vielen Unternehmern nicht bewusst ist, dass schon ein bestimmtes Verhalten oder eine unzureichende Kommunikation eine zurückhaltende Kreditvergabe erzeugen können. Banken verhalten sich wiederum in Finanzierungsfragen häufig allein deshalb restriktiv, weil sie die Geschäftsmodelle oder Produktentwicklungen ihrer Kreditnehmer nicht nachvollziehen können.

Finanzkommunikation kann in diesem Kontext dann zu einem Erfolgsfaktor für die Unternehmensfinanzierung werden, wenn es ihr gelingt, dieser Diskrepanz entgegen zuwirken. Die Chancen dafür sind insbesondere dann gut, wenn neben einer schnellen und transparenten Übermittlung aktueller Unternehmenszahlen auch für die Kommunikation nicht quantitativer Informationen gesorgt ist. Dies kann beispielsweise in Form eines monatlichen oder quartalsweisen Management-Summary-Newsletters erfolgen, in dem alle wesentlichen Informationen über die Geschäfts- und Produktentwicklungen adressatengerecht für die Finanzierungspartner aufbereitet sind.



Michael Otta  
Partner  
hahn,consultants gmbh



Dr. Tobias Boland  
Consultant  
hahn,consultants gmbh