Bild: cc

Turn Around - Beratung: Perspektiven und Szenarien gefragt

Viele kennen die Situation: nach erfolgreichen Jahren stagniert der Umsatz oder ist gar rückläufig. Es können nur wenig Neukunden gewonnen werden, aber auch die Nachfrage bei bestehenden Kunden sinkt. Obwohl man alles macht wie bisher, gehen Marge und Produktivität zurück, weil anscheinend die Kosten nicht in den Griff zu bekommen sind.

Als Nächstes kommt hinzu, dass die Vorlage von Jahresabschlüssen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen nicht mehr ausreicht. Banken und Finanziers fragen nach weiteren Informationen auf einem Detailniveau, die so einfach nicht bereitgestellt werden können. Der Unternehmer, der sein Geschäft versteht, hat das Gefühl, von Besserwissern umgeben zu sein. Für Geschäftsführer oder Unternehmer ist diese Wahrnehmung unangenehm. Der pro- oder reaktive Umgang mit einer solchen Ausgangslage kann existenzielle Bedeutung bekommen. Um es klarzustellen: Ein Bedarf an zusätzlicher Information hat nichts mit Besserwisserei zu tun, sondern dient der Risikoabschätzung des Engagements.

Mitgestalten!

Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat mit Rundschreiben 10/2012 Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Banken veröffentlicht. Genauso wie die Kreditwürdigkeit der Bank auf dem Prüfstand steht, hat die Bank ihrerseits jedes Kreditengagement zu prüfen. Es empfiehlt sich, durch proaktive Information diese Prüfung mitzugestalten, denn dadurch wird zweierlei offenbar:

1. die Zukunftsaussichten des Unternehmens;
2. vor allem aber das Engagement des Unternehmers, die Zukunft des Unternehmens zu gestalten.

Eine frühzeitige und offene Informationspolitik schafft Vertrauen. Je später diese erfolgt, umso größer werden Zeit- und Leidensdruck. Es ist bekannt, dass Krisenfälle in der Regel nicht überraschend eintreten, sondern sich langsam ankündigen. Häufig beträgt die Vorlaufzeit zwei bis drei Jahre.

Folgende (oft kaschierte) Hinweise deuten auf sinkendes Vertrauen hin:

1. Zusätzliche Informationen zu Geschäftsverlauf, Lagerbestand und Prognosen werden nachgefragt. Die zur Verfügung gestellten Informationen werden mehrfach hinterfragt. Die Bank bietet zusätzliche Gespräche an.
2. Bei bestehendem Kreditlimit die Aufforderung, zusätzliche Sicherheiten zu leisten.
3. Der Ansprechpartner bei der Bank wechselt. Ist es kein Firmenkundenbetreuer mehr, besteht dringender Handlungsbedarf.

Wenn eine Bank ein Sanierungsgutachten nach IdW S6 fordert, ist proaktives Handeln kaum mehr möglich. Die in IdW S6 beschriebene Vorgehensweise verlangt eine präzise Dokumentation der Ausgangslage, aussagefähige und schlüssige Planungen und Alternativen. Grundsätzlich werden jedoch die allgemeinen Regeln der Planung befolgt, die von Leitbild über Strategie auf die Umsetzung überleiten. Nun gibt der Unternehmer oft ungern preis, welche Strategie er für die weitere Unternehmensentwicklung verfolgt. Er hat Ideen und ein Gespür für notwendige Maßnahmen, kann oder möchte aber die Messgrößen des Erfolgs nicht offenlegen. Da dies auch nicht seine Kernaufgabe ist, benötigt er einen Sparringspartner, der seine Ansätze prüft und ihn dann zusätzlich bei der Umsetzung und Erfolgsmessung unterstützt.

Rechtzeitig Berater suchen

Hier kommen Turn Around - Berater ins Spiel. Vom Unternehmer engagiert, genießen sie sein Vertrauen, sind aber dennoch in einer unabhängigen Rolle. Ein guter Berater schafft schnell Transparenz über die Ausgangslage. Er hinterfragt Leitbild, Strategie und angedachte operative Umsetzung. Er erarbeitet Markt- und Wettbewerbssituationen und kann somit die Perspektiven untermauern. Ein kompetenter Berater hat Tools und Erfahrungen, um die Perspektiven in Plananalysen und Szenarien so darzustellen, dass sie von Dritten nachvollziehbar sind (Planbilanzen, Cash Flow Berechnungen etc.). Gegenüber den Banken kann der Berater gemeinsam mit dem Unternehmer die Perspektiven vertreten und Vertrauen festigen.

Sollte bereits ein Gutachten nach IDW S6 gefordert werden, braucht der Berater eine besondere Qualifikation, da eine solche Sanierungsberatung im fortgeschrittenen Stadium Alternativszenarien aufzeigen muss. Sogenannte ESUG-Berater sind ausgebildet in der Beratung im insolvenznahen Bereich und kennen die Besonderheiten von Insolvenzplänen, Eigenverwaltung und Schutzschirm. Eine Sanierungsberatung ohne Kenntnis dieser Besonderheiten wird zukünftig unverantwortlich sein. Allerdings ist die Sanierung unter Insolvenzschutz als letzter Schritt vor der Abwicklung nur ein Vehikel, um kurzfristig die Ausgangslage des Unternehmens zu verbessern, damit es wieder am Marktgeschehen teilnehmen kann.

Langfristige Strategie erforderlich

Die nachhaltige Perspektive und langfristige Existenzsicherung des Unternehmens hingegen sollten permanent hinterfragt werden, die Strategie überarbeitet und die Umsetzung angepasst werden. Je früher, desto besser. Dies dann auch transparent darzulegen, schafft Vertrauen. Nur so kann die anfänglich beschriebene Ausgangslage vermieden werden. Damit schließt sich der Kreis.

Deshalb macht es Sinn, sich schon bei den ersten Anzeichen einer Veränderung an einen kompetenten Berater zu wenden. Eine fundierte Analyse in frühem Stadium bedeutet oft wenig Aufwand und viel Sicherheit für die Zukunft des Unternehmens. ■

Dr. Stefan Rieke, München

Information:
IHK zu Schwerin
Frank Witt
☎ 0385 5103-306
witt@schwerin.ihk.de
Ulrike Fahden
☎ 0385 5103-307
fahden@schwerin.ihk.de