

Sanierungsberater können angeschlagene Unternehmen vor der Pleite bewahren – wenn deren Chefs rechtzeitig nach Hilfe rufen

# Rettungsversuch für Firmen in Not

Ein Vorurteil über Sanierungsberater lautet: Sie kommen in Unternehmen, die finanziell schon in die Knie gegangen sind, und wurschteln dort so lange herum, bis gar kein Geld mehr da ist. Außer in ihren eigenen Taschen, versteht sich. Das mag zwar bei einigen schwarzen Schafen der Fall sein. In der Regel rücken Sanierungsberater aber an, um Unternehmen vor der drohenden Insolvenz zu retten.

In der Krise ist die Nachfrage nach Sanierungsexperten stark gestiegen, hat die Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) festgestellt; viele Firmen steckten in Liquiditätsnöten. Auch heute ist der Hilfebedarf noch deutlich höher als vor der Krise. Jetzt haben viele Unternehmen Probleme, den Aufschwung zu finanzieren. Sanierungsberater haben jedoch ein Problem: „In 90 Prozent der Fälle kommen wir zu Unternehmen, bei denen es schon fünf vor zwölf ist“, sagt PwC-Restrukturierungsexperte Derik Evertz.

## Bei Untätigkeit droht die Ertragskrise

Sehen Unternehmen ernstern Problemen entgegen, unterscheiden Fachleute drei Stadien. Im ersten Stadium zeichnet sich ab, dass Produkt oder Geschäftsmodell mittelfristig nicht mehr zeitgemäß sein werden. Noch läuft zwar alles gut. Die Frage ist nur, wie lange noch. Bleibt das Unternehmen untätig, mündet die Strategiekrisis über kurz oder lang in die Ertragskrise. In dem Stadium schlägt sich die überalterte Strategie in sinkenden Erträgen nieder. Handelt die Geschäftsleitung noch immer nicht, folgt rasch die Liquiditätskrise, in der die laufende Finanzierung ins Stocken gerät und die Insolvenz droht. Das ist in der Regel der Zeitpunkt, an dem Unternehmer einen Sanierungsberater zu Hilfe holen.

Läuft das Geschäft noch rund, sehen viele Unternehmer die Warnzeichen nicht. Oder unterschätzen sie und glauben, die Lage selbst wieder in den Griff zu bekommen. „Kaum jemand holt

sich freiwillig einen Sanierungsberater ins Haus“, sagt Evertz.

Je später ein Sanierungsberater seinen Job antritt, desto rascher muss er handeln – und desto enger ist sein Handlungsspielraum. Zunächst steht die Liquiditätssicherung im Vordergrund. Der Berater sucht Stellen, an denen er noch flüssige Mittel schöpfen kann. Zumindest, bis er Banken oder andere Geldgeber davon überzeugt hat, dem betroffenen Unternehmen noch eine Chance zu geben. Sind die schlimmsten Liquiditätslöcher gestopft, nimmt er sich das operative Geschäft vor und versucht, Kosten zu senken. Dann erst macht er sich Gedanken darüber, wie das Unternehmen auf lange Sicht überleben kann, welche Strategie es verfolgen und wie es sich langfristig finanzieren könnte. In vielen Fällen können Sanierungsberater so das Ruder noch herumreißen. Je schlechter die Lage ist, desto enge Grenzen sind den Helfern aber gesetzt. „Ist ein Unternehmen erst einmal zahlungsunfähig, darf man nicht munter drauflos sanieren“, sagt Detlef Specovius, Sanierungsberater beim Restrukturierungs- und Insolvenzverwaltungsspezialisten Schultze & Braun.

## Beihilfe zur Insolvenzverschleppung

Das gilt vor Gericht als Beihilfe zur Insolvenzverschleppung. Ist es nicht mehr fünf vor, sondern eine Minute nach zwölf, können Sanierungsberater nur noch den Insolvenzantrag vorantreiben – oder ihr Mandat niederlegen. Sanierungsexperten verhandeln nicht nur mit Gläubigern, sondern auch mit Lieferanten, Mitarbeitern und gelegentlich auch Kunden. Eben mit al-



Quelle ist wohl das prominenteste Beispiel für Firmenpleiten hierzulande. Inzwischen ist am ehemaligen Quelle-Kaufhaus in Nürnberg nichts mehr vom einstigen Versandriesen zu sehen. Damit es in anderen Unternehmen nicht so weit kommt, sollte frühzeitig gegengesteuert werden. FOTO SCHWEINFURTH

len, die zurückstecken müssen, damit ein Unternehmen nicht pleitegeht. Das ist nicht immer einfach. „Jeder kämpft um seine Pfunde“, sagt Specovius. Firmenchefs oder Mitarbeiter hängen oft an bestimmten Produkten, Maschinen oder Abläufen und können sich nicht zu tiefgreifenden Änderungen durchringen. Das macht es Sa-

nungsberatern zusätzlich schwer. Oft holen sie deshalb einen Interimsmanager mit ins Boot, einen Manager auf Zeit, der umsetzt, was sie sich ausgedacht haben.

„Stehen Unternehmen kurz vor der Insolvenz, herrscht bei ihnen in der Regel Chaos in allen Bereichen“, sagt Harald Linné, Partner beim Dienstleister Atrius, der In-

terimsmanager vermittelt. Vor allem die Beziehung zwischen Geldgebern und Unternehmen ist in einer Sanierungssituation in der Regel bereits stark angeknackst: „Banken lassen es, wenn man sie jahrelang vertröstet“, sagt Linné. Das Vertrauen ins Unternehmen ist oft dahin. Nimmt sich ein unvorbelasteter Dritter der Sanie-

rung an, steigen die Chancen auf Rettung. Jeder zweite Interimsmanager, den Atrius 2010 vermittelt hat, ging in ein sanierungsbedürftiges Unternehmen. Im Jahr davor waren es noch 60 Prozent. „Der Sanierungsbedarf sinkt zurzeit wieder“, sagt Linné. „Aber es gibt immer ein gewisses Grundrauschen.“ > JULIA GROTH

Neue Maschinen, Computer oder Autos anschaffen, obwohl gerade kein Geld da ist – Leasing macht's möglich

## Alternative zu teuren Investitionen

Werkzeugmaschinen, Computer, Trecker, Baumaschinen, Busse, ganze Bürohäuser – man kann heute fast alles mieten. Leasing ist für viele Unternehmer zu einer wichtigen Finanzierungsalternative geworden. Das Prinzip ist einfach: Die Leasinggesellschaft überlässt dem Firmenchef einen Gegenstand für einen bestimmten Zeitraum zur Nutzung. Im Gegenzug zahlt er monatlich, quartalsweise oder halbjährlich eine Leasingrate.

In der Regel bleibt der Finanzierungspartner rechtlicher und wirtschaftlicher Eigentümer des Mietobjekts. Zudem wird meist vereinbart, dass der Betrieb die Leihgabe kaufen kann, wenn die Vereinbarung ausläuft. Leasing schont die Liquidität und macht von den Banken unabhängiger – viele Unternehmer teilen diese Meinung: Investitionen in Höhe von mehr als 43 Milliarden Euro haben Firmen bundesweit allein im vergangenen Jahr auf diesem Weg getätigt.

„Leasing ist zum Beispiel dann von Vorteil, wenn man ein Objekt nur für eine begrenzte Nutzungsdauer in der Firma einsetzen und deshalb nicht den vollständigen Kaufpreis entrichten will“, sagt Friedrich Eschle, Finanzierungs- und Leasingberater aus Schramberg. Aus diesem Grund nutzt auch das Transportunternehmen Weila diese Variante. „Länger als drei bis vier Jahre können wir unsere Lkw nicht einsetzen“, sagt Günter Weinzierl, Geschäftsfüh-

rer der Spedition. „Danach steigen die Reparaturkosten meist stark an, und die Fahrzeuge entsprechen nicht mehr dem neuesten Stand der Technik.“ Am Ende der vereinbarten Laufzeit gibt der Unternehmer aus dem oberbayerischen Teising den Lastwagen an den Finanzier zurück – um die weitere Verwertung muss er sich nicht mehr kümmern. „Bequemer geht es nicht“, urteilt Weinzierl.

Neben dieser Flexibilität hat Leasing weitere Vorteile: Da das finanzierte Objekt im Besitz der Leasinggesellschaft bleibt, taucht

es in der Bilanz des Unternehmers überhaupt nicht auf. „Alle Kennziffern, die zur Beurteilung der Firmenbonität herangezogen werden, bleiben also unverändert“, sagt Finanzierungsexperte Eschle. „Auf diesem Weg hält sich der Betrieb seine Sicherheiten frei und kann diese für andere Investitionen nutzen.“ Hinzu kommt: Die Leasingraten sind als Betriebsausgaben steuerlich voll absetzbar.

Ob sich Leasing lohnt, hängt jedoch von den Details ab: Nicht nur der Zinssatz ist wichtig. Entscheidende Kriterien sind auch

die Laufzeit, die Höhe der Raten sowie der Preis, der für das geleaste Objekt am Vertragsende zu zahlen ist, wenn man es übernehmen will. „Die Konditionen und die Vertragsart sollten individuell nach den Bedürfnissen und nach den Gegebenheiten in der Firma bestimmt werden“, sagt Experte Eschle. Unternehmer, die etwa eine Produktionsmaschine leasen, sollten berechnen, wie viel Gewinn diese monatlich erwirtschaftet – und die Höhe der Leasingraten entsprechend anpassen.

> NATHALIE SCHOPP

Was Gründer vor dem Gang zum Notar prüfen sollten

## Sich einen Namen machen

Darf ich mein Ein-Mann-Unternehmen „Müller und Partner“ nennen? Was Firmengründer vor dem Gang zum Notar prüfen sollten, damit der Firmenname juristisch sicher ist.

### Firmennamen-Recherche

Der Schutz des Namens entsteht durch Eintragung ins Handelsregister. Gibt es bereits gleiche oder ähnliche Firmennamen in Deutschland? Das lässt sich online unter [www.handelsregister.de](http://www.handelsregister.de) recherchieren.

### Markenrecherche

Wichtig bei der Markenrecherche ist, dass nicht nur identische, sondern auch ähnliche Markennamen abgefragt werden. Für die Anmeldung einer Marke in Deutschland sollten die Marken der drei relevanten Markenämter geprüft werden: Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA) in München, Europäisches Markenamt (EUIPO) in Alicante, Weltorganisation für geistiges Eigentum WIPO/OMPI in Genf (für Marken mit Schutzbereich Deutschland).

### Domain-Recherche

Die deutschen „.de“-Adressen lassen sich auf der Website der Registrierungsstelle [www.denic.de](http://www.denic.de)

recherchieren. Kommerzielle Anbieter wie [www.united-domains.de](http://www.united-domains.de) checken, ob eine „.com“, „.info“ oder „.biz“-Adresse frei ist. Domain-Namen dürfen Namens- oder Markenrechte nicht verletzen.

### Eintrag ins Handelsregister

Für die Registrierung braucht jede Firma einen Zusatz, der über die Rechtsform des Unternehmens aufklärt, zum Beispiel ob es eine AG oder GmbH ist. Der Firmenname muss nicht den Firmeninhalt vermitteln. Fantasienamen sind erlaubt, dürfen aber nicht irreführend sein. So darf der ortsansässige Friseur keine internationale Tätigkeit vortäuschen, ein Einzelunternehmer nicht vorgeben, Konzern zu sein. Auch die Namen von Prominenten oder bekannten Unternehmen haben im eigenen Firmennamen nichts verloren. Der Grundsatz der Ausschließlichkeit fordert, dass die Firma sich deutlich von anderen unterscheidet, die schon im Handelsregister eingetragen sind. Wer nicht sicher ist, ob er einen rechtlich einwandfreien Namen gewählt hat, sollte sich von der IHK beraten lassen.

> NATHALIE SCHOPP



Neue Lastwagen muss man für sein Unternehmen nicht gleich kaufen. Leasing ist eine Alternative. FOTO BSZ

## UMFRAGE: WER PERSONAL SUCHT

### Einstellungsfragen

Den deutschen Unternehmen könnten bald die qualifizierten Arbeitskräfte ausgehen. Jede dritte Firma will derzeit einstellen, hat eine Um-

frage von Die Familienunternehmer ASU und Die Jungen Unternehmer BJU ergeben. Nur 4 Prozent der Befragten wollen überhaupt Personal abbauen.