



Jahrbuch 2020
RESTRUKTURIERUNG

FINANZIERUNG, MANAGEMENT, M&A,
STRATEGIEN FÜR DIE NEUAUSRICHTUNG,
MIT NEUEN METHODEN AUS DER KRISE

Durchfinanzierung: Perspektiven aus Sicht des operativen CRO

Von Lothar Hiese

Laufende Beurteilung der „Durchfinanzierung“ erfolgskritisch und mit hohen Risiken verbunden

Der „Durchfinanzierung“ eines Krisenunternehmens kommt insbesondere dann eine hohe rechtliche Bedeutung zu, wenn das Vermögen des betroffenen Unternehmens seine Verbindlichkeiten nicht mehr deckt. Die Geschäftsführung (der CRO agiert in der Regel als Organ) kann dann eine Insolvenzantragstellung nur vermeiden, wenn sie im Rahmen einer Fortführungsprognose eine Durchfinanzierung regelmäßig für das laufende und das folgende Geschäftsjahr darlegen kann.

In aller Regel befinden sich Unternehmen in der akuten Liquiditätskrise in einem durch die finanzierenden Banken begleiteten Prozess, im Rahmen dessen ein Sanierungskonzept mit Blick auf die Sanierungsfähigkeit (BGH-Rechtsprechung) zu erarbeiten ist. Das geeignete Instrument ist – nicht zwingend – ein Sanierungskonzept nach IDW S6. Der planerisch hier zu betrachtende Zeitraum umfasst üblicherweise das laufende Geschäftsjahr sowie drei Planjahre.

Der CRO hat ein hohes persönliches Interesse daran, das Thema Überschuldung umgehend zu prüfen. Unter Effizienzgesichtspunkten kann es Sinn machen, auch mit diesem Arbeitspaket den S6-Gutachter zu beauftragen.

Sattelfestigkeit rund um das Thema Liquidität

Parallel wird der CRO dafür sorgen, dass die Instrumente Finanzstatus sowie rollierende Liquiditätsvorschau Gegenstand eines Regel-Reporting-Prozesses werden. Aus meiner CRO-Praxis kann ich festhalten, dass beide Instrumente häufig weder den Geschäftsführern eines Unternehmens noch beispielsweise einem Leiter Finanz- und Rechnungswesen ausreichend geläufig sind. Nicht selten lebt man hinsichtlich der Liquidität von der „Hand in den Mund“. Liquiditätsstatus: Hier ist nachzuweisen, dass die Verbindlichkeiten des Unternehmens gemäß ihren Fälligkeiten jederzeit bedient werden können, wenigstens zu mindestens 90 Prozent. Um diese Frage zu beantworten, muss klar sein, wie formal die Zahlungskonditionen der Kreditoren eines Unternehmens aussehen, was keineswegs immer über entsprechende Stammdateninformation hinreichend transparent ist. Rollierende Liquiditätsplanung: Es ist hilfreich, die Planungslogik für relevante Annahmen eines in der Regel 13-Wochen-Zeitraums mit der Logik für Fortführungsprognose und/oder S6-Gutachten zu „syn-



Lothar Hiese ist
Gesellschafter MSP
Management Support
Partners

chronisieren“. Unter Haftungsgesichtspunkten macht es für den CRO/die Geschäftsführung durchaus Sinn, auch das Liquiditätsreporting extern begleiten zu lassen, selbst wenn das nicht ausdrücklich durch finanzierende Banken gefordert wird.

Zahlungsziele dokumentieren

Im Zuge des Liquiditätsmanagements, einer der Kernaktivitäten des CRO, kommt insbesondere der schriftlichen Dokumentation von Annahmen und Vereinbarungen eine zentrale Bedeutung zu. So sollten erreichte Zahlungszielverlängerungen mit Kreditoren sehr gut dokumentiert sein (Beispiele: abweichende Zahlungsziele für einzelne Rechnungen und/oder Zeiträume, generell neu verhandelte Konditionen). Andererseits sind selbstverständlich auch verschlechterte Zahlungsziele umgehend zu dokumentieren und planerisch umzusetzen (z.B. in der Folge von Limitkürzungen und/oder Streichungen durch Kreditversicherer).

Sanierungen werden geplant, sie müssen aber nicht gemäß Plan verlaufen, aus unterschiedlichen Gründen. Dann kommt der Kommunikation zwischen CRO und Stakeholdern eine zentrale Bedeutung zu. Auch bei größeren Planabweichungen müssen Sanierungen nicht scheitern, Voraussetzung für die Erhaltung der Handlungsfähigkeit ist dann aber eine zeitnahe, faktenbasierte und plausible Kommunikation (die ebenfalls gut zu dokumentieren ist) in Richtung Gesellschafter, Finanzierer und eingebundene Berater. Denn: Zu jeder Zeit muss für die Geschäftsführung des Krisenunternehmens eine Durchfinanzierung – rechtlich – überwiegend wahrscheinlich sein, also zu „50 + 1 Prozent“.

Kampf um Kredite

Spannend wird es, wenn finanzierende Banken die für eine Durchfinanzierung notwendigen Fremdmittel nicht aufbringen wollen, jedenfalls nicht für den juristisch relevanten Zeitraum, allerdings zum Beispiel einen Investorenprozess innerhalb von neun Monaten zur Auflage wenigstens für ein vorübergehendes Offenhalten der Kreditlinien machen. In diesem Fall muss die Geschäftsführung bewerten, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass ein solcher Investorenprozess erfolgreich durchgeführt werden kann. Unabhängig davon, dass Experten ein solches durchaus realistisches Szenario hinsichtlich der insolvenzrechtlich relevanten Thematik Durchfinanzierung unterschiedlich bewerten, hilft operativ ein sachkundig begleiteter und damit strukturierter M&A-Prozess, im Rahmen dessen im Wege eines M&A-Phasen-Reportings laufend Transparenz über eine Abschlusswahrscheinlichkeit hergestellt wird. Und – es empfiehlt sich, einen Plan B vorzuhalten. Was, wenn auf der Zielgeraden nur ein einziger potentieller Investor übrig bleibt und dieser auf Zeit spielt, was ja alles andere als abwegig ist? Dann kann die Geschäftsführung nicht mehr

überwiegend von Durchfinanzierung ausgehen und sich schnell in einer Notgeschäftsführung wiederfinden.

Planungsannahmen: Auf das Fundament kommt es an

Besonderer Einsatz des CRO und hier insbesondere intensivste interne Kommunikation und in der Regel auch umfangreiche Daten- und Prozesserhebungen sind dann gefragt, wenn Geschäftsprozesse nicht ausreichend detailliert in einem ERP-System abgebildet sind. Zu groß ist nämlich das Risiko, dass planungsrelevante Annahmen auf einem zu hohen Makro-Level erstellt werden und in der Folge die gesamte Sanierungsplanung ungenügend fundiert ist, da auf tönernen Füßen stehend. Weswegen es für Effizienz und Erfolg eines CRO durchaus zuträglich ist, wenn dieser über eine ausreichende ERP-Systemaffinität verfügt, so zum Beispiel die integrierte Funktionsweise dieser Systeme, auch und insbesondere das Zusammenspiel leistungs- und finanzwirtschaftlicher Module, versteht.

Es wird deutlich, dass das Thema Durchfinanzierung für alle in einem Sanierungsprozess Beteiligten von höchster Relevanz ist. Der CRO steht in diesem Zusammenhang in einem besonderen Spannungsverhältnis, das er gut „managen“ muss, damit substantielle Haftungsrisiken, nicht zuletzt für ihn persönlich, nicht eintreten, und – eine Sanierung erfolgreich abgeschlossen werden kann. ●



Warum wir der richtige Partner sind

Management Support Partners ist die erste Sozietät in Deutschland für Restrukturierung, Interim- und Projektmanagement. Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung und Beschleunigung erfolgskritischer Projekte mit Profis, bei denen jeder Handgriff sitzt.

Sie können sich darauf verlassen, dass unsere selbständigen und akademisch ausgebildeten Senior-Partner mit zwischen 20 und über 30 Jahren Erfahrung in Fach- und Führungspositionen nur in Aufgabenstellungen tätig werden, die sie kennen. Wir wissen, wovon Sie reden, weil wir Ihre Sprache sprechen, und wir wissen, wovon wir reden, weil wir nur das machen, was wir können. Wir werden in Restrukturierungs- und Wachstumskontexten aufgabenabhängig in den Rollen Interimsmanager (auch Organfunktion), (Multi-)Projektmanager, Projektmitarbeiter mit Fachexpertise und Management-Coach tätig.

Unser Motto: Resulting statt Consulting. Wir machen dort weiter, wo andere aufhören: Wir setzen um!



Tätigkeitsmerkmale

Leistungsspektrum

Erfolgskritische Aufgabenstellungen lösen: Restrukturierung/Sanierung (CRO-Funktion), Prozessoptimierung/Effizienzsteigerung, Unterstützung von M&A-Prozessen (Business Due Diligence), Post-Merger-Integration, Projektmanagement/-office, IT-Projektmanagement, Überbrückung von Vakanzen

Branchen

Verarbeitende Industrie (Automotive, Maschinenbau, Anlagenbau, Medizintechnik, erneuerbare Energien, Bauwesen u.a.), Konsumgüter (Handel, Industrie, Marken, Fashion/Lifestyle), Dienstleistungen

Referenzen

auf Anfrage

Kontaktdaten

MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG

Landsberger Straße 302
80687 München

Telefon: (089) 59 08-20 01

Telefax: (0 80 46) 18 82 10

info@msp-web.com

www.msp-web.com

Ihr Ansprechpartner

Lothar Hiese

Telefon: (0170) 8 30 16 05

lothar.hiese@msp-web.com

Unternehmensdaten

Vorstand/Geschäftsführung

Lothar Hiese

Michael Hagmann

Bernd Geene

Mitarbeiterzahl

400 Interimsmanager/Experten

Standort

München