

Ziel verfehlt – Delay and Pray?

Ausgangspunkt jeder erfolgreichen Sanierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens ist der außergerichtliche Vergleich mit den wichtigsten Gläubigern. Den Kreditgebern kommt dabei eine wesentliche Rolle zu. Schon das Stillhalten in einer frühen Krisenphase ist ein erheblicher Sanierungsbeitrag. Darüber hinaus werden meist noch Stundungsvereinbarungen oder Überbrückungsfinanzierungen gewährt, um eine Antragspflicht zu vermeiden. Im Rahmen eines Sanierungskonzepts wird der zukünftige Finanzierungsbedarf für die laufenden Geschäfte, sowie die Restrukturierungsmaßnahmen quantifiziert. Das geprüfte Konzept wird wirksam, wenn die Finanzierung vertraglich abgeschlossen ist. Das wesentliche Element ist dabei meist der Sanierungskredit, dessen vertragliche Vereinbarungen nicht nur grundsätzlich auf dem Sanierungskonzept beruhen, sondern sich eng an dessen Umsetzung orientieren. Ein Maßnahmenplan zur operativen Sanierung bestimmt den Liquiditätsbedarf, der abhängig vom prognostizierten Geschäftsverlauf die periodische Finanzsituation abbildet. Financial Covenants funktionieren damit als Frühwarnindikator und Sicherungsinstrument. Zu beachten ist dabei, dass die präzise Umsetzung und Kontrolle des Sanierungsplanes und dessen Auswirkung auf die Financial Covenants zunehmend an Bedeutung gewinnen. Im Falle einer Insolvenz werden aus Abweichungen immer häufiger Haftungstatbestände aufgrund von Beihilfe zur Insolvenzverschleppung und eigennütziger Kreditvergabe abgeleitet. Von Haftungs- und Anfechtungsrisiken sind nicht nur die finanzierenden Banken, sondern auch Wirtschaftsprüfer, Sanierungsberater, Rechtsanwälte und Unternehmensorgane bedroht. Umso mehr überrascht die Zunahme von Unternehmen, die wiederholt unbeschadet Covenants brechen und ihre Sanierungsziele nicht erreichen. Eine Kreditkündigung auf Grund der Verletzung von Covenants schließt sich in der Regel wegen möglicher Schadensersatzansprüche aus und ist vor allem wirtschaftlich nicht zielführend. Üblich sind Standstill-Erklärungen oder Covenant Waiver zur temporären Überbrückung der Situation. Im wiederholten Fall sind Covenant Holidays jedoch weder inhaltlich nachvollziehbar noch glaubwürdig. Ein Covenant Reset wird notwendig, sofern dafür

Kein erfolgreicher außergerichtlicher Vergleich ohne Kreditgeber

Kein wirksames Sanierungskonzept ohne Sanierungskredit

Umsetzungskontrolle durch Financial Covenants

Haftungsrisiken durch „unterschätzte“ Covenantbrüche

Covenant Holidays benötigen plausible Begründungen

hinreichend substantielle, nachvollziehbare Gründe vorliegen. Eben diese Gründe sind am vorliegenden Sanierungskonzept abzu prüfen, bevor einem Waiver zugestimmt werden kann. Allein die „Adjustierung“ des Konzepts genügt nicht. Weder das Erhöhen von Kostensenkungsmaßnahmen, noch das Anpassen von Investitionen, Preisen oder anderer Stellgrößen beseitigen den Zweifel am Leitbild des sanierten Unternehmens. CIC Consultingpartner empfehlen deshalb grundsätzlich ein dreistufiges Independent Business Review: 1. Fortbestehensprognose zur kritischen Überprüfung der zukünftigen Zahlungsfähigkeit 2. Beurteilung der Sanierungsziele im Hinblick auf das Geschäftskonzept 3. Diagnose der speziellen Abweichungen auf ihre Ursachen und Auswirkungen. Nur wenn alle drei Bausteine in ihrer Reihenfolge nachvollziehbare Ergebnisse gebracht haben, kann eine Entscheidung zur Fortsetzung der Sanierung und deren Finanzierung getroffen werden. Eine negative Fortbestehensprognose führt zur Insolvenzantragspflicht, mit dem Geschäftskonzept inkongruente Sanierungsziele zur Notwendigkeit eines neuen Sanierungskonzeptes /-gutachtens und die Diagnose der Abweichungen zur Quantifizierung des Anpassungsbedarfes. Ein derartig umfassendes und systematisches Business Review schafft Transparenz und Sicherheit für zu treffende Entscheidungen und dokumentiert ein der besonderen Situation angemessenes Vorgehen. Viele unserer Geschäftspartner haben damit auch in schwierigen Fällen gute Erfahrungen gesammelt. Sprechen Sie uns bei Bedarf gerne an.

**Eine Konzept-
adjustierung reicht
meist nicht**

**Systematische
Analysen bilden
eine solide
Entscheidungs-
grundlage**

**Transparenz und
Sicherheit durch
CIC - Drei Phasen
Business Review**

Kontakt:

Norbert Strecker

Dipl.-Kfm.

M +49 (0) 152 54066 131

T +49 (0) 30 408 173 425

F +49 (0) 32 121 478 938

n.strecker@cicpartner.de

Büro Berlin

Friedrichstraße 88
10117 Berlin

Büro Frankfurt

Bockenheimer Landstraße 17-19
60325 Frankfurt am Main

Büro Stuttgart

Königstraße 26
70173 Stuttgart