

Bei Geldproblemen schnell handeln

Wenn Landwirte in Zahlungsschwierigkeiten geraten, stellt sich die Frage: Ist eine Sanierung noch möglich? Es gilt kühlen Kopf zu bewahren, Entscheidungen rasch zu treffen und die beschlossenen Maßnahmen konsequent umzusetzen.

Anhaltend schlechte Marktpreise gemischt mit fälligen Kreditraten nach Investitionen und Steuerzahlungen einkommensstarker Jahre können zu massiven Engpässen in der Liquidität und möglicher Zahlungsfähigkeit führen. Am Ende drohen massive Eingriffe in das Vermögen der Unternehmer. Eine existenzielle Krise trifft jeden Unternehmer hart.

Der Weg dorthin ist meist schlechend. Es gibt aber Alarmzeichen auf diesem Weg, die nicht zu übersehen sind. Schon die ersten Warnzeichen verlangen eine gründliche Analyse der möglichen Ursachen, um eine spätere Eskalation zu vermeiden.

Tatsächlich aber werden Krisen oft erst erkannt, wenn Unternehmen bereits seit geraumer Zeit mit massiven Liquiditätseingängen kämpfen. Oft schrillen die Alarmglocken auch gar nicht, da das vermeintlich sichere Bauchgefühl gutes Controlling ersetzt. Rentabilitäts- und Ertragskrisen sind erste Verdachtsmomente für eine mögliche Bestandsgefährdung, die sich durch negative Kontoverläufe bis hin zur ständigen Überziehung des Kontokorrentrahmens verhärtet.

Eine Liquiditätskrise gefährdet den Fortbestand des Unternehmens akut. Können bestehende Zahlungsverpflichtungen nicht rechtzeitig und vollständig erfüllt werden, dann gilt es, keine Zeit zu verlieren und zu agieren, anstatt nur noch zu reagieren.

Gezielt und schnell gegensteuern

Bei rechtzeitigem Gegensteuern kann der Betrieb auf Kurs gehalten werden und zahlreiche unnötige Kosten sowie extreme Konsequenzen wie Zwangsvollstreckungen in das Vermögen oder ein Insolvenzverfahren in vielen Fällen vermieden werden. Die Liquiditätssituation zu verbessern ist in der Theorie einfach:

- Erlöse rauf und Kosten runter;
- Skonti nutzen;
- offene Forderungen eintreiben;
- notwendiges Betriebsvermögen verkaufen und zurückpachten (Sale & Lease Back).

Darüber hinaus besteht in vielen Betrieben die Möglichkeit, Holz einzuschlagen oder nicht notwendige und unrentable Vermögensteile zu veräußern – als letzten Schritt auch Betriebsflächen. Ein Verschieben von Investitionen, die nicht unbedingt notwendig sind und nicht sofort Geldrückflüsse bringen, ist zu prüfen.

Auch private Ausgaben und Investitionen gehören auf den Prüfstand. Eine Einsparung ist dabei nur sinnvoll, wenn sie die Liquidität aktuell

entlastet und mögliche Folgekosten daraus in der Zukunft tatsächlich leistbar sind. Ergänzend zu den notwendigen Maßnahmen im Betrieb sind auch finanzwirtschaftliche Maßnahmen möglich:

- Kredite zusammenfassen,
- Umfinanzierungen,
- Aussetzen von Tilgungen,
- Überbrückungskredite.

Betriebe, die bei der Umsetzung dieser Theorie in die Praxis zu viele Tabuzonen („das geht auf keinen Fall“) einrichten, gefährden damit die betriebliche Existenz und riskieren den Verlust erheblicher Vermögenswerte.

Gespräch mit den Gläubigern suchen

Es nutzt niemandem, den Kopf in den Sand zu stecken. Wenn Banken einen Kunden wegen Schiefelage auf seinem Konto ansprechen, ist das grundsätzlich verkehrt. Es sollte andersherum sein: Der Landwirt muss die Bank von sich aus sofort über die aktuellen Probleme informieren. Es lohnt sich, rechtzeitig und gut vorbereitet das Gespräch mit der Bank zu suchen. Das stärkt das gegenseitige Vertrauen, und der Unternehmer behält so das Heft des Handelns (mit) in der Hand und wird bei realisierbarem Sanierungspotenzial auch nicht im Stich gelassen.

Erstellung eines Sanierungsplans

- 1. IST-Analyse**
Übersicht über Betrieb, Finanzen, Vermögen
- 2. Konzepterstellung**
 - Liquiditätsplan
 - Zukunftsplan
 - Sanierungsgutachten
- 3. Verhandlung mit Gläubigern**
Vereinbarungen mit Finanzierungspartnern und den übrigen Gläubigern
- 4. Umsetzung**
Das Konzept und die Maßnahmen umsetzen
- 5. Bewertung**
Abschließende Beurteilung des Sanierungserfolges



FOTO: FOTOLIA/MARCO28

Zahlungsprobleme: Wenn sich die Mahnungen häufen, muss schnell gehandelt werden.

Grundlegend für die Entscheidung der Bank über die Ausgabe weiterer Betriebsmitteldarlehen oder zumindest die Beibehaltung des bestehenden Kreditrahmens ist neben der IST-Analyse von Betriebswirtschaft, Vermögen und Finanzen ein stimmiges Fortführungskonzept. Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig, einen realistischen Ausblick in die Zukunft zu geben und damit dem Kreditinstitut die Sorgen zu nehmen, die sich aufgrund der Stimmung im Markt zu verfestigen drohen.

Sanierungskredit nach positivem Gutachten

In ausgewiesenen Sanierungsfällen kann sogar ein Sanierungsgutachten durch Dritte für die Banken erforderlich sein, um einen Sanierungskredit auszugeben. Anderenfalls müsste die Bank unter Umständen gegenüber weiteren Gläubigern haften und es wären auch ihre Sicherheiten für das Darlehen gefährdet.

Für ein umfassendes Sanierungskonzept ist eine ganzheitliche Bestandsaufnahme erforderlich, mit Aussagen zu den Krisenursachen und mit Maßnahmen zu ihrer Bewältigung. Das Sanierungskonzept muss an den wahren Problemen ansetzen und die Maßnahmen müssen rasch und mit Verstand umgesetzt werden. Unbedingte Voraussetzung für eine Erfolgsaussicht der Sanierung ist ein Betriebsleiter, der engagiert hinter den zum Teil auch einschneidenden Maßnahmen steht.

Wenn es sich um vorübergehende und lösbare Zahlungsschwierigkeiten handelt und ein klares Fortführungs- und Zukunftskonzept vorgelegt wird, dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass das Kreditinstitut als Hauptgläubiger die wei-

tere Betriebsentwicklung durch eine Krise und Sanierung hindurch mitträgt. Das Zukunftskonzept muss dazu konkrete betriebliche Maßnahmen beinhalten, die tabulos auf Machbarkeit und Effekt geprüft wurden. Im Rahmen von Sanierungen werden zusätzliche Kredit- und Kontokorrentrahmen häufig nur Zug um Zug mit der Erledigung dieser vereinbarten Maßnahmen zur Verfügung gestellt.

Sobald der Finanzrahmen mit dem Kreditinstitut abgesteckt ist, sollte dringend das Gespräch mit den restlichen Gläubigern gesucht werden. Es empfiehlt sich auch hier klare Vereinbarungen zu treffen und einzuhalten. Mit einer Kommunikation auf Augenhöhe lassen

sich für beide Seiten verträgliche Lösungen finden. Rangrücktritte oder Stillhaltevereinbarungen bis hin zu umfänglichen Forderungsverzichten sind möglich. Damit lassen sich Verbindlichkeiten reduzieren und unnötige Kosten durch Mahnverfahren oder Vollstreckungen vermeiden. Ein Klima des Miteinanders zu erhalten ist für die weitere Betriebsentwicklung und Geschäftsführung sehr wichtig.

Beurteilung des Erfolgs der Maßnahmen

Nach erfolgter „Rettung“ gilt es, in regelmäßigen Abständen die Entwicklung des Betriebes zu beurteilen.

- Wurden die Maßnahmen im vollen Umfang und rechtzeitig umgesetzt?
- Wurden die mit den Maßnahmen verbundenen Zielsetzungen erreicht?
- Liegt der Betrieb im SOLL-IST-Vergleich über oder unter SOLL und warum?

Wer ständig über die richtige Ausrichtung seines Unternehmens nachdenkt, setzt automatisch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang. In diesem Sinne geht ein Unternehmen häufig gestärkt aus einer gemeisterten Krise hervor. Es gibt in jedem Krisen- oder Sanierungsfall Möglichkeiten zu agieren. Der Umfang des Entscheidungsspielraums hängt wesentlich davon ab, wie weit die Krise fortgeschritten ist.

Im Idealfall gelingt es mit einer konsequenten Sanierung den Betrieb wieder auf gesunde Beine zu stellen und mit Erfolg fortzuführen. Ohne positive Fortführungsprognose für den Betrieb – also ohne Aussicht auf ausreichende Rentabilität nach einer Sanierung – sollte sich ein Unternehmer auch mit den Möglichkeiten einer geordneten Betriebsaufgabe oder eines Insolvenzverfahrens beschäftigen, um möglichst viele Vermögenswerte zu erhalten. **Johannes Dreer**

Unternehmensberater, Kirchdorf
Dr. Rudolph Dobmeier
Fachanwalt für Insolvenzrecht,
Regensburg