

Krisen meistern, Sanierung vermeiden

Ein Engpass bei der Liquidität, sinkende Rentabilität oder ein stetig steigender Bedarf an Fremdkapital? Wenn kleine und mittelgrosse Betriebe in eine finanzielle Krise geraten, sind die Ursachen oft die gleichen. Die Krux besteht darin, Warnzeichen früh zu erkennen.

Christian Nussbaumer

Eine Krise kann ganz verschiedene Gesichter haben. Deshalb ist sie zuweilen nicht sofort als solche zu erkennen. Im Extremszenario – wenn die Firmenkasse leer ist und eine Zwangsvollstreckung droht – ist der Fall klar. Dann sind tiefgreifende Sanierungsmassnahmen unumgänglich, wenn die Firma ihr finanzielles Gleichgewicht wiederfinden und weiterbestehen soll. Aber idealerweise erkennt man als Unternehmer eine mögliche Krise schon vorher: wenn sie sich anbahnt. Denn je früher eine Bedrohung als solche wahrgenommen wird, desto besser stehen die Aussichten, dass man geeignete Gegenmassnahmen treffen und eine Sanierung vermeiden kann.

Probleme rechtzeitig erkennen

Nicht jede Krise kündigt sich an. Natürlich kommt es vor, dass ein Unternehmen durch drastische Ereignisse in eine finanzielle Schief-

lage gerät: etwa wenn der wichtigste Kunde plötzlich ausfällt oder die Produktionshalle von einem Hochwasser weggeschwemmt wird. Der Normalfall ist aber, dass sich eine wirtschaftliche Krise schleichend und über einen längeren Zeitraum aufbaut. Die Kunst besteht darin,

«**Idealerweise erkennt man als Unternehmer eine Krise schon, wenn sie sich anbahnt.**»

Signale für eine aufkommende Krise als solche wahrzunehmen. Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmer oft und häufig zu lange dazu neigen, entsprechende Anzeichen zu verdrängen. Besser ist es, seiner unternehmerischen Verantwortung gerecht zu werden, indem man bestimmte Entwicklungen im Auge behält. Vor allem drei potenzielle Problemfelder gilt es zu beobachten: die Liquidität, die Rentabilität und das Verhältnis zwischen Fremd- und Eigenkapital. Gerade in kleineren und inhabergeführten Betrieben fehlt es oft am Bewusstsein, wie wichtig es ist, diese drei betriebswirtschaftlichen Grössen kontinuierlich und mit einer gewissen Systematik zu beobachten. Ein auf das eigene Unter-

nehmen abgestimmtes Controlling ist in der heutigen Zeit ein wichtiges und unabdingbares Führungs- und Entscheidungsinstrument.

Überblick schaffen

Ein solches Controlling, mit dem man sich ein gutes Mass an Überblick und Kontrolle verschafft, lässt sich mit relativ einfachen Mitteln sicherstellen. Zum Beispiel mit einem Jahresbudget, das nicht in der Schublade vor sich hinschlummert, sondern als Grundlage für einen fortlaufenden Soll-Ist-Vergleich aktiv genutzt wird. Oder mit einem einfachen, aber regelmässig nachgeführten Liquiditätsplan, der die monatlichen finanziellen Zu- und Abflüsse vorausschauend darstellt und – je nach Art des Geschäfts – auch saisonale Schwankungen einbezieht. Besonders wertvoll ist auch, eine oder zwei Handvoll individuelle Kennzahlen zu definieren, die für den finanziellen Erfolg und die langfristige Entwicklung des Unternehmens besonders wichtig sind; indem man diese Werte systematisch beobachtet, werden auch längerfristige Entwicklungen mit Risikopotenzial sichtbar: die schleichende Erosion von Margen, kontinuierlich steigende Zinskosten, eine ungünstige Entwicklung der Personalkosten und so weiter.

«**Ein auf die eigene Firma abgestimmtes Controlling lässt sich relativ einfach sicherstellen.**»

Wenn Kapitalverlust droht

Für juristische Personen (AG, GmbH u. a.) bestehen noch weitere Problemfelder, die in eine Krise führen können und das Unternehmen zu einem Sanierungsfall machen. Namentlich dann, wenn sich mit der Jahresbilanz herausstellt, dass das Aktienkapital und die gesetzlichen Reserven nicht mehr zur Hälfte gedeckt sind. Oder wenn sich im Jahresverlauf die begründete Besorgnis für eine Überschuldung ergibt. In diesen Fällen ist das Vorgehen nicht mehr dem unternehmerischen Gutdünken

Christian Nussbaumer



Präsident des Schweizerischen Treuhänderverbands TREUHAND|SUISSE, Sektion Zürich.

überlassen, hier kommt das Aktienrecht zum Zug. Es sieht namentlich eine Anzeigepflicht vor. Die entscheidende Rolle kommt hierbei dem Verwaltungsrat zu. Er ist für das Erstellen von Bilanz und Erfolgsrechnung und für die Berichterstattung an die Aktionäre verantwortlich. Drohen dem Unternehmen also Kapitalverlust oder Überschuldung, muss der Verwaltungsrat gemäss Artikel 725 des Obligationenrechts seiner Anzeigepflicht nachkommen und eine Reihe weiterer, genau definierter Schritte einleiten. Unterlässt der Verwaltungsrat die Anzeige, riskiert er den Vorwurf der Grobfahrlässigkeit und muss im schlimmsten Fall mit strafrechtlichen Konsequenzen rechnen.

Steuerliche Aspekte

Bei der Sanierung einer Aktiengesellschaft sind übrigens auch steuerliche Aspekte zu berücksichtigen. Dies vor allem dann, wenn mehrere miteinander verbundene Gesellschaften (Muttergesellschaft, Schwestergesellschaften) involviert sind. Hier bieten sich Möglichkeiten, die Sanierung über eine Umstrukturierung abzuwickeln, z. B. durch eine Sanierungsfusion oder eine Sanierungsspaltung oder durch eine Vermögensübertragung. Solche Schritte bringen anspruchsvolle steuerliche Fragen mit sich, die in die Planung einfließen müssen und Expertenwissen verlangen.



Es gilt für Unternehmen, die Warnzeichen für eine Krise früh zu erkennen. Bild: yanlev / Adobe Stock.com