



TREUHAND | SUISSE

SANIERUNGSMASSENINSTRUMENTE FÜR KMU

Für viele KMU spitzt sich die finanzielle Lage zu. Nach schwierigen Jahren mit sinkenden Erträgen und abnehmender Liquidität drohen vielerorts rote Zahlen. Höchste Zeit, Sanierungsmassnahmen zu prüfen.

Zwei Pandemiejahre mit all ihren Einschränkungen und Auswirkungen haben es in sich. Es ist zwar sehr erfreulich, dass sich die Schweizer Wirtschaft im internationalen Vergleich insgesamt gut geschlagen hat. Das ändert aber nichts daran, dass trotzdem viele Unternehmen auf ernsthafte finanzielle Probleme oder – im schlimmeren Fall – auf einen Konkurs zusteuern. Dies umso mehr, als die Zeit von Härtefallhilfen, Unterstützungsgeldern und Kurzarbeitsentschädigungen früher oder später zu Ende geht. Überdies sind mit dem Ukrainekrieg, den beeinträchtigten Lieferketten und dem starken Franken für viele Unternehmen weitere Knacknüsse dazugekommen.

Eine Sanierung verfolgt zwei Ziele

Was kann man mit Sanierungsmassnahmen erreichen? Oberstes Ziel ist, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens wiederherzustellen. Dies schafft die Voraussetzung, um das zweite Ziel zu erreichen: mittelfristig wieder ausreichend Gewinn zu erwirtschaften, um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Um diese



Lukas Herzog

Vizepräsident des Schweizerischen Treuhänderverbands
TREUHAND | SUISSE, Sektion Zürich



Eine finanzielle Schieflage erfordert besondere Massnahmen und oft auch Unterstützung von externen Profis.

Ziele zu erreichen, kommen betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Massnahmen in Betracht.

Zuallererst ist also wichtig, die Liquidität und damit den operativen Betrieb sicherzustellen. Hierfür können Kredite eine Option sein. Auch der Verkauf von Aktiven oder Unternehmensanteilen ermöglicht den Zufluss von benötigten Geldmitteln. Eine AG oder GmbH kann zudem eine Kapitalerhöhung vornehmen. Oder die bisherigen Anteilhaber leisten weitere Zuschüsse. Zu prüfen ist auch eine Umschuldung: Dabei werden vorhandene kurzfristige Kredite in langfristige umgewandelt.

Zeit gewinnen

Auch eine Nachlassstundung kann ein geeignetes Mittel sein. Sie verschafft dem Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum Schutz vor seinen Gläubigern. Ihr Vorteil ist, dass unter anderem gegen den Schuldner für Forderungen, die von der Stundung erfasst sind, eine Betreuung weder eingeleitet noch fortgesetzt werden kann. So gewinnt das Unternehmen Zeit, um Sanierungsmöglichkeiten zu prüfen und umzusetzen. Hierfür muss man beim zuständigen Gericht einen Antrag auf Gewährung der Nachlassstundung stellen.

Erfolgsaussichten analysieren

Sind Massnahmen eingeleitet, um die Zahlungsfähigkeit und den operativen Betrieb fürs Erste sicherzustellen, rückt das zweite Ziel in den Vordergrund: die Frage der mittel- und langfristigen Existenzsicherung. Dazu braucht es eine systematische Analyse der Ursachen. Sie bildet die Grundlage für alle weiteren Massnahmen. Gleichzeitig entsteht mit der Analyse Klarheit, ob überhaupt begründete Aussichten auf Erfolg bestehen. Sollte dies nicht der Fall sein und sich ein Konkurs als unumgänglich abzeichnen, dann besteht zumindest Klarheit und man kann die Notbremse ziehen, statt durch Hinauszögern noch weiter in die roten Zahlen zu geraten.

Wo man den Hebel ansetzt

Bei der Analyse gilt es in einem ersten Schritt, die Finanzen, die Strategie und die Geschäftsfelder auszu-leuchten. Die Einnahmen kann man kurzfristig nur bedingt beeinflussen. Mehr Spielraum besteht in der Regel auf der Kostenseite: zum Beispiel durch interne Kostensenkungen, durch Verhandlungen mit wichtigen Gläubigern oder eine Neuverhandlung der Beschaffungskosten. Die Motivation für die verschiedenen Beteiligten (Mitarbeitende, Kapitalgeber, Gläubiger, Lieferanten), sich auf solche Verhandlungen einzulassen,

besteht darin, dass ein vorübergehender Einschnitt letztlich weniger Schaden verursachen wird als der Konkurs des Unternehmens und schlimmstenfalls ein Totalverlust.

Beim Ausleuchten der Strategie und der Geschäftsfelder geht es vor allem darum, Handlungsoptionen zu erkennen und zu bewerten. Dabei kristallisiert sich heraus, ob eine Anpassung der Unternehmensstrategie die Erfolgsaussichten verbessern kann. Zeichnet sich dies als gangbarer Weg ab, kann man darauf basierend einen Businessplan und die dazugehörigen Finanzierungs- und Liquiditätspläne erstellen.

Ein Plan schafft (Selbst-) Vertrauen

Nach diesem Muster entsteht ein systematischer und erfolgversprechender Plan. Er zeigt auf, mit welchen Schritten und in welchem Zeitraum das Unternehmen wieder in die Gewinnzone findet bzw. finden kann. Dieser Plan dient nicht nur den Unternehmensverantwortlichen, die ihn umsetzen und wissen, was sie tun. Er ist auch ein wichtiges Element, um allen anderen intern und extern Betroffenen eine glaubwürdige Perspektive aufzuzeigen und verloren gegangenes Vertrauen Schritt für Schritt wieder aufzubauen.