

BETRIEBSFIT MIT GASTGEWERBE

Tipps und Infos zu Steuern, Finanzierung, Beratung, Entlohnung



SANIERUNG – UNTERNEHMEN IN DER KRISE

Wenn ein Unternehmen mal in Schieflage gerät, muss das nicht gleich das Aus bedeuten. Es bleibt immer noch der Weg der Sanierung. Darunter versteht man die organisatorische und finanztechnische Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen, vor allem zur Abwendung einer Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung. Griffiger: die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Gesundung des Unternehmens. Die Ursachen für die Schieflage können aus dem Unternehmen, aber auch von außen kommen. Voraussetzung für eine Sanierung ist eine begründete Aussicht auf Erfolg. Kann ein Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen, wird dies als Insolvenz bezeichnet, hier muss der Insolvenzverwalter eingeschaltet werden.

Viele Unternehmen erkennen ihre angespannte wirtschaftliche Situation oft zu spät, verdrängen sie lange oder improvisieren. Kurzfristigkeit lautet der Ansatz. Kaum ist ein Problem gelöst, entsteht das nächste. Viele verlagern die Probleme nach außen, geben die „Schuld“ Dritten, gerne den Steuerberatern. Es mangelt an betriebswirtschaftlicher Vorausschau, oftmals durch Defizite im Informations-, Erfassungs- und Kontrollwesen. Eine rechtzeitige Betriebsanalyse und entsprechende Maßnahmen hätten vorgreifend gewirkt, da der eigene Druck und die Abhängigkeit zu den Partnern geringer gewesen wären. Auch Betriebsvergleiche, wie sie die GBS DEHOGA Beratung regelmäßig publiziert, werden kaum angestellt und in die Analyse des eigenen Unternehmens einbezogen.

Die Mehrzahl der Unternehmer hört den Begriff Sanierung mit dem Zusatz IDW S 6 (Institut der Wirtschaftsprüfer Standard 6). Sanierung nach IDW heißt, dass vor der eigentlichen Sanierung geprüft werden soll, ob der Betrieb auch sanierungsfähig ist. Drei Kernpunkte sind zu beantworten. Es gilt zunächst das Unternehmen in seiner bisherigen Entwicklung und seinen finanzwirtschaftlichen wie rechtlichen Verhältnissen zu analysieren, Branche und Zukunftsaussichten einzuschätzen. Erste Arbeitsgespräche mit Partnern (Gläubigern) zum Sanierungsgelingen sind zu führen, mögliche künftige Partner einzubinden. Fragen zur möglichen Überwindung der Schieflage, den notwendigen Maßnahmen und dem Sanierungsweg sind vor Erstellung des Sanierungsgutach-



Viele Unternehmen erkennen die Lage erst dann, wenn die Taschen wirklich leer sind.

tens vorausschauend zu erörtern. Oftmals ist die Nachfolge ein wesentliches Beurteilungskriterium. Auch Werteinschätzungen – Stichwort Ertrags-/Verkaufswert – sind gewünscht. Ist die Basis vorhanden und eine Sanierungsfähigkeit gegeben, so beginnt die Fortführungsprognose. Hier gilt es, das Ist-Konzept zu einem Zukunftskonzept (Soll-Konzept) um beziehungsweise aufzuarbeiten. Neben den kognitiven sind die sachlichen Maßnahmen über einen Investitionsplan aufzuzeigen und die Personen, welche diese umsetzen werden, zu benennen.

Hier bindet sich das Organisationskonzept ein. Weiterhin müssen die Zahlen der letzten Jahre analysiert, aufbereitet und mit dem Soll-Konzept verbunden werden. Das Ergebnis muss die Darstellung der Kapitaldienstfähigkeit und finanzwirtschaftliche Empfehlungen sein. Abschließend sind monatliche Umsatz-, Kosten- und Liquiditätsberechnungen über mehrere Jahre aufzustellen. Ein „dorniger“ Weg mit viel Überzeugungskraft und eigenem Elan ist notwendig. „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“, gilt auch für diese Situation. Haben Sie Fragen, rufen Sie uns an.



DEHOGA-Center | Hammer Landstr. 45 | 41460 Neuss
Fon: 0 21 31 / 7518-310 | Fax: 0 21 31 / 7518-319
E-Mail: info@gbsnrw.de | Internet: www.gbsnrw.de



*Dipl.-Betriebswirt
und Geschäftsführer
Bernd Luxenburger*