

Geld kauft Zeit

Im Vorfeld einer Restrukturierung sollten Unternehmen bestehende Finanzierungen krisenfest machen. Dabei können sie auf verschiedene Möglichkeiten zurückgreifen. **Text: Alexander Servais**

— **Zu Beginn einer** Unternehmenskrise gilt alle Aufmerksamkeit den schnell wirksamen Maßnahmen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Im Fokus stehen oft Kostenreduzierung, Working-Capital-Optimierung und Vertriebsforcierung. Dagegen wird die Frage nach der Finanzierung der Sanierung meist spät gestellt. Aber ab erkennbarem Krisenbeginn bleiben viele Finanzierungsquellen bis zum sichtbaren Turnaround verschlossen. Die Liquidität wird zum limitierenden Faktor für nachhaltige Restrukturierungsmaßnahmen. Strategische Neuausrichtung, Portfoliobereinigung und Prozessverbesserungen benötigen allerdings Zeit, die man nur bei hinreichender Liquidität haben wird. In der Krise gilt: „Money buys Time!“

Bevor neue Kapitalquellen gesucht werden, sollte die bestehende Finanzierung krisenfest gemacht werden. Das Unternehmen muss sich auf harte Forderungen seiner Kreditgeber vorbereiten und eine proaktive Kommunikationsstrategie entwickeln. Die Erfahrung spezialisierter Berater ist dabei unverzichtbar. Externe Unterstützung ist auch angezeigt, um nach Möglichkeit noch vor dem offenkundigen Ausbruch einer Krise auszuweichen, aber kurzfristig kündbarer Finanzierungszusagen eine robuste Gesamtfinanzierung zu entwickeln. Bewährt haben sich hierbei Konsortialkredite, öffentliche Fördermittel oder Kapitalmarktinstrumente.

Leasingvarianten lassen sich anpassen

Auch Off-Balance-Finanzierungen sollten ausgebaut werden. Diesen Instrumenten ist gemein, dass die Risikobetrachtung der Geldgeber eher auf den Wert der Assets als auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens abstellt. Die zahlreichen Leasingvarianten lassen sich gut in Eigenregie an Liquiditätserfordernisse und Ergebnisrechnung anpassen. Aber wenn komplexe Leasingformen zum Zuge kommen sollen, ist das Know-how Dritter sinnvoll. Auch Factoring und

Forfaitierung sind vielfältig. Forderungsverkäufe sind umsatzkongruente Finanzierungen, bieten Schutz vor Zahlungsausfällen und entlasten das Debitorenmanagement. Eine geeignete Debitorenversicherung kann sogar Forderungen gegenüber schwachen Kunden fungibel machen. Auch Reverse Factoring kann durch Verlängerung der Zahlungsziele im Einkauf Liquiditätsspielräume schaffen.

»Manche Investoren sind risikobereiter, als es Banken nach aktueller Gesetzeslage sein dürfen.«

Infolge überliquider globaler Finanzmärkte haben sich in den vergangenen Jahren für Unternehmen in besonderen Situationen auch neue Finanzierungsquellen wie Unitranchen oder Stretched-Senior-Finanzierungen durch Debt-Fonds aufgetan. Diese Fonds unterliegen weit geringeren aufsichtsrechtlichen Regelungen als Banken. Zudem haben sie kurze Entscheidungswege. Manche Investoren sind risikobereiter, als es Banken nach aktueller Gesetzeslage sein dürfen. Diese Finanzierungen sind aber komplex und aufwendig. Umfangreiche Verträge, Due Diligences und Sicherheiten sind zumindest in Restrukturierungsfällen üblich. Zudem verlangen einige Investoren weitgehende Mitsprache- und Verwertungsrechte. Eine professionelle Einwerbung schützt vor Zeitverlust und aggressiven Investoren.

Kaum ein Unternehmen verfügt selbst über die situationsspezifische Erfahrung und nur wenige über hinreichend Kapazitäten, um schnell genug agieren zu können. Noch weniger Unternehmen haben die notwendigen Kontakte zu potentiellen Investoren. Optionen und Fallstricke liegen in der Krise nahe beieinander. Nur mit unabhängiger Beratung lassen sich gesamtheitliche Finanzierungskonzepte zügig umsetzen und die Liquidität für eine erfolgreiche Restrukturierung sichern.

Autor

Alexander Servais ist Partner der DUKAP Deutsche Unternehmenskapital GmbH in Stuttgart.
servais@dukap.de

