

Die Macht aus den Türmen: Was tun, wenn die Bank den Geldhahn zudreht

Von Carl-Jan von der Goltz

Eine besondere Herausforderung jedes Sanierungsprozesses ist die fortlaufende Bereitstellung ausreichender finanzieller Mittel. Wie das gelingen kann, zeigen zwei erfolgreiche Praxisbeispiele.

Mit Hilfe eines strategischen Konzeptes und offener Kommunikation lässt sich auch für Restrukturierungen frisches Kapital erwerben – einfach ist das aber in der Praxis nicht. Die meisten mittelständischen Unternehmen setzen bei der Finanzierung immer noch auf einen Kredit bei der Hausbank. Für Firmen in Krisensituationen hat sich jedoch seit Einführung der Basel II- und III-Richtlinien der Zugang zu Bankkrediten deutlich erschwert.

Verschärfung der Kreditanforderungen bei Schieflagen

Seit 2013 löst Basel III schrittweise die bis dato geltenden Basel II-Vorschriften ab. Die Bonität eines Unternehmens spielt nun bei der Kreditvergabe eine größere Rolle, denn das Institut prüft im sogenannten Kredit-Rating anhand verschiedener Kennzahlen das mögliche Ausfallrisiko des Engagements. Je schlechter diese Note ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls und umso mehr Eigenkapital muss die Bank für das Engagement hinterlegen. Das Kreditinstitut verlangt dafür einen Aufschlag auf den Kreditzins als Risikoprämie oder der Kredit wird ganz abgelehnt. Die Handlungsfähigkeit der Banken bei der Kreditvergabe wird demnach eingeschränkt, je schlechter die Bonität des Unternehmens ist. Eine anstehende Sanierung führt deshalb in der Regel zu einer Verschärfung der Kreditanforderungen seitens der Fremdkapitalgeber. Kreditlinien werden eher gekürzt, neue finanzielle Mittel kaum bereitgestellt.



Carl-Jan von der Goltz
ist geschäftsführender
Gesellschafter von
Maturus Finance GmbH

Asset Based Financing und Private Debt im Trend

70 Prozent des benötigten Fremdkapitals werden über alternative Finanzierungsmodelle und Privat Debt abgebildet. Der Markttrend verspricht Unternehmen flexiblere Finanzierungsstrukturen und oft eine schnellere Liquiditätsbeschaffung – und das nicht nur für gute Bonitäten im Mittelstand. Hierzulande leiden Betriebe regelmäßig noch unter dem „Schwarz-Weiß-Denken“ der Banken. Für wirtschaftlich starke Firmen gibt es beim Kreditinstitut günstiges Geld, für schwächere Bonitäten

bleibt oft gar keine Finanzierungsmöglichkeit mehr. Bei Private Debt handelt es sich typischerweise um Fremdkapital, welches illiquide, privat platzierte, nicht geratete Schuldtitel, die meist nicht als Wertpapiere verbrieft sind. Unternehmen fragen immer öfter diese Modelle nach und gleichzeitig ziehen Private-Debt-Investments die Aufmerksamkeit von immer mehr Investoren auf sich, da attraktive Renditen locken und die Kreditvergabe durch institutionelle Investoren parallel zu den klassischen Banken auch in Deutschland eine immer größere Rolle spielen wird. Typische assetbasierte Modelle sind zudem Factoring, Lagerfinanzierung und Sale & Lease Back. Diese Formen haben in den vergangenen Jahren bereits Erfolgsgeschichten geschrieben. Welche dieser Finanzierungsvarianten am besten passt, ist abhängig von den Spezifika des Unternehmens – zum Beispiel von der Größe, der Branche, dem Geschäftsmodell, der Kundenstruktur oder dem Anlass.

Voraussetzungen für eine Sale & Lease Back-Finanzierung

Damit eine Sale & Lease Back-Finanzierung überhaupt infrage kommt, muss ein Maschinenpark vorhanden sein. Einzelmaschinen lassen sich über dieses Modell nicht zu Geld machen. Sie müssen außerdem fungibel und zweitmarktfähig sein. Sind die Maschinen zu speziell, verlieren zu schnell an Wert oder sind es Einzelanfertigungen für Sonderbereiche, eignen sie sich eher nicht für diese Art der Finanzierung. Ultimative Voraussetzung ist, dass die Assets mobil sind. Das heißt, dass Immobilien beziehungsweise verkettete Anlagen, die nur am Standort zu betreiben sind, als taugliche Assets für eine Sale & Lease Back-Finanzierung ausscheiden. Neben dem sofortigen Liquiditätsgewinn hat Sale & Lease Back weitere Vorteile: Die Produktion wird nicht unterbrochen und es kommt zu keinem Zeitpunkt zu einem Stillstand der Maschinen – laufende Aufträge können wie gewohnt bearbeitet werden. Gerade bei Sanierungsengagements wird das Geld aus dem Kaufpreis der Maschinen in der Regel für die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen genutzt, sodass sich das operative Geschäft stabilisieren kann und die Leasingraten für das Unternehmen machbar sind. Die Ratengestaltung kann zudem linearer oder progressiv erfolgen, passend zur Planung des Betriebes.

So funktioniert Sale & Lease Back in der Praxis

Eine erste Einschätzung zur Höhe der stillen Reserven im Unternehmen kann mithilfe eines detaillierten Anlage- und Leasingspiegels gegeben werden. Gibt es ausreichend werthaltige Assets für eine Sale & Lease Back-Finanzierung, erfolgt eine vorläufige Bewertung des Anlagevermögens und die Abgabe eines indikativen Angebots durch die Leasinggesellschaft. Nach Bestätigung des Angebots durch das Unternehmen erfolgt eine gutachterliche Bewertung des Maschinenparks zu Zeitwerten vor Ort, welche die Basis des Sale & Lease Back-Vertrags bildet. Der Wert der Güter

wird durch ein aktuelles Zeitwertgutachten bestimmt. Die Bank kann die Werte der Maschinen und Anlagen in der Regel nicht einschätzen und setzt einen Bruchteil der Restbuchwerte an. Wenn dann ein Spezialfinanzierer kommt und die Maschinen mit den darin schlummernden stillen Reserven einzuschätzen weiß, sind die Unternehmer regelmäßig positiv überrascht. Sie sind erstaunt, welche stillen Reserven im Unternehmen vorhanden sind. Der Unterschied bei der Bewertung entsteht aufgrund der verschiedenen Herangehensweisen und Kompetenzen. Während diese bei den Banken in der Kreditanalyse liegt, hat Maturus Finance das Wissen und die Erfahrung in der Objektbewertung sowie – im Worst Case - in der Vermarktung. Beim Sale & Lease Back handelt es sich demnach um ein rein sicherheitengesteuertes Finanzierungsmodell. In Vorbereitung der Umsetzung müssen anschließend seitens des Unternehmens verschiedene Unterlagen eingereicht werden, die je nach Situation unterschiedlich sind. Bei einem Insolvenzverfahren sind zusätzliche Absprachen mit dem Insolvenzverwalter nötig, sowie entsprechende Sicherheitenfreigaben durch absonderungsberechtigte Gläubiger aus Raum- oder Einzelsicherungsübereignungsverträgen, Zubehörhaftung, Vermieterpfandrecht oder Ähnliches. Nach Eingang aller Unterlagen sowie der Zustimmung zum Abschluss des Kaufvertrages seitens des Unternehmers, oder in der Insolvenz des Sachwalters, eigenverwaltenden Schuldners und des Gläubigerausschusses steht einer schnellen Abwicklung nichts mehr im Wege. Durchschnittlich dauert der Vorgang von der Erstanfrage bis zur Auszahlung des Kaufpreises etwa sechs bis acht Wochen.

Praxisbeispiel einer Gießerei – Umsetzen einer gerichtlichen Sanierung in Eigenverwaltung

Ausgangslage

Ein auf Aluminiumdruckguss spezialisiertes Unternehmen hatte sich vor einigen Jahren auf zugesicherte Aufträge eines Großkunden verlassen und daraufhin seinen Maschinenpark vergrößert. Allerdings blieben die angekündigten Aufträge aus und führten den Betrieb in eine sehr angespannte Liquiditätslage. Es folgten umsatzschwache Monate, sodass die Finanzierung für die Erweiterung des Maschinenparks das Unternehmen stark belastete. Den mit den Investitionen verbundenen hohen Kapitaldienst konnte das Unternehmen aufgrund der fehlenden Aufträge nicht stemmen.

Vorgehen

Der Betrieb entschied sich für ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung, um die Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen. Dafür wurde ein Sanierungskonzept erstellt, welches neben verschiedenen internen Anpassungen und vertriebsunterstützenden Maßnahmen auch eine Umstellung der Maschinenfinanzierung vorsah. Der Mittelständler setzte dafür die banken- und bonitätsabhängige Finanzierung Sale & Back ein. Innerhalb weniger Wochen erfolgte die Umsetzung. Neben der schnellen Abwicklung bot das Modell einen weiteren Vorteil: Mit dem Verkauf des Maschi-

nenparks und dem sofortigen Zurückleasen konnte der Betrieb in gewohnter Qualität weiter produzieren.

Ergebnis

Die Umstellung der Maschinenfinanzierung war eine wesentliche Grundlage für die gerichtliche Sanierung der Gießerei. Mit den definierten Maßnahmen im Sanierungskonzept sah die Umsatzentwicklung für die Folgezeit gut aus und auch die Verhandlungen mit den wichtigen Kunden sind positiv – das macht allen Beteiligten Mut für eine dauerhaft erfolgreiche Restrukturierung.

Praxisbericht aus der Branche Maschinenbau – Neustart aus der Insolvenz

Ausgangslage

Der Mittelständler hat eine lange Tradition: Schon vor 1900 fertigte das Maschinenbauunternehmen Stickmaschinen. Später spezialisierte man sich auf Rotationsdruckmaschinen. Die Krise im Bereich Druck traf das Unternehmen schwer, der Weg führte in die Insolvenz. Das gesamte Produktionsareal, welches die Betriebsanlagen und das Werksgelände umfasste, wurde von einem Anlagen- und Maschinenbauunternehmen übernommen. Dort gab es allerdings kein durchdachtes Finanzierungskonzept, sodass das Unternehmen wiederum Insolvenz anmelden musste.

Vorgehen

Dank einer durchdachten und gekonnten Restrukturierung gelang es den Beteiligten mit viel Engagement, das Unternehmen nicht nur fortzuführen, sondern ihm zu einer nachhaltigen Profitabilität zu verhelfen. Für den Weg aus der Insolvenz über einen Asset Deal wurde jedoch frische Liquidität benötigt. Das neu gegründete Unternehmen zeichnete sich durch ein weites Fertigungsspektrum aus: Drehen, Fräsen, Schleifen, Montieren, Schweißen und auch die Oberflächenbehandlung zählten zu den Dienstleistungen. Um das breite Spektrum aufrechterhalten zu können, war es notwendig, einen Großteil des Maschinenparks vom Vorgänger zu erwerben. Das gelang durch eine Sale & Lease Back-Finanzierung. Bei der Bank hätte der Betrieb – wenn überhaupt – nur eine Maschinenfinanzierung mit hohen Abschlägen erhalten. Spezialfinanzierer bewerten die Assets regelmäßig höher.

Ergebnis

Die Finanzierung durch Sale & Lease Back in Kombination mit Factoring war in diesem Fall die optimale Lösung. Das Unternehmen mit dem Kaufpreis der Maschinen liquiditätsseitig einen Einmaleffekt erzielen – freie finanzielle Mittel, die ohne Einschränkungen zur Verfügung standen. Ein weiterer Pluspunkt: Die Produktion konnte normal weiterlaufen. Die Auftragslage im Unternehmen ist gut, der Betrieb sucht nun wieder neues Personal für das weitere Wachstum. ●