

# Sanierung als Rettungsanker

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie bringen viele KMU in Schwierigkeiten. Die Erträge sinken, die flüssigen Mittel werden knapp. Die Zahl der Konkurse nimmt zu. Bevor ein KMU vor dem Aus steht, sollte es prüfen, ob Sanierungsmassnahmen eine Lösung ermöglichen.

Nicole von Reding-Voigt

Einzelne Branchen sind von der Covid-19-Krise besonders stark betroffen. Für andere sind die Folgen vielleicht indirekter Natur, aber dennoch spürbar. Vor allem diejenigen Unternehmen, die nicht über eine solide Kapitalbasis oder über ausreichend finanzielle Reserven aus erfolgreichen Geschäftsjahren verfügen, kommen stark unter Druck. In dieser aussergewöhnlichen Situation ziehen Politik und Behörden viele Register und greifen tief in die Schatullen, um das Schlimmste abzufedern. Hier ohne fachliche Unterstützung den Überblick zu bewahren ist aber vor allem für kleinere Betriebe gar nicht so einfach. Zudem können die verfügbaren Instrumente – Kurzarbeitsentschädigungen, Überbrückungskredite, Härtefallhilfen – nicht alle Probleme beheben. Sie



**Nicole von Reding-Voigt**  
Dipl. Treuhandexpertin,  
Vorstandsmitglied  
TREUHAND|  
SUISSE, Sekt. ZH

sind auch nicht für alle Unternehmen zugänglich, sondern denjenigen vorbehalten, die direkt und besonders stark betroffen sind, etwa durch vom Bund angeordnete Betriebsschliessungen.

## Alle Optionen prüfen

Nicht nur während Corona gilt: Zeichnen sich in einem Unternehmen finanzielle Schwierigkeiten ab, muss das nicht automatisch ins Aus führen. Es gibt betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Instrumente, die allenfalls eine Sanierung ermöglichen. Je früher man sie einleitet, desto grösser sind die Erfolgsaussichten. Sanierungsmassnahmen verfolgen vor allem zwei Ziele. Sie sollen kurzfristig die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens wiederherstellen. Und sie sollen



Auch in scheinbar hoffnungslosen Situationen ist eine Sanierung oft noch möglich.

Bild Adobe Stock / eelhosiva

Möglichkeiten schaffen, um mittelfristig wieder ausreichend Gewinn zu erwirtschaften und so die Existenz zu sichern. In erster Linie ist es wichtig, die Liquidität und den operativen Betrieb sicherzustellen. Hierfür können Kredite eine Option sein. Auch der Verkauf von Aktiven oder sogar ganzen Unternehmensanteilen ermöglicht den Zufluss von benötigten Geldmitteln. Eine AG oder GmbH kann zudem eine Kapitalerhöhung vornehmen, oder die bisherigen Anteilsinhaber leisten weitere Zuschüsse à fonds perdu. Zu prüfen ist auch eine Umschuldung. Dabei werden vorhandene kurzfristige Kredite in langfristige umgewandelt.

## Zeit gewinnen

Eine weitere Massnahme ist die Nachlassstundung. Sie verschafft einem Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum Schutz vor seinen Gläubigern, sodass es in der Lage ist, Sanierungsmöglichkeiten zu prüfen und umzusetzen. Hierfür wird beim zuständigen Gericht ein Antrag auf Gewährung der Nachlassstundung gestellt, die bei nicht gelungener Sanierung in einem Nachlassvertrag mündet. Während der Coronazeit

wurden auch hier Erleichterungen für KMU geschaffen.

Gemäss der COVID-19-Verordnung Insolvenzrecht kann momentan auf die sonst zwingend nötige Überschuldungsanzeige beim Gericht verzichtet werden. Neu ist für KMU auch die COVID-19-Stundung, die vom Richter für drei Monate gewährt werden kann. Vorteil einer Nachlassstundung ist, dass unter anderem gegen den Schuldner für Forderungen, die von der Stundung erfasst sind, eine Betreibung weder eingeleitet noch fortgesetzt werden kann.

## Erfolgschancen analysieren

Die Grundlage für alle weiteren Massnahmen bildet die Analyse der Ursachen. Eine Sanierung kann nur dann erfolgreich sein, wenn begründete Aussichten auf Erfolg bestehen. Deshalb müssen in einem ersten Schritt die Finanzen, die Strategie und die Geschäftsfelder ausgeleuchtet werden. Durch das Erarbeiten und Bewerten von Handlungsoptionen kristallisiert sich heraus, ob eine Anpassung der Unternehmensstrategie die Erfolgsaussichten verbessern kann. Zeichnet sich dies als gangbarer Weg ab, braucht es einen entsprechenden

Businessplan sowie Finanzierungs- und Liquiditätspläne.

## Transparent kommunizieren

Ein KMU in Schräglage, das finanziellen Verpflichtungen nicht mehr oder nicht mehr pünktlich nachkommt, erweckt rasch das Misstrauen seiner Anspruchsgruppen. Seien es Lieferanten, welche die Firma nicht mehr als zuverlässigen Partner wahrnehmen, oder seien es die eigenen Mitarbeitenden, die aufgrund entsprechender Anzeichen oder Gerüchte um ihre Stelle fürchten. Eine solche Entwicklung kostet innert Kürze wertvolles Vertrauen. Zu jedem Sanierungsansatz gehört deshalb auch eine abgestimmte, möglichst transparente Kommunikation. Das Eingeständnis einer finanziellen Krise ist für Gläubiger und Mitarbeitende besser verkraftbar, wenn klar wird, dass sich das Unternehmen aktiv an die Überbrückung dieser Krise macht, und eine Perspektive und ein Zeitplan erkennbar sind, wie die Firma wieder Richtung Erfolg steuert. Dies umso mehr, als Lieferanten und Mitarbeitende direkt betroffen und in vielen Fällen ein aktiver Teil einer erfolgversprechenden Sanierungslösung sind.