

Sale-and-lease-back als Option in der Unternehmenssanierung

Wie Teile des Anlagevermögens in Liquidität gewandelt werden können

Unternehmen in Insolvenz müssen ihre finanzielle Handlungsfähigkeit erhalten oder wiedererlangen. Während in Krisenzeiten Banken zusätzliche Sicherheiten für eine Kreditausweitung verlangen, kommt es beim Sale-and-lease-back auf den Zeitwert der vorhandenen Maschinen und maschinellen Anlagen an. Der Unternehmer erhält vergleichsweise schnell Liquidität und kann zugleich seinen Maschinenpark uneingeschränkt weiternutzen. Der Beitrag beschreibt, was dabei zu beachten ist. (Red.)

Die Entschleunigung in der deutschen Wirtschaft, die seit Anfang 2018 zu verspüren ist, wird auf mehrere Ursachen zurückgeführt. Wie das Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, berichtet, trugen rückläufige Auftragseingänge bei Auslandsbestellungen verstärkt zur stagnierenden Konjunktur bei. Schwer betroffen war unter anderem die Automobil- und Automobilzuliefererbranche aufgrund verschiedener Dieselskandale.

Auch wenn die Insolvenzzahlen in Deutschland gemäß der aktuellen Meldung der Wirtschaftsankunft Creditreform mit 19900 Unternehmensinsolvenzen im Jahr 2018 den niedrigsten Stand seit 1994 erreicht



THOMAS VINNEN

ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Nord Leasing GmbH, Hamburg.

E-Mail:
info@nordleasing.de

haben¹⁾ und Euler Hermes in einer kürzlich veröffentlichten Studie für 2019²⁾ von einem unveränderten Niveau ausgeht, mehren sich doch die Stimmen, die mit einer deutlichen Zunahme an Sanierungs- und Restrukturierungsfällen rechnen. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen, dass Unternehmen mit Krisensituationen offener umgehen und flexibler auf verschiedene Szenarien reagieren, wenn es darum geht, drohende Insolvenzen abzuwenden.

Optionen Eigenverwaltung und Schutzschirm

Noch vor dem Inkrafttreten des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) am 1. März 2012 war die Stellung eines Antrages zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens mit einer erheblichen Einschränkung der unternehmerischen Freiheit verbunden. Die Geschäftsführung eines von der Insolvenz bedrohten Unternehmens war darauf angewiesen, dass der eingesetzte Insolvenzverwalter den erarbeiteten „Rettungsplan“ unterstützt beziehungsweise seine Pläne zur Sanierung des Unternehmens auf eine positive Unternehmensfortführung ausgerichtet sind.

Mittlerweile hat sich der strategische Handlungsspielraum maßgeblich er-

höht. So besteht im Zuge der Unternehmenssanierung durch die Stärkung der Eigenverwaltung nun die Möglichkeit, aufkommenden Problemen frühzeitig entgegenzuwirken und einen Sanierungsplan in Eigenregie aufzustellen. Im Verlauf der operativen Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen wird das Management aktiv von Sanierungsexperten begleitet.

Bei der Entwicklung eines neuen Finanzierungskonzeptes steht unter anderem die Sicherung der Zahlungsfähigkeit und somit die Existenz des Unternehmens im Vordergrund. Bei dieser Variante der Unternehmenssanierung ist zwar der Geschäftsführer unter Aufsicht eines Sachwalters, der vom Gericht bestellt wurde, er kann jedoch weiterhin im Amt bleiben und Entscheidungen treffen. Dadurch wird sein unternehmerisches Know-how weiterhin genutzt. Gleichzeitig wird eine verhältnismäßig lange Einarbeitungszeit des bestellten Sachwalters vermieden.

Das Schutzschirmverfahren ist eine Abwandlung der Eigenverwaltung und setzt voraus, dass ein Sanierungsexperte – Rechtsanwalt für Insolvenzrecht, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder ähnliches – eine entsprechende Bestätigung darüber ausstellt, dass es sich nur um eine drohende Zahlungsunfähigkeit handelt und eine Sanierung nicht aussichtslos ist.

Beispiel aus der Unternehmenspraxis

Der nachfolgende reale, wenngleich anonymisierte Praxisfall aus Nordrhein-Westfalen zeigt, wie die durch das ESUG erweiterten Optionen bei

Nutzung alternativer Finanzierungsformen erfolgreich zur Unternehmenssanierung eingesetzt werden können.

Der Geschäftsführer eines Familienunternehmens in der Metallbearbeitungsbranche hatte schon vor der Unternehmensübergabe große Pläne, um für die nachhaltige Zukunftsorientierung des Unternehmens zu sorgen. Er hatte durchgesetzt, dass in neue Maschinen und Anlagen investiert wurde. Eine Investition in Millionenhöhe, die durch niedrigere Herstellkosten, schnellere Produktion und gleichzeitig höhere Nachfrage amortisiert werden sollte. Der hervorragende Plan funktionierte, und der Umsatz stieg an. Um noch schlagkräftiger zu reagieren, hatte das Unternehmen parallel auch eine personelle Aufstockung vorgenommen.

Die ersten Probleme fingen an, als ein großer Abnehmer Insolvenz anmelden musste. Damit einher ging eine Veränderung, die sich im Umsatz deutlich

bemerkbar machte. Eine vertriebliche Offensive sorgte zwar für einen Ausgleich im Absatz, jedoch erlitt das Unternehmen durch die monatelange Nachfragedelle einen großen Verlust. Wirklich eng wurde es dann, als ein Wettbewerber durch den Zukauf einer Sparte diversifizieren konnte, eine weitere technische Investition durch-

Unternehmen an eine auf Restrukturierungen spezialisierte Beratungsgesellschaft, um die unterschiedlichen Optionen einer Unternehmenssanierung zu prüfen.

Mithilfe des Sanierungsexperten wurde ein Sanierungskonzept aufgestellt, bei dem zwei Ziele vorrangig waren.

»Buchgewinne verbessern Kreditwürdigkeit.«

führte und einige der Abnehmer abwarb.

Um die zunehmende Liquiditätsenge abzuwenden, versuchte der Geschäftsführer zunächst, ein weiteres Darlehen von der Hausbank zu bekommen. Aufgrund der verschlechterten Kreditwürdigkeit wurde dieses jedoch abgelehnt. In der Folge wandte sich das

Zum einen sollten die wichtigsten Vertrauensbeziehungen wie beispielsweise mit Kunden und Lieferanten aufrechterhalten werden. Dazu war es wichtig, dass die Produktion ununterbrochen weiterlief und Kundenaufträge weiterhin im gleichen Maße angenommen und bearbeitet werden konnten. Die hohe Qualität, für die das Unternehmen seit Jahren stand,

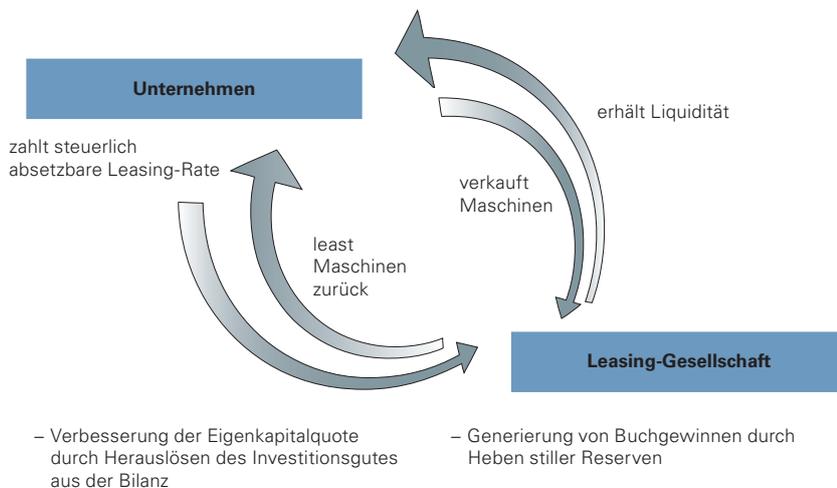
efcom

**Maßgeschneiderte
Factoringsoftware.**



www.efcom.de

Ablauf einer Sale-and-lease-back-Transaktion



konnte gesichert werden. Zum anderen galt es, die finanzielle Handlungsfähigkeit zu erhalten beziehungsweise wiederherzustellen. Neben der Mobilisierung von Geldzuflüssen aus dem Umlaufvermögen, etwa durch Factoring oder den Abbau von Vorräten, bietet auch das Anlagevermögen Möglichkeiten.

Vorhandene Werte nutzen

Eine Option ist die Generierung zusätzlicher Liquidität durch die Einbindung einer Sale-and-lease-back-Finanzierung (siehe Abbildung). Diese als „Asset Based Finance“ bekannte alternative Finanzierungsform bietet sich insbesondere für Produktionsunternehmen an, die ohnehin über gebrauchte, ganz oder teilweise abgeschriebene Maschinen und Maschinenparks verfügen. Dadurch kann das Unternehmen seine maschinellen Anlagen an den Sale-and-lease-back-Anbieter verkaufen und anschließend zurückleasen.

Während die eigene Hausbank gerade in Krisenzeiten zusätzliche Sicherheiten für die Gewährung weiterer Gelder verlangt, ist für einen Sale-and-lease-back-Anbieter der Zeitwert der Maschinen und maschinellen Anlagen entscheidend. Die Bewertung der Maschinen und Anlagen erfolgt durch einen erfahrenen Technikexperten, der den aktuellen Zeitwert der Maschinen

des Unternehmens ermittelt. Die Abwicklung ist unkompliziert, es müssen keine zusätzlichen Sicherheiten erbracht werden. Von der Prüfung bis zur Genehmigung und der Auszahlung des Kaufbetrages vergeht bei erfahrenen Spezialisten meist nur wenig Zeit.

Somit kann die Liquidität vergleichsweise schnell zur Verfügung gestellt werden. Der Unternehmer, der die Maschinen zurückleaset, zahlt monatliche Raten, die sich aus den erwirtschafteten Umsätzen finanzieren und die ergebniswirksam in die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens einfließen.

Vorteile beim Sale-and-lease-back

Neben der zügigen Gewinnung neuer Liquidität bei uneingeschränkter Nutzung der Maschinen und Anlagen sind die Verbesserung der Eigenkapitalquote durch das Herauslösen der finanzierten Maschinen aus der Bilanz sowie das Generieren von Buchgewinnen durch das Heben stiller Reserven mögliche weitere Vorteile einer Sale-and-lease-back-Lösung. Kreditwürdigkeit und Rating verbessern sich. Damit werden insbesondere auch die Beziehungen zu den kreditgebenden Banken stabilisiert, und es eröffnen sich Spielräume für die Aufnahme neuer Darlehen.

In dem vorgenannten Beispielfall konnte das Unternehmen den Erlös aus dem Sale-and-lease-back der Anlagen nutzen, um in die Akquisition neuer Aufträge und in die Produktentwicklung zu investieren. Zugleich wurde ein Teil der bestehenden Verbindlichkeiten zurückgeführt. Damit war die Basis für eine erfolgreiche Sanierung gelegt. Teil des mehrjährigen Zukunftsplans ist schon jetzt die Möglichkeit einer neuen Sale-and-lease-back-Finanzierung nach Ablauf der aktuellen Vertragslaufzeit.

Option für Banken und andere Finanzierer

Aufgrund der dargestellten Vorteile ist es naheliegend, dass es enge Verbindungen zwischen den Marktteilnehmern der Restrukturierungsbranche und den führenden Anbietern von Sale-and-lease-back- und Sale-and-rent-back-Finanzierungen für bestehendes Anlagevermögen gibt. Immer häufiger erkennen jedoch auch Kreditinstitute und andere Finanzierer die Möglichkeiten einer Kreditsanierung im Zusammenspiel mit einem erfahrenen Partner im Sale-and-lease-back. Wenn aus ordentlichen Krediten Sanierungsengagements werden, sind die Gestaltungsoptionen nicht zuletzt durch Rating- und Besicherungsvorgaben begrenzt. Sale-and-lease-back kann dann wie ein Befreiungsschlag wirken.

Eine alternative Finanzierung wie Sale-and-lease-back oder die Mietkaufvariante Sale-and-rent-back kann eine sehr geeignete Option in Krisensituationen sein und damit rasch zur Wiedererlangung unternehmerischer Spielräume beitragen. Die üblichen Laufzeiten von 48 oder 54 Monaten tragen nicht nur zu einer kompletten Genesung des Unternehmens bei, sondern sorgen optimal für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Fußnoten

- 1) Vgl. dazu ausführlich: Beitrag Bretz in dieser Ausgabe, Seite 8 ff.
- 2) Euler Hermes Economic Research: „Globaler Insolvenzausblick“, Januar 2019, abrufbar unter: www.eulerhermes.de