

## KMU-PRAXIS

## Gefahr Insolvenz

Teil 7 – Bilanzsanie-  
rung

● VON MARCELLO SCARNATO\*

Ist eine Unternehmung in die Schieflage geraten, wird früher oder später die Substanz angegriffen. Ökonomisch führt dies zu einem Passivenüberhang (die Schulden sind grösser als das Vermögen), der aus zwei Gründen zum Handeln zwingt: Erstens aus dem faktischen Überlebenswillen des Unternehmens heraus und zweitens aufgrund gesetzlicher Vorschriften, die bei Kapitalverlust, Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit zum Tragen kommen. Zur Wiederherstellung der Substanz braucht es eine Bilanzsanie-  
rung.

## Mittelherkunft und Mittelverwendung

Die einfachste Bilanzregel lautet: Die Passiven (Eigenkapital plus Verbindlichkeiten) zeigen die Mittelherkunft an, die Aktiven (Umlauf- und Anlagevermögen) die Mittelverwendung. Das «Zünglein» an der Waage spielt dabei der so genannte Verlustvortrag. Dieser ist vom Eigenkapital in Abzug zu bringen, zeigt er doch jene Ausgaben auf, die ohne entsprechende (ausreichende) Umsatzdeckung blieben.

## Unterbilanz oder Überschuldung?

Kritisch wirds, wenn der Verlustvortrag in absoluten Beträgen die Hälfte (Unterbilanz) oder mehr (Überschuldung) des Eigenkapitals inklusive Reserven ausmacht. Das Liechtensteinische Personen- und Gesellschaftsrecht (PGR) schreibt für diesen Fall in Art. 182e ff. zwingend vor, dass Sanierungsmassnahmen ergriffen werden müssen. Im Falle der Unterbilanz ist eine Zwischenbilanz zu Fortführungs- und zu Liquidationwerten zu erstellen. Ergibt diese eine Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit, so ist der Richter zu benachrichtigen, was einem Konkursantrag gleichkommt.

## Rangrücktrittserklärung

Bei der Unterbilanz stellt der so genannte Kapitalschnitt (Reduktion des Aktienkapitals auf den verbleibenden Wert nach Abzug des Verlustvortrages) eine Alternative dar. Wenn Rangrücktrittserklärungen (Forderungsverzichte von Gläubigern im Konkursfall – noch günstiger wäre natürlich der unbedingte Forderungsverzicht) vorliegen, können diese Beträge dem Eigenkapital zugerechnet werden, was dessen Quote verbessert. Den gleichen Effekt haben Aufwertung von Grundstücken oder Beteiligungen, Auflösung stiller Reserven und tatsächliche Dept-Equity-Swaps (Umwandlung von Kreditorenforderungen – also Fremdkapital – in Eigenkapital).

## Neues Kapital

Besteht trotz all dieser Massnahmen noch immer eine Überschuldung, gibt es nur einen Weg: Neue flüssige Mittel müssen durch eine Kapitalerhöhung oder (nachrangige) Darlehen – im KMU-Umfeld meist Aktionärsdarlehen – beigebracht werden. Dieser Weg ist die letzte und zugleich schwierigste Option, denn Neukapital ist in Krisenzeiten besonders schwer aufzutreiben. Möglich wird es durch einen konkreten, realisierbaren Sanierungsplan und den ungebrochenen Durchhaltewillen des Kernteams, der letztlich bestimmend ist für die Sanierungsfähigkeit.

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

## Wenn das Müsli brennt

## Über die Lust und Leiden der Werbefilmer

Eine gute Idee gut umzusetzen kann ziemlich schwer sein. Vor allem dann, wenn Kinder nicht schlafen, Müsli-Flocken zu schnell fallen und Geländewagen im Meer versinken.

● VON ARNFRID SCHENK

Dass es für einen 30-Sekunden-Werbefilm für Winterreifen einen 5'000 PS starken Eisbrecher braucht, einen Hubschrauber und neun Sicherheitstaucher, erschliesst sich nicht unmittelbar. Aber es gibt Menschen, die das schlüssig erklären können. Werbefilmproduzenten wie Hannes Bühring zum Beispiel. Der Deutsche ist seit Jahren in der Branche, seit 1995 mit eigener Produktionsfirma. Produktionsfirmen müssen die Ideen, die Werbeagenturen am Schreibtisch ausgebrütet haben, in Fernsehspots und Kinowerbung umsetzen. Das kann hart sein, und manchmal geht ohne Eisbrecher gar nichts, aber dazu später mehr.

## Zehntelsekunden filmen?

Erst noch die Geschichte mit dem Müsli. Hannes Bühring erinnert sich: Schön locker-luftig sollte es aus der Packung fallen, sich lecker auf dem Teller türmen. Das Problem: Das Müsli fällt in Sekundenbruchteilen, und das sieht nach nichts aus. Was tun? Um die Zehntelsekunden filmisch auf eine Zehn-Sekunden-Zeitlupe strecken zu können, organisiert sich das Team eine Kamera, die 2'000 Bilder in der Sekunde schafft. Die Kamera hat nur einen Nachteil: Sie ist sehr lichtschwach, es braucht also sehr viele und sehr helle Scheinwerfer, «achtmal heller als die Sonne», sagt Bühring. Und die sind heiss, höllisch heiss. Als das Müsli an den Scheinwerfern vorbeifällt, brennt es an – im Flug. Für die nächsten Aufnahmen müssen die Filmer feuerfestes Müsli präparieren.

## Der grantige Senner

Vor Überraschungen beim Dreh ist kein Werbefilmer sicher: Da versinkt ein Geländewagen lautlos im Meer, anstatt ordentlich zu explodieren. Da schläft ein Baby auf der Rückbank eines edlen Wagens partout nicht ein, wo doch der Spot mit der geräuscharmen Fahrweise werben will. Da wird die Crew, die auf einer Berghütte für Brot-aufstrich werben soll, von einem grantigen Senner ausgesperrt. Alles Situationen, in denen man sich etwas einfallen lassen muss, und zwar rasch, denn Zeit ist Geld. In diesem Fall sehr viel Geld, ein ausgefallener Produktionsstag kostet in Deutschland schon mal 80'000 Euro. Pro Spot kommen durchschnittlich 200'000 bis 250'000 Euro zusammen, ist der Technikaufwand besonders gross oder ein Star engagiert, kosten 30 Sekunden Film auch mal mehr als eine Million Euro.

## Persil machte den Anfang

Als die Waren im deutschen Fernsehen das Laufen lernten, dürften Kosten und Aufwand noch nicht so hoch gewesen sein. 1956 strahlte der Bayerische Rundfunk die erste Werbesendung aus, der Schauspieler Beppo Brem bekleckert in einem Restaurant die Tischdecke und wehrt sich gegen seine nörgelnde Frau mit den Worten: «Du machst alleweil gleich ein Trara und Theater, der gebildete Mensch sagt nur «Persil» – «Persil» und nichts anderes.» Seitdem belustigt und belästigt uns Werbung auf allen Kanälen, konkurriert in allen Variationen um die Konsumenten. 1'500 verschiedene TV-Spots zählte 2001 der Verband Deutscher Werbefilmproduzenten, gerechnet wurden dabei allein die Langversionen, nicht die ebenfalls gesendeten Kurzfassungen.

## Ein schnelles Business

Seit zehn Jahren ist Hannes Bühring mit einer eigenen Firma in diesem Geschäft, zusammen mit dem Regisseur Frank Papenbroeck leitet er blm. 650 Spots haben sie in dieser Zeit produziert. Quer durch die Warenwelt. Für

Muss in der Werbung möglichst «gluschtig» aus der Packung fallen: Das Knusper-Müsli zum Frühstück.

Foto: Daniel Ospelt

Tchibo, für Dr. Oetker, für die Deutsche Bahn. Sie haben Werbefilme über Biskin, Capri Sonne, Wella gedreht und über Katzen, die Whiskas kaufen würden und so unwiderstehlich sind, dass sie sich inzwischen im Haus des Produzenten wohl fühlen. Die Firma blm hat ihren Sitz in Hamburger Westen; ein grosszügiges Loft, schlicht eingerichtet und so aufgeräumt, wie man sich seinen Schreibtisch nur wünschen kann. Nur zehn Festangestellte arbeiten hier, Regisseur, Cutter, Aufnahmeleiter, Produktionsleiter, Postproduction Supervisor ... In wenigen Stunden aber kann blm ein 40-Mann-Team zusammenstellen. Das ist wichtig, denn die Zeitspanne zwischen Auftragsangebot und Drehbeginn beträgt oft nur wenige Tage.

## Jura machte keinen Spass

Bühring selbst kam über Umwege zur Werbung. Er hatte Jura studiert, das machte ihm keinen Spass, er wollte zum Film. Er fing an als Praktikant bei Fernsehfilmproduktionen, «Strassen absperren, Kaffeholen». Aber er hatte Glück, fand einen Produktionsleiter, der ihm die Arbeit beibrachte, mit 24 hatte er seinen ersten Job als Aufnahmeleiter. Dann kam ein Angebot aus der Werbung, er wurde Produktionsleiter, war bei grossen Kampagnen dabei. Vom Kaffeeholer zum Produzenten habe er sechs Jahre gebraucht, erzählt der 42-Jährige, «das ist schnell». Sein erster Auftrag als Chef der eigenen Firma war bescheiden, er musste für eine Agentur einen Hund casten. Aber es ging stetig voran: Heute produzieren sie 50 bis 60 Spots pro Jahr, sind die elftgrösste Werbefilmproduktion in Deutschland.

## Kampf gegen die Konkurrenz

Besonders nervenaufreibend ist die Zeit vor dem Dreh, wenn es um den Auftrag geht. Das läuft in der Regel so: Ein Kunde wählt eine Werbeagentur aus, die Kreativen denken sich eine Kampagne aus, ist die vom Auftraggeber absegnen, sucht sich die Agentur eine Produktionsfirma. Sie schickt dem Produzenten ein Storyboard, auf dem die Geschichte des Spots skizziert ist.

Aber nicht nur an eine Firma, sagt Hannes Bühring, sondern noch an mindestens drei Konkurrenten. Jetzt beginnt für den Produzenten das Wettrennen. Er muss einen zugkräftigen Regisseur für den Spot finden. Wenn es um Autos geht, einen, der schon möglichst viele Autofilme gemacht hat; wenn es um Shampoo geht, einen, der sich im Beauty-Genre einen Namen gemacht hat. Arbeitsproben des Regisseurs müssen auf einer so genannten show reel zusammengeschnitten, eine Regieinterpretation entwickelt werden. Der Produzent muss eine Kalkulation abgeben, die alles, aber auch wirklich alles miteinrechnet. Die Gagen für die Darsteller, die Kosten von Make-up, die Ausgaben für die Unterbringung der Crew, jede Lampe, jede Schraube, bis zum letzten Apfel fürs Catering. Der Producer muss alles wissen: Ob es für den Dreh eine Kameraaufhängung für das Auto braucht, wie lange ein Hubschrauber vom Flughafen bis zum Set benötigt.

## Die Branche kränkelt

Seit einigen Jahren muss knapp kalkuliert werden. Die Branche kränkelt ein wenig. 2000 war noch ein goldenes Jahr, mit einem Umsatz von 900 Millionen Euro. 2002 gab es Einbrüche um bis zu 20 Prozent. 2003 war nicht viel besser, man hofft auf schönere Zeiten. Aber das Budget der Kunden ist kleiner geworden, ihre Ansprüche sind gleich hoch geblieben: «Herr der Ringe»-Qualität, aber möglichst Low-Budget. Diese Kalkulationen kosten eine Menge Arbeitszeit und Geld; Ausgaben, die die Produktionsfirma nicht an den Auftraggeber weitergeben kann. Und eine Garantie dafür, dass man den Auftrag an Land zieht, gibt es sowieso nicht, sicher ist nur, dass einige Konkurrenten mit im Rennen sind. Das grosse Zittern beginnt.

## Südafrika ist das Traumziel der Werber

Hat die Firma den Auftrag, sind alle Darsteller gecastet, ist die richtige Location gefunden, geht es zum eigentlichen Dreh. Das heisst heute meistens: es geht nach Südafrika. Das Land hat

sich in den vergangenen Jahren zum Traumziel der Werber entwickelt. Es bietet jede Landschaft, vom Strand bis zum Gebirge, und vor allem: Sonne und blauen Himmel. Drehausfall wegen Schlechtwetter gibt es am Kap kaum. Auch Hannes Bühring kommt mit seinem Team gerade aus Kapstadt zurück, er hat dort Filme für Tchibo gedreht. Bis zu 50 Leute sind dann am Set, Kabelträger, Beleuchter, Kameraleute, Darsteller, Regisseur, Produzent, alle müssen funktionieren, damit pro Tag ungefähr 30 Sekunden Film gedreht werden.

## Aspirinweisses Eis

Und wie war das jetzt mit dem Eisbrecher? Die Idee war: Ein Auto fährt waghalsig enge Kurven und Manöver auf Schnee, gerät aber nie aus der Spur, alles in Nahaufnahme, erst in der letzten Einstellung zieht die Kamera auf und man erkennt, dass der Wagen auf einer Eisscholle unterwegs ist, im offenen Meer. Das Problem war: Die Eisschollen, die das offene Meer zu bieten hatte, waren nicht werbetauglich. Nicht glatt genug, nicht weiss genug, vom Atlantikwasser verdreht, nicht gross genug, um mit 40 Leuten einen Film darauf zu drehen. Studioaufnahmen kamen nicht in Frage, zu teuer, ausserdem hätte das nicht gut ausgesehen. Nach zwei Wochen Suchen fanden die Filmer am Bottnischen Meerbusen das perfekte Eis, glatt, mit aspirinweissem Schnee. Festeis allerdings, aber auf dem konnte man wenigstens den grössten Teil des Filmes drehen. Um an die Scholle für die letzte Szene zu kommen, heuerte die Crew einen Eisbrecher an. Der brach eine fussballfeldgrosse Fläche aus dem Eis und schlepte sie ins freie Wasser. Für Notfälle lagen Sicherheitstaucher in Bereitschaft, getarnt unter eingeschneiten Bettlaken, der Stuntfahrer bekam ein Sauerstoffgerät in den Golf. Nach 14 Stunden auf dem Eis war alles gut, der Kameramann im Hubschrauber hatte die Szene im Kasten, Idee umgesetzt, Auftrag erfüllt. Trotzdem filmt Hannes Bühring lieber unter südafrikanischer Sonne. Verständlich.

Quelle: Die Zeit