



Themenschwerpunkt:

Insolvenz – Schande oder Chance?

- 1. Erfahrungen eines Insolvenzverwalters**
- 2. „Tun, was getan werden muss...“**
- 3. Entwicklung einer Fortführungsperspektive**
- 4. Partner im Sanierungsprojekt**
- 5. Kalenderblatt**
- 6. STEIDL Unternehmensberatung**

1. Erfahrungen eines Insolvenzverwalters (Dr. Matthias Schneider, Rechtsanwalt / Fachanwalt für Insolvenzrecht, Dr.–Gustav–Heinemann–Straße 14, 90491 Nürnberg, info@frankenanwalt.de)

Je früher eine existenzbedrohende Krise des Unternehmens erkannt wird, desto mehr Möglichkeiten bieten sich dem Management, darauf zu reagieren. Da das Management jedoch häufig die Augen vor einer sich abzeichnenden Krise verschließt, kommt den Beratern, seien es Steuerberater und / oder Rechtsanwälte, für die Früherkennung einer solchen Krise eine entscheidende Bedeutung zu. Anders als die im Unternehmen engagierten Kreditinstitute stehen ihnen die geeigneten Unterlagen zur Verfügung, aus denen sich die Möglichkeit einer drohenden Insolvenz ablesen lässt. Auf Grund dieses Wissensvorsprungs können sie dann zusammen mit dem Management geeignete Maßnahmen ergreifen, um der Krise Herr zu werden. Dazu zählt insbesondere die außergerichtliche Sanierung.

Eine außergerichtliche Sanierung hat den wesentlichen Vorteil, dass der Unternehmer stets Herr des Geschehens bleiben kann. Er bestimmt den Informationsfluss, die Vorgehensweise und die Konditionen der Vergleichsgespräche. Für die Sanierung selbst steht ihm eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die er aber nur in enger Abstimmung mit seinen Beratern ein – und umsetzen sollte. Dazu zählen als finanzwirtschaftliche Möglichkeiten z. B. die Kapitalzuführung, die Verbesserung der Passiva und Sicherheitsleistungen. Hinsichtlich der leistungswirtschaftlichen Sanierungsmöglichkeiten sind der Produktions-, Material- und Personalbereich ausschlaggebend. Dabei muss der Unternehmer jedoch berücksichtigen, dass in einem möglichen folgenden Insolvenzverfahren Verhandlungen und Verfügungen, die er im Rahmen der außergerichtlichen Sanierung geführt bzw. vorgenommen hat, nachvollzogen werden. Dies kann gegebenenfalls zu Anfechtungsansprüchen des Insolvenzverwalters wegen Gläubigerbenachteiligung führen. Ferner hat er zu berücksichtigen, dass jede Akte des Insolvenzgerichts zur Überprüfung strafrechtlicher Sachverhalte der Staatsanwaltschaft zur Einsichtnahme übermittelt wird. Insbesondere der Geschäftsführer einer GmbH ist hier u. a. einer möglichen Haftung wegen Insolvenzverschleppung oder Gläubigerbegünstigung ausgesetzt. Daher ist rechtzeitiges, überlegtes Handeln wichtig, denn Zeit wird hier zum entscheidenden Faktor: hat z. B. die Hausbank erst den Betriebsmittelkredit gekündigt, bleibt nur noch wenig Spielraum.

Nach Einleitung des gerichtlichen Verfahrens, die auf Antrag eines Gläubigers oder des Unternehmers erfolgt, ist der Letztgenannte hingegen auf den bestellten (vorläufigen) Insolvenzverwalter angewiesen. Regelmäßig ist dem Unternehmer die Verfügung über das Vermögen der Gesellschaft entzogen: der in den meisten Fällen bestellte „schwache vorläufige Insolvenzverwalter“ muss allen Verfügungen über das Vermögen des Unternehmens zustimmen (der „starke vorläufige Insolvenzverwalter“ wird wegen der stark erweiterten Haftung durch die Übernahme der Unternehmerfunktion nur sehr selten bestellt). Die Zustimmung wird er jedoch – in Erfüllung seiner Aufgaben – nur geben, wenn dies die künftige Insolvenzmasse im Ergebnis mehreren wird. Denn er ist verpflichtet, der Gesamtheit der Gläubiger die Masse zur späteren Verteilung zu erhalten.

Eine Sanierung kann nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens nur noch im Wege der übertragenden Sanierung oder über einen Insolvenzplan geschehen. Problematisch ist dabei häufig die generelle zeitliche Verzögerung. Vom Insolvenzantrag bis zur Eröffnung des Verfahrens vergehen teilweise bis zu drei Monate. Zeit, in der das operative Geschäft durch die Verfügungsbeschränkungen und damit der Unternehmer in seiner Handlungsfähigkeit stark eingeschränkt sind. Nicht zuletzt dadurch schwindet das Vertrauen der Geschäftspartner und Kunden des Unternehmens zusehends. Auch die Veröffentlichungen des Insolvenzgerichts sind nicht unbedingt hilfreich.

Die früher übliche übertragende Sanierung stellt nach der Insolvenzrechtsreform 1999 auch gegenwärtig noch die häufigste Form der Sanierung dar. Dieser Asset – Deal hat gegenüber der außergerichtlichen Sanierung den Vorteil, dass mit dem Insolvenzverwalter frei ausgehandelt werden kann, welche Vermögenswerte, welche Verträge etc. übergehen sollen. Restvermögen und Verbindlichkeiten verbleiben in der Insolvenzmasse. Ferner sind in diesem Fall die Regelungen über den Betriebsübergang - § 613 a BGB – nur teilweise anwendbar. So übernimmt der Erwerber u. a. keine Altverbindlichkeiten aus Arbeitsverhältnissen. Auch die Geltung des § 25 HGB, wonach der Erwerber eines Handelsgeschäfts, das unter der bisherigen Firma weitergeführt wird, grundsätzlich für alle Verbindlichkeiten des früheren Inhabers haftet, ist für den Fall der übertragenden Sanierung ausgeschlossen.

Hingegen waren nur wenige Insolvenzpläne erfolgreich. Dies liegt sicherlich an mehreren Faktoren. Ziel eines Insolvenzplans kann entweder die Sanierung oder die Liquidation des Unternehmens sein. Häufig scheidet eine Sanierung aber allein an der Voraussetzung der Sanierungsfähigkeit, denn dafür ist es meist zum Zeitpunkt der Antragstellung zu spät. Ist bereits Zahlungsunfähigkeit eingetreten, so ist die Durchführung des Insolvenzplanverfahrens besonders schwierig, da die Fortführung des Unternehmens bis zur rechtskräftigen Feststellung des Sanierungsplans finanziert werden muss. Das Risiko einer solchen Finanzierung liegt regelmäßig beim (vorläufigen) Insolvenzverwalter, der auch für die Erfüllung der während der Fortführung neu begründeten Masseverbindlichkeiten und für die Rückführung eines evtl. in Anspruch genommenen Massekredits haftet. Dieses Risiko der Haftung lässt viele Insolvenzverwalter dann vor einer Sanierung zurückschrecken.

2. „Tun, was getan werden muss...“

Wann ist der Zeitpunkt gekommen, an dem es außer dem Gang zum Amtsgericht keine weitere Möglichkeit mehr gibt?

Die Insolvenzordnung (InsO) von 1999 kennt drei verschiedene Antragsgründe:

Zahlungsunfähigkeit

Drohende Zahlungsunfähigkeit

Überschuldung

Nach § 17 Abs. 2 S. 2 InsO ist Zahlungsunfähigkeit immer dann anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.

Eine Zahlungseinstellung kann man an folgenden Zeichen erkennen:

Wechselproteste oder Scheckrückgaben über längere Zeit

Ausbleiben von Lohn – und Gehaltszahlungen

Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen

Fruchtlose Pfändungen

Abgabe der eidesstattlichen Versicherung

Einstellung des Geschäftsbetriebs

Nach § 18 Abs. 2 InsO droht ein Schuldner zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungsverpflichtungen zum Zeitpunkt ihrer Fälligkeit zu erfüllen.

Da hier das Problem in einem realistischen und überschaubaren Zeitraum liegt – und auch vom Gesetzgeber so eingeschätzt wird – ergeben sich aus der drohenden Zahlungsunfähigkeit weder ein Antragsrecht der Gläubiger noch eine Antragspflicht des Schuldners.

Allerdings hat der Schuldner die Aufgabe, einen Liquiditätsstatus aufzustellen und über die folgenden Wochen hinweg zu entwickeln, um für den Zeitpunkt am Ende dieses Zeitraums – meist ca. vier Wochen – abschätzen zu können, ob er dann seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Nach § 19 Abs. 2 InsO liegt eine Überschuldung dann vor, wenn das Vermögen des Schuldners die Verbindlichkeiten nicht mehr deckt. Bei der Bewertung des schuldnerischen Vermögens ist jedoch die Fortführung des Unternehmens zu Grunde zu legen, wenn diese nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist.

Kommen wir noch einmal auf die Frage zurück, woran im Einzelnen die Bedrohung für das Unternehmen zu erkennen ist. Aus der Vielzahl an Kennzeichen, die auf unterschiedliche Krisentypen hindeuten können (siehe auch Newsletter 04 aus Juli 2004) sollen beispielhaft genannt werden:

Senkung oder Kündigung der Kreditlinien durch die Hausbank

Fortdauernde Bilanzkosmetik

Zunahme der Insolvenzen im Kundenkreis

Steigende Reklamationsquote

Verdichten sich die bedrohlichen Anzeichen, so ist – beginnend mit dem Zeitpunkt der Insolvenzreife – folgendes zu tun:

Nach Ablauf der Drei – Wochen – Frist muss beim zuständigen Amtsgericht der „Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens über das Vermögen des Unternehmens“ gestellt werden.

Das Amtsgericht bestellt einen Gutachter / vorläufigen Insolvenzverwalter, der – zusammen mit dem Unternehmer – formal und inhaltlich die Antragsgründe und die Möglichkeit einer Fortführung prüft. Dies wird in aller Regel mehrere Wochen in Anspruch nehmen.

Lässt sich die Insolvenz nicht abwenden, sind die Chancen für eine außergerichtliche Sanierung erschöpft. Es gibt nun nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens zwei Wege:

Erhalt des Rechtsträgers über ein Insolvenzplanverfahren („prepackaged plan“) oder einen Share Deal mit einem Investor

Liquidation über das Regel – Insolvenzverfahren, wobei Teile des Unternehmens nach einem Asset Deal fortgeführt werden können.

„Angst ist der Schlüssel.“

Dies ist nicht nur der Titel eines Romans von Alistair MacLean, es ist auch die wesentliche Erklärung für viele Fehler, die bei der Antragstellung für das Insolvenzverfahren gemacht werden: in der Hauptsache eine Verzögerung des Antrags aus Angst vor Schande und Schadenfreude.

Die weiteren Abschnitte werden zeigen, dass diese Angst unbegründet ist, weil im Insolvenzverfahren die Chance für einen Neuanfang liegt.

3. Entwicklung einer Fortführungsprognose

Wenn sich trotz der bedrohlichen Situation des Unternehmens aus Liquiditätsstatus und Liquiditätsplan keine Zahlungsunfähigkeit ableiten lässt, ist unverzüglich im Rahmen einer Fortführungsprognose die nachhaltige Tragfähigkeit des Unternehmenskonzepts zu prüfen. Sollte sich abzeichnen, dass ein – modifiziertes - Unternehmenskonzept dauerhafte Erträge ermöglicht, kann über einen positiven Überschuldungsstatus zu Fortführungswerten (going concern) ein Sanierungskonzept erarbeitet werden, dem nach Zustimmung seitens der Gläubiger die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen folgt.

Die Fortführungsprognose setzt auf der Entwicklung der Vergangenheit auf, verlängert diese jedoch nicht in die Zukunft. Vielmehr wird unter der Zielsetzung nachhaltiger Ergebniserzielung und Kapitaldienstfähigkeit folgendes analysiert:

Produkte

Ergebnispotenzial
Preispolitik
Kostenstruktur

„Kostentreiber“

Entflechtung / „Begradigung“

Personalsituation

Managementpotenzial

Verwertung von nicht betriebsnotwendigem Vermögen

Besicherung von Krediten

Kompetenz für Krisenmanagement

Parallel zu dieser Konzeptphase muss gezielte Kommunikationsarbeit geleistet werden, die sich an folgende Partner wendet:

Gesellschafter

Finanzinstitutionen

Management

Belegschaft

Betriebsrat

Kunden

Lieferanten

Diese Kommunikationsarbeit wird unterstützt und erleichtert durch ein Bündel unverzüglich einzuleitender Sofortmaßnahmen wie z. B. Forderungsmanagement, Bestandsabbau, Lieferantenverhandlungen und Kapitalmaßnahmen der Gesellschafter.

Wenn mit allen oben beschriebenen Mittel ein konsensfähiges Konzept zu Stande gekommen ist, kann man daran gehen, ein zielorientiertes und stringentes Umsetzungsmanagement einzurichten.

4. Partner im Sanierungsprojekt

Zum Kreis der Partner bei der Sanierung zählen Gesellschafter, Management, Belegschaft und Betriebsrat, Banken, Kunden, Lieferanten, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und – wenn es denn soweit gekommen ist – der Insolvenzverwalter.

Es versteht sich von selbst, dass die Sanierung eines Unternehmens nicht erfolgreich sein kann, wenn nicht Management, Belegschaft und Betriebsrat einbezogen werden.

Auch ohne die Unterstützung der Banken, die im Zuge einer Sanierung einen entscheidenden Anteil an den finanzwirtschaftlichen Maßnahmen übernehmen müssen, wird eine Sanierung nicht durchgeführt werden können – dies schließt auch die Möglichkeit eines Forderungsverzichts ein.

Kunden und Lieferanten müssen davon überzeugt werden, dass es für sie lohnend ist, das in die Krise geratene Unternehmen auch weiterhin als wichtiges Element in ihrer logistischen Kette anzusehen. Es kann für das gesamte Sanierungspaket von ausschlaggebender Bedeutung sein, dass sich große Kunden zu Rahmenverträgen entschließen und andererseits wesentliche Lieferanten für einen längeren Zeitraum zu Preiszugeständnissen bereit sind.

Die Berater des Unternehmens – Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater – müssen ihre Unternehmenskenntnis und ihre Fachkompetenz einbringen, um das Unternehmen aus der Krise zu führen. Dies ist mitunter deshalb problematisch, weil sie häufig die ersten Leidtragenden bei von Zahlungsschwierigkeiten oder Zahlungsstockungen sind. Hier auf dem Ausgleich aller offenen Posten zu bestehen, bevor man sich an der Rettung des Unternehmens beteiligt, ist gleichermaßen kurzfristig wie verantwortungslos.

Wenn sich eine Insolvenz nicht mehr vermeiden lässt, hängt der Sanierungserfolg zu einem großen Teil von der Persönlichkeit, der Kompetenz und der Integrität des (vorläufigen) Insolvenzverwalters ab. Hier ist ohne Einschränkungen eine professionelle Einstellung zum Unternehmen, zum Unternehmenskonzept und zu den notwendigen Maßnahmen einzufordern. Es ist nicht akzeptabel, wenn ein Insolvenzverwalter wie ein „Konkursverwalter alter Schule“ das insolvente Unternehmen ausschließlich unter dem Aspekt der Verwertung betrachtet oder sich andererseits für den berufenen Experten in allen Fragen der Unternehmensführung und – sanierung hält.

Noch ein Wort zu Partnern ganz besonderer Art: die Gesellschafter.

Zu den wichtigen finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen zählen Kapitalmaßnahmen aus dem Gesellschafterkreis. Hier zeigt sich, ob man bereit ist, das Unternehmen, das in guten Zeiten umfangreiche Entnahmen oder Dividenden ermöglicht hat, in einer schwierigen aber überwindbaren Situation zu unterstützen.

5. Kalenderblatt

„Es hilft nichts, Zoologie studiert zu haben, wenn man im Rachen des Löwen steckt.“

(Gunnar Reiss – Andersen, norwegischer Zoologe)

6. STEIDL Unternehmensberatung

Krisen – und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen maschinen – und Anlagenbau, Metall – und Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Beratungsfelder:

Controlling, Strategieentwicklung, Krisenmanagement, Sanierung, Interim – Management, Training und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbständiger Unternehmensberater

www.steidl-partner.de