

Insolvenzvermeidung durch außergerichtlichen Vergleich

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de



Thomas Uppenbrink

Unternehmenskrise! – Wie kann bei drohender Insolvenz saniert werden?

Durch die schnell anwachsende Zahl von Insolvenzen in den letzten Jahren ist die Bedeutung einer Insolvenz auch im Hinblick auf die Erhaltung von Arbeitsplätzen heute ganz anders zu sehen. Noch in den 80iger Jahren, also in Zeiten des schier unerschöpflichen Wachstums, standen Insolvenzen zwar auch auf der Tagesordnung, jedoch wurden die Zerschlagungen von Unternehmen nicht so genau betrachtet und auch nicht so kontrovers diskutiert.

In Zeiten angespannter Konjunktur ist es für Inhaber von Unternehmen bzw. dem verantwortlichen Management wichtig, dass sowohl die Unternehmenszahlen als auch der Stand des Unternehmens bekannt sind. Die Frage ist, wie können solche Krisen gemeistert werden, ohne dass direkt die Insolvenz droht oder schon eingeleitet werden muss, weil die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften greifen.

Hauptgrund für eine drohende Insolvenz ist die Zahlungsunfähigkeit. Eine Zahlungsunfähigkeit muss sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, um die juristischen Voraussetzungen des "Insolvenzgrundes" zu erfüllen. Unter der klassischen Zahlungsunfähigkeit wird das auf den Mangel an Zahlungsmittel beruhende, voraussichtlich andauernde Unvermögen verstanden, die fälligen Verbindlichkeiten der Gläubiger zu erfüllen.

In den meisten Fällen waren die Schwierigkeiten des Unternehmens schon bekannt und trotzdem wurden von den Inhabern, den Geschäftsführern oder dem Management keine Korrekturen vorgenommen bzw. auch keine außenstehenden Spezialisten hinzugezogen.

Grundsätzlich gilt, dass eine Insolvenz zum größten Teil auf Fehler der in leitenden Positionen stehenden Entscheidungskräfte zurückzuführen ist.

Für viele Unternehmen gäbe es durchaus die Möglichkeit, vor dem Gang zum Insolvenzrichter, eine vorherige Unternehmenssanierung durchzuführen. Der Zeitpunkt hierfür ist immer dann gegeben, wenn sich bei dem Unternehmen "Zahlungsstockungen" bemerkbar machen. Diese stellen noch keinen Insolvenzgrund dar, sofern sich das Unternehmen ungeachtet seiner Vermögenslage kurzfristig weiterer Zahlungsmittel bedienen kann. Deutliche Indizien von Zahlungsstockungen sind Teilzahlungen von Löhnen und Gehältern, die Streckung der Zahlungen von Sozialversicherungsbeiträgen und Finanzamtsforderungen, eingehende Vollstreckungsaufträgen und anderen Inkassoverfahren.

In diesem Fall ist eine Sanierung gerade noch möglich, wenn von außenstehender Seite ein kurzfristiger Prüfungsbericht erstellt wird, der die tatsächliche Lage des Unternehmens wiedergibt und auch auf mögliche stille Reserven hinweist, sowie unter der Betrachtung von Fortführungsprämissen im Hinblick auf eine Sanierung einen positiven Schluss zulässt.

Bestandteil des Prüfungsberichtes, der als Entscheidungsgrundlage zwischen den Möglichkeiten der Sanierung und der Insolvenz dient, ist immer eine Stichtagsbilanz.

Ist das Ergebnis des Prüfungsberichtes positiv und kann das Unternehmen nach einschneidenden Schritten wie z. B. Produktumstellung, Gläubigervergleich, Veränderung der Absatz- und Produktionspolitik, sich im Markt behaupten, können unter diesen Fortführungsgesichtspunkten die noch vorhandenen und nicht besicherten Vermögensgegenstände höher bewertet werden, als es bei einer unsicheren Zukunft des Unternehmens der Fall wäre.

Wichtig ist hierbei auch, dass die zu ermittelnden Fakten von außenstehenden Spezialisten erarbeitet werden, da die meisten Gläubiger im Falle von Zahlungsstockungen oder bereits vorhandenen Zahlungseinstellungen dem Unternehmen bzw. der Geschäftsleitung und dem Management nicht mehr vertraut. Sollte eine Sanierung eingeleitet werden, kann sie nur erfolgreich sein, wenn eine offene Informationspolitik gegenüber den Gläubigern betrieben wird. Nur dann machen die einzuleitenden Maßnahmen zur Rettung des Unternehmens überhaupt Sinn.

Maßnahmen, die eine Sanierung einleiten und eine Insolvenz verhindern können

In den meisten Fällen wird schon direkt bei der Erstellung des Prüfungsberichtes und der Stichtagsbilanz klar, wo die einzelnen Schwierigkeiten des Unternehmens liegen. Deshalb werden üblicherweise in den Prüfberichten schon Maßnahmen genannt, die zur "Genesung" des Unternehmens führen könnten. Sanierungsmaßnahmen innerhalb mittelständischer Unternehmen haben immer mit unpopulären Entscheidungen zu tun. Dabei geht es nicht nur allein darum, eventuell Arbeitsstellen abzubauen, um damit Kosten einzusparen. In vielen Fällen wird festgestellt, dass die Führungsebene eines Unternehmens nicht in der Lage ist, das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich zu führen.

In diesem Falle fehlt natürlich auch das Vertrauen der meisten Gläubiger in die alte Geschäftsführung und somit können vertrauensbildende Maßnahmen nur von Dritten wieder hergestellt werden.

Sanierer - seien es Manager auf Zeit oder außenstehende Gesellschaften - werden immer damit anfangen, sich ein direktes Bild der Forderungen und Verbindlichkeiten des zu sanierenden Unternehmens zu machen, indem sie mittels Moratorien sowohl die Gläubiger, als auch die Schuldner davon in Kenntnis setzen, dass eine Sanierung bevorsteht und die Forderungen bei den Gläubigern noch einmal abgeglichen werden müssen und die Schuldner die Debitorenstände zu bestätigen haben.

Da sich das Unternehmen in einer Zwangslage befindet, können Außenstehende nicht davon ausgehen, dass die Kreditoren- und Debitorenstände innerhalb der Buchhaltung den tatsächlichen Stand wiedergeben. Es ist weiterhin von den Sanierern darauf zu achten, dass sowohl Gläubiger, als auch Schuldner informiert werden, dass Sanierungsbemühungen im Gange sind und der Fortbestand des Unternehmens als Ziel definiert ist. Die offene Informationspolitik, gerade gegenüber den Gläubigern, ist eine erste Maßnahme, um z. B. weitere Vollstreckungen und/ oder andere "sanierungsstörende" Maßnahmen, wie Kontenpfändung oder ähnliches, zu stoppen.

In den meisten Fällen werden die Zahlungsflüsse für ein- und ausgehende Gelder insoweit von dem Sanierer bestimmt, als dass nur absolut lebensnotwendige Zahlungen geleistet werden, bis der tatsächliche Sachstand durch die Moratorien und anderen Prüfungen der betrieblichen Unterlagen festgestellt wird.

Die Fortbestandsprognose gilt als Basis aller Sanierungsmaßnahmen

Die Fortbestandsprognose muss aus einem wirtschaftlich realistischen Fortsetzungskonzept bestehen, wobei die Vorschriften des geltenden Insolvenzrechtes beachtet werden müssen. Wenn die wirtschaftlichen Voraussetzungen für die Fortführung auf Seiten des Unternehmens gegeben sind, ist eine sogenannte "übertragene Sanierung" möglich.

Für eine erfolgreiche Sanierung gilt die Erstellung einer Prognose, nachdem die störenden Faktoren und unrentablen Geschäftsbereiche gedanklich insoweit korrigiert sind, als dass das Unternehmen in absehbarer Zeit Erträge erwirtschaften kann. Die Fortbestandsprognose ist insofern wichtig, als dass sie im Zuge einer offenen Informationspolitik auch an die Gläubiger versandt wird. Der Fortbestand wird durch ein zahlenmäßiges Konzept ermittelt, welches immer so gestaltet sein muss, dass eine "mittlere Erwartungshaltung" bezüglich des Fortbestandes als zu vereinbaren gilt.

Die Fortbestandsprognose wird üblicherweise von Seiten Dritter vorgenommen, wobei hier sehr oft das Problem auftritt, dass das betriebliche Rechnungswesen nicht auf dem neuesten Stand ist und aktuell zur Auswertung vorliegt. Deshalb können solche Prognosen immer nur als Basis aller Sanierungsmaßnahmen gelten und den Erfolg nur als "wahrscheinlich" vorgeben, jedoch nicht garantieren.

Eine ausführliche Prognose beinhaltet grundsätzlich Betriebsvergleiche, entsprechende Hinweise auf Kosteneinsparungen und ggf. Maßnahmen brachliegender Ressourcen. Im Ergebnis wird ein Bericht erstellt, der den Gläubigern vorgelegt wird, so dass diese bereiter sind, Vollstreckungsaussetzungen zu genehmigen.

Da die Verkäufe der Produkte bzw. Dienstleistungen mit entsprechenden Deckungsbeiträgen einen hohen Stellenwert innerhalb zukunftsgerichteter Rechnungen einnehmen, hat innerhalb der Beurteilung einer Fortführung eines in der Krise befindlichen Unternehmens die "Absatz- und Vertriebsstrategie" eine sehr große Priorität.

Nach herrschender Meinung erfahrener Sanierer ist dabei ganz klar zu berücksichtigen, dass diejenigen, die für die Fortbestandsprognose verantwortlich sind, auch später daraus die Sanierungsstrategie entwickeln müssen und diese umzusetzen haben.

Der außergerichtliche Vergleich als Kern der Sanierungsstrategie

Liegt ein entsprechend positiver Sanierungsbericht vor und wird die Strategie seitens der Belegschaft, der Geschäftsführung sowie der Gläubigerbanken getragen, gilt natürlich die Devise, in enger und zeitlicher Abstimmung die Sanierungsstrategie zur Entschuldung bzw. Ertragsverbesserung des Unternehmens durchzuführen.

Liegen betriebswirtschaftliche Auswertungen und eine Fortbestandsprognose vor, muss grundsätzlich geprüft werden, ob eine Insolvenzbeantragung zwingend notwendig ist oder ob im Rahmen eines Liquiditätsengpasses (maximal drei Wochen) eine Sanierung durchzuführen ist. Diese Prüfung sollte immer mit wirtschaftkundigen Juristen vollzogen werden, damit die Gefahr einer Insolvenzverschleppung und damit eine verbundene strafrechtliche Relevanz von vornherein ausgeschlossen wird.

Steht einer konsequenten Sanierung nichts mehr im Wege, kann ein außergerichtlicher Vergleich entwickelt und durchgeführt werden.

Der klassische Ablauf eines außergerichtlichen Vergleichs

Der zuständige betriebswirtschaftliche Berater der Sanierung hat ein Moratorium an alle Gläubiger zu versenden, in welchem die Bitte einer aktuellen Forderungsaufstellung gegen das zu sanierende Unternehmen eingestellt wird. Üblicherweise ist das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen eines Unternehmens in der Sanierung nicht so aussagekräftig und differiert mit den bestehenden Verbindlichkeiten. Im weiteren wird er ein Treuhandkonto einrichten, auf dem die Forderungen des zu sanierenden Unternehmens eingehen. In einer realistisch einzuschätzenden Planrechnung sind die eingehenden Forderungen des Unternehmens bezüglich Höhe und Zeitraum zu realisieren und damit kann nach Eingang aller Gläubigerschreiben eine Quote ermittelt werden.

Ist die Vergleichsquote ermittelt, so wird diese an einen Rechtsanwalt übergeben, der wiederum in einem offenen Schreiben die Gläubiger davon in Kenntnis setzt, dass z. B. nur eine Quote von 35 % auf ihre Forderungen möglich ist, damit das Unternehmen entschuldet im Zuge der Sanierungsstrategie weiter arbeiten kann.

Die in früheren Zeiten gemachten Vergleiche mit der Hoffnung, dass 75 % der Gläubiger zustimmen, sind hierbei nicht bedacht. Hier wird von einer globalen Quote ausgehend mit jedem Gläubiger eine Individualvereinbarung getroffen. Da der Anwalt über das Guthaben des Treuhandkontos verfügen kann, ist er in der Lage, sofort bei Abschluss eines Vergleiches die Auszahlung zu veranlassen.

Neben dem laufenden Vergleich obliegt es dem betriebswirtschaftlichen Berater, das Unternehmen innerbetrieblich und vom Ertrag soweit voranzubringen, dass die allgemeinen Kosten des laufenden Betriebes, losgelöst von den Verbindlichkeiten, die bis zu einem bestimmten Stichtag gerechnet wurden, auch erwirtschaftet werden. Dabei ist darauf zu achten, dass innerhalb der Sanierung dann soviel Ertrag erwirtschaftet wird, dass bis zum erfolgreichen Abschluss des Vergleichs keine Ware mehr auf Ziel gekauft werden muss.

Durch die schon vorher offene Informationspolitik wurden die Gläubiger, die meist Vorlieferanten sind, darauf hingewiesen, dass bei einer Ablehnung des Vergleichs, der Gläubiger Gefahr läuft, nicht einmal eine Quote seiner Forderung zu erhalten. Bei einem vernünftigen und für beide Seiten tragbarem Vergleich wird der Anwalt immer versuchen, angelehnt an die vorhandenen Gelder, für die Gläubiger eine tragbare Zahlung zu vergeben.

Gläubigerreaktion und die dazugehörigen Verhandlungstaktiken

In der Regel verhalten sich die Gläubiger im ersten Moment sehr zögerlich, da sie mit dem Schreiben und dem Vergleichsangebot des Anwalts klar vor Augen haben, dass sie einen Teil ihres Geldes sicher verlieren werden. Meist sind es kleinere Unternehmen die sehr hartnäckig um ihre Forderung kämpfen und Argumente einbringen, dass eine Summe von z. B. € 1.000 bezogen auf die Gesamtanierung ja nicht viel wäre und sie damit das Recht auf einen vollen Ausgleich hätten. Es gibt in der Praxis sogenannte Staffelvegleiche, so dass z. B. die unteren Forderungsgrößen bis z. B. € 1.000 voll befriedigt werden und Forderungsgrößen bis z. B. € 5.000 nur noch mit 50 %. Dies hat sich aber in der letzten Zeit nicht mehr bewährt, weil der Aufwand und die Kontrolle zu groß sind und natürlich die größeren Gläubiger nicht zu Unrecht auf Erhaltung einer Gesamtquote pochen.

Der beauftragte Anwalt ist dann natürlich telefonisch direkter Ansprechpartner und hat in sehr vielen persönlichen Gesprächen den Gläubigern noch einmal genau zu erklären, dass bei Nichtakzept des Vergleiches unmittelbar der Zwang der Insolvenzanmeldung durch den Geschäftsführer oder Inhaber des zu sanierenden Unternehmens nötig ist. Im weiteren werden die Gläubiger ganz klar darauf hingewiesen, dass bei einer Insolvenz üblicherweise keine Quote für die Gläubiger zur Verfügung steht und sie außerdem einen Bestandskunden verlieren.

Sehr schwierig sind auch Gläubiger, die ihre Waren oder Dienstleistungen über einen deutschen Kreditversicherer versichert haben. Hier muss der mit dem Vergleich beauftragte Anwalt nach Rücksprache mit den Gläubigern direkt mit der Kreditversicherung verhandeln, da zwischen dem Lieferanten und der Kreditversicherung entsprechende Vertragsverhältnisse bestehen, wonach sie die Vergleiche etc. mitbestimmen können. Die Praxis hat aber auch hier gezeigt, dass die Kreditversicherungen, wenn der Lieferant grundsätzlich einverstanden ist, immer geneigt sind, solche Vergleiche mitzutragen, damit eine Sanierung Erfolg hat.

Sollten z. B. Banken auch mit in den Vergleich einbezogen werden und diese auch zustimmen, ist dies immer ein Argument für die Gläubiger aus Lieferung und Leistung sich dem Vergleich ebenfalls anzuschließen.

Bei fortlaufendem Vergleich kann es vorkommen, dass Gläubiger aus welchen Gründen auch immer, diesem nicht zustimmen können, weil z. B. deren Forderungen an Banken oder andere Finanzierungsinstitute abgetreten sind. Hier bedarf es meist eines persönlichen Gespräches zwischen dem Vergleichsbeauftragten und den Forderungsinhabern. In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass 80 % der Gläubiger der ersten Vergleichsquote zustimmen und ca. 20 % - meist vertreten durch eigene Anwälte - zusätzlich zu der Quote ihre Rechtsanwaltskosten erhalten.

Die Bank als Sanierungspartner und Vergleichsfinanzierer

Im Sanierungsfall können Banken sowohl in der Position des Gläubigers als auch in der Position des "Abfinanzierers" große Beiträge leisten. Wenn das betriebswirtschaftliche Konzept eindeutig aussagt, dass auch eine Entschuldung mittels Vergleich bei den Hausbanken nötig ist, um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten, sollte dies von dem vergleichsführenden Rechtsanwalt mit bedacht werden.

Eine durchaus übliche Art der Beschaffung von Liquidität ist die Suche nach einer neuen unabhängigen Bank, die nach Vorlage eines entsprechenden Sanierungskonzeptes die Mittel zur Zahlung der Vergleichssummen zur Verfügung stellt. Die zur Verfügung gestellten Gelder können aber nur ausgekehrt werden, wenn die Gläubiger sich auf eine vorab errechnete Quote einlassen. Natürlich gehört dann die ehemalige Hausbank genauso zu den Gläubigern wie die Lieferanten.

Die vergleichsfinanzierende Bank übernimmt in der Regel die Vollfinanzierung, wenn die ehemalige Hausbank sich auf einen Vergleich einlässt und gleichzeitig die Sicherheiten an die neue Bank abtritt.

Dieser Weg ist bei entsprechender positiver Beurteilung durch die neue vergleichsfinanzierende Bank, bezogen auf das vorliegende Sanierungskonzept, recht erfolgreich. Dazu gehört aber eine umfassende Strategie, die nicht nur die außerordentlichen Erträge aus der Vergleichsfinanzierung darlegt, sondern der neuen Bank auch die Sicherheit gibt, dass nach erfolgreichem Vergleichsabschluss die Rentabilität des Unternehmens wieder hergestellt ist.

Dabei haben die Sanierungspartner, bestehend aus betriebswirtschaftlichem Berater und vergleichsführenden Rechtsanwalt, gemeinsam die Strategie festzulegen und vorab mit der möglichen, vergleichsfinanzierenden Bank zu sprechen. Natürlich ist die Sicherheit einer zur Verfügung stehenden Summe aus einer Vergleichsfinanzierung durch eine dritte außenstehende Bank wesentlich sicherer, als die Finanzierung der Vergleiche aus dem zur Verfügung stehenden Pool, der durch das Inkasso und Zahlung der Schuldner bedient wird.

“Vergleichslösungen” sind Kampfstrategien für den Unternehmenserhalt

Vielfach zeigt sich bei der ersten Prüfung von Unternehmen, dass die Ursache der Krise schon recht früh hätte bekämpft werden können, wenn entsprechend außenstehender Rat eingeholt worden wären. Bei der Feststellung, dass die drohende Insolvenz nur durch eine Vergleichslösung zu beheben ist, ist immer auch eine entsprechende Kampfstrategie für alle Bereiche zu erarbeiten, um den Unternehmenserhalt und damit die Sicherung der Arbeitsplätze zu gewährleisten.

Ein laufender Vergleich ist sowohl für die “vergleichsbietende Seite” als auch für die Gläubiger aller Klassen eine Stresssituation, da in kurzer Zeit über Geld, Arbeitsplätze und Zukunftsaussichten aller Beteiligten entschieden werden muss.

Ein Vergleich kann niemals von dem Inhaber oder dem Geschäftsführer des betroffenen Unternehmens durchgeführt werden, sondern es müssen immer außenstehende Berater oder ein speziell geschulter, von außen kommender Manager hinzugezogen werden, da meist die Gläubiger das Vertrauen in die bis dahin tätige Geschäftsführung verloren haben.

Erfahrene Sanierungsteams bestehen aus externen Beratern, die sich auf Krisenmanagement spezialisiert haben.

Es gibt in Deutschland mittlerweile eine bestehende Kultur von externen Spezialisten, die sich auf Krisenmanagement und Vergleichsvorbereitungen spezialisiert haben. Neben den betriebswirtschaftlichen Teilen hat sich auch im Kreise der Juristen eine Schicht gebildet, die aus sehr wirtschaftsnahen Juristen besteht, die gemeinsame Lösungen (zum Wohle der zu sanierenden Firmen) propagieren.

Sanierungsteams können nicht aus Studienabsolventen oder gerade zugelassenen Junganwälten bestehen, sondern es werden Berater mit langjähriger Erfahrung in Industrie, Handel und Dienstleistung benötigt. Auch die bei den Juristen üblichen Mischkanzleien sind für eine klassische Sanierung mit außergerichtlichen Vergleich nicht zu empfehlen, da meist die Nähe und die Erfahrung zu laufenden Betrieben fehlen.

Erfolgreiche Sanierungen durch außergerichtliche Vergleiche können nur mit partnerschaftlichen Projektteams aus juristischen und betriebswirtschaftlichen Bereichen durchgeführt werden.

Leider ist gerade bei den Juristen immer noch die Berührungsangst sehr groß, gemeinsam mit Beratern aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich Projektteams zu bilden, um eine Unternehmenssanierung zu erreichen. Wirtschaftsnahen Juristen kann man über die Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer oder über die Verbände der Unternehmensberater erfragen.

Nur ein von vornherein abgestimmtes betriebswirtschaftlich-juristisches Team kann eine Sanierung durch einen Vergleich erfolgreich durchführen. Dabei kommt es nicht allein auf die klassische Vergleichsverhandlung an, sondern auch auf die Art und Weise, wie mit den Gläubigern umgegangen wird, da das später möglicherweise sanierte Unternehmen natürlich auf seine Vorlieferanten nicht verzichten kann. Neben den fachspezifischen Kenntnissen gehört vor allem Fingerspitzengefühl dazu, ein in die Krise gerutsches Unternehmen erfolgreich zu gesunden.