

Maßnahmen und Möglichkeiten eine Unternehmenspleite zu verhindern!

von Thomas Uppenbrink, Hagen
www.uppenbrink.de



Thomas Uppenbrink

„Qualität“ der Unternehmen mit langer Tradition, die in die Insolvenz gehen, nimmt zu!

Die regelmäßig veröffentlichten Statistiken der Wirtschaftsauskunfteien zu Unternehmensinsolvenzen zeigen, dass dieses Jahr mit bis zu 40.000 Insolvenzen gerechnet werden muss und davon sicher zwei Drittel den bitteren Weg der „gesamten Liquidation“ antreten müssen. Losgelöst von der Konjunktur sind es in der Regel hausgemachte Fehler, die diese Unternehmen letztendlich vom Wirtschaftsverkehr ausschließen.

Verluste in der Wirtschaft durch Wertberichtigungen

Bei den Insolvenzgläubigern, zu denen neben den Banken und Lieferanten auch Sozialversicherungsträger und das Finanzamt zählen, führt dies zu jährlichen Wertberichtigungen in Milliardenhöhen. Neben den Wertverlusten gehen vor allem auch Arbeitsplätze in Größenordnungen verloren, da gerade im Bereich der Industriearbeitsplätze kaum noch genug Stellen von der Wirtschaft neu nachgeschaffen werden können. Trotz großer Erfahrung bleiben regelmäßig Mitarbeiter auf der Strecke, die aufgrund des Alters und der Qualifikation nicht mehr vermittelbar sind.

Die Unternehmensinsolvenzen tragen natürlich auch allgemein zur Belastung des Arbeitsmarktes bei. Am Ende müssen die Fehler von wenigen Entscheidern durch den Steuerzahler „ausgeglichen“ werden.

Die genannten Umstände und auch die Erkenntnis, dass gute und traditionsbehaftete Unternehmen nicht einfach zerschlagen, sondern bewahrt werden sollten, hat in den letzten 15 Jahren dazu geführt, dass sich innerhalb der Beratungsbranche ein Geschäftsfeld im Bereich von Sanierungsberatung, Interimsmanagement und Turn-Around-Management gebildet hat.

Sanierung bedeutet unter gesetzlichem Zwang zeitnah zu handeln!

Losgelöst von der genaueren Betrachtung, ob und wann die Insolvenzantragspflicht besteht, ist ein Sanierer sofort zum Handeln gezwungen! Um eine Insolvenzverschleppung zu vermeiden bzw. schon vorhandenen Tatbestände zu kompensieren, muss er rasche Entscheidungen veranlassen oder sie unter möglicher Mithaft sogar selber treffen. Der zeitliche Ablauf seiner Handlungsfähigkeit ist begrenzt. Er hat in den krisenbehafteten Unternehmen diejenigen Mitarbeiter und Partner herauszusuchen, auf die er sich im weiteren Sanierungsverlauf fachlich und menschlich verlassen kann. Die Gläubiger werden sich in der „heißen Phase der Sanierung“ dann mit ihren Forderungen zurückhalten, wenn sie Vertrauen zu dem Sanierer haben bzw. der Sanierer eine entsprechende Reputation in seinem „Geschäft“ hat.

Er wird also dafür Sorge tragen, dass die Gläubiger zumindest keine weiteren Zwangsvollstreckungsmaßnahmen mehr einleiten, um hier die Chance der Unternehmenssanierung zu erhalten. Die Grundversorgung des Unternehmens ist ein weiteres Problem, was mit den Gläubigern aus Lieferungen und Leistungen und in der Regel mit den Kreditversicherungen zu verhandeln ist (Kreditversicherer werden in der Krisenphase bereits ihre Deckungszusagen bei den Lieferanten gekündigt haben, was wiederum zur Belastung des krisenbetroffenen Unternehmens beiträgt, da dann Vorkassevereinbarungen durch die Lieferanten zwingend eingefordert werden).

Ist der Sanierer kein Volljurist, sondern ein Betriebswirt bzw. Kaufmann oder ehemaliger Unternehmer, so sind die juristischen Dinge, wie die Rücknahme von Zwangsvollstreckungsmaßnahmen der Gläubiger, durch einen fachkompetenten Rechtsanwalt mit den Gläubigern auszuhandeln. Die Ruhestellung aller Zwangsvollstreckungsmaßnahmen ist deshalb nötig, damit die Zahlungsunfähigkeit nach § 17 Abs. 2 Insolvenzordnung neutralisiert wird.

Moratorium mit den Gläubigern, um Insolvenzantragspflicht zu vermeiden

Die grundsätzliche Aufgabe eines erfahrenen Sanierers besteht nicht nur darin, die gesetzlichen Insolvenzantragspflichten zu vermeiden, sondern vielmehr zu prüfen, warum das Unternehmen überhaupt in die Krise gerutscht ist. Daneben gilt es festzustellen, ob das Unternehmen trotz bereits eingeleiteter Maßnahmen bzw. noch in Zukunft einleitender Maßnahmen überhaupt noch marktfähig ist.

Ist diese "Marktfähigkeit" nicht mehr gegeben, so sind sodann die Möglichkeiten einer Liquidation (Unternehmensabwicklung mit Liquidationsvergleich) oder einer Insolvenz mit möglicher "übertragener Sanierung" zu prüfen. Die Unternehmensanalyse muss zeitlich sehr kurzfristig und fachlich präzise erstellt werden, da hiervon auch die Entscheidung der Großgläubiger bzw. der Berufsgläubiger abhängt.

(Merke: Berufsgläubiger sind Finanzamt, Sozialversicherungsträger, Berufsgenossenschaft)

Je größer das Unternehmen ist, je eher werden benötigte Informationen aus der Kostenrechnung, Deckungsbeitragsrechnung (wenn vorhanden, Produktgruppenergebnisrechnung bzw. Spartenrechnung von Produktbereichen) und der sonstigen betriebswirtschaftlichen Auswertungen mit in die Prüfung eingeschlossen. Profis in der Unternehmenssanierung/ Konsolidierung haben hierfür meist eigens entwickelte Abteilungen, die die vorliegenden betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Bilanzen in einer Kurzrevision auf Plausibilität und "Nützlichkeit" prüfen und ggf. entdeckte Informationslücken durch eigene Zuarbeit schließen.

Bei krisenbetroffenen Unternehmen ist meist das Rechnungswesen und der Informationsfluss innerbetrieblich so schlecht, dass nur durch externe Zuarbeiten wirklich zuverlässige Informationen über den Zustand des Unternehmens erarbeitet werden können.

Je intensiver die Krise des Unternehmens, desto schlechter steht das Rechnungswesen und der Informationsfluss im Unternehmen da.

Revision bei den Schuldnern

Neben den Positionen "Halbfertige Arbeiten" und "Lagerware" sind die Debitoren des krisenbetroffenen Unternehmens auf Werthaltigkeit zu prüfen. Deshalb ist eine Revision bei den Schuldnern des Unternehmens notwendig, um zu wissen, welche Gelder noch zu realisieren sind bzw. wo Schuldner aufgrund von Liefermängeln, Produktionsmängeln oder sonstigen Mängeln Rechnungen teilweise oder gar nicht beglichen haben.

Ebenfalls ist eine Revision zur realistischen Einschätzung der Liquiditätslage des Unternehmens nötig.

Die Revision wird vom Sanierer sehr vorsichtig durchgeführt, da die Kunden auf keinen Fall durch eine offene und ehrliche Politik hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation des Lieferunternehmens "verschreckt" werden dürfen.

Der "Fünf-Punkte-Plan", der zu einer erfolgreichen Sanierung führen kann!

Um zeitnah auf verwendbare Ergebnisse zu kommen, wird das Sanierungsteam gemeinsam daher eine erprobte Systematik, pragmatische Instrumente und geeignete Mitarbeiter (juristischer-, betriebswirtschaftlicher- und steuerlicherseits) einbringen! Erfolgreiche Sanierungen werden in einem sogenannten Fünf-Punkte-Programm realisiert.

- Prüfung noch vorhandener "Unternehmenssubstanz", Veräußerung von nicht betriebsnotwendigem Anlagevermögen, Verschlankung der Lager- und Vorratungsbestände, Optimierung des Debitorenmanagements und Feststellung der Verlustträger.
- Konsequente und zeitnahe Einleitung verlustbegrenzender und liquiditätsschöpfender Sofortmaßnahmen.
- Prüfung der Zukunftsfähigkeit unter Einbezug aller langfristigen Maßnahmen zur Erhaltung des Unternehmens.
- Erstellung einer kurzfristigen Sanierungsstrategie bzw. eines langfristigen Sanierungskonzeptes oder eines Sanierungsgutachtens nach IDW Standard ES06 mit entsprechender fachlicher Stellungnahme.
- Einleitung aller Maßnahmen zur Abwendung der Insolvenzantragspflicht und Überzeugung der Gläubiger zur weiteren Zusammenarbeit.

Weitere Maßnahmen:

- Bei positiver Fortführungsprognose – Einleitung von Gläubigermoratorien, Debitorenrevisionen und eines möglicherweise nötigen außergerichtlichen Vergleiches, um Zahlungsunfähigkeit und/ oder Überschuldung zu neutralisieren.
- Sofortige Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen und/ oder laufende Kontrolle der Maßnahmenumsetzung, wenn dies durch den Unternehmer/ die Geschäftsführung/ den Vorstand des krisenbetroffenen Unternehmens geschieht. (Außer bei Gutachten nach MaK – nach der gutachterlichen Tätigkeit gibt es keine Möglichkeit, hier ein weiteres Sanierungsmandat zu erhalten!)
- Der Maßnahmenkatalog im Rahmen von Kostenreduzierung bzw. Umsatzerweiterung muss durch ein straffes Sanierungscontrolling geprüft und ggf. an sich veränderten Rahmendaten angepasst werden.

Erfolgreiche Sanierer haben Erfahrung bei Produktion, Industrie und Handel

Keine Sanierung durch “Versuch und Irrtum”!

Nur Sanierer, die entsprechende Branchen- und Führungserfahrungen haben, können sich erfolgreich bei krisenbetroffenen Unternehmen durchsetzen. Unternehmenssanierer sind in der Regel wirtschaftsnahe Juristen, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder ehemalige Unternehmer, die aufgrund ihrer langjährigen Führungs- und Unternehmenserfahrung in krisenbetroffene Unternehmen einsteigen. Auch die Mitarbeiter von professionellen Krisen- und Sanierungsberatungen unterscheiden sich erheblich von den klassischen Managementberatern.

Ein Spezialist für Betriebskonsolidierung hat mindestens 3 – 5 Jahre Berufserfahrung in der Industrie, dem Handwerk oder dem Handel und denkt streng werte- und zahlenorientiert.

Bei der Unternehmenssanierung steht immer der letztendlich bleibende Erfolg im Vordergrund, d. h. auch unpopuläre Maßnahmen, die zur Rettung des Unternehmens und der Mehrzahl von Arbeitsplätzen dienen, gehören geplant und umgesetzt. Auf jeden Fall muss ein Sanierer ausgeprägte Faktenorientierung und unternehmerisches Denken mitbringen und eine große Portion Stresstabilität haben. Nach den ersten Sanierungsmaßnahmen werden oft auch freiberufliche Interimsmanager gemeinsam mit der Sanierungsgesellschaft (oder anderen eingesetzten Juristen, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern) für die direkte Umsetzung der im Konzept entwickelten Strategien engagiert. Ihre primäre Aufgabe ist es, die notwendigen und vorher schon entwickelten Entscheidungen und Strategien mittels Generalvollmacht (oder auch als direkt eingesetzter Geschäftsführer) im Unternehmen durchzusetzen. Interimsmanager werden üblicherweise von dem Projektleiter oder den Sanierungsverantwortlichen des Beratungs-/ Steuerberatungsteams geführt und gesteuert. Gemeinsam werden juristische, betriebswirtschaftliche und personalwirtschaftliche Aufgaben und Schwierigkeiten besprochen. Dann hat der Interimsmanager die Aufgabe, diese unpopulären Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen. Der Unternehmer selber ist zu diesem Zeitpunkt wohl nicht mehr in der Lage zu solchem Handeln. Deshalb wird ihm hier eine starke und zielorientierte Unterstützung durch den Interimsmanager an die Seite gestellt. Durch diese Aufgabenteilung wird ergebnisorientiert gearbeitet, so dass sich der Interimsmanager nicht in operativen Details verliert, was gerade bei kleineren und mittelständischen Unternehmen mangels qualifizierter zweiter Ebene häufig vorkommt.

BGH-Urteil zwingt zum schnelleren Handeln wg. Zahlungsunfähigkeitsproblematik

Das BGH-Urteil vom 24.05.05 zwingt Unternehmer, Geschäftsführer und Sanierungsbeteiligte schneller zum Handeln. Bei einer Liquiditätslücke von 10 v. H. oder mehr ist regelmäßig von Zahlungsunfähigkeit auszugehen, sofern nicht ausnahmsweise mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, dass die Lücke demnächst vollständig oder fast vollständig beseitigt werden wird und den Gläubigern nach den besonderen Umständen des Einzelfalls ein Warten zuzumuten ist (BGH 24.05.05, wistra 05, 432). Eine Stundung von Forderungen durch den Gläubiger bewirkt die Nichtfälligkeit im Stundungszeitraum und beseitigt insofern die Zahlungsunfähigkeit. Der Zwang, schneller wieder Liquidität zu schaffen, damit das Unternehmen weiter am Wirtschaftsverkehr teilnehmen kann, verhilft erfahrenen Sanierungsberatern voraussichtlich zu mehr Aufträgen. Eine Unternehmenssanierung kann in der Regel nur erfolgreich sein, wenn juristische, steuerrechtliche und betriebswirtschaftliche Kompetenz aus einer Hand bzw. aus einem Team herausgebildet werden können. Die Anforderungen an betriebswirtschaftliches und unternehmerisches Know-how, gerade in der Phase der Umsetzung, wird weiter zunehmen. Um den Gläubigern überzeugend zu vermitteln, dass eine Fortführung des dann wieder liquide gewordenen Unternehmens eine sinnvolle Handlungsalternative darstellt, bedarf es der Erarbeitung und Vorstellung entsprechender plausibler und realistisch durchführbarer Sanierungskonzepte. Damit entsteht auch der Ansatzpunkt für die Zusammenarbeit von eher rechtlich orientierten Insolvenzverwaltern, die ggf. im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens ebenfalls eine Unternehmensfortführung durchführen.

Die Suche nach qualifizierten Sanierungsspezialisten!

Nicht jeder Insolvenzverwalter ist auch gleichzeitig ein ausgewiesener Sanierungsspezialist und nicht jeder ausgewiesene Sanierungsspezialist hat Kompetenzen im Bereich Insolvenzrecht. Es ist daher wichtig, dass ein in die Krise geratenes Unternehmen von einem Team von Spezialisten betreut wird, die es gewohnt sind, in schwierigen Unternehmensphasen vertrauensvoll und zielgerichtet miteinander zu arbeiten. So sind Fragen zu Unternehmensfinanzierung, steuerlicher Behandlung von Sanierungsgewinnen, personalwirtschaftlichen Entscheidungen im Rahmen von Arbeitsrecht, Gläubigerverhandlungen, Produktionsverlagerungen, Produktionsoptimierung, Kundenbindungsstrategien, Marketingstrategien und ggf. Kooperationen von Fachleuten zu entwickeln und umzusetzen, die ihr Handwerk (nachweislich) verstehen.

Selten wird eine "Ein-Mann-Unternehmensberatung" oder ein "Ein-Mann-Steuerberatungsbüro" in der Lage sein, ein mittelständisches Unternehmen (ggf. mit einem ebenfalls aus einer Person bestehenden Anwaltsbüro) erfolgreich zu sanieren.

Sanierungsspezialisten sind teuer! Ob der Sanierer "nur" Unternehmer war, oder Jurist, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer ist. Faktenorientierte Krisenmanager sind in der Regel ein "Hobby", was sich das krisengeschüttelte Unternehmen eigentlich nicht leisten kann.

Tagessätze von € 1.200,- bis € 2.500,- bzw. Stundensätze von € 160,- bis € 250,- sind hierbei durchaus üblich.

Wer als Unternehmer/ Geschäftsführer sein Krisensanierungsteam anhand eines günstigen Stunden- bzw. Tagessatzes aussucht, kann sehr schnell schlechte Erfahrungen machen. Sanierungsprofis können auf Verlangen regelmäßig Referenzen vorweisen.

Es gilt:

Kostengünstiger "Versuch und Irrtum" ist der Tod einer Unternehmenssanierung. Die Zeit für "Selbstmedikation" und Hoffnung auf ein Morgen ohne einschneidende Maßnahmen ist nicht vorhanden!