

Materialien zur

# Krisenberatung



## Die Sanierung von Unternehmen in der Krise

Leitfaden zur Prüfung und Verbesserung der Sanierungsaussichten von kleinen und mittleren Unternehmen in existenzbedrohenden Krisensituationen

In der Reihe „**Arbeitspapiere – Materialien zur Krisenberatung**“ werden sowohl Materialien für Beraterinnen und Berater als auch Leitfäden für Unternehmerinnen und Unternehmer veröffentlicht, die die G.I.B. zum Themengebiet „Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement“ im Auftrag des Wirtschaftsministeriums NRW erarbeitet hat. Die Erarbeitung und Veröffentlichung dieser Materialien erfolgt projektbezogen finanziert aus Mitteln des Landes NRW und der EU.

**Die Sanierung von  
Unternehmen in der Krise  
Leitfaden zur Prüfung und  
Verbesserung der Sanierungs-  
aussichten von kleinen und  
mittleren Unternehmen in  
existenzbedrohenden  
Krisensituationen**

Ulrich Sassenbach

<b>Vorbemerkung</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>1 Analyse der aktuellen Krisensituation</b> . . . . .	<b>5</b>
1.1 Liegt ein Antrag auf die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens vor? . . . . .	5
1.1.1 Falls ein Eröffnungsantrag vorliegt: Wurde schon ein vorläufiger Insolvenzverwalter eingesetzt? Wenn ja, um wen handelt es sich? . . . . .	5
1.1.2 Ist mit einer Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu rechnen oder wird dies mangels ausreichender Masse voraussichtlich nicht geschehen? . . . . .	5
1.1.3 Werden die Aktivitäten des Unternehmens zurzeit weitergeführt oder sind sie bereits eingestellt worden? . . . . .	6
1.1.4 Wer sind die wichtigsten Gläubiger? Wer hat den Insolvenzantrag gestellt? . . . . .	6
1.1.5 Falls kein Insolvenzantrag vorliegt: Hat die Prüfung einer möglicherweise vorliegenden Insolvenzantragspflicht wg. Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit stattgefunden? . . . . .	7
1.2 Gibt es Rückstände bei der Abführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen, insb. bei Arbeitnehmeranteilen und Lohnsteuern? . . . . .	8
1.3 Liegen andere vollstreckbare Titel, z. B. aus Urteilen oder gerichtlichen Vollstreckungsbescheiden, oder eine Ladung zur Abgabe einer eidesstattlichen Versicherung vor? . . . . .	9
1.4 Liegen Rückstände bei der Zahlung von Löhnen und Gehältern vor? Sind ggf. die betriebliche Interessenvertretung, die zuständige Gewerkschaft und die Arbeitsverwaltung über die bestehende Situation informiert und in die Suche nach Problemlösungen einbezogen worden? . . . . .	9
1.5 Liegen bereits Vorstellungen über die Krisenursachen vor? . . . . .	10
1.6 Sind der Unternehmer, die Unternehmerin oder die Geschäftsführung voraussichtlich in der Lage, ihren Beitrag zu einer Sanierung des Unternehmens zu leisten? . . . . .	10
1.7 Was ist in den Fällen zu tun, in denen kurzfristig eingetretene, unvorhergesehene Ereignisse eine Krisensituation in einem im Übrigen gesunden Unternehmen ausgelöst haben? . . . . .	11
1.8 Stehen aktuelle Jahresabschlüsse, Daten aus der Finanzbuchhaltung und ggf. auch aus der Kostenrechnung des Unternehmens zur Verfügung? . . . . .	11
1.9 Ist die Hausbank über die aktuelle Situation im Unternehmen informiert? . . . . .	12

<b>2</b>	<b>Entscheidungshilfen für die Beratung von Unternehmern bzw. Geschäftsführern in einer Unternehmenskrise</b> . . . . .	<b>13</b>
2.1	Ist die erhoffte Sanierung tatsächlich eine sinnvolle Lösung? Sollte nicht doch eher eine Beendigung der selbstständigen Tätigkeit bzw. eine Liquidation des Unternehmens angeraten werden? . . . . .	13
2.2	Stehen die unternehmerischen und/oder persönlichen Ziele für die beabsichtigte Sanierung fest? . . . . .	13
2.3	Welche Sanierungsinstrumente sind den jeweiligen Zielen und den vorliegenden Rahmenbedingungen angemessen? . . . . .	14
2.3.1	Unternehmensfortführung – (Teil-)Verkauf – Ausgründung? . . . . .	14
2.3.2	Außergerichtliche Vergleichsverhandlungen oder Eigenantrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens? . . . . .	14
2.3.3	Welche Vorteile kann das Insolvenzverfahren für die Sanierung bringen? . . . . .	15
2.3.4	Welche Vorteile können das Insolvenzplanverfahren und die Eigenverwaltung bringen? . . . . .	15
2.3.5	Sollen Vereinbarungen zum Beschäftigungstransfer die geplante Sanierung flankieren? . . . . .	17
<b>3</b>	<b>Weitere Vorbereitung und Begleitung des Sanierungsvorhabens</b> . . . . .	<b>18</b>
3.1	Lässt die Liquidität des Unternehmens einen ausreichenden zeitlichen Spielraum für die Prüfung der Sanierungsfähigkeit und die Erstellung eines verhandlungsfähigen Sanierungskonzeptes? . . . . .	18
3.2	Verfügt das Unternehmen über freie Finanzmittel, die zur Vorbereitung oder Durchführung der Sanierung eingesetzt werden können? . . . . .	18
3.3	Sind zusätzliche Möglichkeiten zur Besicherung von Fremdkapital im Unternehmen vorhanden oder können diese durch den Unternehmer oder die Gesellschafter zur Verfügung gestellt werden? . . . . .	19
3.4	Inwieweit sollten Lieferanten ins Vertrauen gezogen werden? . . . . .	19
3.5	Sollten die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretungen schon in der Phase der Prüfung der Sanierungschancen einbezogen werden? . . . . .	20
3.6	Gibt es Interessenten an einer Übernahme des Unternehmens oder von Unternehmensteilen? . . . . .	20
3.7	Wie kann die Finanzierung der weiteren Beratungskosten sichergestellt werden? . . . . .	20
<b>4</b>	<b>Serviceteil</b> . . . . .	<b>22</b>
4.1	Literaturhinweise . . . . .	22
4.2	Downloads und Links . . . . .	22

## Vorbemerkung

Dieser Leitfaden richtet sich in erster Linie an Beraterinnen und Berater von Wirtschaftsförderungen, Kammern und weiteren öffentlichen Einrichtungen, die von Unternehmerinnen und Unternehmern beim Versuch einer Sanierung ihres Unternehmens um Hilfe gebeten werden. (Aus Gründen der Lesbarkeit soll im Folgenden auf die durchgängige Kombination weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet werden.)

Der Leitfaden konzentriert sich auf die Hilfestellung bei einer ersten, summarischen Analyse der aktuellen Situation und den notwendigen Weichenstellungen in einem ersten Beratungsgespräch. Es geht entsprechend nicht um eine umfassende Prüfung der Sanierungsfähigkeit oder gar um die Erstellung und Umsetzung eines Sanierungskonzeptes. Hierzu ist auf die einschlägige Fachliteratur zu verweisen.

Die hier zusammengefassten Erfahrungen und Kenntnisse gehen zurück auf die ca. zehnjährige Arbeit der G.I.B. im Bereich der insolvenznahen Unternehmenssicherung von kleinen und mittleren Unternehmen in NRW. Hierbei ist es zu einer engen Zusammenarbeit mit vielen engagierten Kooperationspartnern gekommen: u. a. mit Wirtschaftsförderungen und Kammern, mit Unternehmens- und Steuerberatern, mit Insolvenzverwaltern und Schuldnerberatern, mit Arbeitnehmervertretern und Unternehmensverbänden, mit Kreditinstituten, Ministerien und wissenschaftlichen Einrichtungen. Ihnen allen danken wir für viele Anregungen und eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

In diesem Leitfaden gehen wir aus von den seit dem 1.1.1999 – durch die zu diesem Zeitpunkt in Kraft getretene Insolvenzordnung – veränderten Rahmenbedingungen für die insolvenznahe Krisenberatung und versuchen, im Sinne der Leitidee der Reform des alten Konkurs- und Vergleichsrechts („Sanierung vor Zerschlagung“) einen Beitrag zur Verbesserung der Sanierungschancen kleiner und mittlerer Unternehmen in einer existenzbedrohenden Krise zu leisten.

Ausgehend von der geltenden Gesetzeslage berücksichtigt dieser Leitfaden die höchstrichterliche Rechtsprechung bis einschließlich Oktober 2008. Die durch das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) zum 01. Nov. 2008 und durch das Finanzmarktstabilisierungsgesetz (FMStG) kurzfristig zum 18. Okt. 2008 eingeführten Änderungen sind ebenfalls berücksichtigt.

Zu beachten ist im Übrigen, dass zurzeit einige, teilweise höchst umstrittene Entwürfe aus dem Bundesministerium für Justiz für weitere Änderungen an einzelnen Teilen der Insolvenzordnung in der Diskussion sind. Die geplanten Änderungen betreffen nicht nur, aber vor allem auch die masselosen Insolvenzverfahren über das Vermögen natürlicher Personen, das Verbraucherinsolvenzverfahren und die Restschuldbefreiung sowie die damit im Zusammenhang stehende, staatliche Kostenstundung. Vor dem Hintergrund des neuen Insolvenzrechts als „einer langjährigen Dauerbaustelle“ konnte sich auch die Rechtsprechung zu manch relevanten Problemen des Insolvenz- und Gesellschaftsrechts noch nicht ausreichend festigen.

# 1 Analyse der aktuellen Krisensituation

## 1.1 Liegt ein Antrag auf die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens vor?

Ein laufendes Eröffnungsverfahren verändert die Rahmenbedingungen für die Sanierungsbemühungen vonseiten des Unternehmens, weil das zuständige Insolvenzgericht dem Unternehmer bzw. der Geschäftsführung in der Regel einen Zustimmungsvorbehalt des vorläufigen Insolvenzverwalters oder noch weitergehende Sicherungsmaßnahmen auferlegt.

Sobald das Insolvenzgericht nach dem Eingang des Eröffnungsantrags Sicherungsmaßnahmen anordnet und dabei in der Regel auch einen vorläufigen Insolvenzverwalter bestellt, wird dieser Beschluss im Internet veröffentlicht. Möglicherweise kommt es danach zu Reaktionen von Lieferanten und Kunden oder auch von Banken und Beschäftigten, die für eine dauerhafte Fortführung des Krisenunternehmens nicht günstig sind. Eine solche Situation erheblicher Verunsicherung der Geschäftspartner und Mitarbeiter erfordert rasches und umsichtiges Handeln. Auf keinen Fall sollte weitere Zeit ungenutzt verstreichen.

### 1.1.1 Falls ein Eröffnungsantrag vorliegt: Wurde schon ein vorläufiger Insolvenzverwalter eingesetzt? Wenn ja, um wen handelt es sich?

Wenn Chancen für eine Sanierung des bestehenden Unternehmens oder seinen Verkauf genutzt bzw. Lösungen zur Verbesserung der Arbeitnehmerchancen auf dem Arbeitsmarkt gesucht werden sollen, dann muss umgehend mit dem vorläufigen Verwalter Kontakt aufgenommen werden. Auch wenn in dieser Situation das Unternehmen gemäß Insolvenzordnung, soweit sinnvoll, erst einmal fortgeführt werden soll, fallen hier weitreichende Entscheidungen unter Umständen schneller als erwartet.

Falls durch das Insolvenzgericht nach der Antragstellung kein vorläufiger Verwalter, sondern erst einmal nur ein Sachverständiger eingesetzt wurde, um aufzuklären, ob überhaupt ein Insolvenzantragsgrund vorliegt, Fortführungsmöglichkeiten für das Unternehmen bestehen und die verfügbare Masse für eine Eröffnung des Verfahrens ausreicht, gilt grundsätzlich das Gleiche. Die Einsetzung eines Sachverständigen wird allerdings nicht veröffentlicht, soweit zusätzlich keine Sicherungsmaßnahmen angeordnet wurden. Trotzdem spricht sich die Antragstellung mögli-

cherweise rasch herum, falls ein Gläubiger den Insolvenzantrag gestellt hat. Auch ein solcher Sachverständiger wird in der Regel später, soweit das Verfahren eröffnet wird, als Insolvenzverwalter eingesetzt.

Für die weitere Orientierung ist es im Übrigen wichtig zu wissen, welcher Verwalter durch das Gericht eingesetzt wurde. Nach wie vor sind nicht alle Insolvenzverwalter in gleicher Weise bereit oder in der Lage, aufwendigere Sanierungsmaßnahmen durchzuführen und innovative Instrumente der Insolvenzordnung wie z. B. den Insolvenzplan zu nutzen, Konflikte mit wichtigen Gläubigern auszutragen oder arbeitspolitische Instrumente zu nutzen, um die Vermittlungschancen der Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

### 1.1.2 Ist mit einer Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu rechnen oder wird dies mangels ausreichender Masse voraussichtlich nicht geschehen?

Im eröffneten Verfahren wird der Insolvenzverwalter in Abstimmung mit dem zuständigen Insolvenzgericht und den (Haupt-)Gläubigern den aus seiner Sicht geeigneten Weg einschlagen, um die Gläubiger insgesamt so gut wie möglich zu befriedigen. Dies wird häufig die Einzelverwertung des Anlage- und Umlaufvermögens unter Berücksichtigung der Rechte der gesicherten Gläubiger sein.

Bietet aber eine Sanierung, in welcher Form auch immer, den Gläubigern Aussichten auf eine mindestens gleich hohe Befriedigung, können die Verfahrensbeteiligten mit Zustimmung der Gläubigermehrheit und unter Federführung des Insolvenzverwalters auch einen anderen Weg als die Einzelverwertung einschlagen. Dies kann der Verkauf von Betriebsteilen, Betrieben oder des gesamten Aktivvermögens des Unternehmens als sog. übertragende Sanierung sein. Das kann aber auch ein Sanierungsplan sein, der das Unternehmen in Gänze und damit auch als Rechtsträger erhalten soll. Ein solcher Sanierungsplan muss dann als Insolvenzplan in das Verfahren eingebracht werden (vgl. insb. Pkt. 2.3.4).

Ein auf das Insolvenzverfahren zugeschnittener Sanierungsplan sollte jedoch durch das betroffene Unternehmen schon **im Vorfeld** eines Insolvenzverfahrens erarbeitet werden. Je eher dies geschieht, desto höher sind die Chancen, eine solche Planung im Verfahren umzusetzen. Die Sanierungspraxis hat dabei allerdings auch gezeigt, dass – entgegen

verbreiteter Annahmen in der Fachliteratur bei Einführung der Insolvenzordnung – die spätere Erstellung eines Insolvenzplans im eröffneten Verfahren ebenfalls gute Aussichten auf eine erfolgreiche Umsetzung haben kann. Das Schuldnerunternehmen hat im Übrigen, neben dem Verwalter, ebenfalls das Recht, einen Insolvenzplan ins Verfahren einzubringen.

Wenn das zuständige Insolvenzgericht das Verfahren mangels Masse nicht eröffnet, ist das Unternehmen in der Regel durch den Unternehmer bzw. Geschäftsführer zu liquidieren. Die Gläubiger werden dann versuchen, durch die Verwertung der Sicherheiten und auf dem Wege der Einzelzwangsvollstreckung ihre Ansprüche an das Unternehmen zu befriedigen (vgl. auch Pkt. 1.1.5).

Seit dem 01.12.2001 können die Kosten des Insolvenzverfahrens gestundet werden, um auf diesem Wege das Insolvenzverfahren doch noch zu eröffnen. Das gilt allerdings nur für natürliche Personen, die einen Antrag auf Restschuldbefreiung gestellt haben, also auch für Einzelunternehmer, da die Eröffnung des Verfahrens eine Voraussetzung für die Erlangung der Restschuldbefreiung ist. In diesem Bereich sind im Jahr 2009 rechtliche Änderungen zu erwarten.

Voraussetzung für die Antragstellung auf Restschuldbefreiung durch den Schuldner ist dessen **eigener** Antrag auf die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Hat ein Gläubiger vorher einen Insolvenzantrag gestellt, so wird dessen Antrag zurückgestellt. Diese Vorschrift wird in Teilen der Literatur mit einschichtigen Gründen als unnötiger Formalismus diskutiert.

In einem mithilfe der staatlichen Kostenstundung eröffneten Insolvenzverfahren besteht in der Regel keinerlei finanzieller Spielraum zur Sanierung des Unternehmens.

### **1.1.3 Werden die Aktivitäten des Unternehmens zurzeit weitergeführt oder sind sie bereits eingestellt worden?**

Die Insolvenzordnung sieht vor, dass der (vorläufige) Insolvenzverwalter nach Möglichkeit das Unternehmen bis zu einer Entscheidung der Gläubigerversammlung fortzuführen hat. Natürlich ist dies nur sinnvoll, wenn die sachlichen und finanziellen Voraussetzungen gegeben sind. Eine Einstellung der Unternehmenstätigkeit durch Unternehmer oder Geschäftsführung vor oder mit der Insolvenzantragstellung schafft hier wesentliche Fakten. Eine fortführende

Sanierung wird dann kaum noch möglich sein, die Chance auf eine übertragende Sanierung durch einen Verkauf an Dritte erheblich sinken.

Im Zusammenhang mit der Weiterführung der Unternehmenstätigkeit sind allerdings die straf- und zivilrechtlichen Rahmenbedingungen zu beachten. In der Praxis wird dabei häufig übersehen, dass z. B. die Inanspruchnahme von Lieferantenkredit in einer Situation nach dem Eintritt der materiellen Insolvenz durch die Rechtsprechung u. U. als Eingehungsbetrug bewertet wird (vgl. dazu auch Punkt 3.5). Nur im Rahmen von Bargeschäften bewegt sich der Unternehmer auf rechtlich weitgehend gesichertem Terrain. Dies allerdings nur, soweit hierdurch dem Unternehmen und den Sicherungsgläubigern keine Werte entzogen werden.

### **1.1.4 Wer sind die wichtigsten Gläubiger? Wer hat den Insolvenzantrag gestellt?**

Die Gläubiger haben auch innerhalb des eröffneten Insolvenzverfahrens grundsätzlich einen maßgeblichen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Krisenunternehmens, auch wenn die entsprechenden Einflussmöglichkeiten in den meisten und dabei gerade den kleineren Verfahren gar nicht genutzt werden. Der Insolvenzverwalter arbeitet gemäß Insolvenzordnung im Rahmen einer Gläubigerselbstverwaltung. Er kann also Sanierungsvorhaben grundsätzlich nur in Abstimmung mit ihren Organen, der Gläubigerversammlung bzw. dem Gläubigerausschuss, umsetzen.

Daher ist nur in Abstimmung mit den wichtigsten Insolvenzgläubigern – sowie faktisch darüber hinaus natürlich auch mit den Sicherungsgläubigern, soweit es sich nicht sowie so um dieselben Personen handelt, – ein anderer Weg der Gläubigerbefriedigung als die Einzelverwertung der Vermögensbestandteile und damit die Zerschlagung des Unternehmens möglich.

Wenn das Insolvenzverfahren mangels Masse nicht eröffnet wird – also u. a. auch keine ausreichenden Mittel zur Finanzierung der Arbeit des Insolvenzverwalters vorhanden sind, um eine geordnete Gesamtvollstreckung mit einer Gleichbehandlung der Insolvenzgläubiger zu gewährleisten –, dann gelten die Regeln der Einzelzwangsvollstreckung. Damit haben die Gläubiger entsprechend ihrer Sicherungsrechte und vollstreckbaren Titel Zugriff auf das Vermögen des Unternehmens, von persönlich haftenden Einzelunter-



nehmern und Gesellschaftern sowie auf Bürgschaften und dingliche Sicherheiten, die von dritter Seite gegeben wurden. (Zur Möglichkeit der Eröffnung des Verfahrens von Einzelunternehmen mit dem Ziel der Restschuldbefreiung bei Verfahrenskostenstundung vgl. Pkt. 1.1.2.)

### 1.1.5 Falls kein Insolvenzantrag vorliegt: Hat die Prüfung einer möglicherweise vorliegenden Insolvenzantragspflicht wg. Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit stattgefunden?

Die Insolvenzordnung kennt drei Insolvenzeröffnungsgründe, die bei einer Antragstellung entsprechend glaubhaft gemacht werden müssen:

Die **Zahlungsunfähigkeit** ist allgemeiner Eröffnungsgrund, u. a. für alle Unternehmensformen und unabhängig davon, ob ein Gläubiger oder der Schuldner selbst den Eröffnungsantrag stellt. Ein Unternehmen ist lt. Insolvenzordnung zahlungsunfähig, wenn es „nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.“ (§ 17 Abs. 2 InsO)

**Drohende Zahlungsunfähigkeit** liegt vor, wenn das Unternehmen „voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen“ (§ 18 Abs. 2 InsO). Nur der Schuldner selbst kann bei drohender Zahlungsunfähigkeit einen Insolvenzantrag stellen.

Bei juristischen Personen und damit auch allen Kapitalgesellschaften sowie bei Personengesellschaften, bei denen keine natürliche Person persönlich haftet, ist auch die **Überschuldung** ein Eröffnungsgrund. „Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt.“ (§ 19 Abs. 2 InsO)

Die durch den Gesetzgeber für die Praxis doch sehr allgemein gehaltenen Bestimmungen der Insolvenzeröffnungsgründe werden in der Rechtsprechung und der Kommentarliteratur weiter konkretisiert. Viele Einzelheiten sind dabei nach wie vor streitig, auch wenn zu wichtigen Punkten mittlerweile höchstrichterliche Rechtsprechung vorliegt. Die Beratungspraxis durch Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Fachanwälte ist entsprechend uneinheitlich. Die Frage nach der Prüfung einer möglicherweise vorliegenden

Insolvenzantragspflicht betrifft ausschließlich juristische Personen (d. h.: inländische Kapitalgesellschaften wie die GmbH und die AG, nach Inkrafttreten des MoMiG auch ausländische Kapitalgesellschaften wie die englische Limited, Genossenschaften, eingetragene Vereine etc.) sowie Unternehmen in der Form einer Personengesellschaft, bei der hinter keinem persönlich haftenden Gesellschafter eine natürliche Person als Vollhafter steht. Eine solche Personengesellschaft ist z. B. eine GmbH & Co. KG.

Spätestens wenn durch aktuelle Verluste die Hälfte des nominell haftenden Kapitals aufgezehrt zu werden droht, muss das Unternehmen umgehend auf eine möglicherweise vorliegende insolvenzrechtliche Überschuldung hin überprüft werden. Bei einer schon eingetretenen Zahlungsstockung bzw. einer kurzfristig drohenden Zahlungsunfähigkeit müssen die Geschäftsführung oder der Vorstand – und u. U. auch Gesellschafter und Mitglieder des Aufsichtsrates – umgehend die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens auf der Grundlage seiner **fälligen** Verbindlichkeiten überprüfen oder überprüfen lassen. Solche gesellschafts- und insolvenzrechtlich geforderten Überprüfungen und Bewertungen sind durch kleine und mittlere Unternehmen in der Regel nicht ohne externen Sachverstand zu leisten.

Wie oben schon angemerkt: Die **drohende Zahlungsunfähigkeit** ist ein **freiwilliger** Antragsgrund zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Ein solcher, frühzeitig gestellter Antrag ist häufig sinnvoll, um die Sanierungschancen z. B. mithilfe eines Insolvenzplanverfahrens zu erhöhen (vgl. dazu die Punkte: 1.1.2 u. 2.3.2 – 4). Er verbessert darüber hinaus auch die Chance auf eine Eigenverwaltung des Insolvenzverfahrens durch den Unternehmer bzw. durch die Organe der Gesellschaft unter Aufsicht des Gerichts und eines sog. Sachwalters. Hierfür ist zum einen natürlich ein entsprechendes Vertrauen aufseiten des Gerichts und der Gläubiger erforderlich. Zum anderen ist eine erfolgreiche Fortführung im eröffneten Insolvenzverfahren in vielen freien Berufen wg. der dabei erforderlichen, besonderen Sachkunde faktisch kaum anders als in Eigenverwaltung zu realisieren und z. B. bei einer Apotheke aus berufsrechtlichen Gründen ausschließlich mithilfe einer solchen möglich.

Wird das Unternehmen zahlungsunfähig oder tritt Überschuldung ein, bleibt nur eine Frist von höchstens drei Wochen, um den Insolvenzeröffnungsgrund zu beseitigen. Dies kann in einigen, eher seltenen Fällen recht einfach

geschehen: im Falle der Überschuldung z. B. durch die Zuführung von haftendem Eigenkapital in entsprechender Höhe oder die Erklärung eines Rangrücktritts durch Gläubiger der Gesellschaft für Forderungen in entsprechender Höhe. Ein Rangrücktritt ist übrigens auch bei Gesellschafterdarlehen erforderlich, denn auch bei diesen handelt es sich formal um Verbindlichkeiten, obwohl sie üblicherweise zum wirtschaftlichen Eigenkapital der Gesellschaft gezählt werden. Im Falle der Zahlungsunfähigkeit ist die Zuführung zusätzlicher Liquidität in Höhe der Deckungslücke bis zur **vollständigen** Wiederaufnahme der Zahlungen erforderlich.

Die Beseitigung des Insolvenzeröffnungsgrundes ist dann erforderlich, wenn eine Sanierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens versucht werden soll.

Falls die Beseitigung von Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit nicht innerhalb der Frist von drei Wochen nach Eintritt bzw. Erkennbarkeit des Insolvenzeröffnungsgrundes möglich oder diese Frist schon verstrichen ist, weil das Eintreten der Überschuldung bzw. der Zahlungsunfähigkeit in der Vergangenheit nicht bemerkt oder ignoriert wurde, muss die Geschäftsleitung unverzüglich – also nicht erst nach Ablauf von drei Wochen – die Eröffnung des Insolvenzverfahrens beantragen. Kommen die Geschäftsführung oder der Vorstand dieser Pflicht nicht nach und wird über das Unternehmen später ein Insolvenzverfahren eröffnet oder dies mangels Masse abgelehnt, hat sich jedes Mitglied einer Geschäftsleitung unabhängig von der Geschäftsverteilung u. U. strafbar gemacht – und dies möglicherweise schon bei einfacher Fahrlässigkeit. Die Insolvenzantragspflicht gilt mit Inkrafttreten des MoMiG im Übrigen auch für Gesellschafter bzw. Aufsichtsräte, soweit eine funktionsfähige Geschäftsleitung nicht sichergestellt ist.

Zivilrechtlich haften die Antragsverpflichteten den Gläubigern gegenüber gesamtschuldnerisch für den durch die Verschleppung der Insolvenzantragstellung zusätzlich entstandenen Schaden; d. h. für den sog. Quotenschaden bei den Altgläubigern, der durch eine weitere Auszehrung des Unternehmensvermögens und in der Folge die Verringerung der Insolvenzquote auf die schon bestehenden Forderungen entsteht, sowie für den Gesamtschaden bei den Neugläubigern, die nach dem Beginn der Insolvenzverschleppung mit dem Schuldnerunternehmen Neugeschäfte abgeschlossen haben. Auch für die zivilrechtliche Haftung reicht der Nachweis fahrlässigen Handelns möglicherweise schon aus.

Auch Dritte, z. B. Steuerberater, Unternehmensberater sowie Mitarbeiter von Wirtschaftsförderungen und Kammern, können sich in diesem Zusammenhang grundsätzlich strafbar und für den neu entstandenen Schaden zivilrechtlich haftbar machen. Dies kann v. a. dann geschehen, wenn eine vorliegende Insolvenzantragspflicht ignoriert und Beihilfe zur Insolvenzverschleppung und damit üblicherweise einhergehenden Wirtschaftsdelikten geleistet oder durch unerlaubte Handlungen gegen Schutzgesetze verstoßen wird. Strafbarkeit erfordert dabei den Vorsatz des Täters und kumulativ den Vorsatz des Beihelfers; davon wird bei den o. g. Berufsgruppen also nur in höchst seltenen Ausnahmefällen auszugehen sein. Eine zivilrechtliche Schadensersatzpflicht nach unerlaubten Handlungen kann allerdings schon bei fahrlässigem Handeln eintreten.

Achtung: Auch Erfolg versprechende Sanierungsversuche rechtfertigen keine Überschreitung der Drei-Wochen-Frist!

## **1.2 Gibt es Rückstände bei der Abführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen, insb. bei Arbeitnehmeranteilen und Lohnsteuern?**

Finanzämter und Krankenkassen, letztere als Einzugsstellen für die gesamten Sozialversicherungsbeiträge, sind als öffentlich-rechtliche Gläubiger in der Lage, schneller zu vollstrecken als private Gläubiger, da sie zur Erlangung eines Titels weder den Weg über das zuständige Vollstreckungsgericht gehen müssen noch die Dienste eines Gerichtsvollziehers benötigen, sondern über eigene Vollziehungsabteilungen verfügen. Vollstreckt wird in aller Regel erst einmal in die Geschäftskonten. Kleinere Krankenkassen bedienen sich dabei der Hilfe der Hauptzollämter.

Die engen Vorschriften der Abgabenordnung schränken den Verhandlungsspielraum der Finanzämter erheblich ein. So können Lohnsteuerrückstände als eine Ordnungswidrigkeit nach der Abgabenordnung nicht gestundet werden. Für die Stundung von Umsatzsteuerrückständen ist eine Sicherungsleistung erforderlich. Darüber hinaus sind manche Finanzämter und gesetzliche Krankenkassen versucht, durch die zügige Stellung eines Insolvenzantrages zur Bereinigung der Lage beizutragen. Dadurch kann allerdings notwendige Zeit zur Krisenanalyse und zum Krisenmanagement vor der Stellung eines Insolvenzantrages und der nachfolgenden Veröffentlichung von Sicherungsmaßnahmen verloren gehen.

Deshalb ist es bei Vorliegen einer Vollstreckungsankündigung stets ratsam, umgehend mit dem zuständigen Sachbearbeiter der Vollstreckungsstelle Kontakt aufzunehmen, um möglichst zu praktikablen Zahlungsvereinbarungen und/oder Vollstreckungsaussetzungen bzw. Stundungen zu kommen, damit die für die Sanierungsbemühungen erforderliche Zeit zu gewinnen oder zumindest Klarheit über die zeitlichen Rahmenbedingungen zu erlangen. An dieser Stelle haben sich Vermittlungsbemühungen durch Beraterinnen und Berater öffentlicher Einrichtungen häufig als sinnvoll erwiesen.

Geschäftsführer und Vorstände haften ggf. persönlich für Verkürzungen von Steuern oder Sozialversicherungsbeiträgen durch eine vorsätzliche oder grob fahrlässige Verletzung ihrer entsprechenden Pflichten. Falsche Umsatzsteuervoranmeldungen und die Nichtabführung von Lohnsteuern sowie von Arbeitnehmeranteilen der Sozialversicherungsbeiträge sind hier von besonderer Brisanz. Darüber hinaus wird die Nichtabführung von Arbeitnehmerbeiträgen u. U. durch das Strafrecht sanktioniert. Solche sog. deliktischen Forderungen entsprechender Gläubiger können im Übrigen jede Form von Entschuldungsbemühungen innerhalb oder außerhalb eines Insolvenzverfahrens (einschließlich des Restschuldbefreiungsverfahrens) außerordentlich erschweren oder sogar unmöglich machen.

### **1.3 Liegen andere vollstreckbare Titel, z. B. aus Urteilen oder gerichtlichen Vollstreckungsbescheiden, oder eine Ladung zur Abgabe einer eidesstattlichen Versicherung vor?**

Mithilfe eines vollstreckbaren Titels kann ein Gläubiger einen Pfändungs- und Überweisungsbeschluss erwirken. Ein solcher zielt vor allem auf die Geschäftskonten des Unternehmens und erschwert die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs zur Nutzung von Sanierungschancen erheblich. Oftmals reagieren Kreditinstitute auf eine Kontenpfändung mit der Kündigung der Kontokorrentverträge oder gar des gesamten Kreditengagements.

Soweit es vor dem Hintergrund einer beabsichtigten Sanierung sinnvoll ist, den laufenden Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, ist es ratsam, mit den Gläubigern, die im Besitz titulierter Forderungen sind, umgehend Kontakt aufzunehmen, um z. B. durch Teilzahlungsangebote eine Pfändung in die Geschäftskonten zu verhindern. Entspre-

chendes gilt für den Gerichtsvollzieher. Unter der Voraussetzung einer Sanierungsabsicht sollte die Abgabe einer eidesstattlichen Versicherung und die damit einhergehende Eintragung ins Schuldnerregister durch die Zahlung eines Teilbetrages und ein plausibles Ratenzahlungsangebot vermieden werden.

Ein solches Eingehen auf massiv vorgetragene Zahlungsbegehren von Gläubigern stößt allerdings auf rechtliche Grenzen: Keinesfalls dürfen einzelne Gläubiger auf Kosten anderer begünstigt werden. Im Zweifelsfall ist anwaltlicher Rat einzuholen.

Darüber hinaus ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass solche „Feuerwehrmaßnahmen“ vonseiten der Krisenunternehmen nicht selten als Problemlösungen missverstanden werden. In diesen Fällen muss deutlich gemacht werden, dass die genannten Maßnahmen allenfalls den zeitlichen und sachlichen Problemdruck mindern können, die betriebswirtschaftlichen Ursachen der Krisensituation aber überhaupt nicht berühren.

### **1.4 Liegen Rückstände bei der Zahlung von Löhnen und Gehältern vor? Sind ggf. die betriebliche Interessenvertretung, die zuständige Gewerkschaft und die Arbeitsverwaltung über die bestehende Situation informiert und in die Suche nach Problemlösungen einbezogen worden?**

Das Arbeitsamt zahlt beim Eintreten eines Insolvenzereignisses das sog. Insolvenzgeld (früher: Konkursausfallgeld) in Höhe von 100 % des Nettoverdienstes; darüber hinaus die Gesamtsozialversicherungsbeiträge an die zuständigen Einzugsstellen bei den Krankenkassen. Die Leistungen werden für ausstehende Löhne und Gehälter der letzten drei Monate des Arbeitsverhältnisses vor dem sog. Insolvenztage übernommen. Dies ist der Tag der Eröffnung des Verfahrens, der Abweisung des Eröffnungsantrags mangels Masse oder der vollständigen Beendigung der Betriebstätigkeit, wenn ein Insolvenzeröffnungsantrag bis dahin noch nicht gestellt wurde und ein Verfahren mangels Masse auch nicht eröffnet würde.

Dies bedeutet nicht, dass die betroffenen Arbeitnehmer bei laufenden Lohn- und Gehaltsrückständen für einen Zeitraum von weniger als drei Monaten im Grunde keinen Ausfall zu befürchten hätten, wie manche Unternehmer oder Geschäfts-

fürer meinen. Auch wenn in solchen Fällen der vorläufige Insolvenzverwalter in der Regel bemüht ist, sein Gutachten zügig zu erstellen, um dem Gericht eine zeitnahe Eröffnungsentscheidung zu ermöglichen, so sind diesen Bemühungen doch auch regelmäßig zeitliche Grenzen gesetzt. Mit einem 6- bis 8-wöchigen Eröffnungsverfahren muss daher immer gerechnet werden. Den ggf. eintretenden Verlust älterer Lohn- und Gehaltsansprüche können die betroffenen Arbeitnehmer dann nur noch als einfache Insolvenzforderung zur Tabelle anmelden.

Ein Ausfall kann aber auch dann entstehen, wenn der vorläufige Verwalter vor der Eröffnung des Insolvenzverfahrens den Insolvenzgläubigerzeitraum so weit wie möglich nutzt, um bei fortlaufendem Geschäftsbetrieb die verfügbare Insolvenzmasse zwecks Verbesserung der Sanierungschancen des Unternehmens zu erhöhen. Denn eine mehrwöchige Ersparnis durch die Finanzierung der Personalkosten über das Insolvenzgeld bei weiterlaufendem Geschäftsbetrieb und entsprechenden Erträgen schafft unter Umständen überhaupt erst die Voraussetzungen für eine Eröffnung des Insolvenzverfahrens und möglicherweise auch für eine spätere Sanierung. Regelmäßig wird dabei das Insolvenzgeld nach Abstimmung mit der Arbeitsverwaltung durch eine Bank vorfinanziert.

Eine solche „Subventionierung“ der Insolvenzmasse sollte im Übrigen keinesfalls als ein fragwürdiges Mittel zugunsten der Insolvenzgläubiger betrachtet werden. Abgesehen davon, dass das Insolvenzgeld durch eine Umlage der Unternehmen selbst finanziert wird – die Generierung von Insolvenzmasse auf diesem Wege ist durch den Gesetzgeber grundsätzlich intendiert, um überhaupt mehr Insolvenzverfahren zur Eröffnung zu bringen und dadurch eine bestmögliche Verwertung unter der Bedingung der Gleichbehandlung aller Insolvenzgläubiger sicherzustellen.

Unter der Bedingung, dass Mitarbeiter Lohn- und Gehaltsansprüche aus den zurückliegenden Monaten verlieren, ist allerdings die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs innerhalb des Eröffnungsverfahrens im erforderlichen Umfang und mit der notwendigen Qualität häufig kaum noch möglich. Daher muss davon ausgegangen werden, dass erhebliche Lohn- und Gehaltsrückstände zum Zeitpunkt der Insolvenzantragstellung ggf. grundsätzlich noch vorhandene Sanierungschancen beträchtlich minimieren.

Zur Nutzung möglicherweise vorhandener Sanierungschancen tun Unternehmer und Management im Übrigen nicht selten gut daran, die Arbeitnehmer und deren Vertretungen in ihre Pläne einzubeziehen – nicht nur, weil auf diese Weise manchmal guter Rat kostenlos erhältlich ist, sondern auch, weil viele Probleme im Rahmen einer Sanierung nur gemeinsam mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen gelöst werden können. Genannt sei an dieser Stelle nur das viel diskutierte Problem des sog. Betriebsübergangs (vgl. auch Pkt. 2.3.5).

### **1.5 Liegen bereits Vorstellungen über die Krisenursachen vor?**

Es macht für die Nutzung von Sanierungschancen einen großen Unterschied aus,

- ob ein Unternehmen über viele Jahre heruntergewirtschaftet wurde und nun völlig überschuldet ist,
- ob es in einer konjunkturell schwierigen Situation Marktanteile eingebüßt hat und dadurch illiquide geworden ist,
- ob in einem strukturell schwierigen Marktgeschehen eine erforderliche Geschäftsfeldoptimierung versäumt wurde,
- ob aufgrund unterbliebener Rationalisierungen Kostenprobleme und damit schwerwiegende Wettbewerbsnachteile entstanden sind, die aber grundsätzlich wieder ausgeglichen werden können,
- oder ob die Krisensituation durch einen hohen Forderungsausfall eingetreten ist.

In den meisten Fällen liegt allerdings nicht nur eine einzige der hier nur beispielhaft genannten Ursachen für eine existenzbedrohende Krise vor.

Nur mit einer fundierten Vorstellung von den Krisenursachen können die richtigen Schritte für eine Sanierung unternommen werden. In der Regel sollten Unternehmer oder Geschäftsführungen schon bei der Analyse dieser Krisenursachen externen Sachverstand hinzuziehen.

### **1.6 Sind der Unternehmer, die Unternehmerin oder die Geschäftsführung voraussichtlich in der Lage, ihren Beitrag zu einer Sanierung des Unternehmens zu leisten?**

An dieser Stelle ist weniger die finanzielle als die mentale und physische Leistungsfähigkeit gemeint. Viele Unternehmer in einer Krisensituation suchen erst zu einem sehr

späten Zeitpunkt nach einer Unterstützung. Manche sind zu diesem Zeitpunkt durch einen jahrelangen Kampf ums unternehmerische Überleben und teilweise auch durch ein Leben am Existenzminimum zermürbt und zu einer kräftezehrenden Sanierungsphase einfach nicht mehr in der Lage. In einer solchen Situation sind nicht selten die Einstellung der unternehmerischen Tätigkeit und ggf. die Stellung eines Insolvenzantrages auch für den Unternehmer oder die Unternehmerin die besten Lösungen, soweit das Unternehmen nicht an Dritte verkauft werden kann.

Eine weitere Gruppe von Unternehmern oder Geschäftsführern ist zumeist ebenfalls nicht in der Lage, einen sinnvollen Beitrag zu einer Sanierung zu leisten: diejenigen, die in einer Situation der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung davon ausgehen, dass sie selbst im Grunde alles richtig gemacht, aber die Banken (oder wer auch immer) sie im Stich gelassen hätten. Dies trifft in solcher Eindeutigkeit nur in seltenen Fällen zu. Bei einer Fremdgeschäftsführung wäre bei solch einfachen Erklärungsmustern natürlich die Möglichkeit eines Personalwechsels zu bedenken.

### **1.7 Was ist in den Fällen zu tun, in denen kurzfristig eingetretene, unvorhergesehene Ereignisse eine Krisensituation in einem im Übrigen gesunden Unternehmen ausgelöst haben?**

In einer Situation der Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit, die z. B. durch bedeutende Forderungsausfälle oder auch durch auf Naturereignissen beruhende Betriebsstörungen hervorgerufen wurde, sind die Aussichten auf öffentliche Finanzierungshilfen wie z. B. Bürgschaften natürlich besser als in Situationen, in denen der Unternehmensführung schwerwiegende Managementfehleistungen zugerechnet werden müssen.

Entscheidend ist hierbei ein zügiger und positiver Beitrag der Hausbank. Dazu wird diese natürlich nur bereit und in der Lage sein, wenn das betroffene Unternehmen schon im Vorfeld eine offene Informationspolitik betrieben hat. Falls dies in der Vergangenheit nicht geschehen ist, muss das, eventuell unter Vermittlung der örtlichen Wirtschaftsförderung oder der zuständigen Kammer, umgehend nachgeholt werden.

Darüber hinaus sollte der Antrag bei den an der Bewilligung beteiligten Stellen angekündigt werden, da der enge Zeit-

rahmen, unter dem insolvenznahe Krisenberatungen gewöhnlich stehen, sonst kaum einzuhalten ist. Sicher ist, dass die frühzeitige und wohl koordinierte Einbindung aller Beteiligten erforderlich ist, um auf diesem Wege zum Erfolg zu kommen.

### **1.8 Stehen aktuelle Jahresabschlüsse, Daten aus der Finanzbuchhaltung und ggf. auch aus der Kostenrechnung des Unternehmens zur Verfügung?**

Bei der Mehrzahl der Krisenfälle kleiner Unternehmen muss die Datenbasis für die weiteren Planungen und Verhandlungen zuerst einmal aktualisiert und für die spezifischen Anforderungen der Krisensituation aufbereitet werden. Dabei ist die Unterstützung durch den Steuerberater regelmäßig unverzichtbar. Auch dieser sollte im Übrigen umgehend um seine Einschätzung der Krisenursachen und der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens gebeten werden.

Bei grundsätzlich insolvenzantragspflichtigen Unternehmen, d. h. bei Unternehmen, in denen es keine natürliche Person als Vollhafter gibt, ist es (wie unter Pkt. 1.1.5 schon erwähnt) u. U. erforderlich, auf der Grundlage aktueller Zahlen umgehend die Fortführungsfähigkeit des Unternehmens zu prüfen, einen Überschuldungsstatus zu erstellen und die Zahlungsfähigkeit mithilfe eines Liquiditätsstatus zu klären. Bei der Erstellung von Überschuldungsstatus und Fortführungsprognose werden auch die in der Bilanz und den aktuellen Unterlagen aus der Finanzbuchhaltung nicht erfassten, stillen Reserven und Risiken berücksichtigt.

Wenn die Arbeit des Steuerberaters nicht mehr bezahlt wurde und deshalb keine aktuellen Zahlen vorliegen, sollte unbedingt versucht werden, hier Abhilfe zu schaffen. Denkbar ist z. B., dass die Hausbank die hierfür erforderlichen Mittel bereitstellt. Denn ohne eine zeitnahe Datenbasis ist ein vertrauenswürdiges Konzept nicht zu erstellen. Kann der fällige Honoraranspruch des Steuerberaters durch das Krisenunternehmen nicht vollständig bezahlt werden, hat dieser zwar möglicherweise ein Zurückbehaltungsrecht an den durch ihn erstellten Unterlagen (z. B. am Jahresabschluss und der monatlichen BWA), aber nicht an den ihm durch das Unternehmen überlassenen Unterlagen. Letzteres wird zwar teilweise bestritten, entspricht aber maßgeblicher Rechtsprechung.

Im Übrigen ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Vernachlässigung der Buchführungspflichten als ein sog. Insolvenzdelikt strafrechtliche Konsequenzen haben kann, die dann auch zum Versagen der Restschuldbefreiung führen können, wenn ein Gläubiger dies beantragt.

### **1.9 Ist die Hausbank über die aktuelle Situation im Unternehmen informiert?**

In der Regel ist es sinnvoll und erforderlich, die Hausbank(en) offen über bestehende Risiken zu informieren und frühzeitig über eine potenzielle Gefährdung des Unternehmens zu sprechen. Ohne das Vertrauen eines Kreditinstitutes in die unternehmerische Kompetenz sind Sanierungschancen kaum zu nutzen. Und ein von vielen Unternehmen in einer Krise favorisierter Hausbankwechsel ist kaum zu bewerkstelligen; nicht nur, weil freie Sicherheiten meist nicht mehr zur Verfügung stehen, sondern vor allem auch, weil ein wirtschaftlich angeschlagenes Unternehmen nicht gerade zu den bevorzugten Neukunden gehört.

Zu beachten ist dabei allerdings, dass die Offenlegung einer Krisensituation einer Bank Anlass bieten kann, weitere Sicherheiten zu verlangen oder von ihren Sonderkündigungsrechten wg. Vermögensverschlechterung beim Kreditnehmer Gebrauch zu machen.

In Abstimmung mit dem zuständigen Kreditbetreuer ist es in der Regel notwendig, frühzeitig die für die Sanierung von Kreditengagements zuständige Fachabteilung einzubeziehen, weil in der Regel nur hier die erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit Unternehmenskrisen und Sanierungskonzepten vorliegen. Sonst kann leicht ein nicht

aufholbarer Zeitverlust entstehen. Mittlerweile kann allerdings davon ausgegangen werden, dass Kreditinstitute, entsprechend ihrer aufsichtsrechtlichen Vorgaben, umgehend auf für sie erkennbare, krisenhafte Entwicklungen bei Kreditengagements reagieren. Ob dies auch bei kleinen Engagements immer mit einer wünschenswerten Professionalität geschieht, sei an dieser Stelle einmal dahingestellt. Bei manchen Instituten steht ein Kleinunternehmer in einer Krisensituation stets in der Gefahr, gleich bis zur „Kreditabwicklung“ durchgereicht zu werden.

Nebenbei bemerkt: Die bei einer offenen Informationspolitik in unternehmerischen Problemlagen grundsätzlich nicht von der Hand zu weisende Gefahr eines schlechteren Kreditratings sollte nicht dazu führen, dass Unternehmen in Schwierigkeiten ihrer Hausbank noch vorsichtiger gegenüber treten. Vor dem Hintergrund der entsprechenden bankrechtlichen Anforderungen an die Kreditinstitute und deren Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft sollte besser von beiden Seiten aus die Chance gesucht werden, Kreditvergabe und Kommunikation auf eine rationale und vertrauensvolle Basis zu stellen.

Auch der sog. „Handel mit Problemkrediten“ führt nicht gerade dazu, dass die sowieso nicht ganz einfache, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen einem Krisenunternehmen und seiner Hausbank erleichtert wird. In dieser Frage ist aber natürlich zu unterscheiden zwischen der Weitergabe von in der Regel mit Grundpfandrechten gesicherten Problemkrediten an auf Verwertung und Sanierung spezialisierte Institute einer Bankengruppe und dem gebündelten Verkauf an international tätige Investoren, zu denen selbst Insolvenzverwalter manchmal keinen ausreichenden Zugang finden.

## 2 Entscheidungshilfen für die Beratung von Unternehmern bzw. Geschäftsführern in einer Unternehmenskrise

### 2.1 Ist die erhoffte Sanierung tatsächlich eine sinnvolle Lösung? Sollte nicht doch eher eine Beendigung der selbstständigen Tätigkeit bzw. eine Liquidation des Unternehmens angeraten werden?

Selbstverständlich hoffen fast alle Unternehmer oder Geschäftsführer in einer existenzbedrohenden Krise, dass es für das Unternehmen eine „Rettung“ gibt, es für eine Sanierung noch nicht zu spät ist. Bedauerlicherweise ist die Unternehmenskrise aber zum Zeitpunkt von Beratungsanfragen häufig schon so weit fortgeschritten, dass eine Fortsetzung der unternehmerischen Tätigkeit nicht mehr sinnvoll ist. In manchen Fällen muss man auch feststellen, dass eine unternehmerische Selbstständigkeit besser gar nicht erst begründet worden wäre.

Es muss schon gute Gründe geben, um Gläubiger davon zu überzeugen, dem Unternehmen eine zweite Chance einzuräumen. Das Unternehmen muss eine Marktfähigkeit vorweisen können, die zum Zeitpunkt der Krise noch nicht oder nicht mehr ausreichend erschlossen werden konnte. Dieses Potenzial muss sich in spezifischen Wettbewerbsvorteilen in einem aufnahmebereiten Markt niederschlagen. Solche Wettbewerbsvorteile können beispielsweise sein: die Erfahrungen der Unternehmerpersönlichkeit, das Know-how der Belegschaft, eine spezifische Dienstleistung, ein innovatives Produkt, eine günstige Kostenstruktur oder auch ein fester Kundenstamm.

Sind Ansatzpunkte für eine marktkonforme Sanierung des Unternehmens nicht gegeben, bleibt nur die Beendigung der selbstständigen Tätigkeit bzw. die Liquidation des Unternehmens – häufig einhergehend mit der Beantragung der Eröffnung des Insolvenzverfahrens.

Für alle wirtschaftlich aktiven Unternehmer und Unternehmerinnen, ob Gewerbetreibende oder freiberuflich Tätige, gilt unabhängig von der Unternehmensgröße seit dem 01.12.2001 ohne Ausnahme das Unternehmensinsolvenzverfahren, das auch als Regelin insolvenzverfahren bezeichnet wird.

### 2.2 Stehen die unternehmerischen und/oder persönlichen Ziele für die beabsichtigte Sanierung fest?

Nicht nur die Chancen einer beabsichtigten Sanierung sind von grundlegender Bedeutung für die folgende Entwicklung. Sind solche grundsätzlich gegeben und sollen sie genutzt

werden, muss das Unternehmen seine Sanierungsziele genau bestimmen. Von der Festlegung dieser Ziele hängen nicht nur die weiteren Entscheidungen über den einzuschlagenden Sanierungsweg ab, sondern natürlich auch die Art und Weise der Unterstützung durch die kommunale Wirtschaftsförderung und die zuständige Kammer, durch andere öffentliche Einrichtungen, die Hausbank, maßgebliche Lieferanten und Kunden.

Hierbei sind nicht nur nie auszuschließende Zielkonflikte zwischen Gläubigern und dem Schuldnerunternehmen zu berücksichtigen, sondern auch solche zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern, zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft, zwischen den Interessen des Unternehmens und den arbeitsmarkt- wie strukturpolitischen Zielen einer Gebietskörperschaft – und manchmal auch ein Konfliktpotenzial zwischen divergierenden Zielen der Unternehmerperson selbst.

Welche Sanierungsziele sind nun in der Regel vonseiten des Einzelunternehmers oder der -unternehmerin, von persönlich haftenden Gesellschaftern oder von den typischen Geschäftsführer-Gesellschaftern mittelständischer GmbHs zu erwarten?

Natürlich sind die Sicherung des privaten Lebensunterhalts, die Erhaltung des Gesamtunternehmens mindestens in der Form eines lebensfähigen Kerns oder – persönlicher motiviert – die Sicherung des unternehmerischen Lebenswerks meist die vorrangigen Sanierungsziele in Krisensituationen. Unter Umständen hat auch die Erhaltung einer leitenden Position im – wenn auch nicht mehr unbedingt eigenen – Unternehmen einen hohen Stellenwert. Und selbstverständlich kann das Ziel einer Sanierung auch einfach in der Minimierung der künftigen eigenen Belastungen als Gesamtschuldner nach Verkauf des Unternehmens oder in einer möglichst vollständigen Gläubigerbefriedigung liegen.

Bei der Klärung solcher persönlichen Sanierungsziele kann es für Berater nicht darum gehen, diese mit kritischem Blick zu werten, sondern diese Ziele im Rahmen des Machbaren und des rechtlich zulässigen Spielraums sowie unter Berücksichtigung der berechtigten Interessen der Gläubiger in geeignete weitere Schritte umzusetzen.

Bei klugem Vorgehen und einer angemessenen Portion Kompromissbereitschaft wird man dabei häufig feststellen

können, dass sich solche – hier beispielhaft genannten – unterschiedlichen Sanierungsziele nicht gegenseitig ausschließen müssen. Sie können allerdings, je nach Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, trotzdem rasch in Konflikt miteinander treten. Daher ist es anzuraten, die unterschiedlichen Ziele in eine Rangfolge zu bringen, um stets eine klare Handlungsorientierung zu ermöglichen.

### **2.3 Welche Sanierungsinstrumente sind den jeweiligen Zielen und den vorliegenden Rahmenbedingungen angemessen?**

Bei dieser Frage geht es um grundlegende Weichenstellungen, die das Erreichen von definierten Zielen ermöglichen sollen. Die hier genannten Sanierungsformen können und müssen sich häufig gegenseitig ergänzen. Sie sind in der Regel ohne Verzögerung einzuleiten, wenn sie ihren Zweck erfüllen sollen.

#### **2.3.1 Unternehmensfortführung – (Teil-)Verkauf – Ausgründung?**

Eine Sanierung bei Erhalt des Unternehmens als Rechtsträger (bzw. unter den bestehenden Eigentumsverhältnissen) ist in der Regel abzuwägen gegen eine sog. übertragende Sanierung, d. h. einen Verkauf der wesentlichen Vermögensbestandteile des Unternehmens an Dritte – soweit dies möglich ist. Eine solche übertragende Sanierung, auch Asset-Deal genannt, wird aus haftungsrechtlichen Gründen in der Regel aus dem eröffneten Insolvenzverfahren heraus vorgenommen.

Sie ist aus der Sicht vieler ungesicherter Gläubiger nicht unumstritten, da die Verbindlichkeiten des insolventen Unternehmens bei der Insolvenzmasse verbleiben und sich der Kaufpreis für nicht mit Sicherungsrechten belastetes Anlagevermögen eher an Zerschlagungswerten als an den Forderungen der Gläubiger orientiert. Denn der Insolvenzverwalter ist häufig froh, überhaupt einen Käufer zu finden, der den Zerschlagungswert des Anlagevermögens überbietet. Obwohl der ehemals insolvente Betrieb nach einem solchen Verkauf häufig weitestgehend fortgeführt wird, erhalten ungesicherte Gläubiger hier regelmäßig nur eine minimale Quote. Nur Insolvenzpläne – in der Regel mit dem Ziel der Sanierung des Unternehmens als Rechtsträger – erzielen durchschnittlich eine höhere Quote von ca. 20 Prozent.

Natürlich ist u. U. auch nur der Erhalt bzw. Verkauf eines wettbewerbsfähigen Unternehmenskerns oder Teilbetriebs ein gangbarer Weg. Das Gleiche gilt für die Hinzunahme von Mitunternehmern, also von Gesellschaftern, die frisches Eigenkapital einbringen und eine ausreichende Kreditwürdigkeit sicherstellen – in der Regel im Rahmen der Gründung einer Übernahmegesellschaft.

Bei Lösungen, die auf potenzielle Mitunternehmer zielen, sind immer auch die Chancen der Einbeziehung von leitenden Mitarbeitern zu bedenken. Bei Sanierungsformen, die einen Verkauf des Unternehmens oder von Betriebsteilen anstreben, sind Ausgründungen durch Mitarbeiter (sog. Belegschaftsinitiativen) in die Überlegungen einzubeziehen. Dies ist manchmal der einzige Weg, um Arbeitsplätze eines grundsätzlich wettbewerbsfähigen Unternehmens zu erhalten. Soweit erforderlich, muss dabei frühzeitig außerhalb des Unternehmens nach einer Geschäftsführung gesucht werden, die in einem solchen Fall allerdings ebenfalls bereit sein sollte, einen Anteil am unternehmerischen Risiko zu tragen.

#### **2.3.2 Außergerichtliche Vergleichsverhandlungen oder Eigenantrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens?**

Sanierungen von Unternehmen in existenzbedrohenden Krisensituationen bewegen sich stets im Vorfeld einer Insolvenz und sind in der Regel nicht ohne weitgehende Kompromisse zwischen den (Haupt-)Gläubigern und dem Schuldnerunternehmen denkbar. Folglich muss eine Entscheidung darüber gefällt werden, ob ein außergerichtlicher Vergleich angestrebt werden soll. Dies ist natürlich nur möglich, soweit keine Insolvenzantragspflicht vorliegt, denn sonst findet ggf. eine Insolvenzverschleppung statt (vgl. Pkt. 1.1.5). Das Bemühen um einen außergerichtlichen Vergleich ist im Übrigen nur sinnvoll, wenn ein Gläubigerantrag auf die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens nicht gestellt oder zurückgezogen wurde und mit einem solchen Antrag während der Vergleichsverhandlungen auch nicht zu rechnen ist.

Alternativ zu einem außergerichtlichen Vergleichsversuch besteht die Möglichkeit einer sofortigen und freiwilligen Insolvenzantragstellung durch das Krisenunternehmen selbst wegen (drohender) Zahlungsunfähigkeit. Dies macht natürlich nur Sinn, wenn genug freie Insolvenzmasse zur Verfügung steht, um das Verfahren gemäß den jeweiligen Sanierungszielen auch durchzuführen.



### 2.3.3 Welche Vorteile kann das Insolvenzverfahren für die Sanierung bringen?

Ein Sanierungsversuch mithilfe des Insolvenzverfahrens kann verschiedene Vorteile haben: Zum einen werden spätestens mit der Verfahrenseröffnung alle Einzelvollstreckungen in das Unternehmensvermögen eingestellt. Dies kann – und wird in der Regel auch – durch das zuständige Insolvenzgericht schon im Eröffnungsverfahren verfügt werden, d. h. unter Umständen schon kurz nach der Stellung des Eigenantrags durch das Krisenunternehmen. Ebenso wird ein Gewerbeuntersagungsverfahren spätestens mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens ruhend gestellt. Darüber hinaus kann der (vorläufige) Insolvenzverwalter verhindern, dass aus- und absonderungsberechtigte Sicherungsgläubiger dem Unternehmen für die Fortführung erforderliche Vermögensbestandteile entziehen und damit die Sanierungschancen erheblich minimieren.

Zum anderen kann es sinnvoll sein, die Erfahrungen, die Verhandlungskompetenz und die Durchsetzungsfähigkeit eines Insolvenzverwalters für die Sanierung des Unternehmens zu nutzen – jedenfalls dann, wenn der Sanierungsversuch nicht im offensichtlichen Gegensatz zu den Interessen der Gläubiger steht und der Verwalter, der ja grundsätzlich im Rahmen der Gläubigerselbstverwaltung tätig ist, die Sanierung voraussichtlich für wirtschaftlich sinnvoll hält. Die Nutzung der Verwalterkompetenz ist vor allem dann anzuraten, wenn bei der Hausbank, der Belegschaft oder bei Lieferanten in der Vergangenheit das notwendige Vertrauen in die Ziele und die Kompetenz der Unternehmensführung verloren gegangen und deshalb mit der für die beabsichtigte Sanierung erforderlichen Kompromissbereitschaft nicht zu rechnen ist. Vonseiten der Beteiligten wird dabei in der Regel erwartet, dass mit der Umsetzung der Sanierungsplanung eine neue Unternehmensführung betraut wird.

Darüber hinaus bietet die neue Insolvenzordnung mit dem Insolvenzplanverfahren (vgl. auch die Punkte 1.1.2 und 2.3.4) Möglichkeiten, eine sinnvolle Sanierung mithilfe einer Teilentschuldung auch gegen das Votum einzelner, uneinsichtiger Gläubiger durchzusetzen, solange diese auf einem solchen Weg voraussichtlich nicht schlechter gestellt werden als bei einer Verwertung des Unternehmensvermögens.

Leider hängt die Realisierung eines Sanierungsversuchs unter Nutzung des Insolvenzverfahrens immer noch von vielen Unwägbarkeiten ab. An dieser Stelle seien nur das in relevanten Fragen zurzeit immer noch uneinheitliche Vorgehen der Insolvenzgerichte und die sehr unterschiedliche Kompetenz und Bereitschaft der Verwalter, sich auf nicht ganz einfache Sanierungsvorhaben einzulassen, erwähnt. (Glücklicherweise ist jedenfalls das Problem der Versteuerung von Sanierungsgewinnen durch die Stellungnahme des Bundesministeriums für Finanzen vom 27.03.2003 deutlich entschärft worden.)

### 2.3.4 Welche Vorteile können das Insolvenzplanverfahren und die Eigenverwaltung bringen?

Eine Bemerkung vorweg: Die Zahl der durch die Gläubiger angenommenen und gerichtlich bestätigten Insolvenzpläne beträgt auch in jüngster Zeit nur etwa 1 % der eröffneten Insolvenzverfahren. Man kann allerdings davon ausgehen, dass von allen Beteiligten, insb. aber vonseiten der Krisenunternehmen, das Sanierungspotenzial des Planverfahrens, v.a. in der Kombination mit einer frühzeitigen Insolvenzantragstellung, grundsätzlich unterschätzt wird.

Die Sanierung eines Unternehmens als **Rechtsträger** im Rahmen des Insolvenzverfahrens erfordert grundsätzlich einen besonderen Plan, den sog. Insolvenzplan, weil hierbei von der vorgesehenen Regel, der umgehenden Verwertung des haftenden Vermögens, abgewichen wird. (Der Erhalt des Rechtsträgers ist außerhalb des Planverfahrens im Übrigen nur dann möglich, wenn das eröffnete Insolvenzverfahren wegen des Wegfalls des Eröffnungsgrunds oder mit Zustimmung der Gläubiger wieder eingestellt wird – praktisch eine Art Vergleich mit den Gläubigern innerhalb des Verfahrens. Dieser Weg wird, z. T. als alternative Sanierungsstrategie gegenüber dem Planverfahren, von einigen Insolvenzverwaltern vorgezogen, soweit die Rahmenbedingungen dafür vorliegen.)

Wie oben schon erwähnt (vgl. Pkt. 1.1.2), ist der Einsatz eines Insolvenzplans zur Nutzung der Sanierungschancen aufgrund des dazu erforderlichen Aufwands dann besonders aussichtsreich, wenn dieser Plan schon vor der Insolvenzantragstellung durch das Krisenunternehmen zumindest in betriebswirtschaftlicher Hinsicht vorbereitet wird – in der Regel mit externer Unterstützung. Eine solche Planung muss dann nach erfolgter Antragstellung mit dem (vorläu-

figen) Verwalter abgestimmt und durch diesen an die Bedingungen und Vorgaben des Insolvenzverfahrens angepasst werden.

Natürlich kann der Schuldner bzw. seine gesetzliche Vertretung auch von vornherein vom eigenen Initiativrecht zur Planvorlage Gebrauch machen und mit der Insolvenzantragstellung einen vollständigen Insolvenzplan, den sog. Prepackaged-Plan, vorlegen. Nur in Ausnahmefällen werden kleine Krisenunternehmen aber über den hierfür erforderlichen Sachverstand verfügen – oder über die finanziellen Mittel, diesen von einem erfahrenen Insolvenzpraktiker einzukaufen. Ein solcher Schuldnerplan wäre mithilfe der Gläubiger allerdings nur im Ausnahmefall gegen das Votum eines Insolvenzverwalters durchsetzbar und deshalb ebenfalls mit diesem abzustimmen.

Aber auch zu einem späteren Zeitpunkt des Insolvenzverfahrens kann sich ein Insolvenzplan als ein Erfolg versprechender Weg zur Sanierung des Unternehmens und zur Befriedigung der Gläubiger anbieten. Dies gilt vor allem dann, wenn sich während einer Fortführung des Unternehmens durch den Verwalter nach Verfahrenseröffnung herausstellt, dass das Unternehmen im Kern wettbewerbsfähig und in der Lage ist, einen operativen Gewinn zu erwirtschaften.

Im Rahmen eines Insolvenzplans könnten dann die erforderliche Verringerung der Zins- und Tilgungslasten sowie weitere notwendige Sanierungsschritte und, falls aus Sicht der Gläubiger erforderlich, auch Überwachungsmaßnahmen geregelt werden, um das Unternehmen wieder auf Dauer wettbewerbs- und kapitaldienstfähig zu machen. Dem Insolvenzplan müssen die Gläubiger gemäß den in der Insolvenzordnung detailliert geregelten Vorschriften auf einer durch das Insolvenzgericht geleiteten Gläubigerversammlung, dem Erörterungs- und Abstimmungstermin, mehrheitlich zustimmen (vgl. auch Pkt. 2.3.3).

Den im Insolvenzplan getroffenen Regelungen entsprechend muss das Unternehmen künftig den Kapitaldienst für die nach der Insolvenz verbleibenden Altverbindlichkeiten und ggf. für die erforderlichen Neukredite bedienen. Denn Neukredite sind oftmals nötig, um die weiteren Kosten der Sanierung aufzufangen und das Unternehmen mit der erforderlichen Liquidität auszustatten, zumal eine Zuführung von neuem Eigenkapital häufig nicht oder nur in geringem Maße möglich ist.

Solche Neukredite können im Rahmen des Insolvenzplans aus dem Unternehmensvermögen bevorzugt abgesichert werden. Trotzdem ist auch hier zu sagen: Ohne das Vertrauen der Kreditgeber in die Zukunft eines solchen Unternehmens im Allgemeinen und die künftige Unternehmensführung im Besonderen ist auch im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens in der Regel keine ausreichende Finanzkraft sicherzustellen.

Die Nutzung des Insolvenzplanverfahrens zur Sanierung eines Unternehmens kann grundsätzlich mit der sog. Eigenverwaltung verbunden werden (aus berufsrechtlichen Gründen **müsste** dies im Einzelfall sogar geschehen, vgl. dazu Pkt. 1.1.5). Das Insolvenzverfahren würde bei Eigenverwaltung durch den Unternehmer bzw. die Geschäftsführung unter Aufsicht eines sog. Sachwalters durchgeführt werden. Dieser Sachwalter ist meist der vorherige (vorläufige) Insolvenzverwalter, nur in anderer, deutlich kostengünstigerer Funktion.

Über den Antrag auf Eigenverwaltung wird durch das zuständige Insolvenzgericht entschieden, allerdings nicht gegen das Votum der Gläubigerversammlung und nicht ohne die Zustimmung desjenigen Gläubigers, der ggf. einen Insolvenzantrag gestellt hat. Eine positive Entscheidung des Gerichts setzt in der Regel einen Eigenantrag auf die Eröffnung des Insolvenzverfahrens durch das Krisenunternehmen voraus.

Zurzeit wird Anträgen auf Eigenverwaltung durch die Insolvenzgerichte nur in Ausnahmefällen entsprochen – in etwa einem Prozent der eröffneten Verfahren. Die öffentliche Aufmerksamkeit, die einigen wenigen Großverfahren unter Eigenverwaltung zuteilwird, kann darüber nicht hinwegtäuschen. Und auch in solchen Fällen wurden erfahrene Insolvenzanwälte mit der Führung der entsprechenden Konzernorgane betraut.

Dass die Eigenverwaltung eine solch geringe Rolle im deutschen Insolvenzgeschehen spielt, mag zum einen darin liegen, dass die Abwicklung eines Insolvenzverfahrens ausgesprochen komplex sein kann. Ein wesentlicher Grund liegt aber auch darin, dass das Vertrauen der Gerichte in die Kompetenz und manchmal auch in die Redlichkeit des Schuldners noch gering ist. In vielen Fällen ist dies sicherlich nicht ohne Grund, da Insolvenzanträge nach wie vor meist zu einem sehr späten Zeitpunkt gestellt werden und Insolvenzstrafrechtler im

Übrigen davon ausgehen, dass zurzeit bei deutlich über 90 % aller Insolvenzen von Kapitalgesellschaften – fahrlässig oder vorsätzlich – Insolvenzverschleppungen und andere Insolvenzstraftaten begangen werden.

### **2.3.5 Sollen Vereinbarungen zum Beschäftigungstransfer die geplante Sanierung flankieren?**

Dies ist ein weiterer Gesichtspunkt, der für eine Unternehmenssanierung zu bedenken ist: Sollen Vereinbarungen mit der Belegschaft und ihren Interessenvertretern getroffen werden, die die Chance eines Übergangs in ein neues Beschäftigungsverhältnis erhöhen, dann müssen solche Vereinbarungen zügig vorbereitet und möglichst schnell zu einem Ergebnis geführt werden.

Ist im Zuge einer geplanten Unternehmenssanierung Personalabbau unvermeidbar, können öffentlich geförderte Maßnahmen zum Beschäftigungstransfer die Arbeitsmarktchancen für die betroffenen Beschäftigten wesentlich verbessern. Das Krisenunternehmen muss hierbei allerdings auch eigene Mittel einbringen, z. B. im Rahmen eines sog. Transfersozialplans. Dies gilt auch im Insolvenzfall. Im Bereich der mittleren und großen Unternehmen sind solche Transfersozialpläne schon seit längerem ein erprobtes und erfolgreich genutztes Instrument.

Durch die neuen gesetzlichen Regelungen für Dienstleistungen am Arbeitsmarkt sind die Instrumente des Beschäftigungstransfers erweitert und auch auf Beschäftigte kleiner Unternehmen ausgedehnt worden. Hier sind allerdings schon aufgrund der geringen Eigenmittel kleiner Krisenunternehmen und entsprechend schmalere Insolvenzmassen die praktischen Schwierigkeiten zur Nutzung der gesetzlichen Möglichkeiten doch als eher groß zu betrachten.

Im Falle eines Betriebsübergangs im Rahmen einer übertragenden Sanierung des gesamten Betriebs oder einzelner Betriebsteile kann das Risiko, zu viel Personal oder ungeeignete Mitarbeiter übernehmen zu müssen, durch den Einsatz von Instrumenten des Beschäftigungstransfers u. U. deutlich verringert werden.

Unternehmensleitung und Betriebsrat erhalten Informationen und Beratung über die Möglichkeiten und die Instrumente des Beschäftigungstransfers bei der Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit, bei den örtlichen Agenturen für Arbeit, bei der G.I.B. und den Regionalagenturen. Es empfiehlt sich, die erforderlichen Informationen für den Diskussionsprozess mit der Belegschaft und ihren Vertretern frühzeitig und vollständig einzuholen.

## 3 Weitere Vorbereitung und Begleitung des Sanierungsvorhabens

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit soll hier im Weiteren noch auf einige Fragen und Probleme eingegangen werden, die erfahrungsgemäß vor allem im Vorfeld einer möglichen Sanierung, in der Phase der umfassenden Prüfung der Sanierungschancen kleiner und mittlerer Unternehmen von Bedeutung sind.

### 3.1 Lässt die Liquidität des Unternehmens einen ausreichenden zeitlichen Spielraum für die Prüfung der Sanierungsfähigkeit und die Erstellung eines verhandlungsfähigen Sanierungskonzeptes?

Wenn eine erste Sichtung der Sanierungschancen zu einem positiven Ergebnis geführt hat, müssen im nächsten Schritt die Ansatzpunkte für eine Sanierung detailliert und umfassend geprüft werden. Werden hierdurch die erwarteten Sanierungschancen bestätigt, sollte schnellstmöglich ein dauerhaft tragfähiges Sanierungskonzept entwickelt werden.

Vorausgesetzt also, die erste, summarische Prüfung der Sanierungschancen hat zu einem positiven Ergebnis geführt, ist es sinnvoll und meist auch erforderlich, externe Unterstützung hinzuzuziehen: in der Regel Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und/oder Fachanwälte, die sich für die o. g. Aufgaben als kompetent erwiesen haben. Möglicherweise kommen aber auch kostenlos oder für eine geringe Aufwandsentschädigung arbeitende sog. Paten bzw. Senior-Coachs im Umfeld öffentlicher Einrichtungen in Betracht.

In jedem Fall muss der entsprechende Zeitbedarf bis zur Vorlage eines Sanierungskonzeptes bei der Hausbank und den wichtigsten übrigen Gläubigern sowie für die voraussichtliche Verhandlungsdauer bei der kurzfristigen Liquiditätsplanung berücksichtigt werden. Hierfür sind häufig vier und mehr Wochen einzuplanen, in denen die Zahlungsfähigkeit wenigstens so weit gesichert werden muss, dass die Handlungsfähigkeit des Unternehmens nicht durch (zusätzliche) Vollstreckungen oder den Insolvenzantrag eines Gläubigers weiter beschädigt wird. Nicht immer ist die Hausbank bereit, zu diesem zeitlich und sachlich begrenzten Zweck die erforderliche Liquidität durch einen sog. Überbrückungskredit bereitzustellen.

Nicht selten muss daher in dieser Situation intensiv mit einzelnen Gläubigern verhandelt werden, um unmittelbar

bevorstehende Vollstreckungen für die Dauer des erforderlichen Zeitraums abzuwenden. Der in vielen Fällen bereits eingetretene Vertrauensverlust des Krisenunternehmens bei seinen Gläubigern erschwert solche Verhandlungen. Selbstverständlich darf diesen Gläubigern gegenüber die Situation des Unternehmens nicht beschönigt werden. Sie müssen, wenn sie durch Unternehmer, Geschäftsführer oder Berater des Krisenunternehmens um einen vorläufigen Vollstreckungsaufschub gebeten werden, ihr zusätzliches Vermögensrisiko kennen. Denn durch das gewünschte Stillhalten verlieren sie u. U. ihre individuellen Vollstreckungsmöglichkeiten und werden im Falle eines Scheiterns des Sanierungsversuches auf die entsprechende, häufig geringe Insolvenzquote verwiesen.

Das hier Gesagte gilt in dieser Phase der Unternehmenskrise sinngemäß natürlich auch für aussonderungswillige Vorbehaltslieferanten sowie für die erforderlichen neuen Lieferungen, soweit die Hausbank deren Vorfinanzierung oder Sicherung ablehnt (vgl. auch Pkt. 3.5).

Die Aufrechterhaltung oder Wiederherstellung des Vertrauens in die Glaubwürdigkeit und Kompetenz der Unternehmensführung ist gerade im insolvenznahen Bereich eine unabdingbare Voraussetzung für Verhandlungen über für alle Seiten tragfähige Lösungen.

Natürlich müssen solche Bemühungen durch eine sorgfältige Liquiditätssteuerung vonseiten des Unternehmens begleitet werden. Ohne eine vollständige Gläubigerübersicht, die stets auf dem neuesten Stand zu sein hat, und ohne eine aktuelle Liquiditätsplanung ist dies nicht möglich. Gerade kleine Unternehmen benötigen auch hierbei häufig die Unterstützung eines Unternehmensberaters.

### 3.2 Verfügt das Unternehmen über freie Finanzmittel, die zur Vorbereitung oder Durchführung der Sanierung eingesetzt werden können?

Unter dieser Fragestellung ist zuerst einmal zu prüfen, ob das Unternehmen nichtbetriebsnotwendiges Anlage- oder Umlaufvermögen besitzt, das also für die Leistungserstellung nicht erforderlich ist und zur Deckung des dringendsten Liquiditätsbedarfs genutzt werden kann. Ggf. können in diesem Zusammenhang auch stille Reserven aufgelöst und für die Liquiditätssicherung nutzbar gemacht werden.

Da stille Reserven aber Gewinn erhöhend aufgelöst werden, führt das zu entsprechenden Ertragssteuerbelastungen und, soweit keine aktuellen Verluste ausgeglichen oder Verlustvorträge genutzt werden können, zeitverzögert grundsätzlich wiederum zu einem Abfluss von Liquidität. Hier könnte aber ein Stundungsantrag an das zuständige Finanzamt eine zeitliche Entlastung bringen.

Zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit kann auch ein Verkauf von Teilen des betriebsnotwendigen Anlagevermögens sinnvoll sein, um anschließend dieselben Immobilien bzw. gleichwertige Maschinen oder Kraftfahrzeuge (zurück) zu leasen, selbst wenn damit die Betriebskosten erhöht werden. Auch dabei werden ggf. stille Reserven gehoben. Die Erhöhung der Liquidität hat in einer solchen Situation (kurzfristig!) Vorrang vor der mittel- und langfristig erforderlichen Rentabilität.

Hierbei darf es im Vorfeld einer Insolvenz allerdings nicht zu Vermögensverschiebungen zulasten von Gläubigern kommen. Die Haftungsmasse darf nicht geschmälert und Sicherungen dürfen nicht beeinträchtigt werden. Insgesamt ist, wie stets, auch in der Unternehmenskrise mit der „Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes“ vorzugehen – alles andere ist haftungsträchtig. Die Faustregel lautet deshalb: Jeder Lieferung oder Leistung des Unternehmens muss ein gleichwertiger Vermögensanspruch gegenüberstehen, der natürlich in dieser Situation so schnell wie möglich für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs zur Verfügung zu stehen hat. Und soweit Sicherungsrechte Dritter berührt sind, ist mit diesen die Nutzung der entsprechend belasteten Vermögensgegenstände oder -rechte abzustimmen. Im Zweifelsfall ist hierbei natürlich juristischer Rat einzuholen.

Natürlich ist an dieser Stelle ebenfalls zu prüfen, ob durch den Unternehmer oder die Gesellschafter weiteres Eigenkapital aufgebracht werden kann. Und dies natürlich nicht nur für die Sicherstellung der kurzfristigen Liquidität. Denn spätestens, wenn zur Sanierung weitere Kredite erforderlich sind, ist in der Regel ein Eigenbeitrag der Unternehmenseigner unabdingbar – und oft auch ein Beitrag zur Kostensenkung durch die Arbeitnehmerseite.

### **3.3 Sind zusätzliche Möglichkeiten zur Besicherung von Fremdkapital im Unternehmen vorhanden oder können diese durch den Unternehmer oder die Gesellschafter zur Verfügung gestellt werden?**

Hier ist eine Menge vorstellbar: von Grundpfandrechten über die Abtretung offener Forderungen und Sicherungsübereignungen bis hin zu persönlichen Bürgschaften. Sowohl das betriebliche als auch das private Vermögen des Unternehmers, der Gesellschaft und der Gesellschafter muss hier ins Auge gefasst werden. Allerdings sind in einer existenzbedrohenden Krise die zur Verfügung stehenden Sicherheiten häufig bereits vollständig ausgeschöpft.

Berater sollten an dieser Stelle auch prüfen, ob ein nach dem letzten Strohalm greifender Unternehmer anderen, z. B. Familienmitgliedern, ein Risiko aufladen will, das für diese weder überschaubar noch tragbar und damit nicht zu rechtfertigen ist.

### **3.4 Inwieweit sollten Lieferanten ins Vertrauen gezogen werden?**

Da wichtigen Lieferanten in der Regel nicht verborgen bleibt, wenn es bei ihren Kunden Probleme gibt, ist hier so viel Offenheit wie möglich anzuraten.

Eine solche Offenheit hat in der Praxis häufig ihre Grenzen, vor allem dann, wenn zu befürchten ist, dass der entsprechende Lieferant nicht nur seinen eigenen wirtschaftlichen Interessen gemäß handelt, sondern durch ein unangemessenes Vorgehen die Lage des Krisenunternehmens zusätzlich erschwert.

In der Zusammenarbeit mit Lieferanten ist allerdings immer zu berücksichtigen: Bei schon eingetretener oder absehbarer Zahlungsunfähigkeit ist die Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten bei späterem Ausfall juristisch als Betrug zu bewerten, wenn die (drohende) Zahlungsunfähigkeit dem Lieferanten verschwiegen wurde.

Soweit keine Überbrückungsfinanzierung oder Bankbürgschaft zur Verfügung stehen, müssen daher Lieferungen und Leistungen an ein Krisenunternehmen im insolvenznahen Bereich in der Regel bar bezahlt werden. Da Barmittel in einer Liquiditätskrise aber nicht ganz so einfach zu beschaffen sind, sollten die Lieferanten das Vertrauen in die Unternehmensführung haben oder erneut gewinnen können, dass ihre Aus- und Absonderungsrechte durch Verkauf oder Weiterverarbeitung der gelieferten Waren oder Vormaterialien nicht ins Leere laufen.

Da allerdings im Zuge der Leistungserstellung das Vormaterial unterschiedlicher Lieferanten sowie die erforderlichen Betriebsstoffe regelmäßig miteinander vermischt werden und die Hausbank häufig im Besitz einer Globalzession der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ist, kann man sich vorstellen, dass es mit dem Vertrauen in den guten Willen der Unternehmensführung allein oft nicht getan ist. Erforderlich ist in einer solchen Situation eine sachgerechte Abstimmung zwischen den betroffenen Lieferanten (falls erforderlich auch in der Form eines Lieferantenpools), der Hausbank und dem Krisenunternehmen, die nur auf der Grundlage aufreichender Informationen und Kontrollmöglichkeiten für alle Beteiligten (und nicht nur für die Bank) gelingen kann. Die Initiative dazu sollte von der Unternehmensführung ausgehen (vgl. im Übrigen auch Pkt. 3.1).

### **3.5 Sollten die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretungen schon in der Phase der Prüfung der Sanierungschancen einbezogen werden?**

Diese Frage kann häufig bejaht werden. Denn oft haben die Mitarbeiter ein gutes Gespür dafür, dass etwas nicht stimmt, dass es größere Probleme im Unternehmen gibt. Und wenn die Belegschaft darüber hinaus noch den Eindruck gewinnt, dass diese Probleme ignoriert oder nicht angemessen angegangen werden, dann stehen häufig gerade die fähigsten Mitarbeiter, deren Kompetenz für das Unternehmen in der Sanierungsphase dringend erforderlich ist, dem Unternehmen nicht mehr zur Verfügung, weil sie sich auf dem Arbeitsmarkt neu orientiert haben.

Personal- und Produktivitätsverluste solcher Art können auch den vielleicht verbliebenen Rest des über den Liquidationswert des Aktivvermögens hinausgehenden Unternehmenswerts vernichten und eine übertragende Sanierung für potenzielle Käufer uninteressant machen.

Sicher ist, dass ohne eine engagierte Belegschaft, die an die Kompetenz der Unternehmensführung, den nachhaltigen Sanierungswillen der Gesellschafter und insgesamt an eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens glaubt, eine Sanierung nicht gelingen kann. Aber nicht nur das Engagement der Belegschaft und ihrer Vertreter ist hier gefordert: Notwendig ist auch das Verständnis für die schwierigen Bedingungen, unter denen die handelnden Personen in einer vorinsolvenzlichen Situation oder nach einer Insol-

venzantragstellung komplizierte und meist für alle Beteiligten schmerzhaft Entscheidungen zu treffen haben (vgl. im Übrigen auch die Pkte. 1.4 und 2.3.5).

### **3.6 Gibt es Interessenten an einer Übernahme des Unternehmens oder von Unternehmensteilen?**

Auch wenn die Frage nach einem (Teil-)Verkauf zu Beginn einer Sanierungsprüfung häufig nicht im Vordergrund der Überlegungen steht, so gewinnt sie doch spätestens dann an Bedeutung, wenn sich eine fortführende Sanierung durch die derzeitigen Unternehmenseigner nicht realisieren lässt.

Es empfiehlt sich daher, bei Wettbewerbern, Kunden und Lieferanten, aber auch in den Reihen der Mitarbeiter frühzeitig nach Interessenten an einer Übernahme des gesamten Unternehmens oder von Betriebsteilen Ausschau zu halten. Aber auch eine ausschließliche Übernahme von Patenten, Rechten oder der „Kundenkartei“ kann zu einer höheren Befriedigung der Insolvenzgläubiger und an anderer Stelle zu neuen Arbeitsplätzen führen.

Um hier einen für die Situation optimalen Verkaufserlös zu erzielen, darf der zur Verfügung stehende Zeitrahmen nicht zu knapp bemessen sein, muss ein solcher Verkauf gründlich vorbereitet werden. Dies betrifft insbesondere die Problemfelder: Haftung für Altverbindlichkeiten und Gewährleistungen sowie Pflichten bzgl. der Arbeitsverhältnisse bei einem Betriebsübergang (vgl. dazu Pkt. 2.3.5). Möglicherweise ist hier auch der Weg über ein Insolvenzplanverfahren sinnvoll (vgl. dazu Pkt. 2.3.4).

Auch im Zuge solcher Problemlösungen ist grundsätzlich anwaltlicher und steuerlicher Rat einzuholen. – Nicht nur, um unerwünschte Haftungsfolgen auf der Käuferseite zu vermeiden, sondern auch, weil der Verkauf von Krisenunternehmen oder von Betriebsteilen außerhalb wie innerhalb eines Insolvenzverfahrens die Rechte der Gläubiger nicht beeinträchtigen und ihre Befriedigungschancen nicht verschlechtern darf.

### **3.7 Wie kann die Finanzierung der weiteren Beratungskosten sichergestellt werden?**

Wie oben beschrieben, ist für eine umfassende Sanierungsprüfung, die Erstellung eines Sanierungskonzepts, die folgenden Verhandlungen und die Umsetzung der Sanie-

rungsmaßnahmen in aller Regel eine externe Unterstützung durch eine Unternehmensberatung erforderlich. Hierfür ist der voraussichtliche Aufwand abzuschätzen und die erforderliche Finanzierung sicherzustellen.

Einschließlich der Erstellung eines Sanierungskonzeptes ist der Aufwand verhältnismäßig überschaubar. Erfahrene Berater sind durchaus für 1.200 EUR pro Tagewerk zu bekommen, sodass in kleinen, überschaubaren Unternehmen bei einer einigermaßen zeitnahen Finanzbuchhaltung für 8.000 EUR schon eine Menge geleistet werden kann, auch wenn das Unternehmen gleichzeitig eine laufende Beraterunterstützung bspw. bei der Liquiditätssteuerung benötigt. Eine aufwendige Verhandlungsphase mit Überarbeitungen des Sanierungskonzepts und einer Unterstützung bei der Umsetzung der ersten Sanierungsschritte kann auch bei kleinen Unternehmen leicht zu doppelten oder dreifachen Beträgen führen.

Die Krisen- und Sanierungsberatung komplexerer Unternehmensstrukturen mittlerer Größe erfordert dagegen in der Regel einen deutlich größeren zeitlichen Aufwand – bei häufig höheren Honorarsätzen.

Juristischer und steuerlicher Beratungsaufwand, der im Übrigen aus öffentlichen Mitteln nicht gefördert werden kann, ist damit noch nicht erfasst.

Da es in NRW keine allgemein zugängliche und auf die spezifischen Belange der insolvenznahen Krisenberatung zugeschnittene Beratungsförderung von Unternehmen in einer typischen existenzbedrohenden Krise gibt, sollte erst einmal geprüft werden, ob Beratungszuschüsse aus

- dem durch die NRW.BANK betreuten Regionalen Wirtschaftsförderungsprogramm (RWP – Beratungsbaustein für Unternehmen in Schwierigkeiten) oder
- der Turn Around Beratung der KfW genutzt werden können (vgl. zu diesen und weiteren Hinweisen die entspr. Links im Serviceteil).

Soweit dies nicht möglich ist – weil bspw. die Branche nicht gefördert wird –, wäre zu prüfen, ob

- Zuschüsse der Bundes- oder Landes-Beratungsprogramme zur Festigungsberatung bzw. zur allgemeinen Unternehmensberatung beantragt werden können,
- in Abstimmung mit der zuständigen Regionalagentur eine sog. Potenzialberatung beantragt werden kann, um unter

Einbeziehung der Mitarbeiter einen Handlungsplan zur Verbesserung der Geschäftsprozesse zu erarbeiten und die entsprechenden Umsetzungsschritte einzuleiten,

- auf kostenlose Beratungsangebote im Rahmen des sog. Senior-Coachings zurückgegriffen werden kann,
- eine Beratung über die sog. Runden Tische der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) mit „Paten“-Einsatz infrage kommt (Ansprechpartner sind – wie bei der Turn Around Beratung der KfW – die zuständigen Industrie- und Handels- bzw. die Handwerkskammern sowie der Verband Freier Berufe und die entsprechenden Fachverbände).

In den vielen Fällen, in denen solche Fördermöglichkeiten nicht zur Verfügung stehen, nicht ausreichend nutzbar sind oder der Problemlage nicht gerecht werden, aber natürlich auch, wenn die erforderlichen Eigenanteile nicht finanziert werden können, sollte die Hausbank um eine zweckgebundene Ausweitung der Kontokorrentlinie in Höhe des mit ihr dann natürlich abzustimmenden Beratungsvolumens gebeten werden.

Selbstverständlich, dies sei zum Schluss noch angemerkt, geht es bei der Nutzung externer Beratungskompetenz nicht nur um die Erstellung eines Sanierungskonzeptes und die Sicherstellung der weiteren Zahlungsfähigkeit. Das alles kann immer nur Ausgangspunkt für die leistungswirtschaftliche Sanierung des Krisenunternehmens sein. Entscheidend für einen nachhaltigen Sanierungserfolg ist die Umsetzung der geplanten Sanierungsmaßnahmen, die Einrichtung eines laufenden Controllings und eines angemessenen Risikomanagements.

## 4 Serviceteil

### 4.1 Literaturhinweise

Buth, Andrea K./Hermanns, Michael (Hrsg.):  
Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz; München 2004

Haarmeyer, Hans:  
Guter Rat bei Insolvenz – Problemlösungen für Schuldner  
und Gläubiger; München 2008

Mai, Vera:  
Insolvenzplanverfahren; Münster 2008

### 4.2 Downloads und Links

#### Informationen zur Beratungsförderung:

NRW.BANK – RWP-Beratungsförderung:  
<http://www.nrwbank.de/de/existenzgruendungs-und-mittelstandsportal/beratungsprogramme/rwp-beratungsforderung/index.html>

KfW – Turn Around Beratung:  
[http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE\\_Home/Beratungsangebot/Beratungsforderung/Unternehmenssicherung/Turn\\_Around\\_Beratung/index.jsp](http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Beratungsangebot/Beratungsforderung/Unternehmenssicherung/Turn_Around_Beratung/index.jsp)

KfW – Runder Tisch:  
[http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE\\_Home/Beratungsangebot/Beratungsforderung/Unternehmenssicherung/Runder\\_Tisch/index.jsp](http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Beratungsangebot/Beratungsforderung/Unternehmenssicherung/Runder_Tisch/index.jsp)

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) –  
Unternehmensberatung für KMU:  
<http://www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/unternehmensberatungen/index.html>

G.I.B. NRW – Potenzialberatung:  
<http://www.gib.nrw.de/arbeitsbereiche/beschaefigungsfaehigkeit/potenzialberatung>

Go! Senior-Coaching NRW:  
<http://www.go.nrw.de/nrw2008/c2007.red?kat01=020301&sid=&p=GO>

Service Center Mittelstand des Ministeriums für Wirtschaft,  
Mittelstand und Energie NRW:  
<http://www.wirtschaft.nrw.de/4000/index.php>



**Arbeitshilfen und Materialien:**

G.I.B. NRW – Arbeitsbereich Unternehmenskrisen

<http://www.gib.nrw.de/arbeitsbereiche/unternehmenskrisen?darstellungsart=themen>

G.I.B. NRW: Unternehmensinsolvenz – Grob Ablauf des Verfahrens (Schaubild); Bottrop 2006

<http://www.gib.nrw.de/service/specials/sanierungsberatung/insolvenzverfahren/schaubilder/downloads/Ablaufplan.pdf>

G.I.B. NRW: Der Insolvenzplan – Eine häufig verkannte Chance auch zur Sanierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Arbeitspapiere 17; Bottrop 2007

<http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Insolvenzplan.pdf>

G.I.B. NRW: Die 2. Chance – Leitfaden für Restarter, Arbeitspapiere 16; Bottrop 2007

[http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Leitfaden\\_Restart.pdf](http://www.gib.nrw.de/service/downloads/Leitfaden_Restart.pdf)

Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung: Ratgeber Schulden aus Selbständigkeit

[http://www.meine-schulden.de/ratgeber/selbstaendige\\_im\\_insolvenzverfahren](http://www.meine-schulden.de/ratgeber/selbstaendige_im_insolvenzverfahren)

Bundesministerium für Wirtschaft: GründerZeiten (u. a. GründerZeiten Nr. 14: Insolvenz und Neustart, GründerZeiten Nr. 22: Krisenmanagement)

[http://www.existenzgruender.de/publikationen/gruender\\_zeiten/index.php](http://www.existenzgruender.de/publikationen/gruender_zeiten/index.php)

DIAl – Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht e. V., Bonn:

<http://www.diai.de/>

DIAl e. a.: Sanierungsportal – Der Insolvenzplan – Initiative 2. Chance:

<http://www.sanierungsportal.de/default.php>

## Impressum

**Herausgeber**

G.I.B.  
Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon +49 2041 767-0  
Telefax +49 2041 767-299  
E-Mail: mail@gib.nrw.de  
Internet: www.gib.nrw.de

Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des Landesprojektes „Unternehmenssicherung NRW“ erarbeitet und mit Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes NRW und der EU finanziert.

**Autor**

Dr. Ulrich Sassenbach

**Redaktion**

Manfred Keuler

**Gestaltung**

Andrea Kodura

Aktualisierte und ergänzte Neuauflage: November 2008





EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Fonds  
für regionale Entwicklung

Ministerium für Wirtschaft,  
Mittelstand und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**G.I.B.**  
**Gesellschaft für innovative**  
**Beschäftigungsförderung mbH**

Im Blankenfeld 4

46238 Bottrop

Telefon: 02041 767-0

Fax: 02041 767-299

E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)

Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)