

Unternehmen in der Krise

Sachkundige Beratung zur Verbesserung der Sanierungsaussichten



Ablauf einer Unternehmenskrise im Modell

Verschlechterung der Wettbewerbsposition
Auftragsrückgang
Umsatzrückgang

Erfolgsbetrachtung:

Liquiditätsbetrachtung:

Erlösminderung --- Kostenremanenz

Einnahmensenkung

↓
Verluste

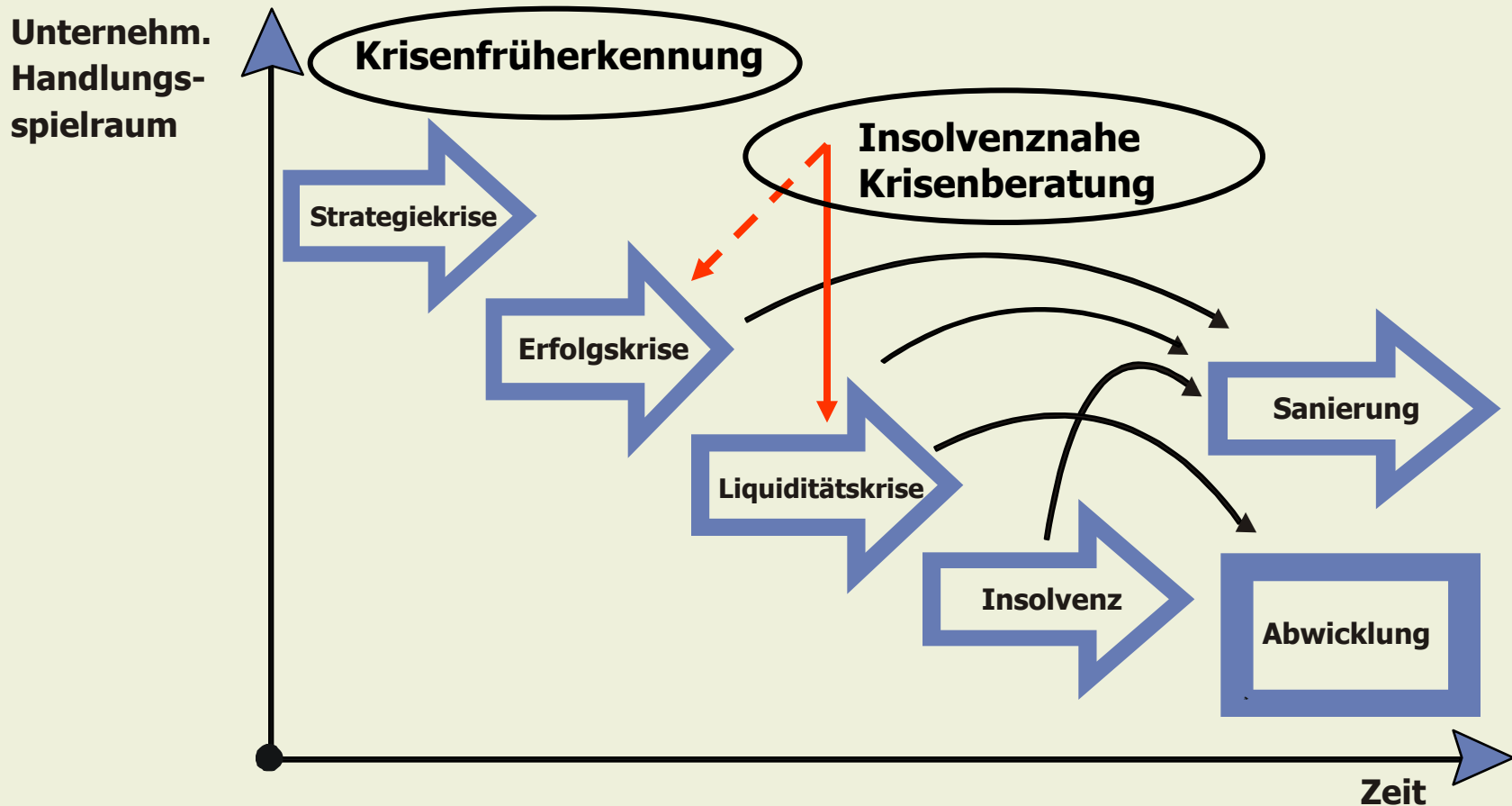
↓
Zahlungsschwierigkeiten

Zahlungsstauung

↓
Überschuldung

↓
Zahlungsunfähigkeit

Unternehmenskrisen im typischen Verlauf – Welchen Rahmenbedingungen unterliegt die Sanierungsberatung?



Grundsätze für eine sachkundige Krisenberatung und ein entsprechendes Krisenmanagement

- Entwicklung und Umsetzung von Sanierungs-/Restrukturierungsmaßnahmen zur strategischen Neuausrichtung im Wettbewerb
- Ausgehend von dieser Marktstrategie *interne* Restrukturierung umsetzen!
- Ziel: Gewinnung neuer Finanzspielräume
- Ziel: Wiedergewinnung der Rentabilität
- Voraussetzung ist immer die Beseitigung der tiefer liegenden Krisenursachen auf der strategischen und der operativen Ebene.

Schematisierter Ablauf einer Krisenberatung

1. Bestandsaufnahme im Rahmen einer Istanalyse
2. Sofortmaßnahmen erforderlich?
(z.B.: Vollstreckungsaufschub, Überbrückungskredit)
3. Auswertung der Ist-Analyse
(v.a. zur Identifizierung von Potenzialen zur Kostensenkung und Mittelfreisetzung)
4. Entscheidung über weiteres Vorgehen
(z.B.: außergerichtliche Vergleichsverhandlungen mit Gläubigern, Insolvenzantrag, unterschiedliche Sanierungsverfahren, Liquidation)
5. Ggf. (Unterstützung bei der) Erarbeitung eines Sanierungskonzepts
6. Ggf. Unterstützung bei der Umsetzung des Sanierungskonzepts

Potenzielle Kooperationspartner in der Unternehmenskrise

- Steuerberater
- Hausbank(en)
- Mitarbeiter/Belegschaft, Betriebsrat, Gewerkschaften
- Sanierungserfahrene Fachanwälte (v.a. für Insolvenzrecht)
- Krisen- bzw. Sanierungsberater
- Private-Equity-Investoren
- Kommunale und regionale Wirtschaftsförderungen
- Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer
- Insolvenzverwalter, Insolvenzgericht
- Träger von Transfergesellschaften und -agenturen
- Finanzverwaltung, Träger der Arbeits- u. Sozialverwaltung

Exkurs aus Beratersicht: Zusammenarbeit mit der Hausbank in der Unternehmenskrise

- Die Sanierung eines Krisenunternehmens kann in aller Regel nur mit der aktiven Unterstützung der Hausbank(en) gelingen.
- Ein von vielen Unternehmen in der Krise favorisierter Hausbankwechsel ist kaum zu leisten und setzt zudem auch nicht an den eigentlichen Ursachen der Krise an.
- Soll die Hausbank für die aktive Unterstützung einer Sanierung gewonnen werden, muss ihr deutlich werden, dass bei der Fortführung des Unternehmens die Chancen eines Sanierungserfolgs deutlich höher sind als das Risiko, weiteres Geld zu verlieren.

Wann liegt die „Sanierungswürdigkeit“ eines Krisenunternehmens (v.a. aus Sicht der Gläubiger) vor?

- Ist auf Seiten der Gläubiger ein Interesse an der Sanierung des Krisenunternehmens gegeben?
 - Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung wird gewünscht
 - Sanierungserfolg ist aussichtsreicher als Insolvenzquote
- Wird Management oder Unternehmer/in die Sanierung zugetraut?
Gesichtspunkte sind dabei:
 - Fachliche und kaufmännische Kompetenz
 - Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Belastbarkeit
 - Ggf. Möglichkeit zum Austausch von Management und/oder Gesellschafter

Wann kann man von der „Sanierungsfähigkeit“ eines Krisenunternehmens sprechen?

- Ist das Sanierungskonzept schlüssig aus den Rahmenbedingungen abgeleitet und sind die geplanten Maßnahmen widerspruchsfrei?
 - Passt insb. die gewählte Marktstrategie zu den verfügbaren finanziellen Mitteln?
- Können mit den durchzuführenden Sanierungsmaßnahmen
 - die Krise und ihre Ursachen beseitigt,
 - eine akzeptable Rentabilität erzielt sowie
 - die Kapitaldienstfähigkeit erreicht werden?

Welche Fragen muss ein Sanierungskonzept beantworten?

- In welcher Situation befindet sich das Unternehmen?
- Wo liegen die Ursachen für die Unternehmenskrise?
- Welche Stärken und Schwächen weist das Unternehmen auf?
- Mit welchen Maßnahmen können die Schwachstellen beseitigt werden?
- Wie groß sind die Chancen zur Realisierung des Turnaround?
- In welchen Schritten können die Maßnahmen eingeführt und umgesetzt werden? Wessen Unterstützung ist dabei erforderlich?
- Welche Chancen und Risiken ergeben sich bei der Realisierung des geplanten Sanierungskonzeptes?

Außergerichtlicher Sanierungsversuch vs. frühzeitige Insolvenzantragstellung?

- Sanierungen und die ggf. erforderliche Beratung sollten immer so frühzeitig wie möglich stattfinden!
- Spezifische Chancen von beiden Sanierungsstrategien prüfen und ihre besonderen Instrumente beherrschen
- Wirtschaftliche Rahmenbedingungen klären
 - Finanzwirtschaftlich
 - Leistungswirtschaftlich
 - Benötigt das Unternehmen einen Vergleich zur Entlastung beim Kapitaldienst, um wieder wettbewerbsfähig zu werden?
- (Insolvenz-)Rechtliche Rahmenbedingungen klären
- Insolvenz-Eigenantrag als weitere Handlungsoption in schwierigen außergerichtlichen Vergleichsverhandlungen [>>>](#)

Wann findet eine Insolvenzantragstellung eigentlich frühzeitig statt?

- Wirtschaftlich frühzeitige Antragstellung
 - Keine wirtschaftlich aussichtslose Situation mit dem typischen Werteverzehr v.a. zu Lasten der ungesicherten Gläubiger
 - Kein völliger Verlust der Bonität/Kreditwürdigkeit
 - Erhalt der Sanierungswürdigkeit
 - Erhalt der leistungs- und finanzwirtschaftlichen Sanierungsfähigkeit
- Rechtlich freiwillige Antragstellung
 - Keine aktuelle Antragspflicht bzw. Beginn der Drei-Wochen-Höchstfrist (z.B. nach § 64 Abs. 1 GmbHG)
 - [Exkurs](#) zu den Insolvenzeröffnungsgründen?
 - [Exkurs](#) zum Geltungsbereich der Insolvenzantragspflicht?
 - Kein Vollstreckungsdruck oder Drittantrag
 - Vorliegen eines Insolvenzeröffnungsgrundes ist erforderlich!

[>>>](#)

Einige Gesichtspunkte für die sachkundige Beratung eines außergerichtlichen Sanierungsversuchs (1)

- Nutzung von Vorteilen der Publizitätsvermeidung in der Krise
 - Nach Insolvenzeröffnungsantrag: ggf. Veröffentlichung der Sicherungsmaßnahmen und des Eröffnungsbeschlusses
 - Dadurch Beeinträchtigung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen (mit je nach Branche unterschiedlicher Relevanz)
 - Nach wie vor Gefahr der Rufschädigung und Stigmatisierung von Unternehmern, Gesellschaftern und Geschäftsführern
 - Geringere Gefahr der Abwanderung wichtiger Mitarbeiter
- Geringere Gefahr einer außerordentlichen Kündigung der Kreditlinien wg. Vermögensverschlechterung

Einige Gesichtspunkte für die sachkundige Beratung eines außergerichtlichen Sanierungsversuchs (2)

- Unwägbarkeiten des Insolvenzverfahrens durch
 - Qualitätsprobleme in der Insolvenzverwaltung
 - Auswahl des (vorläufigen) Verwalters durch das Gericht
- Größerer Spielraum bei der Verhandlung über die Inanspruchnahme persönlicher und dinglicher Drittsicherheiten wg. Nichtzahlung von Verbindlichkeiten
- Konsens der Hauptgläubiger erforderlich (mit „Lästigkeitsprämie“ für Kleingläubiger)
- Möglicherweise zeitliche Probleme und Restriktionen, die die Verhandlungsposition verschlechtern

Berücksichtigung der Vorteile einer frühzeitigen Insolvenzantragstellung in der Sanierungsberatung – u.a. (1)

- Trotz Insolvenz behält die Unternehmensführung die Initiative,
 - soweit sie Sanierung und Insolvenzantrag planmäßig vorbereitet
 - und die entscheidenden Geschäftspartner/Stakeholder systematisch in diese Strategie zur Überwindung der Unternehmenskrise einbindet.
- Begrenzung des Vertrauensverlusts bei Kunden, Lieferanten, Kreditinstituten, Mitarbeitern etc.
- Keine straf- und zivilrechtlichen Risiken aus Insolvenzverschleppung etc. sowie aus Beihilfehandlungen
 - [Exkurs](#) zur strafbaren Beihilfe?
- Chance auf Vermeidung der Publizität während des Eröffnungsverfahrens durch Verzicht des Gerichts auf Sicherungsmaßnahmen
- Konsequente Nutzung des Insolvenzgelds im Eröffnungsverfahren

Berücksichtigung der Vorteile einer frühzeitigen Insolvenzantragstellung in der Sanierungsberatung – u.a. (2)

- Frühzeitige Nutzung insolvenzspezifischer Sanierungsmöglichkeiten im vertraglichen Bereich
 - Verkürzung von Kündigungsfristen (Arbeits-, Mietverträge etc.)
 - Erfüllungswahl bei laufenden Verträgen
- Bessere Nutzbarkeit des schuldnerseitigen Initiativrechts für ein Insolvenzplanverfahren mit dem Ziel der Vollsanierung
 - Weitgehende Erstellung/Vorbereitung eines sog. prepackaged plans
 - Erhalt der juristischen Person bzw. der Eigentumsverhältnisse
 - Sicherung der Vorteile einer Gesamtrechtsnachfolge
 - Eingriffe in Sicherungsrechte sind möglich
 - Gerichtliche Zustimmungsersetzung bei Gläubigerobstruktion nutzbar
 - Frühzeitige Aufhebung des Verfahrens ist möglich

Berücksichtigung der Vorteile einer frühzeitigen Insolvenzantragstellung in der Sanierungsberatung – u.a. (3)

- Ggf. konsequente Nutzung der spezifischen Vorteile der sog. übertragenden Sanierung für den potenziellen Käufer
 - Nach wie vor häufigste Form der Sanierung in der Insolvenz
 - Kann auch in einen Insolvenzplan eingebettet werden
 - Nutzung der Vorteile der Einzelrechtsnachfolge
 - Weitgehende Abschirmung von Risiken aus der Vergangenheit
- Bessere Voraussetzungen für eine Eigenverwaltung
 - Reputationsgewinn
 - Geringere Verfahrenskosten
 - Unterstützung des Schuldners durch einen sog. Sachwalter

[>>>](#)

Exkurs: Insolvenzeröffnungsgründe

- **Zahlungsunfähigkeit** (§ 17 InsO)
 - Der Schuldner ist nicht in der Lage, "die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen".
 - Eröffnungsgrund bei allen Unternehmensformen
- **Drohende Zahlungsunfähigkeit** (§ 18 InsO)
 - Nur der Schuldner selbst ist antragsberechtigt!
 - [Exkurs](#) zur Abgrenzung von der ZU nach § 17 InsO?
- **Überschuldung** (§ 19 InsO)
 - Ü. liegt vor, "wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt".
 - Eröffnungsgrund u.a. bei KapGes u. denjenigen PersGes, bei denen keine *natürliche* Person persönlich haftet

Exkurs:

Wann liegt eine drohende Zahlungsunfähigkeit vor ?

- Eintritt der Zahlungsunfähigkeit droht mit überwiegender Wahrscheinlichkeit innerhalb des laufenden bzw. des folgenden Geschäftsjahrs
- Kein Vorliegen einer Zahlungsunfähigkeit nach BGH-Rechtsprechung
 - Urteil v. 24.5.2005 – IX ZR 123/04
 - Abgrenzung der Zahlungsunfähigkeit von der Zahlungsstockung
 - Behandlung von Grenzfällen
 - Äußerst restriktive Rechtsprechung!
 - Weitere Entwicklung der Rechtsprechung zur Zahlungs(un)fähigkeit
 - Rechtsverfolgung (und damit zivil- und strafrechtliche Haftungsfolgen) vorläufig nach wie vor nur in Einzelfällen

Exkurs: Welche Gesellschaftsformen unterliegen der Insolvenzantragspflicht?

- Es besteht Insolvenzantragspflicht wg. Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit u.a. für:
 - Alle Kapitalgesellschaften dt. Rechts (GmbH, AG, KGaA)
 - KapGes ausländischen Rechts in Abhängigkeit vom jeweiligen GesRecht (Bei Scheinauslandsgesellschaften zurzeit streitig! RegE MoMiG!)
 - Alle Personengesellschaften ohne eine *natürliche* Person als persönlich haftenden Gesellschafter (z.B. GmbH & Co. KG)
 - Darüber hinaus u.a. auch Genossenschaften und eingetragene Vereine
- Höchstfrist von drei Wochen zur Beseitigung der Eröffnungsgründe ab dem Eintritt(!) der Insolvenzreife

Exkurs: Wann liegt eine strafbare Beihilfehandlung vor?

- „Als Gehilfe wird bestraft, wer vorsätzlich einem anderen zu dessen vorsätzlich begangener rechtswidriger Tat Hilfe geleistet hat.“ (§ 27 Abs. 1 StGB)
- Damit ist (grob)fahrlässiges Handeln von der Strafbarkeit ausgeschlossen.
- Grundsatz:
„Zielt das Handeln des Haupttäters ausschließlich darauf ab, eine strafbare Handlung zu begehen, und weiß dies der Hilfeleistende, so ist sein Tatbeitrag als Beihilfehandlung zu werten ... In diesem Fall verliert sein Tun stets den ‚Alltagscharakter‘ ... Weiß der Hilfeleistende dagegen nicht, wie der von ihm geleistete Beitrag vom Haupttäter verwendet wird ...“
(BGH, wistra 1999, 459)
- Fazit: Nutzung des rechtlichen Spielraums innerhalb vertretbarer Grenzen im Rahmen der ‚alltagsüblichen‘ Krisenberatung!

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Weitere Informationen im internetgestützten Service zur
Krisenberatung unter: www.gib.nrw.de/sanierungsberatung/

Startseite — G.I.B. NRW — Mozilla Firefox

Datei Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

Zurück Vor Neu laden Stopp Startseite Chronik Lesezeichen Drucken

GIB http://www.gib.nrw.de/service/specials/sanierungsberatung/startseite

G.I.B. Homepage

G.I.B. Schwerpunktthema
Sanierungsberatung

Website durchsuchen

Home / Startseite

Startseite

- › Einführung
- ▶ Newsletter Krisenberatung
- ▶ Hinweise und Meldungen
- ▶ Erstanalyse
- ▶ Insolvenzantragspflicht
- ▶ Insolvenzverfahren
- ▶ Finanzierung
- ▶ Abwicklung
- ▶ Untersuchungen

Herzlich Willkommen im Sanierungsportal für Beraterinnen und Berater!

Die nachfolgenden Informationen und eingestellten Materialien sollen Sie als Berater/in bei der Vorbereitung und Durchführung von Krisenberatungen unterstützen. Der Service ist insbesondere entwickelt worden für Berater/innen, die bei Kammern und Wirtschaftsförderungen mittelständische Unternehmen bei der Krisenbewältigung unterstützen.

Das Internetportal wird ergänzt durch einen kostenfreien Newsletter: Alle Nutzer und Nutzerinnen, die sich automatisch über Neuerungen auf diesen Internetseiten informieren lassen wollen, können - neben den RSS-Feeds - auch den E-Mail-Newsletter "Krisenberatung" abonnieren.

Dieser internetgestützte Service zur Krisenberatung ist Bestandteil des Landesprojektes "Unternehmenssicherung NRW", das die G.I.B. im Auftrag des Wirtschaftsministeriums des Landes Nordrhein-Westfalen umsetzt. Die Finanzierung erfolgt aus Landes- und EU-Mitteln.

Weitere Informationen
Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH

Neue Inhalte:

- 09.11.2007
 - Aktualisierungen
 - Übersicht Materialien
 - Daten zum Insolvenzgeschehen
 - Merkblätter
- 08.11.2007
 - Potenzialberatung
- 06.11.2007
 - Grundlagen
- 05.11.2007
 - Thema Insolvenzplan: Neues Internetportal gestartet

Fertig

Start Startseite — G.I.B. N...

DE 14:39