

Christoph Niering
Christoph Hillebrand

Wege durch die Unternehmenskrise

Sanieren statt Liquidieren –
Ein Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater

4. Auflage

 Springer Gabler

Wege durch die Unternehmenskrise

Christoph Niering · Christoph Hillebrand

Wege durch die Unternehmenskrise

Sanieren statt Liquidieren – Ein Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater

4. Auflage

 Springer Gabler

Christoph Niering
Köln, Deutschland

Christoph Hillebrand
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-23144-6 ISBN 978-3-658-23145-3 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23145-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detail lierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1–3. Aufl.: © Deubner Verlag 2004, 2008, 2012

4. Aufl.: © Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020, korrigierte Publikation 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Mit diesem Handbuch wollen wir Unternehmen und Unternehmern Wege durch die Unternehmenskrise aufzeigen. Nur wer die Risiken, aber auch die Chancen des Sanierungs- und Insolvenzrechts kennt, ist auch in der Lage, Sanierungschancen frühzeitig zu ergreifen und eigene Haftungsrisiken zu vermeiden. Die gesetzlichen Änderungen der letzten Jahre, aber auch die im Jahr 2019 in Kraft getretene europäische Restrukturierungsrichtlinie, haben den Grundsatz sanieren statt liquidieren im Fokus. Schon längst ist das Insolvenzrecht nicht mehr nur Vollstreckungsrecht, sondern trotz aller bestehender Unzulänglichkeiten und auch Regelungslücken ist es ein Instrument zur Sanierung von Unternehmen und Unternehmern.

Seit der ersten Auflage ist es unser Ansinnen, kein Handbuch für Insolvenzrechtsspezialisten, sondern einen rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Leitfaden für Berater, Gläubiger und Unternehmer zu schaffen, die nur selten mit derartigen Fragestellungen konfrontiert werden. Wir wollen dem Laien die Berührungsangst mit diesen schwierigen Themen nehmen und gleichzeitig Hilfestellung bei der Überwindung der Unternehmenskrise bieten. Daher haben wir versucht, durch entsprechende Schaubilder, aber auch Checklisten, Arbeitshilfen zu schaffen und so das Verständnis für den insolvenzrechtlichen Laien zu verbessern. Für diejenigen, die sich konkret mit einzelnen Gesichtspunkten der hier angesprochenen Themen befassen wollen, haben wir zudem die Literatur und Rechtsprechungshinweise aktualisiert und erweitert.

Köln, im März 2020

Die Verfasser

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Die Verfasser	XV
1 Krise – der Anfang vom Ende?	1
1.1 Der Begriff der Krise	1
1.2 Krisenstadien	4
1.2.1 Strategische Krise	4
1.2.2 Erfolgskrise/Ertragskrise	5
1.2.3 Liquiditätskrise	6
1.2.4 Weitere Krisenszenarien	6
1.3 Krisenverlauf	7
1.4 Krisenverantwortung	10
1.5 Krisenfrüherkennung	12
1.5.1 Reaktionszeit	12
1.5.2 Interne Krisenfrüherkennung	12
1.5.3 Externe Krisenfrüherkennung	14
1.5.4 Praktische Handhabung der Früherkennung	15
2 Sanierung oder Zerschlagung?	21
2.1 Die Grundfragen	21
2.2 Der Faktor Zeit	23
3 Sanierungswege	27
3.1 Sanierung aus sich selbst heraus	28
3.2 Rettung durch Verkauf	36
3.3 Auffanggesellschaft, übertragende Sanierung	49
3.4 Insolvenzplanverfahren	50
3.5 Restrukturierungsrahmen	54

4	Sanierungskonzept	57
4.1	Ziel des Sanierungskonzepts	57
4.2	Die Verantwortlichkeit der Konzeptersteller	61
4.3	Die Abhängigkeit vom Krisenstadium	61
4.4	Die wesentlichen Inhalte	62
4.4.1	GoS, Grundsätze ordnungsgemäßer Sanierungskonzepte	63
4.4.2	Auftragsinhalt und Verantwortlichkeit	66
4.4.3	Darstellung des Unternehmens	68
4.4.4	Analyse des Unternehmens	69
4.4.5	Leitbild des sanierten Unternehmens	73
4.4.6	Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise – Sanierungsmaßnahmen	74
4.4.7	Umsetzbarkeit der Sanierungsmaßnahmen	78
4.4.8	Integrierte Sanierungsplanung	78
4.5	Sanierungscontrolling	81
4.6	Berichterstattung und Schlussbemerkung	82
4.7	Muster eines Sanierungskonzepts	82
4.8	Prüfung von Sanierungskonzepten	86
5	Sanierungstaktik, Sanierungskommunikation, Sanierungshelfer	89
5.1	Sanierungskommunikation	89
5.2	Sanierungsbereitschaft der Unternehmensleitung	93
5.3	Sanierungshelfer	94
6	Sanierungsbeteiligte	97
6.1	Banken	98
6.2	Hedge Fonds und Anleihen	104
6.3	Lieferanten	107
6.4	Kunden	109
6.5	Arbeitnehmer	110
6.5.1	Gehaltsverzicht und Arbeitszeitverlängerung	111
6.5.2	Agentur für Arbeit	112
6.5.3	Sanierung durch Personalabbau	113
6.5.4	Personalabbau durch Qualifizierungsgesellschaften	114
6.5.5	Umsetzung, gewusst wie	115
6.5.6	Stolpersteine	117
6.5.7	Unerwartete Hilfe	119
6.5.8	Dealbreaker, § 613a BGB	119
6.6	Gesellschafter, Aktionäre	122
6.7	Finanzbehörden	126
6.8	Sozialversicherungsträger, Berufsgenossenschaft etc.	127
6.9	Vermieter, Leasinggesellschaften	128
6.10	Öffentliche Hand	130

7	Haftungsrisiken	135
7.1	Geschäftsführer, Vorstände und Aufsichtsräte	135
7.1.1	Wirtschaftliches Fehlverhalten	139
7.1.2	Geschönte Zahlen	140
7.1.3	Steuern	141
7.1.4	Zahlungen an Gesellschafter	142
7.1.5	Lohn- und Gehaltszahlungen	143
7.1.6	Retten, was zu retten ist	144
7.1.7	Insolvenzverschleppung – Nichtstun	145
7.1.8	Fehlerhafte Buchführung	146
7.1.9	Auskunfts- und Mitwirkungsverpflichtung	147
7.1.10	Haftung in der Eigenverwaltung	148
7.1.11	Insolvenzrechtliche Haftung für Aufsichtsräte	148
7.2	Gesellschafter und Aktionäre	149
7.2.1	Stammkapitalzahlung	150
7.2.2	Existenzvernichtungshaftung	152
7.2.3	Gesellschafterdarlehen	153
7.2.4	Insolvenzantragspflicht	155
8	Steuern in Krise und Insolvenz	157
8.1	Können Steuern zur Sanierung beitragen?	157
8.1.1	Auf der Ebene des Unternehmens	158
8.1.2	Auf der Ebene des Unternehmers – Gesellschafter	160
8.1.3	Steuerung des Steuerentlastungspotenzials	162
8.2	Steuervorteile aus Sanierungsfinanzierung?	163
8.2.1	Stille Beteiligung als Lösung?	164
8.2.2	Besonderheiten bei Gesellschafterdarlehen	164
8.2.3	Führt Forderungsverzicht zu ähnlichen Effekten?	167
8.2.4	Debt-Equity-Swap	168
8.3	Wer haftet für welche Steuern?	169
8.4	Steuerpflicht von Sanierungsmaßnahmen?	170
8.4.1	BMF-Schreiben vom 27.03.2003	171
8.4.2	Beschluss des Großen BFH-Senates vom 28.11.2016	174
8.4.3	Neuregelung des § 3a EStG	174
8.4.4	Weitere gesetzliche Regelungen	176
8.5	Steuererklärungspflicht – wen trifft sie wann?	176
8.6	Sanierungsbeiträge des Gesellschafter-Geschäftsführers	177
8.6.1	Verzicht auf Gehalt	177
8.6.2	Verzicht auf Tantieme und/oder Weihnachtsgeld	178
8.6.3	Verzicht auf Pensionszusage	178

8.7	Besonderheiten bei der Umsatzsteuer	179
8.7.1	Unternehmereigenschaft	179
8.7.2	Besonderheiten bei umsatzsteuerlicher Organschaft	180
8.7.3	Insolvenzforderung oder Masseverbindlichkeit?	181
8.7.4	Besonderheiten bei Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen Leistungen	183
8.7.5	Vorläufige Insolvenzverwaltung	184
8.7.6	Besonderheiten im Besteuerungsverfahren	185
8.7.7	Vorsteuer im Insolvenzverfahren	185
8.7.8	Vorsteuer bei Anfechtung	187
8.7.9	Vorsteuer aufgrund Quotenzahlung	187
8.7.10	Lieferung unter Eigentumsvorbehalt	187
8.7.11	Besonderheiten bei nicht vollständig erfüllten Verträgen	188
8.7.12	Besonderheiten bei der Verwertung von beweglichem Sicherungsgut	188
8.7.13	Besonderheiten bei Immobilierverwertung	189
8.8	Besonderheiten bei sonstigen Steuern und Nebenforderungen	190
8.8.1	Grunderwerbsteuer	190
8.8.2	Grundsteuer	190
8.8.3	Investitionszulage	191
8.8.4	Kirchensteuer	191
8.8.5	Kraftfahrzeugsteuer	191
8.8.6	Erbschaftsteuer	191
8.8.7	Säumnis- und Verspätungszuschläge	192
8.8.8	Vollstreckungskosten und Zinsen	192
9	Insolvenzverfahren	193
9.1	Überblick	193
9.2	Insolvenzantrag und Insolvenzgründe	194
9.2.1	Zahlungsunfähigkeit	197
9.2.2	Drohende Zahlungsunfähigkeit	198
9.2.3	Überschuldung	201
9.2.4	Die Feststellung eingetretener oder drohender Überschuldung in der Praxis	202
9.2.5	Der Insolvenzantrag	207
9.2.6	Wo ist der Antrag zu stellen?	209
9.2.7	Weichenstellung Insolvenzverwalterauswahl	210
9.3	Zwischen Insolvenzantrag und Insolvenzeröffnung	212
9.3.1	Schwacher vorläufiger Insolvenzverwalter	215
9.3.2	Starker vorläufiger Insolvenzverwalter	217
9.3.3	Befugnisse und Rolle der bisher Verantwortlichen	218
9.3.4	Aufträge, Verträge, Rechtsstreitigkeiten	224

9.3.5	Insolvenzgeld, Finanzierung der Löhne und Gehälter	225
9.3.6	Betriebsrenten	228
9.4	Das eröffnete Insolvenzverfahren	228
9.4.1	Wann wird das Insolvenzverfahren eröffnet?	228
9.4.2	Herr des Insolvenzverfahrens	230
9.4.3	Versilbern und verwerten	235
9.4.4	Aufträge, Verträge, Rechtsstreitigkeiten	239
9.4.5	Arbeits- und Dienstverträge	241
9.4.6	Insolvenzanfechtung	243
9.5	Nichteröffnung mangels Masse	247
9.6	Betriebsfortführung trotz Insolvenz	249
9.7	Schutzschirmverfahren und Eigenverwaltung	253
9.8	Insolvenzplan	258
10	Restschuldbefreiung	267
10.1	Verfahrensablauf	269
10.2	Insolvenzverfahren und Wohlverhaltensperiode	272
10.3	Was bleibt dem Schuldner	274
10.4	Mitwirkung des Schuldners	275
10.5	Ausgenommene Verbindlichkeiten	276
10.6	Versagung der Restschuldbefreiung	277
10.7	Neuer Job oder selbstständige Tätigkeit trotz Insolvenz?	279
10.8	Berufliche Tätigkeit im Ausland, Wohnsitz im Ausland?	282
11	Rechnungslegung in der Krise	285
11.1	Rechnungslegung vor der Insolvenz	285
11.1.1	Die Fortbestehensprognose	289
11.1.2	Zeitliche Reichweite	292
11.1.3	Lagebericht	293
11.2	Rechnungslegung in der Insolvenz	294
11.2.1	Pflicht zur Weiterführung der handelsrechtlichen Rechnungslegung	298
11.2.2	Schlussbilanz der werbenden Gesellschaft	298
11.2.3	Externe Eröffnungsbilanz	299
11.2.4	Zwischenbilanzen	300
11.2.5	Handelsrechtliche Schlussbilanz	300
11.2.6	Lagebericht	300
11.2.7	Konzernrechnungslegungsvorschriften	301
11.2.8	Aufstellungs- und Offenlegungspflichten	301
11.2.9	Prüfungspflichten	302
11.2.10	Besonderheiten bei Massearmut	302

11.3	Insolvenzrechtliche Rechnungslegung	303
11.3.1	Bestandteile der insolvenzrechtlichen Rechnungslegung	303
11.3.2	Interne Rechnungslegung vor Verfahrenseröffnung	304
11.3.3	Verzeichnis der Massegegenstände	304
11.3.4	Gläubigerverzeichnis	309
11.3.5	Vermögensübersicht	310
11.3.6	Insolvenzverwalterbericht	311
11.3.7	Zwischenrechnungslegung	311
11.3.8	Rechnungslegung zum Verfahrensabschluss	312
11.3.9	Schlussverzeichnis	313
11.3.10	Insolvenzplanverfahren	313
11.3.11	Vereinheitlichungsmöglichkeiten	316
11.3.12	Verfahrensbegleitende Rechnungslegung	316
11.3.13	Rechnungslegung bei Eigenverwaltung	317
11.3.14	Anwendung des Insolvenzkontenrahmens	318
11.3.15	Prüfung der internen Rechnungslegung	319
11.3.16	Prüfungsdurchführung und Prüfungsdokumentation	320
12	Berater und Beratungsverhältnis in Krise und Insolvenz	321
12.1	Der Sanierungsberater	321
12.1.1	Einer für Alles	322
12.1.2	Persönliche Voraussetzungen und fachliche Qualifikationen	322
12.1.3	Berufserfahrung	322
12.1.4	Gütesiegel für Sanierungsberater	323
12.2	Haftung	324
12.2.1	Strafrechtliche Haftung	324
12.2.2	Zivilrechtliche Haftung	326
12.3	Mandatsverhältnis	329
12.4	Honoraransprüche	331
12.4.1	Sanierungshonorar	331
12.4.2	Fälligkeit des Honoraranspruchs	332
12.4.3	Rückständige Honorare	332
12.4.4	Honorare auf Staatskosten	333
12.5	Herausgabe von Unterlagen	334
12.6	Der Berater als Bescheiniger nach § 270b InsO	336
12.6.1	Der betriebswirtschaftliche Grundgedanke	336
12.6.2	Anforderungen an die Person des Bescheinigers	336
12.6.3	Inhalt der Bescheinigung	336
12.7	Der vereidigte Sachverständige	337
	Erratum zu: Wege durch die Unternehmenskrise	E1

13 Anhang Arbeitsblätter	341
4.1 Muster: Vollständigkeitserklärung	343
4.2 Checkliste: Beschreibung des Unternehmens	346
4.3 Checkliste: Rechtliche Verhältnisse	347
4.4 Checkliste: Analyse der Ergebnisbeiträge	349
4.5 Checkliste: Sortiment – Vertrieb – Absatz	350
4.6 Checkliste: Markt und Wettbewerb	352
4.7 Checkliste: Ergebnisentwicklung	355
4.8 Checkliste: Bilanzentwicklung	357
4.9 Checkliste: Personal	359
4.10 Checkliste: Management	361
4.11 Checkliste: Rechnungswesen und Controlling	363
4.12 Checkliste: Rechtliche Problemfelder	365
4.13 Checkliste: Produktinnovation – F & E	368
4.14 Checkliste: Beschaffung und Lager	370
4.15 Checkliste: Logistik	373
4.16 Checkliste: Produktion	375
4.17 Checkliste: Organisation	377
4.18 Maßnahmenkatalog zu finanzwirtschaftlichen und leistungs- wirtschaftlichen Maßnahmen	378
4.19 Muster: Gliederung Sanierungskonzept	380
4.20 Muster: Zusammenfassung Schlussbemerkung	381
8.1 Muster: Rangrücktrittsvereinbarung	382
9.1 Muster: Finanzstatus	383
9.2 Muster: Finanzplan	384
9.3 Muster: Überschuldungsstatus	385
11.1 Checkliste: Going Concern	386
11.2 Muster: Gliederung Fortbestehungsprognose	390
11.3 Muster: Gliederung Lagebericht	391
11.4 Checkliste: Insolvenzhrechtliche Besonderheiten im Lagebericht	392
11.5 Muster: Verzeichnis Massegegenstände	393
11.6 Muster: Gläubigerverzeichnis	395
11.7 Muster: Vermögensübersicht	397
11.8 Muster: Vorschlag Schlussbericht	400
11.9 Muster: Vorschlag Prüfungsbericht	402
11.10 Muster: Standardisierte Schlussrechnung	403
11.11 Muster: Grundstruktur der Unterkonten	405
12.1 Muster: Schutzschirmverfahren	427
Literaturverzeichnis	435
Sachwortverzeichnis	437

Die Verfasser



Dr. Christoph Niering ist Fachanwalt für Insolvenzrecht und Partner von NIERING STOCK TÖMP Rechtsanwälte, eine der großen deutschen Insolvenzverwalterkanzleien. Seit mehr als 25 Jahren ist er überwiegend als Insolvenzverwalter tätig und hat seitdem über 2.000 Insolvenzverfahren betreut. Er wird unter anderem von den Insolvenzgerichten in Aachen, Bonn, Düsseldorf, Dortmund, Duisburg, Essen, Köln, Mönchengladbach und Siegen als Insolvenzverwalter bestellt. Aus dieser Erfahrung heraus berät er seit Jahren erfolgreich vor allem

große mittelständische Unternehmen bei der Sanierung und Restrukturierung. Neben seiner vielfältigen Autoren- und Vortragstätigkeit ist er auch als Sachverständiger des deutschen Bundestags für insolvenzrechtliche Fragestellungen tätig. Seit 2011 ist er zudem Vorsitzender des Verbandes der Insolvenzverwalter Deutschland e.V.



Christoph Hillebrand ist Dipl.-Kfm., Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie von der IHK zu Köln bestellter und vereidigter Sachverständiger für Insolvenzuntersuchungen (www.insolvenz-sachverstaendiger.de). Daneben ist er Fachberater für Restrukturierung und Unternehmensplanung (DStV e.V.) sowie geprüfter ESUG-Berater (DIAI e.V.). Seit 1991 ist er Partner der Kanzlei Nacken Hillebrand Partner Steuerberatungsgesellschaft mbB (www.nhp.de) sowie Vorstand der Morison Köln AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft (www.morison-koeln.de), die auf die Ab-

wicklung von Sanierungen und Insolvenzen seit mehr als 25 Jahren spezialisiert ist. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit der wirtschaftlichen Begleitung und betriebswirtschaftlichen Beratung von Unternehmen sowie der Unternehmenssanierung und -liquidation. Darüber hinaus ist er Mitglied des FAS Fachausschuss Sanierung und Insolvenz des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. und Autor sowie Referent vielfältiger insolvenzrechtlicher Artikel.



Krise – der Anfang vom Ende?

1

Betriebswirtschaftlich wird der Begriff der Krise als Zustand eines Unternehmens definiert, der seine Lebensfähigkeit in Frage stellt. Es handelt sich um einen ungewollten Prozess, in dessen Verlauf die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens sich so ungünstig entwickelt haben, dass seine Existenz akut bedroht ist. Im rechtlichen Sinn wird die Krise insbesondere durch die insolvenzrechtlichen Begriffe der Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung geprägt. Die existenzielle Bedrohung des Unternehmens zieht allerdings nicht konsequenter Weise auch die Unternehmensvernichtung nach sich. In der Krise steckt auch immer eine Chance zu positiven Veränderungen. Je früher die Krisensituation erkannt wird, desto höher die Chance auf eine erfolgreiche Überwindung der Krisensituation. Daher ist es wichtig, Krisenstadien, Krisenverlauf und Möglichkeiten der Krisenfrüherkennung näher zu veranschaulichen.

1.1 Der Begriff der Krise

Der Begriff Krise leitet sich aus dem altgriechischen Wort „krisis“ ab. Man unterscheidet grundsätzlich zwischen der betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Definition der Krise.

Die Betriebswirtschaftslehre definiert den Begriff Krise im Allgemeinen als Zustand eines Unternehmens, der seine Lebensfähigkeit in Frage stellt. Es handelt sich um einen ungewollten Prozess, in dessen Verlauf die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens sich so ungünstig entwickelt haben, dass seine Existenz akut bedroht ist. Eine Krise im rechtlichen Sinn liegt vor, wenn Zahlungsunfähigkeit § 17 InsO oder Überschuldung § 19 InsO ohne Einleitung geeigneter Gegenmaßnahmen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit eintreten wird.

Die existenzielle Bedrohung des Unternehmens zieht allerdings nicht konsequenterweise auch die Unternehmensvernichtung nach sich. In der Krise steckt auch immer eine Chance zur positiven Veränderung. Je früher die Krisensituation erkannt wird, desto höher die Chancen auf eine erfolgreiche Überwindung der Krisensituation. Insbesondere treten die Ursachen für eine Krise in der Regel nicht unerwartet auf, sondern basieren auf einem jahrelangen Prozess, der im schlimmsten Fall die Insolvenz des Unternehmens zur Folge haben kann.¹

Die Krise kann nie nur isoliert auf das Unternehmen bezogen gesehen werden, sondern steht immer auch im mittelbaren Zusammenhang mit dem dahinter stehenden Unternehmer. Selten wird die Krise oder später die Insolvenz am Unternehmensinhaber spurlos vorbeigehen, unabhängig davon, ob es sich um einen Einzelunternehmer, Freiberufler oder Geschäftsführer einer Unternehmensform mit grundsätzlich beschränkter Haftung handelt. Liegt dies bei Einzelunternehmern oder Freiberuflern auf der Hand, werden Gesellschafter und Geschäftsführer von Unternehmensformen mit grundsätzlich beschränkter Haftung zumeist von den Auswirkungen auf ihre persönliche Vermögenssituation mehr oder minder überrascht.

Die Auswirkungen einer Krise auf den Einzelunternehmer beschränken sich nicht nur auf das Firmenvermögen. Vielmehr wird in wirtschaftlicher und insolvenzrechtlicher Hinsicht nicht zwischen Privat- und Firmenvermögen unterschieden. Dies bedeutet, dass bei der Aufstellung von Einkommens- und Vermögensübersichten, Sanierungsstrategien oder Planungsprognosen das gesamte Vermögen in die Risikobetrachtung mit einbezogen wird. Häufig wird dies übersehen, da der Einzelunternehmer diese Trennung aufgrund der ausschließlich steuerrechtlichen Trennung zwischen Betriebs- und Privatvermögen zutiefst verinnerlicht hat und sich nicht mehr der Tatsache bewusst ist, dass diese steuerrechtlich motivierte Trennung keinen insolvenzrechtlichen Schutz seines sogenannten Privatvermögens nach sich zieht. Dies gilt etwa auch dann, wenn der Unternehmer seine unternehmerische Tätigkeit in einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, einer offenen Handelsgesellschaft oder als Komplementär in einer Kommanditgesellschaft ausübt.

Selbst wenn der Unternehmer für seine unternehmerischen Aktivitäten eine Gesellschaftsform mit beschränkter Haftung, z. B. eine GmbH, GmbH & Co. KG oder AG gewählt hat, bleibt die Unternehmenskrise oftmals nicht ohne Folgen für den dahinter stehenden Gesellschafter. Gerade bei inhabergeführten Unternehmen stellt das Unternehmen selbst die Existenzgrundlage für den dahinter stehenden Unternehmer dar. Eine Krise oder sogar die Insolvenz des Unternehmens hat unweigerlich auch erhebliche wirtschaftliche Folgen für den Unternehmer, da dieser in der Regel seine Lebensplanung und seine finanzielle Disposition darauf abgestellt hat.

¹ Vgl. Crone/Werner (2017), Modernes Sanierungsmanagement, S. 3.

Weit schwerwiegender sind die Auswirkungen allerdings dann, wenn der Unternehmensinhaber auch persönliche Verpflichtungen gegenüber den Gläubigern übernommen hat. Mit Ausnahme börsennotierter Gesellschaften oder großer Konzerne wird eine persönliche Mitverpflichtung des Unternehmers im Fall der Fremdfinanzierung durch Banken oder Leasinggesellschaften eher der Regelfall als die Ausnahme sein. Die Palette reicht von Bürgschaften über Grundschuldbestellungen an Privatobjekten bis hin zur Abtretung von Lebensversicherungen. Im Fall der Insolvenz des Unternehmens ist daher nicht nur der Verlust des Unternehmens als Existenzgrundlage zu beklagen, sondern auch ein erheblicher Einschnitt in die Vermögenssituation des Unternehmers.

Neben dem Verlust einzelner Vermögenswerte ist oftmals auch der Verlust der privaten Altersversorgung zu befürchten, wenn etwa Lebensversicherungen oder sonstige Vermögenswerte zur Bedienung der eingegangenen Bürgschaftsverpflichtungen verkauft bzw. aufgelöst werden müssen. Zumeist sind sich die Gesellschafter des erheblichen Gefahrenpotenzials der von ihnen gegebenen Sicherheiten nicht bewusst. Anders als von Beratern und Banken in „Friedenszeiten“ zum Ausdruck gebracht, führen die von dem Gesellschafter gegebenen Sicherheiten oftmals zu einer – letztendlich vorrangigen – Haftung des Gesellschafters. Dies selbst dann, wenn, wie häufig, auch das Unternehmen umfangreiche Sicherheiten bestellt hat, hierzu im Einzelnen Abschn. 7.2.

So führt dann oft die Krise des Unternehmens zur Krise des Unternehmers oder die Insolvenz der Gesellschaft zur Insolvenz des Gesellschafters. Damit ist dann alles vernichtet, was über Jahrzehnte geschaffen wurde.

Aber auch der gegenläufige Weg, d. h. der Einfluss der Unternehmerkrise auf das Unternehmen, ist zu beobachten. Neben alters- oder krankheitsbedingten Ursachen bei inhabergeführten Unternehmen sind dies in erster Linie finanzielle Auswirkungen durch fehlgeschlagene Vermögensanlagen. Häufig sind es die überwiegend oder nahezu ausschließlich fremdfinanzierten Anlagen, z. B. Immobilien, die sich aufgrund der insgesamt verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht mehr oder nur noch zu deutlich reduzierten Konditionen verwerten oder vermieten lassen. Daher ist es dem Unternehmer oftmals nicht mehr möglich, den Kapitaldienst aufzubringen. Die hierdurch entstandene Finanzkrise schlägt aufgrund der fehlenden Trennung zwischen Privat- und Betriebsvermögen bei einem einzelkaufmännischen Unternehmen oder Freiberufler ungebremst auf das Unternehmen durch.

Aber auch für Unternehmer, die ihr Unternehmen in einer Gesellschaft – gleich ob mit oder ohne Beschränkung der Haftung – organisieren, droht durch die finanzielle Krise Gefahr. Dies insoweit, als in einer Vielzahl von Gesellschaftsverträgen ein Ausscheiden des Gesellschafters geregelt ist, wenn sich gegen diesen Zwangsvollstreckungsmaßnahmen richten oder über sein Vermögen das Insolvenzverfahren eröffnet wird. Der Gesellschafter erhält bei einem solchen Ausscheiden zum einen eine nur vergleichbar geringe Abfindung, was seine finanzielle Krise noch verschärfen dürfte, und verliert zum anderen auf Dauer seine Existenzgrundlage.

1.2 Krisenstadien

Im Wesentlichen kann zwischen drei Krisenstadien unterschieden werden: der strategischen Krise, der Erfolgskrise und schließlich der Liquiditätskrise. Diese drei Krisenstadien bauen zeitlich aufeinander auf. Die Abb. 1.1 gibt dazu eine Übersicht.

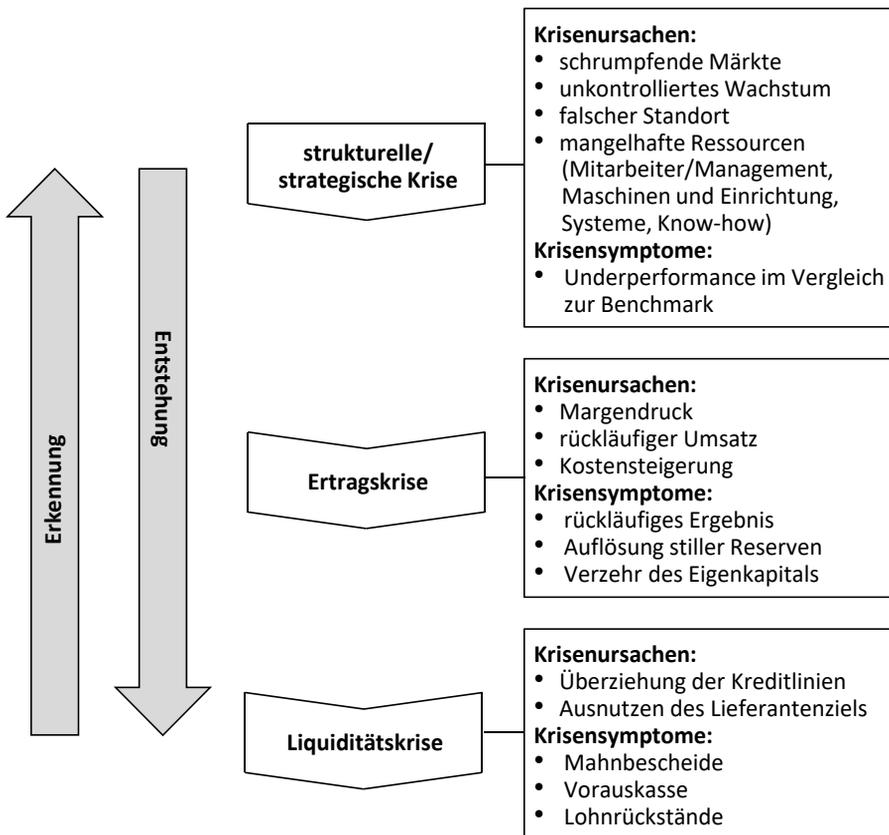


Abb. 1.1 Krisenstadien

1.2.1 Strategische Krise

Der Begriff „Strategie“ bedeutet im unternehmerischen Sinn ein langfristig ausgerichtetes Anstreben eines Ziels. Es handelt sich also um einen langfristigen Zeitraum von drei bis fünf Jahren, der die Basis für zukünftige Unternehmenserfolge bilden sollte. Mit Wegfall dieser Basis verschlechtert sich über kurz oder lang die Ertrags- und Liquiditätssituation, die zum Teil existenzbedrohende Auswirkungen aufgrund der unternehmerischen Fehlentscheidungen mit sich ziehen. In der strategischen Krise sind langfristig

wirkende Erfolgspotenziale des Unternehmens wie beispielsweise umsatzstarke Produkte, qualifizierte Mitarbeiter oder ein funktionierendes Vertriebsnetz gestört oder zerstört, wodurch ein Verlust an Wettbewerbsfähigkeit eintritt.² Die strategische Krise ist zumeist der Beginn allen Übels, ohne dass dies von Anfang an erkennbar ist. Erst sehr viel später zeigen sich durch Verschlechterung der Ertrags- und schließlich der Liquiditätssituation die zum Teil existenzbedrohenden Auswirkungen der unternehmerischen Fehlentscheidungen. Dem Variantenreichtum der strategischen Krisen bzw. den dazu führenden Fehlentscheidungen sind kaum Grenzen gesetzt. Als Beispiel kann hier die fehlende Neu- oder Weiterentwicklung von Produkten, die Konzentration auf einen oder nur wenige Großkunden oder die unzureichende Marktbeobachtung genannt werden. Im Fall der fehlenden Neuentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen bzw. deren fehlender Weiterentwicklung wird sich die strategische Krise zumeist in geringeren Marktanteilen oder einer rückläufigen Betriebsleistung widerspiegeln.

Weit gravierender hingegen sind strategische Krisen und Fehler, die sich mit einem Schlag nicht nur zu einer Erfolgs-, sondern oftmals zu einer dramatischen und zum Teil sogar existenzvernichtenden Liquiditätskrise entwickeln. Die Weltwirtschaftskrise hat gezeigt, dass insbesondere Unternehmen gefährdet sind, die ihre Angebotspalette im Wesentlichen nur auf einen Auftraggeber ausgerichtet haben. Besonders anfällig sind unter anderem outgesourcte Unternehmensteile größerer Konzerne, die nach dem Outsourcing keine neuen Kunden hinzugewonnen haben, oder auch Bauunternehmen, die nahezu ausschließlich nur für einen Auftraggeber, z. B. einen Bauträger, arbeiten. Die Krise/Insolvenz des Hauptauftraggebers, dessen neue strategische Ausrichtung oder ein Auftragsstopp wirken sich unmittelbar und zumeist auch ohne großen zeitlichen Vorlauf auf das insoweit strategisch falsch ausgerichtete Unternehmen aus. Die strategische Krise wird sogleich zur Erfolgs- und Liquiditätskrise.

1.2.2 Erfolgskrise/Ertragskrise

Im Gegensatz dazu wird die Erfolgskrise durch sinkende Jahresergebnisse, eine schrumpfende Eigenkapitalquote und damit einer stärkeren Fremdfinanzierung deutlich sichtbar. Die Erfolgskrise verschlechtert nicht nur das Ergebnis für die Gesellschafter, sondern alarmiert in aller Regel auch die beteiligten Banken und Kreditversicherer. Die Erfolgskrise ist letztendlich zumeist nur die logische Konsequenz strategischer oder unternehmerischer Fehlentscheidungen. Wer erst beim Eintritt der Erfolgskrise gegenzusteuern versucht, hat bereits wertvolle Zeit verschenkt. Dennoch ist es auch zu diesem Zeitpunkt noch möglich, eine erfolgreiche Sanierung durchzuführen. Die Entwicklung und Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen stehen dann allerdings unter einem deutlichen Zeitdruck. Dieser Zeit- und Handlungsdruck verschärft sich noch mehr, wenn, wie

² Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung, S. 25 f.

häufig zu beobachten, die Unternehmen die Ergebnisse der eigenen Controllinginstrumente, wie etwa die monatliche BWA, ignorieren oder aber sich erst aufgrund der von Dritten erarbeiteten Jahresabschlüsse mit der eingetretenen Situation auseinandersetzen. Wer erst zu diesem Zeitpunkt reagiert, wird sich unversehens schon kurz vor oder in einer Liquiditätskrise wieder finden.

- ▶ **Hinweis** Der „ordentliche Kaufmann“ verlangt, dass sich der Unternehmer zeitnah mit der Situation seines Unternehmens auseinandersetzt. Dies erfordert unter anderem, dass der Unternehmer die Zukunft seines Unternehmens plant und seine Planung permanent mit der Realität verprobt und ggf. Anpassungen vornimmt.

1.2.3 Liquiditätskrise

Die Liquiditätskrise äußert sich zumeist durch die kontinuierliche Ausschöpfung eingeräumter Kreditlinien oder die Überschreitung eingeräumter Zahlungsziele. In ihrer stärksten Ausprägung kann sie oftmals auch schon den Geschäftsbetrieb zum Stocken bringen, dann etwa, wenn Lieferanten nicht mehr bereit sind zu liefern und die Weiterbelieferung entweder vom Ausgleich fälliger Forderungen oder von einer Zahlung auf Vorkasse abhängig machen. In diesem Fall steht das Krisenunternehmen am Scheidepunkt, an dem sich entscheidet, ob das Unternehmen aus sich selbst heraus überlebt oder, wenn überhaupt, nur über eine Insolvenz gerettet werden kann. Wer erst zu diesem Zeitpunkt der Krise gegensteuern will, muss quasi in letzter Minute das Ruder herumreißen. Nicht nur gesetzliche Vorschriften, wie etwa die Insolvenzantragspflicht gemäß § 15a InsO, sondern auch die fehlende Kreditwürdigkeit bei Banken und Lieferanten zwingt das Unternehmen dann zu „blitzartigem“ Handeln und radikalen Maßnahmen. Für diese blitzartigen Handlungen haben die Stakeholder dann oft kein Verständnis, sodass solche Handlungen oft nicht mehr den gewünschten Erfolg bringen. Auf der anderen Seite liegt es in der Natur des Menschen, viele Dinge „auf den letzten Drücker“ zu tun. Nur oft ist es dann leider zu spät.

1.2.4 Weitere Krisenszenarien

Weitere Krisenszenarien sind die Stakeholder-, die Produkt- und die Absatzkrise. Diese Krisenarten sind den oben genannten Krisenarten vorgelagert.

Erstere zeichnet sich dadurch aus, dass ein verändertes Führungsverhalten des Managements, der Gesellschafter sowie der Überwachungsorgane (Beirat, Aufsichtsrat) zu Konfliktsituationen unter den vorgenannten Gruppen führen, die den Krisenbildungsprozess intensivieren. Das Unternehmensleitbild wird verworfen bei gleichzeitiger Vernach-

lässigung der Unternehmenskultur. Die Stakeholderkrise ist daher vor der Strategiekrise anzusiedeln.³

Zwischen der strategischen Krise und der Erfolgskrise ist die Produkt- und Absatzkrise relevant. Hierbei kommt es zu einer rückläufigen Nachfrage nach Produkten des Unternehmens. Als Ursachen werden dazu Sortimentsschwächen, unzureichende Vertriebskanäle sowie Einbußen in der Qualität herangezogen.⁴

1.3 Krisenverlauf

Alle drei Krisenarten sind zeitlich miteinander verknüpft und bauen aufeinander auf. Ausgangspunkt ist immer eine strategische Krise. Das Management handelt in diesem Stadium nicht engagiert und gewissenhaft. Nachlässigkeiten führen zu sinkenden Erträgen, die jedoch nur als vorübergehend identifiziert werden. Veränderungen in der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage werden in diesem Stadium nicht hinterfragt. Die strategische Krise löst die Erfolgskrise aus, in der schließlich sinkende Jahresergebnisse und schrumpfende Eigenkapitalquoten tatsächlich wahrgenommen werden. Rettungsversuche in Form von Veräußerung von nicht betriebsnotwendigem Betriebsvermögen oder die Auflösung von Rückstellungen scheitern, da diese Handlungen lediglich zu kurzfristigen Ertragssteigerungen führen. Daraus folgt die Liquiditätskrise, da die Erfolgskrise regelmäßig zu einem negativen Cashflow führt, wodurch Liquiditätsengpässen auftreten. Häufig wird der Ernst der Lage erst in der Liquiditätskrise erkannt, da Banken weitere Kreditgewährungen verweigern. Erfolgt keine Gegensteuerung der Unternehmensleitung, ist der Eintritt der Insolvenz wahrscheinlich.

Die Krisenursachenanalyse zeigt auf, wie die Krise zustande gekommen ist. Eine sachgemäße Ursachenforschung verhindert, dass die Krise erst in einem akuten Krisenstadium erkannt wird und dadurch wertvolle Zeit vergeudet wird. Die Krisenursachen sind ein Spiegelbild der im Unternehmen vorhandenen Risikofaktoren. Art, Umfang und Komplexität dieser Risikofaktoren sind in keiner Weise beschränkt. Es gibt eine nahezu unübersehbare Anzahl von individuellen, aber auch allgemeinen Risikofaktoren. Man unterscheidet grundsätzlich zwischen endogenen Krisenursachen, d. h. im Unternehmen selbst entstandene Ursachen wie beispielsweise nicht wettbewerbsfähige Produkte, Fehlkalkulationen oder Qualitätsmängel, sowie exogenen Krisenursachen, d. h. Ursachen, die von außerhalb auf das Unternehmen einwirken wie beispielsweise rechtliche Veränderungen oder auftretende Rohstoffmängel.

³ Vgl. allgemein zum Begriff Stakeholder: Schuppisser, Stakeholder Management, S. 3 ff.

⁴ IDW S 6, Rn. 73, WPg Supplement 4/2012 S. 130 ff., FN-IDW 12/2012 S. 719 ff.

Oftmals decken sich Krisenursachen zum Teil mit nach außen erkennbaren Symptomen, die von Banken als Anzeichen für eine negative Entwicklung angesehen werden:

- Veränderungen der Zahlungsweise,
- starker Anstieg von Kundenforderungen und Vorräten,
- starker Anstieg der Lieferantenverbindlichkeiten,
- zu viele oder zu wenige Investitionen,
- geringe Kapitalausstattung,
- geringe Ertragskraft.

Derartige Indikatoren führen dazu, dass Banken zusätzliche Sicherheiten von der Unternehmensleitung einfordern oder die Einreichung von Sanierungsgutachten, die die überwiegende Wahrscheinlichkeit des Fortbestehens des Unternehmens nachweisen, verlangen.

Wie bei jeder Krankheit ist das Herausfinden der wahren Krisenursachen das Wichtigste für eine erfolgreiche Sanierung. Lediglich das Herumdoktern an Krisensymptomen führt vielleicht kurzfristig zum Erfolg, jedoch niemals zu einer dauerhaften Sanierung des Unternehmens. Insofern ist Grundlage jeder erfolgreichen Sanierung eine genaue Analyse der Krisenursachen.

Hierbei sind Ursache-Wirkung-Ketten ggf. auf verschiedenen Unternehmensstufen zu berücksichtigen und zu analysieren. Im Folgenden werden die Ursachen dann gewichtet und es wird eine Ursachenhierarchie gebildet, um an den entscheidenden Punkten sanierend ansetzen zu können.

Beispiel

Um die verschiedenen Ursache-Wirkung-Ketten nachempfinden zu können, sei dies an folgendem Beispiel verdeutlicht. Die Unternehmensführung gibt an, die Liquiditätskrise beruhe allein auf dem Ausfall einer Forderung eines größeren Kunden. Diese Aussage kann folgende Fragen aufwerfen:

- Hat das Unternehmen eine aussagefähige Offene-Posten-Buchhaltung?
- Welche Mechanismen sind im Unternehmen implementiert, wenn Zahlungsziele überschritten werden?
- Welche Informationsmechanismen existieren, wenn Zahlungsziele ggf. in bestimmten Grenzen überschritten werden?
- Wer entscheidet, wie mit überschrittenen Zahlungszielen umgegangen wird?
- Wird der Vertrieb, die Produktion etc. automatisch informiert, wenn Zahlungsziele überschritten sind?
- Gibt es einen Lieferungs-/Dienstleistungsstopp bei Überschreiten der Zahlungsziele?

- Informiert der Vertrieb/Außendienst die Geschäftsführung/Buchhaltung über wirtschaftliche Schwierigkeiten der Kunden?
- Werden die Kundenbeziehungen permanent im Blick behalten, um Negativentwicklungen entgegenzuwirken?
- Gibt es einen Plan, wie mit der Krise des Kunden umgegangen wird, z. B. Sicherstellung der Ansprüche, Stundungs- und Ratenzahlungsvereinbarungen etc.?
- Gibt es allgemeingültige Verhaltensregeln über den Umgang mit krisenbetroffenen Kunden?
- Verfügt das Unternehmen über detaillierte Planungsunterlagen, um auf Fehlentwicklungen, z. B. Ausfall einer Kundenforderung, sofort reagieren zu können?
- Existiert eine zeitnahe Finanzbuchhaltung?
- Wird aus dieser auf Wochen-/Monatsbasis eine Zukunftsplanung unterteilt nach Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung aufgestellt?

Der obige Fragenkatalog zeigt, dass es niemals einen einzigen Grund oder nur wenige Gründe für eine Krisenursache und damit für eine Unternehmenskrise gibt. Die Verantwortung für den Ausfall einer Kundenforderung und deren Auswirkung auf das eigene Unternehmen könnte somit ganz anders beurteilt werden. Hätten die Sicherungsmechanismen gegriffen, hätte sich der Ausfall der Kundenforderung mit Sicherheit schmerzlich, aber nicht lebensbedrohend für das Unternehmen ausgewirkt.

- ▶ **Hinweis** Eine erfolgreiche Sanierung ist nur dann möglich, wenn alle bzw. zumindest die wichtigsten Krisenursachen erkannt und auch in ihrer Wechselwirkung analysiert werden. Schwachstellen zu ignorieren oder zu verharmlosen führt früher oder später zum Scheitern des Sanierungsprozesses.

Daher gilt es, die einzelnen Krisenursachen zu analysieren, zu strukturieren und zu bewerten. Hierbei sind alle Unternehmensbereiche, nämlich die überbetrieblichen, die zwischenbetrieblichen wie auch die innerbetrieblichen zu untersuchen. Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass die Suche vorbehaltlos unter Einbeziehung aller Beteiligten erfolgt. Die Versuchung ist sowohl bei Mitarbeitern, aber auch vor allem bei der Unternehmensleitung groß, die Ursachen nicht bei sich selbst, sondern im Markt, bei wenig flexiblen Mitarbeitern oder einer allgemein zurückgehenden Konjunktur zu suchen. Oftmals sind gerade die mit der Ursachenanalyse Betrauten ein Teil der Krisenursache, sodass hier nicht allzu selten „der Bock zum Gärtner“ gemacht wird. An dieser Stelle ist der Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwalt besonders gefordert. Dieser muss aufgrund seiner Unternehmenskenntnisse oder aber auch allein aufgrund seiner externen Sichtweise auf die erforderliche Offenheit der Ursachenforschung drängen.

1.4 Krisenverantwortung

Immer wird im Fall einer Unternehmenskrise die Frage nach der Verantwortung bzw. den Verantwortlichen gestellt. Wenngleich eine Schuldzuweisung als solches wenig sinnvoll ist, ist die Suche nach den Verantwortlichen auch ein erster Schritt aus der Krise heraus. Von Außenstehenden wird zumeist der Unternehmer oder das Management für die eingetretene Unternehmenskrise verantwortlich gemacht. Viele Stakeholder sagen dann: der Fisch stinkt vom Kopf! Der Unternehmer selbst und das Management werden hingegen veränderte Marktbedingungen oder externe Einflüsse oder von ihm vorgefundene und nicht ohne Weiteres veränderbare Unternehmens- bzw. Produktionsstrukturen als Krisenursache nennen.

Beide Ansätze sind sicherlich berechtigt. Dennoch muss festgehalten werden, dass die Verantwortung für existenzbedrohende Unternehmenskrisen weit überwiegend im Bereich der Unternehmensführung zu finden ist. Wissenschaftliche Untersuchungen und auch statistische Erhebungen gehen davon aus, dass rund 2/3 der existenzbedrohenden Krisen auf Managementfehlern beruhen.

Dies wird dann verständlich, wenn man den Unternehmer unter anderem auch für fehlende Marktbeobachtungen und die falsche Ausrichtung des Produktions- bzw. Dienstleistungsangebots zur Verantwortung zieht. Oftmals wird bewusst oder unbewusst durch den Hinweis auf eine lahmende Konjunktur oder einen plötzlichen Ausfall eines Großkunden von eigenen Schwächen abgelenkt. Dem muss allerdings entgegengehalten werden, dass solche Entwicklungen nicht wie im griechischen Drama „deus ex machina“ quasi vom Himmel fallen, sondern sich vorher abzeichnen. Wer etwa als Zulieferer von Fördertechnik im Braunkohletagebau engagiert ist, muss auch ein waches Auge darauf haben, ob neue Abbaugelände genehmigt werden oder politische Rahmenbedingungen sich verändern. Ereignisse wie der 11.09.2001 oder die Folgen der Lehman-Krise sind dagegen von ihrer weltpolitischen und wirtschaftlichen Auswirkung die große Ausnahme. Dennoch musste über eine lange Zeit dieses Ereignis als Alibi für falsche unternehmerische Entscheidungen herhalten. Letztendlich aber beschleunigen die Auswirkungen derartiger Katastrophen nur den Eintritt der Krise, ohne selbst Krisenursache zu sein. Vielmehr führen zu geringe Kapitalausstattung, einseitige Marktausrichtung, vorhandene Überkapazitäten und anderes mehr dazu, dass bei schwerwiegenden äußeren Einflüssen nicht mehr erfolgreich gegengesteuert werden kann. Hier hätte es in der Hand des Managements gelegen, rechtzeitig Vorsorge zu treffen.

Besonders schwer wird es für den Berater dann, wenn das Kernproblem der Krise in der Person der Unternehmensleitung liegt. Sehr häufig wird man feststellen müssen, dass auch die besten Sanierungsansätze zum Scheitern verurteilt sind, wenn nicht gleichzeitig auch die Unternehmensleitung ausgewechselt wird. Hiervor darf der Berater seine Augen nicht verschließen. Er ist vielmehr gezwungen, sehr genau zu hinterfragen, ob die Unternehmensleitung auf Dauer geeignet ist, nicht nur den Sanierungsprozess zu begleiten, sondern diesen zudem auch dauerhaft fortzuführen.

- **Hinweis** Die Krisenverantwortung liegt häufig bei der Unternehmensleitung selbst. Der Berater muss dies erkennen und auf eine Veränderung hinwirken.

Erkennt der Berater die Ungeeignetheit der Unternehmensleitung, so gerät er in eine schwierige Konfliktsituation. Einerseits ist gerade bei einem inhabergeführten Unternehmen die Unternehmensleitung sein unmittelbarer Ansprechpartner und damit im eigentlichen Sinne auch sein Auftraggeber. Andererseits erkennt der Berater, dass nur ein Wechsel in der Unternehmensleitung einen erfolgreichen Sanierungsprozess ermöglichen wird. Nur selten wird die Unternehmensleitung dies auch selbst so sehen. So gerät der Berater in eine schwierige psychologische Situation. Ein zu nachsichtiges Auftreten gegenüber der Unternehmensleitung gefährdet den Sanierungsprozess, ein zu rigoroser Hinweis auf das unternehmerische Versagen endet häufig im Mandatsverlust.

Diese Konfliktsituation lässt sich oftmals nicht wirklich befriedigend lösen. Hier den richtigen Zugang zu der Unternehmensleitung zu finden, wird dem Berater viele „schlaflose Nächte“ bereiten. Der Berater tut gut daran, sehr wachsam in Bezug auf etwaige Argumentationshilfen zu sein. Diese ergeben sich in der Regel nicht gleich zu Beginn der Sanierungsüberlegungen, sondern erst während deren Umsetzung. Das beste Beispiel hierfür sind die Forderungen der beteiligten Banken oder Großgläubiger, ihre Unterstützung von einem baldigen Wechsel der Unternehmensleitung oder einem Verkauf des Unternehmens abhängig zu machen.

Wenngleich einer solchen Forderung natürlich nicht von vorneherein durch den Berater Vorschub geleistet werden darf, kann diese jedoch genutzt werden, um bei der Unternehmensleitung einen Denkprozess in Gang zu setzen, den der Berater aktiv und damit gestaltend begleitet. Bei dieser Begleitung ist von zentraler Bedeutung auch die in Kap. 2 behandelte Frage: „Sanieren oder zerschlagen? – Weitermachen oder aufgeben?“. In dieser Phase kann und muss der Berater der Unternehmensleitung verdeutlichen, welche Konsequenzen mit einem Verbleiben in der bisherigen Leitungsposition verbunden sind. Dabei muss er, anders als bei seinem Bemühen um den Erhalt des Unternehmens, in erster Linie auf die Person der abzulösenden Unternehmensleitung und deren persönliche Interessenlage abstellen.

- **Hinweis** In Bezug auf seine eigene Verantwortung muss der Berater sich hinterfragen, ob er selbst genügend Kenntnisse für eine sachgerechte Krisenanalyse hat, bzw. seine Nähe zum Unternehmen bzw. zum Unternehmer ihm ein objektives Urteil ermöglicht. Gegebenenfalls muss er das Mandat niederlegen oder einen sachkundigen Dritten hinzuziehen.

1.5 Krisenfrüherkennung

1.5.1 Reaktionszeit

Krisensymptome werden vom Management in der Regel zu spät wahrgenommen, was dazu führt, dass adäquate und wirksame Maßnahmen zur Abwendung der Krise nicht getroffen werden können. Auch dies ist wieder eine typisch menschliche Verhaltensweise, denn es ist bekannt, dass Menschen auch in anderen Situationen viel zu spät, nämlich um „fünf nach zwölf“, handeln. Die durchschnittliche Krisenreaktionszeit liegt bei 20 Monaten. Mehr als 25 % der Unternehmen lassen rund 24 Monate verstreichen. Große Unternehmen reagieren grundsätzlich schneller auf Krisen, als mittelständische Unternehmen. Eine nachhaltige Unternehmenssanierung dauert durchschnittlich 12 bis 18 Monate. Diese Ergebnisse von Umfragen verdeutlichen, dass der Faktor „Zeit“ maßgeblich zu einer erfolgreichen Sanierung beiträgt. Je schneller die Reaktionszeit, desto größerer Handlungsspielraum für das Management, desto kürzer die Dauer der Sanierung.

1.5.2 Interne Krisenfrüherkennung

Selbst bei komplexen Krisenursachen wird man im Nachhinein die Ursachen und die dafür Verantwortlichen identifizieren können. Hätte man dieses Wissen schon von Beginn genutzt, so wäre es zu der einen oder anderen Unternehmenskrise erst gar nicht gekommen. Daraus leitet sich natürlich sehr schnell die Frage nach der Möglichkeit der Krisenfrüherkennung ab.

Dabei handelt es sich nicht nur um eine wissenschaftliche Diskussion, sondern um ein Bedürfnis aller internen und externen Beteiligten, dem sich auch der Gesetzgeber angenommen hat. Für die Aktiengesellschaft wird dies im „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“, KonTraG, bzw. in § 91 Abs. 2 AktG aufgegriffen. Danach wird dem Vorstand auferlegt, organisatorische Vorkehrungen und ein Überwachungssystem einzurichten, damit die den Fortbestand der Gesellschaft gefährdenden Entwicklungen früh erkannt werden können.

An dieser Stelle sollte vor Augen geführt werden, welche wechselseitigen Pflichten für Vorstand und Aufsichtsrat aus dieser Vorschrift erwachsen. Die §§ 90 f. AktG legen zunächst lediglich dem Vorstand Berichts-, Buchführungs- und Überwachungspflichten auf. Demnach muss der Vorstand in regelmäßigen Zeitabständen den Aufsichtsrat über die gegenwärtige und zukünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Unternehmung sowie wesentliche Einzelmaßnahmen informieren. Der Aufsichtsrat hat in diesem Zusammenhang gemäß § 111 AktG eine Überwachungs- und Beratungsfunktion.

Der deutsche Corporate Governance Kodex legt eine gemeinsame und enge Zusammenarbeit des Vorstands und Aufsichtsrats zum Wohle des Unternehmens auf. Vorstand und Aufsichtsrat haben die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung zu beachten. Damit korrespondiert mit der Berichtspflicht des Vorstandes gemäß § 90 AktG ebenfalls eine Einforderungs-, Plausibilisierungs- und Ergänzungspflicht des Aufsichtsrates. Das „Risikofrüherkennungssystem“ ist ein Instrument, das die Krisensituation rechtzeitig erkennen soll, um zielgerichtete Gegenmaßnahmen treffen zu können. Der Aufsichtsrat hat die Verpflichtung, darauf zu drängen, dass ein solches Überwachungssystem gemäß § 91 Abs. 2 AktG eingerichtet wird, er kann sich nicht in der Weise exkulpieren, indem er ausschließlich auf die Verpflichtung des Vorstands hinweist. Der Aufsichtsrat muss aktiv eine Berichtsdarstellung einfordern, um die Aufgaben eines ordentlichen und gewissenhaften Aufsichtsrats zu erfüllen. „Von dem organschaftlichen Vertreter wird erwartet, dass er sich über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft stets vergewissert. Hierzu gehört insbesondere die Prüfung der Überschuldung und der Zahlungsunfähigkeit. Er handelt daher fahrlässig, wenn er sich nicht rechtzeitig die erforderlichen Informationen und die für die Insolvenzantragspflicht erforderlichen Kenntnisse verschafft.“⁵ Der Aufsichtsrat „muss sich ein genaues Bild von der wirtschaftlichen Situation der Gesellschaft verschaffen und insbesondere in einer Krisensituation alle ihm nach §§ 90 Abs. 3, 111 Abs. 2 AktG zur Verfügung stehenden Erkenntnisquellen ausschöpfen“.⁶

Der Gesetzgeber selber hat grundsätzlich keine Ausführungen im Gesetz zum Begriff der „Krise“ statuiert. Es lässt sich aus keinem Gesetzestext entnehmen, wann rechtlich eine Krise vorliegt. Nicht zuletzt stellt sich deshalb die Frage, welche Indizien auf eine Krisensituation in einem Unternehmen hinweisen. Ein alarmierendes internes Krisenfrüherkennungszeichen sollte zweifelsfrei der hälftige Verlust des Stamm- bzw. Grundkapitals sein, § 49 Abs. 3 GmbHG; § 92 Abs. 1 AktG. Hier hat der Gesetzgeber die Einberufung einer Gesellschafter- bzw. Hauptversammlung vorgesehen, was in rechtlicher Hinsicht auf eine Krise des Unternehmens hinweisen soll.

Für einzelne Industriezweige wurden weitergehende Anforderungen gestellt. Der Banken- und Versicherungssektor unterliegt beispielsweise den von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) herausgegebenen Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Diese präzisieren ein umfassendes, angemessenes und wirksames Risikomanagement unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit, insbesondere die Festlegung von Strategien sowie die Einrichtung interner Kontrollverfahren.

Der Gesetzgeber setzt dabei sehr frühzeitig an. Als Teil des geforderten Risikomanagements wird insoweit auch die Festlegung der Unternehmenspolitik und damit die strategische Ausrichtung gesehen. Dieses Risikomanagementsystem setzt sich aus einem internen Überwachungssystem, aus einem Controlling und aus einem Frühwarnsystem

⁵ BGH v. 14.05.2007 – II ZR 48/06.

⁶ BGH v. 16.03.2009 – II ZR 280/07.

zusammen. Für den Bereich der Krisenfrüherkennung ist insbesondere der Teilaspekt der Frühwarnsysteme von Bedeutung. Mit diesen Frühwarnsystemen sollen unternehmensinterne Informationssysteme aufgebaut werden, die Risiken für das Unternehmen so rechtzeitig erkennen lassen, dass eine Risikoabwehr noch möglich ist.

Diesem Anspruch des Gesetzgebers wird allerdings in der Praxis oftmals nicht oder nur sehr eingeschränkt Rechnung getragen, denn die Unternehmen mussten erkennen, dass die Frühwarnsysteme sich nur eingeschränkt standardisieren lassen und auch nicht allein durch noch so tief durchdachte Kennzahlenanalysen als Standardsoftware zu beschaffen sind. Es sind vielmehr auch hier der Unternehmer und das Unternehmen gefragt, durch Offenheit, ein wachsames Auge für den Markt sowie intensive Kommunikation zwischen allen unternehmerischen Bereichen diese Frühwarnsysteme mit Leben zu füllen. Wer diese Grundprinzipien lebt und im Unternehmen umsetzt, hat damit schon fast automatisch das vom Gesetzgeber gewünschte Frühwarnsystem geschaffen.

Die Praxis zeigt allerdings sehr häufig, dass Unternehmer selbst erst auf ihre Ertragskrise und oftmals viel zu spät auf Liquiditätskrisen reagieren. Umso schlimmer ist dies dann, wenn der Unternehmer erst durch den testierten Jahresabschluss seines Wirtschaftsprüfers wachgerüttelt wird. In diesem Fall hat er die Entwicklung mindestens um zwölf bis achtzehn Monate „verschlafen“.

Aber nicht nur vom Unternehmer, sondern auch von Außenstehenden wird oftmals die Frage gestellt, wann und wie man eine sich bei dem Geschäftspartner entwickelnde Krisensituation erkennen kann. Auch hier gibt es kein standardisiertes Frühwarnsystem, das man z. B. als Softwarestandardpaket erwerben kann. Gefragt ist eine intensive Auseinandersetzung mit seinem Geschäftspartner, unter anderem in Hinsicht auf Zahlungs- und Bestellverhalten.

Die Verantwortung für die interne Krisenfrüherkennung tragen nicht nur, wie oben dargestellt, Vorstand und Aufsichtsrat oder die Geschäftsführung, sondern alle am Unternehmensprozess Beteiligten. So stellt es sich immer wieder als vorteilhaft heraus, wenn alle Mitarbeiter eines Unternehmens in ihrem jeweiligen Fachbereich sensibel für negative Entwicklungen sind und diese Wahrnehmungen kommuniziert und analysiert werden. Jeder muss aufgerufen sein, mitzutun. Neben der Sensibilität für solche Sachverhalte ist auch ein ausgeprägtes internes Kommunikationssystem erforderlich, damit die gewonnenen Informationen im Unternehmensprozess auch verarbeitet werden können und allen am Unternehmensprozess Beteiligten zur Verfügung stehen.

1.5.3 Externe Krisenfrüherkennung

Die Geschäftspartner werden oftmals zu Unrecht behaupten, von der existenzbedrohenden Unternehmenskrise überrascht worden zu sein. Naheliegende Anhaltspunkte, wie der nur schleppende Ausgleich offener Rechnungen, das Hinausverhandeln von Zahlungszielen oder aber die zurückgehende Nachfrage, stehen dabei zumeist am Ende der Geschäftsbeziehung. Wer sich nur hierauf verlässt, macht es sich zu einfach. Erforder-

lich ist insbesondere bei großen finanziellen Risiken oder starker Abhängigkeit von einem Geschäftspartner, sich intensiver mit diesem und dessen Umfeld auseinanderzusetzen. Spätestens wenn der Geschäftspartner in Insolvenz gegangen ist und der Insolvenzverwalter auf der Basis von Indizien Zahlungen zurückfordert, kommt der Unternehmer zu der Erkenntnis, dass er sich besser viel früher mit seinem Geschäftspartner beschäftigt hätte.

Oftmals werden aber auch hier, wie bei dem Krisenunternehmen selbst, nicht alle Informationsquellen genutzt. Dies galt in der Vergangenheit oftmals selbst für Profis im Geldgeschäft, wie etwa den Banken. Im Rahmen des Ratings (Basel II und III) sowie der Neuorganisation des Kreditgeschäfts (MAK) haben die Banken aus der Vergangenheit gelernt und stützen ihre Kreditentscheidung nicht nur auf die Vergangenheits-, sondern auch auf Gegenwarts- und Zukunftsdaten. So müssen der Bank neben dem Jahresabschluss auch Rentabilitäts- und Liquiditätsplanungen für mindestens die nächsten 24 Monate eingereicht und in regelmäßigen Abständen Soll-Ist-Vergleiche mit einer entsprechenden Abweichungsanalyse vorgelegt werden. So wurde aus der vergangenheitsorientierten Bestandsanalyse eine zukunftsorientierte Veränderungsanalyse.

Dennoch sind Banken, Factoringgesellschaften und Kreditversicherer immer wieder vom Kriseneintritt ihres Kunden überrascht. Dies steht vor allem damit in Zusammenhang, dass zwischen dem zuvor beschriebenen Anspruch und der Wirklichkeit eine große Lücke klafft. Vielfach werden die vorhandenen Informationsquellen von den Geschäftspartnern nicht ausreichend analysiert oder gerade bei mittelständischen Unternehmen gar nicht erst regelmäßig und mit Nachdruck eingefordert.

1.5.4 Praktische Handhabung der Früherkennung

Wie bereits an vielen Stellen oben dargelegt, gibt es kein Patentrezept für ein funktionierendes Krisenfrüherkennungssystem. Keine Software oder auch ein Standardprogramm sind in der Lage, eine vollumfängliche Krisenfrüherkennung zu gewährleisten.

So geht es in der Praxis nicht darum, genau das Programm installiert zu haben oder genau die Checklisten zu benutzen, sondern es geht darum, einen Prozess zu implementieren, der auf die verschiedensten Krisenhinweise reagiert.

Dieser allgemeine Hinweis lässt sich natürlich dahingehend konkretisieren, dass sämtliche Unternehmensbereiche immer wieder an einem Soll-Zustand zu messen sind. Dies betrifft nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie Umsatz oder Gewinn, sondern auch technische Vorgaben, wie Materialqualität oder Ausschussquote, genauso wie das Hineinhören in die Stimmung der Mitarbeiter des Außendienstes, der Kunden oder Lieferanten. Hier müssen an den entscheidenden wesentlichen Stellen Sensoren implementiert sein, die über ein funktionierendes Kommunikationssystem so miteinander verbunden sind, dass die im Unternehmen Verantwortlichen diese Informationen auch tatsächlich und zum richtigen Zeitpunkt erhalten. An ihnen liegt es dann, aus diesen Informationen notwendige Unternehmensentscheidungen abzuleiten.

Dies erfordert, dass die Unternehmensprozesse überhaupt dokumentiert sind, wie die verschiedenen Zertifizierungsverfahren, wie ISO 9001 und andere, dies vorschreiben. Die Gegenwart muss also wie die Vergangenheit dokumentiert sein und permanent mit der Zukunft/Zukunftsplanung verglichen werden. Die Prozesse müssen so miteinander verzahnt sein, dass Ursache-Wirkungs-Ketten entstehen. Gleichzeitig müssen Schwellenwerte definiert werden, die dann ein praktisches Handeln auslösen.

Zunächst stellen sich Grundfragen, die der Ausgangspunkt für weitere Überlegungen sind. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um Fragen über den Fortbestand des Unternehmens oder um Entscheidungen in Detailbereichen handelt. Die Beurteilungen und die Rolle der Beteiligten selbst sind dabei sehr vielfältig. Es gilt dabei einen Weg einzuschlagen, der letztendlich für die Mehrheit der Beteiligten selbst der günstigere ist. Der Erhalt des Unternehmens ist insbesondere für Gesellschafter oder Banken vor allem wegen der finanziellen Auswirkungen und Risiken der Handlungsalternativen nicht von übergeordneter Bedeutung. Die beteiligten Arbeitnehmer oder abhängige Lieferanten haben hingegen kein Interesse an der Zerschlagung.

Welcher Weg der zielführende ist, hängt davon ab, ob das Unternehmen sanierungsfähig ist. Grundsätzlich ist eine Sanierung immer dann vorteilhaft, wenn sie den an der Sanierung Beteiligten insgesamt einen Vorteil verspricht. Die Rede ist hier von einem sogenannten Sanierungsmehrwert. Wie der Sanierungsmehrwert gemessen wird, ist streitig. Die Betrachtung der finanziellen Bestandsgrößen reicht dabei nicht aus. Überlegungen über das Risiko und die Unternehmenstradition, regionale Strukturfragen etc. können für eine Sanierung sprechen, wenn auch die finanziellen Auswirkungen einer weiteren Finanzierung weniger vorteilhaft sind. Das Unternehmen ist sanierungsfähig, sofern das aufgezeigte Sanierungskonzept in operativer, zeitlicher und finanzieller Hinsicht verwirklicht werden kann. Sind alle Randbedingungen, dazu zählen insbesondere auch die Sanierungsmaßnahmen, umsetzbar, ist eine Sanierungsfähigkeit zu bejahen. Gleichzeitig ist sodann die Frage, ob das Unternehmen zerschlagen werden soll, mit „nein“ zu beantworten.

Für die Entscheidung „Sanieren oder zerschlagen?“ ist immer der Unternehmensinhaber verantwortlich. Die Aufgabe des Beraters ist es, die persönlichen Vor- und Nachteile der einzelnen Handlungsalternativen heraus zu arbeiten und zu gewichten. Relevant werden in diesem Zusammenhang auch Überlegungen zur Geschäftsführer- und Gesellschafterhaftung.

Die Frage, ob das Unternehmen fortgeführt wird, ist gleichzeitig Ausgangs- und Endpunkt der Sanierungsprüfung. Wichtig ist, dass die Konzeption und Umsetzung der Sanierung auf realitätsnahen Erwägungen beruhen.

Der Faktor Zeit ist für die Beurteilung von besonderer Bedeutung. Viele Überlegungen scheitern nicht nur an der fehlenden Liquidität, sondern auch an Zeitmangel. Zeitliche Grenzen werden bereits gesetzlich bei Kapitalgesellschaften gesetzt. Nach § 64 GmbHG bzw. § 92 AktG sind der Geschäftsführer oder der Vorstand dazu verpflichtet, binnen einer Maximalfrist von drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit,

und/oder der Überschuldung, einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu stellen. Eine Fristverlängerung ist nicht möglich. Können beispielsweise über Stundungsvereinbarungen oder Rangrücktrittserklärungen die Insolvenzreife nicht abgewendet werden, ist eine Sanierung ohne Insolvenzantrag nicht mehr möglich. In diesem Fall sollte man sich auf die verbleibenden Handlungsalternativen einer Sanierung im Insolvenzantragsverfahren oder im eröffneten Insolvenzverfahren konzentrieren. Ein in sich zusammenbrechender Absatzmarkt oder unerwartete Produktionsausfälle sind ausschlaggebend für eine Zerschlagung oder zumindest eine teilweise Liquidation des Unternehmens. Im Rahmen einer summarischen Prüfung sind die wesentlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Sanierung und deren fehlenden Umsetzungsmöglichkeiten im konkreten Fall zu prüfen.

Abb. 1.2 verdeutlicht, dass vor allem die Sanierungswege sehr vielfältig sind. Ist eine Zerschlagung des Unternehmens von Beginn an nicht festgesetzt, sind die verschiedenen Sanierungswege jeweils im Einzelnen zu prüfen. Erst wenn ein Weg aus operativen, zeitlichen oder finanziellen Gründen versperrt wird, sind die verbleibenden Möglichkeiten zu prüfen. Erst wenn das Unternehmen im Ganzen nicht erhalten werden kann, hat bei den Überlegungen Priorität zumindest den Unternehmenskern oder ggf. auch nur Teile des Unternehmens außerhalb und innerhalb des Insolvenzverfahrens zu retten.

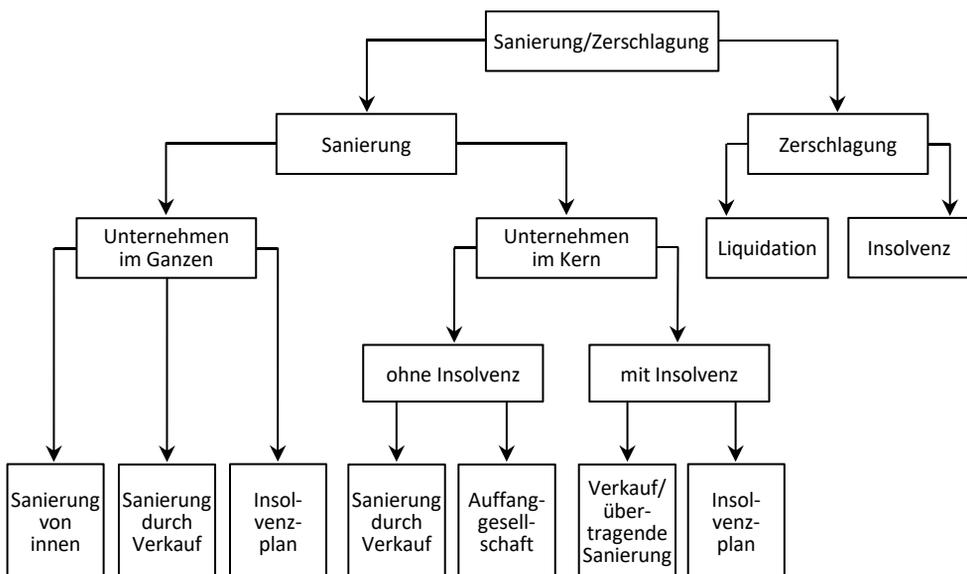


Abb. 1.2 Entscheidungsweg Sanierung/Zerschlagung