

Restart

Das Fachmagazin für Sanierung im Mittelstand

Nachhaltig sanieren:
**damit die Krise nicht zur
Dauerschleife wird!**



Fragen?

Anregungen?

Kritik?

Geben Sie uns gern Feedback!

Schreiben Sie uns:

■ consulting@abg-partner.de

03 Editorial

TITELTHEMA

04 Unternehmensfalle: Lässt sich nachhaltig sanieren?

INTERVIEW

08 Asset Deal versus Insolvenzplan

PRAXISREFERENZ

10 Rettung für in Not geratene Pflegeeinrichtung

PRAXISTIPP

12 Worauf es bei der Kommunikation in Sanierungsprozessen ankommt

INTERVIEW

14 Partner in der gerichtlichen Sanierung – der Generalbevollmächtigte

WISSEN

16 Corona-Rückzahlungen und Rezession:
Das können Sie bei Zahlungsschwierigkeiten tun

INTERVIEW

18 Was bedeutet eigentlich „sanierungsfähig“?

Ein reines Kratzen an der Oberfläche kann vielleicht zeitnahe Erfolge liefern, auf lange Sicht kommen die Probleme allerdings oft wie ein Bumerang zurück.



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

die Situation bleibt auch in den kommenden Monaten angespannt. Doch wo sich Schwierigkeiten und bisher unbekannte Aufgaben stellen, sind meist auch Lösungen nicht weit. Der Vorteil mittelständischer Unternehmen liegt dabei in ihrer Wandlungsfähigkeit; der Geschwindigkeit, mit der sie auch Krisen meistern. Genau das wollen wir mit dem aktuellen Restart zeigen. Veränderungen und Neuaufstellungen von Unternehmen müssen dabei allerdings nachhaltig geplant sein und tief genug in die Prozesse und Strukturen eintauchen. Ein reines Kratzen an der Oberfläche kann vielleicht zeitnahe Erfolge liefern, auf lange Sicht kommen die Probleme oft allerdings wie ein Boomerang zurück. Deshalb haben wir unseren Titelbeitrag dem Thema wiederholte Insolvenzen gewidmet – und welche Lehren sich für Sanierungen daraus ziehen lassen.

Schlägt ein Unternehmen einen neuen Weg ein, müssen alle Beteiligten überzeugt werden, diesen auch mitzugehen. Hier ist vor allem eine zündende Krisenkommunikation entscheidend. In ihrem Beitrag erklärt unsere Expertin, worauf es dabei ankommt. Weiterhin beschäftigen wir uns mit der teils prekären Finanzsituation, in die Unterneh-

men durch die gegenwärtige Wirtschaftslage und zusätzliche Belastungen wie die Rückzahlung von Coronahilfen rutschen. Daneben stellt unser Praxisbeispiel eine Seniorenpflegeeinrichtung vor, für die es eine Rettung fast wortwörtlich in letzter Sekunde gegeben hat.

Außerdem haben wir auch in diesem Heft wieder zahlreiche Experten und Expertinnen versammelt. Erfahren Sie in Interviews aus erster Hand mehr über Themen wie die Vorzüge eines Generalbevollmächtigten in der Sanierung. Oder zu Fragen wie: Was macht ein Unternehmen eigentlich sanierungsfähig? Welche Möglichkeiten bietet ein Insolvenzplan oder ein Asset Deal?

Ich hoffe, wir können Ihnen mit unserem aktuellen Magazin neben Lösungsansätzen auch Zuversicht vermitteln. Wenn Sie individuelle Fragen zu Sanierung, Finanzierung oder Firmentransaktionen haben, kontaktieren Sie uns gerne jederzeit.

S. Leopold

Mit Mut machenden Grüßen
Ihr Simon Leopold



Unternehmensfalle mehrfache Insolvenz: **Lässt sich nachhaltiger sanieren?**

Die aktuellen wirtschaftlichen und geopolitischen Rahmenbedingungen machen es vielen Firmen nicht leicht. Jedoch sind es in der Regel die internen Schwierigkeiten, die schließlich die Solvenz bedrohen. Eine Sanierung ist dann meist eine gute Basis für den weiteren Unternehmenserfolg. Doch selbst wenn die Neuaufstellung zunächst gelingt, kommt es in nicht wenigen Fällen später zu einer erneuten Insolvenz. Um solche Mehrfachinsolvenzen zu vermeiden, muss eine Sanierung bis tief in die Struktur und die Geschäftsprozesse eines Unternehmens vordringen.

Laut Daten des Statistischen Bundesamtes (Destatis) stieg die Zahl der beantragten Regelinsolvenzen in Deutschland im September 2023 um fast 20 Prozent gegenüber dem Vorjahresmonat.

Und die Fälle nehmen weiter zu: Der IWH-Insolvenztrend zeigt im Oktober sogar 44 Prozent mehr Insolvenzen als im Vorjahreszeitraum. Das IWH rechnet in den nächsten Monaten mit einem weiteren Anstieg.

Ein Grund: die weltweit schlechte Zahlungsmoral, unter anderem aufgrund von Kriegen sowie Preis- und Zinssteigerungen. Hinzu kommen die trübe Wirtschaftslage und der zunehmende Preis- und Verdrängungswettkampf in vielen Branchen angesichts der Digitalisierung sowie Energie- und Mobilitätswende.

Viele von Zahlungsschwierigkeiten betroffene Unternehmen sind dabei nicht zum ersten Mal insolvent. Regelmäßig kommt es auch zu Mehrfachinsolvenzen. Gründe dafür liegen sicherlich auch in den komplizierten externen Rahmen-

bedingungen – häufig aber in den Unternehmen selbst. An prominenten Beispielen wiederholter Insolvenzen mangelt es dabei nicht.

Von Warenkonzern bis Einzelhandel – bekannte Mehrfachinsolvenzen

Der Warenhauskonzern Galeria Karstadt Kaufhof musste Ende 2022 zum zweiten Mal Insolvenz anmelden. Kurz nach der Fusion von Karstadt und Kaufhof wurde Galeria 2020 erstmals insolvent. Die Liquiditätsprobleme kamen vorrangig durch coronabedingte Schließungen zustande. Ende Oktober 2022 war das Warenhaus dann erneut zahlungsunfähig und suchte Rettung in einem Schutzschirmverfahren. Auch die Bäckereikette Lila Bäcker musste zuletzt aufgrund gestiegener Kosten und der Zurückhaltung der Kunden zum zweiten Mal nach 2019 Insolvenz in Eigenverwaltung beantragen.

Besonders betroffen von der sinkenden Kaufkraft ist der Textileinzelhandel. Unter anderem die Modehersteller Gerry Weber und Zapata



SIMON LEOPOLD

Geschäftsführer
 ABG Consulting-Partner
 GmbH & Co. KG
 +49 351 437 55-48
 leopold@abg-partner.de
 abg-consulting.de

waren aufgrund dessen wiederholt zahlungsunfähig. Sowohl die Muttergesellschaft Gerry Weber International AG als auch die Gerry Weber Retail GmbH hatten im Jahr 2019 erstmals einen Insolvenzantrag gestellt. Beide gerieten 2023 nochmals in die Krise. Auch Modehändler Zapata musste nach seinem ersten Insolvenzverfahren 2016 aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen des Handels 2022 ein weiteres durchlaufen. Das Unternehmen war schließlich gezwungen, seinen Betrieb einzustellen.

Wie kommt es zu Mehrfachinsolvenzen?

Wie kann es sein, dass Unternehmen nach Aufhebung eines Insolvenzverfahrens kurze Zeit später wieder Insolvenz anmelden müssen? Hinter solchen Mehrfachinsolvenzen stecken zahlreiche Gründe: Teilweise reagieren Unternehmer zu spät auf eine Krise. Häufig wird dann zu oberflächlich erneuert sowie zu kurz geplant und gedacht. So wird meist zwar der Liquiditätsengpass behoben, doch das Grundproblem bleibt. Zudem halten viele Geschäftsführer an alten Geschäftsmodellen fest, die häufig im Rahmen der Sanierung nicht hinterfragt werden. Aber auch eine fehlende oder nicht gezielte Kommunikation neuer Ziele und Herangehensweisen – etwa an Führungskräfte oder Mitarbeiter –, ein mangelndes Controlling der Sanierungsmaßnahmen und nur sporadische Veränderungen führen zu einem halbherzigen Ergebnis. **Die Folge:** Die Sanierung ist nicht nachhaltig.

Die Stadien einer Unternehmenskrise: Der Ursprung sitzt tief

Doch wie kommt es zu der Einstellung, dass Krisen vor allem schnell und finanzwirtschaftlich überwunden werden müssen? Zum einen ist mit einer Insolvenz immer noch ein Stigma verbunden. Vielen Unternehmern ist eine Zahlungs- >>>



Einstellungen, die zu wiederholten Insolvenzen führen:

„Eine Krise muss schnell und möglichst unauffällig behoben werden.“

- // Nach der Insolvenz folgt das große Aufatmen ...
- // Nicht selten kommt es zum Rückfall in alte Gewohnheiten.
- // Die Neuausrichtung wird nur oberflächlich angegangen.

„Nach der Insolvenz wird das Unternehmen bestimmt wieder gute Umsätze machen.“

- // Erwartungen an künftige Umsätze werden oft zu hoch eingeschätzt.
- // Unternehmen können die Vorgaben später nicht erfüllen.

„Um die Zahlungsunfähigkeit zu überwinden, müssen doch nur die Finanzen optimiert werden.“

- // Es werden allein finanzwirtschaftliche Anpassungen vorgenommen.
- // Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen werden außer Acht gelassen.
- // Der Kern des Unternehmens – das Geschäftsmodell, die Struktur – bleibt unberührt.

unfähigkeit unangenehm und es wird vorgezogen, eine solche möglichst still und schnell über die Bühne zu bringen. Die Umsetzung leistungswirtschaftlicher Ansätze kann zwei bis drei Jahre dauern – was oft entsprechend als zu lang empfunden wird. Die lahrende Konjunktur, die Disruption in vielen Branchen und die Zurückhaltung der Banken können weitere Treiber von wiederholten Insolvenzen sein.



Generell lässt sich eine Unternehmenskrise, wie es auch der Deloitte Restructuring Report 2021 getan hat, in verschiedene Stadien unterteilen:

- I. Stakeholder-Krise
- II. Strategiekrise
- III. Produkt- und Absatzkrise
- IV. Ertragskrise
- V. Liquiditätskrise

Prinzipiell lassen sich die Krisenstadien als Faktoren der jeweiligen Unternehmens-Schieflage ansehen. Je niedriger dabei die Zahl des Stadiums, desto tiefer liegt die jeweilige Krisenursache im Kern des Unternehmens vergraben. Laut den Studienmachern werden Restrukturierungen oft zu früh beendet, sodass nur die akuten Auswirkungen der Krise, aber nicht ihre Ursachen beseitigt werden können: 83 Prozent der Befragten meinen, dass in den meisten Restrukturierungen die Liquiditätskrise behoben werden kann, 66 Prozent sehen auch gute Chancen für die Beseitigung der Ertragskrise. In vielen Fällen werden allerdings die Stakeholder-, Strategie-, Produkt- und Absatzprobleme vernachlässigt oder gar nicht angesprochen.

Für einen nachhaltigen Sanierungserfolg ist daher wichtig, alle Krisenstadien – und damit Ursachen – zu bedenken. Sanierungen müssen tiefer ansetzen und nicht nur finanzielle Konzepte in den Vordergrund stellen. Nachhaltig ist eine Sanierung nur dann, wenn außerdem betriebs- und leistungswirtschaftliche Themen auf den Prüfstand kommen. Die Schwierigkeit liegt teils auch im schleichenden Entstehen einer Krise. Wo sich die Auswirkungen einer Ertrags- und Liquiditätskrise schlicht nicht mehr ignorieren oder übersehen lassen, manifestieren sich die Probleme im Rahmen der Strategie- und Stake-

holder-Krise erst mit der Zeit und dann meist in Form der anderen Krisenphasen. Deshalb fällt es Unternehmern oft schwer, zu erkennen, wo die eigentlichen Anfänge der Talfahrt lagen; und was entsprechend angegangen werden muss.

Ende der Insolvenz ≠ Ende der Restrukturierung

Aber auch wenn finanz- UND leistungswirtschaftliche Maßnahmen ausgearbeitet werden, fängt nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens die eigentliche Arbeit erst an: die kontinuierliche Umsetzung. Hier passiert es oft, dass Unternehmer erst einmal durchatmen und schnell wieder in alte Muster verfallen. Stattdessen müssen die geplanten Maßnahmen zeitnah im Unternehmen kommuniziert und umgesetzt werden. Denn: Die Krisengefahr ist nach der Insolvenz nicht abgewendet, die Sanierung noch nicht beendet. Im Gegenteil. Nachhaltiger Erfolg kommt durch die konsequente Überwachung, Weiterentwicklung und Umsetzung der erarbeiteten Konzepte. So werden sowohl akute Liquiditätsprobleme behoben als auch tiefgreifendere unternehmensinterne Strategien optimiert und der Betrieb für die Zukunft gerüstet.

Erfolgsfaktoren einer strategischen Unternehmenssanierung

Eine nachhaltige Unternehmenssanierung sollte also in den Kern des Betriebs eindringen und dessen Strategie hinterfragen. Alle Geschäftsbausteine müssen geprüft und gegebenenfalls angegangen werden, damit die Sanierung nicht nur oberflächlich passiert. Dazu sollte die Sanierung früh angepackt, eine Krise zeitnah eingestanden werden. So können Unternehmen alle Betroffenen rechtzeitig informieren, sich mit ihnen über das weitere Vorgehen abstimmen und professionelle Partner ins Boot holen.

Dabei sollte die Situation offen und realistisch betrachtet werden. Ursachen und Rahmenbedingungen zu benennen, Versäumnisse einzugestehen und eingeleitete Maßnahmen transparent darzustellen sind wichtige Schritte im Insolvenzverfahren. So können die Glaubwürdigkeit der Umsetzung und das Vertrauen der Beteiligten gewährleistet werden. Zudem sollten anfangs Stärken- und Schwächenanalysen sowie Branchen- und Marktanalysen durchgeführt werden, um klare Ziele und präzise Sanierungsmaßnahmen festlegen zu können.

Die fünf Stadien der Unternehmenskrise und ihre Indikatoren

- I. Stakeholder-Krise: Konflikte zwischen Stakeholdern, überholtes Leitbild, Abnahme der Leistungsbereitschaft
- II. Strategiekrise: Gefährdung langfristiger Erfolgsfaktoren, mangelhafte strategische Ausrichtung, keine Innovationen
- III. Produkt- und Absatzkrise: dauerhafter Rückgang der Nachfrage, unzureichendes Marketing- und Vertriebskonzept, Qualitätsprobleme
- IV. Ertragskrise: deutliche Gewinnrückgänge, Preis- und Nachfragerückgang, Kostensteigerungen
- V. Liquiditätskrise: unausgeglichene Finanzierungsstruktur, fehlende Übereinstimmung zwischen Geschäftsmodell und Eigenkapital-situation

Gründe für Mehrfachinsolvenzen

- // Zu späte Reaktion auf eine Krise
- // Sanierung zu oberflächlich und zu kurz
- // Geschäftsmodelle werden bei der Sanierung nicht hinterfragt
- // Erwartungen an künftige Umsätze sind zu hoch
- // Nur der Liquiditätsengpass wird behoben, das Grundproblem bleibt
- // Betriebs- und leistungswirtschaftliche Themen werden nicht geprüft
- // Geplante Maßnahmen werden zu spät kommuniziert und umgesetzt
- // Mangelndes Controlling der Sanierungsmaßnahmen
- // Rückfall in alte Gewohnheiten
- // Transparente Kommunikation fehlt oder wird nicht gezielt eingesetzt
- // Unternehmer verwechseln das Ende der Insolvenz mit dem Ende der Sanierung

Schritte gegen Mehrfachinsolvenzen

1. Istzustand anhand verlässlicher Daten ermitteln
2. Erreichbare Ziele formulieren
3. Sanierungserfahrene Partner einbinden
4. Ausreichend Liquidität für den Neustart beschaffen
5. Notwendige leistungs- und finanzwirtschaftliche Anpassungen eruieren
6. Gesamte Geschäftsbasis hinterfragen
7. Geplante Sanierungsmaßnahmen konsequent und nachhaltig umsetzen
8. Markt und Wettbewerbsumfeld im Blick behalten
9. Strenges Controlling, erarbeitete Maßnahmen gegebenenfalls nachjustieren

Leistungs- versus finanzwirtschaftliche Sanierung

Leistungswirtschaftliche Maßnahmen zur Strukturverbesserung des Unternehmens in der Führung, Produktion, Lagerhaltung, Logistik sowie im Personal, in der Entwicklung, im Controlling, Einkauf, Marketing und Vertriebsnetz:

- // Optimieren von Strukturen und Prozessen im Unternehmen
- // Kündigen oder Gestalten unrentabler Verträge
- // Überprüfen der Kalkulationen von Produkten/Dienstleistungen
- // Optimierung der Einkaufskonditionen
- // Optimierung der Lagerhaltung
- // Verbessern der Produktionsqualität
- // Überprüfung der Preis- und Zahlungskonditionen
- // Implementierung von Controllinginstrumenten
- // Anpassungen/Weiterentwicklung in der Öffentlichkeitsarbeit
- // Überprüfen der Vertriebswege, ggf. Weiterentwicklung
- // Motivation der Belegschaft, interne Kommunikation
- // Optimieren von Zusammenarbeit der Bereiche, z. B. Marketing und Vertrieb, Produktion und Logistik, Qualitätsmanagement

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung und Optimierung der Kapitalstruktur:

- // Kapitalerhöhungen durch Gesellschafter
- // Stundungen oder Verzichte von Gläubigern
- // Umwandlungen von Forderungen in Eigenkapital
- // Aufnahme von (Risiko-)Kapital



Asset Deal versus Insolvenzplan – wie sanieren in der Krise?

In Krisenzeiten den richtigen Weg für das eigene Unternehmen zu finden, ist oft gar nicht so einfach. Eine Insolvenz erscheint im ersten Moment sicher beunruhigend, bei genauerem Hinsehen wird jedoch das Potenzial einer Sanierung deutlich. Wir haben mit Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht André Rombach von der Kanzlei ROMBACH Rechtsanwälte Insolvenzverwalter über zwei mögliche Wege der Neuaufstellung gesprochen: den Asset Deal und die Sanierung per Insolvenzplan.

Herr Rombach, können Sie kurz erklären, was ein Asset Deal ist?

Ja, natürlich. Bei einem Asset Deal handelt es sich um eine sogenannte übertragende Sanierung. Hierbei werden alle wesentlichen Gegenstände wie Fahrzeuge, Maschinen, Immobilien und Grundstücke des insolventen Unternehmens gegen Zahlung eines Kaufpreises auf eine neue Gesellschaft übertragen, also verkauft. Der Käufer erwirbt die Vermögensgegenstände lastenfrei, das heißt, jegliche Verbindlichkeiten bleiben im insolventen

Unternehmen. Die Gegenstände sind

nicht mit Rechten von Dritten behaftet, sondern stehen in vollem Eigentum des Käufers. Die ursprüngliche Gesellschaft wird demnach nicht erhalten. Ein Asset Deal wird meist dann angewendet, wenn ein Investor nur Interesse an den Vermögensgegenständen des insolventen Unternehmens hat. Unsicher ist bei einer übertragenden Sanierung allerdings oft, ob bestehende Kundenbeziehungen mit auf die neue Gesellschaft übergehen und bisherige Geschäftspartner einer Vertragsübernahme zustimmen. Hier sollte der Käufer selbst proaktiv auf die Kunden zugehen und den Dialog aufrechterhalten. Ein Asset Deal erfolgt in der Regel durch den Insolvenzverwalter.

Und wie sieht es bei einer Insolvenzplanlösung aus?

Mit dem Insolvenzplan ist eine Art „Gesamtgläubigervergleich“ gemeint. Durch einen Insolvenzplan soll

sichergestellt werden, dass die insolvente Gesellschaft erhalten bleibt und die Gläubiger bestmöglich befriedigt werden. Er beinhaltet verschiedene Lösungen: die Liquidation der Gesellschaft, die Übertragung derselben mittels Asset Deal und die Sanierung durch den Insolvenzplan selbst. Letzteres kommt dabei unter anderem in Betracht, wenn die Geschäftsleitung das Unternehmen sanieren will. Dies geschieht oftmals in der Eigenverwaltung, da die Geschäftsleitung hier handlungsfähig bleibt und besonders am Erhalt des Betriebs unter ihrer Führung interessiert ist. Denn bei einer Sanierung mittels Insolvenzplan soll die Gesellschaft erhalten und die Verträge sollen bestehen bleiben.

Zudem ist eine Insolvenzplansanierung dann sinnvoll, wenn das insolvente Unternehmen Eigentümer und Inhaber von Rechten und Konzessionen ist, die nicht übertragbar, aber wichtig für den Erhalt des Geschäftsbetriebs sind. Eine Insolvenzplan-



lösung ist meist auch dann günstig, wenn Arbeitnehmer bei einer Übertragung nicht wechseln würden.

Wie stellt ein Unternehmen fest, welche Lösung die beste ist?

Durch die Vergleichsrechnung. Liegt ein Kaufpreis für einen Asset Deal vor, stellt das Unternehmen die Sanierungslösung per Insolvenzplan diesem gegenüber. Bekommen die Gläubiger beim Asset Deal beispielsweise eine Quote von 20 Prozent auf ihre angemeldeten und festgestellten Forderungen und 25 Prozent mit der Insolvenzplansanierung, ist Letzteres natürlich das günstigere Szenario; die Gläubiger sind bessergestellt. Um beide Sanierungslösungen im Blick zu behalten, sollten Firmen – und müssen auch teilweise – das sogenannte Dual-Track-Verfahren anwenden. Insolvente Unternehmen planen hiermit sowohl den Asset Deal als auch die Insolvenzplanlösung. Sie fahren in der Neuaufstellung damit immer zweigleisig. Das hilft dabei, festzustellen, welche Sanierung besser ist. Der Vorteil dabei ist, dass die Gläubiger davon überzeugt werden, dass die für sie günstigste Lösung gesucht und das Verfahren objektiv gestaltet wird.

Welche Lösung ist Ihrer Meinung nach die bessere?

Eine bevorzugte Lösung gibt es nicht. Die Frage, ob ein Asset Deal oder eine Insolvenzplansanierung zustande kommt, muss immer fallspezifisch analysiert werden. Beide Verfahren haben ihre Vorteile, bergen aber auch Risiken. Wichtig ist immer: Wenn eine krisenhafte Situation erkannt wird, sollte so früh wie möglich gehandelt werden. Je eher die Krisensituation angenommen wird, desto mehr Handlungsmöglichkeiten bleiben den Betroffenen. So lässt sich im Vorfeld beispielsweise mit den Gläubigern sprechen. Im Hinblick auf eine mögliche Insolvenz sind diese hier und da bereit, auf einen Teil ihrer Forderungen zu verzichten, weil sie vielleicht den Kunden nicht verlieren wollen.

Können Sie anhand eines Beispiels die Insolvenzplansanierung näher erläutern?

Nun, ich war kürzlich am Verfahren der Landwirtschaftlichen Erzeugung und Vermarktung „Zu den Gleichbergen“ Römhild eG – auch LEV Römhild eG – in Thüringen beteiligt. Die Genossenschaft betreibt Markt-, Frucht- und Futterbau sowie Milchviehhaltung und Direktvermarktung. Die LEV Römhild

eG kam in wirtschaftliche Schwierigkeiten, da Verhandlungen über eine Weiterfinanzierung gescheitert waren. Aufgrund der auslaufenden Finanzierungsverträge war das Unternehmen drohend zahlungsunfähig. Um es zu erhalten, war nur eine Sanierung per Insolvenzplan möglich.

Warum kam nur eine Insolvenzplanlösung in Betracht?

Weil sämtliche Pachtverträge auf die Genossenschaft abgeschlossen wurden. Viele Verpächter hätten bei einer übertragenden Sanierung der neuen Gesellschaft keinen Pachtvertrag angeboten beziehungsweise der Übernahme der bestehenden Pachtverträge nicht zugestimmt. Daher war von entscheidender Bedeutung, dass die Genossenschaft im Ganzen erhalten werden musste, damit die Pachtverträge fortbestehen. Darüber hinaus hatte die LEV Römhild eG erhebliche Fördermittel erhalten. Durch den Insolvenzplan konnte sichergestellt werden, dass diese nicht widerrufen werden: Der Förderzweck blieb durch den Erhalt der Genossenschaft bestehen. Hierdurch ließ sich die Insolvenzquote für die Gläubiger von 30 Prozent auf etwa 60 Prozent erhöhen.

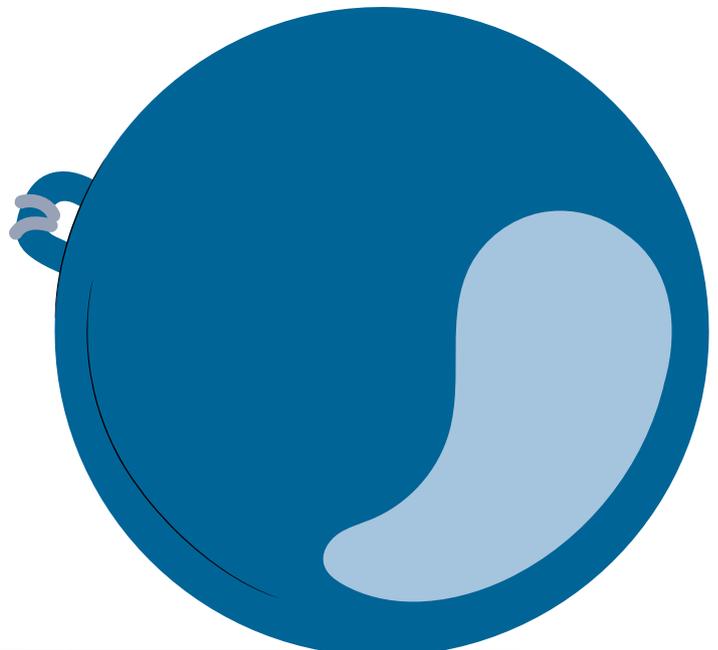


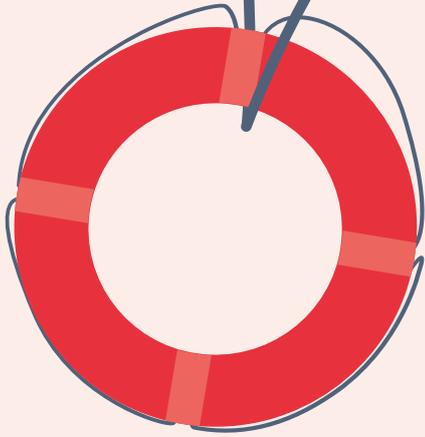
ANDRÉ ROMBACH (LL. M.)

Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Insolvenz- und Sanierungsrecht
ROMBACH Rechtsanwälte Insolvenzverwalter

+49 361 730650

a.rombach@rombach-rechtsanwaelte.de
rombach-rechtsanwaelte.de





Rettung für in Not geratene Pflegeeinrichtung

Die Krise in der Pflegebranche dauert an. Auch die Seniorenpflegeeinrichtung Haus Kyritz in Berlin stand kürzlich vor dem Aus. Durch eine gemeinschaftliche Anstrengung von Verwaltung und Sanierungsexperten sowie die Unterstützung eines Investors konnte die Einrichtung jedoch gerettet werden. In unserem Praxisbericht erfahren Sie mehr über den Fall.

Das Haus Kyritz ist eine vollstationäre Seniorenpflegeeinrichtung in Berlin-Hellersdorf. Rund 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen hier für eine umfassende und bedarfsgerechte Pflege, in deren Mittelpunkt das Wohlbefinden der mehr als 160 Bewohnerinnen und Bewohner steht. Für eine abwechslungsreiche und individuelle Alltagsgestaltung sorgen dabei Angebote für Geselligkeit sowie Gedächtnis- und Bewegungstrainings. Hinzu kommen Ausflüge, regelmäßige Feste und Generationentreffen. Die Mahlzeiten werden frisch im Haus zubereitet und thematisch gestaltete Bäder sorgen für Entspannung. Eine weitere Besonderheit des Hauses: Bewohner mit demenziellen Erkrankungen werden nach dem Domus-Prinzip betreut und gepflegt. Ihre Wohnbereiche sind beispielsweise mit spezieller Lichtgestaltung und Tastwänden ausgestattet.

Liquiditäts- und Führungskrise abgewendet

Die Fortführung der Einrichtung stand im Mai dieses Jahres jedoch auf der Kippe: Durch den unerwarteten Tod des ehemaligen Geschäftsführers und aufgrund fortdauernder operativer Verluste war sie in eine Führungs- und Liquiditätskrise geraten.

Die zuständigen Behörden hatten allerdings schnell reagiert. Sie schufen die Voraussetzungen für eine Notfallgeschäftsführung, die Simon Leopold von ABG Consulting-Partner kurzfristig übernahm. Dadurch konnte der erforderliche Antrag auf eine gerichtliche Sanierung gestellt werden. Das zuständige Amtsgericht Charlottenburg gab diesem statt und bestellte Rechtsanwalt Christian Otto von der Kanzlei hww zum damals noch vorläufigen Insolvenzverwalter. In der Folge arbeiteten die Sanierungsexperten mit Hochdruck am Erhalt der Einrichtung und der dazugehörigen Arbeitsplätze. Mit Erfolg: Der Geschäftsbetrieb konnte reibungslos fortgeführt werden und die Gehälter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden durch das vorfinanzierte Insolvenzgeld abgesichert. Der Alltag der Bewohner wurde durch das Verfahren nicht beeinträchtigt.

Die angestrebte langfristige Sanierungslösung brachte schließlich ein strukturierter Investorenprozess durch Simon Leopold und sein Team. Angesichts der komplexen Umstände in der Branche und der Gesamtwirtschaft stellte sich dieser als nicht einfach heraus. Es gab dennoch eine Reihe von Gesprächen mit potenziellen Interessenten. Der spätere Investor

Pflegewerk hatte dabei das überzeugendste Fortführungskonzept für das Haus Kyritz vorgelegt. Dadurch konnte bereits mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens die Lösung für die Einrichtung von Insolvenzverwalter Christian Otto bekannt gegeben und umgesetzt werden. Dank des Engagements der Pflegewerk-Gruppe behielten alle Bewohner ihr Zuhause und alle Beschäftigten ihren Arbeitsplatz. Für das Haus Kyritz gibt es wieder eine langfristige Perspektive.



SIMON LEOPOLD

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG

+49 351 437 55-48
leopold@abg-partner.de
abg-consulting.de

Interview

Transparenz und Kooperation als Erfolgsrezept

Rechtsanwalt Christian Otto war Insolvenzverwalter im Verfahren Haus Kyritz. Im Interview erklärt er, wo hier die besonderen Schwierigkeiten und Lösungen lagen. Und er gibt eine generelle Einschätzung zu Insolvenzen in der Pflege.



Was war aus Ihrer Sicht die besondere Schwierigkeit am Fall Haus Kyritz?

Es gab hier einige Hürden zu überwinden. So war die Informationslage durch den Tod des ehemaligen Geschäftsführers, den fehlenden Einrichtungsleiter und eine mangelhafte Vertragsdokumentation sehr schwierig. Hinzu kam eine Immobilie, die durch ein insolvenzbedingtes Heimfallrecht jederzeit vom Land Berlin hätte zurückgefordert werden konnte. Weiterhin war es durch einen massiven Sanierungsrückstau schwierig, einem Investor den Einstieg attraktiv zu machen. Aufgrund verschiedener Mängel war durch einen bereits seit Längerem angeordneten Belegungsstopp nur noch ein Drittel der Betten belegt.

Wie sind Sie an die Neuaufstellung herangegangen?

Wir haben für eine schnelle Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes und die Sicherung der Beschäftigtengehälter gesorgt, um die Loyalität der Belegschaft zu erhalten. Ein weiterer wichtiger Punkt war eine volle Transparenz. Es gab mehrere Betriebsversammlungen und Infoveranstaltungen, um die Mitarbeiter, Bewohner und Angehörigen auf dem Laufenden zu halten. Außerdem haben wir wöchent-

liche Videocalls mit den öffentlichen Beteiligten durchgeführt – teilweise in Runden mit 15 Personen. Wir haben einen neuen Heimleiter eingesetzt sowie weitere organisatorische Mängel abgestellt und konnten hierdurch kurzfristig den Belegungsstopp der Heimaufsicht beenden. Zudem haben wir rund 100 Investoren angesprochen, um einen geeigneten Übernehmer zu finden.

Haus Kyritz ist gerettet, doch wie steht es um den Pflegebereich generell?

Zu den großen Stolpersteinen der Branche gehört der Mangel an qualifizierten Pflegefachkräften. Hinzu kommt die schwierige Finanzlage der Einrichtungen, die durch komplexe Budgetverhandlungen und ambitionierte Preiskalkulationen der Pflegekassen belastet wird. Außerdem gibt es mittlerweile nur noch wenige geeignete Immobilien für die Intensivpflege. Bestandsimmobilien weisen oft einen hohen Sanierungsrückstau auf. Um den zu beseitigen, haben die Betreiber zu geringe Eigenkapitalreserven. Zugespitzt wird die Situation dadurch, dass ab 2038 strengere Standards für Intensivpflegeeinrichtungen gelten werden. Ohne politische Gegenmaßnahmen werden künftig viele Einrichtungen schließen müssen.

Wie kann eine gerichtliche Sanierung den nötigen Wandel unterstützen?

Einerseits lassen sich die Einrichtungen finanzwirtschaftlich restrukturieren. Statt für den Kapitaldienst kann die Liquidität dann für die Modernisierung der Immobilien genutzt werden. Daneben hilft eine Insolvenz bei der Nejustierung des Personalbestandes. Damit kann ein ausgewogeneres und bedarfsorientiertes Verhältnis von zu Pflegenden und qualifizierten Pflegekräften erreicht werden. Zudem ist durch den Verfahrensdruck die Kompromissbereitschaft bei den öffentlichen Beteiligten hoch.



CHRISTIAN OTTO

Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht Kanzlei hww

+49 302 064 370

c.otto@hww.eu

hww.eu

Tipps aus der Praxis: Worauf es bei der Kommunikation in Sanierungsprozessen ankommt



ILKA STIEGLER

Geschäftsführerin,
ABG Marketing GmbH
+49 351 43755 11
stiegler@abg-partner.de
abg-marketing.de

Die Themen Sanierung und vor allem Insolvenz sind für viele Mittelständler immer noch mit dem Gefühl des Scheiterns verbunden. Daher besteht die Strategie oft darin, sich möglichst nicht dazu zu äußern: „Hoffentlich hängt niemand die Sache in der Öffentlichkeit an die große Glocke.“ – Das funktioniert meist nicht gut. Gerade wenn zahlreiche Arbeitsplätze betroffen sind oder ein Unternehmen

für eine Region bedeutend ist, bleibt eine Krise nicht lange unbemerkt. Und wenn das Thema rein durch Hörensagen in die Presse gelangt ist, hat ein Unternehmen kaum noch Gelegenheit, die Debatte in sachliche Bahnen zu lenken. Gerüchten, einseitigen Darstellungen und Schuldzuweisungen ist ohne professionelle Krisenkommunikation Tür und Tor geöffnet.

Eine ungesteuerte Berichterstattung ist dabei nicht nur ein Ärgernis. Oft kann sie die Schiefelage eines Unternehmens noch vertiefen. Beispielsweise wenn zentrale Kunden oder Lieferanten sich aufgrund von Medienberichten vom Unternehmen abwenden. Oder: Wenn Mitarbeiter zuerst aus der Presse von der Krise ihres Betriebs erfahren und frustriert ihre Loyalität aufkündigen. Auch wer

nichts sagt, sagt damit schließlich etwas aus. Deshalb sollte Kommunikation gerade in der Krise strategisch und strukturiert angegangen werden.

Krisenkommunikation zeigt Handlungsfähigkeit

Insolvenzen oder Restrukturierungen sind komplexe Situationen, keine Frage. Aber jede Krise birgt immer auch Gelegenheiten zur Neuausrichtung. Eine angemessene Kommunikation ist die Basis dafür, diese Chancen optimal zu nutzen. Sie signalisiert allen Beteiligten Kompetenz, Entschlossenheit und Handlungsbereitschaft. Doch was muss konkret getan werden, um sich das Vertrauen von Mitarbeitern, Geschäftspartnern und der Öffentlichkeit zu sichern?



Diese sieben Praxis- tipps helfen weiter:

1. In time sein

Auch wenn die Situation angespannt und von Stress geprägt ist: immer auf das richtige Timing achten! Das heißt vor allem, nicht voreilig oder unvorbereitet kommunizieren. Sonst steigt die Gefahr ungenauer Informationen oder ungünstiger Formulierungen, die vielleicht für Irritation sorgen und später revidiert werden müssen. Wer von Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit als verlässliche Quelle wahrgenommen werden möchte, kommuniziert zeitnah, aber gut vorbereitet.

2. Zuerst nach innen kommunizieren

Damit eine Restrukturierung in der Insolvenz – oder auch außerhalb – erfolgreich gemeistert werden kann, müssen die wesentlichen Beteiligten zum Unternehmen stehen. Dabei braucht es aber nicht nur das Vertrauen der Partner und Kunden – gera-

de die Loyalität der Belegschaft ist eklatant wichtig. Deshalb sollte immer zuerst die interne Information erfolgen, bevor extern, etwa an die Presse oder Geschäftspartner, kommuniziert wird. So wird den Mitarbeitern die nötige Wertschätzung entgegengebracht – entscheidend dafür, dass sie weiter hinter dem Unternehmen stehen. Außerdem lassen sich so die Informationen verbreiten, auf die es ankommt. Gerüchten und Stimmungsmache kann besser vorgebeugt werden.

3. Mit einer Stimme sprechen

Bevor ein Unternehmen kommuniziert, muss zweierlei klar sein: Was ist die Kernbotschaft und wer genau äußert sich dazu? Im Idealfall kommuniziert nur eine Person gebündelt nach innen und außen, in der Regel ist das die Geschäftsleitung. Wird zum Beispiel aufgrund der Unternehmensgröße durch unterschiedliche Stellen kommuniziert, ist eine interne Abstimmung vor Veröffentlichung unerlässlich. Nach Möglichkeit wird das durch ein festes Team koordiniert. Dieses stimmt auch ab, wie viel an Informationen herausgegeben und welcher Ton angeschlagen wird. Mit widersprüchlichen Aussagen oder einer uneinheitlichen Sprache riskiert das Unternehmen seine Glaubwürdigkeit und kann zusätzlichen Schaden nehmen.

4. Bei den Fakten bleiben

Es klingt trivial und ist es doch gerade in angespannten Zeiten oft nicht. Aber: Authentizität und Faktizität sind unerlässlich für wirksame Krisenkommunikation. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens hängt von Sachlichkeit und belegbaren Informationen ab. Das verringert die Angriffsfläche für Kritik, Interpretationsspielräume und Schuldzuweisungen. Deshalb in Statements, Social-Media-Beiträgen oder Pressemitteilungen auf klare Fakten berufen

und eine sachlich-nüchterne Kommunikation betreiben. Gerade in einer schwierigen Lage sind lösungsorientiertes Denken, Sprechen und Handeln essenzielle und vertrauensbildende Maßnahmen.

5. Die Empfänger im Blick behalten

Auf angemessene Empathie sollten Unternehmen trotz aller Sachlichkeit nicht verzichten. Für mehr Anschaulichkeit von Mitarbeiterinformationen oder Pressemeldungen und dadurch mehr Anteilnahme bei den Empfängern sorgen Alltagsvergleiche, praktische Beispiele, bildhafte Sprache oder Metaphern. Doch Vorsicht: Krisenkommunikation darf nicht in Floskeln und Phrasen enden. Das kann die Glaubwürdigkeit kosten und Missverständnisse erzeugen.

6. Gut verständlich sein

Fachbegriffe zeugen sicherlich von umfangreichen und spezifischen Kenntnissen. In der Expertenkommunikation sind sie deshalb sinnvoll; in der Krise aber nicht selten irreführend und unangebracht – Stichworte: „Schwammigkeit“ und „Verschleierung“. Stattdessen muss die Kommunikation einfach und für alle zugänglich gestaltet werden. Die gewählte Sprache sollte komplexe Zusammenhänge verständlich machen und ohne komplizierte Begriffe auskommen.

7. Am Ball bleiben

Regelmäßige Updates sind in Sachen Krisenkommunikation ebenfalls wichtig. Die Betroffenen wollen auf dem Laufenden bleiben. Wer erreichbar ist und konsequent informiert, wird eher als engagiert, ernsthaft und „Herr der Lage“ wahrgenommen. Fehlt es intern an Kapazitäten oder Erfahrung, bieten Experten für interne Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit Unterstützung.

Partner in der gerichtlichen Sanierung – der Generalbevollmächtigte

Rechtsanwalt Stefan Ettelt hat mit seinem Team von der Kanzlei Kulitzscher & Ettelt bereits über 250 Insolvenzverfahren begleitet. Seit Einführung des erleichterten Insolvenzrechts 2012 konzentrieren sich die Expertinnen und Experten dabei auf Eigenverwaltungsverfahren. Hier übernimmt der Rechtsanwalt regelmäßig das Amt des Generalbevollmächtigten. Im Interview erklärt er, welche Aufgaben er dabei erfüllt und welchen Nutzen Unternehmen in der Sanierung daraus ziehen können.



Herr Ettelt, könnten Sie zunächst kurz erklären, was ein Generalbevollmächtigter überhaupt ist?

Sehr gern. Ein Generalbevollmächtigter ist in der Regel ein Rechtsanwalt, der von einem Unternehmen die Vollmacht erhält, es in der Krise und Sanierung umfassend zu vertreten. Die Möglichkeit einer Generalvollmacht über ein Unternehmen stammt ursprünglich aus dem Handelsgesetzbuch, wurde aber auch in die Sanierungs- und Insolvenzordnung übernommen. Die Praxis hatte erkannt, dass dies auch für Fälle wie die gerichtliche Sanierung in Eigenverwaltung ein passendes Werkzeug ist.

Was sind die Aufgaben und Kompetenzen eines Generalbevollmächtigten, wo liegen seine Grenzen?

Der Experte hat mit der Generalhandlungsvollmacht, wie der Name schon sagt, sehr umfassende Kompetenzen. Diese reichen von der Vertretung des Unternehmens vor Gericht über die Einstellung und Entlassung von Personal bis hin zur Erteilung von Prokura und dem Verkauf von Grundstücken oder des gesamten Unternehmens. Das ist weitreichend, aber auch nötig, damit die Unabhängigkeit und Handlungsfähigkeit im ge-

richtlichen Sanierungsverfahren sichergestellt ist. Grenzen liegen da, wo die Befugnisse missbräuchlich eingesetzt werden könnten, etwa Handeln im Eigeninteresse oder entgegen der Insolvenzordnung. In so einem Fall ist die Vollmacht sehr schnell wieder entziehbar.

Wann sollte ein Generalbevollmächtigter in einer gerichtlichen Sanierung eingesetzt werden?

Die Einsetzung eines Generalbevollmächtigten eignet sich nur in der Eigenverwaltung. Hier wird er aber von der Insolvenzordnung im Prinzip sogar vorgeschrieben. Denn, will sich ein Unternehmen im gerichtlichen Verfahren selbst vertreten und verwalten, braucht es laut Gesetzgeber insolvenzrechtliche Kompetenz. Über diese verfügt der Geschäftsführer in der Regel nicht. Er hat kaufmännische und operative Expertise, ja, aber kein insolvenzspezifisches Wissen. Das bringt erst der Generalbevollmächtigte ein.

Worum kümmert sich ein Generalbevollmächtigter konkret in einer Eigenverwaltung?

Der Generalbevollmächtigte übernimmt insolvenzrechtliche Aufgaben wie die Korrespondenz mit dem Gericht und dem Gläubigerausschuss



STEFAN ETELDT

Rechtsanwalt, Inhaber
Rechtsanwälte Kulitzscher & Ettelt
+49 351 319 047 00
kanzlei@kulitzscher-ettelt.de
kulitzscher-ettelt.de

sowie die Abstimmung mit dem Sachwalter. Hinzu kommen wichtige Sanierungsthemen: Planrechnung und Controlling laufen oft über seinen Tisch, Aus- und Absonderungsrechte sind ordnungsgemäß zu berücksichtigen, ebenso die Umsetzung des Sanierungskonzeptes. Das Erstellen des Insolvenzplans ist eine weitere Kernkompetenz des Generalbevollmächtigten. Es sollte dabei von Anfang an eine klare Trennung zu den Aufgaben der Geschäftsführung geben, die in der Regel weiter den operativen Bereich innehat. Deshalb legen wir den Insolvenzanträgen immer einen Geschäftsverteilungsplan bei. So kann der Richter genau sehen, wer welche Tätigkeiten übernimmt.

Wo sehen Sie die wichtigsten Unterschiede zwischen dem Generalbevollmächtigten und einem Interimsmanager wie dem CRO?

Die Zeit in der gerichtlichen Sanierung ist begrenzt, die Unternehmen kommen nicht zu uns, wenn ihnen vielleicht erst in einem halben Jahr dunkle Wolken drohen könnten. Das Unwetter ist meist bereits in vollem Gange. Hier ist die Generalhandlungsvollmacht ein wirkungsvolles und schnell einsetzbares Instrument. Der Geschäftsführer kann sie, wenn er einzelvertretungsberechtigt ist, jederzeit erteilen. Ein CRO hingegen muss von der Gesellschafterversammlung bestellt werden. Der Beschluss über den zusätzlichen Geschäftsführer muss von einem Notar an das Handelsregister gemeldet werden. Anschließend muss ein Eintrag gemacht und dieser veröffentlicht werden. Allein diese formalen Erfordernisse verzögern die Handlungsbereitschaft eines CRO beträchtlich. Deshalb kommt er meist in der außergerichtlichen Sanierung zum Einsatz, wo genügend Zeit ist, alles ordnungsgemäß vorzubereiten. Im gerichtlichen Sanierungskontext

hat sich hingegen mittlerweile die Generalhandlungsvollmacht durchgesetzt.

Wann endet die Arbeit des Generalbevollmächtigten – kann er auch nach dem Insolvenzverfahren noch unterstützen?

Mit der Aufhebung des Insolvenzverfahrens endet sein Amt und das muss auch so sein – denn der Experte fungiert nur als befristete Unterstützung in der Sanierung. Allerdings bleibt das Team des Generalbevollmächtigten noch eine Zeit lang an Bord, um die Umsetzung des Insolvenzplans und die Auszahlung an die Gläubiger zu begleiten. Insofern gibt es eine Nachbetreuung, die dem Unternehmen und seinen Beratern den Übergang zurück zum regulären Geschäftsbetrieb erleichtert. Die umfassenden Kompetenzen und Eingriffsmöglichkeiten des Generalbevollmächtigten sind dann aber nicht mehr gegeben – und auch nicht mehr nötig.

Worauf legen Sie als Generalbevollmächtigter besonderen Wert?

In dieser Position ist es wichtig, immer unabhängig zu bleiben. Als Generalbevollmächtigter vertrete ich nicht nur die Interessen des Unternehmens, sondern auch der Gläubiger. Ich muss am Ende eine Lösung finden, die allen Beteiligten zugutekommt. Zudem ist es zentral, sich auf dieses Amt fokussieren zu können. Deshalb hat sich unsere Kanzlei seit 2012 auf die Eigenverwaltung spezialisiert und sich gegen die klassische Insolvenzverwaltung entschieden. Wir haben damit gute Erfahrungen gemacht: In unseren knapp 50 Verfahren ist die Sanierung bei fast allen Unternehmen gelungen. Große Filialisten wie Herzog & Bräuer, Elbenwald oder Gepp's konnten ohne Veränderungen in der Gesellschafterstruktur gerettet werden.



Corona-Rückzahlungen und Rezession:

Das können KMU bei drohenden Zahlungs- schwierigkeiten tun

Die Rückzahlung von Coronahilfen und KfW-Schnellkrediten stellt aktuell viele Unternehmen vor Schwierigkeiten. Die derzeitige Multikrise und die komplexe Finanzierungssituation vertiefen die Probleme noch. Anpassungen bei der Unternehmensfinanzierung können ein Ansatz sein. Reicht das nicht, stehen Sanierungsoptionen bereit.

Staatliche Soforthilfen sollten in der Hochphase der Coronapandemie dazu dienen, Firmenpleiten zu verhindern. Dazu musste die drohende Lücke in der Liquidität vom Betrieb zunächst prognostiziert und später nachgewiesen werden. Da in vielen Fällen wider Erwarten doch Einnahmen erzielt wurden, mussten diese mit der erhaltenen Förderung verrechnet werden. Deshalb stehen aktuell für zahlreiche Unternehmen Rückzahlungen an. Auch die von der KfW während der Pandemie ausgegebenen Schnellkredite überfordern durch ihre Rückführung die Finanzen vieler KMU. Wie ein Katalysator wirkt dabei die Mehrfachbelastung durch die aktuelle gesamtwirtschaftliche Lage: die hohe Inflation und entsprechend schwache Nachfrage, das Schrumpfen des Bruttoinlandsproduktes, die Unsicherheit angesichts der weltpolitischen Situ-

ation, den erschwerten Kapitaldienst durch die Zinsanhebungen der EZB.

KMU: prekäre Finanzlage

Laut Umfrage der Creditreform Wirtschaftsforschung¹ ist die Lage im Mittelstand derzeit so schlecht wie seit dem Höhepunkt der Coronapandemie nicht mehr. Fast 27 Prozent der Unternehmen melden demnach Umsatzeinbußen – sechs Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Zudem verzeichnet annähernd jeder dritte Befragte einen Rückgang bei seinen Aufträgen. Auch die Eigenkapitalsituation hat sich durch Corona und Energiekrise bei vielen kleinen und mittleren Unternehmen verschärft. So erhöhte sich laut der Creditreform-Umfrage der Anteil der Firmen mit einer Eigenkapitalquote von unter zehn Prozent auf mehr als 28 Prozent. Angesichts der Konjunkturlage und

der hohen Finanzierungskosten können sich viele Unternehmen Bankkredite nicht mehr leisten. Nur noch knapp 21 Prozent der Befragten hätten in den letzten Monaten ein Darlehen beantragt; über 56 Prozent würden bei fortgesetzt hohen Zinsen künftig auf einen Kreditantrag verzichten. Doch auch kreditwillige Unternehmen stehen vor Schwierigkeiten. So meldeten fast 56 Prozent eine Verschärfung der Finanzierungsbedingungen: Annähernd 97 Prozent sprachen von höheren Zinsen; rund 47 Prozent nannten strengere Anforderungen der Banken an die Sicherheiten.

Kosten senken, alternativ finanzieren

Die KfW-ifo-Kredithürde² zeichnet ein ähnliches Bild: Demnach berichteten fast 32 Prozent der Mittelständler von restriktiven Banken in den Kreditver-

¹ <https://www.creditreform.de/aktuelles-wissen/presse-meldungen-fachbeitraege/news-details/show/wirtschaftslage-und-finanzierung-im-mittelstand-herbst-2023>

² https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_782848.html



handlungen.

Das ist der höchste gemessene Wert seit 2017.

Die anhaltenden Finanzierungsorgen der Unternehmen können in der angespannten Wirtschaftslage leicht in Zahlungsschwierigkeiten resultieren, die bis hin zur Insolvenz führen. Daher sollten Betriebe ihre Liquiditätsplanung aktuell in sehr kurzen Zeitabständen überprüfen. Längere Zahlungsziele mit den eigenen Lieferanten zu vereinbaren kann für eine gewisse Entspannung sorgen. Gleichzeitig sollte das Forderungsmanagement gerade jetzt stringent durchgeführt werden – werden Rechnungen zeitnah nach Leistungserfüllung gestellt und kommen Zahlungseingänge dafür fristgerecht an? Hier gilt es, dranzubleiben!

Doch auf mittel- bis langfristige Sicht muss frisches Kapital in das Unternehmen strömen. Lässt sich dies über einen Bankkredit nicht realisieren, gibt es alternative Finanzierungsansätze. Der Vorteil an diesen: Sie sind meist auf einen ganz bestimmten Bedarf hin ausgerichtet. Etwa Factoring, das sofortige Liquidität für die Finanzierung von Betriebsmitteln liefert; Finetrading, das Einkäufe vorfinanziert, oder objektbasierte Kredite, zum Beispiel zur Überbrückung von Umsatzflauten. Da die Modelle meist jedoch nur in bestimmten Zusammenhängen greifen, müssen sich die Entscheider in den Unternehmen genauer

mit ihnen beschäftigen und einen strategischen Finanzierungsmix entwickeln.

Tools für die frühzeitige Neuaufstellung

Es gibt auch Fälle, in denen eine reine Nutzung eines neuen Finanzierungsansatzes oder eine ausgabenseitige Verschlinkung das Steuer nicht mehr herumreißen kann – etwa wenn der Kapitaldienst für die Rückführung der damaligen Corona-Kredite durch die aktuelle wirtschaftliche Situation viel zu hoch und somit unmöglich ist. Zur Abwendung einer drohenden Insolvenz kann eine außergerichtliche Restrukturierung nach StaRUG aussichtsreich sein. Mit diesem Ansatz können Unternehmen in Eigenregie einen Restrukturierungsplan entwickeln und diesen mit den Gläubigern verhandeln. Der Plan kann etwa eine Stundung oder einen teilweisen Erlass von Forderungen vorsehen. Abgestimmt wird über die Maßnahmen mit den einzelnen Gläubigergruppen nach dem Mehrheitsprinzip. Gerade für eine rein finanzwirtschaftliche Neuaufstellung kann das StaRUG ein geeignetes Werkzeug sein. Allerdings entsteht durch die Restrukturierung und die Entwicklung des entsprechenden Plans ein erheblicher Mehraufwand neben dem Tagesgeschäft. Zudem verlangt das Verfahren umfassendes Sanierungs-Know-how. Häufig macht dies das Heranziehen externer Berater nötig.

Muss die Sanierung tiefer gehen, also auch leistungswirtschaftliche Aspekte miteinbeziehen, kann ein Schutzschirmverfahren weiterhelfen. Dieses

darf bei einer drohenden Insolvenz beim zuständigen Amtsgericht beantragt werden. Dem Antrag ist dabei unter anderem ein unabhängiges Gutachten eines Dritten zur Sanierungsfähigkeit des Unternehmens beizulegen. Das kann beispielsweise ein Wirtschaftsprüfer, ein Steuerberater oder ein Rechtsanwalt mit Insolvenzexpertise sein. Unter dem Schutzschirm bleibt die Unternehmensführung vollständig handlungsfähig. Ihr wird lediglich ein Sachwalter zur Seite gestellt, der sie im Interesse der Gläubiger überwacht. Das Verfahren ist dazu gedacht, dass das Unternehmen eigenständig einen Insolvenzplan entwickelt, der anschließend mit den Gläubigern verhandelt wird. Dazu ist der Betrieb bis zu drei Monaten vor den Vollstreckungsmaßnahmen seiner Gläubiger geschützt. Außerdem besteht ein Sonderkündigungsrecht für langfristige Verträge und die Löhne und Gehälter der Angestellten können bei Bedarf über das vorfinanzierte Insolvenzgeld gezahlt werden.



RONNY BAAR

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG

+49 351 437 55-46
baar@abg-partner.de
abg-consulting.de

Was bedeutet eigentlich „sanierungsfähig“?

In der Unternehmensberatung wird im Fall einer Krise oft von der Sanierungsfähigkeit eines Betriebs, von seinem gesunden Kern gesprochen. Doch was bedeutet es eigentlich, sanierungsfähig zu sein? Für mehr Klarheit haben wir Rechtsanwältin Dr. Jaqueline Rolle von der Kanzlei BBL Brockdorff befragt.

Frau Dr. Rolle, könnten Sie zunächst erklären, wann bei einem Unternehmen von einem Sanierungsfall gesprochen wird?

Natürlich. Ein Sanierungsfall liegt vor, wenn das Unternehmen sanierungsbedürftig und sanierungsfähig ist. Der Betrieb ist sanierungsbedürftig, wenn er dauerhaft nicht in der Lage ist, einen positiven Ertrag zu erwirtschaften und zudem Insolvenzgefahr besteht. Um festzustellen, ob ein Sanierungsfall vorliegt, sind die Krisenursachen und vor allem das Krisenstadium des Unternehmens frühzeitig und sorgfältig zu ermitteln. Liegt nur ein akuter Liquiditätsbedarf vor oder handelt es sich um eine strukturelle Ertragsschwäche? Orientiert sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens tatsächlich am Markt? Dabei ist nicht jedes sanierungsbedürftige Unternehmen zwangsläufig auch sanierungsfähig.

Und was macht ein sanierungsfähiges Unternehmen aus?

Ein Unternehmen ist dann sanierungsfähig, wenn es dauerhaft und langfristig saniert werden kann. Zu beurteilen sind dafür neben der Fortführungsfähigkeit auch die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit. Außerdem müssen die wichtigsten Stakeholder im Unternehmen wie Mitarbeiter, Eigentümer, Management, Lieferanten, Kunden und andere bereit sein, die Sanierung mitzutragen. Daneben ist die Unternehmensstrategie zu hinterfragen: Ist diese marktgerecht orientiert? Nach welchen Kriterien wird sie ausgerichtet? Nicht zuletzt ist heute auch die Nachhaltigkeit der angebotenen Produkte und Leistungen ein entscheidendes Kriterium für die langfristige Sanierungs- und Überlebensfähigkeit.

Wie lässt sich frühzeitig herausfinden, ob es möglich ist, ein Unternehmen zu sanieren?

Vor Erstellung eines umfassenden Sanierungsgutachtens hilft es zunächst, folgende Frage zu beantworten: Würde dem wirtschaftlichen Umfeld des Unternehmens etwas fehlen, wenn es aufhören würde, zu existieren? Ein frühzeitig eingeschalteter Sanierungsberater mit Branchenkenntnissen kann hier unterstützen, die Krisenursachen zu erkennen sowie mögliche Handlungsoptionen und deren Umsetzbarkeit zu erörtern. Eine Marktanalyse, der Vergleich



mit Wettbewerbern und schon die genauere Betrachtung der bisherigen Unternehmensentwicklung ermöglichen es, Krisenursachen zu entdecken. Außerdem kann geprüft werden, ob diese im Rahmen eines Sanierungsverfahrens überhaupt veränderbar sind. Manchmal genügt es, wenn ein Sanierungsexperte gemeinsam mit den Betroffenen den aktuellen Stand des Unternehmens erörtert, zuhört und sich die Zukunftsvision schildern lässt. Bereits hieraus können erste Indizien für eine Sanierungsfähigkeit oder -unfähigkeit gewonnen werden.

Welche Rolle spielt die Sanierungsfähigkeit im Rahmen des Insolvenzrechts?

Das deutsche Insolvenz- und Restrukturierungsrecht bietet mit der Insolvenzordnung und dem StaRUG verschiedene Möglichkeiten der gerichtlichen oder außergerichtlichen Sanierung. Häufig wird im Rahmen dieser Maßnahmen jedoch die objektive Beurteilung der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens vernachlässigt und nicht hinreichend analysiert und beurteilt. Das Ergebnis ist oft nur eine finanzwirtschaftliche Restrukturierung der Schulden bis hin zu maximal einer gesellschaftsrechtlichen Restrukturierung der Geschäftsanteile. Dies führt selten zum langfristigen Erhalt des Unternehmens am Markt. Denn in den wenigsten Fällen ist eine Liquiditätskrise die einzige Krisenursache und es reicht fast nie nur das „Abschneiden“ der Altverbindlichkeiten aus. Ausnahmen bilden hier lediglich Start-ups in der Aufbauphase oder grundsätzlich marktfähige, aber überfinanzierte Unternehmen.

Was geschieht mit einem Unternehmen, wenn es als sanierungsfähig oder nicht sanierbar eingestuft wurde?

Ist das Unternehmen sanierungsfähig und -würdig, sollte ein Sanierungskonzept erstellt werden. Darin werden die Krisenursachen analysiert und darauf aufbauend die entsprechenden Sanierungsmaßnahmen mitsamt Zeithorizont für deren Umsetzung und engmaschige Kontrolle dargestellt. Die hier getroffenen Annahmen und Bedingungen sollten in einen Businessplan einfließen. Hat die

genaue Krisenanalyse und das Abwägen der verschiedenen Möglichkeiten hingegen keine Sanierungsfähigkeit ergeben und liegt keine positive Fortführungsprognose vor? In diesem Fall ist entweder eine stille Liquidation unter Befriedigung sämtlicher Verbindlichkeiten des Unternehmens vorzunehmen oder die Stellung eines Insolvenzantrags. Auch nach dem Antrag können durchaus Teile des Unternehmens durch einen Carve-out oder ähnliche Maßnahmen fortgeführt, auf einen neuen Rechtsträger übertragen oder in eine neue Unternehmensstruktur eingebettet werden.

Können Unternehmer etwas tun, um stets sanierungsfähig zu sein?

Aus meiner Sicht ist es gerade heute, in der Zeit der Polykrise, sehr schwierig für Unternehmer, stets sanierungsfähig zu sein. Die Sanierungsfähigkeit hängt zu einem erheblichen Teil von äußeren Gegebenheiten und Umständen ab, die nicht zwingend zu beeinflussen sind. Dennoch lassen sich entscheidende Dinge tun. Wichtig ist das möglichst frühzeitige Erkennen von Krisenursachen und -anzeichen. Es ist dringend zu empfehlen, hier unmittelbar gegenzusteuern und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Die Unternehmenssicherheit sollte dabei durch eine verstärkte Anpassungsfähigkeit an aktuelle Probleme und Krisen gewährleistet werden. Diese Zukunftskompetenz hebt erfolgreiche von weniger erfolgreichen und möglicherweise nicht sanierungsfähigen Unternehmen ab. Hierfür empfiehlt es sich, ein systematisches Risikomanagement zu installieren und daraus gewonnene Erkenntnisse in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Zudem gilt: einseitige Abhängigkeiten vermeiden und die Diversifikation verstärken.



DR. JAQUELINE ROLLE

Rechtsanwältin Senior Associate
Kanzlei BBL Brockdorff

+49 331 298 00 0

potsdam@bbl-law.com

bbl-law.com

Restart

Herausgeber

ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
Dresden | Bayreuth | München
Simon Leopold (V. i. S. d. P.)
Wiener Straße 98
01219 Dresden
+49 351 437 55-28
consulting@abg-partner.de
www.abg-consulting.de

Umsetzung

ABG Marketing GmbH
Dresden | Bayreuth
Wiener Straße 98
01219 Dresden
+49 351 437 55-11
kontakt@abg-marketing.de
www.abg-marketing.de

Druck

MUNDSCHENK
Druck + Medien GmbH & Co. KG
www.dm-mundschenk.de

Bildnachweis

Titelseite/Seiten 4, 6, 7:
Dipl.-Designer C. Fuhrmann
Seiten 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 18:
freepik.com
Seiten 3, 6, 9, 10, 11, 12, 15, 17, 19:
Unternehmensfotos

Haftungsausschluss

Die Texte sind nach bestem Wissen
und Kenntnisstand erstellt worden.
Die Komplexität und der ständige Wandel
der Rechtsmaterie machen es notwendig,
Haftung und Gewähr auszuschließen.