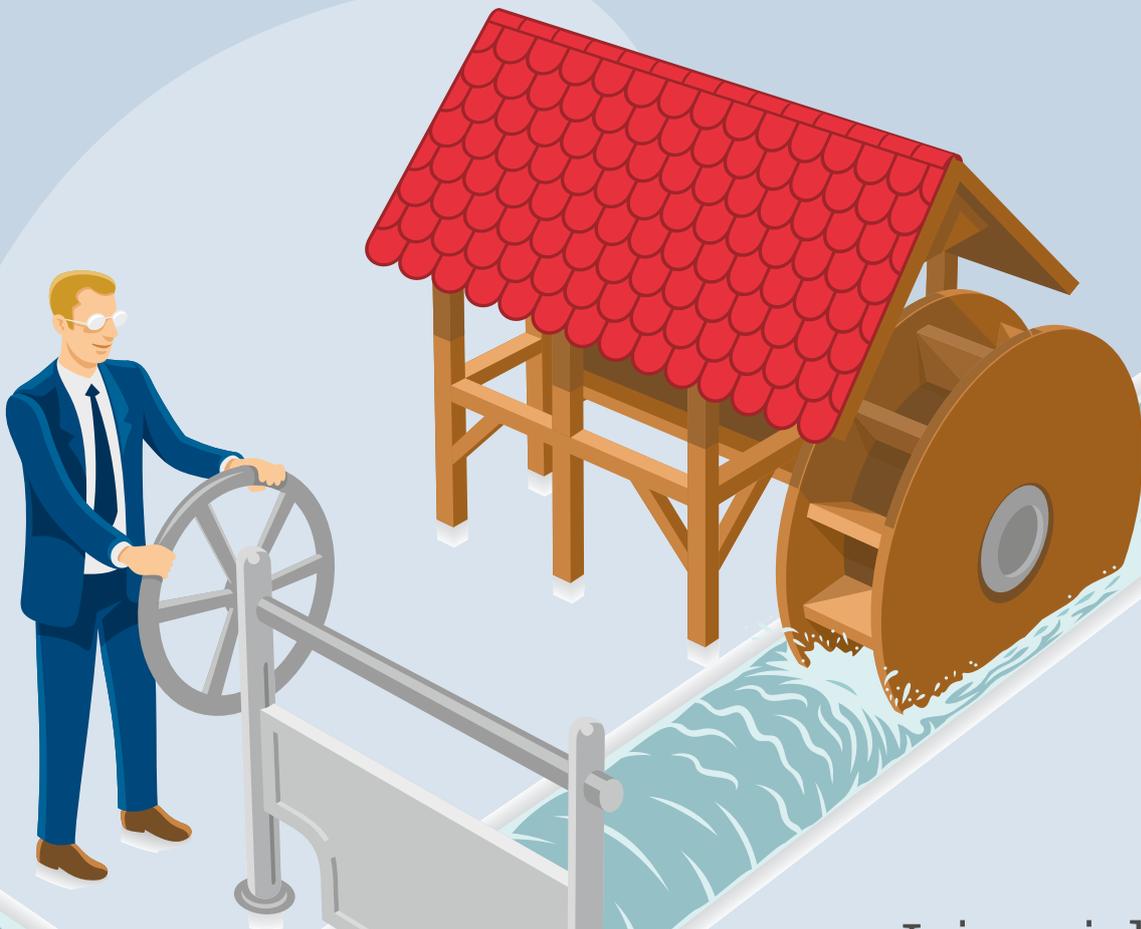


Restart

Das Fachmagazin für Sanierung im Mittelstand



Liquidität:
**Zufluss auch in
anspruchsvollen
Zeiten sichern**

Fragen?

Anregungen?

Kritik?

Geben Sie uns gern Feedback!

Schreiben Sie uns:

consulting@abg-partner.de



03 Editorial

TITELTHEMA

04 Liquidität sichern - trotz anspruchsvoller Zeiten?

FINANZIERUNGSMODELL

10 Factoring als Finanzierungshebel in der Krise

Q&A

12 Krise, und nun? - Ein Q&A für Geschäftsführer

AUS DER PRAXIS

14 Neuaufstellung Jean-Paul-Verein:
Wichtiger Sanierungsschritt erfolgreich

INTERVIEW

19 Dual Track im Schutzschirm - ist zweigleisig
fahren unerlässlich?

PRAXISTIPP

22 Distressed M&A:
Tipps für den Kauf aus der Insolvenz

In Notsituationen kommt es auf die richtige Einschätzung der Lage und das Wissen um praktische Lösungen an.



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

für den Mittelstand geht es weiter auf und ab. Die Energiepreise haben sich zwar auf hohem Level eingepgelt und auch der Leitzins steigt erst einmal nicht weiter, dennoch stehen Unternehmer vor zahlreichen Hürden. Da wären die globalen Krisen, die schwächelnde Nachfrage, der Fachkräftemangel und die aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen – um nur einige zu nennen. Dass hier planvolles Handeln, aber auch Reaktionsschnelligkeit und mitunter Kreativität gefordert sind, daran haben sich die meisten Unternehmer in den letzten, krisengeprägten Jahren gewöhnt. Zunehmend werden jedoch auch die liquiden Mittel, die die Grundlage jedweden unternehmerischen Handelns sind, zur Herausforderung.

In unserem Titelbeitrag widmen wir uns genau dieser Herausforderung

und geben praktische Tipps für mehr Liquidität im Geschäftsalltag. Daneben stellt ein Experte im Interview den Finanzierungsansatz Factoring vor, der auch während angespannter Zeiten und Schieflogen eingesetzt werden kann. In Notsituationen kommt es zudem auf die richtige Einschätzung der Lage und das Wissen um praktische Lösungen an. Hier sollen unser Q&A für Geschäftsführer in der Krise und unsere Tipps für Distressed M&A nützliche Hilfsmittel an die Hand geben.

Ein Weg aus der Krise kann auch das sogenannte Schutzschirmverfahren sein. Doch wie funktioniert es und welche Möglichkeiten ergeben sich daraus für die Unternehmenssanierung? Sie erfahren es in unserem Beitrag.

Da in bewegten und manchmal trübe erscheinenden Zeiten Optimismus

und Zuversicht entscheidend sind, berichten wir auch über den Jean-Paul-Verein. Hier gelang es, eine defizitäre Pflegeeinrichtung aus Bayerns drittältestem Verein herauszulösen und sowohl diesem als auch der Einrichtung einen Weg in die Zukunft zu ebnet.

Wir freuen uns, wenn Ihnen unser aktuelles Magazin Lösungen und Optimismus vermitteln kann. Bei individuellen Fragen zu Restrukturierung, Sanierung, Finanzierung oder Firmentransaktionen kontaktieren Sie uns jederzeit gern.

S. Leopold

Mit zuversichtlichen Grüßen
Ihr Simon Leopold



© Drazen Zigic

Liquidität sichern – trotz anspruchsvoller Zeiten?

Die Aussichten sind weiter trüb: Auch in diesem Jahr wird die Wirtschaft in Deutschland wohl kaum wachsen. Der Mittelstand ist weiterhin mit zurückgehender Nachfrage, Personalmangel, hohen Kosten und zunehmender Bürokratie konfrontiert. Sich in diesem Umfeld Liquidität zu sichern, ist essenziell, um wettbewerbsfähig zu bleiben und sich zukunftssicher aufzustellen – auf klassischem Weg aber immer schwerer.



RONNY BAAR

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG
+49 351 437 55-46
baar@abg-partner.de
abg-consulting.de

Laut dem aktuellen ifo-Geschäftsklimaindex¹ scheint sich die Stimmung in den Unternehmen auf den ersten Blick etwas verbessert zu haben. So ist der Index im April von 87,9 auf 89,4 Punkte gestiegen. Allerdings ergibt sich bei genauerem Hinsehen ein differenziertes Bild. Zwar sind die Geschäftserwartungen in fast allen Wirtschaftsbereichen weniger pessimistisch, die aktuelle Lage bewerten viele Unternehmen jedoch schlechter.

Der Industrie und dem Bau fehlt es weiterhin an Aufträgen und auch der Handel ist unzufrieden.

Der Creditreform Geschäftsklimaindex unterstreicht dieses Stimmungsbild. Mit 7,2 Punkten erreicht der Index hier den niedrigsten Stand seit der Finanzkrise 2009. Insbesondere die schwache Baukonjunktur und Industrieproduktion bremsen die Geschäftsentwicklung im Mittelstand

¹ www.ifo.de/fakten/2024-04-24/ifo-geschaeftsklimaindex-gestiegen-april-2024



erheblich. Zudem führen die Kriege im Nahen Osten und der Ukraine sowie die derzeitige Wirtschaftspolitik zu hoher Verunsicherung. Auch die künftige Auftrags- und Umsatzentwicklung wird laut dieser Erhebung pessimistischer eingeschätzt als in den Vorjahren; rund 18 Prozent der Unternehmen befürchten Rückgänge. Durch die negativen Konjunkturaussichten und die hohen Finanzierungskosten sowie die fehlende Liquidität ist auch die Investitionsbereitschaft gedämpft: Weniger als die Hälfte der Befragten plant derzeit Investitionsvorhaben.

Finanzierungssituation angespannt

Die verhaltene Investitionsneigung hat zwar zu einer vermehrten Bildung von Finanzreserven bei manchem Mittelständler geführt, allerdings verfügen immer noch rund 29 Prozent der Befragten über eine zu niedrige Eigenkapitalquote von weniger als zehn Prozent. Hinzu kommt, dass die Ertragslage im vergangenen Winterhalbjahr sehr schlecht war. Rund 38 Prozent der Befragten verzeichneten Ertragsseinbußen; im Handel waren es sogar knapp 47 Prozent.

Entsprechend verhalten sind auch die Gewinnerwartungen. Fast 26 Prozent rechnen mit künftigen Einbußen. Für viele Betriebe bedeutet eine fortgesetzte Ertragsschwäche dabei negative Auswirkungen auf die Unternehmensstabilität. Es wird wohl vermehrt zu Sanierungen, Insolvenzen oder gar Schließungen kommen. So zeigt der Insolvenztrend² des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle, dass die Zahl der Pleiten im April 2024 erneut gestiegen ist. Mit 1.367 angemeldeten Insolvenzen liegt der Wert fünf Prozent über dem letzten Rekordwert im März und fast 50 Prozent höher als im April 2023.

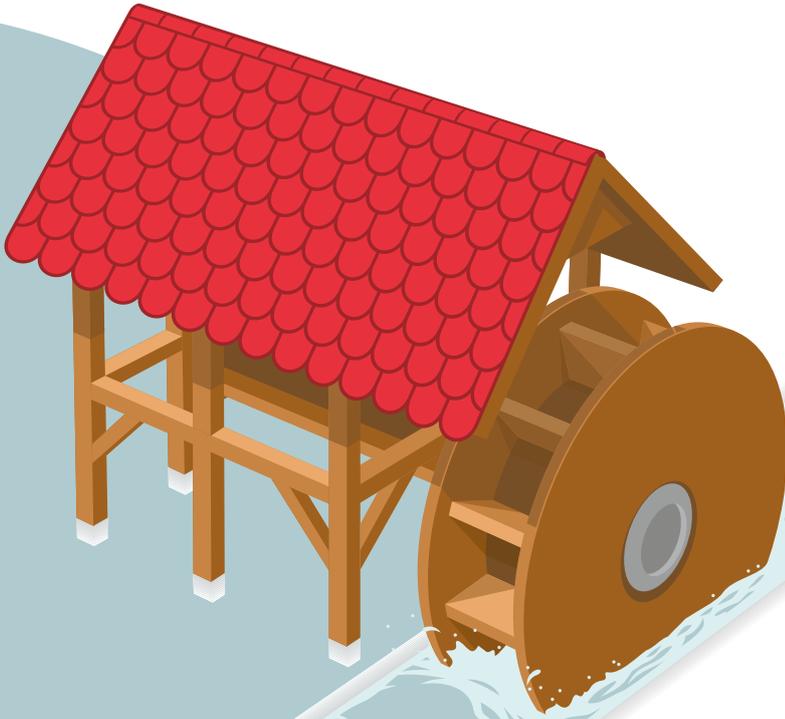
Risiken: Kosten und Preise auf hohem Niveau

Die Befragten des AHK World Business Outlook Frühjahr 2024³ stufen insbesondere den Nachfragerückgang, die Wirtschaftspolitik, den Fachkräftemangel, aber auch die Arbeitskosten, die Rohstoff- und Energiepreise sowie die Finanzierung als größte Geschäftsrisiken in diesem Jahr ein. Laut dem Statistischen Bundesamt⁴ sanken die Erzeugerpreise >>>

² www.iwh-halle.de/presse/pressemitteilungen/detail/iwh-insolvenztrend-im-april-erneut-hoehchststand-bei-der-zahl-der-unternehmensinsolvenzen-sehr-viele/

³ www.dihk.de/de/themen-und-positionen/internationales/wbo-fj-24/zuversicht-fuer-weltmaerkte-aber-nicht-fuer-das-eigene-auslandsgeschaef-116794

⁴ www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/04/PD24_160_61241.html



im März 2024 um fast drei Prozent im Vergleich zum März 2023. Der auf den ersten Blick erfreuliche Preisrückgang verlangsamt sich aber bereits wieder. Während die Preise im Januar und Februar um jeweils über vier Prozent sanken, stiegen sie im März wieder um 0,2 Prozent. Hauptgrund für das Hin und Her sind die Energiepreise. So war Energie im März 2024 zwar deutlich billiger als im Vorjahresmonat – insbesondere aufgrund von Preisrückgängen für Gas und Strom. Im Vergleich zum Februar 2024 blieben die Preise aber nahezu unverändert. Ein erneuter Anstieg ist nicht auszuschließen. Die dadurch wahrscheinlich nötigen Preiserhöhungen können etwa mit Blick auf langfristige Lieferverträge nicht ohne Weiteres an die Kunden weitergegeben werden.

Daneben entwickelt sich der Anstieg bürokratischer Auflagen zunehmend zu einem Hemmnis für die Geschäftsentwicklung: Viele Betriebe haben weniger Zeit für Aufträge und die Kosten für zusätzliches Personal steigen.

Forderungsausfälle nehmen zu

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben auch Auswirkungen auf das Zahlungsverhalten der Unternehmenskunden. Zwar liegen die Forderungslaufzeiten meist nicht über 30 Tagen, jedoch nehmen krisenbedingte Forderungsausfälle zu. So verzeichneten knapp 36 Prozent der Befragten des Creditreform Geschäftsklimaindex Forderungsverluste von bis zu 0,1 Prozent ihres Umsatzes; bei 30 Prozent der Befragten bis ein Prozent. Besonders im Baugewerbe fallen die Forderungsausfälle vermehrt noch größer aus.

Oberste Priorität: Liquidität sichern

In diesem volatilen Umfeld ist es zentral, die bestehenden finanziellen Mittel zu sichern und an Liquidität zu gelangen. Das ist allerdings für viele Mittelständler eine Schwierigkeit, zumindest wenn sie zur Finanzierung ihres operativen Betriebs und von Investitionen weiterhin allein auf ihre Hausbank setzen wollen. Denn die

Banken müssen sich ebenfalls an die schwache Konjunktur und die trüben Aussichten anpassen.

Laut der KfW-ifo-Kredithürde⁵ begegnen Mittelständler weiterhin vielen Restriktionen in Kreditgesprächen. So beklagten rund 29 Prozent der befragten KMU schwierige Verhandlungen. Die Geldhäuser straffen ihre Kreditrichtlinien immer weiter. Gründe dafür sind laut den Befragten der Umfrage der Bundesbank zum Kreditgeschäft⁶ das erhöhte Kreditrisiko und die Umsetzung der Anforderungen der 7. MaRisk-Novelle der BaFin. Da sich das wirtschaftliche Umfeld der Banken und der Regulierungsdruck vorerst wohl nicht ändern werden, planen viele, ihre Richtlinien weiter zu verschärfen.

Liquidität sichern, aber wie?

Neben Bankkrediten haben KMU weitere Möglichkeiten, ihre Liquidität auch in Krisenzeiten zu verbessern. Auf den nächsten Seiten zeigen wir, wie sich Unternehmen von innen heraus besser aufstellen können – etwa indem sie ihre Bestände abbauen – und welche externen und internen Finanzierungsalternativen ihnen zur Verfügung stehen.



⁵ www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-ifo-Kredithuerde/KfW-ifo-Kredit%C3%BCrde-04-2023.pdf

⁶ www.bundesbank.de/de/presse/presse-notizen/april-ergebnisse-der-umfrage-zum-kreditgeschaef-bank-lending-survey-in-deutschland-914180

Liquidität sichern – aus eigener Kraft!

Auch in angespannten Zeiten ergeben sich Möglichkeiten, die eigene Liquidität zu verbessern. Das bedeutet nicht, jeden Cent einzeln umzudrehen, sondern ungenutzte Potenziale aufzudecken und auszuschöpfen.

1. Engmaschige Liquiditätsplanung:

Neben dem Finanzplan sollte jedes Unternehmen eine separate Liquiditätsplanung umsetzen. Hier werden die geplanten Einnahmen wie Umsatz und Fördermittel sowie Ausgaben – etwa für Investitionen – festgehalten. Es entsteht eine Übersicht über den Cashflow. Das Ziel: sich anbahnende Engpässe frühzeitig erkennen zu können.

2. Vorräte und Lagerbestände

abbauen: In einem schwankenden Marktumfeld ist es meist schwierig, alle Lagerbestände zeitnah in der Produktion zu verwenden. Liegen sie ungenutzt im Lager, binden sie Kapital und erhöhen das Risiko von Schwund, Verderb und Diebstahl. Daher sollten die Bestände so gering wie möglich gehalten und bei Bedarf gezielt abverkauft werden – natürlich sollten dabei ausreichend Rohstoffe für eine gesicherte Produktion vorhanden bleiben.

3. Anlagevermögen vermieten: Nicht alle Räume oder Flächen werden immer auch selbst benötigt. Ist das der Fall, können Teile davon an andere Firmen vermietet werden. Auch bewegliche Güter wie Geräte oder Maschinen, die nicht permanent in Betrieb sind, lassen sich gemeinsam mit anderen Unternehmen nutzen, um die Kosten zu teilen und die Liquidität zu schonen.

4. Anschaffungen verschieben: In konkreten Krisenfällen kann es sinnvoll sein, die neue Maschine oder die verbesserte Software zu einem späteren Zeitpunkt zu erwerben. Nicht nur Kosten Anschaffungen und Investitionen Geld, auch die Einarbeitungszeit und die Neu-

justierung der Prozesse müssen bedacht werden. Aber Vorsicht: Gerade mit Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit darf es nicht zum Investitionsstau kommen.

5. Einkaufskosten reduzieren: Unternehmen können ihre Einkaufskosten senken, indem sie mit Lieferanten über bessere Konditionen verhandeln. Dies umfasst die Aushandlung niedrigerer Preise, das Erzielen von Mengenrabatten sowie die Vereinbarung von Skontozahlungen für frühzeitige Rechnungs begleichungen.

6. Zahlungsziele verkürzen: Besonders bei Bestandskunden sind Firmen häufig kulant und ermöglichen längere Zahlungsziele von 90 Tagen oder mehr. Um einen schnellen Zufluss liquider Mittel zu ermöglichen, sollten Zahlungsziele jedoch so kurz wie möglich angesetzt sein. Im Zweifel sollte das Gespräch mit den Kunden gesucht werden.

7. Forderungen konsequent einziehen: Offene Forderungen binden Liquidität. Nicht selten warten Firmen mehrere Monate auf ihr Geld. Daher sollten Betriebe Außenstände gut im Blick behalten und Kunden bei Verzug schnellstmöglich an überfällige Zahlungen erinnern sowie frühzeitig mahnen.

8. Bonitäten prüfen: Um Ausfallrisiken bei Neu- und Bestandskunden frühzeitig zu erkennen und zu minimieren, sollten Firmen die Kreditwürdigkeit dieser überprüfen. So lassen sich risikoreiche Geschäfte oft von vornherein verhindern oder die Konditionen so anpassen, dass das Risiko reduziert wird.





Liquidität sichern – mit alternativen Finanzierungsansätzen!

Neben dem Bankkredit gibt es noch viele weitere Finanzierungsansätze, die KMU in herausfordernden Unternehmensphasen unterstützen können. Im Folgenden stellen wir einige dieser Alternativen vor.

Firmenleasing: Wer Wirtschaftsgüter wie Firmenwagen, Maschinen, Anlagen, Geräte und Immobilien benötigt, kann diese mieten statt kaufen. Dabei wird dem Leasingnehmer das jeweilige Wirtschaftsgut zur Nutzung für einen bestimmten Zeitraum überlassen und er zahlt eine monatliche Leasingrate. Die anfallenden Kosten lassen sich so langfristig kalkulieren. Zudem kann die monatliche Rate als Betriebsausgabe steuerlich geltend gemacht werden.

Fintech-Kredit: An Fremdkapital, etwa für Neustrukturierungen, Wachstumsvorhaben oder Investitionsprojekte zu kommen, kann mit Krediten von Fintechs realisiert werden. Dabei handelt es sich um Finanzdienstleister oder Anbieter von Finanzprodukten, die ihre Leistungen und Produkte mit aktueller Technologie optimieren. Kredite werden daher oft digital, schnell und teils unbesichert abgewickelt. Die Auszahlung ist häufig innerhalb weniger Wochen möglich.

Objektbasierte Innenfinanzierung: Ein Unternehmen besitzt Assets wie Maschinen, Gebäude und Fuhrparks? Dann kann eine assetbasierte Finanzierung wie Sale and Lease Back genutzt werden. Bei dieser Sonderform des Leasings werden die jeweiligen Vermögenswerte an einen Finanzierungspartner für sofortige Liquidität verkauft, aber direkt zurückgeleast. Die Güter lassen sich so ohne Unterbrechung weiternutzen, während gleichzeitig stille Reserven gehoben werden und die Liquidität von innen heraus verbessert wird.

Einkaufsfinanzierung (Finetrading): Muss ein Betrieb regelmäßig Waren bestellen, kann er zur Schonung seiner kurzfristigen Liquidität die Kosten für den Wareneinkauf zunächst an einen Finanzierungspartner auslagern. Dieser sogenannte Finetrader wird dabei zum Zwischenhändler, der die Wareneinkäufe vorfinanziert. Er bestellt im Auftrag des Betriebs die Waren beim Lieferanten, bezahlt letzteren und verkauft die Waren anschließend an den Betrieb weiter. Der Finetrader ermöglicht so gegen Gebühr ein verlängertes Zahlungsziel; der Betrieb kann bezahlen, wenn später ausreichend Liquidität zur Verfügung steht.

Lagerfinanzierung: Gerade in großen Lagerbeständen kann eine Menge Liquidität gebunden sein. Um diese freizusetzen und die Mittel nicht ungenutzt zu lassen, können Unternehmen eine Lagerfinanzierung anwenden. Dabei wird das Warenlager selbst als Sicherheit für einen Kredit hinterlegt.

Factoring: Besitzt ein Betrieb viele offene Forderungen, bedeutet das meist lange Wartezeiten und fehlende Liquidität. Zudem ist das Risiko eines Zahlungsausfalls in volatilen Zeiten hoch. Um sich vom Zahlungsverhalten der Kunden unabhängig zu machen, können Unternehmen ihre offenen Forderungen fortlaufend an einen sogenannten Factor verkaufen. Das sichert sofortige Liquidität und ein besseres Risikomanagement. Mehr dazu im Interview auf Seite 10.

Interview

Factoring als Finanzierungshebel in der Krise

In Situationen wie einer Sanierung ist es entscheidend, dass das operative Geschäft weiterläuft und Maßnahmen umgesetzt werden können – auch damit Kunden und Partner das Vertrauen in ein Unternehmen behalten und die Zusammenarbeit fortsetzen. Das verlangt allerdings planbare und konstante Liquidität, die beispielsweise Banken in einem solchen Fall häufig nicht bereitstellen können. Eine Alternative bietet das Finanzierungsmodell Factoring. Wir sprachen mit Giacomo Goff, Chief Sales Officer der aifinyo AG, über diesen Ansatz.

Herr Goff, können Sie kurz beschreiben, wie Factoring in der Praxis funktioniert?

Sehr gerne. Factoring ist ein Instrument, mit dem B2B-Unternehmen ihren Cashflow sicherstellen. Dazu verkaufen sie regelmäßig ihre offenen Forderungen an Partner wie uns und erhalten dafür sofortige Liquidität. In der Praxis läuft das wie folgt ab: Ein Unternehmen stellt eine Rechnung mit regulärem Zahlungsziel und versendet sie wie gewohnt an seinen Kunden. Parallel dazu geht eine Kopie davon an den Factoring-Partner. Dieser prüft die Forderung und zahlt die Rechnungssumme abzüglich einer Gebühr innerhalb des nächsten Werk-tages an das Unternehmen. Das Geld holt sich der Factor anschließend vom Schuldner des Betriebs innerhalb des gesetzten Zahlungsziels zurück.

Warum sollten Unternehmer Factoring auf dem Schirm haben, welche Funktionen erfüllt es, welche Unterstützung bietet es?

Der Finanzierungsansatz bietet einige wesentliche Vorteile. Dazu zählt zuerst einmal die planbare Liquidität. In den meisten Branchen haben Sie Zahlungsziele, die weit über den üblichen Rahmen von 30 Tagen hinausgehen – wir sprechen hier von 60 oder sogar 90 Tagen und mehr. Unternehmen müssen entsprechend lange auf ihr Geld warten und können nie sicher sein, ob es nicht zusätzlich noch zu Zahlungsverzögerungen kommt. In der Zwischenzeit werden aber permanent liquide Mittel für laufende Kosten und Auftragsvorfinanzierungen

benötigt. Wird Factoring genutzt, stehen diese Mittel sofort und planungs-sicher zur Verfügung. Hinzu kommt der Ausfallschutz: Mit dem Verkauf der Forderung geht das Risiko eines Zahlungsausfalls auf den Factor über; das Unternehmen erhält also immer sein Geld. Schließlich wird mit dem Finanzierungsmodell auch das Debitorenmanagement ausgelagert. Denn Factoring-Partner wie aifinyo sorgen selbst dafür, dass Schuldner die Rechnungen begleichen.

Steht Factoring auch in wirtschaftlich angespannten Zeiten und für Unternehmen in der Sanierung zur Verfügung?

Ja, gerade in angespannten Zeiten ist Factoring ein geeigneter Hebel, um an Fremdkapital zu gelangen und einen konstanten Geldfluss zu gewähr-





leisten. Wir selbst arbeiten häufig mit Sanierungspartnern zusammen und wissen, dass der Ausfallschutz und die schnell verfügbaren Mittel entscheidend sind: Die planbare und direkte Liquidität hilft, Lieferanten pünktlich zu bezahlen, das operative Geschäft abzusichern und die Sanierung zu finanzieren. Das stabilisiert nicht nur den Geschäftsalltag, sondern erhält auch das Vertrauen der Geschäftspartner und Gläubiger. Gerade in einer Sanierungssituation ist das essenziell. Zudem entlastet das erwähnte Debitorenmanagement Buchhaltung und Management. Damit haben die Menschen im Unternehmen den Kopf für aktuell drängende Aufgaben frei und können sich besser darum kümmern, den Weg zurück an den Markt zu finden.

Wie schnell lässt sich ein Factoring-Vertrag für ein kriselndes Unternehmen anbahnen; welche Voraussetzungen und Konditionen gehen damit einher?

Die Geschwindigkeit der Erstauszahlung variiert von Partner zu Partner, aber für uns ist sie in der Regel innerhalb weniger Tage möglich. Das setzt voraus, dass alle nötigen Informationen da sind und wir den Kunden

selbst und seine Debitoren schnell auf Risiken überprüfen können. Wir schauen uns dabei das kriselnde Unternehmen, sein Geschäftsumfeld und seine Branche genauer an. Grundsätzlich muss es eine Überlebens- oder Wiederbelebungs-Chance für das Geschäftsmodell geben. Zudem checken wir das Management auf seine Kompetenzen; ist es Herr der Lage und besteht ein guter Überblick über die eigenen Zahlen? Sehr wichtig ist auch die Diversifikation der Debitoren: Kann das Unternehmen auch den Wegfall eines Großkunden verkraften?

In der Krise wird natürlich besonders auf die Kosten geschaut. Auch diesbezüglich ist Factoring eine geeignete Lösung, denn die Konditionen dafür liegen im typischen Skonto-Bereich. Unternehmer planen mit ihren Skontovereinbarungen – dafür, dass der Kunde schnell zahlt – entsprechende Kosten also ohnehin meist ein. Das Problem: Hier ist der Liquiditätszufluss nicht planbar und es gibt keinen Ausfallschutz. Factoring hingegen ermöglicht beides. Zudem werden die Gebühren umso geringer, je höher das Volumen der verkauften Forderungen ist.



GIACOMO GOFF

Chief Sales Officer
aifinyo AG

+49 152 092933 94

giacomo.goff@aifinyo.de
aifinyo.de

Lohnt sich die Finanzierung für bestimmte Branchen und Unternehmensgrößen mehr als für andere?

Beim Factoring gibt es eine gewisse Affinität zu Geschäftsmodellen mit fortlaufenden Verpflichtungen. Ein klassischer Fall ist beispielsweise die Zeitarbeit. Hier laufen monatlich hohe Kosten für Löhne und Gehälter auf. Dabei entsteht aber eine Lücke von rund einem Monat zwischen der Fälligkeit dieser Verpflichtungen und dem Zahlungseingang des Kunden, der auf die Arbeitskräfte zurückgreift. Andere Branchen mit regelmäßig langen Zahlungszielen oder hohen Vorleistungen sind etwa der Lebensmitteleinzelhandel oder der Automotive-Sektor. Prinzipiell steht Factoring aber allen Branchen offen. Auch von der Unternehmensgröße her ist die Bandbreite sehr groß: Der Finanzierungsansatz kann vom Kleinunternehmen oder dem Einzelkämpfer bis hin zum größeren Mittelständler eingesetzt werden. Wir schauen uns hier jeden Fall individuell an und entwickeln gemeinsam mit dem Unternehmen eine Lösung, denn gerade in der Sanierung gibt es kein Allgemeinrezept.

Krise, und nun?

Ein Q&A für Geschäftsführer

Die Krise des eigenen Unternehmens birgt für Geschäftsführer hohe Risiken: Einerseits geht es um dessen Rettung, andererseits sind damit insolvenzrechtliche Verpflichtungen sowie straf- und zivilrechtliche Fragen verbunden. Im Q&A gibt Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht Dr. Jörg Schädlich von Stapper | Jacobi | Schädlich Handlungsempfehlungen und erklärt Hintergründe.



Wann muss ein GmbH-Geschäftsführer einen Insolvenzantrag stellen – wie kann er die Gründe dafür rechtzeitig erkennen?

Eine Insolvenz muss beantragt werden, wenn ein verpflichtender Insolvenzgrund vorliegt. Das kann eine Zahlungsunfähigkeit sowie eine Überschuldung sein. Um die Anzeichen dafür rechtzeitig zu erkennen, ist eine von der eigenen Buchhaltung erstellte und von der Geschäftsleitung fortlaufend überwachte Ertrags- und Liquiditätsplanung das beste Werkzeug. Im Grunde geht es darum, ein nach Art und Umfang des Unternehmens angemessenes Überwachungssystem zu entwickeln, um Risiken aufzudecken.

Was ist eine Insolvenzverschleppung und welche Konsequenzen kann sie für einen Geschäftsführer haben?

Wer trotz Vorliegens eines Insolvenzgrundes keinen fristgerechten Insolvenzantrag stellt, begeht eine Insolvenzverschleppung. So muss der Antrag bei einer Zahlungsunfähigkeit spätestens innerhalb von drei Wochen und bei Überschuldung innerhalb von sechs Wochen gestellt werden. Die Konsequenzen einer Insolvenzverschleppung können gravierend sein: Zum einen ist sie eine Straftat, zum anderen haftet der Geschäftsführer dann zivilrechtlich. Die eigentliche Verurteilung

und Höhe der Strafe ist oft weniger das Problem – die Geldstrafen sind eher überschaubar. Vielen Betroffenen ist jedoch nicht klar, dass Geschäftsführer etwa bei vorsätzlicher Insolvenzverschleppung mit Rechtskraft der Verurteilung die Fähigkeit verlieren, ein solches Amt zu bekleiden. Ist der Verurteilte etwa alleiniger Geschäftsführer einer anderen Gesellschaft, so ist diese damit führungslos.

Welche persönlichen Haftungsthemen betreffen Geschäftsführer? Wie können sie sich gegebenenfalls absichern?

Bei der zivilrechtlichen Haftung spielt in der Praxis insbesondere das sogenannte Auszahlungsverbot eine Rolle. Wurde eine Insolvenz verschleppt, hat der Geschäftsführer grundsätzlich alle Zahlungen zu erstatten, die seit dem objektiven Eintritt der Insolvenzsreife geleistet wurden. Das kann bereits bei wenigen Wochen zu immensen Haftungssummen führen. Häufig steht als Folge die persönliche Insolvenz des Geschäftsführers im Raum. Pragmatische Insolvenzverwalter sind aber häufig zum Abschluss angemessener Vergleiche bereit. Stimmt die Gläubigerversammlung zu, können so kostenintensive Rechtsstreite vermieden und für alle Beteiligten akzeptable Lösungen gefunden werden.



DR. JÖRG SCHÄDLICH

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Partner

Stapper | Jacobi | Schädlich

RECHTSANWÄLTE - PARTNERSCHAFT

+49 341 319801 00

schaedlich@stapper.in

stapper.in

Als Absicherung kommt der Abschluss einer Geschäftsführerhaftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) in Betracht. Sie ist aber kein Freifahrtsschein, sondern greift in der Regel nur, wenn der Geschäftsführer seinen Überwachungspflichten Rechnung getragen und die Insolvenz nicht vorsätzlich verschleppt hat.

Was geschieht, wenn ein Geschäftsführer „auf eigene Faust“ versucht, die Gesellschaft kurzfristig vor der Insolvenz zu bewahren?

Das Handeln „auf eigene Faust“ ist gar keine Seltenheit. Viele Unternehmer erkennen die Krise zwar viel zu spät, schaffen es aber gleichwohl in dieser Zeit Maßnahmen zu ergreifen, die Schiefelage zu überwinden oder den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, um die Insolvenz mit allen Mitteln zu vermeiden. Geht das gut, war es gewissermaßen Rettung in letzter Sekunde; dann werden diese Fälle meist nicht öffentlich. Geht es allerdings schief, treten in der Regel die vom Geschäftsführer zuvor bewusst in Kauf genommenen Risiken ein. Dann bestätigt sich für viele Beteiligte aus der Rückschauerspektive: „Das musste ja schiefgehen!“ Die häufig komplexe Handelndensperspektive des Geschäftsführers wird dabei allerdings außer Acht gelassen.

Wie sieht der richtige Umgang mit einer Unternehmenskrise aus?

Das Wichtigste ist der Mut zur Selbsterkenntnis. Eine interne zahlenbasierte Transparenz ist dafür absolut unverzichtbar. Sich aus Angst vor möglichen Konsequenzen der Wirklichkeit zu verschließen, ist der schlechteste Weg. Wenn

die Krise erkannt ist, sollten Geschäftsführer schnellstmöglich geeignete Berater hinzuziehen. Das kann der eigene Steuerberater oder der Hausanwalt sein. Fehlt diesen jedoch die Krisenkompetenz, ist es wichtig, Berater zu finden, die zum konkreten Fall passen. Ein Geschäftsführer kann sich, wenn es zu einer konkreten Haftung kommt, nicht darauf berufen, dass er aufgrund seiner persönlichen Fähigkeiten den Anforderungen nicht nachkommen konnte. Dann hätte er sein Amt erst gar nicht annehmen dürfen oder es zwischenzeitlich niederlegen müssen.

Welche Unterstützung sollte sich ein Geschäftsführer im Krisenfall holen?

Entscheidend ist die Qualität der hinzugezogenen Berater, sei es in betriebswirtschaftlicher oder rechtlicher Hinsicht. Erfahrene Insolvenzverwalter verfügen in der Regel über ein großes Netzwerk an Beratern und Partnern und können bei Voranfragen entsprechende Empfehlungen geben. Geschäftsführer sollten im Zweifel jedenfalls eher zum Spezialisten als zum „Allgemeinarzt“ gehen, denn insolvenznahe Krisenbewältigung ist ein spezielles und komplexes Feld.

Haben Partner des Unternehmens Hinweispflichten bezüglich möglicher Krisen?

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und andere Berater haften gegebenenfalls, wenn sie Warn- und Hinweispflichten gegenüber dem Geschäftsführer verletzen. Diese wurden zuletzt noch einmal verschärft. So haben Steuerberater Mandanten etwa auf eine erkannte potenzielle Insolvenzreife hinzuweisen. Des Weiteren müssen sie im Rahmen des Jahresabschlusses den Grundsatz der Unternehmensfortführung für die Ermittlung der Wertansätze hinterfragen. Verletzt der Steuerberater diese Pflicht, kann er Haftungsansprüchen vonseiten der Insolvenzmasse oder beispielsweise der Geschäftsleitung ausgesetzt sein.



© Drazen Zigic

Neuaufstellung Jean-Paul-Verein:

Wichtiger Sanierungsschritt erfolgreich

Der Jean-Paul-Verein aus Bayreuth ist bei der Jugendhilfe, im geförderten Lernen und der Seniorenpflege eine zentrale und traditionsreiche Institution in seiner Region. Dennoch geriet er aufgrund einer defizitären Einrichtung in Schieflage. In der gerichtlichen Restrukturierung gelang es, diese herauszulösen und an einen Investor zu übergeben. Damit wurden die Vor-

aussetzungen für den Neustart der gemeinnützigen Institution geschaffen.

Die Ursprünge des Jean-Paul-Vereins Bayreuth e. V. reichen bis in die Mitte des 19. Jahrhunderts zurück. Damit ist er der älteste diakonische Verein der Stadt und der drittälteste Verein in Bayern. Er beschäftigte vor Einleitung des Verfahrens über 160 Mitarbeiter und betrieb Einrichtungen wie das Jugendhilfezentrum „Jean-Paul-Stift“ und die „Janus-Korczak-Schule“ für Schüler mit erhöhtem Förderbedarf. Vor knapp 25 Jahren wurde zudem das



STEFAN ETTALT

Rechtsanwalt, Generalbevollmächtigter
Rechtsanwälte Kulitzscher & Ettelt
kulitzscher-ettelt.de

„Die Sanierungsarbeit bei einem gemeinnützigen Rechtsträger ist immer anspruchsvoll. Der Schwerpunkt beim Jean-Paul-Verein war und ist dabei die Mitarbeiterbindung. Denn wäre uns die Mannschaft verloren gegangen – selbst zu einem geringen Teil –, wäre der Geschäftsbetrieb und damit das gesamte Restrukturierungsverfahren gefährdet gewesen. Unser Fokus lag daher von Anfang an auch auf der intensiven Arbeit mit Mitarbeitervertretung und Mitarbeiterschaft. Und das hat sich ausgezahlt – alle sind dabeigeblichen.“

Senioren- und Pflegeheim „Seniorenstift am Glasenweiher“ aufgebaut. Gerade aufgrund dieser Einrichtung und ihrer Besonderheiten war der gemeinnützige Verein zuletzt aber in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten.

Fachkräftemangel und eine ungenutzte Etage

Die Seniorenpflege des Trägers konnte zuletzt nicht mehr kostendeckend arbeiten. Ursachen waren neben den Preissteigerungen im Bereich Material und Energie vor allem der Fachkräftemangel in der Pflegebranche. Letzterer verhinderte eine ausreichende Belegung des angesehenen „Seniorenstifts am Glasenweiher“. Hinzu kamen

bauliche Besonderheiten: Um den Bewohnern möglichst viele Freiheiten zu eröffnen, hatte sich der Verein einst baulich für eine Etage rein mit Apartments entschieden. Diese ist angesichts heutiger Anforderungen allerdings nicht mehr für Pflegezwecke nutzbar. Somit konnte das Haus nur noch zu 70 Prozent ausgelastet werden. Kranken- und Pflegekassen als Kostenträger gehen bei ihren Sätzen allerdings davon aus, dass eine Einrichtung zwischen 90 und 95 Prozent belegt ist.

Eine entsprechende Finanzierungslücke entstand – die Einrichtung war monatlich mit einem sechsstelligen Betrag defizitär. Ein gemeinnütziger Verein arbeitet jedoch kostendeckend und verfügt nicht über ein ausreichendes Kapitalpolster, um derartige Defizite dauerhaft auszugleichen. Daher entschloss sich der geschäftsführende Vorstand Dr. Franz Sedlak gemeinsam mit dem Verwaltungsrat, eine gerichtliche Sanierung in Eigenverwaltung zu beantragen.

Gerichtliche Neuaufstellung des Vereins

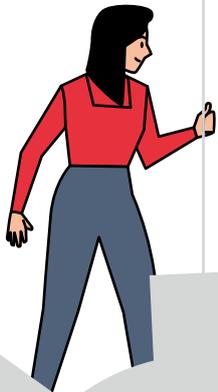
Für eine gemeinnützige Institution wie den Jean-Paul-Verein gelten die Vorschriften der Insolvenzordnung ebenso, wie sie auch bei Gesellschaften am freien Markt greifen. Wenn ein Verein zahlungsunfähig wird, muss er eine Insolvenz beantragen. Er kann, wie hier geschehen, die Instrumente der gerichtlichen Sanierung aber genauso gut vorausschauend nutzen, wenn er drohend zahlungsunfähig ist: Der Jean-Paul-Verein setzte auf die Eigenverwaltung, um frühzeitig ein gerichtliches Restrukturierungsverfahren zu beginnen und sich neu aufzustellen. Dies geschah auch, um nicht zu warten, bis der Träger in einem späteren Regelinsolvenzverfahren womöglich abgewickelt werden muss. Das wäre der schlechteste Fall gewesen, den Vorstand und Verwaltungsrat im Interesse der Mitglieder, Mitarbeiter und der Menschen der Region verhindern wollten. >>>

DR. FRANZ SEDLAK

Geschäftsführender Vorstand
Jean-Paul-Verein Bayreuth e. V.
jpv-bayreuth.de



„Wir sind sehr froh darüber, dass die Diakonie Bayreuth das Seniorenstift am Glasenweiher als Investor übernommen hat. Damit erhalten alle Bewohner, Angehörigen und Beschäftigten ihre verdiente Sicherheit zurück und eine langfristige Perspektive. Mein Dank und meine Wertschätzung gelten vor allem unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das Restrukturierungsverfahren von Anfang an mitgetragen und zu uns gestanden haben. Auch unserer Mitarbeitervertretung möchte ich für die konstruktive Zusammenarbeit danken.“



Schritt eins: die Mitarbeiter mitnehmen

In Eigenverwaltung führte Dr. Sedlak das operative Geschäft weiter und wurde dabei vom Generalbevollmächtigten, Rechtsanwalt Stefan Ettelt, und seinem Team von der Kanzlei Kulitzscher & Ettelt unterstützt. Der erste und wichtigste Schritt im Verfahren war es, sich an die Mitarbeiter zu wenden. Denn ohne sie ist der Geschäftsbetrieb in einer derartigen Situation nicht aufrechtzuerhalten. Die Belegschaft musste transparent über die Lage informiert, auf dem Laufenden gehalten und davon überzeugt werden, ihrem Arbeitgeber die Treue zu halten. Deshalb wurde ein enger, wöchentlicher Austausch mit der Mitarbeiter-

vertretung (MAV) eingeleitet. Die MAV ist die betriebliche Interessenvertretung der Belegschaft in einer kirchlichen Einrichtung und vergleichbar mit einem Betriebsrat. Hinzu kamen Mitarbeiterversammlungen, die für alle Beschäftigten des Vereins monatlich und für die des Seniorenpflegeheims noch öfter abgehalten wurden. Durch Personalleasing wurden zudem zusätzliche Kräfte gebunden, um bestehende Mitarbeiter zu entlasten.

Die Maßnahmen hatten Erfolg: Laut Generalbevollmächtigtem hat das Personal trotz der schwierigen Lage zum Verein gehalten.

Schritt zwei: einen Investor finden

Ebenfalls zentral war die Entwicklung einer Sanierungsidee. Demzufolge könnte der Verein gerettet werden, indem das Seniorenpflegeheim an einen Investor ausgelagert würde, der über die nötige Expertise im sozialen Sektor, die Kapazitäten für den Umbau der Immobilie und das entsprechende Pflegepersonal verfügt. In Abstimmung mit dem vom Amtsgericht Bayreuth bestellten (vorläufigen) Sachwalter, Dr. Nils Freudenberg von der Kanzlei Tiefenbacher Insolvenzverwaltung | Restrukturierung wurde deshalb bereits im Antragsverfahren ein M&A-Prozess eingeleitet. Diese Investorensuche wurde von Simon Leopold von ABG Consulting-Partner verantwortet. Aus mehreren Angeboten und Gesprächen kristallisierte sich dabei der Verein Diakonisches Werk – Stadtmission Bayreuth e. V. als geeigneter Übernehmer für das „Seniorenstift am Glasenweiher“ heraus. Denn die Diakonie Bayreuth engagiert sich ebenfalls im Bereich Seniorenpflege und verfügt damit als Investor über die erforderlichen Kapazitäten, die nötige Expertise und teilt zudem den diakonischen Gedanken. Deshalb konnte sie sich mit ihrem Angebot im ergebnisoffenen Bieterprozess des Jean-Paul-Vereins durchsetzen. Nachdem die Gläubigerversammlung zugestimmt hatte, konnte die übertragende Sanierung des Geschäftsteils umgesetzt werden: Die Diakonie übernahm Ende 2023 per Asset-Deal sowohl die Immobilie und die beweglichen Vermögensgegenstände als auch die bestehenden Pflege- und über 80 Arbeitsverträge der Pflegeeinrichtung vom Jean-Paul-Verein. >>>

„In diesem M&A-Prozess ging es darum, einen strategischen Investor zu finden, der die Pflegeeinrichtung des Jean-Paul-Vereins langfristig neu aufstellen und weiterentwickeln kann. Durch die Herauslösung und die Übertragung an die Diakonie Bayreuth per Asset Deal ergeben sich künftig Synergien auf beiden Seiten. Zudem wird eine für die Menschen und die Region wichtige Einrichtung erhalten und auf einen aussichtsreichen neuen Weg gebracht. Dieser Zwischenschritt war die Grundlage, um die Sanierung des Vereins auf Erfolgskurs zu bringen.“



SIMON LEOPOLD

Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG
abg-consulting.de

Insolvenzplanlösung in Aussicht

Die Bildungs- und Jugendhilfeeinrichtungen des gemeinnützigen Vereins tragen sich weitestgehend und stehen damit vor einer Lösung. Hier wurden zuletzt Maßnahmen wie Lohnerhöhungen beim Personal und Erneuerungen von Brandschutz- und Sicherheitsmaßnahmen am Objekt der Jugendhilfe Jean-Paul-Stift umgesetzt. Die Verhandlungen zur Umlage auf die Kostenträger – die Stadt Bayreuth, den Bezirk Oberfranken und den Freistaat

Bayern – befinden sich auf einem guten Weg. Zudem laufen noch letzte Gespräche mit einem Kreditgeber über eine Kontokorrentlinie, die dem Verein das nötige Working-Capital für den Neustart nach dem Verfahren bereitstellen soll. Sind diese Punkte abgeschlossen, wird der fertige Insolvenzplan zur Abstimmung an die Gläubigerversammlung gegeben. Nimmt diese ihn an, kann der Verein seine gerichtliche Restrukturierung abschließen.

„Durch die Übertragung der Seniorenpflegeeinrichtung wurde eine Sanierungslösung für den zuletzt defizitären Bereich des Jean-Paul-Vereins gefunden. Deshalb bin ich guter Dinge, was den Erhalt der anderen Einrichtungen des Trägers angeht. Letztlich werden die Gläubiger darüber entscheiden; die Planungen des Sanierungsteams für den Jugendhilfe- und den Schulbereich lassen jedoch ein ausgeglichenes Ergebnis erwarten. Das macht mich zuversichtlich, dass der Insolvenzplan angenommen wird.“



DR. NILS FREUDENBERG

Rechtsanwalt, Sachwalter
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung I
Restrukturierung

tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de



Interview

Dual Track im Schutzschirm – ist zweigleisig fahren unerlässlich?



Im Interview sprechen Rüdiger Weiß, Fachanwalt für Insolvenzrecht von der Kanzlei WallnerWeiß, und Sanierungsexperte Simon Leopold von ABG Consulting-Partner, über das Schutzschirmverfahren. Die Fachleute erörtern, was hinter dem Verfahren steckt, welche Sanierungsoptionen Unternehmen zur Verfügung stehen, ob der zweigleisige Ansatz „Dual Track“ nötig ist und wie eine ungewollte Übernahme verhindert werden kann.

Herr Weiß, können Sie kurz erläutern, was ein Schutzschirmverfahren ist?

Weiß: Grundsätzlich handelt es sich beim Schutzschirmverfahren um ein Insolvenzverfahren, welches auf Eigenverwaltung und die schnellstmögliche Umsetzung der vom Unternehmer und seinen Beratern vorbereiteten Sanierungslösung ausgerichtet ist. Die Besonderheit gegenüber einem Eigenverwaltungs- oder einem Regelinsolvenzverfahren: Ein in Insolvenzsachen erfahrener Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt oder jemand mit vergleichbarer Qualifikation, der das Unternehmen im Vorfeld nicht beraten hat, bescheinigt, dass lediglich drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt. Die Zahlungsunfähigkeit ist also noch nicht eingetreten und die angestrebte Sanierung darf nicht offensichtlich aussichtslos sein. Nach Bescheinigung bestimmt das Insolvenzgericht auf Antrag des Schuldners eine Frist von maximal drei Monaten zur Vorlage eines Insolvenzplans. Darüber hinaus hat der Schuldner ein für das Insolvenzgericht bindendes Vorschlagsrecht bezüglich des vom Insolvenzgericht einzusetzenden vorläufigen Sachwalters. Das Gericht darf nur bei offensichtlicher Ungeeignetheit von diesem abweichen. Durch den Schutzschirm soll ein Anreiz geschaffen werden, möglichst frühzeitig einen Insolvenzantrag zu stellen, bevor sich die

Unternehmenskrise vertieft und Zahlungsunfähigkeit eintritt.

Welche Vorzüge bietet das Schutzschirmverfahren?

Weiß: Der Schutzschirm gibt dem Unternehmer die größtmögliche Sicherheit, sein Sanierungskonzept unter Kontrolle des selbst gewählten Sachwalters umzusetzen. Das heißt nicht, dass der Schuldner damit rechnen kann, dass der Sachwalter ihn in irgendeiner Art begünstigt, weil dieser ihn vorgeschlagen hat. In der Regel wählt der Unternehmer einen Sachwalter mit Branchenerfahrung aus, der insbesondere den konkreten Anforderungen des vorliegenden Sanierungsfalls gewachsen ist. So kann es zum Beispiel bei einer starken Kundenabhängigkeit von Vorteil sein, einen Sachwalter vorzuschlagen, der bei den Kunden auf große Akzeptanz stößt. Muss sich das Unternehmen gegenüber seinen Kunden neu aufstellen und gegebenenfalls statt einer bloßen Verlustdeckungsvereinbarung neue Preise verhandeln, kann wiederum ein anderer Sachwalter geeigneter sein. Ein weiterer Vorteil des Schutzschirms: Der Geschäftsführer hat durch die Bescheinigung der lediglich drohenden Zahlungsunfähigkeit einen Nachweis, dass keine Strafbarkeit etwa wegen Insolvenzverschleppung besteht. >>>



Herr Leopold, welches Sanierungsziel hat das Schutzschirmverfahren?

Leopold: Nun, Ziel des Verfahrens ist im Schutzschirm eine kurzfristige Sanierung über einen Insolvenzplan. Dieser muss innerhalb von drei Monaten ausgearbeitet und dem Gericht vorgelegt werden. Es wird, in der Regel mit Unterstützung von erfahrenen Sanierungsberatern, dargestellt, wie der Betrieb neu aufgestellt werden soll und welche Maßnahmen und Mittel dafür nötig sind, dass der Betrieb wieder wettbewerbsfähig wird. Zudem wird den Gläubigern ein Vergleich vorgeschlagen – sie verzichten auf einen Teil ihrer Forderungen, weil sich die künftige Zusammenarbeit mit dem neu aufgestellten Unternehmen für sie mehr lohnt als dessen Abwicklung. Nach den drei Monaten wird das Verfahren in Eigenverwaltung eröffnet. Die erarbeiteten Sanierungsmaßnahmen können mit dem Gericht sowie den Gläubigern final mehrheitlich abgestimmt und anschließend umgesetzt werden. Die Gläubiger können dabei in unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden. So lassen sich Plangegner etwa in Gruppen zusammenfassen, in denen sie überstimmt werden können. Sind die Maßnahmen realisiert, hebt das Gericht das Verfahren auf. Der Sanierungsberater steht der Geschäftsführung dabei in allen Schritten unterstützend zur Seite und kann vorübergehend auch den Posten eines Sanierungsgeschäftsführers neben der bestehenden Unternehmensleitung einnehmen.

Und gibt es neben dem Insolvenzplan noch eine andere Sanierungsmöglichkeit?

Leopold: Auf der anderen Seite können die Firma – oder Teile davon – an einen neuen Investor verkauft werden, um den Betrieb zu erhalten oder in Teilen fortzuführen. Da das Unternehmen in diesem Fall an einen anderen Rechtsträger übergeht, wird hier auch von einer übertragenden Sanierung gesprochen. In dem dazugehörigen Investorenprozess, der als M&A-Prozess bezeichnet wird, werden potenzielle Interessenten vom Sanierungsteam gesucht und angesprochen. Das ist jedoch im Schutzschirm aufgrund der gerichtlich gesetzten Frist schwierig, da internationale M&A-Verfahren in drei Monaten oft nicht durchführbar sind. Zumal ein Verkauf meist nicht die favorisierte Lösung der Unternehmer ist. Um nachzuweisen, welche Sanierungslösung am besten für die Gläubiger ist, kann dennoch ein Dual Track durchgeführt werden.



SIMON LEOPOLD

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

Was ist ein Dual Track?

Weiß: Dual Track bedeutet, das Unternehmen trotz geplanter eigener Sanierungslösung mittels Insolvenzplan national oder international zum Verkauf auszuschreiben. Dies dient insbesondere dazu, den beteiligten Gläubigern nachzuweisen, dass die angestrebte Sanierungslösung mittels Insolvenzplan zu einer Besserstellung der Gläubiger führt. Kann dies nicht nachgewiesen werden, da zum Beispiel ein Verkauf des Unternehmens zu höheren Quoten führt, liegt es an den Gläubigern, ob diese eine entsprechende Schlechterstellung akzeptieren. Hierzu ist ein konzertiertes Vorgehen aller Beteiligten zwingend erforderlich.

Besteht beim Dual Track aber nicht die Gefahr, dass ein Investor das Unternehmen kauft?

Leopold: Wird ein Unternehmen zum Verkauf angeboten, muss natürlich damit gerechnet werden, dass sich Kaufinteressenten melden. Ein Unternehmer im Schutzschirm ist allerdings darauf erpicht, den Betrieb eigenständig – mit Unterstützung durch Sanierungsexperten – zu erhalten und ihn nicht zu verkaufen. Dennoch kann es passieren, dass ein Konkurrent das Unternehmen zu einem Preis kaufen möchte, welcher zu einer höheren Quote für die Gläubiger führt. In dem Fall muss der Unternehmer den Gläubigern diese Möglichkeit offenlegen. Dabei besteht das Risiko, dass die Gläubiger vom Angebot des Investors überzeugter sind als von der vom Unternehmer vorgelegten Insolvenzplanlösung und sie dieser ihre Zustimmung versagen.

Können Unternehmer eine solche ungewollte Übernahme verhindern?

Leopold: Mit Überzeugungskraft und den richtigen Argumenten lautet die Antwort hierauf „Ja“.

Der „Schutzschirm“ im Überblick:

- Ist ein Unternehmer drohend zahlungsunfähig, kann er sich dies und seine Sanierbarkeit bescheinigen lassen und ein Schutzschirmverfahren beantragen.
- Ein Vorteil im Schutzschirm: Der Geschäftsführer kann den Sachwalter mit Branchenerfahrung selbst wählen.
- Insolvenzplan: Soll nachweisen, dass sich eine interne Neuaufstellung für die Gläubiger mehr lohnt als eine Abwicklung oder ein Verkauf an Dritte. Zeigt die Sanierungsansätze zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit auf.
- Übertragende Sanierung: Ein Investor soll das Unternehmen weiterführen. Dafür wird ein Investorenprozess, auch: M&A-Prozess, durchgeführt.
- Beim Dual Track werden den Gläubigern alle möglichen Sanierungswege vergleichend dargestellt. Dabei besteht das Risiko einer Übernahme durch Dritte. Der Dual Track ist nicht zwingend für eine erfolgreiche Insolvenzplanlösung erforderlich.



RÜDIGER WEIß

Partner, Geschäftsführer
WallnerWeiß Insolvenzverwalter
Gutachter GbR

+49 174 - 9755786

ruediger.weiss@wallnerweiss.de
wallnerweiss.de

Ein Dual Track ist nicht zwingend erforderlich. Gläubiger können überzeugt werden, dass ein M&A-Verfahren für den Sanierungsfokus unvorteilhaft wäre. Der Unternehmer könnte den Gläubigern beispielsweise nahelegen, dass er sich im Falle eines Verkaufs gemeinsam mit den Mitarbeitern zurückziehen wird. Oder er verweist auf die gewachsene Bande zu den Abnehmern: In einem Fall in Leipzig war das Verhältnis der Geschäftsführung zu den Hauptauftraggebern so eng, dass letztere deutlich gemacht hatten, dass sie, wenn das Unternehmen verkauft wird, ihre Aufträge einstellen werden. So wären 80 bis 90 Prozent des Auftragsbestands des Betriebs weggefallen. Eine externe Übernahme war somit keine wirkliche Option.

Gibt es weitere Argumente gegen eine Ausschreibung?

Weiß: Da es sich um ein Schutzschirmverfahren handelt, lässt sich argumentieren, dass dessen Fokus auf der Insolvenzplanlösung liegt, also auf der Sanierung aus eigener Kraft. Die Sanierung im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens soll nach dem Willen des Gesetzgebers kurzfristig abgeschlossen werden. Dies folgt bereits aus der maximalen Vorlagefrist von drei Monaten für den Insolvenzplan, wonach das Insolvenzgericht innerhalb von zwei Wochen über die Niederlegung des Insolvenzplans entscheiden soll, sodass eine Verfahrensaufhebung und damit der Abschluss des gerichtlichen Sanierungsverfahrens bereits drei Monate nach Verfahrenseröffnung möglich ist. Wird im Rahmen eines Dual Tracks ein M&A-Prozess durchgeführt, welcher in der Regel nur aussagefähig ist, sofern eine internationale Ausschreibung erfolgt, ist aufgrund der Dauer eines solchen Ausschreibungsverfahrens mit einem Verfahrensabschluss vor sechs Monaten nicht zu rechnen. Werden diese Argumente den Gläubigern transparent erläutert, entscheiden sie sich in vielen Fällen gegen eine Ausschreibung, also gegen einen M&A-Prozess. Gegebenenfalls können Begutachtungen zur Veräußerbarkeit des Unternehmens an Dritte oder zu erzielbaren Marktwerten die Entscheidung der Gläubiger stützen beziehungsweise fördern. Fazit ist: Ein Dual Track ist nicht zwingend erforderlich, wenn eine Insolvenzplanlösung avisiert wird. Es muss lediglich nachgewiesen werden, dass die angebotene Lösung die bestmögliche Gläubigerbefriedigung bietet oder die Gläubiger trotz Schlechterstellung zustimmen.

Distressed M&A: Tipps für den Kauf aus der Insolvenz

© Martin Barraud

Der Kauf eines kriselnden oder insolventen Unternehmens kann sich für Investoren lohnen. Dadurch lassen sich oft Zielobjekte zu günstigeren Konditionen erwerben, die im Kern noch gesund sind. Doch Distressed M&A bergen immer auch höhere Risiken und Anforderungen. Hier haben wir fünf Tipps für Transaktionen im Rahmen der Insolvenz zusammengestellt.



**DR. HUBERTUS
BARTELHEIMER**

Rechtsanwalt, Mitglied der
Geschäftsleitung
Dr. Wieselhuber & Partner

+49 172 8209456

bartelheimer@wieselhuber.de
wieselhuber.de



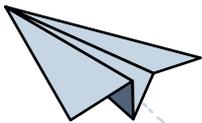
1. Das Zielobjekt angemessen durchleuchten

Die Due Diligence – also die Analyse der Chancen und Risiken – eines zu kaufenden Unternehmens ist in der Insolvenz anders als bei einem regulären Erwerb: Neben allgemeinen wirtschaftlichen, technologischen und rechtlichen Aspekten müssen hier auch die Ursachen der Krise, erfolgte Maßnahmen zur Sanierung sowie die Aussichten und Chancen einer Neuaufstellung geprüft werden.



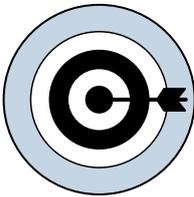
2. Bei Informationen im Zweifel nachfassen

Nicht selten ist die Datenlage bei Distressed-Käufen unvollständig. Unterlagen sind manchmal auch fehlerhaft oder widersprüchlich. Hier bedarf es einer genauen Prüfung von Zahlen und Belegen. Im Zweifel sind in Gesprächen Informationen nachzufordern oder Missverständnisse zu klären. Möglichst belastbare Daten sind beispielsweise für eine realistische Wert- und damit Kaufpreisermittlung unverzichtbar.



3. Geschwindigkeit und Timing beachten

Der gesamte M&A-Prozess muss häufig innerhalb weniger Wochen erfolgen. Das erfordert nicht nur Expertise und konsequentes Handeln – durch die knappe Zeit ergeben sich mitunter auch insolvenzrechtliche Schwierigkeiten: Werden etwa im Rahmen eines Asset-Deals zentrale Vermögensgegenstände eines kriselnden Unternehmens erworben und wird dieses kurz darauf insolvent, kann sie der Insolvenzverwalter häufig mithilfe einer Insolvenzanfechtung zurückfordern. Deshalb lohnt es sich meist mehr, die Firma direkt im Verfahren zu erwerben. Solch eine übertragende Sanierung bietet mehr Sicherheit und Erleichterungen.



4. Auf die nötige Expertise setzen

Zeitdruck, die besondere Situation und die Datenlage machen Krisenkäufe zu einer komplexen, aber häufig durchaus chancenreichen Angelegenheit. Hinzu kommen mögliche Insolvenzsrechts- und Sanierungsfragen. Ist die nötige Expertise inhouse nicht vorhanden, sollte insolvenzrechtliche sowie sanierungsseitige Beratung eingeholt werden. Auch bei den Kaufpreisverhandlungen und in Fragen der Finanzierung können erfahrene Berater unterstützen.



5. Finanzierung und personelle Kapazitäten sicherstellen – auch nach dem Kauf

Die Finanzierung des Kaufpreises ist ein entscheidender Faktor. Sie muss schnell bereitstehen, zudem muss der Kapitalgeber eine höhere Risikotoleranz besitzen. Deshalb führen hier oft Speziallösungen oder aus mehreren Bausteinen bestehende Finanzierungen zum Erfolg. Ebenso wichtig ist es, die Liquiditätsversorgung und personelle Begleitung nach der Übernahme sicherzustellen: Der lückenlose operative Betrieb, gegebenenfalls die Integration in ein anderes Unternehmen, die strategische Neuausrichtung und die interne, strukturelle Anpassung des Zielobjektes bedeuten häufig einen zusätzlichen Zeit- und Kostenaufwand.

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
www.restartmagazin.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 5, 6, 8:
Dipl.-Designer C. Fuhrmann
Seiten 10, 11, 12, 16, 17, 19, 22, 23:
freepik.com/© storyset
Seiten 3, 4, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22:
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.