



Zeitschrift für
Praxisorganisation,
Betriebswirtschaft und
elektronische
Datenverarbeitung

Herausgegeben von
StB Volker Fasolt
Dr. Peter Glanegger
StB Dieter Kempf
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Peter Mertens
StB Dr. h. c. Heinz Sebiger
Dr. Horst Seelig

Sonderdruck aus DSWR 5/2003

Wirtschaftspraxis

133 ■ Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit in der Insolvenz

5 | 2003
Verlag C.H. Beck



MANFRED PIEPER UND ANDREAS PULVER

■ Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit in der Insolvenz

Nicht nur die Anzahl der Insolvenzen stellte im Jahr 2002 einen neuen Rekord auf, auch die Größe der betroffenen Unternehmen sorgte für Furore. Diese „Großinsolvenzen“ sind nicht mit den „normalen“ Insolvenzen im Mittelstand vergleichbar, da der Versuch, das Unternehmen zumindest teilweise zu erhalten, von einem breiten öffentlichen Interesse getragen wird. Beim größten Teil der Insolvenzen ist dies jedoch nicht der Fall. Hier hängt es im Wesentlichen vom Geschick des Insolvenzverwalters ab, ob ein Unternehmen erfolgreich fortgeführt oder liquidiert wird.



Die Insolvenzordnung (InsO) bietet besondere Chancen, Unternehmen erfolgreich zu sanieren.

Ziel des Insolvenzverfahrens

Gemäß § 1 InsO ist das Ziel des Insolvenzverfahrens die Befriedigung der Gläubiger. Allerdings eröffnet die Insolvenzordnung im Gegensatz zur Konkursordnung eher die Möglichkeit, dieses Ziel mit dem Erhalt des Unternehmens oder Teilen davon zu verbinden.

Im Gegensatz zur Lage nach den Vorschriften der alten Konkursordnung ist beispielsweise das Unternehmen vor dem Zugriff der Gläubiger jetzt besser geschützt, da die Gläubiger das für die Fortführung notwendige Betriebsvermögen nicht einseitig entziehen können. Damit ist die Chance der Fortführung von Unternehmen erheblich verbessert worden.

Auch wenn es nicht explizit in der InsO steht, sollte mit der Ablösung der Konkursordnung das Ziel erreicht werden, mehr Unternehmen und damit Arbeitsplätze zu erhalten.

Sanierungsfähigkeit in der Insolvenz

Sanierungsfähig ist ein Unternehmen, wenn es ausreichend Mittel hat, um die notwendigen Sanierungsmaßnahmen umzusetzen. Häufig scheitert aber der Sanierungsprozess an den zusätzlichen Restrukturierungskosten wie etwa Abfindungen. Außerdem ist der Zeitfaktor ein Problem, da die Kostenentlastungen nicht sofort greifen.

Im Rahmen einer Insolvenz stellt sich dies anders dar. Mit Antragstellung hat das Unternehmen unmittelbar erhebliche Entlastungen wie

- Abdecken der Personalkosten durch das Insolvenzgeld (bis zu 3 Monaten),
- Aussetzen der Zahlungen im vorläufigen Verfahren bei Dauerschuldverhältnissen,
- Befreiung von alten Forderungen und Risiken.

Wichtig für den Erfolg einer Sanierung im Insolvenzverfahren ist, dass bei Antragstellung ein gewisser Liquiditätsrahmen zur Verfügung steht, um in der ersten Zeit sofort den Geschäftsbetrieb ohne wesentliche Unterbrechung zu ermöglichen. Es existieren zwar die genannten Entlastungen, unmittelbare neue Leistungen Dritter müssen jedoch bedient werden können (Material, Energie, Telekommunikation etc.). Ebenso wichtig ist, dass eine wesentliche Liquiditätsquelle, das Insolvenzgeld, volle drei Monate lang für den laufenden Geschäftsbetrieb ausgeschöpft werden kann.

Leider ist in der Realität festzustellen, dass die Verantwortlichen sich oft nicht rechtzeitig genug mit der Insolvenz auseinander setzen und erst im letzten Moment zum Amtsgericht gehen. Bis dahin sind dann sämtliche Liquiditätsreserven erschöpft.

Grundsätzlich lässt sich jedoch festhalten, dass die Insolvenz die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens in extrem angespannten Situationen erhöhen kann.

Sanierungswürdigkeit

Die Sanierungswürdigkeit ergibt sich aus der Beurteilung der Chance für eine dauerhafte Existenzsicherung des Unternehmens. Hierbei stehen zwei Fragen im Vordergrund: Gibt es eine positive Marktprognose für die Leistung des Unternehmens, und kann die Leistung wettbewerbsfähig erbracht werden?

Ist die Marktprognose gut, scheitert die Sanierung häufig an Belastungen, die man nicht aus den Büchern bekommt. Als Beispiel seien die Pensionsverpflichtungen genannt.

Bei Einführung der betrieblichen Altersversorgung waren die Pensionsrückstellungen eine günstige Finanzierungsquelle. Heute stellen die Pensionszahlungen eine erhebliche laufende Liquiditätsbelastung dar, mit zunehmender Tendenz. Bei etlichen Unternehmen machten die laufenden Pensionsverpflichtungen in den letzten Jahren bis zu 60 % des Ergebnisses aus.

Im Rahmen einer Insolvenz ist man in der Lage, diese Belastungen auszuschalten und damit die Sanierungswürdigkeit entscheidend zu beeinflussen. Weitere Belastungen, von denen sich ein Unternehmen (nur) über eine Insolvenz befreien kann, sind:

- Leasing und Mietverpflichtungen für ungenutzte Kapazitäten,
- Abschreibungen auf ungenutzte Kapazitäten (z. B. ungenutzte Maschinen oder Räume in zu großen Gebäuden),
- Prozessrisiken,
- Gewährleistungsrisiken,
- Schadensersatzansprüche,
- defizitäre Geschäftsfelder bzw. Verträge,
- nicht betriebsnotwendige Immobilien.

Ziele der Insolvenzordnung (InsO)

- Erhalt von Unternehmen und Arbeitsplätzen,
- besserer Schutz vor Gläubigerzugriff,
- bessere Chancen für Unternehmensfortführung,
- Entlastung bei Personalkosten, Dauerschuldverhältnissen, alten Forderungen und Risiken,
- Entlastung bei Abschreibungen auf ungenutzte Kapazitäten,
- Erhöhung der Chancen für einen Neuanfang,
- Erstellung eines wirtschaftlich aussagekräftigen Zahlenwerks des Unternehmens,
- ggf. Start eines Verkaufsverfahrens.

Somit ist die Insolvenz in bestimmten Fällen die einzige Chance für einen Neuanfang, und es wäre wünschenswert, wenn die Verantwortlichen dies rechtzeitig in ihre Überlegungen einbeziehen würden.

Kritische Faktoren

Aussagefähiges Zahlenmaterial

Bei der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit steht man vor dem Problem, dass das Controlling in den meisten Unternehmen eine Schwachstelle ist und das notwendige Zahlenmaterial nicht liefern kann. Hier ist der Insolvenzverwalter gefordert, sehr kurzfristig ein adäquates System aufzubauen, um die geeigneten Schritte einleiten zu können. Nur ein genaues wirtschaftliches Zahlenwerk des Unternehmens versetzt den Insolvenzverwalter in die Lage, den Betrieb zunächst fortzuführen, unter besonderen Umständen sogar einen Massekredit aufzunehmen und gegebenenfalls das Unternehmen auch im eröffneten Verfahren aufrecht zu erhalten.

Wiederherstellung von Vertrauen

Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter sind beim Eintreten der Insolvenz unsichert. Kurzfristig müssen realistische Perspektiven aufgezeigt werden. Das Vertrauen muss wieder hergestellt werden, was erfahrungsgemäß bei einer offenen, ehrlichen Kommunikation gelingt. Hier spielt insbesondere auch der Betriebsrat als stabilisierendes Element eine große Rolle.

Investorensuche

Die Insolvenz ist ein zeitlich begrenzter Abschnitt in der jeweiligen Unternehmensgeschichte. Entweder beschreibt sie das Ende der wirtschaftlichen Tätigkeit oder bei erfolgreichen Verfahren ein Zwischenstadium. Sofern ein Insolvenzplanverfahren, in dem die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse bestehen bleiben, nicht durchführbar ist, ist ein Käufer im Rahmen der übertragenden Sanierung zu suchen. Erfahrungsgemäß wird sehr häufig bereits im Vorfeld der Insolvenz mit Interessenten verhandelt. Diese sind die ersten Ansprechpartner. Leider hinterlassen die Gespräche vor Antragstellung oft „verbrannte Erde“.

Insofern ist mit Beginn des vorläufigen Verfahrens ein erneuter Verkaufsprozess zu starten. Neuerdings sind auch spezialisierte Fonds oder Private Equity für einen „asset deal“ zu gewinnen.

Der Insolvenzverwalter

Aus unserer Kenntnis ist der Insolvenzverwalter der entscheidende Faktor, ob ein Unternehmen im Rahmen des Insolvenzverfahrens saniert wird und danach wieder lebensfähig ist. Es gibt eine Vielzahl von Verwaltern, die auf diesem Gebiet sehr erfolgreich agieren. Sie verfügen in ihrem Team neben der notwendigen juristischen Expertise auch über profundes Know-how auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft und können so sehr schnell die Unternehmenssituation analysieren, Schwach-

stellen sofort abstellen und das Unternehmen fortführen.

Es darf aber auch nicht verschwiegen werden, dass es Verwalter gibt, die Unternehmen lediglich abwickeln, ohne die Chancen einer Fortführung wahrnehmen zu wollen.

Insofern bestimmt mit der Auswahl des Insolvenzverwalters und seines Teams auch das Amtsgericht indirekt, ob die Chancen der Insolvenzordnung, Unternehmen zu erhalten, genutzt werden können. Ob ein geeigneter Verwalter, der bei Antragstellung von der Gemeinschuldnerin, Banken oder Belegschaft vorgeschlagen wird, auch bestellt wird, ist weitgehend vom einzelnen Amtsgericht abhängig.

Zusammenfassung

Die Praxis hat gezeigt, dass viele Insolvenzen zu einem dauerhaften Unternehmenserhalt führen. Der Grund ist jedoch weniger in der InsO zu sehen als vielmehr im Geschick des Insolvenzverwalters und der Situation des Unternehmens zum Zeitpunkt der Antragstellung.

Oft ist die Insolvenz die einzige Möglichkeit, die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit eines Unternehmens wieder herzustellen. Da der Faktor Zeit eine erhebliche Rolle für das Gelingen der Fortführung spielt, sollten die Verantwortlichen frühzeitig handeln und nicht erst im letzten Moment den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens stellen.

Im Idealfall lässt sich sogar im Rahmen eines Planverfahrens die Sanierung des Unternehmens umsetzen. ▲

Die Autoren

Dipl.Kfm. **Manfred Pieper** und Betriebswirt (BA) **Andreas Pulver**, geschäftsführende Gesellschafter der ad tempus consulting GmbH, Frankfurt am Main.