

Neue Insolvenzordnung bietet Unternehmen Wege aus der Krise

Erfahrungsbericht über eine erfolgreiche Unternehmensfortführung

Von Dipl.-Ök. Joachim Aschenbruck und RA Karl-Heinrich Lorenz

Durch das am 1. Januar 1999 in Kraft getretene neue Insolvenzrecht eröffnen sich für die Fortführung eines Krisenunternehmens neue Perspektiven. Durch die frühzeitige Erkennung der kritischen Situation und Aufstellung eines Insolvenzplanes kann Zeit für die Sanierung gewonnen werden. Ein Fallbeispiel.

Die Möglichkeiten, die das Insolvenzrecht heute bietet, entstehen durch die weitgehende Abschaffung der Konkursvorrechte und die Einführung eines auf Mehrheitsentscheidungen der Gläubiger aufbauenden Vergleichsverfahrens. Im Mittelpunkt steht die Abwägung der wirtschaftlichen Konsequenzen für Gläubiger und Schuldner: Welcher Weg ist günstiger, die Unternehmenszerschlagung (Regelabwicklung) oder die Unternehmensfortführung (Insolvenzplan)? Das Ganze wird durch das Obstruktionsverbot noch verstärkt, nach dem ein dem Insolvenzplan nicht zustimmender Gläubiger dessen Umsetzung nicht blockieren kann, wenn er durch die Regelungen des Insolvenzplans nicht schlechter gestellt wird als im Fall der Regelabwicklung. Entscheidend ist: Der Unternehmer hat es in der Hand, welchen Weg er beschreiten will. Der Schlüssel hierzu liegt in dem frühzeitigen Erkennen der Insolvenzsituation und dem konsequenten Nutzen der Möglichkeiten, die die neue Insolvenzordnung bietet.

Im Fall des Unternehmens Peter & Söhne Bau GmbH (Name und einige Falldetails wurden aus Vertraulichkeitsgründen geändert), mit einem Jahresumsatz von rund 30 Millionen Mark, führte ein Großauftrag aus dem Jahre 1998 zu einem erheblichen Verlust, so dass nur durch die anderen, mit Gewinn abgeschlossenen Baustellen und durch die Auflösung stiller Reserven die bilanzielle Überschuldung vermieden werden konnte. Gleichzeitig musste P & S eine Auftragslücke hinnehmen, wodurch die Unternehmen im 1. Quartal 1999 nur zu 60 Prozent ausgelastet war und weitere Verluste anfielen.

Das Resultat waren eine zu hohe Verschuldung bei den Lieferanten und verspätete Lohn- und Gehaltszahlungen. Das Unternehmen informierte Mitte Februar 1999 seine Hausbank von den Schwierigkeiten. Nach Prüfung des Jahresabschlusses 1998 durch den Wirtschaftsprüfer wurde gemeinsam mit dem Sanierungsberater der für das Überleben des Unternehmens notwendige Bedarf an zusätzlicher Liquidität ermittelt. Die Hausbank erklärte sich lediglich bereit, 50 Prozent des Liquiditätsbedarfs bereitzustellen. Ein damit benötigter zusätzlicher Finanzier von außen konnte jedoch angesichts der Kürze der Zeit nicht gefunden werden.

Die Geschäftsführung des Unternehmens beantragte daraufhin die Insolvenz und reichte dem Gericht bereits mit Antragstellung einen Insolvenzplan ein, um die Unternehmensfortführung zu erwirken. Der Insolvenzantrag sah die sogenannte Eigenverwaltung vor. Dabei bleibt die Vertretungsbefugnis der Geschäftsführung des Unternehmens während des Insolvenzverfahrens grundsätzlich bestehen. Es erfolgt lediglich eine Überwachung durch einen vom Insolvenzgericht bestellten Sachverwalter.

Die Analyse des Sanierungsberaters betrachtete die Verbindlichkeiten und Vermögenswerte des Unternehmens nach Verwertungsgesichtspunkten:

1. Welche Unternehmensverbindlichkeiten sind mit Rechten an Vermögenswerten des Unternehmens gesichert?
2. Welchen Wert haben diese Vermögensgegenstände und welchen Wert hat damit diese Sicherheit für den Gläubiger im Zerschlagungsfall?
3. Sind Gegenstände aus dem Vermögen an Dritte herauszugeben und stehen damit nicht der Insolvenzmasse zur Verfügung?
4. Bestehen Haftungsbrücken zwischen dem insolventen Unternehmen und Drittunternehmen?
5. Sind aufgrund der Insolvenzsituation zusätzliche Verbindlichkeiten zu berücksichtigen?
6. Wie hoch werden in etwa die Kosten des Insolvenzverfahrens sein?

Anschließend mussten die nächsten drei Geschäftsjahre des Unternehmens neu geplant werden. Das Hauptproblem lag dabei in der Finanzierung der Umlaufmittel. Vorgespräche mit den beteiligten Banken hatten ergeben, dass auch nach der Sanierung nicht mit einer Kontokorrentlinie zu rechnen sei. Bei den Lieferanten war nicht zu erwarten, dass längere Zahlungsziele als 15 Tage eingeräumt würden. Dagegen mussten die eigenen Kunden mit einem Zahlungsziel von 45 Tagen geplant werden. Diese Finanzierungslücke konnte nur dadurch geschlossen werden, dass ein Teil der an die Gläubiger auszuschüttenden Beträge zunächst im Unternehmen verbleibt und erst nach Anwachsen eines Cashflows aus dem Neugeschäft ausgeschüttet werden soll.

Um den künftigen Finanzbedarf des Umlaufvermögens zu verringern, wurde das Unternehmen außerdem umstrukturiert: Während in der Vergangenheit des Verhältnis Generalunternehmeraufträge zu "eigene Bauleistung" etwa 3:1 betrug, geht die Planung künftig von einem Verhältnis 1:1 aus. Dies hat die Effekte, dass zum einen weniger Aufträge akquiriert werden müssen und gleichzeitig Gemeinkosten (und damit Fixkosten) reduziert werden können. Insgesamt sinkt der Break-Even-Umsatz auf 50 Prozent des Wertes vor Insolvenz. Der dazu erforderliche Personalabbau (fünf Arbeitnehmer) konnte im Rahmen der verkürzten Kündigungsfristen während des Insolvenzverfahrens vollzogen werden.

Das Insolvenzgericht bestellte einen vorläufigen Insolvenzverwalter, so dass die Geschäftsführung wesentliche Handlungen nur noch mit dessen Zustimmung vornehmen durfte. Dazu wurden die Kalkulation und der Anarbeitungs-/Zahlungsstand der laufenden Aufträge überprüft, um das Bearbeiten von verlustriskanten Projekten auszuschließen.

§ 8 VOB gesteht den Auftraggebern im Fall der Unternehmenskrise ein Sonderkündigungsrecht zu. Um die Fortführung überhaupt zu erreichen, konnte die Geschäftsführung aber von den Auftraggebern den Verzicht auf dieses Kündigungsrecht erwirken.

Die Zeitnot hatte es dem Unternehmen nicht gestattet, einen "prepackaged plan" einzureichen, also einen Plan, der mit den wichtigsten Gläubigern vorher abgestimmt war. Daher war es notwendig, mit Anmeldung der Insolvenz sowohl den Dialog mit den Banken fortzusetzen als auch den wichtigsten Lieferantengläubigern den Plan zu erläutern, um ihnen die sich ergebenden Vorteile in Abgrenzung zur Unternehmenszerschlagung aufzuzeigen.

Zweieinhalb Wochen nach Insolvenzeröffnung fand die erste Gläubigerversammlung statt, weitere drei Wochen später der Erörterungstermin, der gleichzeitig der Abstimmungstermin über den Plan war. Die Gläubiger nahmen den Insolvenzplan mit überwältigender Mehrheit an. Nach Ablauf der Rechtsmittelfrist von zwei Wochen wurde der Plan bestandskräftig, das Insolvenzverfahren durch das Gericht aufgehoben und damit beendet.

Das Insolvenzverfahren hat damit das Unternehmen gerettet. Dies erfolgte durch einen Forderungsteilverzicht der Gläubiger, für die lediglich einfache Mehrheiten notwendig waren. Diese wurden erreicht, weil die Fortführung des Unternehmens für die Gläubiger günstiger war als dessen Zerschlagung.

Die Einleitung der richtigen Schritte aus der Krise ist aber ohne objektiven Rat von außen schwierig. Außerdem ist das Insolvenzverfahren kein Allheilmittel gegen die Krankheit "schlechter Unternehmer" oder "sterbende Branche". Im Gegenteil: Nur die starken Unternehmer werden eine Fortführung schaffen, weil sie auch in der Lage sein müssen, die eigenen Fehler der Vergangenheit zu erkennen, sie gegenüber Dritten zugeben und aus ihnen zu lernen.

Die Unternehmenssanierung war im Falle P & S zur möglich, weil im Unternehmen noch genügend freie Substanz vorhanden war, die an die Gläubiger ausgezahlt werden kann. Ohne die Möglichkeit, Liquidität für eine Quote zu erreichen, muss jeder Insolvenzplan scheitern. Daher kommt dem frühzeitigen Insolvenzantrag eine besonders hohe Bedeutung zu.

Die Autoren:

Dipl.-Ök. Joachim Aschenbruck ist seit 1992 Unternehmensberater und Partner der AMB Aktive Management Beratung GmbH, Essen.

RA und Fachanwalt für Steuerrecht Karl-Heinrich Lorenz ist Partner der wirtschafts- und steuerrechtlich ausgerichteten Anwaltskanzlei Pabst Lorenz Schmitz in Mannheim.