



Wie aus eins zwei wurden

Sanierung in der Insolvenz – Der Rohr-Reiniger und -Sanierer Haas ist ein gut am Markt etabliertes Unternehmen. Für eine wirtschaftliche Schieflage waren diverse kleinere Gründe verantwortlich. Schnelles, planvolles Handeln ermöglichte schließlich eine Restrukturierung

VON FRANK MUCK

Am Ende waren es zwei rechtlich voneinander getrennte Unternehmen, in die die Haas-Gruppe aufgespalten wurde. Durch eine übertragende Sanierung konnte der Spezialist für die Reinigung und Sanierung von Rohren und Kanälen gerettet werden und kann seine Kunden weiterhin an den Standorten Stuttgart-Remseck und Chemnitz versorgen, wo er schon vorher zu Hause war. Insolvenzverwalter Markus Schuster vom Stuttgarter Standort der Kanzlei Schultze & Braun berichtet, wie das Unternehmen erhalten werden konnte.

Eigentlich ging es dem Kanal- und Rohreiniger Haas nicht wirklich schlecht. Aufträge waren ausreichend vorhanden, das Unternehmen ist als Spezialist etabliert, sowohl in Remseck als auch in Chemnitz. Dass das Unternehmen trotzdem Insolvenz beantragen musste, lag am Ende an einer Gemengelage aus verschiedenen kleineren Gründen: zu viele Mitarbeiter für das bestehende Auftragsvolumen, fehlende Preisanhebungen in den vergangenen Jahren oder auch Effizienzprobleme zwischen den beiden Standorten. Mitarbeiter und Maschinen mussten hin- und herbewegt werden, was immer wieder zu Verzögerungen bei der Auftragsbearbeitung und dazu führte, dass Aufträge nicht angenommen werden konnten. Dass Haas außerdem viele Außenstände hatte und das Forderungsmanagement lahmte, verschärfte das Liquiditätsproblem.

Weiterbetrieb stand nichts im Weg

„Bei einem laufenden Unternehmen müssen wir uns immer möglichst schnell anschauen, was die Gründe sind“, erläutert Markus Schuster, wie ein beginnendes Insolvenzverfahren startet. Der Faktor Zeit spielt bei der Weiterführung des Unternehmens eine maßgebliche Rolle. Denn am Ende des Tages muss der Geschäftsbetrieb sich wieder tragen. Da die Gründe nach einem Eigenantrag auf Insolvenz in diesem Fall aber relativ gut dokumentiert waren, stand dem Weiterbetrieb nichts im Weg und lau-

fende Aufträge konnten ausgeführt werden. Schuster lobt deswegen explizit die Vorbereitung des Insolvenzverfahrens durch die rechtlichen Berater und deren Geschäftsführer. Geld gibt es in dieser Zeit maximal von den Auftraggebern. Mit staatlicher Hilfe kann ein insolventer Betrieb in der Regel nämlich nicht rechnen. Immerhin bekommen die Mitarbeitenden Insolvenzgeld, was bedeutet, dass das Unternehmen die Löhne und Gehälter drei Monate lang nicht aus dem laufenden Geschäftsbetrieb bezahlen muss. Das ist vor allem dann eine Erleichterung, wenn ein Betrieb personalintensive Dienstleistungen anbietet. Ohne Löhne und Gehälter lasse sich, so Schuster, in der Regel ein Plus erwirtschaften, das für die Sanierung genutzt werden sollte und den Gläubigern zugutekommt. Schaffe man es selbst damit nicht, sei bei der Kalkulation in der Vergangenheit etwas grundsätzlich schiefgelaufen.

Rohstoffe, Betriebs- und Produktionsmittel müssen natürlich weiterhin finanziert werden. Es gibt dann weitere Möglichkeiten, für Liquidität zu sorgen. Außenstände zum Beispiel sollten möglichst schnell erfasst und eingefordert werden. Bei Haas arbeitete Schuster mit einer Factoring-Bank zusammen, die die gesamten Forderungen aufgekauft hat und die entsprechenden Debitorenforderung unmittelbar unter Abzug einer Provision an das Unternehmen weitergegeben hatte, ohne dass Haas aufgrund der langen Zahlungsziele mit Kunden lange (bis zum Teil 90 Tage) auf den Geldeingang warten musste.

Zusätzlich gibt es das Mittel der Verlustübernahmeerklärung. Kunden, beispielsweise aus der Automotive-Industrie, übernehmen dann auflaufende Verluste, weil sie unbedingt ein bestimmtes Teil brauchen, das das gefährdete Unternehmen herstellt. Eine weitere Option ist die Vereinbarung von sogenannten Massebeiträgen mit den Banken oder Lieferanten. Ein beispielsweise sicherungsübereignetes Warenlager darf vom Unternehmen dann weiter veräußert werden und die Insolvenzmasse erhält auch einen Anteil daran.

Einige wollten den gesamten Geschäftsbetrieb kaufen, andere wiederum jeweils einen Standort, weil ihre Ausrichtung unterschiedlich war. So kam es, dass Schuster auch mit den Interessenten verhandelte, die in nur einen der beiden Standorte investieren wollten.

Wieder andere Interessenten hatten es nur auf Maschinen oder Fahrzeuge abgesehen. Schuster betont, dass immer wieder Schnäppchenjäger auftreteten, die es darauf abgesehen haben, Gebrauchsgüter billig aus der Insolvenz herauszukaufen. Das, so Schuster, sei aber eigentlich ein Weg in die Abwicklung des Betriebs und damit eine Ultima Ratio. Wenn der Unternehmensverkauf nicht gelänge, müssten die noch bestehenden Assets bestmöglich verkauft werden. Finanziell und sozialpolitisch wünschenswert sei es dagegen, mög-

lichst viele Arbeitsplätze zu erhalten und die Gläubiger bestmöglich zu bedienen. Durchaus kommt es des Öfteren auch im Laufe eines Insolvenzprozesses vor, dass Interessenten kurz vor Unterzeichnung der Verträge ihre Angebote zurückzögen.

Die Zeit ist immer der stärkste Gegner

Am Ende einigte sich der Insolvenzverwalter bei Haas mit zwei Parteien, die das beste Angebot für eine geteilte Übernahme gemacht haben:

Eric Windsch mit einem Co-Investor für Stuttgart-Remseck und die Kurt Kanal- und Rohrtechnik GmbH für den Standort Chemnitz, an dem sie selbst beheimatet ist – letztlich zwei naheliegende Lösungen. Eric Windsch war bereits Betriebsleiter bei Haas, kennt sich also mit der Materie sowie dem Markt aus. Die Kurt Kanaltechnik GmbH dagegen wollte ihr Portfolio erweitern – die Sanierung von Rohrleitungen mittels eingezogener Schläuche, eine Dienstleistung, die die Haas-Niederlassung bereits im Angebot hatte. In Chemnitz wurden alle Mitarbeiter übernommen und der Standort besteht unverändert weiter. In Stuttgart musste nur acht Beschäftigten gekündigt werden. Insofern sei es zwar keine Ideallösung, aber in der aktuellen Situation die mit Abstand beste Lösung für alle, so Markus Schuster. Einer nimmt alles, keine Kündigungen und der bestmögliche Preis wären unter insolvenzrechtlichen Gesichtspunkten die beste Lösung gewesen. Gleichwohl könne sich der Erhalt der beiden Standorte und eines Großteils der rund 60 Arbeitsplätze sehen lassen.

Am Ende, so Schuster, sei die Zeit immer der stärkste Gegner. Nicht unbedingt derjenige mache das Rennen, der die in absoluten Zahlen beste Preis-Offerte abgebe, sondern derjenige mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis, das den Faktor Zeit berücksichtigt. Schuster: „Je länger man wartet, je länger eine Prüfung bei einer normalen Veräußerung dauert, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Verkauf nicht klappt.“

Sanierungsoptionen

Insolvenzplanverfahren

Ein Insolvenzplanverfahren ist ein Weg, um ein Insolvenzverfahren zu beenden, indem ein Plan erstellt wird, der die Interessen von Schuldnern und Gläubigern berücksichtigt und eine einvernehmliche Lösung anstrebt. Ziel ist es, eine einvernehmliche Lösung zur Tilgung der Schulden zu finden, die außerhalb der üblichen gesetzlichen Vorgaben der Insolvenz erfolgt. Hierüber entscheidet am Ende die Gläubigerversammlung.

Übertragende Sanierung

Bei der übertragenden Sanierung wird das Unternehmen eingestellt. Die Vermögensgegenstände, Sachanlagen und das Umlaufvermögen werden an einen Investor oder neuen Rechtsträger verkauft. Das Unternehmen oder Teile davon werden dadurch erhalten. Statt einer Sanierung des Unternehmens werden die Vermögenswerte an Dritte veräußert, die das Unternehmen in neuer Rechtsform fortführen.

Eigenverwaltung und Schutzschirm

Eine weitere besondere Art der Unternehmensfortführung im Insolvenzverfahren ist die Eigenverwaltung. Hier schlüpft der Schuldner/Entscheidungsträger selbst in die Rolle des Insolvenzverwalters und hat die Insolvenzmasse unter der Aufsicht eines vom Insolvenzgericht bestellten Sachwalters selbst zu verwalten. Sinn der Eigenverwaltung ist, das vorhandene unternehmerische Know-how zur Sanierung zu nutzen. Voraussetzung ist das Einverständnis der Gläubiger und des Gerichts. Mit der Eigenverwaltung wird zumeist eine Sanierung durch Insolvenzplan angestrebt.

Das Schutzschirmverfahren ist ein Spezialfall der Eigenverwaltung vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Es handelt sich dabei um ein beschleunigtes Verfahren zur Vorbereitung einer Sanierung durch Insolvenzplan in Kombination mit oder ohne Eigenverwaltung.

Früherkennung hilft beim Neustart

Unternehmensberater Richard Sommer kennt aus eigener Erfahrung die Probleme gerade kleinerer Betriebe. Die Chancen für einen Neubeginn sind immer dann gut, wenn ein Verfahren gut vorbereitet ist

VON FRANK MUCK

Wenn ein Unternehmen einen Antrag auf Insolvenzöffnung stellen muss, sollte ein Inhaber oder ein Berater sich genau anschauen, welche Gründe und Ursachen die Unternehmenskrise hat und sich einen Plan und eine Strategie für die Durchführung des Verfahrens machen. Richard Sommer, Rechtsanwalt und Unternehmensberater, hält das für ganz entscheidend, wenn es um die Frage geht, ob ein Betrieb in einem Insolvenzverfahren saniert werden kann.

Nicht zu lang warten

Am Anfang steht erstmal die Frage, ob und wann überhaupt ein Unternehmen ein solches Verfahren anstreben muss? Dafür kann es drei Gründe geben: die bilanzielle Überschuldung, was allerdings nur für Kapitalgesellschaften anwendbar ist, weil diese bilanzpflichtig sind. Weitere Ursachen sind die drohende Zahlungsunfähigkeit und die eingetretene Zahlungsunfähigkeit, die auch bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften Anwendung findet. Am Ende geht es um die Frage: Kann ich zahlen oder nicht? Und zwischen Grund zwei und drei liegen nur graduelle Unterschiede, ganze zehn Prozent, um genau zu sein. Sind 100 Euro zu zahlen und 90 Euro sind nur in der Kasse, droht die Zahlungsunfähigkeit, ein Antrag kann gestellt werden, muss aber aus strafrechtlicher und haftungsrechtlicher Sicht noch nicht. Sind nur 80 Euro drin, ist der Betrieb eingetretene zahlungsunfähig. „Jetzt ist das Unternehmen antragspflichtig“, sagt Richard Sommer.

Doch wenn es nach dem 76-jährigen ehemaligen Insolvenzverwalter geht, sollten Betriebsinhaber nicht so lang warten. „Die besten Sanierungschancen in der Insolvenz habe ich dann, wenn ich im Zustand der drohenden Zahlungsunfähigkeit in ein Insolvenzverfahren gehe“, betont er.

Doch die Erkenntnis über die eigenen Liquiditätsprobleme kommt lei-

tere Zahlungsunfähigkeit, die auch bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften Anwendung findet. Am Ende geht es um die Frage: Kann ich zahlen oder nicht? Und zwischen Grund zwei und drei liegen nur graduelle Unterschiede, ganze zehn Prozent, um genau zu sein. Sind 100 Euro zu zahlen und 90 Euro sind nur in der Kasse, droht die Zahlungsunfähigkeit, ein Antrag kann gestellt werden, muss aber aus strafrechtlicher und haftungsrechtlicher Sicht noch nicht. Sind nur 80 Euro drin, ist der Betrieb eingetretene zahlungsunfähig. „Jetzt ist das Unternehmen antragspflichtig“, sagt Richard Sommer.

Doch wenn es nach dem 76-jährigen ehemaligen Insolvenzverwalter geht, sollten Betriebsinhaber nicht so lang warten. „Die besten Sanierungschancen in der Insolvenz habe ich dann, wenn ich im Zustand der drohenden Zahlungsunfähigkeit in ein Insolvenzverfahren gehe“, betont er.

Doch die Erkenntnis über die eigenen Liquiditätsprobleme kommt lei-



Illustration: dieKleintert.de/Willi Lutz

der oft zu spät. Gerade Einzelunternehmen und Inhaber von Kleinbetrieben neigten oft zur Vordrängung, berichtet Sommer aus langjähriger Erfahrung. Meist machten sich die Entscheidungsträger Illusionen über den finanziellen Zustand ihres

angemessene Reaktion auf einen externen Schock verlangt natürlich nach interner Kompetenz.

Wenn man feststellt, dass ein Unternehmen lebensfähig ist. In welche Richtung kann das gehen?

Das Ziel ist dann, im Rahmen der Sanierung das Unternehmen finanziell auf gesunde Beine zu stellen, denn die Insolvenz ist am Ende ja eine finanzielle Notsituation. Das bedeutet zwei Dinge: Zum einen muss man



Wir produzieren einen vergleichsweise hohen Aufwand bei Gerichten und Verwaltern, um Kleinstunternehmen zu analysieren, um dann masselose Unternehmen schlicht ein Insolvenzverfahren zu verweigern. Das lässt sich besser regeln.“

Prof. Stephan Madaus
Lehrstuhl-Inhaber Bürgerliches Recht, Zivilprozess- und Insolvenzrecht an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Mitglied in der Expert Group on Restructuring and Insolvency der Europäischen Kommission
Foto: Madaus

Was führt denn meist zur Insolvenz, interne Faktoren oder das wirtschaftliche Umfeld?

Sowohl externe wie interne Faktoren können eine Rolle spielen. In den vergangenen fünf Jahren hatten wir externe Sondereffekte, von den Coronamaßnahmen bis hin zum Energiepreisschock. So etwas haben wir lange Zeit nur in den Lehrbüchern abgebildet und uns auf die internen Faktoren fokussiert. Wie wir jetzt gesehen haben, gibt es durchaus externe Schocks, die Geschäftsmodelle ins Wanken bringen können. Interne Faktoren sind aber sicher der Regelfall. Die fehlende kaufmännische Expertise spielt oft eine Rolle. Dieses Defizit fällt so lange nicht auf, wie es gut läuft und das Geld reinkommt. In diesem Sinne sind die internen Faktoren am Ende die ausschlaggebenden, denn auch eine

Betriebes. Dort fehlten die Kontrollinstanzen. Bei größeren Unternehmen gebe es im Gegensatz dazu häufig ein Controlling. Doch auch kleinere Betriebe seien in der Lage, Warnsignale zu erkennen. Sie sollten schon skeptisch werden, wenn sie anfangen, Schulden aufzubauen, wenn sie Rechnungen nicht pünktlich zahlen können, das Bankkonto permanent überziehen oder wenn Mahnbescheide vorliegen. Ist dann das Verfahren eröffnet, geht es erstmal nicht um den Betrieb selbst, sondern um „bestmögliche Befriedigung der Gläubiger“, wie Sommer betont. Davon gibt es unter Umständen viele: Banken, die öffentliche Hand, das Finanzamt, die Sozialversicherungsträger, Lieferanten, Vermieter und nicht zuletzt die Arbeitsplätze der Mitarbeiter.

Im Interesse der Gläubiger kann es dann auch sein, dass der Betrieb weitergeführt wird, falls die Ertragsfähigkeit wieder hergestellt werden kann. Dazu muss jedoch vorab die

vorliegende Situation analysiert werden. Sommer unterstreicht noch einmal, wie wichtig diese Vorbereitung schon im Vorfeld der Antragstellung ist. Der Unternehmensberater muss rausfinden, in welchem Zustand sich das Unternehmen befindet und ob eine Sanierungsmöglichkeit besteht. Worin etwa liegt der Grund für die Zahlungsunfähigkeit? Hat der Betrieb zu wenig Umsätze oder die falschen Kunden? Sind die Produkte nicht gut genug? Stimmt etwas am Produktionsansatz klar sei, desto gezielter könne ein Berater in das Verfahren gehen. Für eine Analyse sei es wichtig, dass der Betrieb aktuelle Zahlen vorlegen kann. Nur so lasse sich herausfinden, wie die Krise behoben werden könnte. Daran hapere es aber bei vielen kleineren Betrieben.

Wird dann das eigentliche Insolvenzverfahren eröffnet und die Ursache ist geklärt, kann eine Sanierungsoption ausgewählt werden. Drei Möglichkeiten gibt es (siehe Kasten links):

Eigenverwaltung, Insolvenzplanverfahren und übertragende Sanierung.

Anträge bleiben zu lange liegen

Richard Sommer unterstreicht noch einmal, wie wichtig der Faktor Zeit ist. Der Anwalt bedauert, dass Insolvenzanträge oft zu lang bei Gerichten liegen, weil diese auf Grund der Antragsflut chronisch unterbesetzt seien. „Ich habe Bearbeitungszeiten von drei bis sechs Wochen, zum Teil bei lebenden Betrieben. Das ist eine Katastrophe für den antragstellenden Betrieb“, sagt Sommer. Dauere die Entscheidung zur Insolvenzeröffnung zu lange, müsse der ein oder andere Betrieb zwischenteilhaft aufgeben. Ohne Sicherheit und Plan jedoch bleibe alles auf der Strecke: Mitarbeiter gehen, Banken steigen aus, Lieferanten liefern nicht mehr, kein Kunde bestellt. „Dann können Sie den Betrieb auch in der Insolvenz nicht mehr zum Leben erwecken“, so Sommer.

es Initiativen, das Insolvenzrecht gerade für diese Unternehmen europaweit zu verbessern.

Was wäre verbesserungswürdig?

Ich bin Mitglied eines Expertengremiums der Europäischen Kommission und war daher an der Diskussion einer Idee beteiligt, die Verfahren für Kleinstunternehmen zu verbessern. Die Idee ist tatsächlich, dass wir ein besonderes, maßgeschneidertes Insolvenzverfahren für kleine und Kleinstunternehmen brauchen. Wir sehen ja, dass das Insolvenzrecht eigentlich ganz gut für mittlere bis große Unternehmen funktioniert. Dafür haben wir in den vergangenen 25 bis 30 Jahren auch viel auf rechtspolitischer Ebene getan. Was wir uns jetzt noch anschauen müssen, sind die Bereiche, die weniger gut funktionieren. Das ist leider gerade die Insolvenz eines Kleinstunternehmens, weil wir dort eben auf besonderen Herausforderungen stoßen: wenig Cashflow und wenig Interesse von externen Investoren. Die Insolvenzbeurteilung im Sinne einer Unternehmensfortführung verlangt nach frischem Geld. Und wenn der Unternehmer das nicht mitbringen kann, etwa aus der Familie, dann brauchen wir die Mitwirkung der Gläubiger und da finden wir mit den herkömmlichen Instrumenten noch wenig Unterstützung. Im Gegenteil: Wir produzieren einen vergleichsweise hohen Aufwand bei Gerichten und Verwaltern, um Kleinstunternehmen zu analysieren, um dann masselose Unternehmen schlicht ein Insolvenzverfahren zu verweigern. Das lässt sich besser regeln.

Sind kleinere Unternehmen eher uninteressant für Käufer oder Investoren?

Das ist leider so. Teil des Prozederes ist zu schauen, ob man ein Unternehmen vorfindet, für das sich potenziell ein Käufer finden lässt oder für das wir Interesse bei Gläubigern finden, sich auf einen Insolvenzplan einzulassen. Das heißt, man schaut, ob man die Gläubiger mit ins Boot holen und einen Insolvenzplan verhandeln kann. Schafft man es, den Gläubigern im Plan mehr anzubieten als was ihnen die Liquidation des Unternehmens bringen würde? Den Gläubigern muss man die Unternehmensfortführung schmackhaft machen. Das sind dann Verhandlungslösungen, bei denen der Insolvenzverwalter hilft.

Könnte man den Faktor Cashflow ersetzen?

Ich glaube, wir brauchen maßgeschneiderte Lösungen bei Kleinstunternehmen. Was wir da auf europäischer Ebene als Expertengruppe angeregt hatten, war eine gute Idee. Zum einen würde ein vereinfachtes Liquidationsverfahren Unternehmen mit gescheiterten Geschäftsideen erlauben, schneller den Schlüssel abzugeben und Haftungsrisiken zu adressieren. Wir wollen dabei vor allem an das Stigma der Insolvenz heran, das derzeit noch dazu führt, dass der Unternehmer sich nicht traut, den Insolvenzverwalter ins Haus zu lassen. Zum anderen sollte

auch dem Kleinstunternehmer eine passende Sanierungsoption für den Fall zur Verfügung stehen, in dem er sein Unternehmen entschulden und fortführen will. Hier gilt es vor allem, die Passivität von Gläubigern richtig zu bewerten. Diese interessieren sich kaum für die Insolvenzverfahren von Kleinstunternehmen, da die offenen Forderungen oft gering sind und die Quotenerwartung noch geringer. Warum sollte man sich als Gläubiger also Zeit für solche Verfahren nehmen?

Das heißt, man muss Gläubiger nicht zwangsläufig in den Mittelpunkt des Verfahrens stellen?!

Dass auch Passivität von Gläubigern in solchen Situationen Zustimmung signalisieren kann, reflektiert das Insolvenzrecht bislang noch unzureichend und das sind so die Dinge, die wir rechtspolitisch diskutieren, die aber bis jetzt, das muss man auch ganz ehrlich sagen, im deutschen Markt, besonders in der deutschen Inkassobranch, nicht auf große Gegenliebe stoßen. Maßgeschneiderte Lösungen werden wir in Deutschland daher vorerst nicht anbieten können. Das sind keine guten Nachrichten, wenn man ein kleines Unternehmen führt.

Wäre das wie bei einer Privatsolvenz, wo nach einer gewissen Zeit die Leute entschuldet werden?

Genau. Bei Einzelunternehmern gibt es das heute schon über den Weg der Restschuldbefreiung. Das ist aber derzeit kein ideales Tool für Unternehmer, da es auf Privatsolvenzen und damit vor allem auf Konsumentenverhalten zugeschnitten ist. Es dauert zu lange und ist zu kostspielig. Auch hier müssen wir rechtspolitisch noch aktiv bleiben. Der Gesetzgeber hat im letzten Jahrzehnt immerhin die Entschuldungsfrist mehrfach herabgesetzt. Der Trend geht also in die richtige Richtung. Was vor allem noch fehlt, ist die Möglichkeit, beim Scheitern eines kleinen Unternehmens zugleich die Schulden des Unternehmens und des oft mithaftenden Unternehmers in einem Schritt zu regulieren und so seine unternehmerischen Potenziale schnell wieder dem Markt zur Verfügung zu stellen. Das gelingt uns derzeit noch nicht.