Die Retter: Insolvenzverwalter und Sanierer helfen, Unternehmen zu erhalten und Arbeitsplätze zu sichern. FOTO: GETTYIMAGES/AZERBERBER

Dunkle Gefahren

Die deutsche Wirtschaft scheint robust und krisenfest dazustehen. Doch unter der Oberfläche zeigen sich beunruhigende Tendenzen. Sanierer weisen auf sie hin und warnen vor Gefahren. Aus gutem Grund: Sie wissen, wovon sie sprechen.

VON JÜRGEN GROSCHE

Noch läuft die deutsche Wirtschaft insgesamt gut. Bremsspuren zeigen sich indes an vielen Stellen. Einige Industriebranchen stecken bereits in einer Rezession. Womöglich hält sich die Gesamtwirtschaft über Wasser, doch die internationalen Unsicherheiten und Risiken (Stichwort: Handelskonflikte) hängen wie ein Damoklesschwert über dem Land. Eigentlich sollten die Unternehmen doch robust genug sein, eine solche Phase gut zu überstehen. Das mag für viele gelten. Doch es gibt Marktbeobachter, die durchaus auf Erkenntnisse hinweisen, die man nicht gerne vernimmt.

Zu ihnen zählen die Sanierer. Sie beraten Unternehmen, um sie (wieder) fit zu machen. Die meisten von ihnen haben als Insolvenzverwalter Unternehmen nicht nur beraten, sondern sie aktiv mit aus dem Schlamassel gezogen. Sanierer verfügen also über Einblicke und Kompetenzen, die vielen anderen Beratern fehlen. Beim RP-Wirtschaftsforum „Sanierung und Beratung“ legen sie den Finger in eine Wunde, die alle betrifft – Unternehmen, Politik, aber auch die beteiligten Menschen, also Unternehmer und Mitarbeiter. Die Analyse dieser Experten klingt wie eine ernste Mahnung.

Sanierungsexperten aus der Region trafen sich beim RP-Wirtschaftsforum „Sanierung und Beratung“, um sich über Themen auszutauschen, die der Wirtschaft derzeit auf den Nägeln brennen. FOTO: MICHAEL LÜBKE

DIE WIRTSCHAFT BEFINDET SICH derzeit weltweit in einem Umbruch, der als disruptiv beschrieben wird, der also alles auf den Kopf stellt. Der Handel zum Beispiel kann ein Lied davon singen – Online-Plattformen verdrängen die früheren Beherrscher der Märkte. „Viele neue Geschäftsmodelle wirken disruptiv“, sagt Dennis Eichwald von der Kanzlei Mütze Korsch. Unternehmen können versuchen, sich darauf einzustellen. Doch in vielen Fällen sei es – etwa für die nachfolgende Unternehmergeneration – leichter, sie zu schließen und ein neues Unternehmen zu gründen, das von vornherein mit einem neuen Geschäftsmodell arbeitet.

DIE DISRUPTIVE ENTWICKLUNG ist bereits in vollem Gange, bestätigt Michael Hermanns (Buth & Hermanns) eine Beobachtung, die derzeit viele machen. Aber: „Die Geschwindigkeit nimmt zu.“ Viele rufen nach der Politik – aus Verunsicherung. „Die Leute begreifen nicht, was da wirklich passiert“, sagt Hermanns. Es gibt durchaus Unternehmer, die kapieren, was die Stunde geschlagen hat, dass zum Beispiel große Flexibilität gefragt ist. Start-up-Gründer gehören dazu. Doch hier bremst die Politik – nicht nur die deutsche: „Der extrem hohe Regulierungsgrad erweist sich als Hürde“, erklärt Dr. Paul Fink (FRH). Eine Reihe insbesondere junger Menschen würden gerne eigene Ideen umsetzen. „Viele scheitern aber an regulatorischen Anforderungen.“

(Fortsetzung Seite 4)

MITARBEITER INVESTIEREN IN IHRE ZUKUNFT

Zunächst eine Lösung für den Notfall, doch vielleicht auch ein Modell mit gesellschaftspolitischer Dimension: Mitarbeiter investieren Arbeitskraft in ihr Unternehmen und werden am Erfolg beteiligt. Ein Beispiel aus der Insolvenzpraxis.

Unternehmen lassen sich sanieren, wenn man eine passende Strategie hat. Das kann zum Beispiel auch eine Lösung gemeinsam mit den Mitarbeitern sein. FOTO: GETTYIMAGES/MARCHMEENA29

VON JÜRGEN GROSCHE

Das niedersächsische Unternehmen Peiner Umformtechnik (PUT) hat in seiner Branche einen exzellenten Ruf. Ein typischer Mittelständler, der auf Qualität setzt und sich damit einen zufriedenen Kundenstamm aufgebaut hat. Das Unternehmen aus Peine produziert als Systemlieferant für Automobilhersteller und -zulieferer sowie für Produzenten von Windkraftanlagen hochfeste Verbindungselemente, Umformteile, Bolzen, Schrauben und vieles mehr. Die Teile kommen bei Autos in sicherheitsrelevanten Bereichen zum Einsatz. Auch für Brücken liefert das Unternehmen große Schrauben. In seinem Segment gilt es als Marktführer, ein wahrer Hidden Champion.

Dennoch geriet der Betrieb vergangenes Jahr in Schwierigkeiten. Im März 2018 stellte er einen Insolvenzantrag in Eigenverwaltung. Der Düsseldorfer Spezialanwalt für solche Fälle Dr. Wolf-R. von der Fecht von der Kanzlei von der Fecht LLP Rechtsanwälte & Steuerberater begleitet die Sanierung des Unternehmens und berät den Betriebsrat. Die Probleme erklären sich aus der Geschichte, erläutert von der Fecht im Redaktionsgespräch. Die PUT ging in den Jahren zuvor durch mehrere Hände strategischer Eigner und Finanzinvestoren. Das tat dem Unternehmen offenbar nicht gut: „Es hat den Drive verloren“, beschreibt der Rechtsanwalt die Folgen. „Man hat sich nicht mehr hinreichend um Prozessabläufe und die Optimierung der Produktion gekümmert; auch die Kundenorientierung ließ nach.“

EIN BEISPIEL: Für viele kleine Aufträge wurde jeweils die Produktion umgestellt – eine aufwändige und unrentable Vorgehensweise. „Und der Vertrieb war zu wenig aktiv“, sagt von der Fecht. Die Investoren hätten sich zwar um eine Verbesserung der Strukturen bemüht, aber ohne Erfolg. So kam es zum Unvorstellbaren, dem Insolvenzantrag. „Bei Antragstellung hatte das Unternehmen 270 Mitarbeiter. Während des Verfahrens wurde die Zahl auf 225 reduziert. Jetzt sind etwa 190 Mitarbeiter beschäftigt.“ Immerhin. Damit verrät von der Fecht bereits: Die Sanierung war erfolgreich – doch dazu später.

„Im Insolvenzverfahren hat sich herausgestellt: Die Kundschaft ist sehr stabil und sehr interessiert am Erhalt des Unternehmens“, sagt der Sanierungsexperte. Damals hatte PUT rund 80 Prozent seiner Kunden in der Automobilindustrie und im Handel. Zunächst wurde nach Investoren gesucht – der klassische Weg in solchen Fällen. Eine Reihe Interessenten meldete sich. „Doch einigen Investoren war das Geschäft zu speziell, andere hatten hohe Renditeerwartungen, ohne die Finanzierung zu klären“, beschreibt von der Fecht diese Periode. „Das Unternehmen ist interessant, aber man muss sich richtig darum kümmern.“ Der Experte machte eine Beobachtung, die offenbar symptomatisch ist für die Zeit: Es ist viel Geld am Markt, aber das Engagement fehlt. Investoren suchen Anlagemöglichkeiten, die für sie weniger anstrengend sind. Und da gibt es ja einiges am Markt, angefangen bei Aktien oder Immobilien.

MIT DER ZEIT wurden die Kunden dann doch nervös. „Sie haben uns bis Mitte dieses Jahres Zeit gegeben, eine Lösung zu finden“, sagt von der Fecht. Er forcierte nun eine Idee, die man bereits angedacht hatte: eine Mitarbeiterlösung. Doch die erfordert eine strategische Herangehensweise, damit sie funktionieren kann. „Zunächst haben wir uns gefragt: Wie würde ein Investor das Unternehmen aufstellen? So sind wir dann auch verfahren.“ Die Spezialisten erstellten zum Beispiel Planrechnungen, die unter konservativen Annahmen branchenübliche Umsatzrenditen ermöglichen. Dazu mussten einige Prozesse verändert und die Produktpalette bereinigt werden. Auch der Personalabbau gehörte dazu. „Wir haben damit tatsächlich eine wettbewerbsfähige Umsatzrendite erreicht“, sagt von der Fecht.

Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht
RECHTSANWALT UND STEUERBERATER; PARTNER DER KANZLEI VON DER FECHT LLP, RECHTSANWÄLTE & STEUERBERATER

Im nächsten Schritt ging es zur Bank. „Die Mitarbeiter waren zwar motiviert, aber es fehlte Geld“, erklärt der Anwalt. Eine Komplettfinanzierung musste her – es gab ja keinen Investor. In der NordLB fand das Unternehmen den passenden Finanzierungspartner, der sich wiederum durch eine Bürgschaft des Landes Niedersachsen absicherte. Offenbar überzeugte das Sanierungskonzept. Die Mitarbeiter akzeptierten gemeinsam mit der IG Metall einen Sondertarifvertrag. Dazu ließen sie sich motivieren – mit Hoffnung. Denn sie werden an künftigen positiven Ergebnissen beteiligt. Dies dürfte der entscheidende Erfolgsfaktor des Modells sein, wie die gleich folgende Beschreibung zeigt. „Die Mitarbeiter haben nur ihre Arbeitskraft zu einem geringeren Tarif, was sie für die Sanierung anbieten können“, beschreibt von der Fecht die Investition der Belegschaft.

Und so sieht die Mitarbeiterlösung aus: Eine neue GmbH wurde gegründet, in die im Zuge eines Asset Deals der Geschäftsbetrieb samt Aktiva (Maschinen) und Beschäftigten (in einem Betriebsübergang) übertragen wurden. Gesellschafter der GmbH ist indes nicht die Mitarbeiterschaft, sondern übergangsweise eine Treuhand-Holding, die von der Fecht führt. Der Sanierungsspezialist präferierte diese Lösung: „Eine Verbindung von Dienstverhältnis und direkter Unternehmensbeteiligung der Mitarbeiter könnte die unternehmerische Tätigkeit beeinflussen.“ Sprich: Es könnte sich belastend für den Betrieb auswirken, wenn Mitarbeiter zugleich angestellt sind und als Gesellschafter die Geschäftsführung kontrollieren. Allerdings berät ein Beirat die Unternehmensleitung, dem neben von der Fecht zwei Arbeitnehmervertreter und zwei Branchenexperten angehören.

ZUR KONSTRUKTION GEHÖRT auch, dass die Gewinne in der GmbH verbleiben, also thesauriert werden. Damit steigt sukzessive der Unternehmenswert, denn das Unternehmen wird stabilisiert und das Geschäft läuft ja gut. „Wir suchen nun in Ruhe weiter nach einem neuen Investor“, sagt von der Fecht. Für den Unternehmensverkauf erwarten alle Beteiligten einen mit der Zeit steigenden Mehrwert, der die Rückzahlung des Kredites und die Kosten deutlich überragt. „Dieser Mehrwert geht dann an die Mitarbeiter als Ausgleich für ihren Lohnverzicht“, erklärt von der Fecht. Hier offenbart sich der Charme des Modells: Alle Beteiligten sind am Erfolg interessiert und die Mitarbeiter motiviert, sich zu engagieren.

Die Erfolge zeigen sich schon jetzt im Geschäftsbetrieb: Die Vertriebler gewannen zwei Großaufträge im Windkraftsektor – jenseits der Grenzen. Denn die Expansion ins Ausland gehört ebenfalls zur neuen Strategie.

„Diversifizierung über Branchen und Länder hinweg“, beschreibt von der Fecht die neue Unternehmensphilosophie. Vom Planumsatz, der bei 40 Millionen Euro im Jahr liegt, erreicht schon einer der beiden neuen Windkraft-Aufträge neun Millionen Euro. Die Bestandskunden sind ebenfalls zufrieden, sie schätzen die Produkte und die langjährige Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern, von denen ja viele weiter an Bord sind. „Die Kunden haben uns bestätigt, dass es in der ganzen bisherigen Übergangszeit keinen Lieferabriss und keine Qualitätseinbußen gab“, sagt von der Fecht.

Entscheidend ist, dass wir eine Zukunft haben

ER BLICKT NUN NACH VORN. Das Unternehmen muss neue Technologien entwickeln und die Digitalisierung vorantreiben. „Entscheidend ist, dass wir eine Zukunft haben.“ Von der Fecht freut sich, hier demonstrieren zu können: „So kann auch ein Unternehmen der Old Economy erfolgreich weiterbestehen.“

Das Beispiel Peiner Umformtechnik könnte darüber hinaus eine gesellschaftspolitische Dimension haben, ist von der Fecht überzeugt: Aktuelle Nachrichten haben wieder eine zunehmende Ungleichheit bei der Vermögensverteilung offenbart. Reiche werden reicher, während Menschen aus den unteren Einkommensschichten nicht an der Wohlstandmehrung teilhaben. Experten weisen immer wieder darauf hin, dass alle Bevölkerungsschichten mehr am Produktivkapital und an Sachwerten beteiligt werden müssten.

Jenseits von Involvenzlösungen könnte das Peiner Modell hier einen Weg weisen, erklärt von der Fecht: „Wenn Menschen ihre Arbeit investiv einsetzen, um zugleich am Unternehmenserfolg beteiligt zu werden, nähmen sie Teil an der Vermögensentwicklung, und sie würden wissen, wofür sie arbeiten.“

RETTUNG DURCH DEN INSOLVENZPLAN

Die deutsche Insolvenzordnung zielt darauf ab, Unternehmen die Sanierung zu erleichtern. Dafür bietet sich beispielsweise der Insolvenzplan an, auch im Rahmen der sogenannten Eigenverwaltung.

VON PATRICK PETERS

Für viele Unternehmer ist die Insolvenz noch immer das Schreckgespenst schlechthin. Die Gedanken kreisen um den wirtschaftlichen Totalschaden, sozialen Abstieg und persönlichen Gesichtsverlust – die Krise und das Scheitern werden nicht als Chance und Möglichkeit zur Neuausrichtung aufgefasst, sondern als der größte anzunehmende Unfall im Unternehmerleben.
Der Düsseldorfer Rechtsanwalt Georg F. Kreplin (Kreplin & Partner) stellt aber heraus, dass die Insolvenz zum einen nicht als persönliche Niederlage aufgefasst werden sollte. Und zum andere stelle sie mittlerweile nicht mehr zwangsläufig das Ende der unternehmerischen Existenz dar. „Das deutsche Insolvenzrecht ist ausgesprochen sanierungsfreundlich und gibt dem Schuldner einige Möglichkeiten an die Hand, sich unter dem Schutz des Gesetzes zu sanieren und für die Zukunft neu aufzustellen. Die Insolvenzordnung und insbesondere die seit 2012 neu aufgenommenen ESUG-Regelungen legen einen Schwerpunkt darauf, eine insolvente Organisation zu sanieren, und haben dafür neue Instrumente geschaffen."
Eines davon ist der Insolvenzplan in der Eigenverwaltung. Im Kern stellt das Insolvenzplanverfahren einen vorwiegend vom Insolvenzverwalter erarbeiteten und administrierten Vergleich dar, durch den sowohl die Gläubiger bestmöglich befriedigt werden sollen als auch das Unternehmen unter der Führung des bisherigen Eigentümers erhalten bleiben soll. Zwar sei natürlich auch ein Insolvenzplanverfahren noch immer ein Insolvenzverfahren, aber es weiche insbesondere im Hinblick auf die Verfahrensdauer stark vom typischen Regelverfahren ab. „Es können durchaus individuelle Regelungen für die Lösung der Unternehmenskrise getroffen werden. So ist es im Planverfahren typischerweise möglich, dass der Rechtsträger des Unternehmens erhalten bleibt und die Restrukturierung mit dem bestehenden Management im Vordergrund steht", betont Georg F. Kreplin. Nicht selten verbleibe der Eigentümer nach einem erfolgreich abgeschlossenen Verfahren an Bord und könne sich weiter unternehmerisch in der ursprünglichen Struktur betätigen.

Georg F. Kreplin
RECHTSANWALT UND GRÜNDUNGSGESELLSCHAFTER DER KANZLEI KREPLIN & PARTNER RECHTSANWÄLTE

DAS SEI AUCH FÜR GLÄUBIGER eine interessante Lösung, so der bekannte Rechtsanwalt. Sie können über die Annahme des Insolvenzplans als Sanierungsinstrument entscheiden und erhalten oftmals auch höhere Quoten als im Regelinsolvenzverfahren, die zudem schneller zur Auszahlung kommen. Kreplin verweist dabei auf die gesetzlichen Ziele des Insolvenzverfahrens, die die bestmögliche Befriedigung der Gläubiger vorsieht, aber dem Schuldner auch die Möglichkeit geben soll, sich von seinen restlichen Verbindlichkeiten zu befreien. „Der Insolvenzplan ist in der Regel für beide Seiten eine sehr verträgliche Lösung, wenn das Vertrauen in die Unternehmensführung und die grundsätzliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens gewährleistet ist." Er weiß aus der Praxis, dass Gläubiger sehr interessiert an der Erstellung und Umsetzung eines Sanierungsplans seien. Gerade Banken und Lieferanten biete eine Sanierung über den Insolvenzplan also die Möglichkeit, nicht nur eine rasche Befriedigung ihrer Insolvenzforderungen zu erhalten, sondern überdies einen wirtschaftlich gesundeten Kunden und Geschäftspartner nachhaltig zu binden.

DER INSOLVENZPLAN SEI aber kein Selbstläufer oder eine gesetzlich geschützte Form der Trickserei. Der Plan werde vom Insolvenzgericht kontrolliert. Es könne den Insolvenzplan des Verwalters nur bestätigen, sofern ihn die Gläubiger positiv beschieden hätten und der Plan deutlich mache, dass eine echte Sanierungschance für das Unternehmen bestehe.
„Gerade mittelständische Unternehmen haben durch den Sanierungsplan auch die Möglichkeit, einer wirklich schweren Krise vorzubeugen. Zwar ist der Insolvenzplan an ein gesetzliches Verfahren gekoppelt, aber er kann auch freiwillig, am besten in Abstimmung mit den Gläubigern, angestrebt werden. Das bedeutet, dass Unternehmen sich unter dem Schutz des Gesetzes sanieren können, bevor die Schwierigkeiten zu groß werden. Das freiwillig eingeleitete Insolvenzplanverfahren ist als Mittel der Unternehmenssanierung anerkannt und kann eine normale Regelinsolvenz unter verkomplizierten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verhindern", betont Georg F. Kreplin.
Kreplin stellt aber heraus, dass eine Unternehmensleitung diesen Weg nicht allein bestreiten sollte. Er berät daher mit seinen Kollegen Unternehmer und Geschäftsführungen bei der Vorbereitung von Insolvenzplanverfahren und deren Antragstellung zur präventiven Restrukturierung. Der Antrag auf Eigenverwaltung durch den Schuldner muss dabei mit dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens verbunden werden.

»Das deutsche Insolvenzrecht ist ausgesprochen sanierungsfreundlich

Eine Sanierung mit Hilfe eines Insolvenzplans kann zu Lösungen führen, die für alle Beteiligten, auch die Gläubiger, interessant sind. FOTO: GETTYIMAGES/EDHAR

Dunkle Gefahren

(Fortsetzung von Seite 1)

Es ist zu einfach, hier wieder „die Politik“ als solche verantwortlich zu machen. Die Politik setze nur die Wünsche der Menschen um, sagt Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht (Kanzlei von der Fecht LLP). Ein Wunsch: Alles bleibt am besten, wie es ist. Änderungen werden so ausgebremst. Jetzt verlangt die Disruption aber Änderungen, und zwar schnell. Und wer soll wieder handeln? Die Politik. Vielleicht etwas zu viel verlangt.

Dr. Dirk Andres (AndresPartner) kritisiert ein Beharrungsvermögen, das zu Initiativlosigkeit führt. „Die junge Generation ist von Natur aus risikoscheu“, formuliert es der Restrukturierungsberater, der aus seiner Arbeit zahlreiche Unternehmen von innen her kennt. Angestellte würden zwar aus gutem Grund mit vielen Benefits bedacht, und es werde um sie geworben. „So haben sie aber wenig Anreiz, auch das unternehmerische Risiko mitzutragen.“ Dabei sind es gerade die innovativen Köpfe, die Unternehmen nach vorn bringen. „Die Unternehmenspersönlichkeiten, die die mittelständische Wirtschaft in den vergangenen Jahrzehnten mit viel Engagement und kreativen Ideen geprägt haben, gehen nach und nach in den Ruhestand“, bemerkt Andres und schaut nach vorne: „Um Unternehmen auch zukünftig wettbewerbsfähig zu halten, brauchen wir unbedingt mehr von diesem Unternehmergeist.“

„Wir sind alle viel zu satt“, merkt Georg F. Kreplin (Kreplin & Partner) an. Man müsse zumindest bereit sein, sich einzusetzen. Doch auch diese Bereitschaft fehle vielen in den jungen Generationen. „Das führt dazu, dass die deutsche Wirtschaft immer mehr abgehängt wird“, warnt Kreplin. Dabei erfordert die Umbruchszeit gerade jetzt ein dynamisches

Mehr Unternehmergeist wünschen sich die Experten.

Denken. „Wir müssen uns verabschieden von langfristig ausgerichteten Geschäftsmodellen und akzeptieren, dass Unternehmen – zum Beispiel Start-ups –, aber auch die Berufswelt viel kürzere Zyklen haben als früher“, beschreibt Fink den Wandel.

Die Politik könnte hier einen Beitrag leisten und die neue Komplexität der wirtschaftlichen Wirklichkeit in der Gesetzgebung abbilden. Doch vielen Parlamentariern fehle hierzu die Kompetenz, beklagt Hermanns. Dabei drängt die Zeit. Von der Fecht sieht eine Auseinandersetzung zweier Systeme kommen, die ins Grundsätzliche geht: „Es stellt sich die Frage, ob der Wirtschaftsliberalismus und die Demokratie für die schnellen Veränderungsprozesse gewappnet sind.“ Die Politik wirke derzeit dysfunktional, während Populisten scheinbar einfache Lösungen bieten. Und am Horizont steht der große Wettbewerber China. „Trotz des massiv autoritären Regimes folgt die Mehrheit den Ambitionen der Regierung, die Welt nach ihren Vorstellungen zu ordnen“, sagt von der Fecht. Der klassische Westen ist gefordert, darauf eine gute Antwort zu finden.

Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht, Partner, Rechtsanwalt und Steuerberater
von der Fecht LLP, Rechtsanwälte & Steuerberater

Michael Hermanns, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Partner
BUTH & HERMANNS Partnerschaft mbB Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Dr. Paul Fink, Partner, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht
FRH Rechtsanwälte Steuerberater

Georg F. Kreplin, Partner und Rechtsanwalt
Kreplin & Partner Rechtsanwälte

Dr. Dirk Andres, Partner, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Restrukturierungsberater
AndresPartner

Dennis Eichwald, Partner, Rechtsanwalt
Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

NEUE REGELN VERÄNDERN ALLES

Es muss nicht immer gleich eine Insolvenz sein – ein vernünftiges Sanierungskonzept im Vorfeld kann viel erfolgversprechender sein. Ein neues Gesetz schafft die Rahmenbedingungen dafür, verändert aber möglicherweise den gesamten Markt.

Unternehmen müssen sich jetzt fit machen für eine rauere Zukunft, sagen Sanierungsexperten. Denn nicht nur konjunkturell stehen die Zeichen auf Wandel. Etablierte Firmen sehen sich zunehmend disruptiven Geschäftsmodellen gegenüber, die ihre Existenz bedrohen können.

FOTOS: MICHAEL LÜBKE

VON JOSÉ MACIAS

Es wird oft beklagt, dass es in Deutschland keine „Kultur des Scheiterns“ gibt. Ein Unternehmer, dessen Firma in die Insolvenz geht, wird oftmals gesellschaftlich stigmatisiert – völlig unabhängig davon, ob er mit persönlichem Fehlverhalten zur Insolvenz beigetragen hat. In den angelsächsischen Ländern geht man mit der Unternehmensinsolvenz ganz anders um. Scheitern steht hier oft auch für „Erfahrungen sammeln“ und dementsprechend sind auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Insolvenzverfahren ganz anders als in Europa.

Dabei war das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) ein erster Schritt dazu, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu lockern. Jetzt will der Gesetzgeber noch weiter gehen. Das EU-Parlament hat bereits die „Richtlinie für Präventive Restrukturierungsrahmen“ verabschiedet, hierzulande soll das bis spätestens 2022 in geltendes Recht umgesetzt werden.

Das neue Gesetz, da sind sich die Teilnehmer des RP-Wirtschaftsforums alle einig, wird zu erheblichen Veränderungen führen und auch Auswirkungen auf den Beratermarkt haben. Worum geht es? Der neue Rechtsrahmen soll dazu dienen, Regeln für ein Sanierungsverfahren vor einer Insolvenz festzuschreiben. Sanierer und Berater sollen damit außerhalb eines Insolvenzverfahrens verschiedene Sanierungsmaßnahmen mit den Beteiligten abstimmen und umsetzen können. Einzelne Beteiligte können das Vorhaben nicht blockieren, das hat für die Berater den Vorteil, dass sie nicht unbedingt einen Konsens mit allen Beteiligten finden müssen, sondern individuelle Maßnahmen ergreifen, die zur Rettung des Unternehmens beitragen.

„Eine der Kernfragen ist dabei, wie gerichtsfern wird das neue Verfahren sein?“, gibt Dr. Dirk Andres zu bedenken. „Das neue Gesetz führt zu einem Paradigmenwechsel“, ist Michael Hermanns überzeugt. „In Zukunft steht beim Präventiven Restrukturierungsrahmen nicht im Vordergrund, die Interessen der Gläubiger zu befriedigen, sondern ein Unternehmen so zu sanieren, dass Arbeitsplätze erhalten bleiben.“

Die vielen Gestaltungsfreiheiten, die den Sanierern dadurch zukünftig an die Hand gegeben werden, sind aber nicht ohne: „Sie bergen natürlich die Gefahr, dass das Verfahren auch missbraucht wird“, erläutert Georg F. Kreplin. „Allerdings haben wir solche Missbräuche in der Vergangenheit auch immer wieder bei Eigenververwaltungsverfahren gesehen. Man sollte daher die Regeln so aufstellen, dass es keine Schlupflöcher gibt.“

Doch mit den veränderten Regeln dürfte sich auch die Marktsituation für die Insolvenzverwalter ändern. Kreplin sieht die neue Richtlinie als „große Herausforderung für unsere Branche, sich gegen national und international groß aufgestellte Unternehmensberater durchzusetzen. Denn das Gesetz wird Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern alle Möglichkeiten eröffnen, den Insolvenzbereich für sich zu erschließen.“

Hierbei sehen sich die Insolvenzverwalter durchaus gut aufgestellt und betonen die Unterschiede zu klassischen Unternehmensberatern, wie etwa Dr. Paul Fink: „Uns prägt eine gewisse Unabhängigkeit der Interessen, wir vertreten schließlich die Gesamtheit aller Gläubiger und können eine Moderatorenrolle übernehmen. Die großen Beratungsgesellschaften sind dagegen oftmals Interessenvertreter einer Partei.“ Dr. Dirk Andres ergänzt: „Unsere Aufgabe geht weit über eine reine Bilanzsanierung hinaus: Wir sind es gewohnt, neben der Beratung vor allem zu agieren und Lösungen zu finden.“

Genau hier setzt auch Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht mit seiner Kritik an: „In jeder Restrukturierung, in der das Gericht eingeschaltet wird, muss der Restrukturierungsbeauftragte eine von den Parteien unabhängige Person sein. Nur so ist die gebotene Transparenz und Fairness gewährleistet. Ohne Transparenz drohen uns möglicherweise Gutachter-Schlachten. Ich rechne außerdem damit, dass es eine Renaissance von Forderungsverkäufen der Banken geben wird.“

Auch Andres plädiert dafür, dass die Branche ihre Stärken mehr in den Vordergrund stellen muss: „Verwalter können viel mehr als nur rechtlich agieren. Wir prüfen mit unseren Mandanten in der Beratung stets alle uns zur Verfügung stehenden Optionen. Gemeinsam besprechen wir, ob eine Restrukturierung auf dem Weg einer Eigenverwaltung sinnvoll ist oder ob die Probleme auch ohne ein Verfahren gelöst werden können.“

» Wir sind es gewohnt, neben der Beratung vor allem zu agieren und Lösungen zu finden

Neue Modelle finden

Sanierer müssen wie andere Unternehmen Zeiten des Wandels meistern.

(jgr) Von Umbrüchen sind auch die betroffen, die sie woandes jeden Tag managen: die Sanierer selbst. Und das schon lange. Dr. Dirk Andres (AndresPartner) nennt die Öffnung des Verwaltermarktes für Berater, das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) und den anstehenden Präventiven Restrukturierungsrahmen. Der werde massive Veränderungen bringen. Große Häuser hätten die Kapazitäten, damit umzugehen, die Veränderungsprozesse zu finanzieren und die Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren, beruhigt Michael Hermanns (Buth & Hermanns).

Da zehn Jahre lang die Insolvenzen rückläufig waren, sei eine ganze Verwaltergeneration verlorengegangen, sagt Dr. Paul Fink (FRH). „Wir müssen aus der Branche neue Modelle entwickeln.“ Chancen dazu sieht Fink im genannten Präventiven Restrukturierungsrahmen. Verwalter müssten ihre Aufstellung neu justieren, ist Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht (Kanzlei von der Fecht LLP) überzeugt. Sie müssten sich also entweder auf ihre Kernkompetenzen beschränken und gegebenenfalls mit anderen Sanierern kooperieren – oder diversifizieren und neue Geschäftsmodelle etwa in der Beratung dazunehmen. Auf Krisen der Unternehmen müssten die Sanierer früher reagieren.

Dennis Eichwald (Mütze Korsch) hat wenig Angst vor Wandel: „Wir können uns kurzfristig in neue Themen einarbeiten und bei Bedarf auch Kompetenzen hinzukaufen oder mit Partnern zusammenarbeiten. Und wir können unsere Mitarbeiter fortbilden.“ „Wer in unserem Marktsektor künftig erfolgreich sein will, braucht neben dem Know-how auch Kontakte“, fügt Georg F. Kreplin (Kreplin & Partner) hinzu. Eine mittelständische, regionale Sanierer-Kanzlei könne sich mit Partnern auch bundesweit aufstellen.

Sanierer und Insolvenzkanzleien sind wie alle anderen Branchen von den aktuellen Umbrüchen betroffen, stellen die Experten fest. Aus ihrer Arbeit bringen sie aber hilfreiche Erfahrungen mit.

„Eine gewisse Größe muss man haben“, bestätigt Andres. Fusionen hält er indes nur bedingt als Wachstumstreiber geeignet: Es sei schwierig, sich vom Schnellboot zum Tanker zu entwickeln. „Die Marktkonzentration ist da“, stellt Fink fest. Die Kanzleien müssten sich auf neue Herausforderungen einstellen. Die Zeiten bleiben spannend.

RUHE, GELASSENHEIT UND SICHERHEIT SCHAFFEN

Im Rahmen einer Transaktion kommen auf Käufer und Verkäufer viele Aufgaben zu. Im Fokus steht, eine Übernahme steuerlich, rechtlich und wirtschaftlich sicher zu gestalten, um Risiken für beide Parteien bestmöglich zu reduzieren.

Michael Hermanns
GRÜNDER UND PARTNER DER WUPPERTALER WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS- UND STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT BUTH & HERMANNS

VON PATRICK PETERS

Unternehmensnachfolgen im Rahmen des Ruhestands, strategische Übernahmen, Finanzinvestitionen durch Family Offices und Private Equity-Gesellschaften: In Deutschland wechseln regelmäßig Unternehmen den Besitzer. Dabei sind gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland gefragte Ziele bei Fusionen und Übernahmen, sogenannten Mergers & Acquisitions (M&A). Dies zeigen Auswertungen von KfW Research auf Basis der Zephyr-Datenbank. „Im Durchschnitt gab es zwischen 2005 und 2017 jährlich etwas mehr als 1100 M&A-Transaktionen, die auf ein deutsches KMU zielten. Großteils handelte es sich dabei um eine vollständige Übernahme des Unternehmens (53 Prozent). Nur 17 beziehungsweise 13 Prozent der M&A-Deals waren Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligungen“, heißt es. Und weiter stellt KfW Research, das zur Förderbank Kreditanstalt für Wiederaufbau gehört, heraus: „Der in den kommenden Jahren an der Spitze vieler deutscher KMU anstehende Generationenwechsel (rund 500.000 Unternehmen bis 2022) könnte dem mittelständischen M&A-Markt noch einmal Schwung verleihen.“

„Im Rahmen dieser Aktivitäten kommen auf Käufer und Verkäufer viele Aufgaben zu. Im Fokus steht natürlich, einen professionellen und steuerlich, rechtlich und wirtschaftlich sicheren Transaktionsprozess zu gestalten und Risiken für beide Parteien bestmöglich zu reduzieren“, sagt Michael Hermanns, Gründer und Partner der Wuppertaler Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Buth & Hermanns. Er verfügt über langjährige und tiefgehende Expertise in den Bereichen Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen und der Erstellung von Sanierungs- und Insolvenzplänen und arbeitet mit seinem Team für Unternehmen und Insolvenzverwalter gleichermaßen. Regelmäßig berät Buth&Hermanns im Team auch in Transaktionen auf Seiten von Käufern und Verkäufern.

„DAS FOLGT EINEM GANZ EINFACHEN MOTTO: Eigentümer eines Unternehmens wollen sicherstellen, dass sie ihre Gesellschaft ohne Schwierigkeiten und zum angestrebten Preis veräußern können. Und Käufer wollen natürlich die Sicherheit, dass ihnen bei einem Erwerb kein Fehler unterläuft, der sie Geld kosten oder in rechtliche Gefahr bringen könnte.“ Michael Hermanns bezieht sich dabei vor allem auf die sogenannte Due Diligence-Prüfung. Due Diligence bedeutet „besondere Sorgfalt“ und umfasst die Überprüfung der wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse eines Unternehmens. Mit dieser Überprüfung sichert sich der Käufer ab und ermittelt, ob die vorliegenden Zahlen und Fakten mit seinen Vorstellungen übereinstimmen, ob die Angaben des Verkäufers stimmen und ob irgendwo versteckt „explosive“ Details schlummern, zum Beispiel potenzielle Schadensersatzansprüche, Patentstreitigkeiten oder kartell- und wettbewerbsrechtlich relevante Fragestellungen.

„Die Ergebnisse der Due Diligence werden zur Kaufpreisermittlung, Kaufvertragsgestaltung und Verhandlungsführung sowie als Basis für die Zukunftspläne verwendet und sorgen auch dafür, dass das Risiko einer Fehlakquisition so weit wie möglich gesenkt wird. Denn man darf eines nicht vergessen: Eine Fehlentscheidung kann zu Haftungsfragen für Geschäftsführer-Gesellschafter führen, etwa durch Mitgesellschafter oder Geschäftspartner, die sich als Investoren an der Transaktion beteiligt haben“, warnt Michael Hermanns. Buth & Hermanns sichert Erwerber – seien es strategische Investoren oder Finanzinvestoren – durch die Beratungs- und Prüfungsleistungen vor solchen Szenarien ab.

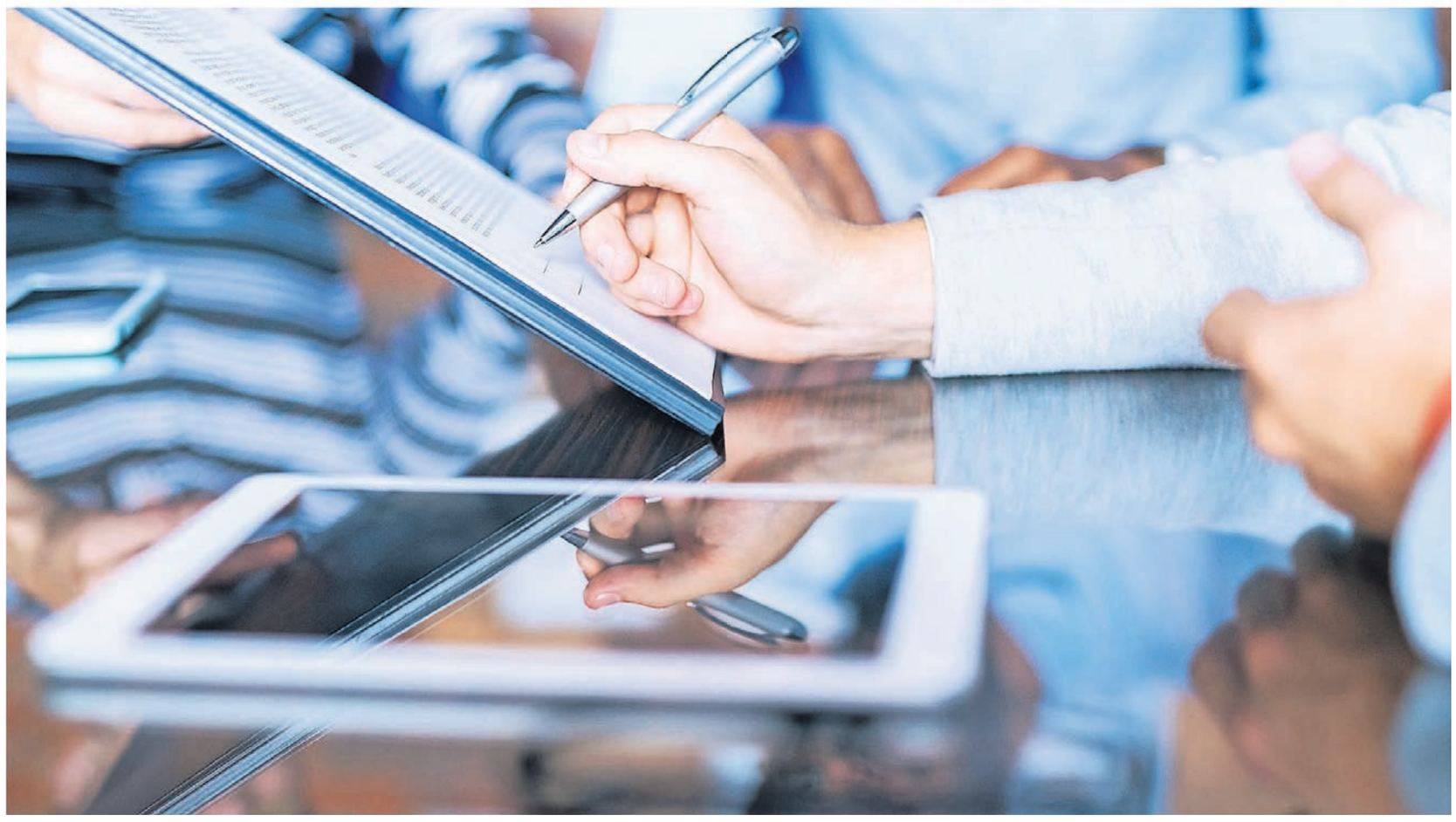
„In dem Rahmen decken wir beispielsweise wirtschaftliche Schwierigkeiten auf, die in Zukunft zu einem Problem für Käufer werden können. Der Hintergrund: Viele mittelständische Unternehmen, die eigentlich gut laufen, haben einen gewissen Restrukturierungsbedarf. Dieser hat sich oftmals noch gar nicht negativ auf die Ergebnisse ausgewirkt, birgt aber Sprengstoff für die kommenden Jahre. Das können rückläufige Märkte sein, allgemeine Kostensteigerungen oder auch ein spürbarer Investitionsbedarf, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Viele mittelständische Unternehmen, die eigentlich gut laufen, haben einen gewissen Restrukturierungsbedarf

GEHEN ERWERBER diesen Risiken nicht frühzeitig nach, kann das die Zielrenditen, Synergieeffekte oder andere Ziele der Übernahme entscheidend gefährden“, betont der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Die Dienstleistungen der Gesellschaft beziehen sich dementsprechend auch darauf, Unternehmen im Rahmen einer Übernahme zu sanieren, um die wirtschaftliche Tragfähigkeit sicherzustellen.

Auch Wirtschaftsprüferin Andrea K. Buth, ebenfalls Gründungspartnerin, betont: „Dieses Angebot haben wir auch für angehende Verkäufer geschaffen. Wir überprüfen das Unternehmen, auch aus unserer langjährigen Erfahrung in der Käuferberatung heraus, entdecken Schwachstellen und lösen diese auf. Damit verhindern wir auch sogenannte Deal Breaker, also alle Parameter, die dazu führen können, dass eine Transaktion nicht durchgeführt wird.“ Insofern gehört für beide Gründer der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eine Überprüfung des Unternehmens, insbesondere in anspruchsvolleren Fällen durch die Brille eines Sanierungs- und Restrukturierungsberaters, im Vorfeld einer Transaktion dazu – das schaffe Ruhe, Gelassenheit und wirtschaftliche Sicherheit.

Bei einer Unternehmensübernahme gilt es, genau zu prüfen, was man da kauft. Hier helfen Experten, die bewerten und Schwachstellen aufdecken können. FOTO: GETTYIMAGES/FLYFLOOR



Der neue Restrukturierungsplan könnte die Sanierung von Unternehmen weiter erleichtern.
FOTO: GETTYIMAGES/SEVENTYFOUR

INSOLVENZ VERMEIDEN

Der deutsche Restrukturierungsrahmen wird durch das Instrument des Restrukturierungsplans die Sanierung von Unternehmen nochmals erleichtern. Unternehmer sollten aber frühzeitig professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen.

VON PATRICK PETERS

Spätestens seit der Einführung des ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) im Jahr 2012, aber letztlich bereits seit der Reform der alten Konkursordnung zur Insolvenzordnung 1999 steht die Insolvenzverwaltung in Deutschland unter der Überschrift: Sanierung vor Liquidierung. „Unternehmen in der Krise soll damit die Möglichkeit gegeben werden, sich unter dem Schutz der Insolvenzordnung neu aufzustellen. Das ist natürlich sehr zu begrüßen, um wirtschaftliche Schwierigkeiten durch Experten beheben und damit Arbeitsplätze und anderes sichern zu können“, sagt Dr. Stefan Krüger, Partner der Düsseldorfer Wirtschaftsrechtsboutique Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH (MKRG). Er berät Unternehmen und Personen umfassend im Bereich des Finanzierungs- und Insolvenzrechts.

„DIE EUROPÄISCHE RESTRUKTURIERUNGSRICHTLINIE wird dieses sanierungsfreundliche Umfeld noch weiter stärken und wird die Rahmenbedingungen für die Sanierung von Unternehmen und die schnellere Entschuldung von Privatpersonen verbessern. Den Kern des künftigen Restrukturierungsverfahrens in der deutschen Umsetzung bildet der sogenannte Restrukturierungsplan, der im Grundsatz dem Insolvenzplan der Insolvenzordnung ähnelt, der jedoch nicht die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens voraussetzt, sondern gerade auf die Vermeidung der Insolvenz gerichtet sein muss“, sagt Krüger. Das schaffe für Unternehmen noch bessere Voraussetzungen, eine Insolvenz und das damit verbundene Verfahren verhindern zu können.
Schließlich sei eine Insolvenz – trotz der Sanierungsmöglichkeiten – immer mit dem Risiko verbunden, dass das Unternehmen veräußert oder zerschlagen werde und der Gesellschafter seine Stellung verliere, betont Dennis Eichwald, ebenfalls MKRG-Partner. Durch eine maßgeschneiderte vorinsolvenzliche Beratung, die alle gesetzlichen Möglichkeiten ausnutze, könne dies verhindert werden. Daher sei es, so Eichwald, sehr wichtig, dass sich Unternehmer frühzeitig bei den Anzeichen einer Krise professionelle Unterstützung holten, um strukturelle Probleme zu lösen.

DIE MKRG-RECHTSANWÄLTE beraten neben Unternehmen schwerpunktmäßig Gläubiger in Krisen- und Insolvenzsituationen, um deren Ansprüche gegenüber dem Schuldnerunternehmen bestmöglich zu vertreten, und stehen Geschäftsführern und Gesellschaftern in Insolvenzstreitigkeiten zur Seite. „Wir sind erfahren im Umgang mit Insolvenzverwaltern und allen Fragen rund um Haftung des Geschäftsführers und der Insolvenzanfechtung. Unsere Aufgabe besteht darin, Organe insolventer Unternehmen vor Haftungsforderungen zu schützen, die das Privatvermögen stark beschädigen können“, sagt Dennis Eichwald.

Die Europäische Restrukturierungsrichtlinie wird das sanierungsfreundliche Umfeld weiter stärken

Dr. Stefan Krüger
PARTNER DER DÜSSELDORFER WIRTSCHAFTSRECHTSBOUTIQUE MÜTZE KORSCH RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT

Anzeige

VON DER FECHT LLP
CREATING SUCCESS
www.vdf.eu

MKRG
www.mkrg.com

KREPLIN & PARTNER
RECHTSANWÄLTE
www.kreplin-partner.de

BUTH HERMANNS
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | Steuerberatungsgesellschaft
www.buth-hermanns.de

Impressum
extra Sanierung & Beratung

Verlag:
Rheinische Post Verlagsgesellschaft mbH,
Zülpicher Straße 10, 40196 Düsseldorf
Geschäftsführer: Johannes Werle, Patrick Ludwig, Hans Peter Bork, Matthias Körner (verantwortl. Anzeigen)
Druck:
Rheinisch-Bergische Druckerei GmbH,
Zülpicher Straße 10, 40196 Düsseldorf
Anzeigen:
Leitung Finanz- und Wirtschafts-Extras: Pia Kemper,
Rheinische Post Medien GmbH,
0211 505-2054, E-Mail: pia.kemper@rheinische-post.de
Redaktion:
Rheinland Presse Service GmbH, Monschauer Straße 1,
40549 Düsseldorf, José Macias (verantwortlich),
Jürgen Grosche
Mitarbeit: Dr. Patrick Peters
Kontakt: 0211 528018-12,
redaktion@rheinland-presse.de