



Dr. Christian R. Supthut, Detlef Specovius, Prof. Dr. Alexander Götz, Karl-Achim Klein, Martin Mucha (v.l.n.r.)

Fazit einer Veranstaltung am 15. Oktober 2009 in München

Die Folgen der Rezession drohen viele im Kern eigentlich gesunde – und insbesondere auch mit Private Equity finanzierte – Unternehmen an den Rand der Existenzgefährdung zu bringen. Die damit verbunden Herausforderungen für Geschäftsführer und Vorstände waren das zentrale Thema der diesjährigen Veranstaltung „Manager für Manager“. Die vor den geladenen Führungskräften diskutierten Aspekte reichten von der Krisenerkennung und den Haftungsrisiken bis hin zur Frage, wie das Management auch während eines Insolvenzverfahrens aktiv zur Sanierung beitragen kann. Auf dem Podium vertreten waren Karl-Achim Klein, CFO der Schiesser AG, Martin Mucha, Fachanwalt für Insolvenzrecht bei der Sozietät Grub Brugger, Detlef Specovius, Insolvenzrechtsspezialist der Sozietät Schultze & Braun und ehemaliger Geschäftsführer der SinnLeffers GmbH sowie Dr. Christian Supthut, Mitglied des Aufsichtsrats und früherer Vorstandsvorsitzender der Herlitz AG.

Insolvenzen sind in Deutschland immer noch stigmatisierend.

Mehr als 16.000 Unternehmensinsolvenzen gab es allein im ersten Halbjahr 2009 in Deutschland. Das waren rund 15 Prozent mehr als im Vorjahr und immer sind solche Schieflagen auch für den Unternehmer oder Manager ein dramatisches Szenario. Denn der wird hierzulande ganz schnell auch persönlich zum Verlierer abgestempelt, ja sogar regelrecht stigmatisiert. In den USA dagegen gilt das Scheitern als normaler Bestandteil des Unternehmertums. Ebenso steht dort im Chapter 11 des US-Konkursrechts klar der Schuldnerschutz und die Fortführung des Unternehmens im Vordergrund. Im Rahmen der Insolvenzrechtsreform 1999 wurden mit der Einführung des Planverfahrens einige dieser Ansätze mittlerweile auch in das auf den Gläubigerschutz ausgerichtete deutsche Recht übernommen. Die Frage, wie diese und andere Alternativen zur Sanierung sinnvoll umgesetzt werden können, stand im Mittelpunkt der Expertendiskussion bei „Manager für Manager“. „Eine Insolvenz ist immer ein dramatisches Ereignis, sie bietet aber auch und gerade heute eine zweite Chance“, brachte Podiumsleiter Professor Dr. Alexander Götz, Partner bei BLÄTTCHEN & PARTNER AG, die Thematik des Abends auf den Punkt.

RISIKEN FRÜHZEITIG ERKENNEN

Die Referenten konnten aufgrund eigener Erfahrungen und am Beispiel prominenter Unternehmen die vielfältigen Aspekte einer Insolvenz deutlich machen. So war der Büroartikelhersteller Herlitz das erste Unternehmen in Deutschland, das über ein Planverfahren das Ziel der Sanierung erreicht hat. Dem Textilfilialisten SinnLeffers, bis 2005 noch Teil des Karstadt-Quelle-Konzerns, ist es mit der besonderen Variante des Insolvenzplans in Eigen-

verwaltung gelungen, wieder in die schwarzen Zahlen zu kommen. Das Beispiel der Traditionsmarke Schiesser wiederum steht für die zweite Chance, die auch eine Regelinsolvenz und der Verkauf an Investoren bietet.

All diese Erfahrungen machen aber auch deutlich, wie wichtig die rechtzeitige Vorbereitung unter Einbeziehung externer Spezialisten ist. Was nun aber muss der Manager konkret tun, um den Folgen einer Krise früh entgegenzuwirken? Unabdingbar, so mahnen die Experten, ist mit Blick auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit die laufende Überwachung der Liquidität anhand taggenauer Statusprüfungen. Die Geschäftsführung steht hier ganz persönlich in der Verantwortung und gerade bei den mit Private Equity finanzierten Unternehmen dürfte die Kontrolle wichtiger Kennzahlen auch Priorität haben (siehe Umfrage der SMAGUE Executive Search AG: „Private Equity – Erfolgsfaktor Management“). Die Daten des Controllings sollten allerdings immer wieder auch hinterfragt werden – zum Beispiel hinsichtlich des Zahlungsverhaltens von Kunden. „Wer immer mit drei Monaten Verspätung zahlt, wird das im Krisenfall nicht anders machen“, warnt Specovius. Grundsätzlich gilt: Besteht am Stichtag eine Liquiditätslücke von mehr als zehn Prozent, muss das Management in einem Finanz- und Liquiditätsplan die voraussichtliche Liquidität der nächsten drei Wochen dokumentieren. Besteht die Lücke nach drei Wochen immer noch, ist von Zahlungsunfähigkeit auszugehen.

Häufig wäre es besser, den Insolvenzantrag frühzeitig zu stellen.

MANAGER HAFTEN PERSÖNLICH

Das neben der Zahlungsunfähigkeit zweite Kriterium für die rechtliche Pflicht zur Insolvenzbeantragung ist die Überschuldung. Wirtschaftsprüfer oder Steuerberater müssen dazu Überschuldungsbilanzen erstellen, deren Bewertungen je nach Situation auf den Fall der Fortführung oder den der Liquidation abstellen. Solange die mittelfristige Ertrags- und Finanzplanung die Überlebensfähigkeit erkennen lässt, ergeben sich hier jedoch noch Handlungsspielräume. Kommt es zu einer Zahlungsunfähigkeit oder einer Überschuldung, so muss das Unternehmen spätestens nach drei Wochen den Insolvenzantrag stellen. Für den Manager ist das stets eine heikle Situation. Denn einerseits will er mit aller Macht das Unternehmen retten, andererseits muss er aber auch auf seine persönliche Haftung achten. „In 95 von 100 Fällen wird der Insolvenzantrag zu spät eingereicht“, betont der Herlitz-Aufsichtsrat Supthut.

Umso wichtiger ist es, so die eindringliche Mahnung der Experten, frühzeitig den Rat eines Insolvenzrechtsexperten einzuholen. Denn frühzeitig muss klar sein, welche Schritte anstehen und welche Vorkehrungen zu treffen sind. Aus Haftungsgründen unverzichtbar etwa ist es, die Prüfung von Liquiditätsstatus und Überschuldung stets zu dokumentieren. Ebenso sollte der Geschäftsführer oder Vorstand wissen, welche Verträge nicht mehr abgeschlossen werden dürfen. Und nicht zuletzt darf nicht versäumt werden, alle notwendigen Maßnahmen mit den Gesellschaftern abzustimmen. Werden aus diesem Kreis finanzielle Hilfen in Aussicht gestellt, sollte auch dies mit Blick auf die Geschäftsführerhaftung in jedem Fall schriftlich festgehalten werden.

Zweifellos löst der Weg zum Gericht häufig Emotionen des Scheiterns aus. Doch es ist gerade die Verantwortung für das Unternehmen wie auch die für das eigene Vermögen, die den Manager zum Handeln ohne Sentimentalitäten zwingt. „Das Insolvenzverfahren ist ein transparenter Prozess mit klaren Regeln, bei dem man nicht am Boden liegen bleiben muss“, sagt der Schiesser-CFO Klein. Auch er betonte die dringende Notwendigkeit, frühzeitig den Rat von Rechtsexperten einzuholen. Denn an Risiken mangelt es nicht. Bestellt etwa das Unternehmen noch Waren auch nach dem Termin, an dem es rechtlich eigentlich hätte Insolvenzantrag stellen müssen, können Zulieferer das Management für ihre Ansprüche haftbar machen und zudem wegen Eingehungsbetrugs anzeigen. Strafrechtliche Konsequenzen kann für die Geschäftsführung darüber hinaus neben dem Tatbestand der Insolvenzverschleppung auch die Nichtabführung von Lohnsteuer und von Arbeitnehmeranteilen der Sozialversicherung haben. Wichtig dabei: Eine D&O-Police bietet zwar – etwa im Falle von Fehleinschätzungen des Geschäftsführers – Schutz bei zivilrechtlichen Ansprüchen, sie hilft aber nicht bei strafrechtlichen Konsequenzen.

Generell ist es ratsam, eine drohende Insolvenz zunächst nur im kleinen Kreis aus Geschäftsführung, Controlling und einem beratenden Dritten zu erörtern. Das Verhältnis zu Kunden und Lieferanten aber sollte intakt bleiben, da das Unternehmen von den Ereignissen sonst regelrecht überrollt wird. „Insbesondere wenn die Kreditversicherer erst einmal hellhörig werden, bricht das Geschäft schnell weg“, warnt Götz. Die Banken freilich müssen ab einem gewissen Punkt in die Diskussion einbezogen werden – spätestens dann,

wenn erhoffte Anschlussfinanzierungen zum letzten Rettungsanker werden. Bei SinnLeffers und Schiesser war die Ablehnung der Geldhäuser dann letztlich der Auslöser für den Insolvenzantrag.

DER INSOLVENZANTRAG: WEICHENSTELLUNG FÜR DIE SANIERUNG

Welche Rolle aber kann das Management noch spielen, wenn es erst einmal zum Insolvenzantrag kommt? Im Rahmen des Eröffnungsverfahrens, das sich üblicherweise über eine Zeitspanne von drei Monaten erstreckt, halten sich die Restriktionen in Grenzen. Das zuständige Amtsgericht bestellt zunächst einen vorläufigen, in der Regel „schwachen“ Insolvenzverwalter, der den Insolvenzgrund prüft und auf die Sicherung des vorhandenen Vermögens achtet. „Die Geschäftsführung bleibt in dieser Phase weiterhin handlungsfähig, bedarf aber bei den das Vermögen betreffenden Entscheidungen der Zustimmung des vorläufigen Insolvenzverwalters“, erläutert Insolvenzrechtsexperte Mucha. Das Eröffnungsverfahren ist zudem häufig mit dem vorläufigen Verbot von Vollstreckungen oder Verwertungen von Sicherheiten durch die Gläubiger verbunden. Für eine zusätzliche Entlastung des Unternehmens sorgt in den drei Monaten nach Einreichen des Insolvenzantrags die Übernahme der Lohn- und Gehaltszahlungen durch die Bundesagentur für Arbeit (Insolvenzgeld).

Über ein Insolvenzplanverfahren können die Manager das Heft des Handelns behalten.

INSOLVENZPLAN: DEN TURNAROUND SELBST GESTALTEN

Auf gestaltenden Einfluss muss das Management auch nach Eröffnung des eigentlichen Verfahrens nicht verzichten. Ein Insolvenzplan bietet sogar die Möglichkeit, das Unternehmen unter Beibehaltung des Rechtsträgers zu sanieren. Allerdings ist dieser Weg auch mit erheblichem Aufwand verbunden und es kommt vor allem darauf an, frühzeitig die richtigen Weichen zu stellen. So sollte ein erstes Sanierungskonzept bereits im Drei-Wochen-Zeitraum vor Einreichung des Insolvenzantrags erstellt werden. Hier ist das Management ebenso gefordert wie sein im Insolvenzrecht erfahrener Berater. Immerhin soll das vorgelegte Konzept ja die Aussichten auf eine nachhaltige Rentabilität deutlich machen und die Gläubiger überzeugen. Die nämlich müssen dem Insolvenzplan am Ende auch zu mehr als 50 Prozent zustimmen und sollten deshalb auch während der laufenden Aktualisierung des Plans eng in die Kommunikation einbezogen werden. Letztendlich nämlich, so erläutert Experte Mucha, „entspricht das Insolvenzplanverfahren einem Vergleich mit den Gläubigern.“ Dem Unternehmen eröffnet es gleichwohl besondere Chancen zur Sanierung. So können Miet- und Arbeitsverträge binnen einer Frist von bis zu drei Monaten gekündigt und neu verhandelt werden. Ebenso ist es möglich, die Zahlung der Betriebsrenten auf den Pensions-Sicherungsverein zu übertragen. „Der Insolvenzantrag bietet hier in besonderem Maße die Chance, Ballast über Bord zu werfen und sanierungsfähig zu werden“, sagt Dr. Benedikt Hohaus, Partner bei P+P Pöllath + Partners.

Entscheidend für den Erfolg der Sanierung ist die Bestellung des richtigen Insolvenzverwalters.

Als sperrige Hürde erweist sich jedoch nur allzu oft die Tatsache, dass nur wenige Insolvenzverwalter überhaupt über Erfahrung im Planverfahren verfügen. „Die meisten Verwalter sind Verwerter und nicht Unternehmer“, sagt der Herlitz-Aufsichtsrat Supthut. Grund genug, frühzeitig das Gespräch mit dem für die Auswahl des Insolvenzverwalters zuständigen Amtsgericht zu suchen, ist das allemal. Entscheidend für den Einfluss des Managements im weiteren Verlauf ist dann aber vor allem, dass die Chemie mit dem Insolvenzverwalter stimmt. „Der Manager ist dann gefordert, auch als Persönlichkeit zu überzeugen“, sagt Supthut.

Eine besondere Konstellation ergibt sich, wenn sich die Beteiligten auf ein Verfahren in Eigenverwaltung einigen. Die bisherige Geschäftsführung lenkt dabei weiter die Geschicke des Unternehmens, bedarf aber bei ihren Entscheidungen der Zustimmung eines den Interessen der Gläubiger verpflichteten Sachwalters. Hier ist es dann auch möglich, dass wie im Falle Sinn-Leffers ein Insolvenzrechtsberater in die Funktion des Geschäftsführers schlüpft.

ÜBERTRAGENDE SANIERUNG: PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT MIT DEM INSOLVENZVERWALTER

Kommt ein Insolvenzplanverfahren nicht in Frage, bietet auch die klassische Insolvenz Chancen zum Erhalt des Unternehmens. Ein Ansatzpunkt ist hier die übertragende Sanierung in der Form eines Asset Deals, bei dem die ertragsfähigen Vermögensbestandteile auf einen neuen Rechtsträger übertragen werden und die Verbindlichkeiten beim alten Unternehmen bleiben. „Das Ziel von Management und Insolvenzverwalter muss es dann zudem sein, früh-

zeitig die Suche nach einem strategischen Käufer einzuleiten“, sagt Moderator Götz. Auch bei Schiesser hatte die Gläubigerversammlung Anfang Juli einstimmig beschlossen, die Fortführung des Unternehmens auf diesem Wege zu ermöglichen. „Auf ein Insolvenzplanverfahren wurde dort nicht zuletzt deshalb verzichtet, weil die Gläubiger- und Gesellschafterstruktur nur schwer unter einen Hut zu bringen war“, erläutert Berater Mucha. Der Insolvenzantrag hat dem Unternehmen dennoch nicht geschadet. Im Gegenteil: Kunden zeigten sogar wieder ein beinahe euphorisches Interesse, das bis zur Gründung von regelrechten Fanclubs reichte und der Wäschehersteller konnte bereits wenige Wochen nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens wieder einen positiven Geschäftsverlauf vermelden. Wesentlicher Eckpfeiler des Sanierungskonzepts ist die Trennung von verlustreichen Lizenzgeschäften und eine neu gestaltete Produktpalette. „Entscheidend für diese Neuausrichtung war das Vertrauensverhältnis zwischen Gesellschafter, Geschäftsführer und Insolvenzverwalter“, sagt CFO Klein. Der Asset Deals befindet sich nun im Bieterverfahren, für das sich bereits eine ganze Reihe von Interesse angemeldet hat. „Auch in diese Auswahlgespräche hat der Insolvenzverwalter das Management eng eingebunden“, berichtet CFO Klein.

Insgesamt kamen die Podiumsteilnehmer zu dem Ergebnis, dass der Gang zum Insolvenzrichter viel schwieriger ist als das Insolvenzverfahren danach. Dieses aber schafft wie vielfach bewiesen tatsächlich die Voraussetzungen für eine zweite Chance und damit die Möglichkeit, gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

Die Veranstaltungsreihe „**Manager für Manager**“ wurde 2007 von Herrn Patrick Smague, Smague Executive Search AG, Prof. Dr. Alexander Götz, BLÄTTCHEN & PARTNER AG und Dr. Benedikt Hohaus, P+P Pöllath + Partners ins Leben gerufen, um Geschäftsführern/Vorständen – in der Regel mit Bezug zu Private Equity – aus verschiedenen Branchen, die Gelegenheit zu geben über strategische, aber auch operative Themen zu diskutieren sowie ein Netzwerk Gleichgesinnter aufzubauen.



Dr. Alexander Götz

BLÄTTCHEN & PARTNER AG

BLÄTTCHEN & PARTNER ist eine auf Kapitalmarkt- und Private Equity Themen spezialisierte Corporate Finance Beratungsgesellschaft und begleitet Unternehmen bei Börsengängen sowie Wachstumsfinanzierungen über Venture oder Private Equity Capital. Dr. Alexander Götz berät die Manager von Unternehmen in Private Equity Transaktionen vor allem hinsichtlich der ökonomischen Fragestellungen in der Transaktionsphase, der Erstellung von Planungs- und Reportingmodellen und insbesondere bei der Verhandlung der Management Equity Programme.



Dr. Benedikt Hohaus



P+P Pöllath + Partners ist eine auf Transaktionsberatung, insbesondere von Private Equity Investoren, spezialisierte Rechtsanwaltskanzlei. Dr. Benedikt Hohaus berät Finanzinvestoren, aber auch Management Teams bei der Ausgestaltung und Verhandlung von sogenannten Management Equity Programmen, also der Beteiligung des Managements an den erworbenen Unternehmen mit Eigenkapital.



Patrick Smague

SMAGUE EXECUTIVE SEARCH

SMAGUE Executive Search AG ist eine auf die Vermittlung von Führungskräften der ersten und zweiten Ebene spezialisierte Personalberatung. Patrick Smague ist Gründer und Vorstand und berät u.a. Finanzinvestoren bei der Suche nach Vorständen und Geschäftsführern in Portfoliounternehmen. SMAGUE Executive Search AG ist darüber hinaus Gründer und Mitgesellschafter des manager-lounge leaders network – Businessclub des manager magazin.