

Unternehmer

Edition

Know-how für den Mittelstand



Turnaround 2010

3. Jahrgang

Wege aus der Krise

Derek Whitworth,
President und CEO,
TMD Friction



powered by

Kienbaum[®]

ANTEVORTE
PERFORMANCE MANAGEMENT

ORLANDO
MANAGEMENT AG

TriFinance
Focus on Financial Functions

AlixPartners

 **NRW.BANK**
Wir fördern Ideen

solvendus 

Sanierung nach Plan

Wege zur nachhaltigen Neuausrichtung

Von Dr. Andreas Fröhlich, geschäftsführender Gesellschafter,
Perspektiv GmbH

Die Wirtschaftskrise hat bei vielen Unternehmen erhebliche Spuren hinterlassen. Die üblichen Kostensparprogramme sind vielfach nicht ausreichend, um ein „Ausbluten“ zu verhindern. Gleichzeitig fehlt für eine radikale Sanierung regelmäßig das Geld. Als mögliche Option wird derzeit oft eine Sanierung nach Plan – besser gesagt: eine Sanierung mittels Insolvenzplan – ins Spiel gebracht. Das unter bestimmten Voraussetzungen außerordentlich leistungsfähige Sanierungsinstrument des Insolvenzplanverfahrens ist für viele Unternehmer jedoch immer noch eine „Blackbox“. Zu viele Unbekannte gepaart mit mangelnder praktischer Erfahrung im Umgang mit diesem Instrument führen zu einer starken Verunsicherung bei potenziellen Plan-Initiatoren.

Auferstehung eines Gestrauchelten

Das Insolvenzplanverfahren eröffnet die Möglichkeit, ein existenzbedrohtes Unternehmen durch eine radikale Sanierung zu retten. Maßnahmen, die außerinsolvenzlich nicht durchsetzbar oder nicht finanzierbar sind, können im Rahmen eines Insolvenzplans effizient und zugleich kostengünstig implementiert werden. Denn die Insolvenz bietet diverse Erleichterungen für einen nachhaltigen Turnaround und reduziert dabei gleichzeitig die Sanierungskosten erheblich. Zu nennen sind insbesondere folgende Aspekte: der Zufluss liquider Mittel in Höhe der Personalkosten für drei Monate (Insolvenzgeld), die Sicherung der Liquidität durch das Verbot individueller Zwangsvollstreckung, das Sonderkündigungsrecht für alle unvorteilhaften Dauerschuldverhältnisse (z.B. Miet-, Pacht- und Leasingverträge), die vereinfachte und kostengünstige Kündigung von Arbeitsverhältnissen (Fristen, Abfindungen etc.) sowie der erhöhte Einigungsdruck auf Gläubiger bzgl. Sanierungsbeiträge. Während es sich beim Insolvenzgeld sowie der Nichtbezahlung diverser Aufwandspositionen lediglich um temporäre Effekte im sog. „vorläufigen Insolvenzverfahren“ handelt, eröffnen

ZUR PERSON: DR. ANDREAS FRÖHLICH

Dr. Andreas Fröhlich (info@perspektiv.de) ist geschäftsführender Gesellschafter der Perspektiv GmbH – Corporate Finance in München. Die Beratungsgesellschaft ist auf Sanierungen von Unternehmen in existenziellen Krisensituationen spezialisiert. www.perspektiv.de



Dr. Andreas Fröhlich

das Sonderkündigungsrecht von Dauerschuldverhältnissen sowie die vereinfachten Kündigungsmöglichkeiten bei Personalmaßnahmen nachhaltige Optimierungschancen. In vielen Fällen scheitern außerinsolvenzliche Sanierungsversuche daran, dass zu lang und oftmals ohne Ergebnis über „Sanierungsbeiträge“ der Gläubiger verhandelt wird. Ein proaktiv gesteuertes Insolvenzplanverfahren kann hier erhebliche Vorteile bieten, da es den Einigungsdruck auf die Gläubiger stark erhöht, so dass signifikante Zugeständnisse erreicht werden können.

Und die Risiken?

Die größten Sorgen von Management und Gesellschaftern bei einer drohenden Insolvenz sind der Verlust der Entscheidungsgewalt an den Insolvenzverwalter sowie der finale Verlust der Gesellschaftsanteile. Im Planverfahren kann jedoch genau dies verhindert werden: Mithilfe des Instrumentes der sog. Eigenverwaltung verbleibt die Vertretungs- und Verfügungsmacht grundsätzlich beim Unternehmen. Einschränkungen sind nur insoweit gegeben, als ein sog. Sachwalter ein Auge auf die Vorgänge wirft. Und die Praxis zeigt sogar, dass auch Planverfahren ohne Anordnung einer Eigenverwaltung zum Nutzen des Managements sowie der Gesellschafter erfolgreich umgesetzt werden können. Im Hinblick auf einen Wertverlust der Gesellschaftsanteile ist festzuhalten, dass bei Umsetzung eines Insolvenzplans das Unternehmen regelmäßig unter Erhalt des Rechtsträgers fortgeführt werden kann. Dies bedeutet insbesondere, dass etwaige

Lizenzen, Zertifizierungen und sonstige Rahmenvereinbarungen, beispielsweise mit Kunden, nicht verloren gehen. Darüber hinaus kann der Plan i.d.R. so gestaltet werden, dass die Gesellschaftsanteile der Altgesellschafter „gerettet“ werden können. Die vermeintlich hohen Risiken aus Sicht des Unternehmers können in der Praxis nicht bestätigt werden. Intelligentes Management des Prozesses sowie eine frühzeitige Vorbereitung machen aus dem Planverfahren ein steuerbares und effizientes Sanierungsinstrument. Diese Verfahrensart bietet die Möglichkeit, das eigene Unternehmen in einem kurzen Zeitrahmen nachhaltig zu sanieren, die Gesellschaftsanteile zu erhalten und deren Werthaltigkeit sogar signifikant zu erhöhen.

„Pre-packaged Plan“ als Erfolgsgarant

Die Chancen des Planverfahrens können jedoch nur dann umfangreich genutzt werden, wenn bereits frühzeitig – d.h. deutlich vor der eigentlichen Antragstellungspflicht – mit einer proaktiven Initiierung begonnen wird. Der wesentliche Erfolgsfaktor eines Planverfahrens ist die Einreichung eines sog. „Pre-packaged“, d.h. vorbereiteten Insolvenzplans. Sinnvoll ist es, bereits mit Stellung des Insolvenzantrags einen umfangreichen, ersten Planentwurf vorzulegen. Im besten Fall ist dieser auch schon mit den wesentlichen Gläubigern vorabgestimmt. Damit wird nicht nur die Professionalität und Ernsthaftigkeit der Initiative untermauert, sondern auch die Wahrnehmungs-

keit einer erfolgreichen Umsetzung ganz erheblich gesteigert. Denn die Entscheidung über den Erfolg eines Plans fällt meist schon im Vorfeld der Insolvenz: Die wesentlichen Weichen sind frühzeitig so zu stellen, dass die Annahme des Planentwurfs zur reinen Formalie wird und das Verfahren zügig wieder beendet werden kann. Wer „ohne Plan“ in die Insolvenz stolpert, hat keine ausreichende Zeit mehr, rechtzeitig einen solchen zu erarbeiten und abzustimmen.

„Gesundes“ Geschäftsmodell

Wenngleich das Planverfahren als Sanierungsinstrument gute Chancen auf Umsetzung einer nachhaltigen Sanierung bietet, ist es kein „Allheilmittel“ im Krisenfall. Grundvoraussetzung ist vor allem die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des betroffenen Unternehmens. Daher sollte bereits der erste Planentwurf ein detailliertes und vor allem belastbares Sanierungskonzept enthalten. Dessen Schlüssigkeit wird dadurch erhöht, dass das Konzept auf einem konkreten, operativen Maßnahmenplan sowie abgeleiteten quantifizierten Sanierungspotenzialen auf der Zeitschiene beruht. Das Konzept sollte auch eine entsprechende Bilanz-, GuV- und Liquiditätsplanung beinhalten und die notwendigen „Sanierungsbeiträge“ der Gläubiger konkret benennen.

Fazit:

Eine Sanierung nach Plan bietet Gesellschaftern und Management erhebliche Vorteile und Erleichterungen bei der konsequenten Neuausrichtung des Unternehmens. Ein „Pre-Packaged Plan“ kann so aufgesetzt werden, dass die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung sowie die Gesellschaftsanteile der Altgesellschafter erhalten bleiben. Grundvoraussetzung ist jedoch eine sehr sensible Steuerung und eine professionelle Vorbereitung dieses Instrumentes. So kann insbesondere der Nachteil der „Insolvenzbefangenheit“ im Hinblick auf Kunden- und Lieferantenbeziehungen nachhaltig reduziert werden, da bereits mit Insolvenzantragstellung offensiv das Fortführungskonzept präsentiert wird. Die Zukunft des Unternehmens ist gesichert, so dass der Schaden im Markt begrenzt bleibt bzw. je nach Geschäftsmodell sogar gänzlich vermieden werden kann.



Wenngleich das Planverfahren gute Chancen auf Umsetzung einer nachhaltigen Sanierung bietet, ist es kein uneingeschränkter Rettungsring im Krisenfall. Grundvoraussetzung ist vor allem die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des betroffenen Unternehmens.