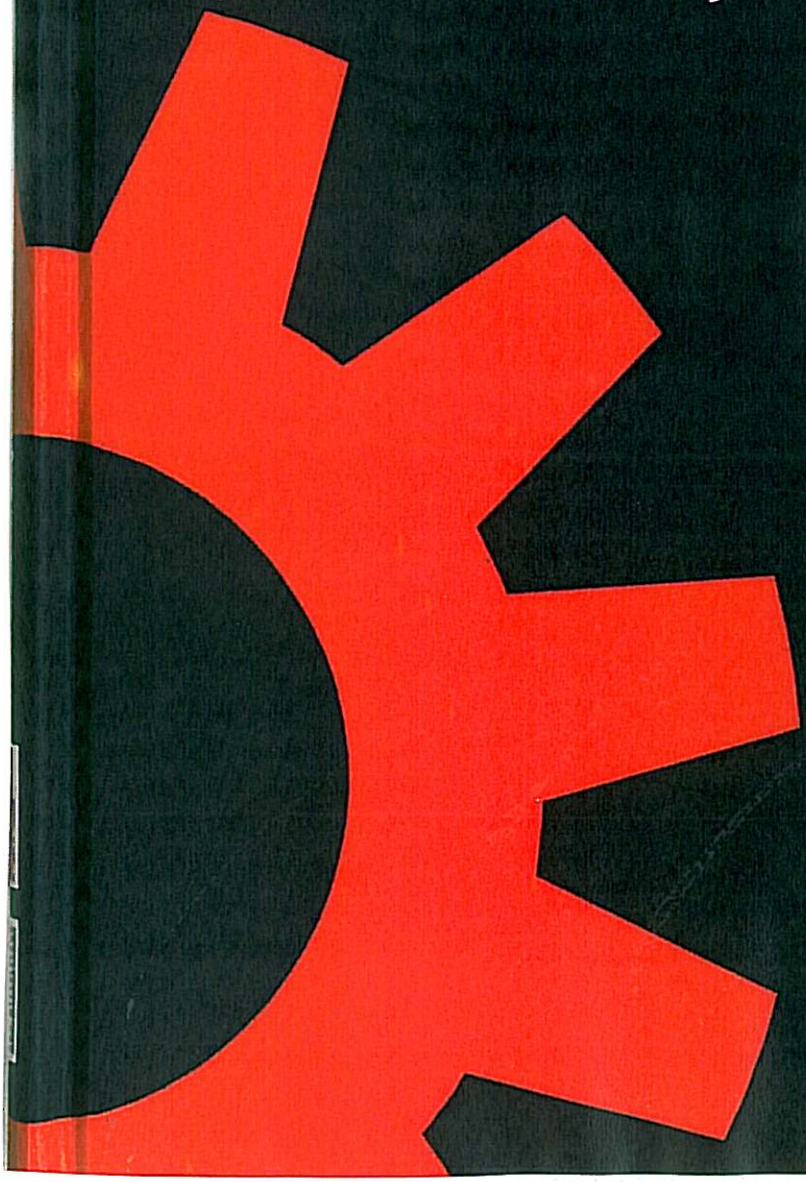
JAHRBUCH 2011

Restrukturierung

Finanzierung, Management, M&A und Kommunikation in der Krise – Strategien für die Neuaufstellung



Markt
UND MITTELSTAND
DAS WACHSTUMSMAGAZIN

FINANCE
Das Magazin für Finanzchefs

Mit Plan zum nachhaltigen Turnaround

Von Dr. Andreas Fröhlich und Christian Nicolas Bächstädt

Dr. Andreas Fröhlich ist Geschäftsführer und Christian Nicolas Bächstädt Bereichsleiter der perspektiv GmbH in München.

Das Insolvenzplanverfahren ermöglicht eine nachhaltige Sanierung, ohne das „Ruder aus der Hand geben" zu müssen. Doch dazu sind eine sensible Steuerung und eine professionelle Vorbereitung des Verfahrens notwendig.

Die Wirtschaftskrise hat der deutschen Volkswirtschaft erheblichen Schaden zugefügt und bei vielen Unternehmen erhebliche Spuren hinterlassen. Im Jahr 2009 kosteten die rund 34.000 Firmeninsolvenzen mehr als eine halbe Million Arbeitsplätze und verursachten Forderungsausfälle in Höhe von 85 Milliarden Euro. Selbst im Kern gesunde Unternehmen geraten immer wieder in Zahlungsschwierigkeiten und gehen unter, da konventionelle Kostensparprogramme zu kurz greifen. Für eine grundlegende Sanierung fehlen häufig die finanziellen Mittel. Das Insolvenzplanverfahren bietet unter bestimmten Rahmenbedingungen eine Option, diesem Dilemma zu entfliehen. Bei diesem Instrument handelt es sich um eine Möglichkeit zur Sanierung mittels Insolvenz. Es stellt einen vom Insolvenzverwalter bzw. Sachwalter begleiteten Vergleich mit den Gläubigern dar.

Die Insolvenz ist noch immer stigmatisiert und wird von Unternehmern deshalb selten als geeignetes Instrument angesehen. Sie erscheint als persönliches Versagen und wirtschaftliches Scheitern. Zur Nutzung der Möglichkeiten dieses Instruments bedarf es somit einer anderen Insolvenzkultur. Diese kann nur über einen Mentalitätswandel geschaffen werden. Hierzu will die Politik mit Reformen beitragen, die darauf zielen, dass Insolvenzanträge eher gestellt und die Chancen zur Sanierung besser genutzt werden.

Potentes Sanierungsinstrument

Das Insolvenzplanverfahren ermöglicht Unternehmern, ihre existenzbedrohte Gesellschaft durch eine grundlegende Sanierung zu retten. Die Insolvenz bietet diverse Erleichterungen, um außerinsolvenzlich nicht realisierbare Maßnahmen kurzfristig und kostengünstig umzusetzen. Von Bedeutung sind der Zufluss liquider Mittel in Höhe der Personalkosten für drei Monate (Insolvenzausfallgeld) und die Sicherung der Liquidität durch das Verbot individueller Zwangsvollstreckung. Darüber hinaus sind das Sonderkündigungsrecht für unvorteilhafte Dauerschuldverhältnisse (z.B. Miet- und Leasingverträge) und eine vereinfachte und kostengünstige Kündigung von Arbeitsverhältnissen (Fristen, Abfindungen etc.) zentral. Diese beiden letztgenannten Aspekte eröffnen nachhaltige Optimierungschancen, während vor allem das Insolvenzausfallgeld kurzfristig eine „Verschnaufpause" ermöglicht.

Vor allem für das Management und die Gesellschafter bieten sich bei einer aktiven Nutzung eines Planverfahrens entscheidende Vorteile gegenüber alternativen Sanierungsoptionen in existenzbedrohenden Kri-

sen. Dazu gehören der Erhalt der Gesellschaftsanteile bzw. die Steigerung des Werts der Gesellschaftsanteile und der hohe Einigungsdruck auf die Gläubiger im Bezug auf Sanierungsbeiträge.

Bei Umsetzung eines Insolvenzplans kann das Unternehmen unter Erhalt des Rechtsträgers fortgeführt werden. Dadurch können beispielsweise Lizenzen, Zertifizierungen und sonstige Rahmenvereinbarungen erhalten bleiben. Insbesondere aber verbleiben i.d.R. die Gesellschaftsanteile im Besitz der Altgesellschafter.

Restrukturierung in Eigenverwaltung

Wird das Planverfahren in Kombination mit dem Instrument der sogenannten Eigenverwaltung angewandt, verbleibt die Vertretungs- und Verfügungsmacht beim Unternehmen. Ausschließlich der Sachwalter kann Einschränkungen vornehmen, da er als Kontrollinstanz das Verfahren überwacht. Aber auch ohne Anordnung einer Eigenverwaltung – so zeigt die Praxis – können Planverfahren zum Nutzen des Managements sowie der Gesellschafter erfolgreich umgesetzt werden.

Eine frühzeitige, fundierte Vorbereitung und ein intelligentes Management des Prozesses ermöglichen eine steuerbare und effiziente Sanierung mit Hilfe des Planverfahrens. Damit lässt sich eine signifikante Wertsteigerung der Unternehmensanteile erzielen.

Außerinsolvenzliche Sanierungsbemühungen scheitern häufig an zu langwierigen und oftmals ergebnislosen Verhandlungen über die „Sanierungsbeiträge" der Gläubiger. Der Einigungsdruck auf die Gläubiger kann jedoch durch ein professionell und proaktiv gesteuertes Insolvenzplanverfahren erheblich erhöht werden, wodurch signifikante Zugeständnisse errungen werden können.

Pre-packaged Plan

Diese Vorteile können jedoch nur dann umfassend realisiert werden, wenn rechtzeitig – deutlich vor der eigentlichen Antragsstellungspflicht – die Initiative ergriffen wird.

Die Einreichung eines sogenannten Prepackaged Plans, also eines vorbereiteten Insolvenzplans, hat sich als der wesentliche Erfolgsfaktor eines Planverfahrens herauskristallisiert. Dabei sollte ein erster Planentwurf bereits mit Stellung des Insolvenzantrags vorgelegt werden. Idealerweise ist dann auch schon die Vorabstimmung dieses Entwurfs mit den wesentlichen Gläubigern erfolgt. Der Insolvenzantrag sollte gleich mit einem Antrag auf Eigenverwaltung kombiniert werden. Denn der Unternehmer kann die Eigeninitiative und somit „das Ruder in der Hand" behalten und den Prozess in seinem Sinne lenken, sofern dem Antrag im Zuge der Entscheidung über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens stattgegeben wird.

Den Plan mit Antragstellung einzureichen untermauert nicht nur die hohe Professionalität und Ernsthaftigkeit der Initiative, sondern steigert auch gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung. Die Chance, dass das Gericht bei der Prüfung der Erfolgsaussichten des Insolvenzplans im eröffneten Verfahren zu einem positiven Ergebnis kommt, erhöht sich außerdem ebenfalls. Das Gericht beurteilt hierbei insbesondere die Durchführbarkeit und die Annahmewahrscheinlichkeit des Plans seitens der Gläubiger, um diese von aussichtslosen oder gesetzeswidrigen Insol-

venzplänen zu verschonen. Schließlich entscheiden die Gläubiger beim Abstimmungs- und Erörterungstermin über die Annahme des Insolvenzplans. Wurden die wesentlichen Eckpunkte im Vorfeld bereits weitestgehend abgestimmt, werden die Gläubiger den Insolvenzplan annehmen. Danach muss dieser nur noch durch das Insolvenzgericht bestätigt werden, und das Unternehmen kann aus der Insolvenz entlassen werden.

Belastbarkeit sicherstellen

Das Insolvenzplanverfahren bietet gute Aussichten auf Umsetzung einer nachhaltigen Sanierung. Und trotzdem kann dieses Sanierungsinstrument keine Wunder vollbringen. Der Einsatz ergibt nur unter spezifischen Rahmenbedingungen Sinn und ist nur dann anderen Sanierungsinstrumenten vorzuziehen. In der Praxis sollten zunächst folgende Fragen beantwortet werden:

- Hat das Unternehmen eine Chance am Markt? Ist das Geschäftsmodell zukunftsträchtig?
- Kann durch Umsetzung harter Sanierungsmaßnahmen kurzfristig die Rentabilität wiederhergestellt werden?
- Besteht ein Interesse der Gläubiger (z.B. Banken, Lieferanten) an der Sanierung?
- Besteht noch Vertrauen in die Unternehmensleitung/die Gesellschafter?

Um diese Punkte, die allesamt die übergeordnete Frage der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des Unternehmens adressieren, zu prüfen, sollte bereits mit dem ersten Planentwurf ein belastbares Sanierungskonzept vorgelegt werden. Sind die Erfolgsaussichten aufgrund betriebswirtschaftlicher Aspekte und der Interessen der wesentlichen Gläubiger nicht gegeben, ist der Ausgang des angestrebten Planverfahrens deutlich schwieriger kalkulierbar. Um die Belastbarkeit des Konzeptes zu untermauern, sollte dieses auf einem konkreten, operativen Maßnahmenplan sowie auf abgeleitete quantifizierten Sanierungspotentialen im Zeitverlauf fußen. Diese sollten sich in einer entsprechenden Bilanz-, GuV- und Liquiditätsplanung widerspiegeln.

Das Sanierungskonzept ist darüber hinaus ein unabdingbarer formeller Bestandteil des Insolvenzplans und dient als wesentliche Entscheidungsgrundlage der Gläubiger.

In einigen Fällen ist es notwendig, zusätzliches Kapital in das Unternehmen einzubringen, um die Nachhaltigkeit der Sanierung zu gewährleisten. Denn eine Sanierung ausschließlich zu Lasten der Gläubiger funktioniert oftmals nicht. Hier sollten die Planinitiatoren frühzeitig mit der Sicherstellung der Finanzierung – durch zusätzliches Fremd- und/oder Eigenkapital – beginnen. Im Markt gibt es inzwischen zahlreiche Möglichkeiten, die eine Unterstützung von Planverfahren zum Gegenstand haben.

Eine Sanierung mittels Insolvenzplan kann außergewöhnliche Vorteile bei der radikalen Neuausrichtung des Unternehmens bieten. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung und die Gesellschaftsanteile der Altgesellschafter können erhalten bleiben, sofern ein darauf ausgerichteter Pre-packaged Plan erstellt wird. Entsprechend umgesetzt, kann das Planverfahren zugleich höhere Auszahlungsquoten bei früheren Auszahlungsterminen für die Gläubiger ermöglichen. Es bleibt festzuhalten, dass dieses Sanierungsinstrument keine Wunder vollbringen kann und nur unter bestimmten Rahmenbedingungen Chance auf Erfolg hat. Grundvoraussetzung hierfür sind eine sensible Steuerung und eine professionelle Vorbereitung des Verfahrens.