

Haufe Praxisratgeber

Insolvenz

Fehler meiden, Ansprüche sichern

Bearbeitet von
Dr. Dirk Schulz, Ulrich Bert, Dr. Holger Lessing

2. Auflage 2013. Buch. 184 S. Mit Arbeitshilfen online. Kartoniert
ISBN 978 3 648 01252 9

[Recht > Zivilverfahrensrecht, Berufsrecht, Insolvenzrecht > Insolvenzrecht,
Unternehmenssanierung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

2 Das Unternehmen in der Krise

Die Krise eines Unternehmens umfasst mehrere Stadien. Zwar ist ein Unternehmen beim Eintritt einer Krise noch nicht insolvenzreif. Aber woran erkennt man, dass dieser Zeitpunkt erreicht ist?

Stadien der Unternehmenskrise

Mit der Unternehmenskrise beginnt die Gefährdung des Fortbestands eines Unternehmens. Je fortgeschrittener die Krise ist, desto akuter die Gefährdung.

Kreditunwürdigkeit

Wenn ein Unternehmen kreditunwürdig geworden ist, hat die Unternehmenskrise bereits ein fortgeschrittenes Stadium erreicht. Kreditunwürdig ist ein Unternehmen dann, wenn es kein Darlehen mehr erhält, zumindest nicht zu marktüblichen Bedingungen.

Sobald erste Anzeichen einer Unternehmenskrise sichtbar werden, ist der Geschäftsführer verpflichtet, die Schwachstellen zu analysieren und Sanierungsmöglichkeiten zu prüfen. Unterlässt er dies, kann er gegenüber der Gesellschaft zum Ersatz des hierdurch entstandenen Schadens verpflichtet sein (§ 43 GmbHG).

Ergibt die Sanierungsprüfung, dass das Unternehmen noch sanierungsfähig und -würdig ist, sollte nach Möglichkeit eine außergerichtliche Sanierung durchgeführt werden. Dies wird jedoch ohne professionelle Hilfe kaum zu bewerkstelligen sein.

Insolvenzantrag

Wenn das Unternehmen zwar sanierungswürdig ist, aufgrund bestehender Altlasten eine außergerichtliche Sanierung aber nicht zu bewerkstelligen ist, kann ein Insolvenzantrag wegen „drohender Zahlungsunfähigkeit“ (§ 18 InsO) sinnvoll sein. Dann kann die Sanierung erfolgen, indem im eröffneten Insolvenzverfahren der Geschäftsbetrieb des insolventen Unternehmens vom Insolvenzverwalter verkauft wird. Der Käufer übernimmt diesen Geschäftsbetrieb dann im Rahmen einer so genannten übertragenden Sanierung (vgl. Kapitel 10, Falle 1) ohne Altlasten. Diese werden vielmehr weiterhin vom Insolvenzverwalter abgewickelt.

Insolvenzplanverfahren

Das Insolvenzplanverfahren (vgl. Kapitel 10, Falle 6) wird als Sanierungsmaßnahme in der Praxis eher selten und nur dann angewandt, wenn der insolvente Rechtsträger unbedingt erhalten bleiben soll. Das Insolvenzplanverfahren ist nämlich deutlich komplizierter, zeitaufwändiger und teurer als eine übertragende Sanierung.

Ohne eine sogenannte Anschubfinanzierung, d. h. die Zufuhr von neuen liquiden Mitteln, kann keine Sanierung wirksam umgesetzt werden.

Liquidation

Sollte eine Sanierung keinen Sinn mehr machen, besteht auch die Möglichkeit, das Unternehmen zu liquidieren. Dies setzt allerdings voraus, dass kein Insolvenzgrund vorliegt, insbesondere müssen sämtliche Verbindlichkeiten durch die Liquidationsmasse ausgeglichen werden können.

Tipp: Unternehmensinsolvenzen kommen nicht von heute auf morgen. Sie kündigen sich in aller Regel vorher an. Mit geeigneten Kennzahlen und deren Beobachtung im zeitlichen Ablauf sollten Sie ein Frühwarnsystem einrichten. Dafür finden Sie auf der CD-ROM eine Übersicht mit verlässlichen Indikatoren für die Insolvenz. Sie können diese Kennzahlen in Ihr Risikomanagementsystem integrieren und regelmäßig messen, um das Insolvenzrisiko im Auge zu behalten.

Falle 1: Fehlende Kontrollen im Unternehmen

Beispiel: Die Sorglos GmbH hat seit Jahren volle Auftragsbücher. Mit ihren Angeboten unterbietet sie stets die Konkurrenz. Als gegen die Firma ein Umsatzsteuerbescheid ergeht, ist sie jedoch nicht in der Lage, die festgesetzten Steuern zu bezahlen. Geschäftsführer König versteht nicht, warum die Sorglos GmbH kein Geld mehr für die Umsatzsteuer hat, obwohl in der Firma rund um die Uhr gearbeitet wurde.

Beurteilung: Was hat das Unternehmen falsch gemacht? Die Annahme, mit einer Vollbeschäftigung werde sie stets auch eine Kostendeckung erreichen, hat sich für die Sorglos GmbH als fataler Irrtum entpuppt. Mit einem funktionierenden Kontrollsystem hätte die nun eingetretene Situation vermieden werden können.

In einem laufenden Geschäftsbetrieb sind nicht nur Einnahmen und Ausgaben zu kontrollieren, sondern insbesondere auch die einzelnen Aufträge zu kalkulieren. Wer ein Angebot abgibt, muss wissen, wie viel Zeit er für die Erledigung des Auftrags benötigt und wie hoch die Fremdkosten sind. Der Zeitaufwand ist wegen der (anteiligen) Fixkosten relevant – wie etwa Personal, Miete und Versorgungsleistungen. Diese Kosten fallen an, ganz gleich, ob im betrachteten Zeitraum etwas produziert wird oder nicht. Ein höherer Zeitaufwand verursacht also immer auch höhere Fixkosten. *Fremdkosten* sind insbesondere der Einsatz von Material und Subunternehmern. Sie fallen grundsätzlich nur dann an, wenn sie benötigt werden. Allerdings können durch Vorratskäufe nicht nur zusätzlich Lagerkosten entstehen, sondern es wird auch Liquidität gebunden.

Um die Konkurrenz in jedem Fall zu unterbieten und jeden Auftrag zu erhalten, hat die Sorglos GmbH ihre Angebote weder durch- noch nachkalkuliert. Vielmehr hat sie sich allein an den Preisen der Konkurrenz orientiert.

Achtung: Die Kalkulation eines Auftrags gehört zu den wichtigsten Kontrollmechanismen einer Firma. Damit hätte die Sorglos GmbH schon viel früher feststellen können, dass sie mit ihrer Vorgehensweise bei der Abgabe von Angeboten auf die Dauer zwangsläufig zahlungsunfähig werden wird.

Warum hat der Geschäftsführer König nicht viel früher bemerkt, dass die Kalkulation der Sorglos GmbH im Argen lag? Die mit der fehlenden Kostendeckung verbundenen Liquiditätsprobleme sind ihm lange nicht aufgefallen, weil die Firma mit Vorschuss- bzw. Abschlagszahlungen aus Neuaufträgen weiter arbeitete. Die Verluste aus den einzelnen Aufträgen haben sich dadurch unbemerkt aufaddiert und wurden immer größer. Das ganze Fiasko wurde schließlich durch den Steuerbescheid aufgedeckt. So hat die Sorglos GmbH die für die Steuerzahlungen erforderlichen Rückstellungen nicht gebildet. Aufgrund der laufenden Verluste wäre sie hierzu auch gar nicht in der Lage gewesen.

Fazit: Manchmal kann es gute Gründe dafür geben, den Geschäftsbetrieb vorübergehend auch ohne Kostendeckung laufen zu lassen. Wichtig ist aber, dass ein Unternehmen diesen Prozess bewusst steuert und das damit verbundene Risiko einer Zahlungsunfähigkeit im Blick behält. Nur dann können im Ernstfall rechtzeitig die erforderlichen Gegenmaßnahmen getroffen werden.

Checkliste: Liquidität verbessern

Nicht zahlende Kunden können ein Unternehmen in Liquiditätsschwierigkeiten bringen. Dies ist aber nur eine Ursache von vielen, die einem Unternehmen finanzielle Probleme bereiten können. Hier finden Sie eine Checkliste mit Tipps, um Ihre betriebliche Liquidität unter Kontrolle zu halten und zu verbessern.

☰	Checkliste: So verbessern Sie Ihre Liquidität
	Stellen Sie Ihre Lieferungen und Leistungen umgehend in Rechnung.
	Vereinbaren Sie bei größeren Aufträgen Zahlungspläne oder Abschlagszahlungen.
	Gewähren Sie Ihren Kunden möglichst kurze Zahlungsziele, räumen Sie gegebenenfalls Skonto ein. Achtung: Das Skonto müssen Sie bei Ihrer Preiskalkulation berücksichtigen, sonst geht es zulasten Ihres Gewinns.
	Bieten Sie bei Auftragsverhandlungen besser Skonto statt Nachlass an.
	Halten Sie Vorräte nur in der Höhe vor, die nötig ist, um Ihre Produktionsfähigkeit zu gewährleisten. Übertriebene Vorratshaltung bindet oftmals unnötig Liquidität.
	Überprüfen Sie Ihr Investitionsverhalten. Kaufen Sie Maschinen und Geräte nur, wenn die Kapazitätsauslastung weitgehend gewährleistet ist. (Bei Anschaffung von Großgeräten für einen einmaligen Bauauftrag oder im Fall von Auftragsspitzen unbedingt statt Kauf auch Miete oder Leasing prüfen.)
	Sorgen Sie für ausreichenden Finanzierungsspielraum durch passende Kredit-Limits (laufende Kontokorrent-Kredite).
	Informieren Sie Ihre Bank(en) ausreichend und laufend. Dann werden Banken Ihnen auch helfen, falls Sie wirklich einmal unverschuldet in eine vorübergehende Finanzierungsklemme geraten sollten.
	Beantragen Sie eine Anpassung der Steuervorauszahlungen, falls Ihr Jahresüberschuss erkennbar niedriger ausfällt als im Vorjahr bzw. Ihr Vorjahresgewinn durch außerordentliche Einflüsse überdurchschnittlich hoch war.
	Bilden Sie in Ihrer Bilanz durch zulässige Ausnutzung von Bewertungswahlrechten stille Reserven. Denn für nicht ausgewiesene Gewinne brauchen Sie auch keine Steuern zu zahlen.
	Versuchen Sie Ihre Gewinnausweise über Jahre hinweg einigermaßen konstant zu halten, vermeiden Sie insbesondere größere Gewinnsprünge.
	Bedenken Sie immer: Vorauszahlungen nach oben sind seitens des Finanzamtes schnell angepasst, eine Minderung durchzusetzen dauert meist länger.

Falle 2: Abwarten ohne zu handeln

Beispiel: Seit Monaten ist die Auftragslage der Sorglos GmbH wegen billiger Konkurrenzprodukte rückläufig. Nach Überzeugung des Geschäftsführers König ist das Produkt der Sorglos GmbH jedoch den Billigprodukten qualitativ überlegen und sein Geld wert. König ist sicher, dass der Markt dies bald erkennen wird und wieder die Produkte der Sorglos GmbH kaufen wird. Als sich die Situation aber nicht ändert, gerät die Sorglos GmbH in Zahlungsschwierigkeiten.

Beurteilung: Was hat das Unternehmen falsch gemacht? Bei rechtzeitiger Reaktion auf die geänderte Auftragslage wäre die Sorglos GmbH möglicherweise nicht in Zahlungsschwierigkeiten geraten. Um konkurrenzfähig zu bleiben, genügt es nicht, den Markt zu beobachten. Jedes Unternehmen muss auch agieren und reagieren, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und diese zu seinen Gunsten zu nutzen.

Die Sorglos GmbH verfügt über ein Produkt, das denen der Konkurrenz qualitativ überlegen ist. Diesen Vorteil hätte sie gegenüber ihren Mitbewerbern nutzen müssen. Dabei genügt es nicht, lediglich darauf zu vertrauen, dass der Kunde schon vernünftig genug sein wird, um Vorteil und Wert des Produkts zu erkennen. Vielmehr ist aktives Handeln erforderlich. Dabei ist es nicht immer nötig, viel Geld für Werbung in die Hand zu nehmen: Besteht bereits ein Kundenkreis, ist es oft wirkungsvoller, diese Kunden direkt anzugehen.

Tipp: Sprechen Sie Ihre Kunden persönlich an. Während eines — vorher zu vereinbarenden — Termins können Sie Ihre Kunden von den Vorteilen Ihres Produkts überzeugen. Solche Besprechungen geben Ihnen als Hersteller gleichzeitig die Möglichkeit, sich ein unmittelbares Bild der Marktsituation zu verschaffen. Wenn Ihre Kunden dabei signalisieren, dass sie trotz der angepriesenen Vorteile weiterhin auf die Produkte der Billigkonkurrenz zurückgreifen werden, müssen Sie davon ausgehen, dass Ihre eigene Produktion mangels Absatzes zum Erliegen kommen wird. Es lohnt sich dann also für Sie nicht, bis zum letzten Cent zu produzieren. Vielmehr können Sie in einer solchen Situation lange vorher prüfen, ob das Unternehmen noch sanierungsfähig ist oder ob es besser liquidiert werden sollte.

Fazit: Wer abwartet, ohne zu handeln, dem sind letztlich die Entscheidungsmöglichkeiten genommen. Ihm bleibt am Ende nur noch der Gang zum Insolvenzgericht.

Falle 3: Sanierungsprüfung ohne Ursachenforschung

Beispiel: Geschäftsführer König stellt fest, dass sich die Sorglos GmbH in einer Unternehmenskrise befindet. Um die Sanierungsfähigkeit der Sorglos GmbH zu prüfen, beauftragt König einen Berater ohne diplomierte Qualifikation. Dieser besteht auf Vorauszahlung seines Honorars und kommt zu dem Ergebnis, die Sorglos GmbH könne saniert werden, wenn sie ihre Umsätze verdoppelt und die Ausgaben halbiert.

Beurteilung: Was hat das Unternehmen falsch gemacht? Mit dem Ergebnis dieses Beraters kann König nichts anfangen. Er hätte sich für die Sanierungsprüfung Hilfe von einem seriösen Berater holen sollen, etwa einem Wirtschaftsprüfer, Steuerberater oder einem Rechtsanwalt mit entsprechender Qualifikation (z. B. Fachanwalt für Steuerrecht oder Fachanwalt für Insolvenzrecht). In Betracht kommen auch Unternehmensberater, die über einschlägige Erfahrungen im Sanierungsbereich verfügen. Falls später ein Schutzschirmverfahren mit Eigenverwaltung zur Sanierung des Unternehmens notwendig ist, können Berater mit dieser Qualifikation auch die notwendige Bescheinigung darüber erstellen, dass Zahlungsunfähigkeit nur droht und noch nicht besteht (hierzu mehr in Kapitel 4, Falle 2).

Tipp: Bevor Sie als Geschäftsführer oder Inhaber eines Unternehmens externe Hilfe in Anspruch nehmen, sollten Sie zunächst selbst die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens analysieren. Zu hinterfragen sind hierbei vor allem die Umsätze und das Ergebnis, das Produkt, die Arbeitsabläufe, die Personalstruktur, die Kunden, die Kostenstruktur sowie die Produktionsmittel.

Des Weiteren sollte der Geschäftsführer auf der Grundlage seiner Erfahrungen den Markt mit seinen Vor- und Nachteilen be- und auswerten. Aus den Ergebnissen der Unternehmensanalyse und der Marktbeobachtung sollte er sodann ein Fazit für die Unternehmenskrise ziehen können. Die Bedeutung dieser Vorgehensweise sollte nicht unterschätzt werden, da eine Sanierung ohne Ursachenforschung nicht möglich ist. Erst, wenn der Geschäftsführer selbst eine Vorstellung davon gewonnen hat, warum das Unternehmen in die Krise geraten ist und wie es nun weitergehen könnte, sollte er mit professioneller Hilfe klären, ob seine Zielvorstellungen auch umsetzbar sind. Die angestrebten Lösungen sollten dabei individuell auf das Unternehmen zugeschnitten und von diesem auch umsetzbar sein.

Fazit: Ein allgemeiner Rat, der für sich genommen zwar richtig, für das betroffene Unternehmen aber nicht umsetzbar ist, nutzt überhaupt nichts.

Falle 4: Den Insolvenzantrag zu früh stellen

Beispiel: Die Sorglos GmbH erzielt mit ihrem Geschäftsbetrieb stets Gewinne. Eines Tages macht ihr größter Kunde berechnete Mängel geltend und verweigert die Zahlung der Schlussrechnung. Für die Mängel verantwortlich war ein leitender Mitarbeiter der Sorglos GmbH, der inzwischen entlassen ist. Die Mängelbeseitigung wird etwa acht Wochen in Anspruch nehmen, während der der Kunde nicht zu zahlen bereit ist. Aus diesem Grund ist die Sorglos GmbH nicht mehr in der Lage, sämtliche im kommenden Monat fällig werdenden Verbindlichkeiten zu begleichen. Um das Unternehmen zu retten, stellt Geschäftsführer König Insolvenzantrag wegen drohender Zahlungsunfähigkeit.

Beurteilung: Was hat das Unternehmen falsch gemacht? Die Voraussetzungen der drohenden Zahlungsunfähigkeit (vgl. Kapitel 4, Falle 2) liegen zwar vor. Dennoch hätte König zunächst einmal prüfen müssen, ob es für die Sorglos GmbH nicht wirksame Sanierungsmöglichkeiten außerhalb eines Insolvenzverfahrens gibt. Sobald die Firma die von ihrem Kunden geltend gemachten Mängel beseitigt hat, ist dieser bereit, die noch offene Schlussrechnung zu begleichen. Zur Sanierung benötigt die Sorglos GmbH daher lediglich einen kurzfristigen Kredit, mit dem sie die Zeit bis zum Ausgleich ihrer Schlussrechnung überbrücken kann. Um einen solchen Kredit hätte sich König beim Gesellschafter oder bei der Geschäftsbank bemühen müssen. Möglicherweise hätte er auch mit dem Kunden unter Schilderung der konkreten Umstände eine weitere Abschlagszahlung vereinbaren können.

Sanierungsmaßnahmen außerhalb des Insolvenzverfahrens

Die wirkungsvollste (langfristige) Sanierungsmaßnahme auf Seiten des Unternehmens ist die Zufuhr von Liquidität in Form von Eigenkapital durch Gesellschafter oder Inhaber.

Weitere (kurzfristig umsetzbare) Sanierungsmaßnahmen im Unternehmen können folgende Maßnahmen der Gesellschafter bzw. Inhaber sein:

- Gewährung eines Darlehens mit Rangrücktritt,
- Vereinbarung von Rangrücktritten für bereits gewährte Darlehen oder
- der Verzicht,
- die Herabsetzung sowie
- die Stundung des Ausgleichs von Leistungen (z. B. Gehälter, Miete, Pacht, Nutzungsvergütung), die sie dem Unternehmen zur Verfügung gestellt haben.

Sanierungsbeiträge der Gläubiger: Auf Seiten der Gläubiger sind mögliche Sanierungsbeiträge vor allem:

- Forderungsverzicht
- Rangrücktritt
- Stundung

Einbeziehung der beteiligten Banken: Bei der Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen sollten auch die beteiligten Banken mit einbezogen werden. Neben den bereits beschriebenen allgemeinen Sanierungsmaßnahmen auf Gläubigerseite kommen hier noch folgende Möglichkeiten hinzu:

- Umschuldung
- Gewährung weiterer (Sanierungs-)Kredite

Anpassung der Unternehmensstruktur: Sanierungsmaßnahmen können auch in Anpassungen der Unternehmensstruktur bestehen. Dabei sind möglicherweise nicht nur bei den Arbeitsabläufen Änderungen zielführend, sondern auch im Personalbereich. Bei ihrer Umsetzung muss gegebenenfalls der Betriebsrat beteiligt sowie das Tarifrecht berücksichtigt werden.

Maßnahmenkatalog zur Unternehmenssanierung

Die folgende Tabelle enthält eine umfangreiche Zusammenstellung von Sanierungsmöglichkeiten außerhalb des Insolvenzverfahrens.

Maßnahmenkatalog: So sanieren Sie Ihr Unternehmen, bevor es zur Insolvenz kommt	
I. Kurzfristige Sanierungsmöglichkeiten	
Überprüfen Sie alle laufenden Kosten und nehmen Sie Anpassungen vor (z. B. Versicherungen, Telekommunikation, Leasingverträge).	
Veräußern Sie nicht betriebsnotwendige Anlagegüter.	
Vereinbaren Sie feste Ratenzahlungen.	
Die Gesellschafter bzw. Inhaber gewähren ein Darlehen.	
Die Gesellschafter bzw. Inhaber erklären, im Insolvenzfall mit ihrer Forderung hinter die anderen Gläubiger zurückzutreten (Rangrücktritt).	
Die Gesellschafter bzw. Inhaber verzichten oder stunden den Ausgleich von Leistungen, die sie dem Unternehmen zur Verfügung gestellt haben (z. B. Gehälter, Miete, Pacht, Nutzungsvergütung).	

Maßnahmenkatalog: So sanieren Sie Ihr Unternehmen, bevor es zur Insolvenz kommt	
II. Langfristige Sanierungsmöglichkeiten	
Führen Sie (als Gesellschafter oder Inhaber) dem Unternehmen durch Eigenkapital Liquidität zu.	
Suchen Sie gegebenenfalls nach einem Investor.	
Verkaufen Sie gegebenenfalls Beteiligungen.	
Nutzen Sie öffentliche Fördermittel (z. B. KfW-Darlehen).	
Senken Sie die langfristigen Fixkosten, z. B. durch Umzug in günstigere Geschäftsräume.	
Lagern Sie einzelne Arbeitsprozesse an Dienstleistungsunternehmen aus (z. B. Lager, EDV).	
Passen Sie die Arbeitnehmerbezüge nach leistungsbezogenen Kriterien an.	
III. Sanierungsbeiträge der Gläubiger	
Aussetzung von Tilgung oder Zinszahlung für einen bestimmten Sanierungszeitraum.	
Die Gläubiger verzichten auf ihre Forderungen. <i>Vorsicht:</i> Sanierungsgewinne müssen versteuert werden!	
Die Gläubiger vereinbaren, im Insolvenzfall mit ihren Forderungen hinter die anderen Gläubiger zurückzutreten (Rangrücktritt).	
Die Gläubiger stunden ihre Forderungen.	
IV. Sanierungsbeiträge der beteiligten Banken	
Aussetzung von Tilgung und Zinszahlung für einen festgelegten Sanierungszeitraum.	
Die Banken gewähren bzw. unterstützen eine Umschuldung.	
Die Banken gewähren Sanierungskredite.	
Bildung eines so genannten Bankenpools zur besseren Ausnutzung gewährter Sicherheiten.	