

Insolvenz als Chance

dvz.de/rubriken/management-recht/single-view/nachricht/insolvenz-als-chance.html



Auf dem Schreibtisch in Ratingen liegen Fahrpläne, das Telefon klingelt unnachlässig und die Auftragsbücher sind gut gefüllt – geschäftiges Treiben in einem florierenden Unternehmen. Dabei musste Ludwig Fetten, Geschäftsführer und Gesellschafter der Brinker Fetten Logistik GmbH & Co. KG, im März 2016 für sein Unternehmen einen Insolvenzantrag im Eigenverwaltungsverfahren stellen. Im Vorfeld wurde zusammen mit einem Sanierungsberater eine Liquiditätsplanung aufgestellt und ein Sanierungsplan mit konkreten Sanierungsmaßnahmen erarbeitet.

Für Fetten wurde dies zum fulminanten Neuanfang. Nach der Aufhebung des Verfahrens ist das Unternehmen für Rohrlogistik heute nicht nur erfolgreich saniert, sondern geht auch deutlich gestärkt und mit einem erweiterten Geschäftsmodell in die Zukunft.

Umsatz brach ein

Die wesentlichen Gründe für die wirtschaftliche Schiefelage des inhabergeführten Betriebes waren ein unerwarteter Umsatzeinbruch im Jahr 2014, über dem Branchenschnitt liegende Löhne sowie die kritische Größenordnung, so Fetten. „Wir waren für die Großen zu klein und für die Kleinen zu groß“, resümiert der 54jährige. Für Wachstum fehlte es aber schlichtweg an Liquidität. Das Unternehmen steckte tief in einer Liquiditätskrise, die den Betriebswirt – auf Empfehlung seines Steuerberaters – zu der Düsseldorfer Beratungsgesellschaft und Wirtschaftskanzlei Buchalik Brömmekamp führte. Das Beratungsgespräch räumte Bedenken gegen eine Insolvenz aus. Und so fiel, nach nur einer Woche, die Entscheidung für ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung.

Sanierung in Eigenverwaltung

Bei diesem Verfahren handelt es sich um eine Insolvenz ohne klassischen Insolvenzverwalter. Mit dem obersten Ziel der Unternehmensfortführung leitet die Geschäftsführung das Unternehmen auch im Verfahren unverändert weiter und wird dabei unterstützt durch einen Sanierungsexperten als Chief Restructuring Officer (CRO).

Ein Eigenverwaltungsverfahren eröffnet betroffenen Unternehmern eine Vielzahl von Möglichkeiten, Liquidität zu generieren, die sie für die Sanierung benötigen. Löhne und Gehälter werden bis zu drei Monaten als Insolvenzgeld aus einem Topf gezahlt, der allein aus Arbeitgeberbeiträgen gefüllt wird. Während des zumeist dreimonatigen vorläufigen Verfahrens zahlen betroffene Unternehmen im Ergebnis weder die Umsatzsteuerzahllast noch Lohnsteuer oder sonstige Steuern.

Weiterhin können sie sich von zu teuren Liefer- und Mietverträgen und verlustreichen Kundenaufträgen befreien. Wie im Regelinsolvenzverfahren müssen und dürfen Rechnungen, die bis zur Antragstellung noch offen sind, nicht mehr gezahlt werden. Die ungesicherten Gläubiger erhalten einen geringen Teil ihrer Forderungen erstattet. Der Rest der Forderungen gilt als erlassen.

Insgesamt gewährt das Insolvenzrecht dem Unternehmen eine „wettbewerbsrechtliche Auszeit“, damit es die operative Sanierung vorantreiben kann, also etwa Kosten senken, Umsätze steigern, Produktpalette fokussieren oder Prozesse optimieren. Speziell durch Gläubigerverzichte soll zudem die Passivseite der Bilanz (Mittelherkunft) saniert, also eine komfortable Eigenkapitalquote erreicht werden. Durch die zuvor genannten Liquiditätseffekte kann genügend Liquidität generiert werden, um den Neustart aussichtsreich anzugehen.

Liquiditätseffekte sinnvoll genutzt

Brinker Fetten hat diese Liquiditätseffekte genutzt, um die, von den Unternehmensberatern bei ihrer Analyse ausgemachten, Schwachstellen zu beheben: So wurde zunächst der Fuhrpark mit jeweils zwanzig Zugmaschinen und Trailern erneuert und die Software verbessert. Und die Spedition vergrößerte ihre Kapazitäten: „In Duisburg haben wir den idealen Standort für einen Neubau gefunden. Statt bisher 3500 m² werden uns dann 22.000 m² zur Verfügung stehen und unsere beiden größten Kunden sind quasi nebenan“, berichtet Fetten.

Die konsequente Umsetzung des Sanierungsplans führte schnell zu gewachsenem Vertrauen bei allen Beteiligten. So sind dem Unternehmen fast alle Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter treu geblieben und schon während des Verfahrens konnten neue langfristige Aufträge gewonnen und Verträge geschlossen werden, welche unerwartete Umsatzeinbrüche – wie 2014 erlebt – zukünftig ausschließen.

Auf neuen Wegen

Fetten hat inzwischen ein zweites Unternehmen mit der Idee gegründet, die reine Logistik mit der Bearbeitung der Rohre am gleichen Standort zu verbinden. Der Firmeninhaber möchte den Wachstumskurs damit weiter beschreiten: Im Vergleich zum

Insolvenzzeitpunkt mit 66 Mitarbeitern konnte der Umsatz um etwa 1 Mio. EUR auf gut 7 Mio. EUR jährlich erhöht werden – bei verbesserten Margen. „Nach dem Umzug und Gründung der zweiten Firma planen wir für 2018 mit 80 bis 90 Mitarbeitern und einer 50prozentigen Umsatzsteigerung“, blickt Geschäftsführer Ludwig Fetten optimistisch in die Zukunft.