

Ihre Erfahrung nach sechs Jahren ESUG: Woran scheitern Sanierungen?

Diese Frage haben wir nicht nur Unternehmensberater Simon Leopold von der ABG Consulting-Partner gestellt (blättern Sie hierfür auf Seite 6), sondern auch weiteren Fachexperten, die täglich mit der Neuausrichtung von Unternehmen zu tun haben. Sie sind an der Meinung und den Erfahrungen von Insolvenzverwaltern, Rechtsanwälten, Steuerberatern und Finanzierern interessiert? Lesen Sie hier.



Viele Unternehmen konnten mit den modernen ESUG-Verfahren erfolgreich saniert werden. Schwierig ist natürlich immer das „Stigma der Insolvenz“, das nicht vollständig vermieden werden kann. Darüber hinaus wird meiner Meinung nach den Schuldner oft nicht ehrlich mitgeteilt, dass der Erhalt des Unternehmens beim Altgesellschafter nicht automatisch gesichert ist, da sich die Gläubiger jederzeit für einen Dual Track beziehungsweise den Verkauf des Unternehmens an Dritte entscheiden können. Diese Sorge schreckt sicher auch einige Kandidaten vor der Entscheidung für ein ESUG-Verfahren ab, wenn sie noch die Wahl haben. Für eigentlich gut aufgestellte Unternehmen, die ordentlich vorbereitet in sowie durch ein solches Verfahren geleitet werden und an sich nur ein Sonderthema haben, das durch diese sanfte Form der Insolvenz gelöst werden soll, passt das ESUG sicher sehr gut.

Carl-Jan von der Goltz
Geschäftsführender Gesellschafter
Maturus Finance GmbH



Die erfolgreiche Sanierung eines Unternehmens über eine Eigenverwaltung hängt entscheidend von der Flexibilität und Teamfähigkeit des Geschäftsführers sowie der Qualität und Erfahrung des Eigenverwaltungsberaters ab. Der Geschäftsführer muss den Willen und die Fähigkeit besitzen, erforderliche Änderungen der betrieblichen Geschäftsabläufe, der Unternehmensausrichtung und der Organisationsstruktur zu erkennen und stringent umzusetzen. Er muss offen für die Verwendung der insolvenzrechtlichen Sanierungsinstrumente und in enger Abstimmung mit dem Eigenverwaltungsberater sein, ebenso muss er stets transparent agieren und kommunizieren. Der gute Eigenverwaltungsberater verfolgt nicht stoisches einen vorher festgelegten Plan. Er erkennt frühzeitig die in jeder Sanierung eintretenden Änderungen der Rahmenbedingungen und das Erfordernis, Sanierungsmaßnahmen nach Bedarf anzupassen. Mit seinem frühzeitigen Rat an die Geschäftsführer greift er dann aktiv, progressiv und schnell in die zu korrigierenden Abläufe und Entscheidungen ein. Hierbei ist der Sachwalter in die wesentlichen Entscheidungen und Richtungswechsel einzubinden. Nur wenn dieses Zusammenspiel der Geschäftsführer, Eigenverwaltungsberater und Sachwalter als Team auf Augenhöhe und mit einer gemeinsamen Strategie funktioniert, wird die Sanierung auch erfolgreich sein.

Christian Otto
Partner, Insolvenzverwalter, Rechtsanwalt,
Fachanwalt für Insolvenzrecht
hww hermann wienberg wilhelm Insolvenzverwalter



Nach meiner Erfahrung gibt es drei (nicht empirisch belegte) Hauptgründe, warum Sanierungen scheitern:

1. Das Management bekommt die Umsetzung der Maßnahmen nicht in den Griff. Es fehlt an konsequentem, zielgerichtetem Handeln sowie dem Treffen und stringenten Umsetzen von Entscheidungen durch das Management. Vielfach werden dabei die Berater in der Umsetzung und dem Controlling nur unzureichend eingebunden.
2. Die Gesellschafter schätzen ihren Sanierungsbeitrag, insbesondere den Liquiditätsbedarf, unzutreffend ein.
3. Die geplanten Ziele hinsichtlich der Umsätze, der Liquiditätsfreisetzung und Kostensenkung sind unrealistisch und werden daher vom Unternehmen verfehlt.

Enrico Schwartz
Rechtsanwalt und Steuerberater
KLEIN Rechtsanwälte/Steuerberater/Insolvenzverwalter

Unternehmer beschäftigen sich vielfach zu spät mit den ESUG-Möglichkeiten: Die Krise entsteht oft über Jahre hinweg – doch erst wenn wirklich nichts mehr geht, suchen sich die meisten externen Rat. Oft sind dann bereits sowohl der finanzielle als auch zeitliche Handlungsspielraum extrem eng. Hinzu kommt, dass das Vertrauensverhältnis zu Lieferanten, Finanzierern, Mitarbeitern und den Kunden bereits angeschlagen ist. Die Kommunikation wurde seitens der Unternehmer stark zurückgefahren, viele waren über Monate „abgetaucht“. Investitionen in neue Maschinen, Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing wurden immer wieder verschoben. Meist steht auch die Haftung des Geschäftsführers aufgrund einer Insolvenzverschleppung im Raum. Mit den Mitteln des ESUG wollte der Gesetzgeber Unternehmer dazu bringen, eine Sanierung früher anzupacken. Die damit verbundenen Chancen sind jedoch gerade im Mittelstand längst nicht überall bekannt. Wir können aus unseren Erfahrungen sagen, je eher sich Unternehmer in Krisensituationen entscheiden, ihren Betrieb unter Insolvenzschutz zu sanieren, umso besser sind die Aussichten für einen erfolgreichen Turn-around.

Dr. Hubertus Bartelheimer

**Rechtsanwalt und geschäftsführender Gesellschafter
Buchalik Brömmekamp Rechtsanwalts-gesellschaft mbH**



Einen großen Fehler, den Unternehmer in Krisenphasen begehen, ist das „Abtauchen“ und nicht mehr erreichbar sein für Kunden, Geschäftspartner, Finanzierer oder Lieferanten. Rückfragen werden nur noch selten oder im schlimmsten Fall gar nicht mehr beantwortet. Mitarbeiter werden im Ungewissen über ihren Arbeitsplatz gelassen und suchen sich im Zweifelsfall eine neue Stelle. Medien werden nur mit halbgenauen oder widersprüchlichen Aussagen abgespeist. Gerade in wirtschaftlichen Schwierigkeiten gilt es jedoch, alle Partner rechtzeitig ins Boot zu holen. Denn diese tragen einen erfolgreichen Sanierungsprozess wesentlich mit. Krisenkommunikation baut auf wichtige Faktoren, die nicht unterschätzt werden dürfen: Transparenz, Offenheit, Faktentreue, Empathie und Beständigkeit. Die Situation sollte demnach immer offen und realistisch geschildert, Ursachen und Rahmenbedingungen benannt sowie die eingeleiteten Maßnahmen dargestellt werden. Eine fehlende oder nicht gezielte Kommunikation kann den Erfolg einer Sanierung erheblich erschweren oder im schlimmsten Fall sogar verhindern.

Frank-Rüdiger Scheffler

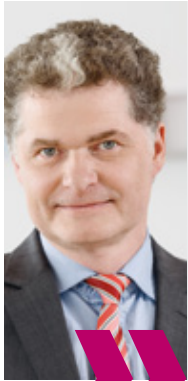
**Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung**



Wir erleben immer wieder, dass die Datengrundlage in Krisenunternehmen völlig unzureichend ist. Häufig fehlen nicht nur die letzten Jahresabschlüsse, sondern auch die laufenden Auswertungen. Ohne diese Kenntnisse und Unterlagen gleicht die Unternehmensführung jedoch einem „Blindflug“, ein Sanierungsprozess wird erheblich erschwert. Für externe Beteiligte, wie zum Beispiel den Sanierungsberater, Interimsmanager, Sachwalter oder einen potentiellen Investor ist es wesentlich schwieriger, einen Überblick über das Unternehmen zu erhalten und kurzfristig passende Handlungsoptionen zu erarbeiten. Nicht selten gibt es außerdem bereits Rückstände bei der Zahlung von Sozialverbindlichkeiten oder gegenüber dem Finanzamt. Kommt daraufhin ein Insolvenzfremdantrag, geht der Betrieb im schlimmsten Fall völlig unvorbereitet und ungesteuert ins Verfahren – nicht gerade die besten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Neustart.

Mario Litta

**Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Fachberater für
Sanierung und Insolvenzverwaltung (DStV e.V.)
Geschäftsführer Graf Treuhand GmbH**



Nach der Krise ist vor dem Neuanfang: In dem Moment, wenn das Insolvenzverfahren offiziell vom Gericht aufgehoben wird, fällt jedem Unternehmer ein Stein vom Herzen. Doch eine Sanierung ist damit noch lange nicht beendet. Sie hat gerade erst begonnen. Ein nachhaltiger Erfolg setzt die konsequente Weiterentwicklung und Umsetzung der erarbeiteten Konzepte voraus. Alte Zöpfe müssen abgeschnitten und frühere Fehler beseitigt bleiben. Die Geschäftsführung ist gut beraten, stets eigenes Verhalten und die Abläufe kostenkritisch zu analysieren, zu optimieren und sich schnell auf neue Situationen einzustellen. Auch nach der Krise ist jeder Tag neu. Die Kontakte zu Geschäftspartnern sollten gepflegt werden. Nur wer auch weiterhin dran bleibt, wird dauerhaft am Markt erfolgreich sein.

Nicole Scholze

**Rechtsanwältin und Fachanwältin für Insolvenzrecht
AndresPartner, Rechtsanwälte & Steuerberater, Insolvenz-
verwaltung & Restrukturierung, Partnerschaft mbB**