

Klug agieren in der Eigenverwaltung

Wenn die Wirtschaftslage sich verschlechtert und die Risiken für die Unternehmen steigen

Robert Buchalik | Rechtsanwalt, Geschäftsführer | Buchalik Brömmekamp Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Düsseldorf

Effizienzprogramme, Arbeitsplatzabbau und Standortschließungen – nach dem jahrelangen Höhenflug der deutschen Wirtschaft rückt die Krise immer näher. Die mittelständischen Unternehmen reagieren mit harten Maßnahmen und stehen vor schweren Zeiten. Droht sogar eine Insolvenz, können Unternehmer auch den Weg einer Planinsolvenz in Eigenverwaltung gehen. Dabei bleibt die Geschäftsführung am Ruder und führt die Sanierung selbstständig und ohne Insolvenzverwalter durch. Das originäre Ziel ist die Erhaltung des Unternehmens. Vier Beispiele aus der Praxis zeigen, wie das funktioniert.

Für den Mittelständler ist die Insolvenz ein Unwort und in der Wahrnehmung der breiten Öffentlichkeit oftmals mit unternehmerischem Scheitern verbunden. Dabei bietet das seit 2012 geltende Gesetz zur erleichterten Sanierung von Unternehmen, kurz ESUG, mit der Planinsolvenz in Eigenverwaltung oder unter einem Schutzschirm bisher nie dagewesene Optionen zur Bewältigung einer Insolvenz. Leider kennen viele Unternehmen dieses hervorragende Sanierungsverfahren immer noch nicht. Aber auch nur wenige Berater zeigen ihren Mandanten – oft aus Unwissenheit – die damit verbundene Möglichkeit auf, eine existenzielle Krise erfolgreich zu meistern.

Bei der Planinsolvenz in Eigenverwaltung handelt es sich um ein Insolvenzverfahren ohne Insolvenzverwalter. Der besondere Vorteil: Die alte Geschäftsführung bleibt im Amt. Üblicherweise begleitet ein erfahrener Sanierungsgeschäftsführer das Unternehmen durch das Verfahren. Dieser scheidet nach erfolgreichem Verfahrensabschluss wieder aus dem Unternehmen aus. Die für die Sanierung notwendige Liquidität wird zumeist ohne die Unterstützung von Banken generiert. Möglich

ist dies u. a. durch das Insolvenzgeld, die Nichtabführung von Sozialabgaben sowie diverse steuerliche Effekte. Weitere Vorteile sind ein erleichterter Personalabbau, geringere Sozialplankosten und kurze Kündigungsfristen von Dauerschuldverhältnissen wie Miet- oder Leasingverträgen. Am Ende des Verfahrens steht ein Sanierungsplan, der die Entschuldung des Unternehmens sowie die Befriedigung gesicherter und ungesicherter Gläubiger regelt.

Der Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens mit gleichzeitiger Anordnung der Eigenverwaltung setzt voraus, dass sie vom Schuldner beantragt worden ist, und keine Umstände bekannt sind, die erwarten lassen, dass die Anordnung zu Nachteilen für die Gläubiger führen wird.

Professionelle Begleitung

Zur guten Vorbereitung eines Eigenverwaltungsverfahrens gehören die rechtzeitige und richtige Information der wichtigsten Stakeholder und die frühzeitige Einbindung des Gerichtes. Ein sorgfältig formulierter Antrag auf Eigenverwaltung gehört ebenso dazu, wie ein ausgefeiltes operatives Sanierungskonzept und eine durchdachte integrierte Businessplanung. Entscheidend ist die professionelle Begleitung durch das Verfahren, um zu jedem Zeitpunkt sicherzustellen, dass dieses keine unkontrollierte Eigendynamik entfaltet. Wichtig ist vor allem die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem vorläufigen Sachwalter und den Gläubigern. Um sicherzustellen, dass der ausgewählte Berater über die notwendige Erfahrung verfügt, sollten von ihm betreute Fälle mit überzeugenden Referenzen vorgelegt werden. Denn ein Fehlschlag führt dazu, dass das Unternehmen für den Gesellschafter verloren ist.

In der Praxis hat sich die Eigenverwaltung inzwischen bewährt. Das zeigen auch die

nachfolgenden vier Beispiele. Dabei waren die Problemstellungen vor den Verfahren durchaus vielschichtig.

Steinco – Trennung von verlustträchtiger Sparte

Der Rollenhersteller Steinco hatte im August 2018 beschlossen, sich über eine Sanierung in Eigenverwaltung für die Zukunft neu aufzustellen. Wesentlicher Grund der wirtschaftlichen Schiefelage war die defizitäre Dreherei-Sparte, die unter der großen Abhängigkeit von der Automobilindustrie mit entsprechendem Preisdruck und hohen Verlusten litt. Die Verluste konnten durch die anderen Unternehmensbereiche nicht mehr kompensiert werden. Zusätzlich belastete die hohe Produktvielfalt der drei Geschäftsfelder die Ergebnisse. In der Kombination führte dies schleichend in die Liquiditätskrise.

Zusammen mit dem Sanierungsgeschäftsführer wurden die Sparten, die Produkte und die Organisation entlang der Wertschöpfungskette



auf den Prüfstand gestellt. Das Sanierungskonzept sah letztendlich die Konzentration auf die Kernsparte Rollen und Räder für die Medizintechnik vor. Die Herstellung von Drehteilen für Fremdkunden wurde demgegenüber beendet und das Produktportfolio um margenschwache Teile bereinigt.

In der Rekordzeit von nur neun Monaten wurde der Turnaround geschafft. Der Umsatz und das Betriebsergebnis lagen zum Ende des Verfahrens deutlich über dem Plan. Aufgrund der sehr guten Ergebnisentwicklung und der damit verbundenen generierten Liquidität kann das Unternehmen die Gläubiger – ohne jegliche zusätzliche Fremdmittel – vollständig befriedigen. Während des Verfahrens schaffte Steinco zudem die Basis für ein neues Tochterunternehmen, in der die Aktivitäten um die Schnellverschlusskupplungen gebündelt wurden.

Küchenwelten Reimers – Insolvenz des Hauptlieferanten

Die Insolvenz des langjährigen Hauptlieferanten Alno AG hatte die Küchenwelten Reimers wirtschaftlich hart getroffen. Alno hatte die Produktion und die Lieferung von einem auf den anderen Tag vorübergehend eingestellt. Für den Geschäftsführer Uwe Reimers stellte sich die Frage, ob das Unternehmen ohne den Hauptlieferanten und folglich ohne eigene Auslieferungen für mehrere Wochen ohne einen Insolvenzantrag überleben könnte. Diese Hoffnung erfüllte sich nicht. Ohne Auslieferungen gab es auch keine Einnahmen, der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung wegen Zahlungsunfähigkeit war nicht mehr vermeidbar. Es galt, 40 Arbeitsplätze und die Existenz der Inhaberkfamilie zu sichern sowie den größten Schaden von den Kunden fernzuhalten.

Die uneingeschränkte Belieferung der Kunden hatte im Verfahren die oberste Priorität. Obwohl man sich in der Insolvenz befand, gelang es, schnell neue Lieferanten zu finden. Die Kunden erhielten ihre vor Antragstellung bestellten Küchen, wenn auch von anderen Herstellern. Die neuen Küchen wurden sogar termingerecht ausgeliefert. Gleichzeitig wurden erste operative Sanierungsmaßnahmen eingeleitet und die Kosten gesenkt.

Reimers Küchenwelten konzentriert sich heute mit neuem Konzept auf zwei Standorte mit insgesamt 26 Mitarbeitern. Ein dritter Standort wurde hingegen geschlossen. Die nun verfolgte Strategie, von mehreren Lieferanten beliefert zu werden, hat die Abhängigkeit von nur einem Hauptlieferanten beseitigt. Mit den Möglichkeiten des Verfahrens konnten die Liquiditätssituation deutlich verbessert und die Kosten für die Sanierung gedeckt werden. Das Produktangebot ist heute zudem deutlich erweitert. Am 01.09.2018 hat das Amtsgericht Bonn das Eigenverwaltungsverfahren der Küchenwelten Reimers GmbH aufgehoben. Der Küchenberater aus dem Rheinland kann nun erfolgreich saniert optimistisch in die Zukunft schauen.

Hebar Gesenkschmiede – Hauptkunde fällt aus

Die Hebar Gesenkschmiede war aufgrund des Diesel-Abgas-Skandals in eine gravierende wirtschaftliche Schieflage geraten. Eine Dieselseventilklappe, deren Produktion bis dato einen erheblichen Teil des Umsatzes ausmachte, wurde plötzlich vom Kunden nur noch in geringem Umfang bestellt. Der mit dem Auftragsverlust einhergehende Umsatzeinbruch konnte – trotz umgehend eingeleiteter Maßnahmen – nicht adäquat aufgefangen werden. Die Geschäftsleitung entschloss sich deshalb zu einer Sanierung im Rahmen einer Eigen-

verwaltung. Dafür wurde die Geschäftsführung um einen Sanierungsexperten ergänzt. Er übernahm die insolvenzspezifischen Fragestellungen, die Betreuung des Gläubigerausschusses sowie die Kommunikation zu allen Stakeholdern.

Bereits im Verfahren hatte das über 130 Jahre alte Familienunternehmen seine Kundenstruktur deutlich verbreitert und sich noch unabhängiger vom Automotive-Bereich aufgestellt. Der Grundstein hierfür wurde im Rahmen des Sanierungsverfahrens gelegt, in dem es dem Unternehmen gelang, den Vertrieb anders auszurichten und eine Vielzahl neuer Kunden aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie der Luftfahrt zu akquirieren. Dadurch erreichte Hebar das Umsatzniveau des Vorjahres trotz des Wegfalls des Großkunden. Mit den Mitteln der Insolvenz in Eigenverwaltung wurden zudem zuvor bestehende Liquiditätsengpässe beseitigt und das Eigenkapital deutlich gestärkt.

F&K Trailer – Finanzierungskosten konnten nicht mehr erwirtschaftet werden

Die inhabergeführte F&K-Gruppe aus Rheda-Wiedenbrück vermietet bundesweit über 1 200 Trailer. Das Unternehmen deckt das gesamte Spektrum der LKW-Auflieger ab, vom „Gardinenaufleger“, bei dem die Seiten wie Gardinen geöffnet werden können, über Kofferverfahrzeuge bis hin zu Kühlanhängern. Hauptabnehmer sind sowohl renommierte Logistikunternehmen als auch hochwertige spezialisierte Nischenanbieter. Bedingt durch die Finanz- und Wirtschaftskrise ging im Jahr 2008 die Auslastung in der Vermietung der Trailerflotte massiv zurück. Ein Jahr später brachen die Absatzpreise dramatisch ein, sodass die Gestehungskosten für die geleasten Trailer bzw. Mietkauftraten nicht mehr erwirtschaftet werden konnten.

Um den drohenden Liquiditätsengpässen vorzubeugen, wurde mit den Finanzierungspartnern im Rahmen eines mittelfristigen Finanzierungskonzepts eine Reduzierung der ursprünglichen Leasing- und Mietkaufraten bis zum planmäßigen Ablauf des jeweiligen Einzelvertrags vereinbart. Ab dem ursprünglichen planmäßigen Laufzeitende wurden die aufgelaufenen Ratenreduzierungen, der ursprüngliche Restwert sowie die Zinsen auf die aufgelaufenen Ratenreduzierungen verlängert.

Im Jahr 2012 gingen die Umsätze konjunkturbedingt erneut zurück. Hinzu kam, dass nach einem BGH-Urteil aus dem Jahr 2010 rückwirkend per 2007 eine Haftungs- und Schadensteilungsquote von je 50 Prozent für Zugfahrzeug und Anhänger galt, und zwar unabhängig davon, ob der Schaden durch das Zugfahrzeug oder den Anhänger verursacht wurde. Dadurch stiegen die Haftpflichtversicherungsprämien für die Auflieger auf die Höhe der Prämien für die Zugmaschinen an, was das Unternehmen zusätzlich finanziell stark belastete.

Aufgrund der aufgezwungenen Laufzeitverlängerung der Trailer-Leasingverträge hatte die F&K-Gruppe in 2013 eine Flotte mit einem Durchschnittsalter von sechs Jahren und älter. Mit der überalterten Flotte, die auch nicht mehr zu auskömmlichen Mietraten vermietet werden konnte, um die hohen Leasingraten zu decken, den zusätzlichen Belastungen aus ansteigenden Reparaturkosten und den höheren Haftpflichtprämien war es dem Unternehmen nicht mehr möglich, schwarze Zahlen zu erwirtschaften. Bereits frühzeitig vor der Insolvenzantragstellung wurde ein Konzept erarbeitet, um die Krise zu bewältigen. Letztendlich war aber die Einleitung des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung der zielführende Weg.

Die Verfahren wurden am 01.01.2014 eröffnet und am 09.10.2014 stimmten die Gläubiger einstimmig im Erörterungs- und Abstimmungstermin den Insolvenzplänen zu, sodass die Verfahren nach Erfüllung sämtlicher Planaufgaben im Dezember 2014 aufgehoben wurden. Die relativ lange Verfahrensdauer war dabei keineswegs störend, sondern wesentlicher Bestandteil des auch vom Gläubigerausschuss gestützten Sanierungskonzepts. Aus der im Verfahren generierten Liquidität konnte ein

großer Teil der Leasingverträge abgelöst werden, sodass der weitaus überwiegende Teil der Flotte heute im Eigentum des Unternehmens steht. Zudem ist es gelungen, noch während des Eigenverwaltungsverfahrens mit einem der größten Hersteller von Trailern in Deutschland neue Leasingverträge abzuschließen. Während der Verfahren wurde die Geschäftsleitung durch einen Sanierungsgeschäftsführer unterstützt, der die rechtlichen Belange betreute und die operativen Sanierungsmaßnahmen mitentwickelte, die neuen Leasingverträge aushandelte und das Sanierungskonzept umsetzte. Heute ist das Unternehmen vollständig entschuldet, operativ restrukturiert und agiert am Markt erfolgreicher als je zuvor.

Die Kunden und Lieferanten haben zu jedem Zeitpunkt des Verfahrens zum Unternehmen gestanden. Das Vertrauen der Lieferanten ist – natürlich auch bedingt durch die im Verfahren deutlich verbesserte Eigenkapitalquote und gute Liquiditätssituation – so groß, dass F&K-Trailer wieder investieren und die Flotte sukzessive erneuern konnte. Besonders erfreulich ist, dass keine Kündigungen ausgesprochen werden mussten und alle Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz behalten haben.

Fazit

Alle vier Verfahren zeigen, dass eine hohe Abhängigkeit von einem Lieferanten, von einem wichtigen Einzelkunden oder von einer Branche zu einer Insolvenz führen kann, in die das Unternehmen unverschuldet hineingerät. Diese Situation kann gelöst werden, indem sich das Unternehmen auf gewinnträchtige Sparten fokussiert, die Lieferantenstruktur diversifiziert oder sich unabhängiger von einem Großkunden macht. Oft können aber die Restrukturierungskosten außerhalb einer Insolvenz durch den laufenden Betrieb nicht erwirtschaftet werden. Bevor jedoch die defizitären Bereiche das gesamte Unternehmen in eine Krise stürzen, kann eine Planinsolvenz in Eigenverwaltung für die Unternehmen eine zweite Chance bedeuten. Entscheidend ist aber die professionelle Vorbereitung und frühzeitige Antragstellung. Das Eigenverwaltungsverfahren ist wesentlich komplexer als ein Regelinsolvenzverfahren und ohne professionelle Begleitung zum Scheitern verurteilt. Es ist ein Verfahren für Profis und nicht für Amateure.

Maßnahmen zum Erhalt des Unternehmens

- Ein Unternehmer führt die Sanierung in Eigenverwaltung selbständig durch, wenn ein Insolvenzantragsgrund vorliegt.
- Ein Sachwalter übernimmt eine Aufsichtsfunktion und stellt sicher, dass keine Gläubigerbenachteiligung stattfindet.
- Löhne und Gehälter werden von der Bundesagentur für Arbeit für bis zu drei Monate übernommen.
- Die Kündigungsfristen sind bei allen Dauer-schuldverhältnissen – unabhängig von der Restlaufzeit – auf drei Monate begrenzt. Unternehmen können sich so von ungünstigen Liefer-, Leasing- und Mietverträgen, Darlehensverträgen sowie von verlustreichen Kundenaufträgen befreien.
- Ungesicherte Altverbindlichkeiten (auch Pensionsverpflichtungen) und Rechnungen, die bis zur Antragstellung offen sind, werden nur mit der Insolvenzplanquote bedient. Der Rest der Forderungen gilt als erlassen.
- Während des Verfahrens ist das Unternehmen vor Eingriffen der Gläubiger geschützt.