

„DAS KREUZ MIT DEN UNTOTEN“

„Zombieunternehmen“: Diese selbst für die Wirtschaftsbranche ungewöhnlich martialische Ausdrucksweise beschreibt absolut zutreffend den Zustand der gemeinten Unternehmen. Es handelt sich um solche, die seit längerem nicht mehr gewinnbringend am Markt tätig sind und bei denen derzeit keine Besserung dieses Zustandes zu erwarten ist. Sie sind somit nicht dauerhaft überlebensfähig und verfügen deshalb eigentlich über keine Existenzberechtigung mehr. Der Zusammenbruch wird aber verhindert, indem durch immer weitere Kreditaufnahmen Liquidität erhalten bleibt. Die Unternehmen sind eigentlich insolvenzreif. Sie werden aber künstlich am Leben gehalten - sind quasi Untote, also Zombies. Und es werden immer mehr. Ein Beitrag von Heinz-Peter Derrix-Belau, Projektmanager bei der Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH.

Dieses Phänomen ist eine internationale, in Anlehnung an die Fernsehserie als „The Walking Dead“ bekannte Erscheinung. Die Größenordnung kann nur geschätzt werden. In Deutschland geht man nach diversen Einschätzungen von 10-15% aus, in Südeuropa liegen die „Zombie-Anteile“ höher. In Griechenland sind beispielsweise bis zu 28% der Unternehmen betroffen, Tendenz insgesamt steigend. Eine Umkehr dieser Problematik ist erst dann zu erwarten, wenn die Zinsen für Kredite wieder ansteigen, davon kann man aber im Moment nicht ausgehen. Als Pendant dazu ist die Entwicklung der Firmeninsolvenzen zu sehen, die folgerichtig sinken.

Ausgenommen von der Einschätzung als Zombieunternehmen sind - aufgrund der notwendigen anhaltenden Verlustsituation und der damit längeren Teilnahme am Markt - Start-up Unternehmen, die in der Regel in der ersten Zeit bis zu ihrer Festigung am Markt Anlaufverluste zu verbuchen haben.

Rechtlich gesehen muss eine Kapitalgesellschaft dann ihr (zumindest zeitweises) Ende in Form eines Insolvenzantrages einleiten, wenn

- Zahlungsunfähigkeit besteht (§ 17 InsO), also das Unternehmen nicht mehr in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen oder
- Überschuldung gegeben ist (§ 19 InsO), also das noch vorhandene Vermögen nicht mehr die Verbindlichkeiten deckt. Überschuldung im insolvenzrechtlichen Sinne scheidet aber aus, wenn eine positive Fortbestehensprognose gegeben ist, demnach die Fortfüh-

rung des Unternehmens nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist.

Rechtlich versus kaufmännisch

Durch die Fremdkapitalaufnahme liegt bei Zombieunternehmen eine Zahlungsunfähigkeit nicht vor. Eine rein bilanzielle Überschuldung dürfte schon gegeben sein, doch führt durch eine positive Fortbestehensprognose dieser Insolvenzgrund nicht zu einer Antragspflicht. Die Existenz von Zombieunternehmen ist daher in der Regel rechtlich nicht zu beanstanden.

Kaufmännisch gesehen ist das Ende bereits vorprogrammiert. Hat man zunächst noch versucht, über liquiditätsschaffende Maßnahmen, wie Factoring, Sale and Lease back oder Finetrading die Liquidität zu erhalten und so die Aktiva des Unternehmens bereits ausgehöhlt, bleibt dann nur noch die Aufnahme weiterer Kredite und Darlehen. Dies fällt den Unternehmen aufgrund der anhaltenden Niedrigzinsphase relativ leicht. Gleichwohl erscheint das Ende unabwendbar, da die Zins- und Tilgungsbelastung irgendwann vom Unternehmen nicht mehr zu tragen ist und sich weitere Geldgeber nicht mehr finden lassen.

Motivation

Es fragt sich, warum Geschäftsführer und Gesellschafter diesen Weg beschreiten. Hier gibt es ein breites Spektrum an unterschiedlichen Intentionen - vom verzweiferten „Ich will das Familienunternehmen erhalten“ bis zum dreisten „Ich ziehe noch, so lange es eben geht, Geschäftsführergehälter“.

Zombieunternehmen kommen nicht nur bei KMUs vor, sie sind auch in großen Gesellschaften zu finden, die als systemrelevant eingestuft werden („too big to fail“) und deshalb gegen jeden betriebswirtschaftlichen Grundsatz künstlich, auch durch staatliche Kredit- oder Bürgschaftsvergabe am Leben gehalten werden.

Gründe für die exzessive Kreditvergabe an Zombieunternehmen sind vor allem in der anhaltenden Niedrigzinspolitik zu finden. Geld ist inzwischen keine Mangelware mehr, es zu horten, wird mittlerweile sogar durch Minuszinsen sanktioniert.

Für Banken machen sich faule Kredite in den Zahlenwerken der Kreditinstitute nicht gut, sie kosten Eigenkapital. Gibt man weitere Mittel, so brauchen die Kundenbeziehungen nicht als „default“, also risikobehaftet eingestuft zu werden. Sie werfen aus Sorge vor endgültigen Abschreibungen im eigenen Hause „gutes Geld schlechtem hinterher“.

„Kreditdoping“

Aber auch Investoren sind in Zeiten von margenarmen Investments daran interessiert, schon bei geringen Aussichten auf Gewinne risikoreich zu investieren. Fraglich ist, wie die Existenz solcher Unternehmen volkswirtschaftlich einzuordnen ist.

Geht man davon aus, dass das Überleben der Gesellschaften durch „Kreditdoping“ lediglich eine Spirale aufbaut, deren Ende irgendwann erreicht sein wird, dann wird die zwangsläufig einzuleitende Regelinsolvenz vor

allem bei den Geldgebern zu einem erheblichen Schaden führen. Da die meisten Zombies ihre Aktiva bereits ausgehöhlt haben und diese dadurch nicht mehr zur Kreditbesicherung zur Verfügung stehen, werden diese Gläubiger lediglich über ungesicherte Insolvenzforderungen verfügen, die - wenn überhaupt - erfahrungsgemäß minimal quotiert werden.

Aber auch schon in der Zeit der un-
ten Existenz des Unternehmens er-
geben sich immense Nachteile. So wer-
den in solchen Unternehmen - genau
wie in gesunden Gesellschaften - ver-
sierte Arbeitnehmer beschäftigt, de-
ren Fachkompetenz nicht bestmöglich
ausgenutzt werden kann. In anderen
Unternehmen könnten sie vor dem
Hintergrund des Fachkräftemangels
deutlich effektiver eingesetzt werden.

Ebenso verhält es sich mit dem Ma-
schinenpark, der - bereinigt um nicht
mehr effektive Geräte - in anderen Un-
ternehmen optimiert eingesetzt wer-
den könnte.

Wachstumshemmend

Last but not least wird der Zombie-
unternehmer alles daransetzen, seine
Produkte/Dienstleistungen zu ver-
markten. Das kann meist nur über den
Preis geschehen. Werden hier Mitan-
bieter ohne wirkliche Gewinnabsicht
unterboten, drückt das das allgemeine
Preisniveau auf Kosten des Wettbe-
werbes.

Durch die vorgenannten Aspekte zeigt
sich, dass Zombieunternehmen volks-
wirtschaftlich riskant, gefährlich und
stark wachstumshemmend sind.

Was kann gegen solche Unternehmen
unternommen werden? Rechtlich gibt
es derzeit keine Handhabe. Die Auf-
weichung des insolvenzrechtlichen
Überschuldungstatbestandes wieder
abzuschaffen, um Geschäftsführer
frühzeitiger zum Insolvenzantrag zu
zwingen, dürfte nicht ratsam sein, da
dann der eigentliche und sinnvolle
Zweck der Fortbestehensprognose,
nämlich auch in temporären Krisen-
situationen den Fortbestand eines

Unternehmens zu ermöglichen, nicht
mehr erreicht werden könnte.

Verantwortung

Somit bleibt die Verantwortung allein
beim Geschäftsführer/Gesellschaf-
ter, der vor folgende Konstellationen
gestellt sein kann: Krank das Unter-
nehmen an Produkten, die nicht mehr
ausreichend nachgefragt werden oder
durch Investitionsstau etc. nicht mehr
marktkonform produziert werden kön-
nen, wird mangels Sanierungsmög-
lichkeit nur der Weg in die Insolvenz
bleiben. Denn ein Firmenverkauf ist
aufgrund der vorhandenen und nicht
mehr nachgefragten Altlasten nahezu
ausgeschlossen. Ein solches Unterneh-
men hat schlichtweg keine Daseinsbe-
rechtigung mehr.

Sind Sanierungsmöglichkeiten gege-
ben, sollten diese durch neutrale Bera-
ter verifiziert und umgesetzt werden,
damit der Grund für die dauernden
Verluste eliminiert werden kann und
aus zukünftigen Gewinnen die aufge-
nommenen Kredite sukzessive zurück-
geführt werden können. Diese Option
ist neben der Sanierungsmöglichkeit
stark von dem Grad der Verschuldung
abhängig. Eine Kapitaldienstnotwen-
digkeit „bis zum Nimmerleinstag“
dürfte allenfalls wünschenswert sein,
um gestellte Gesellschafterbürgschaf-
ten zu entlasten.

In solchen Fällen ist der Weg einer
Insolvenz in Eigenverwaltung nach
dem sog. ESUG (Gesetz zur weiteren
Erleichterung der Sanierung von Un-
ternehmen) sinnvoll. Voraussetzung
hierfür ist die tatsächlich vorhandene
Sanierungsfähigkeit, sprich Fortfüh-
rungs- und Wettbewerbsfähigkeit.

Ein hervorzuhebender Vorteil einer
Insolvenz in Eigenverwaltung ist die
Möglichkeit einer höheren Quotierung
der Altverbindlichkeiten im Vergleich
zu einer Regelinsolvenz. Dazu wird
ein Insolvenzplan erstellt, der neben
der unverzichtbaren operativen Sanie-
rung vorsieht, das Unternehmen auch
bilanziell wieder auf gesunde Füße zu
stellen.



Heinz-Peter Derrix-Belau

Projektmanager

Buchalik Brömmekamp

Unternehmensberatung GmbH

heinz-peter.derrix-belau@

buchalik-broemmekamp.de