

## „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.**



Heinz-Peter Derrix-Belau, Projektmanager, Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH. Foto: 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 Fortführung 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 Insolvenznicht 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 zu nächst 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 verzweifelten „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 Zahlwerken der Kreditinstitute nicht gut, sie kosten Eigenkapital. Gibt man weitere Mittel, so brauchen die Kundenbeziehungen nicht als „default“, also risikobehaf-

ten - genau wie in gesunden Gesellschaften - versierte Arbeitnehmer beschäftigt, deren 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 Maschinenpark, der bereinigt um nicht mehr effektive Geräte - in anderen Unternehmen optimiert eingesetzt werden könnte.

### Wachstumshemmel

Last but not least wird der Zombieunternehmer alles daransetzen, seine Produkte/Dienstleistungen zu vermarkten. Das kann meist nur über den Preis geschehen. Werden hier Mitanbieter ohne wirkliche Gewinnabsicht unterboten, drückt das das allgemeine Preisniveau auf Kosten des Wettbewerbes.

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

Was kann gegen solche Unternehmen unternommen werden? Rechtlich gibt es derzeit keine Handhabe. Die Aufzeichnung 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 Krisensituationen den Fortbestand eines Unternehmens zu ermöglichen, nicht mehr erreicht werden könnte.

### Verantwortung

Somit bleibt die Verantwortung allein beim Geschäftsführer/Gesellschafter, der vor folgende Konstellatio-

nen gestellt sein kann: Krank das Unternehmen an Produkten, die nicht mehr ausreichend nachgefragt werden oder durch Investitionsstau etc. nicht mehr marktkonform produziert werden können, wird mangels Sanierungsmöglichkeit nur der Weg in die Insolvenz bleiben. Denn ein Firmenverkauf ist aufgrund der vorhandenen und nicht mehr nachgefragten Altlasten nahezu ausgeschlossen. Ein solches Unternehmen hat schlichtweg keine Daseinsberechtigung mehr.

Sind Sanierungsmöglichkeiten gegeben, sollten diese durch neutrale Berater verifiziert und umgesetzt werden, damit der Grund für die dauernden Verluste eliminiert werden kann und aus zukünftigen Gewinnen die aufgenommenen Kredite sukzessive zurückgeführt werden können. Diese Option ist neben der Sanierungsmöglichkeit stark von dem Grad der Verschuldung abhängig. Eine Kapitaldienstnotwendigkeit „bis zum Nimmerleinstag“ dürfte allenfalls wünschenswert sein, um gestellte Gesellschafterbürgschaften zu entlasten.

In solchen Fällen ist der Weg einer Insolvenz in Eigenverwaltung nach dem sog. ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) sinnvoll. Voraussetzung hierfür ist die tatsächlich vorhandene Sanierungsfähigkeit, sprich Fortführungs- 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 Sanierung vorsieht, das Unternehmen auch bilanziell wieder auf gesunde Füße zu stellen.

## Lebensmittelbranche: Zahlungsrisiko steigt in Europa

**Die Lieferanten und Dienstleister der Lebensmittelbranche müssen in diesem Jahr mit einem höheren Risiko für Zahlungsausfälle und -verzögerungen bei Geschäften mit europäischen Abnehmern rechnen. Für die Edelmetallbranche ist also Vorsicht geboten.**

Auch bei Kunden aus Deutschland nehmen die Unsicherheiten zu. Das geht aus einer aktuellen Branchenanalyse des internationalen Kreditversicherers Atradius hervor. Besonders im Segment der fleischverarbeitenden Industrie sind die Risiken in vielen Ländern Europas derzeit groß. Für die deutsche Lebensmittelbranche rechnet Atradius

in diesem Jahr mit einem Anstieg der Insolvenzen von bis zu 2% gegenüber 2019.

„Insgesamt kann man die wirtschaftliche Situation der europäischen Lebensmittelbranche aktuell noch als stabil bewerten“, sagt Michael Karrenberg, Regional Director Risk Services Germany, Central, North, East Europe & Russia/CIS von Atradius. „Der

Sektor verhält sich in unsicheren Zeiten nicht zyklisch - gegessen wird immer. Aber die Branche ist anfällig für unvorhersehbare Ereignisse, dazu zählen etwa schwankende Rohstoffpreise oder auch Seuchen wie die aktuell in einigen Teilen der Welt grassierende afrikanische Schweinepest. Dazu kommt noch das sich verändernde Konsumverhalten. Verbraucher hinterfragen bei Nahrungsmitteln und Getränken immer mehr die Inhalte, die Produktionsprozesse und die Lieferketten hinsichtlich Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit.

Auch das setzt die Hersteller zunehmend unter Druck.“ Die Zunahme der Insolvenzen in der deutschen Lebensmittelbranche ist aus Sicht von Atradius auf die anhaltenden schwierigen Bedingungen im hiesigen Markt zurückzuführen. Trotz zunehmender Verkaufszahlen sind die Margen im vergangenen Jahr abermals gesunken, unter anderem wegen steigender Herstellungskosten und eines intensiven Wettbewerbs.

In den kommenden sechs Monaten dürfte sich der Druck auf die Erträge weiter

vergrößern. Die Verschuldung vieler Firmen ist hoch, ebenso ihre Abhängigkeit von Bankenfinanzierungen. Die Kreditinstitute bleiben weiterhin restriktiv bei der Vergabe von Darlehen an Akteure aus dem Lebensmittel-sektor. Vor diesem Hintergrund dürften aus Sicht von Atradius in den nächsten sechs Monaten auch die Fälle von Zahlungsverzögerungen bei Abnehmern aus dem Nahrungsmittel- und Getränkebereich steigen.

Besonders hoch sind die Unsicherheiten in der fleischverarbeitenden Industrie, dane-

ben geht Atradius aber auch in der Getränkewirtschaft sowie im Segment Obst und Gemüse von steigenden Zahlungsrisiken aus. Der Kreditversicherer hat zudem eine hohe Zahl von Betrugsversuchen bei Abnehmern aus den Bereichen Fisch sowie Obst und Gemüse festgestellt. In den meisten Fällen wurde hierbei eine relativ hohe Anzahl an Waren bestellt mit der Absicht, diese nicht zu bezahlen und sich den Gläubigern zu entziehen. Die Auftraggeber verlangten dabei stets Rechnungen mit Zahlungsziel.