

Handlungsempfehlungen für Unternehmen in Schwierigkeiten,
neues Insolvenzgesetz
Ellipsis Berater Treff 2011



wienberg wilhelm®

CMS UNTERNEHMENSBERATUNG





Inhaltsverzeichnis

1. hww-Gruppe

2. Risikomanagement - Instrument der Krisen-Prävention

2.1 Definition: Was heißt Risikomanagement?

2.2 Der Risikomanagementprozess

2.3 Risikofelder mittelständischer Unternehmen

3. Konkreter Umgang mit Risiken

3.1 Zusammenhang zwischen Risikomanagement und Krisenfrüherkennung

3.2 Notwendigkeit von Krisenfrüherkennung

3.3 Krisenstadien und Maßnahmen zur Bewältigung

4. Sanierung in der Insolvenz

4.1 Die Insolvenzgründe

4.2 aktuelle Situation

4.3 erwartete Änderungen durch das ESUG





1. Die hww Gruppe im Überblick

Gruppenunternehmen

Standorte



wienberg wilhelm®

INSOLVENZVERWALTER

- Eigenverwaltung
- Insolvenzplanverfahren
- Übertragende Sanierungen
- Insolvenz- und Zwangsverwaltung



wienberg wilhelm®

CMS UNTERNEHMENSBERATUNG

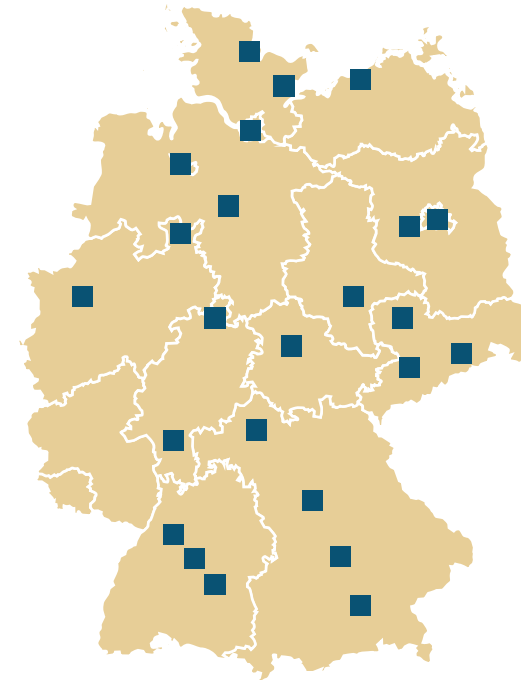
- Strategy Consulting
- Corporate Recovery
- Corporate Finance



wienberg wilhelm®

RECHTSANWÄLTE

- Rechtsberatung
- Prozessführung



2.1. Definition: Was heißt Risikomanagement?

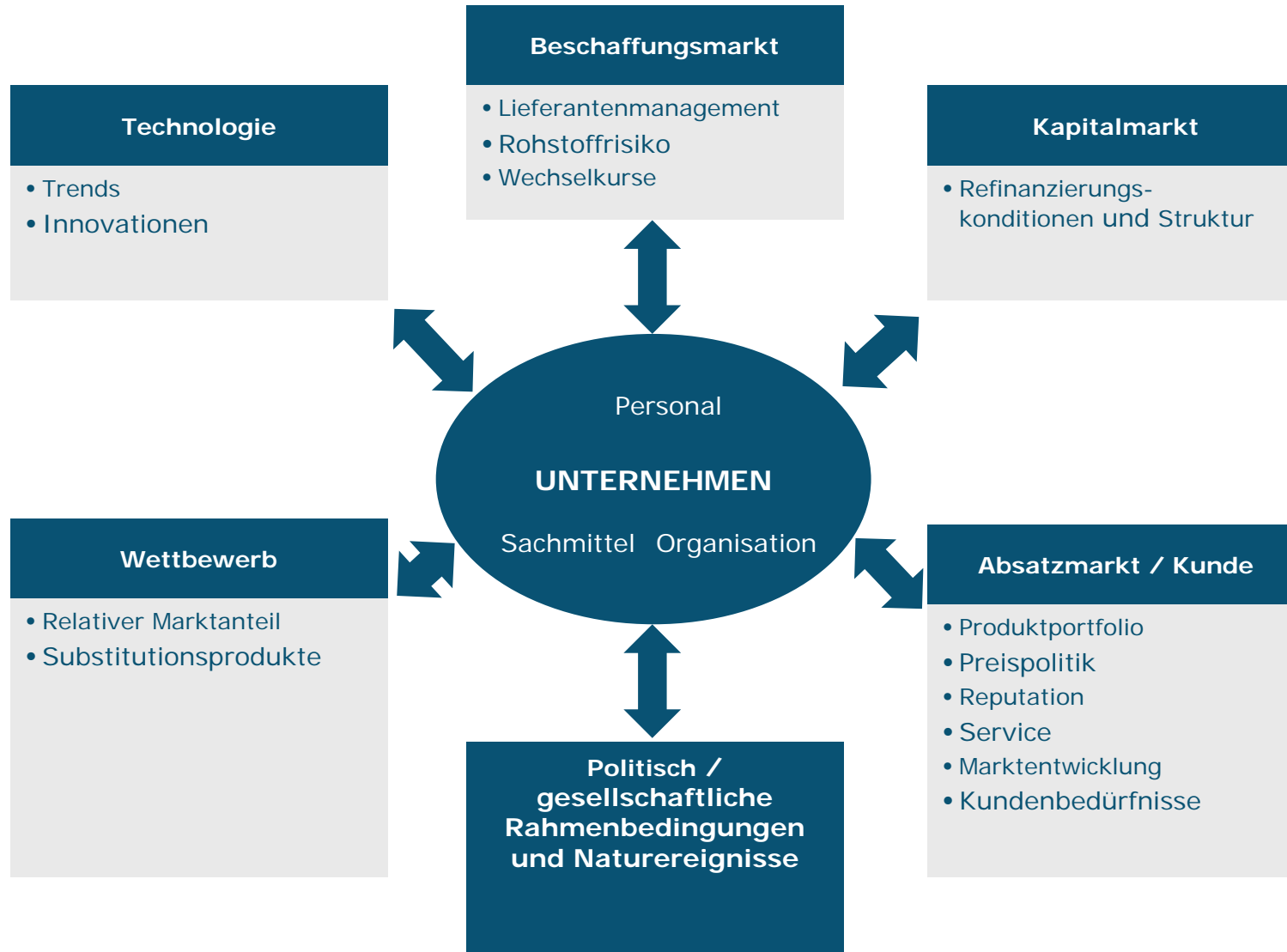


Durch einen systematischen Umgang mit unternehmerischen Risiken sollen bestandsgefährdende Unternehmensentwicklungen früh erkannt und bewältigt werden.

2.2 Der Risikomanagementprozess



3. Konkreter Umgang mit Risiken



Mittelständische Unternehmen sind grundsätzlich ähnlichen Risiken wie größere Aktiengesellschaften ausgesetzt. Begrenzte Kapazität für Risikomanagement macht eine frühzeitige Schwachstellenanalyse und die stetige Umsetzung umso dringlicher.

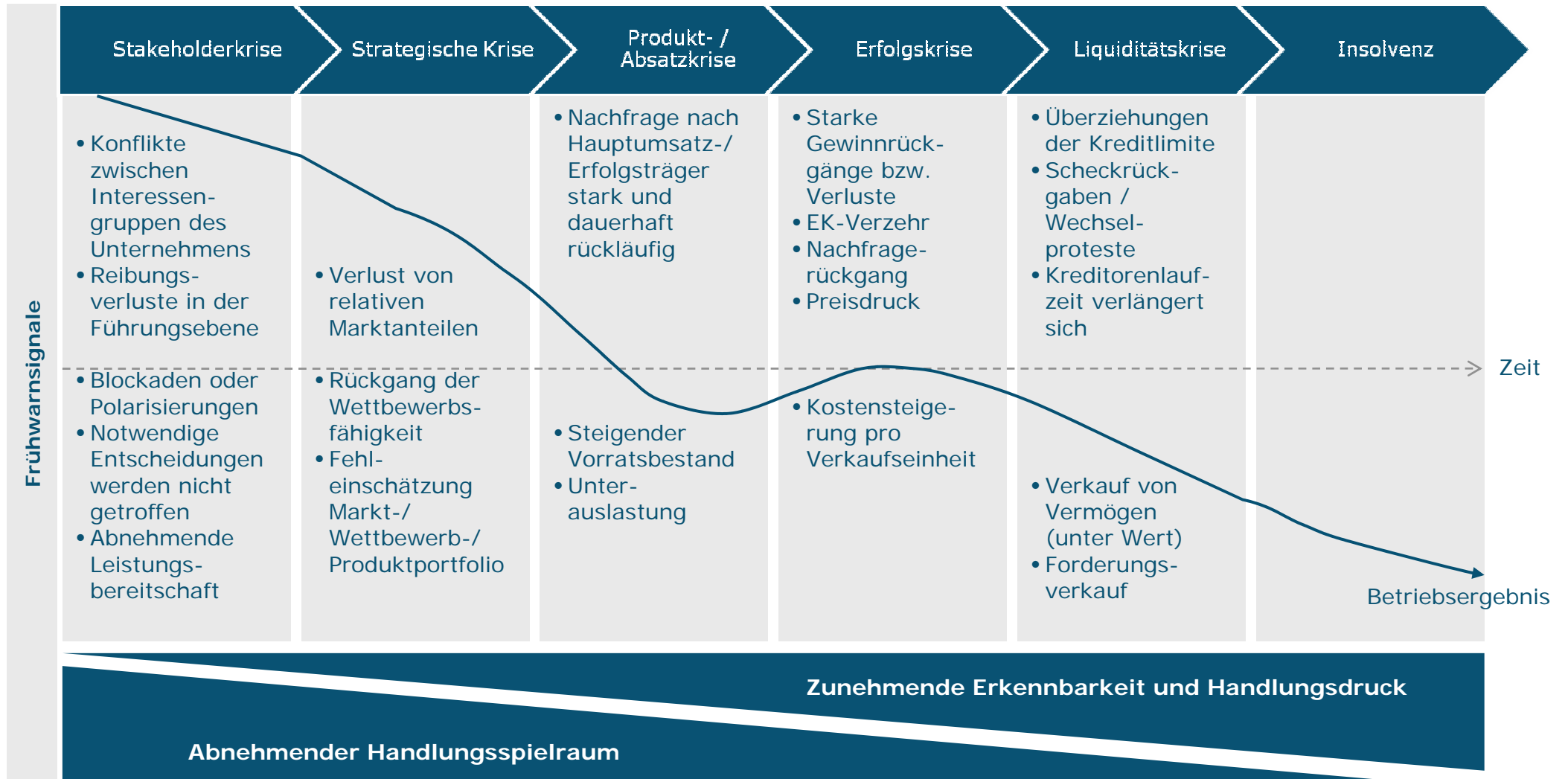


3.1 Zusammenhang zwischen Risikomanagement und Krisenfrüherkennung



Erfolgreiches Risikomanagement erfordert Kenntnis über potenzielle Krisensituationen und deren Ursachen.

3.2 Notwendigkeit von Krisenfrüherkennung



3.3 Krisenstadien und Maßnahmen zur Bewältigung Die Stakeholderkrise

Ursachen

- Konflikte zwischen Interessengruppen des Unternehmens
- Unklares bzw. nicht gelebtes Unternehmensleitbild

Kennzeichen

- Suboptimales Führungsverhalten
- Leistungsbereitschaft und –wille beschädigt
- Blockadehaltung und Polarisierungen bis in die Belegschaft hinein
- Notwendige Entscheidungen werden nicht getroffen
- Richtungskämpfe bezüglich des Produktportfolios
- Controlling wird verhindert / bewusst mangelhaft informiert
- Schwächen in Produktpotenzialen werden durch erhöhte Marketingaktivität kompensiert

Beispiel

Berentzen

- Persönliche Konflikte unter Erben
- Vorwurf Missmanagement und Realitätsferne
- Änderung des Produktportfolios
- Streit um Verkauf an Finanzinvestor
- Rücktritte in der Führungsetage
- 2008: Verlust in Höhe von 22,5 Mio.€

➤ Neuer Eigentümer verlagert Standorte und verändert das Produktportfolio

Gegenmaßnahmen

- Notwendige Entscheidungen treffen
- Bereitschaft aller Interessengruppen zur vertrauensvollen Zusammenarbeit erzeugen
- Unternehmensleitbild entsprechend Markt- und Wettbewerbsaufforderungen präzisieren und weiterentwickeln
- Angemessene Zielvorgaben für Angestellte entwickeln
- Unternehmenskultur pflegen
- Vertrauen der Stakeholder zurückgewinnen

3.3 Krisenstadien und Maßnahmen zur Bewältigung

Die strategische Krise

Ursachen

- Unzureichende Kundenorientierung
- Unsystematische Beobachtung des Wettbewerbs bzw. der Umwelt
- Fehlentscheidungen bezüglich Innovationen, Technologien, Portfolio, Standort

Kennzeichen

- Verlust von relativen Marktanteilen
- Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit
- Unklare, fehlende strategische Ausrichtung im Hinblick auf angestrebte Wettbewerbsvorteile und -position

Beispiel

Agfa

- Überheblichkeit und Unbeweglichkeit
- Unfähigkeit bei extrem schnellem Technologiesprung und globalem Wettbewerb eine geeignete Strategie zu entwickeln

Quelle

- Keine Reaktion auf Änderung des Kaufverhaltens
- Nichterkennen von Trends (Internet)
- Keine Anpassung des Images an diese Entwicklungen
- Suboptimale Prozesse (verspätete Auslieferung von Katalogen)

Gegenmaßnahmen

- Strategische Unternehmensplanung: Entwicklung einer geeigneten Produkt-, Markt- und Ressourcenstrategie
 - Stärkung des Kerngeschäfts?
 - Ausweitung des Kerngeschäfts?
 - Erschließen neuer Produkte / neuer Märkte?
- Entwicklung von Ertragspotenzialen
 - Innovation (Produktion und Prozesse)
 - Aufbau von Kernkompetenzen
 - Netzwerkstudenten und/oder Aufbau von strategischen Allianzen

3.3 Krisenstadien und Maßnahmen zur Bewältigung

Die Produkt- und Absatzkrise

Ursachen

- Qualitativ unzureichendes Marketing- und Vertriebskonzept
- Sortimentsschwächen
- Qualitätsprobleme bezüglich Produkt, Dienstleistungen, Service oder Lieferzeiten
- Fehler in der Preispolitik
- Ungeeignete Anreizsysteme im Vertrieb

Kennzeichen

- Nachfrage nach Hauptumsatz- und Erfolgsträger geht dauerhaft zurück
- Steigender Vorratsbestand und damit Zunahme der Kapitalbindung
- Ergebnisrückgang

Beispiel

Automobilindustrie

- Überkapazitäten im Weltmarkt (30%)
- Versuch über Angebot von Finanzierungsmöglichkeiten den Absatz zu steigern bzw. zu halten
- Bekämpfung von Symptomen statt ihrer Ursachen:
 - Kundenbedarfe werden nicht genügend befriedigt (sparsame Autos statt SUV)

Eigentümergeführte Unternehmen

- Gefahr, das mangelnde Kreditstärke des Unternehmens über „Sparmaßnahmen“ des Eigentümers finanziert werden.

Gegenmaßnahmen

- Vorübergehende Absatzkrise:
 - Kurzarbeit
 - Leiharbeit
 - Zeitguthabenaufbau
 - Kürzung der Wochenarbeitszeit
- Nicht vorübergehende Krise:
 - Strukturelle Anpassung der Kapazitäten
 - Abschätzen der Marktfähigkeit der Produkte (Absatzvolumen?)
 - Schwächenanalyse und –beseitigung (Prozesse und Produkte)

3.3 Krisenstadien und Maßnahmen zur Bewältigung

Die Erfolgskrise



Nur die kontinuierliche Analyse der Unternehmenssituation zeigt eine eventuell bestehende Sanierungsnotwendigkeit frühzeitig auf.

3.3 Krisenstadien und Maßnahmen zur Bewältigung Die Liquiditätskrise





3.3 Krisenstadien und Maßnahmen zur Bewältigung

Die Liquiditätskrise (2) – Beispiel einer Liquiditätsplanung

	Woche 1	Woche 2	...	Summe
Einzahlungen				
Umsatz				
Sonst. Einzahlungen				
Summe Liquiditätszugang				
Auszahlungen				
Anlageinvestitionen				
Personal				
Material/Waren				
Betriebsausgaben				
Kredittilgung				
Zinsen				
Vorsteuer/Umsatzsteuer				
Einkommen und Gewerbesteuer				
Privatentnahme				
Sonst. Auszahlung				
Summe Liquiditätsabgang				
Liquiditätssaldo				
Liquiditätssaldo mit Vortrag				

- Wurde USt/VSt berücksichtigt?
- Auszahlung gemäß vertraglich vereinbarter Fälligkeit
- Einzahlung nur für werthaltige Forderungen
- Berücksichtigung von Investitionen und quartalsweisen oder halbjährigen Zahlungen
- Wochenweise Planung



4.1 Die Insolvenzgründe

Das Gesetz

§ 17 Zahlungsunfähigkeit (InsO)

- (1) Allgemeiner Eröffnungsgrund ist die Zahlungsunfähigkeit.
- (2) Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.

§ 18 Drohende Zahlungsunfähigkeit (InsO)

- (1) Der Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungsverpflichtungen im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.

§ 19 Überschuldung (InsO)

- (1) Bei einer juristischen Person ist auch die Überschuldung Eröffnungsgrund.
- (2) Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.



4.1 Die Insolvenzgründe (2)

Definition der Zahlungsunfähigkeit

Grundlage für die Definition der Zahlungsunfähigkeit in Beratungspraxis ist das BGH-Urteil vom 24.Mai 2005:

- Leitsatz 1:

„Beträgt eine innerhalb von drei Wochen nicht zu beseitigende Liquiditätslücke des Schuldners weniger als 10 % seiner fälligen Gesamtverbindlichkeiten, ist regelmäßig von Zahlungsfähigkeit auszugehen, es sei denn, es ist bereits absehbar, dass die Lücke demnächst mehr als 10 % erreichen wird.“

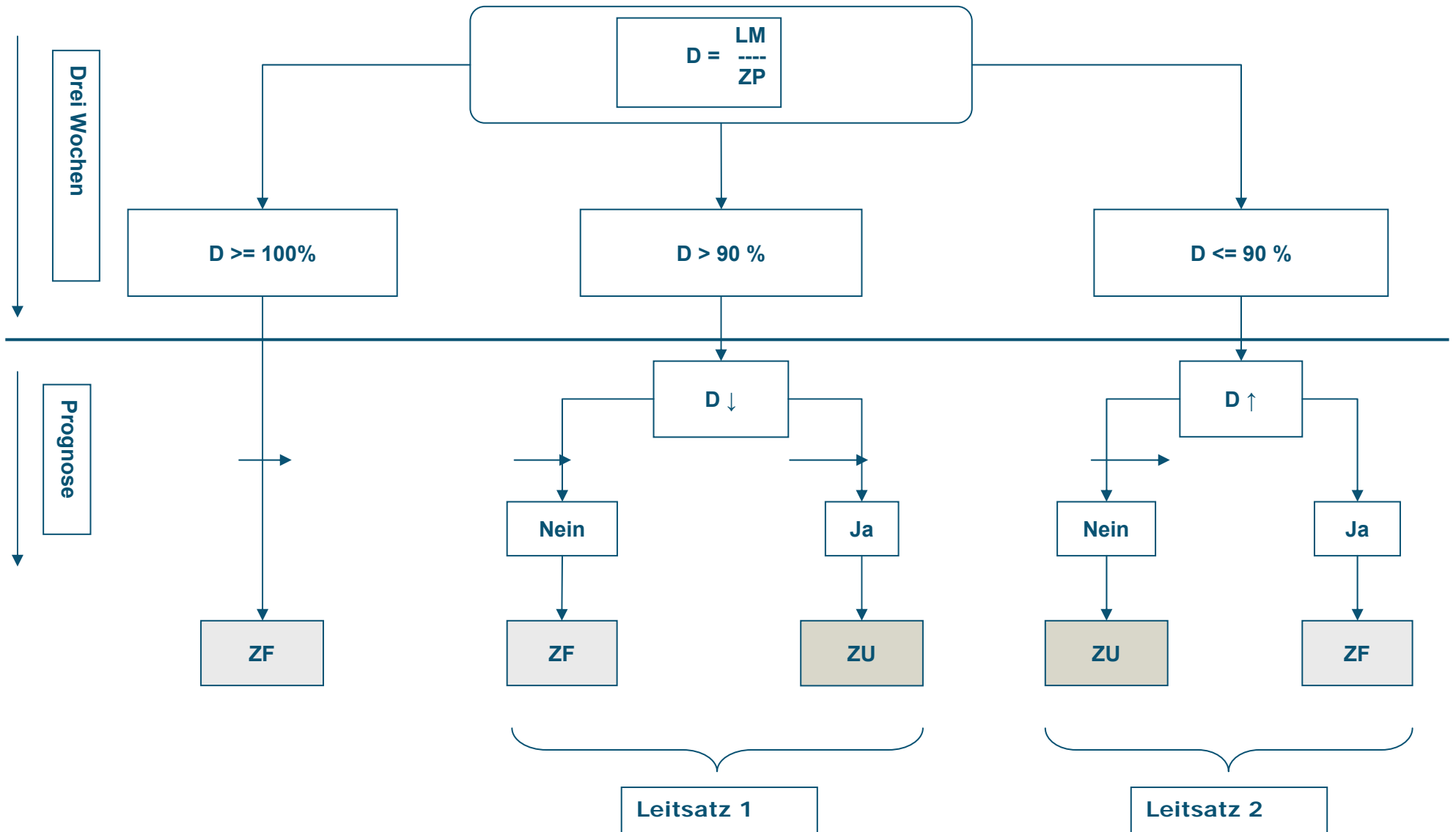
- Leitsatz 2:

„Beträgt die Liquiditätslücke des Schuldners 10 % oder mehr, ist regelmäßig von Zahlungsunfähigkeit auszugehen, sofern nicht ausnahmsweise mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, dass die Liquiditätslücke demnächst vollständig oder fast vollständig beseitigt werden wird und den Gläubigern ein Zuwarten nach den besonderen Umständen des Einzelfalls zuzumuten ist.“

Anders gesagt: Zahlungsfähigkeit liegt vor, wenn innerhalb von drei Woche mindestens 90% der in diesem Zeitraum fälligen Verbindlichkeiten befriedigt werden können.

4.1 Die Insolvenzgründe (3)

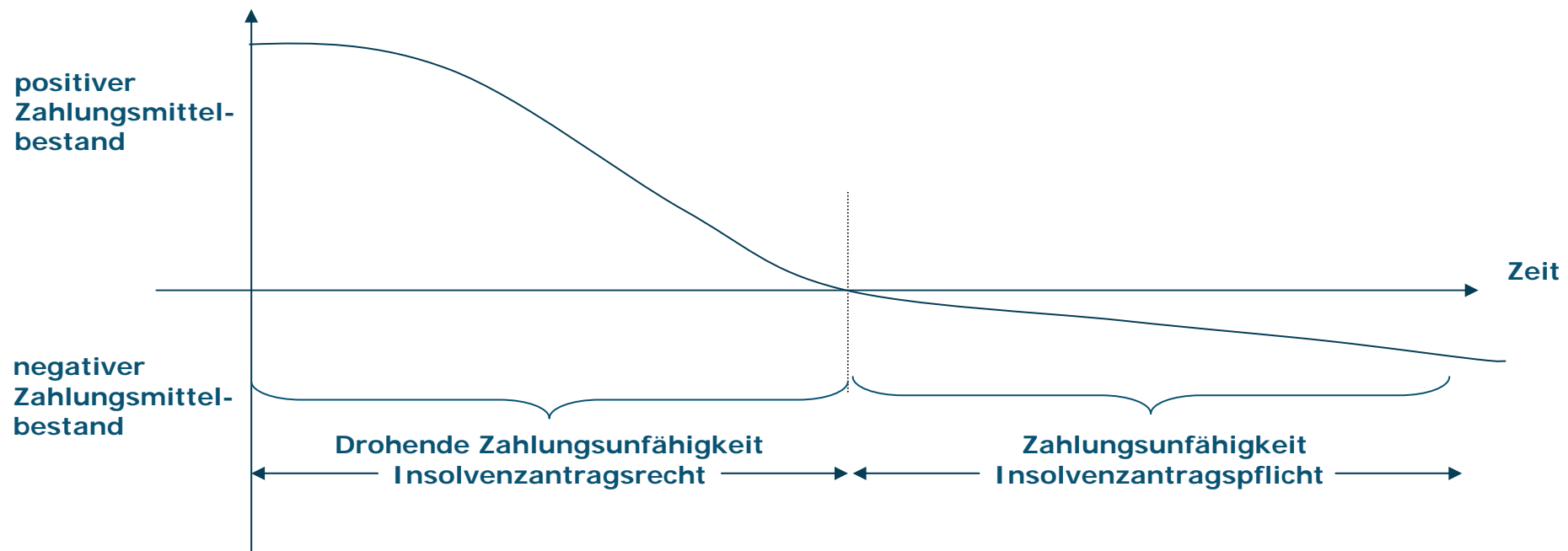
Ermittlung der Zahlungsunfähigkeit



4.1 Die Insolvenzgründe (4)

Definition der drohenden Zahlungsunfähigkeit

Die drohende Zahlungsunfähigkeit als Insolvenzantragsrecht setzt eine Prognose der Zahlungsunfähigkeit voraus.





4.1 Die Insolvenzgründe (5)

Ermittlung der drohenden Zahlungsunfähigkeit

- Zur Ermittlung der drohenden Zahlungsunfähigkeit ist ein Liquiditätsplan zu erstellen, der sämtliche erwarteten Ein- und Auszahlungen enthält.
- Der Prognosezeitraum sollte mittelfristig sein
- Vorsicht: ggf. Schadensersatzansprüche von Stakeholdern (z.B. Gesellschaftern) wegen eines zur Unzeit gestellten Insolvenzantrags aufgrund (echter) drohender Zahlungsunfähigkeit
- In der Praxis ist die drohende Zahlungsunfähigkeit ein in Insolvenzanträgen oft genannter, in den seltensten Fällen aber wirklich vorliegender Grund.



4.1 Die Insolvenzgründe (6)

Definition der Überschuldung

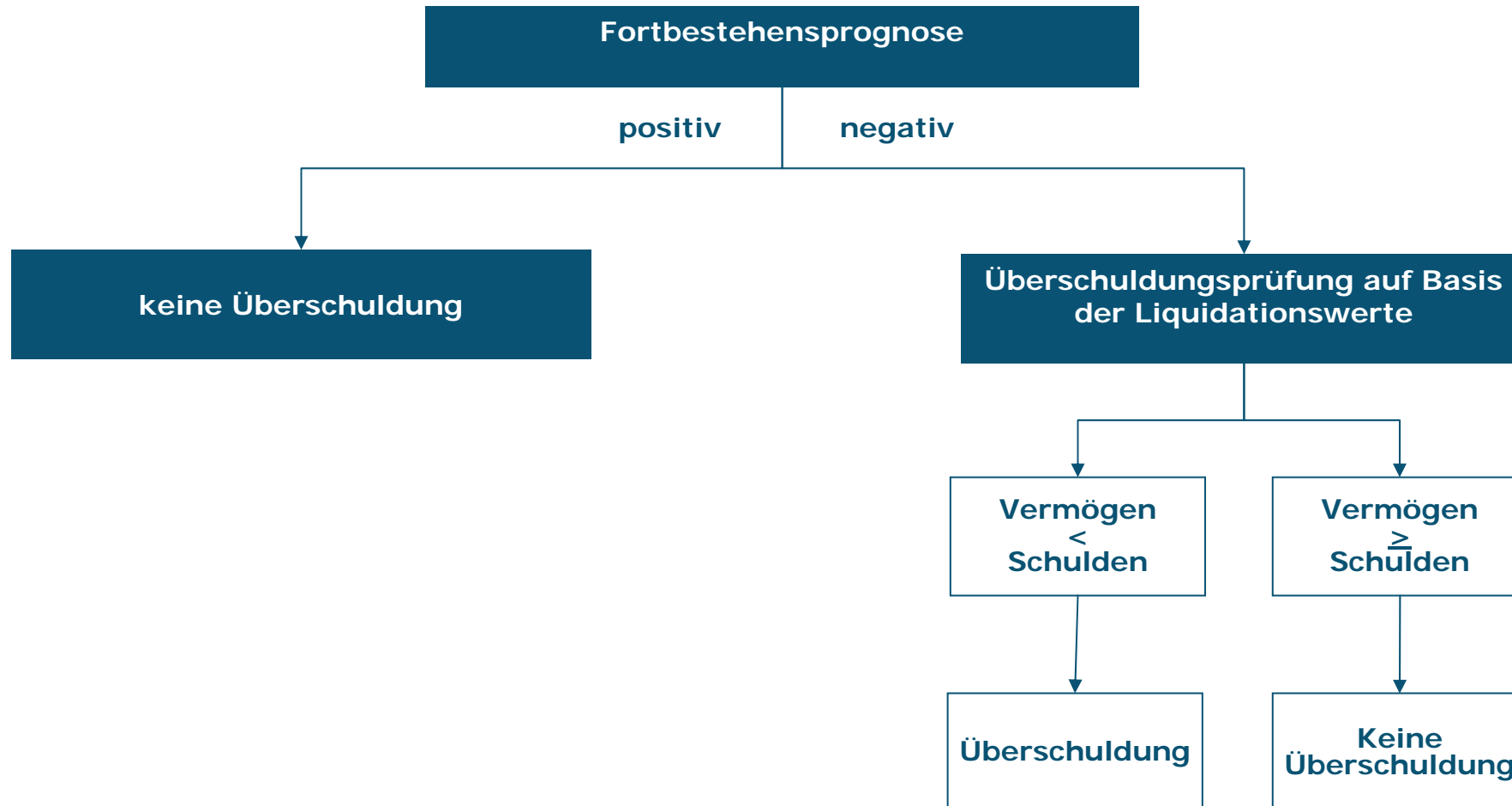
- Nach § 19 Abs. 2 liegt eine Überschuldung grundsätzlich dann vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt.
- Bei positiver Fortbestehensprognose gilt ein Unternehmen nicht als überschuldet!!
- Die Prognose der nachhaltigen Zahlungsfähigkeit setzt einen
 - vollständigen,
 - in Ansehung der bekannten internen und externen Umstände überwiegend wahrscheinlichen,
 - einen Zeitraum von ca. 18 Monaten umfassenden und
 - keine Unterdeckungen ausweisenden

Finanzierungsplan und dieser wiederum ein Unternehmenskonzept voraus.

4.1 Die Insolvenzgründe (7)

Ermittlung der Überschuldung

Die Überschuldungsprüfung ist grundsätzlich in zwei Stufen durchzuführen:





4.2 aktuelle Situation

Es gibt zwei Sanierungswege im Insolvenzverfahren

1. Auffanggesellschaft (übertragende Sanierung)

- Gründung einer neuen Gesellschaft
- Kauf des betriebsnotwendigen Vermögens vom Insolvenzverwalter
- Neuabschluss von Dauerschuldverhältnissen
- z.B. Miete
- z.B. Arbeitnehmer (Achtung: § 613a BGB)
- Vereinbarung mit den Auftraggebern

2. Insolvenzplanverfahren

- Sanierung des Rechtsträgers
- Vergleich mit den Gläubigern
- Vorteil: Rechtsträger bleibt als Auftragnehmer/
Inhaber von Rechten erhalten
- Nachteil: komplexes Verfahren



4.2 aktuelle Situation

Voraussetzungen für die Sanierung im Insolvenzverfahren

- Strukturierung einer Idealgesellschaft (Businessplan)
- Sorgfältige Vorbereitung des Insolvenzantrags
- Überzeugung des vorläufigen Insolvenzverwalters, dass Geschäftsbetrieb fortgeführt werden kann
- Sicherstellung der Finanzierung der Auffanggesellschaft bzw. Zahlung der Insolvenzquote im Insolvenzplanverfahren



4.3 erwartete Änderungen durch das ESUG

Motive der Gesetzesänderung

- Kritik am geltenden Recht
 - kaum Einflussmöglichkeiten auf die Bestellung des Insolvenzverwalters
 - kein Eingriff in die Rechte der Anteilsinhaber, möglich, insbesondere keine Umwandlung von Forderungen in Eigenkapital
 - Wirksamwerden eines Insolvenzplans kann durch Obstruktion und Rechtsmittel einzelner Gläubiger erheblich verzögert werden
 - Ablauf des Insolvenzverfahrens ist nicht berechenbar
- Folge:
 - Sitzverlegung ins Ausland
 - verspätete Antragstellungen
 - Sanierungskonzepte sind meist auf Insolvenzvermeidung ausgelegt
 - übertragende Sanierung ist bei obstruierenden Anteilseignern die einzige Sanierungsoption



4.3 erwartete Änderungen durch das ESUG (2)

- Abhilfe:
- Stärkung der Gläubigerautonomie
 - Einsetzen eines vorläufigen Gläubigerausschusses
 - Mitbestimmung bei der Auswahl des vorläufigen Insolvenzverwalters
- Optimierung des Insolvenzplanverfahrens
 - Zulässigkeit bei Masseunzulänglichkeit
 - Eingriffe in die Rechte der Gesellschafter
 - Erhöhung der Rechtssicherheit
- Vereinfachung des Zugangs zur Eigenverwaltung
 - Vermutung pro Eigenverwaltung
 - Vorziehen der Eigenverwaltung in das Insolvenzeröffnungsverfahren
 - Einführung eines zusätzlichen Schutzschirm-Verfahrens zur Vorbereitung der Sanierung



wienberg wilhelm®

CMS UNTERNEHMENSBERATUNG

Ansprechpartner

□ Vielen Dank



Burkhard Jung

Geschäftsführer

Telefon: +49 (0)30/25 49 76-28

Fax: +49 (0)30/25 49 76-70

E-Mail: burkhard.jung@hww-cms.de

hww CMS Unternehmensberatungs GmbH

Genthiner Straße 48

D-10785 Berlin

Telefon: +49 (0)30/25 49 76-0

Fax: +49 (0)30/25 49 76-70

E-Mail: berlin@hww-cms.de



Krisennavigator

Amsterdam Barcelona Basel Berlin Bielefeld Bremen Budapest Bukarest Cayman Islands Chemnitz Delhi Dresden Düsseldorf Erfurt
Frankfurt/Main Halle/Saale Hamburg Hannover Hongkong Ingolstadt Johannesburg Karlsruhe Kassel Kiel Leipzig London Lübeck Mexiko-Stadt Moskau
München New York Nürnberg Paris Potsdam Prag Rom Rostock São Paulo Stockholm Stuttgart Sydney Ulm Warschau Wien Würzburg