INSOLVENZ ALS CHANCE

Dramatischer Untergang oder Phönix aus der Asche: Wer es schafft, in Krisensituationen die Weichen neu zu stellen, feiert nicht selten ungeahnte Erfolge.

Nerven bewahren und die richtigen Schritte einleiten – Design Lodge sprach mit dem Insolvenzexperten Rechtsanwalt Prof. Dr. Peter Fissenewert über Chancen und Risiken in Krisensituationen.



Rechtsanwalt Prof. Dr. Peter Fissenewert, Kanzlei Buse Heberer Fromm Berlin

Was sind die wichtigsten Schritte, wenn ein Unternehmen droht, in Schieflage zu geraten?

Krisen entwickeln sich meistens über einen längeren Zeitraum, dabei sind die Ursachen sehr vielfältig, häufig finden sie sich innerhalb des Unternehmens. Es kann sowohl an der Führung als auch an der Unternehmensplanung liegen. Häufigster Faktor sind die Finanzen: zu wenig Eigenkapital, zu hohe Kostenbelastung, mangelhafte Liquiditätsplanung, Mängel im Rechnungswesen, schlechter Überblick über Einnahmen und Ausgaben, späte Rechnungserstellung, veraltete Buchungstechniken und fehlendes Forderungsmanagement. Die größte Herausforderung besteht darin, Krisen bzw. Krisenursachen zu erkennen, bevor sie tatsächlich eintreten. Je früher die Maßnahmen ergriffen werden, desto leichter wird man den Verlauf in den Griff bekommen.

Wann ist der Zeitpunkt für einen Insolvenzantrag?

Ein Insolvenzantrag muss bei einer GmbH im Falle der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ohne schuldhaftes Zögern, spätestens aber drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit
oder Überschuldung, eingereicht werden. Wird die Verpflichtung
pflichtwidrig oder schuldhaft verletzt, wird der Geschäftsführer
schadensersatzpflichtig. Die Drei-Wochen-Frist darf allerdings
nur ausgenutzt werden, wenn tatsächlich ernsthafte Sanierungsverhandlungen geführt werden. Weiterhin steht dem Unternehmen unter gewissen Voraussetzungen frei, eine Insolvenz wegen
sogenannter drohender Zahlungsunfähigkeit bereits zu einem
Zeitpunkt zu stellen, zu dem noch kein Insolvenzgrund vorliegt.
Das ermöglicht eine Planung der Insolvenz und lässt Raum, neue
Dinge anzuschieben und Strategien zu korrigieren.

Was passiert dann und worin liegt die Chance?

Ist die Eröffnung des Insolvenzverfahrens beantragt, prüft ein Gutachter, ob eine Sanierung oder die Fortführung möglich sind. Hierauf sollten Unternehmen bestmöglich vorbereitet werden, da es die Chance birgt, einen Neuanfang zu gestalten. Das Unternehmen kann sich von lästigen, langjährigen und möglicherweise teuren Verträgen und von Verbindlichkeiten lösen. Natürlich sollten dabei nicht die Hauptkunden verprellt werden. Die Insolvenz eröffnet die Möglichkeit des Dialoges. Es können ein Kapitalschnitt vorgenommen und zugleich vertrauensvolle Schritte für die zukünftige Zusammenarbeit vorbereitet werden.

Wie viele Unternehmen schaffen erfahrungsgemäß einen erfolgreichen Neustart?

Hierüber gibt es leider keine Statistiken. Generell lässt sich sagen, dass ein hoher Prozentsatz der Unternehmen, die rechtzeitig die Krise erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten – sei es auch der Insolvenzantrag – den Turnaround schafft. Die Krise sollte hier auch tatsächlich als Chance genutzt werden, so schwierig dies auf den ersten Blick zunächst erscheinen mag.

Wie funktioniert ein erfolgreicher Neustart?

Ursachenforschung betreiben! Lag die Krise am Missmanagement oder falscher Ausbildung und Ausrichtung der Geschäftsführung, dann muss diese zwingend ausgewechselt werden, aber auch nur dann. Früher war das regelmäßig der Fall. Heute setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Geschäftsführer die Personen sind, die das Unternehmen am besten kennen. Weitere Gründe können eine mangelhafte Buchhaltung, die falsche Standortwahl oder nicht mehr zeitgemäße Produkte sein. Häu-

fig muss eine Krise erst sehr ernst werden, damit alle Beteiligten erkennen, dass sie Fehler gemacht haben. Nur deren positive Erkenntnis beseitigt dann tatsächlich auch die Krisenursachen. *Vielen Dank für das Gespräch.*

Alles zum neuen Schutzschirmverfahren für überschuldete Unternehmen erfahren Sie auf www.designlodge.de

BEST CASE: SCHMITT LADENBAU

Kraftvoll pulsiert es wieder durch die Adern des fränkischen Ladenbauers Schmitt. Nach fast 140 Jahren drohte dem Würzburger Unternehmen im letzten Jahr das Aus. Nach dem ersten Schock begriffen vier leitende Angestellte die Misere als Chance, übernahmen das Unternehmen und schafften den Turnaround. Man steuere wieder in die Gewinnzone, heißt es nun. "Wir haben die Abläufe optimiert, Fachleute ins Boot geholt, um kosteneffizienter zu werden", erklärt Johannes Leibold, Mitglied der Geschäftsleitung. Er und seine Kollegen waren sich sicher: "Niemand kennt das Unternehmen besser als die Mitarbeiter." Besonders gefreut hat sie, dass langjährige Kunden dabei geblieben sind.

Natürlich habe man auch Angst vor einem Imageverlust gehabt, beschreibt Leibold die schwierige Übergangsphase.

Und gerade deswegen haben die vier Neu-Geschäftsführer von Anfang an offen kommuniziert: gegenüber den Mitarbeitern und den Kunden. Das hat ihnen viel Vertrauen eingebracht. "Wir waren der erste deutsche Ladenbauer nach dem Krieg. Schmitt Ladenbau hat eine tiefe Verankerung in der Region. Zum Vorteil unserer Kunden: Unsere Zulieferer sind quasi um die Ecke. Das ermöglicht uns hohe Flexibilität und Schnelligkeit." Die Insolvenz als Chance, bei Schmitt Ladenbau hat es funktioniert. Nicht zuletzt, weil die neue Geschäftsleitung schnell gehandelt und konsequent die Fehler der Vergangenheit ausgeräumt hat.

