

The background image shows a person from the chest down, wearing a white dress shirt, a dark blue striped necktie, and a dark suit jacket. In the foreground, two large, bright red boxing gloves are positioned, one on the left and one on the right, partially obscuring the person's torso. The lighting is dramatic, highlighting the textures of the fabric and the leather of the gloves.

# Restart

Das Fachmagazin  
für Sanierung im Mittelstand

**Erfolg  
im Team.**



» *Erst wenn die Hausbank Kreditlinien kündigt oder die Krankenkassen mit Insolvenzanmeldung drohen, beginnt die Suche nach Auswegen.*

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

das Thema Krise bewegt trotz vermeintlich guter Konjunkturlage weiterhin den Mittelstand. Keiner glaubt, eine Krise zu haben – und die aktuelle Politik der Notenbank trägt dazu bei, dass viele Unternehmen quasi am Geldtropf hängen.

Wirtschaftliche Schief lagen werden im Unternehmen oft so lange ignoriert, wie es irgendwie geht. Erst wenn die Hausbank die Kreditlinien kündigt oder die Krankenkasse mit Insolvenzanmeldung droht, beginnt die Suche nach Auswegen. Dabei ist der Faktor Zeit entscheidend für den größtmöglichen Handlungsspielraum.

Im Fachmagazin „Restart“ möchten wir Ihnen die wichtigsten Informationen rund um die Möglichkeiten der außergerichtlichen und gerichtlichen Sanierung für einen erfolgreichen Turnaround vorstellen.

Lesen Sie im Interview mit Rechtsanwalt und Sanierungsexperte Frank-Rüdiger Scheffler, welche neuen Wege es aus der Krise gibt beziehungsweise welche Chancen bestehen. Wir berichten außerdem, wie die Liquidität durch den Einsatz alternativer Finanzierungslösungen auch in Restrukturierungsprozessen gesichert werden kann und welchen Stellenwert eine gezielte Krisenkommunikation hat.

Thomas Mehnert, Geschäftsführer der POSA Möbelsysteme, legt dar, wie er die Insolvenz in Eigenverwaltung für die Neuausrichtung seines Unternehmens nutzte und wie dieses Verfahren in der Praxis funktioniert.

Es grüßt Sie herzlich

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials 'S.L.' followed by a long, sweeping horizontal stroke.

Simon Leopold

Die Bedeutung des Wortes Krise erlebt derzeit einen Wandel. Der vormals eher negativ besetzte Begriff Krise wird in Bezug auf eine drohende Insolvenz eines Unternehmens zunehmend auch als Chance verstanden – als Chance zur Sanierung. Im Interview stehen Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG im Beraterverbund ABG-Partner und Frank-Rüdiger Scheffler, Rechtsanwalt und Sanierungsexperte von der Kanzlei Tiefenbacher Rechtsanwälte, Rede und Antwort zu Ursachen von Krisen und möglichen Sanierungsansätzen.



# Neue Wege aus der Krise: Chancen für mittelständische Unternehmen

Im Interview: Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG im Beraterverbund ABG-Partner und Frank-Rüdiger Scheffler, Rechtsanwalt und Sanierungsexperte von der Kanzlei Tiefenbacher Rechtsanwälte

## ***Woran erkenne ich denn, dass mein Unternehmen in einer Krise steckt und was sind mögliche Ursachen?***

**Leopold:** Erste Anzeichen einer Unternehmenskrise zeichnen sich oft lange im Vorfeld ab. Dazu gehören zum Beispiel sinkende Umsatzzahlen, hohe Fluktuationsraten bei Mitarbeitern, Überziehung der Kreditlinien, überfällige Zahlungen von Sozialabgaben und Umsatzsteuer. Die Ursachen können verschiedenste Gründe haben – fast immer sind es Managementfehler. Dazu gehört eine fehlende Unternehmensstrategie, wie zum Beispiel die wirtschaftliche Abhängigkeit von einzelnen Kunden, falsche Einschätzungen

von Marktentwicklungen oder Defizite in Buchhaltung oder Controlling. Die Krise entsteht demzufolge meist von innen heraus. Nur selten führen externe Faktoren ein Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten, wie geänderte politische Rahmenbedingungen. Eine strategische Planung und vorausschauendes Handeln sind daher bei der Unternehmensführung besonders wichtig.

## ***Wie sollte der Unternehmer reagieren, wenn sich eine wirtschaftliche Schiefelage abzeichnet?***

**Leopold:** Zeichnet sich eine Krise im Unternehmen ab, eröffnet frühzeitiges Agie-

ren den größtmöglichen Handlungsspielraum. Im Beratungsgeschäft erleben wir immer wieder, dass erst bei akuten Liquiditätsproblemen begonnen wird, Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten. Die Maßnahmen sind dann in der Regel nicht zielführend und von hilflosem Aktionismus geprägt. Erkennt ein Unternehmer die Krise frühzeitig, gibt es vielseitige Möglichkeiten der Gegensteuerung. Je nach aktueller Situation lassen sich Szenarien einer außergerichtlichen Sanierung oder einer gerichtlichen Sanierung in Form einer „gesteuerten“ Insolvenz gestalten. Grundvoraussetzung für das Gelingen einer Sanierung ist immer, dass das Management die Krisensituation erkennt und diese als

Chance zur Reorganisation sowie einen Neustart für das Unternehmen sieht – außergerichtlich oder gerichtlich.

***Bisher wurde in Sanierungsprozessen meist versucht, eine außergerichtliche Einigung zu erzielen. Was sind die Vorteile?***

**Leopold:** Der Vorteil einer außergerichtlichen Sanierung liegt zunächst auf der Hand: Durch die nicht-öffentliche Umsetzung eines Sanierungskonzeptes sind keine Nachteile im Lieferanten- und Kundenverhältnis zu erwarten. Es sollten jedoch

oft muss dafür neues Fremdkapital eingeworben werden, was in einer Phase der Sanierung gerade bei Finanzierungspartnern im Bankenbereich nicht einfach ist. Eine bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit macht eine außergerichtliche Sanierung nahezu unmöglich. Auch die Anzahl der Gläubiger ist ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Umsetzung einer außergerichtlichen Sanierung. In der Praxis bereitet der Abschluss eines außergerichtlichen Sanierungsprozesses oftmals Schwierigkeiten, da die verschiedenen Gläubigergruppen unterschiedliche Interessen verfolgen – insbesondere die gesi-

setzt – das ESUG stellt nun das Ziel der Fortführung eines Unternehmens in den Fokus. Die gerichtliche Sanierung bietet Chancen für einen ganzheitlichen Neuanfang, wenn ein nachhaltiges Sanierungskonzept vorgelegt werden und mit den nötigen Maßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit am Markt dauerhaft wiederhergestellt werden kann. Es herrscht im Mittelstand immer noch eine große Unwissenheit zu den Vorteilen und der Umsetzung eines gerichtlichen Sanierungsverfahrens in Eigenverwaltung oder der besonderen Form des Schutzschirmverfahrens.

***Welche Vorteile hat eine gerichtliche Sanierung für mittelständische Unternehmen?***

**Scheffler:** In der Eigenverwaltung hat der Unternehmer die Möglichkeit, sein Unternehmen mit den Mitteln des Insolvenzrechts zu sanieren, ohne die Kontrolle an einen Insolvenzverwalter zu verlieren. Dem Management wird ein vorläufiger Sachwalter zur Seite gestellt, der lediglich eine prüfende und überwachende Funktion einnimmt – das operative Geschäft führt der Unternehmer direkt weiter. Weitere Vorteile des Verfahrens sind gedeckelte Sozialpläne für die Mitarbeiter, Sonderkündigungsrechte für unrentable Verträge und das Insolvenzgeld der Agentur für Arbeit. Oft sichert dies die Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren und bringt eine große finanzielle Entlastung für das Unternehmen. Nach den neuen ESUG Richtlinien haben zudem die Gläubiger bei der Auswahl des vorläufigen Sachwalters und der Verfahrensart maßgeblichen Einfluss. Hat das Unternehmen die Rückendeckung der wichtigsten Gläubiger, ist die Anordnung eines Verfahrens in Eigenverwaltung praktisch sicher.

***Gibt es Besonderheiten, die es außerdem zu beachten gilt?***

**Scheffler:** Das ESUG bietet einem sanierungswilligen Unternehmen vielfältige Chancen für einen gelungenen Neustart. Die Komplexität und vielseitigen Anforderungen lassen sich mit einem insolvenzerfahrenen Team erfolgreich darstellen. Für ausreichenden Handlungsspielraum ist es jedoch wichtig, sich frühzeitig zu den verschiedenen Ansätzen beraten zu lassen. ■



eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein, damit diese Sanierungsform erfolgreich umgesetzt werden kann. Im Vorfeld muss zum Beispiel genau analysiert werden, ob das Unternehmen künftig erfolgreich am Markt agieren kann – im Sinne einer positiven Fortführungsprognose. Die Krisenursachen müssen dafür detailliert untersucht und behoben werden. Nur mit einer ganzheitlichen Betrachtung anstelle einer bloßen Behebung akuter Probleme hat das Unternehmen die Chance auf eine erfolgreiche Fortführung. Ansonsten führt auch eine außergerichtliche Sanierung mittel- bis langfristig nicht zum erhofften Erfolg.

***Und welche Herausforderungen gibt es bei der Umsetzung in der Praxis?***

**Leopold:** Das Vorhandensein ausreichender finanzieller Mittel ist eine Voraussetzung für das Gelingen der Restrukturierung

und die ungesicherten Gläubiger. Ein weiteres Problemfeld der außergerichtlichen Sanierung ist der häufig von der Hausbank aufgedruckte „Sanierungsstempel“. Selbst nach Abschluss des Sanierungsprozesses werden neue Finanzierungsanfragen skeptisch gesehen. Demzufolge ist das Unternehmen – trotz „gefühltem“ Neustart – gegenüber seinen Mitkonkurrenten weiterhin im Nachteil.

***Seit März 2012 gelten die neuen gesetzlichen Bedingungen zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) – und langsam kommen die verbesserten Möglichkeiten und Chancen zur Restrukturierung auch im deutschen Mittelstand an. Wie hat sich dadurch das Thema Insolvenz verändert?***

**Scheffler:** Mit einer Insolvenz wurde vor Einführung der neuen Richtlinien meist das Aus eines Unternehmens gleichge-

Von einer Unternehmenskrise wird meist erst gesprochen, wenn die Fortführung „auf der Kippe“ steht. Erste Anzeichen einer derartigen Schiefelage zeichnen sich aber oft lange im Vorfeld ab. Neben sinkenden Umsatzzahlen können die fortlaufende vollständige Ausschöpfung der Kreditlinien oder überfällige Lieferantenverbindlichkeiten sowie Rückstände bei Sozialabgaben und dem Finanzamt dazu gehören. Das heißt, die Liquiditätskrise zeichnet sich oft lange nach der Ertragskrise ab. Je nach Krisenstatus und Spezifika kann ein außergerichtliches Sanierungsverfahren eine Möglichkeit sein, das Unternehmen erfolgreich neu auszurichten.

rungskonzept werden durch das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) im IDW-Standard S6 genau formuliert. So soll ein einheitlicher Mindeststandard gewährleistet werden. Nur wenn die Punkte im Hinblick auf Fortführungs-, Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit sowohl bei den Gläubigern durchsetzbar und die festgehaltenen operativen Maßnahmen umsetzbar sind, gilt das Unternehmen als nachhaltig sanierungsfähig.

#### **Genaueres Abwägen aller Faktoren erforderlich**

Der größte Vorteil einer außergerichtlichen Sanierung liegt zunächst auf der Hand: die Umsetzung kann „geräusch-

#### **Frühzeitiges Agieren bringt größeren Handlungsspielraum**

Einen weiteren Risikofaktor stellt der richtige Zeitpunkt dar. Erkennt das Management die Krise frühzeitig und sind noch ausreichende finanzielle Mittel oder ein Zugang zu solchen vorhanden, stehen die Chancen für einen Vergleich relativ gut. Doch zeigt sich im Berateralltag oft, dass die Mehrzahl der Unternehmer die eigene Situation schlichtweg unterschätzt. Ist eine Zahlungsunfähigkeit bereits eingetroffen oder geht das Sanierungskonzept nicht auf, droht neben weiteren Haftungsrisiken der Vorwurf der „Insolvenzverschleppung“. Dann muss nach allen vorgelagerten Versuchen Insolvenz angemeldet werden – die Fronten sind oft „verhärtet“ und der gerichtliche Weg wird zusätzlich erschwert.

#### **Weitere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sanierung**

Eine Reihe weiterer Voraussetzungen sollte erfüllt sein: Eine Fokussierung auf die akuten Probleme reicht in der Regel nicht aus, da die Ursachen meistens deutlich früher beginnen. Hier ist eine ganzheitliche Betrachtung in Kombination mit einer strategischen Neuausrichtung sinnvoll. Ansonsten führt auch eine außergerichtliche Sanierung mittel- bis langfristig nicht zum erhofften Erfolg. Das Vorhandensein ausreichender finanzieller Mittel ist eine weitere Bedingung. Oft muss dafür neues Kapital (Eigen- oder Fremdkapital) eingeworben werden, was in einer Phase der Sanierung gerade bei Finanzierungspartnern im Bankenbereich nicht einfach ist. Ein weiteres Problem kann der von der Hausbank aufgedrückte „Sanierungsstempel“ darstellen. Selbst nach Abschluss des Sanierungsprozesses werden neue Finanzierungsanfragen mit Skepsis betrachtet. Das Unternehmen ist – trotz „gefühltem“ Neustart – gegenüber seinen Mitkonkurrenten weiterhin im Nachteil. ■

# Außergerichtliche Sanierung: Möglichkeiten und Grenzen



#### **Aktives und gezieltes Vorgehen in Sanierungssituationen**

Ein Sanierungsgutachten bildet dafür meist die Grundlage. Neben einer vollständigen und möglichst objektiven Darstellung der rechtlichen und wirtschaftlichen Ist-Situation werden darin das Ziel der Sanierung formuliert sowie umfangreiche Aussagen zur Sanierungswürdigkeit erarbeitet. Dazu gehört in allererster Linie die Einschätzung, ob im Unternehmen ein operativ „gesunder Kern“ vorhanden ist. Die Mindestanforderungen an ein Sanie-

arm“ vollzogen und muss nicht öffentlich angezeigt werden – es sind zunächst keine Nachteile im Kundenverhältnis zu erwarten. Lieferanten und Mitarbeitern wird der Sanierungsbedarf jedoch nicht entgehen und bei einer außergerichtlichen Sanierung müssen alle Gläubiger überzeugt werden. So spielt die Anzahl der Gläubiger eine große Rolle – häufig verfolgen die verschiedenen Gläubigergruppen unterschiedliche Interessen. Stimmt auch nur einer nicht zu, scheitert dieser Weg der Sanierung vorzeitig.



**Ronny Baar**

Unternehmensberater  
Beraterverbund ABG-Partner  
Telefon +49 351 43755-46  
baar@abg-partner.de  
www.abg-partner.de

# Insolvenz muss nicht das Ende sein: Einsatzmöglichkeiten und Voraussetzungen der neuen Verfahren

Frühjahrsbefragung 2014: 75 Prozent der Unternehmen würden die neuen Möglichkeiten des Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahrens zur Krisenbewältigung nutzen

**D**rei von vier Unternehmen sehen die neuen Möglichkeiten des Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahrens als eine wichtige Hilfe bei der Krisenbewältigung. Zu diesem Ergebnis kommt die Frühjahrsbefragung 2014 der Creditreform, des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht (DIAI) und des Bundesverbandes der ESUG Berater Deutschland (BV ESUG), an der sich rund 4.000 mittelständische Unternehmen beteiligt haben. Rund 40 Prozent

der befragten Unternehmen wollen in einer wirtschaftlichen Schieflage eine Sanierung unter Insolvenzschutz nutzen. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das neue Insolvenzrecht langsam in der deutschen Wirtschaft ankommt. In den verschiedenen Branchen ergeben sich dabei erhebliche Unterschiede zum Wissensstand. Während in der Chemiebranche mehr als 60 Prozent die neuen Möglichkeiten kennen, sind es bei Feinmechanik- und Optikfirmen gerade mal 17 Prozent.

Es ist weiterhin viel Kommunikationsarbeit nötig, um die neuen Verfahren mit ihren Chancen zur Sanierung eines Unternehmens bekannter zu machen.

## Erfolgreiche Fortführung des Unternehmens sichern

Mit einer Insolvenz wurde vor Einführung der neuen Richtlinien 2012 häufig das Aus und die Zerschlagung eines Unternehmens gleichgesetzt. Dabei wurde das Vermögen des Schuldners verwertet und die



Gläubiger soweit wie möglich bedient. Mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG), welches zum 1. März 2012 in Kraft trat, wurde erstmals die Sanierung in Krisensituationen innerhalb des Insolvenzrechts erleichtert. Hierbei wird ein geplantes und in Zusammenarbeit mit dem Schuldner und den Gläubigern gestaltetes gerichtliches Verfahren mit dem Ziel der Fortführung des Unternehmens ermöglicht. Neben dem Verfahren der Eigenverwaltung trägt auch die besondere Form des Schutzschirmverfahrens zu einer positiveren Einstellung gegenüber der gerichtlichen Sanierung bei, wie das Magazin Creditreform der Verlagsgruppe Handelsblatt bestätigt. Gerät ein Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage, ist jedoch Eile geboten. Je früher die Geschäftsleitung die Krise erkennt und Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden, desto mehr Möglichkeiten bieten sich den Beteiligten für einen erfolgreichen Restrukturierungsprozess.

**ESUG-Neuerungen im Überblick**

Bei einer drohenden oder tatsächlichen Insolvenz tragen hauptsächlich die Gläubiger die wirtschaftlichen Folgen. Dazu zählen zum Beispiel Banken, Finanzierer, Lieferanten oder Arbeitnehmer. Die neuen ESUG Richtlinien gewähren in der Eigenverwaltung und dem Schutzschirmverfahren den Gläubigern nun maßgeblichen Einfluss auf die Wahl des Insolvenzverwalters. Wie bisher auch, muss zunächst der Schuldner einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens vor Gericht stellen. Hier sollte dieser einen Nachweis erbringen können, dass mit Hilfe der angestrebten Restrukturierungsmaßnahmen eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit am Markt hergestellt werden kann – die Sanierung also nicht offensichtlich aussichtslos ist. Stehen die wichtigsten Gläubiger hinter diesem Konzept, stehen die Chancen für die richterliche Zustimmung zur Umsetzung eines Verfahrens in Eigenverwaltung gut. Bei einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung führt der bisherige Geschäftsführer die operativen Geschäfte weiter. Anstelle eines Insolvenzverwalters wird dem Management ein Sachwalter zur Seite gestellt, welcher lediglich eine prüfende und überwachende Funktion einnimmt. So bleibt die Unternehmensleitung weiterhin

der Hauptansprechpartner für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten sowie Finanzierer und kann die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen für einen erfolgreichen Neustart selbst maßgeblich voranbringen.

**Der Insolvenzplan als Basis**

Die Basis für eine Sanierung im Rahmen des ESUG ist immer ein strukturierter Insolvenzplan. Ziel des Plans ist die Stabilisierung und Fortführung des Unternehmens durch die Umsetzung der darin festgehaltenen Sanierungsmaßnahmen innerhalb der Insolvenzordnung. Es bedarf zunächst einer vollständigen und möglichst objektiven Darstellung der Ist-Situation. Daneben wird das Ziel der Sanierung formuliert und umfangreiche Aussagen zur Sanierungswürdigkeit erarbeitet – kann zum Beispiel durch eine Veränderung der Strukturen, Kosten, Abläufe eine dauerhafte Rentabilität geschaffen werden? Mit dem Insolvenzplanverfahren hat der Gesetzgeber eine sinnvolle Maßnahme zur Erhaltung des Unternehmens in

**Besonderheit Schutzschirmverfahren**

Wird frühzeitig, also noch vor tatsächlicher Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, der Insolvenzantrag gestellt und ist die geplante Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos, kommt auch der „Schutzschirm“ als „geräuschloses“ Sanierungsverfahren in Frage. Neben dem Antrag auf das Schutzschirmverfahren muss parallel eine sogenannte Sanierungsbescheinigung eingereicht werden. Die Bescheinigung ist unabdingbare Voraussetzung. Ihr sollte eine fundierte betriebswirtschaftliche Untersuchung vorausgehen und durch die Unternehmensplanung aufgezeigt werden, dass das Unternehmen sanierungsfähig ist. Dazu gehören unter anderem Erfolgs-, Finanz-, und Vermögensplanungen, Aussagen zu den Krisenursachen, Risiken der Sanierung, Ansätze zur Sanierungsfähigkeit, Erläuterungen zum Wettbewerb und der Branchensituation, Auftragsplanungen sowie eine detaillierte Liquiditätsplanung. Hierbei wird das sanierungswillige Unternehmen unter Aufsicht des Sachwalters

» *Basis für eine Unternehmenssanierung im Rahmen des ESUG ist immer ein strukturierter Insolvenzplan. Ziel des Insolvenzplans ist die Stabilisierung und Fortführung des Unternehmens.*

Krisensituationen geschaffen. Der Insolvenzplan kann zu einer zügigen und effektiven Stabilisierung beitragen. Nicht unterschätzt werden darf jedoch die Komplexität des Verfahrens, das ohne externe Hilfe kaum gestemmt werden kann. Statistiken zeigen, dass die Mehrzahl der abgelehnten Insolvenzpläne auf Formfehler zurückzuführen ist. Diese können vermieden werden, wenn von Anfang an eine professionelle, stringente Umsetzung durch ein sanierungserfahrenes Team erfolgt. Entscheidend ist zudem, ob die Gläubiger Interesse an der Sanierung haben und den Prozess unterstützen. Zu einer finanziellen Entlastung des Unternehmens trägt – neben gedeckelten Sozialplänen für die Mitarbeiter und Sonderkündigungsrechten für unrentable Verträge – vor allem das Insolvenzgeld der Agentur für Arbeit bei.

für einen Zeitraum von höchstens drei Monaten gegen Vollstreckungsversuche der Gläubiger abgeschirmt und erhält somit die Möglichkeit, einen Sanierungsplan zu erstellen, welcher anschließend als Insolvenzplan umgesetzt werden kann. Der Sachwalter unterstützt das Unternehmen – neben seiner überwachenden und prüfenden Funktion – bei der Erstellung des Insolvenzplanes sowie bei der Vorbereitung und Durchführung der Sanierung. ■



**Dr. Nils Freudenberg**  
 Rechtsanwalt  
 Tiefenbacher  
 Rechtsanwälte • Steuerberater  
 Telefon +49 351 47782-28  
 freudenberg@tiefenbacher.de  
 www.tiefenbacher.de

Zu den Zielen einer Unternehmensrestrukturierung gehören Ausbau oder Wiedergewinnung einer Führungsposition im Markt, Expansion, nachhaltige Erweiterung der Wettbewerbsfähigkeit oder in Krisensituation die Überlebensfähigkeit. Eine Unternehmensrestrukturierung betrifft meist alle Bereiche eines Betriebes und zielt immer auf eine erfolgreiche Neuausrichtung oder Neuordnung

umsetzen. Mit Hilfe eines schlüssigen strategischen, operativen und strukturellen Konzeptes kann auch in der Sanierung frisches Kapital eingeworben und der finanzielle Spielraum erhöht werden – einfach ist das in der Praxis jedoch nicht. Traditionell setzen mittelständische Unternehmen bei der Finanzierung auf einen Kredit der Hausbank. Für Unternehmen in Krisensituationen hat sich jedoch der Zugang zu

oder außergerichtlich – führen in der Regel zu einer Verschärfung der Kreditanforderungen seitens der Fremdkapitalgeber. Bei einem negativen Rating werden kaum neue Kredite vergeben oder bestehende Kreditrahmen erweitert, bei drohender Insolvenz vielleicht sogar die Linien gekündigt. Gerade für mittelständische Unternehmen können hier alternative Finanzierungsangebote eine sinnvolle Lösung darstellen, um die Liquidität in Sanierungsprozessen zu verbessern und die Fortführung der Geschäftstätigkeit zu gewährleisten. In Insolvenzfällen sorgen meist zusätzliche Regularien für eine finanzielle Entlastung, wie zum Beispiel das Insolvenzgeld der Agentur für Arbeit. Alternative Finanzierungsmodelle, die in der Sanierung zur Anwendung kommen sind unter anderem Factoring, Beteiligungskapital oder die Finanzierungslösung Sale & Lease Back. Welche Finanzierung für das jeweilige Unternehmen in Frage kommt, unterliegt der spezifischen Situation und dem Bedarf.

# Restrukturierungsprozesse im Unternehmen: Möglichkeiten der Finanzierung

der Strukturen ab. Die Restrukturierung innerhalb einer Unternehmenssanierung stellt hierbei eine besondere Herausforderung dar. Wie das Handelsblatt im Nachgang auf die „11. Handelsblatt Tagung Restrukturierung 2014“ festhält, haben sich die Restrukturierungsverfahren in Sanierungsfällen drei Jahre nach Einführung des ESUG deutlich verändert. Klassische Restrukturierungen sind zurückgegangen und werden immer öfter durch ESUG-basierte Verfahren ersetzt.

## Dreh- und Angelpunkt: Die Finanzierung

Die Finanzierung stellt einen entscheidenden Baustein dar, denn ohne ausreichende finanzielle Mittel lässt sich keine Restruktu-

klassischen Finanzmitteln seit Einführung der Basel-Richtlinien II und III deutlich erschwert. Ein eingetretener Krisenfall und eine anstehende Sanierung – gerichtlich

### Factoring

**Einsatzmöglichkeiten:** Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistungsbranche, Speditionen/Transportgewerbe, Großhandel

Factoring ist die fortlaufende Finanzierung von Forderungen. Das Unternehmen verkauft seine Rechnungen an einen Factor und erhält dafür direkte Liquidität. Statt Außenstände hat der Factoringkunde innerhalb weniger Werktage das Geld auf seinem Konto und kann eigene Verbindlichkeiten begleichen. Zusätzlich sind die Forderungen gegen Ausfall versichert und der Factor übernimmt das Debitorenmanagement. Ein großer Vorteil ist, dass keine zusätzlichen Sicherheiten benötigt werden und die Finanzierung sich den Umsätzen automatisch anpasst.

### Elbe-Factoring GmbH

Telefon +49 351 320398-10  
www.elbe-factoring.de

### Sale & Lease Back

**Einsatzmöglichkeiten:** Verarbeitendes Gewerbe

Im produzierenden Gewerbe ist oft erhebliches Kapital in Form von gebrauchten Maschinen oder Anlagen gebunden. Mit der Finanzierungsform Sale & Lease Back lassen sich diese internen Reserven heben. Das Unternehmen verkauft die Maschinen an ein Leasingunternehmen und erhält sofortige Liquidität. Parallel lässt es die Güter zurück – diese können ohne Pause weiter genutzt werden.

Die gewonnene Liquidität steht bei Bedarf für Sanierungsprozesse zur Verfügung.

### Maturus Finance GmbH

Telefon +49 40 3003936-250  
www.maturus.com

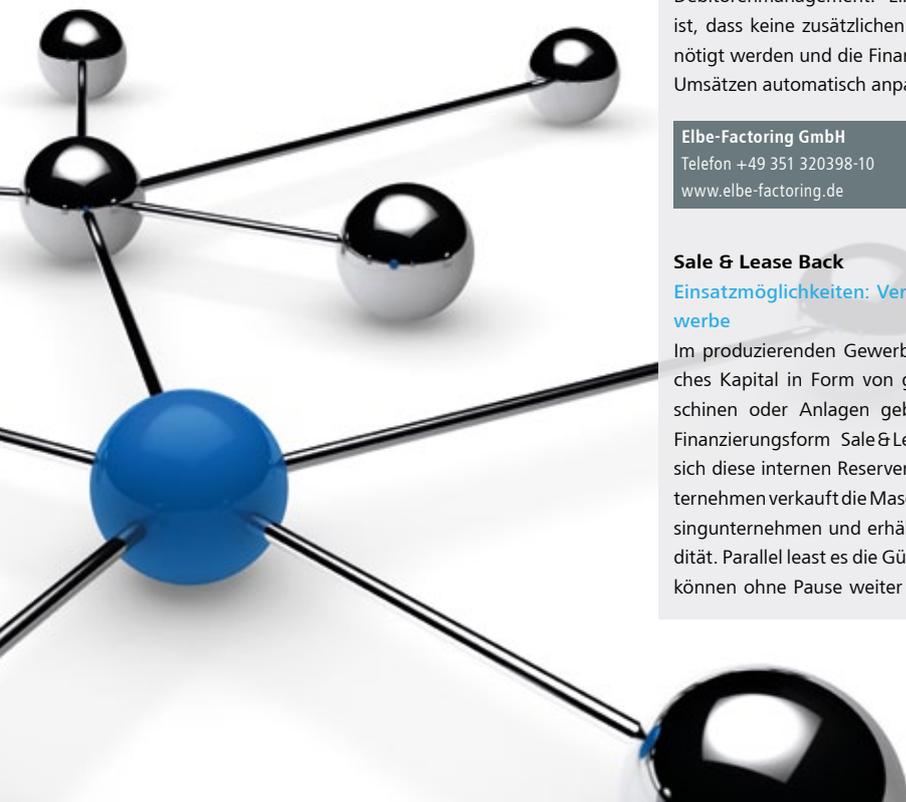
### Beteiligungskapital

**Einsatzmöglichkeiten:** Schwerpunkt Verarbeitendes Gewerbe, auch andere Branchen wie Dienstleistungen oder Handel

In der Sanierung Beteiligungskapital zu gewinnen, ist eine besondere Herausforderung und kann nur mit einem schlüssigen Konzept zur Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit gelingen. Beteiligungsgesellschaften stellen zumeist über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren auch kurzfristig Kapital zur Verfügung – in Form von offenen oder stillen Beteiligungen. Bei der offenen Form erhält die Beteiligungsgesellschaft einen Gesellschafterstatus. Bei der stillen Form handelt es sich um eigenkapitalähnliche Mittel. Die beiden Modelle unterscheiden sich unter anderem durch das Mitspracherecht, Vergütungen und den Austritt zum Ende der Beteiligung. Durch die Erhöhung des Eigenkapitals werden die Bonität und das Rating und damit die Verhandlungsgrundlage gegenüber anderen Fremdkapitalgebern verbessert.

### ABG Corporate Finance GmbH & Co. KG

Telefon +49 351 43755-48  
www.abg-partner.de



# Kommunikation in Sanierungsprozessen: Herausforderungen und Besonderheiten



Viele Unternehmer sind in Krisensituationen überfordert und „tauchen ab“, sie sind nicht mehr erreichbar. Rückfragen von Lieferanten oder sogar der Bank werden einfach ignoriert und selten beantwortet. Es herrscht häufig eine Mischung aus „Prinzip Hoffnung“ und Schockstarre – gerade dann, wenn eigentlich größter Handlungsbedarf besteht. Auch „blinder Aktionismus“ des Managements, ohne einheitliche Aussagen, kann die Situation zusätzlich verschärfen und Vertrauen verspielen. Wer bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten die Gelegenheit verpasst, sich Verbündete ins Boot zu holen, läuft Gefahr gerade die Parteien auszuklammern, die einen erfolgreichen Sanierungsprozess mittragen – die Gläubiger. Wer hier nicht rechtzeitig für Aufklärung und Vertrauen sorgt, kann die Krise sogar verstärken.

## Feste Abläufe und Zuständigkeiten unabdingbar

Die Kommunikation in Sanierungsprozessen unterliegt Herausforderungen und Besonderheiten, die es zu beachten gilt. Zunächst steht die Erarbeitung einer klaren Strategie im Fokus. Neben der Benennung eines Krisenstabs und eines Sprechers, der Festlegung einer einheitlichen Sprache und der Vermeidung von Alleingängen werden im Vorfeld die Adressaten bestimmt. Dazu gehören Mitarbeiter, Investoren und Finanzierer, aber auch Kunden, Lieferanten, weitere Geschäftspartner und die Medien. In Krisenzeiten sollte der Chef persönlich die Kommunikation übernehmen und so eine einheitliche Sprachregelung intern und extern sicherstellen. Die Medien

spielen in Krisensituationen eine entscheidende Rolle. Sie können einerseits ein Vermittler von Botschaften sein, die im Sinne des Unternehmens wahrgenommen werden, andererseits die Situation aber auch eskalieren lassen. Unternehmer sollten die Medienmacht nicht unterschätzen und proaktiv informieren – gezielt den Dialog suchen und den Informationsstrom während des gesamten Restrukturierungsprozesses nicht abreißen lassen.

en geschaffen werden. Große Bedeutung kommt der Kommunikation mit Banken und anderen Finanzierern zu, da diese die Liquidität und damit die Existenz sicherstellen können. Für die Erarbeitung gemeinsamer Lösungswege sind hier aussagekräftiges Zahlenmaterial und ein schlüssiges Konzept gefragt. Gespräche mit Kunden und Lieferanten dienen der Vertrauensbildung sowie Auslotung von Interessen, auch im Hinblick auf eine mögliche Unter-

» *Krisenkommunikation baut auf Transparenz, Offenheit, Faktentreue, Empathie und Beständigkeit.*

## Bausteine der Kommunikation in der Krise

Krisenkommunikation baut auf wichtige Faktoren, die nicht unterschätzt werden dürfen – Transparenz, Offenheit, Faktentreue, Empathie und Beständigkeit. Wichtig ist eine fortlaufend aktive Kommunikation, die abgestuft nach Wichtigkeit der Zielgruppen über verschiedene Kanäle stattfindet. Die Situation sollte dabei immer offen und realistisch geschildert, Ursachen und Rahmenbedingungen benannt und die eingeleiteten Maßnahmen dargestellt werden. Die emotionale Komponente darf nicht unterschätzt werden. Gerade bei Unternehmenskrisen spielt diese eine große Rolle – viele Schicksale können vom Fortbestand des Unternehmens abhängen. Bei Führungskräften und Mitarbeitern sollte daher für eine Stabilisierung der Motivation und Leistungsbereitschaft gesorgt und bei Gläubigern eine Grundlage für Vertrau-

stützung in der Sanierung. Maßnahmen können zum Beispiel Fristverlängerungen oder Weiterbelieferung bei Vorkasse sein.

## Gezielte Kommunikation für erfolgreichen Sanierungsprozess

Krisenkommunikation spielt als vertrauensbildende Maßnahme eine erhebliche Rolle und muss flexibel auf alle Veränderungen im Krisenverlauf angepasst werden. Eine gezielte Krisenkommunikation unterstützt die Chancen für die erfolgreiche Umsetzung eines Sanierungsprozesses. ■



**Ilka Stiegler**

Beratung Kommunikation und Marketing  
Beraterverbund ABG-Partner  
Telefon +49 351 43755-11  
stiegler@abg-partner.de  
www.abg-partner.de

**E**in Beispiel für die erfolgreiche Unternehmenssanierung im Rahmen einer Insolvenz in Eigenverwaltung stellt die Restrukturierung der POSA Möbelsysteme GmbH & Co. Vertriebs KG dar. Im Jahr 1991 in Marienberg-Satzung zunächst als Näherei gegründet, werden seit 1992 Polstermöbel gefertigt. Heute beschäftigt die höchstgelegene deutsche Polstermöbelmanufaktur 40 Mitarbeiter. Die Kundenstruktur besteht überwiegend aus namhaften Möbelhäusern sowie Objekteinrichtern. Derzeit werden rund 300 Polstergarnituren pro Monat, speziell nach Kundenwünschen, gefertigt. Ein Alleinstellungsmerkmal stellt demzufolge die Sonderanfertigung sowie Aufarbeitung von Polstermöbeln dar.

#### **Wie das Unternehmen in die Krise kam – das bilanzielle Problem und seine operativen Ursachen**

Die Schiefelage des Unternehmens war vordergründig nicht auf den operativen Geschäftsbetrieb zurückzuführen, was die im Vergleich zur Branche grundsätzlich positive Rohertragsquote sowie die übrige Kostenstruktur verdeutlichten. Viel mehr kongruierte das Umsatzniveau nicht mit den getätigten Investitionen aus der Vergangenheit. Die Jahre nach der „Wende“ waren in den neuen Bundesländern grundsätzlich von wirtschaftlichem Aufschwung geprägt. Die Geschäftsleitung entschied sich daraufhin Ende der 90er Jahre eine neue und moderne Produktionsstätte zu errichten. Das zusätzlich erwartete Auf-

trags- beziehungsweise Umsatzvolumen blieb jedoch aus. Unternehmensberater Simon Leopold berichtet: „Das Unternehmen war klassisch überinvestiert und die Investitions- und Finanzierungsverhältnisse standen in keinem sinnvollen Verhältnis zur Unternehmensgröße. Die dadurch bedingte Liquiditätsbelastung war auf Dauer nicht zu schultern und trug erheblich zum negativen Cash flow bei. Darüber hinaus ließ der geringe Selbstfinanzierungsspielraum keine Investitionen in neue Geschäftsbereiche beziehungsweise Produktinnovationen zu. Die im Vorfeld durchgeführten Sanierungsmaßnahmen zeigten sich als nicht ausreichend, um die Krise außergerichtlich erfolgreich abwenden zu können.“

### **Aus der Praxis:**

## **POSA Möbelsysteme wagte den Neustart und entkam so der Dauersanierung**

Die Restrukturierung der POSA Möbelsysteme ist beispielhaft für die erfolgreiche Unternehmenssanierung im Rahmen einer Insolvenz in Eigenverwaltung.



### Die Sanierung unter Insolvenzschutz

Da sich infolge der vorgenannten Defizite die Liquiditätssituation zuspitzte, entschied sich der geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens Anfang 2013 für eine Sanierung über ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Als Sachwalter wurde Frank-Rüdiger Scheffler, Kanzlei Tiefenbacher Rechtsanwälte Partnerschaft Dresden, berufen. „Neben Herrn Scheffler bekamen wir professionelle Unterstützung durch den Beraterverbund ABG-Partner“, berichtet Thomas Mehnert, Geschäftsführer der POSA Möbelsysteme. „Das sanierungserfahrene Team aus Unternehmensberatung, Steuerberatung, Rechtsanwälten und Kommunikationsexperten hat sich auf die Sanierung von mittelständischen Unternehmen spezialisiert. Im Rahmen der intensiven Prüfung der Fortbestehungsaussichten konnte trotz der negativen Ertragslage eine positive Fortführungsprognose erstellt werden. Diese basierte vor allem auf der Tatsache, dass die niedrige Ertragskraft nicht grundsätzlich auf den operativen Geschäftsbetrieb zurückzuführen war. Dieser zeichnete sich durch eine im Branchenvergleich positive Rotertragsquote und verhältnismäßig geringe Kostenstruktur aus.“ Außerdem stellten die Sanierungsexperten fest, dass der „gesunde Unternehmenskern“ inklusive des vorhandenen Know-hows, Geschäftsmodelles und der eigenen Betriebsstätten auch zukünftig genügend Marktchancen bot. „Wie uns das ABG-Team bestätigte, ergibt sich durch die Möglichkeit, Sonderlösungen auch für kleine Marktsegmente herzustellen, eine erfolgsversprechende Nischenbesetzung abseits des Massenmarktes“, so Mehnert. Insgesamt prognostizierte der im Rahmen des Antragsverfahrens erstellte Finanzplan ein ausreichend positives Betriebsergebnis. Ein ganzheitlicher Turnaround war unter Berücksichtigung eines deutlich reduzierten Verschuldungsgrades sowie einer Optimierung des operativen Geschäftes realistisch.

### Sanierungsablauf und eingesetzte Instrumente

Vor Verfahrenseröffnung wurde die mehrheitliche Zustimmung der Gläubiger und Großkunden zur Umsetzung des Sanierungskonzeptes eingeholt. Lediglich fünf von insgesamt 500 Bestandskunden lehnten eine weitere Zusammenarbeit ab.



Zielvorgabe war einheitlich eine „gesteuerte“ Insolvenz. Sachwalter Frank-Rüdiger Scheffler: „Neben dem Ziel, eine bestmögliche Lösung für die Gläubiger zu erlangen, standen die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens und die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze im Fokus.“ Die Fortführung des Unternehmens und Finanzierung des Insolvenzplanes gelang zum einen durch die Mög-



» Neben dem Ziel, eine bestmögliche Lösung für die Gläubiger zu erlangen, standen die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens und die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze im Fokus.

lichkeiten des gerichtlichen Sanierungsverfahrens (Insolvenzgeld der Agentur für Arbeit) und zum anderen durch den Einsatz alternativer Finanzierungsinstrumente (Factoring, Beteiligungskapital). Neben der Verbesserung der Finanzierungsstruktur wurden die Umsätze mit Hilfe von gezielten Kommunikationsmaßnahmen gesteigert. Grundlage dafür war eine Analyse möglicher neuer Zielgruppen und Multiplikatoren. Nach der Erarbeitung der künftigen Marktpositionierung sowie der Kommunikationsstrategie wurden das Erscheinungsbild modernisiert und eine strategische Öffentlichkeitsarbeit gestartet. Die Erzgebirgssparkasse unterstützte als Hausbank des Unternehmens das Vorhaben und stimmte dem Insolvenzplan

zu – laut eigenen Aussagen vor allem wegen des „sorgfältig geplanten Vorgehens und der guten Erfolgsaussichten“. Gemeinsam konnte das Team den Produktionsstandort in Satzung und damit 40 Arbeitsplätze in einem Familienunternehmen der Region erhalten. Geschäftsführer Thomas Mehnert: „Das Beraterteam war während des gesamten Verfahrens eine große Unterstützung – von der Antragstellung bis hin zur Insolvenzplanerstellung. Der Komplexität hätten wir alleine nicht gerecht werden können. Vor allem das Zusammenspiel der Kompetenzen erwies sich als zielführend. Trotz unserer anfänglichen Bedenken gelang uns mithilfe des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung ein erfolgreicher Neustart.“ ■

# Restart

**Herausgeber:**

ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG

München | Dresden | Bayreuth

Simon Leopold (V.i.S.d.P.)

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-29

Fax +49 351 43755-22

[consulting@abg-partner.de](mailto:consulting@abg-partner.de)

[www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)

**Pressekontakt:**

contura marketing GmbH

Bertolt-Brecht-Allee 24

01309 Dresden

Telefon +49 351 320398-30

Fax +49 351 320398-15

[info@contura-marketing.de](mailto:info@contura-marketing.de)

[www.contura-marketing.de](http://www.contura-marketing.de)