

04.20

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang
Juli/August 2020
Seiten 145–200

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a. D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien

Analysen

Empfehlungen

Sanierungs- und Insolvenzberatung neu denken
[Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 149]

Finanzielle Resilienz: Notwendige Lehren aus der Krise
[Prof. Dr. Stefan Behringer, 155]

Die Renaissance der radikalen operativen Restrukturierung?
[Georgiy Michailov / Prof. Dr. Henning Werner, 159]

Die Fortführungsvereinbarung als Sanierungsinstrument in der Automobilzuliefererindustrie
[Karl Hinteregger / Dr. Alexander Jaroschinsky, 164]

Praxisforum

Fallstudien

Arbeitshilfen

Betriebsschließungsversicherung – ein COVID-19-Sonderaktivum?
[Daniel Vos, 170]

Auswirkungen einer Corona-bedingten Betriebsstilllegung auf Erfolg, Liquidität und Bilanz
[Dr. Jan Handzlik / Dr. B. Becker / Prof. Dr. S. Müller, 173]

Digitalisiertes Liquiditätsmanagement
[Claudia Molnar, 179]

Wachstum erfordert Veränderung
[Prof. Dr. Guido Quelle / Lisa Wolff, 185]

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

Rettungsschirm oder Schutzschirm?

Unternehmerische Optionen für die Krisenbewältigung

Beantwortet von Burkhard Jung*

Mit jedem weiteren Tag des Shutdowns und der nur langsamen Öffnung verschärfen sich für weite Teile des Mittelstands die Folgen der Corona-Pandemie. Viele Unternehmen müssen fortlaufend dramatische Verluste verkraften. Gleichzeitig fehlt mancherorts immer noch jede Perspektive, weil niemand weiß, wie schnell der Shutdown wirklich zurückgefahren wird und wie lange seine Folgen andauern. Zur Frage, welche Optionen mittelständische Unternehmen in dieser Situation haben, um die Krise zu bewältigen, nimmt nachfolgend der Vorsitzende des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung Stellung.

KSI-Redaktion: Planung trotz Corona-Krise – wie geht das?

Burkhard Jung: Unternehmerisches Handeln bedeutet, die Zukunft planvoll zu gestalten. Was in normalen Zeiten ein bewährter Lehrsatz ist, klingt in der Corona-Krise – von den sog. Krisengewinnlern hier einmal abgesehen – fast wie Hohn. Eine belastbare Planung war in den letzten Monaten und ist derzeit immer noch kaum möglich. Es war selten schwerer für Unternehmen, den „richtigen“ Weg einzuschlagen. Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, dass sie zunächst die Optionen kennen, die ihnen in dieser Situation zur Verfügung stehen. Erfahrungsgemäß gibt es in Krisen meist weit mehr Möglichkeiten, als die betroffenen Unternehmen denken. Und so ist auch aktuell in der Corona-Krise der im März 2020 aufgespannte Rettungsschirm der Bundesregierung nur eine von vielen Optionen.

KSI-Redaktion: Liquiditätssicherung hatte und hat vielerorts höchste Priorität: Sind zinsgünstige Darlehen das Mittel der Wahl?

Burkhard Jung: Zunächst mussten betroffene Unternehmen versuchen, Zeit zu gewinnen. Und das hieß und heißt insbesondere: Liquiditätslücken schließen. Der Rettungsschirm der Bundesregierung bietet dafür einige verlockende Kredit-Angebote. Allerdings ist zu bedenken, dass das Unternehmen in der Lage sein muss, das Darlehen innerhalb von fünf bis zehn Jahren zurückzuzahlen. Ob dies möglich sein wird, lässt sich aber unter den gegebenen Bedingungen in den meisten Fällen kaum sagen. Darlehen sind in vielen Unternehmen ohnehin nicht das richtige Mittel für eine Rettung, nämlich insbesondere dann, wenn die Verluste derart hoch sind, dass sie sich nicht sinnvoll mit Fremdkapital ausgleichen lassen. Die Bilanz gerät hier völlig aus den Fugen.

KSI-Redaktion: Was steht jenseits der Darlehensaufnahme an umsichtigen Maßnahmen zur Verfügung?

Burkhard Jung: Um die Liquidität sicherzustellen, gibt es auch andere Wege als ein Darlehen der Bundesregierung bzw. der KfW. Mit kleineren, bedachten Schritten können mittelständische Unternehmen schon viel erreichen. Damit meine ich Schritte, die weit über die Nutzung von Kurzarbeit hinausgehen: Die Unternehmen müssen ihr Geld zusammenhalten, ein aktives Kunden- und Lieferantenmanagement betreiben, alternative Lieferketten aufbauen, Kapazitäten herunterfahren und ein vorausschauendes Mitarbeitermanagement installieren. Ziel aller

Maßnahmen ist es, den Betrieb in den kommenden Wochen zu erhalten. Wenn Unternehmen dennoch nicht über die Runden kommen, können Betriebe immer noch den Rettungsschirm der Bundesregierung in Form von KfW-Mitteln in Betracht ziehen. Inwieweit dann die im Juni beschlossenen weiteren Förderprogramme helfen, bleibt abzuwarten. In den Entscheidungsprozess für oder gegen eine Darlehensaufnahme sollte jedenfalls unbedingt einfließen, dass die Bilanz am Ende durch fremdfinanzierte Verluste völlig verhegelt sein könnte. Eine zweite Welle wird dann kaum zu finanzieren sein. In vielen Fällen werden daran auch die neuen Maßnahmen wie AfA-Verbesserungen und Umsatzsteuersatzsenkungen nichts Grundsätzliches ändern.

KSI-Redaktion: Aber auch dann muss der Weg ja nicht gleich in die Insolvenz führen?

Burkhard Jung: Keineswegs bleibt dann nur noch der Weg in die Insolvenz, denn bevor ein Insolvenzantrag nötig wird, gibt es eine Reihe bewährter Sanierungsinstrumente, die Mittelständler prüfen sollten. So ist es natürlich auch außerhalb eines Insolvenzverfahrens möglich, mit Gläubigern zu verhandeln und z. B. einen Schuldenschnitt zu erreichen. Schließlich ist den meisten Gläubigern daran gelegen, den Betrieb auch nach Corona als Partner zu behalten. Weitere Optionen sind typischerweise der Abbau von Kapazitäten, der Verkauf von Vermögenswerten oder von Unternehmensteilen. Sogar der Verkauf des gesamten Betriebs oder der Einstieg eines Partners könnten eine Option sein. Auch wenn dieser letzte Schritt ein drastisches Szenario ist, an das Unternehmer meist nicht denken möchten, muss er Teil einer ehrlichen Optionenanalyse sein. Das gilt insbesondere dann, wenn davon auszugehen ist, dass das Geschäftsmodell nur noch mit einem Investor langfristig tragfähig ist. Sogar die Liquidation eines Unternehmens sollte als Option geprüft werden – auch wenn die Beendigung der unternehmerischen Tätigkeit nur im seltensten Fall das Mittel der Wahl ist. Damit schließt sich der Kreis zur Eingangsfrage: Nur wenn sämtliche Optionen auf dem Tisch des Hauses liegen, kann der Unternehmer eine Entscheidung treffen, die alle Fakten berücksichtigt hat.

* Burkhard Jung ist Vorsitzender des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung und Geschäftsführer der Restrukturierungspartner RSP GmbH & Co. KG in Berlin.

KSI-Redaktion: Dann bleibt immer noch der Werkzeugkasten des Insolvenzrechts – welche Instrumente empfehlen Sie?

Burkhard Jung: Auch die Ablösung des Konkurses durch die Insolvenz hat wenig daran geändert, dass das böse „I-Wort“ den meisten Unternehmern einen Schauer über den Rücken laufen lässt. Dabei bietet der Werkzeugkasten des Insolvenzrechts zahlreiche bewährte und wirksame Instrumente. Im Fokus stehen Maßnahmen, die (drohend) zahlungsunfähigen oder überschuldeten Unternehmen eine echte Chance auf eine Befreiung von drückenden Altlasten bieten. Vom Schutzschirmverfahren über das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung bis hin zum Regelinsolvenzverfahren – jede Verfahrensart kann im Rahmen einer Optionenanalyse auf ihre Eignung geprüft werden – aber natürlich nur dann, wenn vorinsolvenzliche Maßnahmen wie vorbesprochen nicht den gewünschten Erfolg versprechen. Erste Wahl ist für mich dann das Schutzschirmverfahren, in dem die Geschäftsführung einen Großteil der Entscheidungsgewalt behält. Schon oft konnte das Verfahren innerhalb eines halben Jahres beendet werden. Zugleich bietet das Schutzschirmverfahren ein breites Spektrum äußerst wirksamer Maßnahmen: Beispielsweise können unvorteilhafte Miet- und Leasingverträge kurzfristig gekündigt oder in ihrer Höhe und Laufzeit neu verhandelt werden. Zudem kann das Unternehmen das Personal anpassen, um mit einem Kernteam und einem modifizierten Geschäftsmodell neu durchzustarten.

KSI-Redaktion: Voraussetzungslos ist der Schutzschirm aber auch nicht zu haben?

Burkhard Jung: Um ein Schutzschirmverfahren nutzen zu dürfen, muss das Unternehmen allerdings frühzeitig die Initiative ergreifen, noch bevor die Kassen leer sind und keine Aussicht auf Sanierung mehr besteht. Neben dem Schutzschirmverfahren gibt es ja auch das Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Dieses bietet im Grunde dieselben Vorteile wie ein Schutzschirmver-

fahren, klingt aber nicht so schön. Selbst wenn es zu einem ganz normalen Insolvenzverfahren, der sog. Regelinsolvenz kommt, muss auch das nicht das Ende des Betriebs bedeuten. Die Insolvenz ist dann natürlich ein harter Schritt, aber auch ein verantwortungsbewusster: In einer Regelinsolvenz geht es darum, die Rechte langjähriger Geschäftspartner zu wahren sowie die überlebendigen Teile des Unternehmens und möglichst viele Arbeitsplätze zu retten.