

Krisenkompass für Geschäftsführer

Orientierung für Entscheidungen in Unternehmenskrisen



Eric Kratzer

Unternehmensberater für Unternehmen in Krisen- und Sondersituationen

Wann wird aus einer Unternehmenskrise ein persönliches Risiko?

Eine Unternehmenskrise ist zunächst ein wirtschaftliches Problem. Für den Geschäftsführer wird sie persönlich relevant, sobald Krisenanzeichen eine genauere Überwachung verlangen, Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung drohen oder Entscheidungen über Zahlungen und Insolvenzantrag nicht mehr allein unternehmerisch getroffen werden können.

FÄLLIGKEITEN BESTIMMEN DEN TAGESABLAUF

Nicht mehr die wirtschaftlich sinnvollste Zahlung wird zuerst geleistet, sondern diejenige, bei der der größte Druck besteht. Zahlungsziele werden ausgereizt, Gläubiger vertröstet oder selektiv bedient.

LIQUIDITÄT WIRD DURCH NEUE SCHULDEN ERSETZT

Kontokorrent, Lieferantenkredite oder Gesellschafterdarlehen schließen laufend neue Lücken. Entscheidend ist: Beseitigt die Finanzierung die Ursache - oder kauft sie nur Zeit?

PLANUNG UND REALITÄT LAUFEN AUSEINANDER

Zahlungseingänge verschieben sich, Projekte benötigen mehr Vorfinanzierung, Margen sinken oder Ausgaben fehlen in der Planung. Ein positiver Kontostand ist deshalb keine Liquiditätsanalyse.

RECHTLICHE PFLICHTEN TRETEN NEBEN DIE BETRIEBSFÜHRUNG

Je näher Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung rücken, desto weniger genügt unternehmerisches Bauchgefühl. Liquidität, Fälligkeiten und Fortführung müssen prüfbar dokumentiert werden.

Vier Phasen - vier unterschiedliche Aufgaben

Mit jeder Phase verändern sich Handlungsspielraum, Prüfungsdichte und persönliche Verantwortung.

01 • STABILITÄT & HANDLUNGSFREIHEIT

Verpflichtungen werden erfüllt. Kosten, Finanzierung, Vermögenswerte, Beteiligungen und operative Strukturen können noch primär nach wirtschaftlichen Kriterien gestaltet werden.

02 • RESTRUKTURIERUNG & NEUAUSRICHTUNG

Die bisherigen Maßnahmen reichen nicht. Jetzt braucht es eine belastbare Liquiditätsplanung und eine Entscheidung über Sanierungsfähigkeit, Finanzierung, Investoren, Teilverkäufe oder StaRUG.

03 • ENTSCHEIDUNGSFENSTER

Die Finanzierung reicht nur noch begrenzte Zeit. Fortführung, Verkauf, Eigenverwaltung, Übernahme/Abwicklung oder Insolvenzantrag müssen gerechnet und zeitlich gegeneinander abgegrenzt werden.

04 • RECHTLICHER WENDEPUNKT

Mit Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ändern sich die Spielregeln. Antragspflicht und § 15b InsO begrenzen die bisherige unternehmerische Dispositionsfreiheit.

Liquiditätsplanung ist Führungsaufgabe - nicht erst kurz vor dem Insolvenzantrag

§ 1 StaRUG verpflichtet Geschäftsleiter zur fortlaufenden Überwachung bestandsgefährdender Entwicklungen. Der BGH verlangt bei Krisenanzeichen einen belastbaren Überblick über die wirtschaftliche Lage.

ROLLIERENDE LIQUIDITÄTSPLANUNG

Sie muss erwartete Ein- und Auszahlungen, Fälligkeiten, Kreditlinien und Finanzierungszusagen über einen geeigneten Zeitraum abbilden. Annahmen müssen aktualisiert werden, sobald sich Aufträge, Zahlungseingänge oder Finanzierung verändern.

WENN KRISEANZEICHEN KONKRET WERDEN: LIQUIDITÄTSSTATUS

Dann reicht eine Prognose allein nicht. Erforderlich ist die stichtagsbezogene Gegenüberstellung der verfügbaren bzw. kurzfristig verfügbaren Mittel und der fälligen Verpflichtungen. Sie beantwortet die Frage, ob heute Zahlungsfähigkeit besteht.

WARUM DIE DOKUMENTATION ENTSCHEIDEND IST

Der Geschäftsführer sollte festhalten, welche Zahlen ihm zu welchem Zeitpunkt vorlagen, welche Zahlungseingänge erwartet wurden, welche Linien tatsächlich verfügbar waren und welche Maßnahmen beschlossen wurden. Genau diese Unterlagen können später zum Beweismittel werden.

NICHT VERWECHSELN

BWA, Jahresabschluss und Auftragsbestand zeigen wirtschaftliche Entwicklung. Sie ersetzen weder eine Liquiditätsplanung noch einen Liquiditätsstatus.

Wann wird aus Liquiditätsdruck Zahlungsunfähigkeit?

§ 17 InsO stellt auf die Fähigkeit ab, fällige Zahlungspflichten zu erfüllen. Die Beurteilung ist zahlenbezogen - nicht gefühlsbezogen.

10 % UND DREI WOCHEN

Nach der BGH-Rechtsprechung spricht eine innerhalb von drei Wochen nicht zu beseitigende Liquiditätslücke von 10 % oder mehr regelmäßig für Zahlungsunfähigkeit. Eine bloße Zahlungsstockung setzt voraus, dass die Lücke kurzfristig vollständig geschlossen werden kann. BGH, 24.05.2005 - IX ZR 123/04

ZAHLUNGSEINSTELLUNG

Nichtzahlung erheblicher fälliger Forderungen, dauerhafte Stundungsbitten, Vollstreckungsdruck sowie Rückstände bei Steuern oder Sozialversicherung können Indizien für Zahlungseinstellung sein. Dann greift die gesetzliche Vermutung des § 17 Abs. 2 Satz 2 InsO.

ÜBERSCHULDUNG

Bei juristischen Personen ist zusätzlich § 19 InsO zu prüfen. Entscheidend ist insbesondere, ob die Fortführung in den nächsten zwölf Monaten überwiegend wahrscheinlich ist. Eine positive Fortführungsprognose braucht eine tragfähige Finanzierungsgrundlage.

DER STICHTAG IST SPÄTER ANGREIFBAR

Ein späterer Insolvenzverwalter kann aus Buchhaltung und Zahlungsströmen rückwirkend einen Liquiditätsstatus aufbauen. Der Geschäftsführer muss deshalb heute so dokumentieren, dass seine damalige Beurteilung später nachvollziehbar bleibt.

Nicht jede Krise verlangt dieselbe Antwort

Welche Lösung sinnvoll ist, hängt von Fortführungsfähigkeit, Finanzierung, Zeit und dem wirtschaftlichen Ziel ab.

OPERATIVE SANIERUNG

Wenn Geschäftsmodell und Finanzierung tragfähig sind: Ergebnis, Kosten, Working Capital, Finanzierung und operative Struktur neu ordnen.

STARUG / EIGENVERWALTUNG

Wenn eine Fortführungsperspektive besteht, aber Gläubiger- oder Finanzierungsstruktur ohne gesetzlichen Rahmen nicht ausreichend geordnet werden kann.

UNTERNEHMENS- ODER BETEILIGUNGSVERKAUF

Wenn Betrieb, Kunden, Mitarbeiter, Marke oder Vermögenswerte in anderer Eigentümer- oder Finanzierungsstruktur mehr Wert besitzen.

GEORDNETE ABWICKLUNG

Wenn Fortführung wirtschaftlich nicht sinnvoll ist, müssen Verträge, Mitarbeiter, Vermögenswerte, Gläubigerpositionen und Kommunikation als eigener Managementprozess abgearbeitet werden.

REGELINSOLVENZ

Wenn Insolvenzreife eingetreten ist und nicht nachhaltig beseitigt werden kann, ist der Insolvenzantrag keine strategische Option unter mehreren, sondern eine gesetzliche Pflicht.

Nach Insolvenzreife ist nicht jede Zahlung automatisch gleich zu behandeln

§ 15b InsO schützt die künftige Insolvenzmasse. Gleichzeitig berücksichtigt das Gesetz Zahlungen im ordnungsgemäßen Geschäftsgang - allerdings nur innerhalb enger Voraussetzungen.

GRUNDSATZ

Nach Eintritt von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung dürfen grundsätzlich keine Zahlungen mehr vorgenommen werden, soweit sie nicht mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters vereinbar sind. Verstöße können eine persönliche Erstattungspflicht auslösen.

BETRIEBSFORTFÜHRUNG KANN ZAHLUNGEN ERFORDERN

§ 15b Abs. 2 InsO nennt Zahlungen im ordnungsgemäßen Geschäftsgang, insbesondere zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs. Während der maßgeblichen Antragsfrist gilt dies nur, solange sorgfältig an der nachhaltigen Beseitigung der Insolvenzreife oder an der Vorbereitung des Insolvenzantrags gearbeitet wird.

ZAHLUNG UND GEGENWERT ZUSAMMEN BETRACHTEN

Für die Haftungsprüfung ist der Vermögensabfluss maßgeblich. Ein unmittelbarer Masseausgleich durch eine verwertbare Gegenleistung kann relevant sein. Arbeits- oder Dienstleistungen sind nach der älteren BGH-Rechtsprechung regelmäßig nicht wie ein verwertbarer Vermögensgegenstand zu behandeln.

PRAXISREGEL

Nach Insolvenzreife muss der Zahlungsverkehr aktiv gesteuert und dokumentiert werden. Zu prüfen ist nicht nur: Was wurde bezahlt? Sondern auch: Warum, in welchem Zeitraum und mit welchem Effekt für die Gläubigersamtheit?

Warum die Summe der Zahlungen allein noch nichts über die tatsächliche Masseschmälerung aussagt

Bei der Prüfung von Zahlungen nach Eintritt der Insolvenzreife genügt es nicht, sämtliche Auszahlungen isoliert zu addieren. Gerade bei projektbezogenen Unternehmen muss untersucht werden, welche späteren Zahlungseingänge durch die Fortführung und die damit verbundenen Ausgaben überhaupt erst ermöglicht wurden.

ZAHLUNGSEINGÄNGE ENTSTEHEN HÄUFIG ERST DURCH FORTFÜHRUNG

Bei projektbezogenen Geschäften werden Forderungen oft nur realisiert, weil weiter produziert, Material beschafft, Subunternehmer bezahlt und Leistungen fertiggestellt werden. Ohne diese Fortführung wären einzelne spätere Zahlungseingänge möglicherweise nicht entstanden.

EINNAHMEN UND AUSGABEN REKONSTRUIEREN

Eine reine Addition sämtlicher Auszahlungen nach einem angenommenen Insolvenztichtag kann wirtschaftliche Zusammenhänge verdecken. Jeder Vorgang ist zeitlich und wirtschaftlich einzuordnen: Zahlung, Zweck, Gegenleistung, Massewirkung und Zusammenhang mit späteren Einnahmen.

BETRIEBSFORTFÜHRUNG IST KEIN FREIBRIEF

Dass eine Ausgabe einen späteren Umsatz ermöglicht hat, beseitigt eine § 15b-Haftung nicht automatisch. Entscheidend sind gesetzliche Voraussetzungen, konkreter Zeitraum, ordnungsgemäßer Geschäftsgang und gegebenenfalls unmittelbarer Masseausgleich.

WAS IN DIE AKTE GEHÖRT

Bankbewegungen, Ausgangs- und Eingangsrechnungen, Projektzuordnung, Material- und Nachunternehmerkosten, Forderungsentstehung, Fertigstellungsgrad und die Frage, welche Einnahme ohne welche Ausgabe nicht entstanden wäre.

Debitorisches Konto: Ein Zahlungseingang kann selbst zur Haftungsfall werden

Der Zahlungsbegriff des § 15b InsO ist wirtschaftlich zu verstehen. Deshalb kann nicht nur eine Überweisung hinaus, sondern auch ein Eingang auf ein debitorisches Konto relevant sein.

WARUM DAS DEBITORISCHE KONTO PROBLEMATISCH IST

Geht eine Kundenforderung auf einem debitorisches Konto ein, reduziert sie die Forderung der Bank. Der Masse geht die Kundenforderung verloren, ohne dass ihr der Betrag als frei verfügbares Guthaben zufließt. Die Rechtsprechung behandelt dies grundsätzlich als masseschmälernd.

KONTOSTAND ALLEIN GENÜGT NICHT

Vor einer Haftungsbewertung muss geklärt werden: War das Konto tatsächlich debitorisch? Bestand nur eine Kreditlinie? Welche Sicherheiten hatte die Bank? Gab es Global- oder Sicherungszessionen? Wurden durch die Verrechnung andere Sicherheiten frei?

WICHTIGE AUSNAHMEBEREICHE

Anders kann die Bewertung insbesondere ausfallen, wenn die eingezogene Forderung bereits wirksam zugunsten der Bank sicherungsabgetreten war oder durch die Verrechnung andere Sicherheiten zugunsten der freien Masse freigeworden sind.

KONSEQUENZ FÜR DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Bei erkannter Insolvenzreife muss unverzüglich geprüft werden, wohin Kunden zahlen. Erforderlichenfalls ist ein neues kreditorisches Konto einzurichten und Schuldner eine geänderte Bankverbindung mitzuteilen.

Wann wird aus einer Unternehmenskrise ein strafrechtliches Risiko?

Nicht jede Unternehmenskrise und nicht jede Fehlentscheidung ist strafbar. Strafrechtlich relevant wird die Situation insbesondere dann, wenn eine bereits entstandene Insolvenzantragspflicht vorsätzlich oder fahrlässig verletzt wird. Daneben können - je nach Sachverhalt - weitere Straftatbestände hinzutreten.

§ 15A ABS. 4 INSO: VERSPÄTETER ODER UNTERLASSENER ANTRAG

Strafbar ist insbesondere die vorsätzliche Verletzung der Insolvenzantragspflicht; § 15a Abs. 5 InsO erfasst auch fahrlässiges Handeln. Entscheidend ist, ob und wann die gesetzliche Antragspflicht tatsächlich entstanden war.

DER STRAFRECHTLICHE STICHTAG MUSS BELASTBAR SEIN

Geht Anklage oder Strafbefehl von einem bestimmten Eintritt der Zahlungsunfähigkeit aus, ist die Grundlage zu prüfen: fällige Verbindlichkeiten, verfügbare Mittel, Stundungen, Kreditlinien und tatsächliche Zahlungseingänge.

WEITERE TYPISCHE RISIKOFELDER

Je nach Sachverhalt können daneben Bankrottdelikte (§§ 283 ff. StGB), Verletzung der Buchführungspflicht (§ 283b StGB) oder Vorenthalten von Arbeitnehmerbeiträgen zur Sozialversicherung (§ 266a StGB) relevant werden.

WICHTIGE TRENNUNG

Ein später behaupteter § 15b-Erstattungsanspruch beweist für sich allein keine Straftat. Umgekehrt beseitigt eine betriebswirtschaftlich nachvollziehbare Fortführung nicht automatisch eine bereits entstandene Antragspflicht. Zivil-, insolvenz- und strafrechtliche Bewertung sind getrennt zu begründen.

Was ändert sich tatsächlich?

Maßgeblich sind Zeitpunkt, tatsächliche Unternehmensleitung, Insolvenzstatus und das jeweils anwendbare Recht.

Deutschland

ANTRAGSPFLICHT

§ 15a InsO: bei Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ohne schuldhaftes Zögern; gesetzliche Höchstfristen.

ZAHLUNGEN

§ 15b InsO begrenzt den Zahlungsverkehr nach Insolvenzreife und kann persönliche Ersatzpflichten auslösen.

FRÜHERKENNUNG

§ 1 StaRUG verpflichtet zur Überwachung bestandsgefährdender Entwicklungen.

RESTRUKTURISIERUNG

StaRUG ermöglicht einen präventiven Restrukturierungsrahmen vor Zahlungsunfähigkeit.

EIGENVERWALTUNG

Ein Insolvenzverfahren kann unter den gesetzlichen Voraussetzungen in Eigenverwaltung geführt werden; die Geschäftsleitung bleibt grundsätzlich im Amt.

STRAFRECHT

Verspätete oder unterlassene Antragstellung ist nach § 15a Abs. 4/5 InsO strafbewehrt.

Niederlande

ANDERE SYSTEMATIK

Kein mit § 15a Abs. 4 InsO identischer Straftatbestand wegen verspäteter Stellung eines Eigeninsolvenzantrags; persönliche Haftung bleibt möglich.

WHOA

Präventiver Restrukturierungsrahmen; ein bestätigter Plan kann auch nicht zustimmende betroffene Gläubiger binden.

COMI

Für die internationale Insolvenzzuständigkeit zählt der Mittelpunkt der hauptsächlichen Interessen.

TATSÄCHLICHE VERLAGERUNG

Registeranschrift oder Satzungssitz allein genügen nicht; die tatsächlichen Verhältnisse müssen die Struktur tragen.

ZEITPUNKT

Eine bereits entstandene deutsche Antragspflicht wird durch eine spätere Verlagerung nicht rückwirkend beseitigt.

DIE ZEITLICHE GRENZE

Gesellschaftsrechtliche Mobilität kann Gestaltung ermöglichen. Sie ist aber kein Instrument, um eine bereits entstandene deutsche Insolvenzantragspflicht nachträglich verschwinden zu lassen.

Einordnung. Optionen. Umsetzung.



Eric Kratzer

Unternehmensberater

BONINVEST BETEILIGUNGEN GMBH

Kurfürstendamm 61 · 10707 Berlin

Repräsentanz Frankfurt am Main

Börsenplatz 1 · 60313 Frankfurt am Main

Berlin 030 75436154

Frankfurt 069 90288722

gmbh-krise.de · boninvest.de

Ich begleite Geschäftsführer und Gesellschafter bei der wirtschaftlichen Einordnung komplexer Unternehmenssituationen, der Strukturierung von Handlungsoptionen und der Koordination der erforderlichen Spezialisten.

BERATUNG UND UMSETZUNG

Gesellschaftsübernahmen und strukturierte Abwicklungen erfolgen bei entsprechender Ausgangslage über die Boninvest Beteiligungen GmbH.

GMBH-KRISE.DE



BONINVEST BEI FOCUS ONLINE



Anzeige · Inhalt: Boninvest Beteiligungen GmbH