



Bilder: Archiv, p

Unternehmenskrisen meistern – Teil 4

# Auf dem Drahtseil

In der Liquiditätskrise geht es darum, schnell zu handeln. Rettungen in letzter Minute sind möglich, gleichen aber einem Drahtseilakt.

**Z**uerst wird der Dispokredit immer öfter und mit laufend höheren Beträgen in Anspruch genommen. Irgendwann geht es weit über den von der Bank geduldeten Überziehungsrahmen hinaus, worauf mahnende Schreiben der Hausbank folgen. Und dann kommt die Zeit, in der die Schecks der Werkstatt platzen, Überweisungen und Daueraufträge nicht mehr ausgeführt werden, weil Kreditlinien überbeansprucht wurden. Die Bank dreht den Geldhahn zu. Gleichzeitig werden die Lieferanten unruhig, schicken Mahnungen, verlangen Verzugszinsen und drohen damit, nur noch gegen Vorkasse zu liefern. Spätestens an

diesem Punkt des Krisenverlaufs muss jedem Werkstattinhaber klar sein, dass er ein Problem hat. Jetzt ist nicht nur das Geld knapp, sondern auch die Zeit zum Handeln. Denn nun befindet sich ein Unternehmen in der Liquiditätskrise – und damit ganz nahe am Abgrund.

## Klare Analyse statt Aktionismus

„In dieser brenzligen Situation kommt es darauf an, dass der Unternehmer einen klaren Kopf behält“, sagt Manfred Schwärzer, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Schwärzer & Partner aus München, die sich unter anderem auf

Turnaround-Projekte für den Mittelstand spezialisiert hat. „Anstatt in Panik oder wilden Aktionismus zu verfallen, muss sich der Werkstattinhaber Klarheit über die Ursache der Liquiditätskrise verschaffen: Handelt es sich um einen vorübergehenden Engpass oder um das bittere Ende einer kontinuierlich schlechten Entwicklung seines Unternehmens?“ Ein vorübergehender finanzieller Engpass kann zum Beispiel durch die Pleite eines großen Firmenkunden entstehen, der offene Werkstattrechnungen in signifikanter Höhe nicht bezahlt hat. Der längere Ausfall des Inhabers wegen Krankheit, falsche Investitionen in Werkstattausstatt-

tung oder zu hohe Privatentnahmen können die Bankkonten ebenfalls schnell ins Minus fahren. „Natürlich können auch diese Ursachen das Aus für ein Unternehmen bedeuten – vor allem, wenn nicht schnell und gezielt gehandelt wird“, weiß Schwärzer. „Aber in diesen Fällen liegt es nicht an Problemen im Kerngeschäft. In der Regel kann der Unternehmer daher der Bank, seinen Lieferanten und anderen Gläubigern zumindest einen Plan vorlegen, wie er sich aus dem Finanzloch befreien wird.“

### Hausgemachte Probleme?

Weitaus problematischer ist die Lage, wenn das Geld ausgeht, weil die Werkstatt über einen längeren Zeitraum hinweg nicht profitabel war und auch kein Ende der Durststrecke in Sicht ist. Im schlimmsten Fall kostet der Betrieb der Werkstatt jeden Tag mehr als über die Umsätze wieder hereinkommt. Mangels Transparenz bei Werkstattabrechnung und Buchhaltung in Kombination mit einem gewissen Desinteresse des Inhabers für alles, was mit Zahlen und Planung zu tun hat, kommt es in der Praxis durchaus vor, dass der schleichende Niedergang des Unternehmens erst dann auffällt, wenn die Geldgeber Alarm schlagen.

„Wichtig ist, dass der Unternehmer den Banken, seinen Lieferanten und anderen Kapitalgebern ein nachvollziehbares Konzept vorlegt, wie es mit dem Unternehmen weiter und vor allem wieder bergauf gehen kann“, betont Manfred Schwärzer. Das falle bei Krisen, die durch externe und meist auch unvorhersehbare Ereignisse entstanden sind, leichter als bei hausgemachten Problemen. Doch auch hier gebe es Lösungen. „In jedem Fall ist es bei einer Liquiditätskrise dringend empfehlenswert, einen Unternehmensberater einzuschalten, der sowohl mit der Branche als auch mit dem Thema Restrukturierung Erfahrungen nachweisen kann. Er erarbeitet gemeinsam mit dem Inhaber das Restrukturierungskonzept, also einen Plan, wie die Werkstatt wieder ordentlich zum Laufen gebracht werden kann. Mindestens genauso wichtig ist allerdings das finanzwirtschaftliche Know-how des Experten und seine Unterstützung dabei, die Gläubiger für Stundungsvereinbarun-

gen, Rückzahlungspläne und vielleicht auch zu einem teilweisen Schuldenerlass zu motivieren. Denn nicht nur der Unternehmer selbst kann für sein Unternehmen Insolvenz anmelden – das können auch ungeduldige Gläubiger, wie Rechtsanwalt Dr. Jan Kreklauf von der Kanzlei Weiss, Walter, Fischer-Zernin aus München, betont (siehe Kasten: Gefährliche Zeiten). Unternehmensberater Schwärzer vergleicht das Agieren eines Unternehmers in der Liquiditätskrise mit einem Drahtseilakt. Einerseits muss er sein Geschäft wieder ans Laufen bringen, andererseits muss er die Banken, seine Lieferanten und nicht zuletzt auch die Mitarbeiter dazu bringen, weiterhin an die Zukunft des Unternehmens zu glauben. Im Fokus eines Restrukturierungskonzepts für ein Unternehmen in der Liquiditätskrise steht die kurzfristige Zahlungsfähigkeit. Es gilt, die Liquidität möglichst schnell wieder herzustellen oder zu verbessern, also dafür zu sorgen, dass wieder Geld aufs Konto kommt. „Um zu retten, was zu retten ist, muss der Unternehmer darauf achten, sich seine Handlungsspielräume zu erhalten“, unterstreicht Schwärzer. „Sobald Insolvenz angemeldet wird, übernimmt ein Insolvenzverwalter



In der Krise geht Liquidität vor Rentabilität, betont Unternehmensberater Manfred Schwärzer

die Leitung des Unternehmens. Der Werkstattinhaber hat dann nichts mehr zu sagen.“ Daher sei es so wichtig, dafür zu sorgen, dass die Werkstatt schnell wieder flüssig wird. Das kann durch den Verkauf von Anlage- und Umlaufver-

mögen geschehen. Zum Anlagevermögen zählen Immobilien und Werkstattausrüstung. Die Variante, Gebäude und Werkstattausrüstung an ein Leasingunternehmen zu verkaufen und sofort wieder zu leasen, ist in diesem Fall empfehlenswert – funktioniert aber nur, wenn die Anlagegüter über einen attraktiven Marktwert verfügen. Experten sprechen hier von „Sale-and-Lease-back-Verfahren“.

### Ein Drahtseilakt

Auch der zügige Verkauf von nicht benötigter Werkstattausrüstung und Gebrauchtwagenbeständen ist eine sinnvolle Maßnahme. „In der Krise geht Liquidität vor Rentabilität“, fasst Schwärzer zusammen. „Lieber unter Wert verkaufen und dafür schnell Geld in der Kasse.“ Ersatzteile und Zubehör sollten ebenfalls so schnell wie möglich „verflüs-

### Runder Tisch

## Hilfe durch Beratung

Kleine und mittelständische Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die wegen einer nicht erwartungsgemäß verlaufenen wirtschaftlichen Entwicklung in Schwierigkeiten geraten sind, obwohl sie gute Marktchancen haben, bekommen Unterstützung. Die KfW-Mittelstandsbank bezahlt die Kosten für einen Unternehmensberater, der eine Schwachstellenanalyse und Vorschläge zur Lösung der Unternehmenskrise unterbreitet. Das weitere Vorgehen wird mit allen Beteiligten – also auch den Gläubigern – an einem „Runden Tisch“ abgestimmt, daher der Name. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Unternehmen nicht bereits einen Insolvenzantrag gestellt hat oder aufgrund seiner schlechten wirtschaftlichen Lage bereits verpflichtet ist, Insolvenz anzumelden. Anlaufstelle für diese „Beratung am Runden Tisch“ ist die regionale Handwerkskammer (HWK).

#### Weitere Informationen:

[www.kfw-mittelstandsbank.de](http://www.kfw-mittelstandsbank.de) -> Beratungsangebot -> Beratungsförderung  
-> Unternehmenssicherung -> Runder Tisch

## Insolvenz: rechtliche Aspekte

## Gefährliche Zeiten

Insolvenzverschleppung, Bankrott, Gläubigerbegünstigung, Betrug inklusive Sozialversicherungs- und Steuerbetrug – meldet ein Unternehmer Insolvenz an, überprüft die Staatsanwaltschaft ganz genau, ob nicht eines dieser Insolvenzdelikte vorliegt. Im schlimmsten Fall hat der ehemalige Unternehmer dann nicht nur mit finanziellen Problemen zu kämpfen, sondern wird dazu noch strafrechtlich verfolgt. Rechtsanwalt Dr. Jan Kreklau von der Kanzlei Weiss, Walter, Fischer-Zernin aus München, beschreibt, worauf ein Unternehmer mit ernsthaften Liquiditätseingüssen achten muss:

- ✓ Wird das Geld knapp, sollte der Werkstattinhaber regelmäßig überprüfen, ob er noch zahlungsfähig ist, also alle seine Verbindlichkeiten rechtzeitig (!) bezahlen kann. Das gilt auch, wenn zum Beispiel eine Rechnung über 100.000 Euro erst in zwei Monaten fällig wird, aber bereits jetzt klar ist, dass der Unternehmer sie nicht begleichen kann. Ein weiterer so genannter Insolvenztatbestand ist die Überschuldung. Überschuldet ist ein Unternehmen, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt. Wird bei Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit nicht binnen drei Wochen Insolvenz angemeldet, macht sich der Inhaber der Insolvenzverschleppung schuldig: Ein Delikt, das strafrechtlich geahndet werden kann.
- ✓ Es lohnt sich ganz und gar nicht, in den letzten Wochen vor dem endgültigen Aus noch schnell Geld aus der Firmenkasse auf Privatkonten auch von nahe stehenden Personen zu überweisen. Der Insolvenzverwalter kann ungerechtfertigte Zahlungen bei vorsätzlicher Handlung sogar einige Jahre rückwirkend wieder anfechten, um damit Gläubiger zu befriedigen.
- ✓ Wenn ein zahlungsunfähiger Unternehmer einen Gläubiger gegenüber anderen Gläubigern bevorzugt, indem er ihm eine Erfüllung oder Sicherung einer Forderung zukommen lässt, auf die der Gläubiger keinen Anspruch hat, liegt eine so genannte Gläubigerbegünstigung vor.
- ✓ Auch Gläubiger können einen Insolvenzantrag stellen. Daher ist es dringend empfehlenswert, nicht den Kopf in den Sand zu stecken und die Krise zu ignorieren, sondern gemeinsam mit Lieferanten und Banken nach einvernehmlichen Lösungen und Wegen aus der Liquiditätskrise zu suchen.
- ✓ Wer seinem geschäftlichen Umfeld vorgaukelt, alles sei in bester Ordnung, obwohl sich das Unternehmen längst in einer ernsthaften Krise befindet, handelt betrügerisch. Besonders gefährlich ist es, wenn der Unternehmer Verträge abschließt und er weiß, dass er seine Zahlungsverpflichtungen nicht mehr einhalten kann. Das können auch Ersatzteilbestellungen sein, die durchgegeben werden, obwohl bereits klar, dass die Werkstatt Teile nicht mehr bezahlen kann.
- ✓ Nach der so genannten Existenzvernichtungshaftung haftet der geschäftsführende Gesellschafter einer GmbH persönlich mit seinem Privatvermögen, wenn er beim Abzug von Vermögen aus dem Unternehmen nicht die gebotene angemessene Rücksicht auf die Erhaltung der Gesellschaft zur Bedienung ihrer Verbindlichkeiten genommen hat und damit deren Insolvenz herbeigeführt hat.
- ✓ Ein Darlehen, das der geschäftsführende Gesellschafter einer GmbH seinem Unternehmen gewährt, gilt bei einer Insolvenz als nachrangiges Darlehen. Aus der Insolvenzmasse werden daher zuerst alle anderen Gläubiger bedient, bevor er sein Geld zurückerhält.

Die Beratung durch einen Rechtsanwalt ist grundsätzlich sinnvoll, sobald ein Unternehmen in eine Krise gerät. Ein erfahrener Anwalt hilft nicht nur, juristische Fallstricke zu vermeiden, sondern kann gemeinsam mit Unternehmens- und Steuerberater als Moderator bei Verhandlungen mit Banken und anderen Gläubigern weiterhelfen.



Rechtsanwalt Dr. Jan Kreklau mahnt gerade in der Krise zu größtmöglicher Zahlungsdisziplin

sigt“ werden. In der Liquiditätskrise muss jeder Ausgabeposten genau unter die Lupe genommen werden. Den größten Hebel bilden die Personalkosten. Auch wenn es schwerfällt müssen daher bei Unterbeschäftigung Mitarbei-

ter gekündigt werden. Ist genügend Arbeit da, kann es eine große Erleichterung sein, wenn die Mitarbeiter auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld verzichten oder gar mit einer Lohnstundung einverstanden sind. Eine kurzfristige Erhöhung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich kann ebenfalls dabei helfen, das Unternehmen wieder flottzubekommen. Dazu ist es allerdings nötig, dass der Werkstattinhaber nach wie vor das Vertrauen seines Teams genießt.

## Außenstände minimieren

Auch Kunden muss natürlich das Gefühl vermittelt werden, dass ihr Auto in der Werkstatt nach wie vor in besten Händen ist. Gleichzeitig muss der Werkstattinhaber dafür sorgen, dass offene Werkstattrechnungen möglichst schnell bezahlt werden. Dabei kann die Einschaltung eines Inkassounternehmens helfen, das offene Rechnungen im Namen der Werkstatt eintreibt. Auch der Verkauf von Forderungen, das so genannte Factoring, sorgt dafür, dass schnell Geld in die Kasse kommt. Allerdings erhält die Werkstatt in beiden Fällen nicht die vollen Beträge, da diese Dienstleistungen nicht kostenlos sind. Außerdem kann sich Factoring negativ auf den Ruf und die Kundenbeziehungen der Werkstatt auswirken. Die elegantere Alternative ist es, die Kunden bereits bei der Fahrzeugübergabe zur Kasse zu bitten und entweder Barzahlung oder Kontoabbuchung per ec-Karte zu vereinbaren – am besten bereits bei der Reparaturannahme.

## Hilfe vom Finanzamt

Eine weitere Möglichkeit, schnell an Geld zu kommen, besteht darin, sich künftige Steuerrückerstattungen vorzeitig vom Finanzamt zu holen oder angesichts der

schlechten Geschäftslage die nächsten Steuervorauszahlungen reduzieren zu lassen. Ein Gespräch mit dem zuständigen Sachbearbeiter kann sich lohnen – denn auch mit dem Finanzamt lässt sich verhandeln. „Allerdings sollte der Inhaber eines klammen Unternehmens strikt darauf achten, die fälligen Steuern sowie sämtliche Beiträge zur Sozialversicherung und Berufsgenossenschaft für sich und seine Mitarbeiter pünktlich zu zahlen“, unterstreicht Schwärzer. „Denn diese Gläubiger fackeln in der Regel nicht lange und treiben die fälligen Gelder umgehend ein – selbst wenn sie das Unternehmen damit in die Insolvenz treiben.“

Gesprächs- und kompromissbereiter zeigen sich mitunter die Lieferanten. „Allerdings kommt es auf die Qualität der Geschäftsbeziehung an. Je größer die Aufträge und je konstruktiver das bisherige Verhalten des Unternehmers, desto leichter fallen die Verhandlungen rund um Zahlungsstreckungen, Stundungen und Ratenzahlungen“, weiß Schwärzer aus Erfahrung. Wichtig ist in dieser Situation,

die Gesprächspartner nicht mit falschen Versprechungen und unrealistischen Plänen hinzuhalten, sondern mit möglichst offenen Karten zu spielen – und die getroffenen Zusagen dann auch einzuhalten. Bei den Krisengesprächen mit Banken spielt das Thema Sicherheiten eine große Rolle. Meist ist eine Ausweitung bestehender Kreditlinien oder eine weitere Duldung hoher Kontoüberziehungen nur gegen zusätzliche Sicherheiten möglich.

### Mit Privatvermögen haften?

„Allerdings sollte sich der geschäftsführende Gesellschafter einer GmbH gut überlegen, ob er Teile seines privaten Vermögens, das bei einer Insolvenz ja grundsätzlich vor dem Zugriff der Gläubiger geschützt ist, aufs Spiel setzen will“, gibt der Unternehmensberater zu bedenken. Das Häuschen der Oma zu verpfänden oder Verwandte und Freunde um Finanzspritzen oder gar Bürgschaften zu bitten ist im Falle eines massiv kriselnden

Unternehmens wirklich nur dann zu empfehlen, wenn die Rettung mit sehr, sehr hoher Wahrscheinlichkeit gelingt. Die Gefahr, dass weitere Personen aus dem persönlichen Umfeld durch eine doch nicht abwendbare Insolvenz wirtschaftlichen Schaden erleiden, ist in dieser Phase äußerst groß. Auch die Aufnahme eines Geschäftspartners, der sich an der Werkstatt beteiligt, kann eine Entspannung der Liquiditätskrise bedeuten – ist allerdings nicht sehr realistisch. Wer beteiligt sich schon an einem Unternehmen, das auf der Kippe steht? Wenn alle Stricke reißen und keine Lösung der Liquiditätskrise in Sicht ist, kann es sinnvoll sein, die Reißleine zu ziehen, bevor noch mehr Geld vernichtet wird. Das muss allerdings nicht zwingend der Gang zum Amtsgericht sein. Es gibt Alternativen zur Insolvenz – mehr dazu im nächsten und letzten Teil der Serie.

*Eva Elisabeth Ernst*

**Unternehmer bei einer Liquiditätskrise sollten Berater für die Restrukturierung hinzuziehen**