



Unternehmenskrisen meistern - Teil 5

# Das dicke Ende

Ist die Sanierung einer Werkstatt gescheitert, muss der Unternehmer einen klaren Kopf bewahren, um mit möglichst wenig Altlasten in ein neues Leben zu starten.

**D**as schlimme Ende der Krise: Irgendwann ist er erreicht, der Punkt, an dem klar wird, dass der Turnaround nicht gelungen und eine Fortführung der Werkstatt nicht mehr möglich ist, ja sogar Tag für Tag Kapital vernichtet. „Um nicht noch mehr Schulden anzuhäufen, ist es wichtig, diesen ‚Point of no return‘ zu erkennen und dann auch wirklich die Konsequenzen zu ziehen“, sagt Manfred Schwärzer, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Schwärzer und Partner aus München. Die naheliegendste Konsequenz ist in

dieser Situation der Gang zum Amtsgericht, um dort Insolvenz anzumelden. Doch es gibt Alternativen. Eine davon ist der Verkauf der Werkstatt.

## Verkauf als letzte Chance

Natürlich dürfte es nicht allzu viele Interessenten für ein nicht mehr oder nicht ausreichend profitables Unternehmen geben. Doch wenn die mangelnden Renditen auf unternehmerische Fehler oder auf zu hohe Zins- und Tilgungsleistungen zurückzuführen sind und das Kernge-

schäft des Unternehmens im Grunde gut läuft oder zumindest ausbaufähig ist, bestehen Chancen auf eine Weiterveräußerung. Eine gute Lage mit hohem Kundenpotenzial – am besten in Kombination mit einem treuen Kreis von Stammkunden – können zur Attraktivität beitragen. Markengebundene Betriebe in ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten sollten spätestens jetzt mit dem Hersteller Kontakt aufnehmen. Vielleicht ist es ja trotz des ungebremsten Trends zur Ausdünnung der Vertriebs- und Service-netze im Interesse des Herstellers, gerade diesen Stützpunkt zu erhalten. Wer Partner in einem Werkstattssystem ist, sollte sich dort nach möglichen Kaufinteressen erkundigen. Für Freie Werkstätten sind die Betriebsbörsen der regionalen Handwerkskammern eine Möglichkeit, potenzielle Käufer zu finden. „Außerdem sollte der Unternehmer auch bei der Konkurrenz nachfragen, ob Interesse besteht“, empfiehlt Schwärzer. „Das ist zwar meistens bitter, aber dennoch in den



allermeisten Fällen besser, als Insolvenz anzumelden.“ Allerdings sei es für den Unternehmer deutlich angenehmer, wenn ein von ihm beauftragter Unternehmensberater den Markt zunächst anonym sondiere. Der Berater kann auch dazu beitragen, Verkaufsverhandlungen zu professionalisieren und zu beschleunigen sowie einen möglichst hohen Preis herauszuhandeln. „In der Praxis stehen jedoch die Chancen, einen Käufer für eine kriselnde freie Werkstatt zu finden, nicht besonders gut“, warnt der Unternehmensberater. „Meist wird in diesem Fall ein sogenannter Asset Deal gemacht: Der Werkstattinhaber verkauft die Werkstattausstattung und seinen Kundenstamm an ein anderes Unternehmen, während seine Werkstatt geschlossen wird.“

### **Schadensbegrenzung**

Doch selbst wenn sich ein Kaufinteressent findet, sollte sich der Werkstattinhaber darüber im Klaren sein, dass seine Verhandlungsposition bei einem Notverkauf nicht die beste ist. Je größer der Zeitdruck, desto geringer die Chancen und der Verkaufspreis – und bei einem überschuldeten oder nahezu insolventen Unternehmen ist der Zeitdruck immens:



Wird bei Überschuldung oder Zahlungsfähigkeit nicht binnen drei Wochen Insolvenz angemeldet, macht sich der Inhaber der Insolvenzverschleppung schuldig (siehe asp 6/2008). Zudem erzielt ein herabgewirtschaftetes Unternehmen nun einmal keine traumhaften Verkaufspreise. „Es geht in dieser Situation vor allem darum, dass der Inhaber mit möglichst wenig Schulden aus dem Schlamm herauskommt“, betont Schwärzer. Besonders bitter ist es, wenn das Unternehmen verkauft ist und dann immer noch Kredite abbezahlt werden müssen. Das kann auch bei einer Kapitalgesellschaft wie der GmbH passieren, wenn nämlich der geschäftsführende Gesellschafter mit seinem Privatvermögen für Kredite haftet. Ein Einzelunternehmer muss ohnehin mit seinem gesamten Vermögen für die Außenstände geradestehen. Reicht sein Geld dafür nicht aus und kann er sich mit den Gläubigern nicht über die Rückzahlung einigen, muss er Privatinsolvenz anmelden (siehe Kasten S. ??). Dann tritt nach einer sechsjährigen Wohlverhaltensphase eine Restschuldbefreiung ein. Für die Gläubiger heißt das, dass sie ihre Kredite dann komplett abschreiben können. Da ist es den meisten lieber, wenn sie einen Teil des Geldes sofort bekommen. Daher ist es beim Verkauf eines maroden Unternehmens durchaus üblich, dass Banken und Lieferanten auf einen Teil ihrer Forderungen verzichten, um dem Käufer einen erfolgreichen Start zu ermöglichen, wie Schwärzer berichtet. Der bisherige Werkstattinhaber sollte also darauf achten, dass der Käufer möglichst alle Schulden des Unternehmens übernimmt, um ihm einen zumindest finanziell unbelasteten Neuanfang zu ermöglichen. „Ist eine derartige Lösung nicht in Sicht, kann es für den Werkstattinhaber im Hinblick auf die Restschuldbefreiung durchaus sinnvoll sein, Insolvenz anzumelden“, weiß Schwärzer. Damit kann er nämlich vermeiden, den Rest seines Lebens die Schulden seiner früheren Werkstatt plus Zins und Zinseszins zurückzubezahlen. „Das muss aber im Einzelfall ganz genau durchgerechnet werden.“ Neben dem Verkauf des Unterneh-

mens ist die so genannte stille Liquidation die zweite Möglichkeit, die Geschäftstätigkeit einer Werkstatt zu beenden. Dabei werden die Vermögenswerte der Werkstatt verkauft, die Schulden bezahlt und dann die Tore für immer geschlossen. „Diese Alternative ist natürlich nur dann möglich, wenn noch ausreichend Vermögen vorhanden ist“, unterstreicht Manfred Schwärzer. „Ist es bereits fünf nach zwölf und der Schuldenberg zu groß, kommt diese Variante nicht mehr in Frage.“ Problematisch ist hier das Thema Mitarbeiter. Denn bei Kündigungen aus betrieblichen Gründen müssen die gesetzlich oder tarifvertraglich vorgesehenen Fristen eingehalten werden. Soll die Werkstatt allerdings möglichst schnell geschlossen werden, weil der Betrieb Tag für Tag Kapital vernichtet, müssen Abfindungen gezahlt werden, die mitunter weitere Löcher in die ohnehin dünne Kapitaldecke reißen.

### Interessen der Gläubiger im Blick

Im Grunde macht natürlich auch ein Insolvenzverwalter nichts anderes als zu versuchen, das Unternehmen oder zumindest Teile davon zu sanieren oder zu verkaufen. Klappt das nicht, wird es liquidiert: Die Vermögenswerte werden versilbert und die Erlöse an die Gläubiger verteilt. Der große Unterschied besteht allerdings darin, dass der Insolvenzverwalter grundsätzlich die Interessen der Gläubiger verfolgt. „Sobald Insolvenz angemeldet wurde, hat der Unternehmer keinerlei Gestaltungsmöglichkeiten mehr“, sagt Manfred Schwärzer. „Das bittere Ende hinauszuschieben verschlechtert die Situation nur noch mehr.“ Besser sei es, sich das Scheitern der Werkstatt einzugestehen, solange noch Handlungsspielräume für den Verkauf oder eine stille Liquidation bestehen. „Und am allerbesten ist es natürlich, Anzeichen für eine Unternehmenskrise frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern, bevor die Situation wirklich dramatisch wird.“

*Eva Elisabeth Ernst*



**Manfred Schwärzer, Unternehmensberater aus München**