



A.B.S. FACTORING AG

RESTRUKTURIERUNG

DEN TURNAROUND ALS CHANCE BEGREIFEN



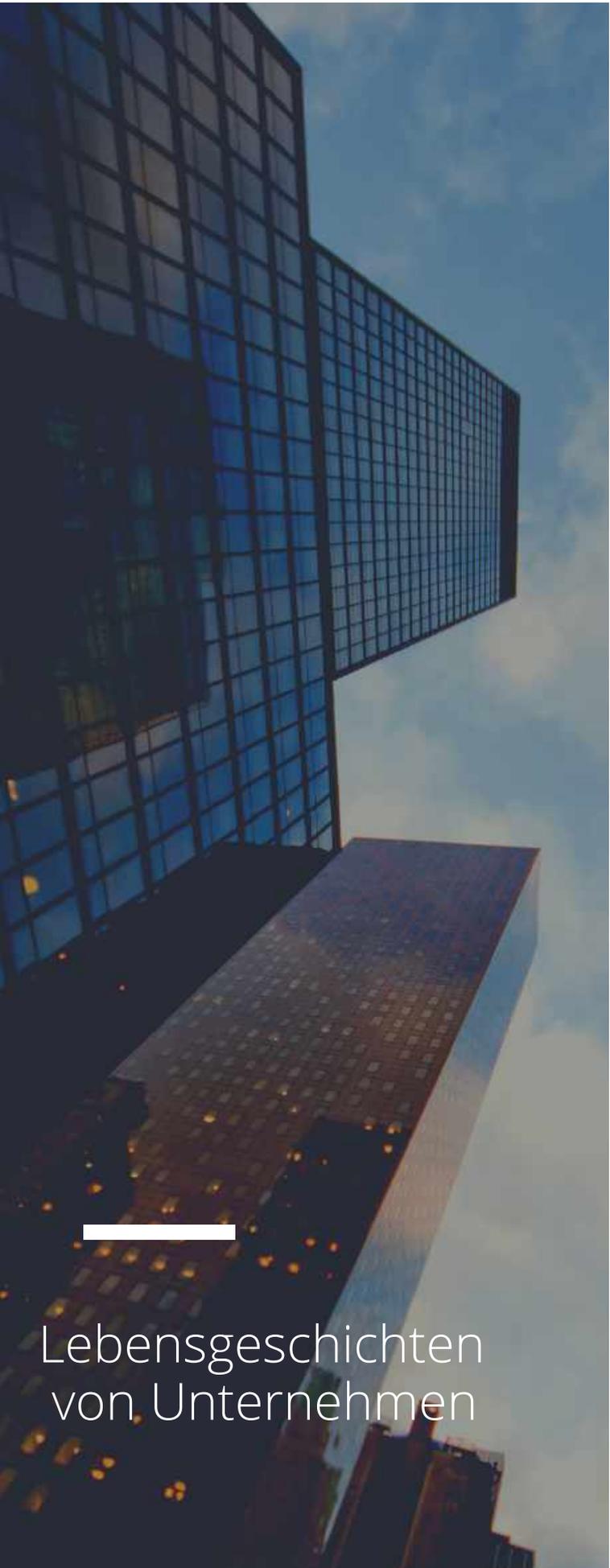
KEIN WACHSTUM OHNE WANDEL

Liebe Leserin, lieber Leser

Manchmal sind Unternehmenskrisen unvermeidbar- das haben die letzten Monate und Wochen weltweit bewiesen. Auch wenn Unternehmerinnen und Unternehmer ihren Betrieb mit vollem Herzblut, 100% iger Leidenschaft und willensstarker Ausdauer führen - nicht immer kann man die äusseren Umstände beeinflussen. In solchen Zeiten hängt die Widerstandskraft eines Unternehmens von zwei Dingen ab: Wie stark es wirtschaftlich ist und welche Fähigkeiten es besitzt, sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Auch wir bei der A.B.S. Factoring AG kennen Krisen: Die Finanzmarktkrise 2008/2009, die Corona-Krise - auch das waren Krisen, die ohne eigenes Zutun plötzlich vor einem standen. Daher kennen wir die Herausforderungen, die es für Unternehmen in Krisensituationen zu bewältigen gilt, aus eigener Erfahrung und wissen, wie man ein Unternehmen erfolgreich manövriert, auch wenn es draussen mal stürmischer ist.

Beste Grüsse aus Pfäffikon

Ihr Marc Meier



Lebensgeschichten
von Unternehmen

Restrukturierung

01

DIE UNTERSCHIEDLICHEN STADIEN EINER KRISE

Um die richtigen Handlungsschritte zu erkennen, muss ich erst wissen, wo ich stehe.

02

UMGANG MIT DER KRISE

"Vogel Strauss" oder "in den Spiegel schauen" - Transparenz hilft und schützt vor Konsequenzen.

03

WANN IST EIN UNTERNEHMEN ZAHLUNGSUNFÄHIG?

Welche rechtlichen Folgen ergeben sich durch welche Rechtsform?

04

AKZEPTANZ DES MISSERFOLGS ALS BASIS FÜR DEN NEUANFANG

Auf die innere Einstellung kommt es an.

05

DEN TURNAROUND ERFOLGREICH MEISTERN

5 Praxisbeispiele zeigen Erfolgsgeschichten von Unternehmen auf, die den Turnaround erfolgreich gemeistert haben.

06

WAS, WENN DER TURNAROUND NICHT GELINGT?

Der Konkursantrag als Neubeginn

WIE KÖNNEN WIR SIE NACH DER KRISE UNTERSTÜTZEN?

Als Familienunternehmen setzen wir auf Werte wie Nachhaltigkeit, Respekt und Vertrauen. Dazu gehören langfristig angelegte Partnerschaften mit Kunden, Mitarbeitern und Banken, aber gleichzeitig auch eine Offenheit für Veränderungen. Wir betrachten unsere Gruppe als lernende Organisation und sind bereit, uns weiterzuentwickeln. Ob es der Schritt in die Internationalisierung war oder die Ausweitung des Geschäftsmodells in neue Branchen, wie z.B. der Einstieg in den Markt des Health Care Factorings: der Mut, Neues auszuprobieren und dabei vielleicht auch mal ein gewisses Risiko einzugehen, wurde langfristig immer belohnt. Transparenz in der Kommunikation kann ein Schlüsselfaktor sein, denn am Ende hat man es immer mit Menschen zu tun. Da ist Vertrauen ganz wesentlich. Dieses Vertrauen, sowie Respekt und Empathie, das bringen wir Ihnen entgegen.

In diesem Whitepaper fassen wir die wichtigsten Themen zum Bereich Restrukturierung für Sie zusammen und geben wichtige Erfahrungen aus unserer täglichen Arbeit mit Turnaroundfällen an Sie in aller Kürze weiter. Wenn wir mit einem Unternehmen in einer Turnaround-Situation zusammenarbeiten, ist uns der enge Kontakt sehr wichtig. Wir treffen keine Entscheidungen am grünen Tisch, sondern verschaffen uns ein umfassendes Bild des Unternehmens, der aktuellen Situation und der Zukunftsaussichten. Dass wir dabei nicht nur auf Basis von Zahlen entscheiden, sondern eine ganzheitliche Bewertung vornehmen, versetzt uns in die Lage, Unternehmen in schwierigen Situationen sogar bis hin zum Konkurs oder aus ihr heraus zu begleiten. Hier ist Verlässlichkeit essentiell und das gewährleisten wir u.a. durch schnelle Entscheidungen und eine professionelle Umsetzung, sowie durch ein tragfähiges Partnernetzwerk.

Nun wünschen wir Ihnen aber viel Spass beim Lesen der Fakten, Rechtsgrundlagen, Praxisbeispiele und zahlreichen Expertentipps rund um das Thema der Restrukturierung. Aber was noch viel wichtiger ist: Vor allem viel Erfolg bei der späteren Umsetzung! Sprechen Sie uns gerne direkt an, wenn wir Sie dabei unterstützen können.



Wachstumsfinanzierung
auf Augenhöhe

AB WANN BEFINDET MAN SICH EIGENTLICH IN EINER KRISE?

Unternehmenskrisen sind Phasen eines Unternehmens, in denen seine Funktionsfähigkeit und Stabilität beeinträchtigt sind und die Gefahr eines Unternehmenszusammenbruchs (Konkurs) droht. Unternehmenskrisen verlaufen in verschiedenen Phasen, wobei sich die Krise von einer potenziellen Krise über eine latente Krise zu einer zunächst beherrschbaren und dann unbeherrschbaren Krise entwickelt.



DIE ABBILDUNG ZEIGT EINEN TYPISCHEN KRISENVERLAUF, DER MIT EINER STRATEGISCHEN KRISE BEGINNT UND IM KONKURS ENDET.

1.1 STRATEGISCHE KRISE

Da die strategische Krise zunächst keine direkten finanziellen Auswirkungen hat, wird sie in den meisten Unternehmen nicht erkannt. Zu ihren Auslösern können unter anderem folgende Punkte zählen:

- Ein Rückgang der Marktanteile
- Eine Ablehnung neuer Vertriebswege
- Fehlende Investitionen in neue Produkte
- Die Vernachlässigung festgelegter Ziele wie Umsatz oder Ertrag
- eine veraltete Unternehmensstrategie, die sich neuen Markt- und Wettbewerbssituationen nicht anpasst.

1.2 ERTRAGS- BZW. ERFOLGSKRISE

In dieser Phase ist die Unternehmenskrise unmittelbar spürbar. Der Unternehmenserfolg leidet zunehmend unter der mittlerweile schlechten Wettbewerbsposition. Bestandskunden gehen vermehrt zur Konkurrenz und die Neukundengewinnung wird immer schwieriger. Eine Ertrags- bzw. Erfolgskrise zeichnet sich unter anderem durch:

- Bilanzverluste
- die Auflösung von Rücklagen
- sinkende Umsätze oder sinkende Eigenkapitalanteile,-
- steigende Fremdkapitalanteile

1.3 LIQUIDITÄTSKRISE

Die ausbleibenden finanziellen Gewinne führen am Ende zur Liquiditätskrise. Der Handlungsspielraum ist in dieser Phase äusserst eingeschränkt. Denn die Nichteinhaltung von Zahlungszielen, Liquiditätsengpässe, Probleme bei der Kapitalbeschaffung oder gar Zwangsvollstreckungsmassnahmen aufgrund von Mahn- und Vollstreckungsbescheiden, bleiben auch Markt und Kunden nicht verborgen. Geschäftspartner und Kunden suchen vermehrt Alternativenanbieter, was zu einer Verstärkung der Unternehmenskrise führt. Die zunehmende Zahlungsunfähigkeit resultiert dann in vielen Fällen in einem Konkurs. Klären Sie bei der Bewältigung einer Krise also bitte zuerst, in welchem Stadium des Lebenszyklus eines Unternehmens Sie sich befinden: In der Phase nach Gründung (fehlende Substanz im Unternehmen), in einer starken Wachstumsphase (zusätzliche Risiken, fehlende Finanzierung) sowie im Zuge der Unternehmensnachfolge (Veränderungsprozesse intern und extern sind vorgegeben) ist ein Unternehmen per se besonders krisengefährdet. Ertrags- und/oder Liquiditätskrisen sind die grössten Herausforderungen. Hier sind Prävention und proaktives Handeln gefragt, denn damit schützen Sie Ihr Unternehmen vor negativen Entwicklungen und sichern seinen Fortbestand. Hierfür werden Entscheidungen gefordert, die auf fundierten betriebswirtschaftlichen Grundlagen beruhen, und der Unternehmensführung eine frühzeitige Wahrnehmung von Krisenursachen ermöglichen. Sind die Krisenursachen bekannt, müssen sie mit einem adäquaten Konzept konsequent implementiert und dessen Durchführung durch ein konsequentes Controlling permanent überwacht werden. Es gilt, das Lebenswerk und das Vermögen des Unternehmens, aber auch die mit dem Unternehmen verbundenen Arbeitsplätze, zu erhalten.

"VOGELSTRAUSS" ODER "IN DEN SPIEGEL SCHAUEN" - TRANSPARENZ HILFT UND SCHÜTZT VOR KONSEQUENZEN

Entscheidend: Ein gutes Stakeholder-Management

Unternehmen sehen sich in der heutigen Zeit zahlreichen Herausforderungen gegenüber. Neben der Digitalisierung sind politische Konflikte, die Bankenkrise sowie die Abwertungsspirale internationaler Währungen exogene Gefahren jedes Unternehmens. Weiter erschweren das Scheitern des Freihandelsabkommens TTIP sowie die auf Stahl und Aluminium verhängten Strafzölle internationale Handelsbeziehungen und schwächen die Exportwirtschaft. Und die Auswirkungen der Corona-Krise sind für alle noch nicht abzuschätzen.

Um ein wackliges Unternehmen wieder auf Spur zu bringen und eine Krise erfolgreich zu beenden, sind alle Beteiligten gefragt. Dies setzt eine frühzeitige Einbindung der wichtigsten Stakeholder voraus. Auftretende Liquiditätsengpässe sollten nicht vertuscht, sondern offen angesprochen werden. Leider haben wir beobachtet, dass dies nicht oft der Fall ist. 52 % der befragten Banken gaben an, dass krisengeplagte Unternehmen Liquiditätsprobleme nicht rechtzeitig adressieren. „Das passt zu unserer Wahrnehmung aus der täglichen Praxis, nach der neue Restrukturierungsfälle oft schon sehr tief in der Liquiditätskrise stecken und nur noch schwer zu managen sind“, bestätigt Georgiy Michailov, Managing Partner bei Struktur Management Partner.

Machen Sie diesen Fehler also nicht und binden Sie wesentliche Stakeholder frühzeitig mit ein, um eine eingetretene Krise zu meistern und den Turnaround zu schaffen.

Ein Geschäftsführer muss daher ganz genau wissen, welche Potenziale und Chancen einerseits sowie Gefahren und Risiken andererseits für sein Unternehmen mit jedem einzelnen Stakeholder verbunden sein könnten. Nur wenn der Geschäftsführer „seine“ Stakeholder kennt und weiss, welche Potenziale und auch Risiken in diesen lauern, kann er in der Krise entsprechend reagieren und auf jeden Einzelnen individuell und effektiv zugehen.



WEN SPRECHE ICH ZUERST AN?

In der Praxis empfiehlt es sich, zunächst die Gesellschafter über die angespannte Situation zu informieren, sofern sie es aufgrund ihrer Einsichtsrechte in die Geschäftsbücher nicht ohnehin schon vermuten konnten oder einen engen Kontakt mit den Geschäftsführern pflegen. Als Ad-hoc-Lösung wird häufig ein Sanierungsbeitrag durch die Gesellschafter geleistet, das Unternehmen mit neuem Kapital ausgestattet oder Rangrücktritte für bereits gewährte Darlehen gewährt.

"VOGELSTRAUSS" ODER "IN DEN SPIEGEL SCHAUEN"- TRANSPARENZ HILFT UND SCHÜTZT VOR KONSEQUENZEN

Schwieriger gestaltet sich meist das Gespräch mit den finanzierenden Banken. An dieser Stelle wollen wir noch einmal betonen, dass je früher man die finanzierenden Banken einbindet und offen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens berichtet, umso eher sind diese bereit, einen Sanierungsbeitrag zu leisten und zu unterstützen. „Aussitzen“ ist hier keine Lösung! Wird das Gespräch erst gesucht, wenn Covenants gerissen, Kreditlinien nicht eingehalten oder gar die Geschäftsbeziehung durch die Bank gekündigt wurde, zeigen sich Banken wenig entgegenkommend.

FAZIT:

Je früher ein Unternehmen offen und ehrlich kommuniziert, desto grösser sind die Chancen auf eine erfolgreiche Bewältigung der Krise. Handeln Sie rechtzeitig!

Oberste Priorität im Turnaround hat die Sicherstellung der Liquidität. Genauso kommt aber auch der konsequenten Umsetzung der identifizierten Sanierungsmassnahmen eine grosse Bedeutung zu. Die frühzeitige Information und Kommunikation mit den Finanzierungsparteien kann entscheidend für den Turnaround sein.



Wenn sich die wirtschaftliche Situation im Unternehmen verschlechtert, sollte frühzeitig im Sinne des Unternehmens, aber vor allem auch im Interesse der Geschäftsführung geprüft werden, ob bereits Konkurstatbestände vorliegen.

In dieser Situation ist es für alle Beteiligten unerlässlich, den eigenen ungeschönten Status zu kennen, um neben dem Selbstschutz auch die Verhandlungen mit den Kreditgebern in die richtige Richtung zu lenken. In der Praxis wird dieser Schritt häufig zu spät unternommen und hat somit Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit, das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zu bringen.

Denn in dieser Phase wird regelmässig Vertrauen bei den Kreditgebern zerstört und damit werden Entscheidungen verzögert und zeitlich kritische Massnahmen zu spät realisiert. Auch hier gilt wieder: Je früher, desto besser! Gerade Banken sind aufgrund der regulatorischen Anforderungen stark eingeschränkt und für eine (weitere) Finanzierung sind hohe Hürden zu nehmen.



Es gehört zu den wesentlichen Pflichten eines Geschäftsführers, die finanzielle Situation des Unternehmens regelmässig zu überprüfen und zu beobachten. Von ihm wird erwartet, dass er sich gegenüber Begehrlichkeiten der Gesellschafter standhaft zeigt, deren Weisungsrecht in der Masseerhaltungs- und Konkursvermeidungspflicht ihre Grenzen findet. Norm gerechtes Verhalten setzt jedoch voraus, dass der Geschäftsführer (und auch dessen Berater) über zentrale Begriffe des Konkursrechts einschliesslich der Haftungsrisiken umfassend Bescheid wissen. Sind Sie gut vorbereitet? Wir klären Sie über die wichtigsten Begriffe auf.

Unternehmen geraten dann in Konkurs, wenn sie ihre Schulden nicht mehr zurückzahlen können, also überschuldet sind. Dies ist dann der Fall, wenn der Wert der Vermögensgegenstände, das heisst die Aktiven, die Summe seiner Schulden nicht mehr decken kann. Das Verfahren kann dabei entweder vom Unternehmen selbst oder von seinen Gläubigern eingeleitet werden. Sollte der Verwaltungsrat gute Gründe anzunehmen haben, dass sich ein Unternehmen in einer derartigen Situation befindet, ist dieser verpflichtet, dies dem Richter mitzuteilen (Art. 725 OR). Auch kann der Konkurs durch einen externen Gläubiger eingeleitet werden.



3.1 FINANZIELLE FOLGEN EINES KONKURSES

Selbstverständlich hat ein Konkurs schwerwiegende Folgen für den Unternehmer, seine Angestellten, die Gläubiger, seine Lieferanten und zuletzt auch für seine Kunden. Doch aus Misserfolgen kann man lernen und mit neuen Ideen wieder durchstarten.

Mit der Eröffnung eines Konkursverfahrens verliert die Geschäftsleitung das Recht, Geschäfte zu machen. Auch darf nicht mehr über alle verfügbaren Aktiven, das heisst, alle Vermögenswerte des Unternehmens wie Bankkonten, Immobilien oder Produktionsmaschinen befunden werden. In der Rechtssprache wird dieses Vermögen auch "Konkursmasse" genannt. Jegliches Vermögen, das dem Schuldner noch vor Schluss des Konkursverfahrens anfällt, gehört ebenfalls zur Konkursmasse. Das zuständige Konkursamt schätzt den Wert der Konkursmasse und kümmert sich um deren Verwertung. Mit dem erzielten Erlös aus der Verwertung der Konkursmasse werden dann die Forderungen der Gläubiger befriedigt.

3.2 DIE BEDEUTUNG DER RECHTSFORM

Die finanziellen Folgen durch einen Konkurs hängen hauptsächlich von der Rechtsform ab, also davon, ob die Unternehmenden persönlich als pfändbare Schuldner angesehen werden oder nicht. Im Falle einer juristischen Person, also zum Beispiel einer Aktiengesellschaft (AG) oder einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), werden die Schulden ausschliesslich dem Unternehmen zugeschrieben. Dies bedeutet, sobald das Unternehmen nicht mehr existiert, existieren auch die Schulden nicht mehr. Am Ende des Konkursverfahrens, nach dem nur noch die Haftung des Verwaltungsrates oder des Managements vor Gericht verhandelt werden kann, werden dann die verbleibenden Schulden gelöscht.

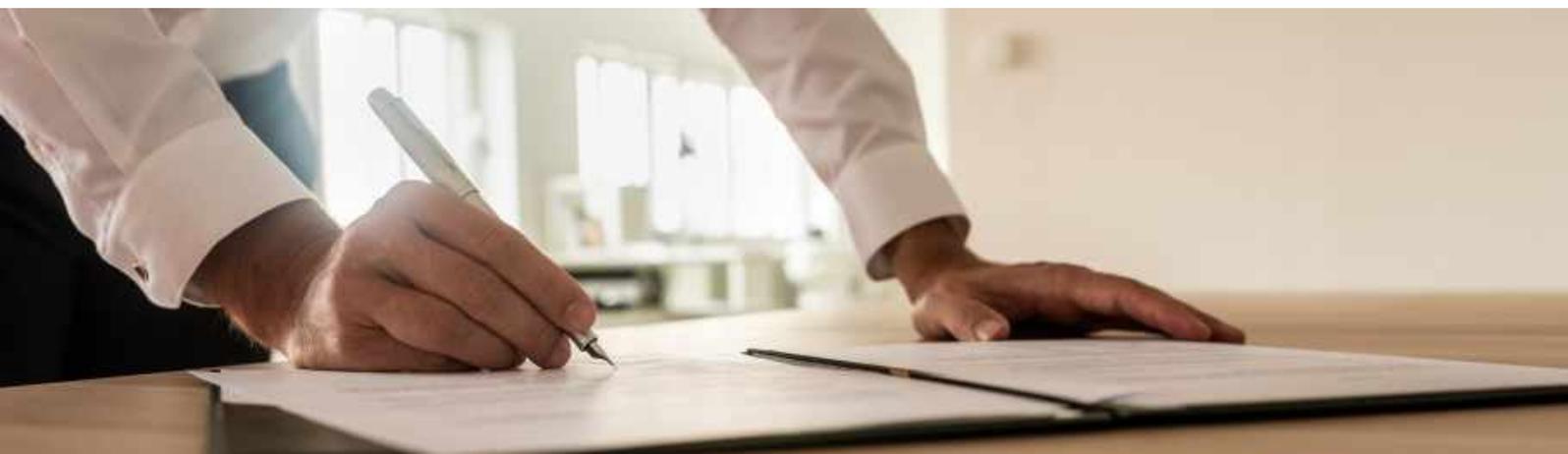


Anders verhält es sich dagegen im Fall einer natürlichen Person. Dies ist zum Beispiel bei einer Einzelfirma der Fall. Hier muss der Inhaber während des Konkursverfahrens und sogar nach dessen Abschluss selbst für die Schulden aufkommen. Das ist ein Aspekt, den viele Firmengründerinnen und -gründer nicht ausreichend bedenken. Im Rahmen des Konkursverfahrens erhalten die Gläubiger einen sogenannten Verlustschein (Art. 265 SchKG), auf dem die ausstehende Summe vermerkt ist. Dieser Verlustschein gibt ihnen das Recht, ihre Forderung durchzusetzen, falls sich die finanzielle Lage der Konkursiten verbessern sollte. Diese können jedoch nur betrieben werden, wenn sie zu neuem Vermögen gelangen. So wird ihnen ermöglicht, eine neue Firma zu gründen.

Unbedingt zu beachten gilt, dass bei einer Einzelfirma das Privatvermögen des Unternehmers im Falle eines Konkurses die pfändbare Masse darstellt. Hierzu gehören sowohl Ersparnisse als auch Immobilien und Wertpapiere. Nicht eingerechnet werden das Vermögen des Ehepartners oder der Ehepartnerin sowie Ersparnisse für die Pensionskasse sowie die dritte Säule A und Lebensversicherungen, die zugunsten von Ehepartnern und Kindern abgeschlossen wurden.

Im Fall einer Kollektivgesellschaft werden die Verpflichtungen der Gesellschaft solidarisch und in Bezug auf alle Vermögenswerte unter den Gesellschaftern aufgeteilt. Ab dem Moment, ab dem die Firma aufgelöst wird oder ein Betreibungsverfahren ohne befriedigendes Ergebnis zum Abschluss gekommen ist, kann ein Gesellschafter persönlich betrieben werden (Art. 568 OR).

Unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens unterliegt jeder Gesetzesverstoss, der während des Konkursverfahrens von einem Mitglied der Geschäftsführung oder des Verwaltungsrates begangen wird, dem Strafrecht und führt dazu, dass sich die betroffene Person persönlich verantworten muss! Dabei kann es sich um Fehlinformationen bezüglich der Aktiven des Unternehmens oder auch um Veruntreuung von Geldern handeln.



3.3 FINANZIELLE FOLGEN FÜR DIE GLÄUBIGER

Der Konkurs bewirkt, dass die Schulden des Konkursiten betreibbar werden, auch wenn sie es zum Zeitpunkt der Konkursanmeldung noch nicht sind. Ab Eröffnung des Konkursverfahrens werden keine Zinsen mehr fällig. Wie im vorherigen Abschnitt bereits erwähnt, fällt es in die Zuständigkeit des Konkursamtes, den Wert des Firmenvermögens abzuschätzen und sich um deren Verwertung zu kümmern. Die dadurch gesammelten Gelder werden für die Rückzahlungen an die Gläubiger verwendet. Nicht selten kommt es in der Praxis allerdings vor, dass diese am Ende des Konkursverfahrens lediglich 0 bis 10% ihrer Forderungen zurückerhalten. Die Gläubiger haben jedoch während des Verfahrens die Möglichkeit, die ihnen zugedachte Summe anzufechten.

Bei einem Konkurs werden nicht alle Gläubiger gleich behandelt. Für die Rückzahlung werden sie je nach Priorität in drei Rangklassen eingeteilt (Art. 219 SchKG):

- **Erste Klasse:** Forderungen von Angestellten gegenüber dem Arbeitgeber, insbesondere Lohnforderungen; Ansprüche der Versicherten aus der Unfallversicherung und der nicht obligatorischen beruflichen Vorsorge (2. Säule); familienrechtliche Unterhaltsansprüche. Pfandgesicherte Forderungen (im Falle einer Hypothek wird das Haus verkauft und der Erlös an die Gläubiger gezahlt).
- **Zweite Klasse:** Forderungen von Personen, deren Vermögen kraft elterlicher Gewalt dem Schuldner anvertraut war; Beitragsforderungen der Alters- und Hinterlassenenversicherung (AHV), der Invalidenversicherung (IV), der Erwerbsersatzversicherung und der Unfallversicherung; Prämien- und Kostenbeteiligungsforderungen der sozialen Krankenversicherung; Beiträge an die Familienausgleichskasse; Steuerforderungen nach dem Mehrwertsteuergesetz.
- **Dritte Klasse:** Alle übrigen Forderungen wie die der Lieferanten, Kunden usw. Die vierte Rangklasse bilden in gewisser Weise die finanziellen Einlagen der Gesellschafter. In den meisten Fällen reichen die Erlöse aus der Verwertung des Unternehmens nicht aus, um eben diesen noch etwas zu erstatten.

Einige Sonderfälle sind allerdings zu beachten, und zwar

- wenn es sich bei der Forderung nicht um Geld handelt: Eine Forderung in Form einer Dienstleistung, einer Arbeit oder einer Sachleistung muss in eine Geldforderung umgewandelt werden. Das Konkursamt hat den Wert der Leistung zum Zeitpunkt des Verfahrens zu bestimmen. In bestimmten Fällen kann es stattdessen vorziehen, die Leistung zu erfüllen.
- wenn sich die Forderung aus der Lieferung einer Sache vor dem Konkurs ergibt: Eine Person oder eine Firma, die beispielsweise im Rahmen eines Kaufvertrags eine Sache geliefert hat, kann die unbezahlte Sache nicht zurückfordern (Art. 212 SchKG).
- wenn ein Schuldner des Konkursiten zugleich sein Gläubiger ist: In den meisten Fällen kann der Schuldner seine Schulden mit seiner Forderung verrechnen. Es wäre nicht angemessen, ihn zur Zahlung seiner gesamten Schulden zu verpflichten, wenn er zugleich das Risiko eingeht, nur einen Bruchteil seiner Forderung zurückzubekommen.

3.4. FOLGEN FÜR DEN RUF DER UNTERNEHMENDEN

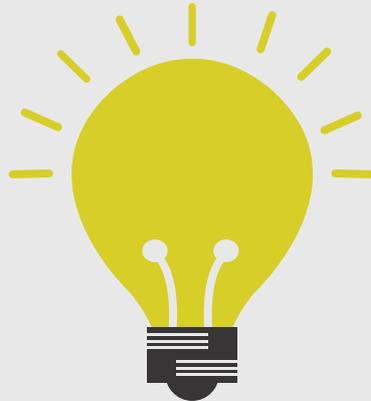
Ein Konkurs bleibt nicht ohne Folgen für das Image einer Unternehmerin oder eines Unternehmers. Die Löschung eines Unternehmens aus dem Handelsregister ist öffentlich sichtbar, und zwar nicht nur während des Verfahrens, sondern auch danach. Eine einfache Internetsuche reicht aus, um den Eintrag zu finden, in der Regel auf den Seiten privater Wirtschaftsauskunfteien wie Moneyhouse.

Was häufig nicht bedacht wird: Im Fall einer AG taucht im Handelsregister der Name des Firmenchefs auf und nicht der der Aktionäre. Den grössten Nachteil hat also der Chef. Bei Einzelunternehmen und GmbH ist es jeweils der Name der Inhaberin oder des Inhabers bzw. der Gesellschafter.

Wirtschaftsauskunfteien wie Creditreform oder Moneyhouse sammeln Informationen über den Konkurs von Personen und geben diese auf Anfrage an Dritte weiter. Dadurch kann es passieren, dass Unternehmende, die mehrmals Konkurs anmelden mussten, keine Kredite mehr bekommen. Weitere mögliche Auswirkungen: Material wird nur gegen Barzahlung geliefert oder der Verfügungsrahmen der Kreditkarten wird verkleinert.

Ein Konkurs muss keinesfalls das Ende einer unternehmerischen Laufbahn bedeuten. Im Gegenteil: Einen Misserfolg akzeptieren zu können, ist eine wichtige unternehmerische Eigenschaft. Unternehmer sollten aus den Fehlern lernen und mit voller Energie bei einer neuen Idee wieder durchzustarten. Vieler Unternehmerinnen und Unternehmer bleiben in der Branche, in der sie zuvor tätig waren, da sie den Markt, die Produkte und die Konkurrenz kennen. Es kommt sogar häufig vor, dass die Konkursiten die Aktiven ihrer Firma selbst aufkaufen und auf dieser Basis neu anfangen. Was jedoch nicht zulässig ist, ist dass ein Unternehmer nach dem Konkurs unter einem anderen Namen dasselbe Geschäft mit denselben Maschinen und demselben Auftragsbuch weiterführt und dabei die Mitarbeitenden nicht weiter beschäftigt (Art. 333 OR).





**"Den Misserfolg akzeptieren
und auf einer besseren
Grundlage
einen Neuanfang wagen."**

Stefan Feinendegen ist
Gründungspartner der
IsoPart GmbH

"Cash is King" – gerade in schwierigen Unternehmensphasen muss die Liquidität sorgfältig geplant und gesteuert werden, sowohl taktisch (rollierende 13-Wochen-Vorschau) als auch im Rahmen der Unternehmensplanung (integrierte Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung auf Monatsbasis mindestens für das laufende und das folgende Geschäftsjahr).

Denn oft wird übersehen, dass mit Wegfall der Fortführungsprognose auch bei noch anhaltender Zahlungsfähigkeit bereits die – konkursrechtliche relevante – Überschuldung eintritt.

Bei zusätzlichem Finanzbedarf oder Refinanzierungsbedarf in Turnaround-situationen ist die Prozessberechenbarkeit bei der Entscheidungsfindung das wichtigste Kriterium bei der Vorauswahl potentieller neuer Finanzierungs-partner.

Die handelnden Organe sollten grossen Wert auf die Sorgfältigkeit bei der Dokumentation legen, da mangelhafte oder „ungeschickte“ Dokumentation die Haftungsrisiken erhöht, ohne die Voraussetzungen für eine Sanierung zu verbessern. Denn Insolvenzverwalter betrachten die Fälle „ex post“ und haben sehr viel Zeit für „Nachbereitung“.

Organe sollten daher gemeinsam mit Ihren Beratern bei der Dokumentation sehr genau darauf achten,

was muss – „Alles, was exkulpiert“,

was kann/soll – „Alles, was Fortschritt dokumentiert“,

was sollte nicht – „Alles, was bei Negativverlauf der Sanierung Haftungstatbestände indiziert“
dokumentiert werden.

Dabei werden Organe in der Insolvenznähe allerdings regelmässig von ihren Beratern „allein gelassen“. Als Gründe können hierbei die Sicherheit des Honoraranspruchs, Haftungsrisiken oder auch das Risiko der Beihilfe zur Insolvenzverschleppung angeführt werden.

FALLBEISPIEL 1: AUTOMOBILZULIEFERER

Das Unternehmen fertigt Kunststoffteile und beliefert überwiegend Tier 1. Tier 1 sind Unternehmen in der Automobilindustrie, die direkt den Fahrzeughersteller beliefern.

Aufgrund von Vollausslastung und weiter ansteigender Nachfrage entschied sich das Unternehmen 2017, die Produktionskapazitäten auszuweiten. Da der deutsche Standort nicht erweitert werden konnte, wurden neue Standorte weltweit geprüft. Aufgrund des hohen Exportanteils nach Mexiko fiel die Wahl auf eben dieses Land. Kaum war der Standort in Betrieb genommen und die Produktion verlagert, musste einer der Hauptabnehmer Konkurs anmelden. Damit haben sich Aufträge verschoben bzw. sind teilweise komplett storniert worden. Die Produktionskapazitäten waren nicht ausgelastet und die Liquidität wurde auch bedingt durch die hohe Finanzierung für den neuen Standort immer knapper.

Dies führte letztendlich dazu, dass auf Druck der Banken von einem Restrukturierungsberater ein IDWS6-Gutachten erstellt wurde. Das Gutachten zeigte einen signifikanten Mehrbedarf an Liquidität auf, um den Turnaround erfolgreich zu bewältigen. Dieser konnte durch die Einführung von Factoring gedeckt werden, denn die Bankpartner waren nicht bereit, weitere Linien zur Verfügung zu stellen. Dabei war zum einen der Liquiditätseffekt durch den Erstkauflauf bedeutend und zum anderen konnten neue Aufträge problemlos abgewickelt werden, da mit Factoring eine umsatzkongruente Finanzierungsform gewählt wurde.





Eva Sartorius ist Mitglied der Geschäftsleitung bei A.B.S. Global Factoring AG.

Wenn es mit der Liquidität mal eng wird...

Nutzen Sie die Erfahrung Dritter – scheuen Sie sich nicht, Berater frühzeitig an Bord zu holen. Ganz im Gegenteil! Umso früher man diesen Schritt geht, umso besser kann die Lösung ausfallen, denn unter Zeitdruck erzielt man meistens nicht die optimale Lösung. Wird die Zeit zur Schliessung der Liquiditätslücke knapp, sollte man sich nicht nur auf die bestehenden Finanzierungspartner konzentrieren, sondern die verbleibende Zeit nutzen, auch Alternativen zu prüfen. Factoring ist ein modernes Finanzierungsinstrument. Die Unternehmerinnen und Unternehmer sollten deshalb auch in der Krise die Haltung haben, geschaffene Unternehmenswerte, und da gehören der Kundenstamm und die daraus resultierenden Forderungen dazu, optimal für die Finanzierung des Unternehmens einzusetzen.

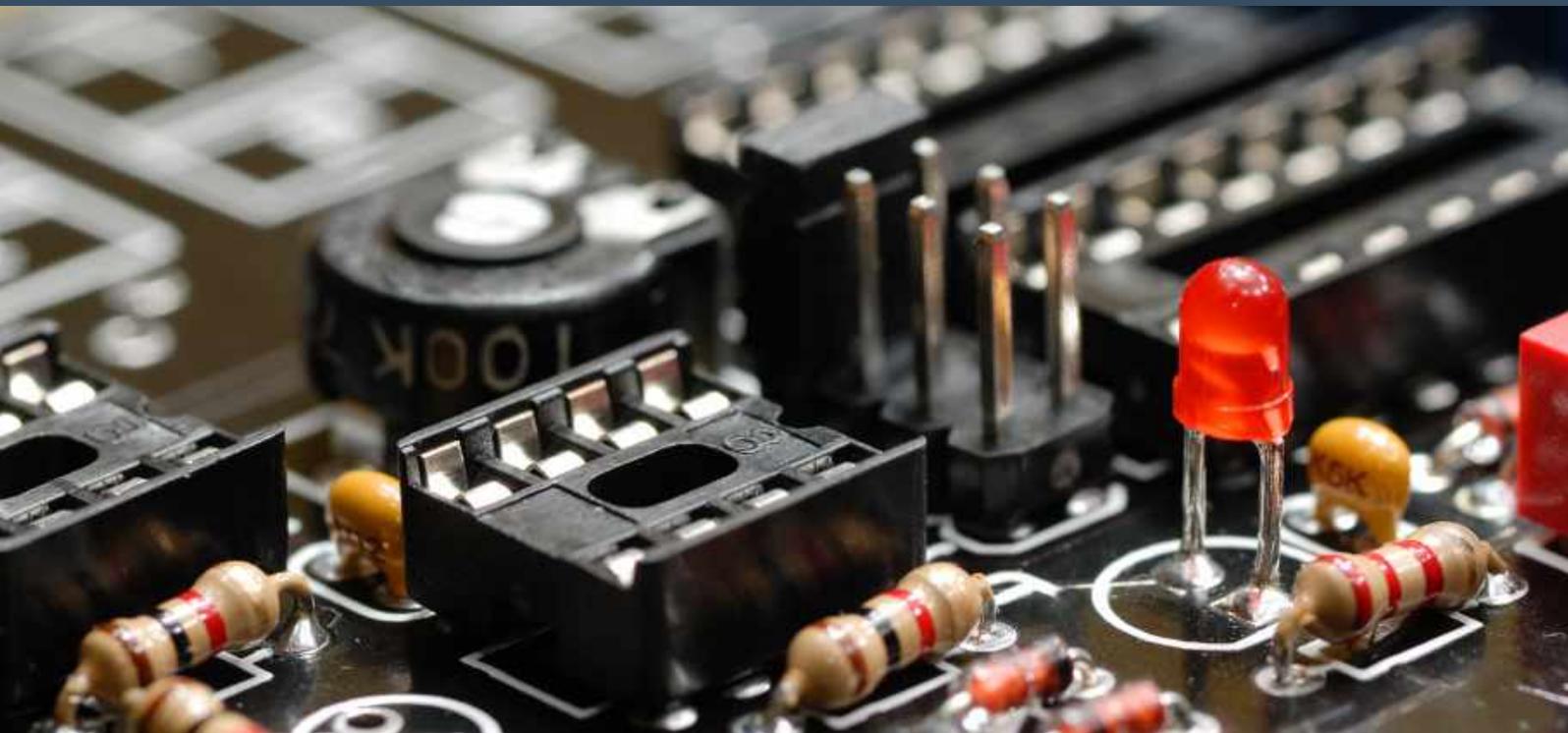
FALLBEISPIEL 2: PERSONALDIENSTLEISTUNGSUNTERNEHMEN

Ein junges Personaldienstleistungsunternehmen wird vom Erfolg nahezu überrollt und investiert in Wachstum – insbesondere neue Standorte und Personal. Problematisch wird es als das Wachstum nicht mehr zweistellig ist und die Fixkosten nicht adäquat angepasst werden können. Die Anzeichen einer Strategiekrise wurden nicht rechtzeitig erkannt und so konnten Ertrags- und auch Liquiditätskrise nicht mehr vermieden werden. Das Unternehmen musste strategisch komplett neu ausgerichtet werden. Geschäftsfelder wurden geschärft, das Produktangebot erweitert und die Prozesse im Unternehmen neu aufgestellt. Standorte wurden geschlossen und die Kosten konnten signifikant gesenkt werden, sodass der Turnaround in greifbare Nähe rückte. Allerdings musste die Zeit bis zur sichtbaren Wirkung der ergriffenen Massnahmen durch zusätzliche Liquidität überbrückt werden. Aufgrund des Geschäftsmodells sowie der wirtschaftlichen Situation (Verlust, negatives Eigenkapital) winkten die Banken ab. Die Gesellschaftermittel reichten nicht aus, um die Lücke zu schliessen. Erst durch den zusätzlichen Baustein des Factorings konnte die Gesamtfinanzierung des Unternehmens gesichert werden. Letztendlich war für den Kunden vor allem die Schnelligkeit entscheidend. „Das ist ein eindeutiger Vorteil des Factorings bei der A.B.S. Wir entscheiden schnell und setzen direkt um. In diesem Fall hatte der Kunde binnen einer Woche die erste Liquidität auf dem Konto. Das schafft kaum ein anderer. Gerade im Turnaround-Szenario sind Schnelligkeit und Verbindlichkeit unerlässlich.“, berichtet Eva Sartorius, Mitglied der Geschäftsleitung bei der A.B.S. Global Factoring.



FALLBEISPIEL 3: HERSTELLER VON ELEKTRONIKTEILEN

Ein Hersteller im Bereich der Unterhaltungselektronik war über viele Jahre erfolgreich, bis weitaus grössere Marktbegleiter über den Preis immer mehr Marktanteile gewinnen konnten und somit die Umsätze und damit einhergehend auch die Rentabilität des Unternehmens nachhaltig zurückgingen. Starke Gesellschafter stellten sicher, dass der Umbau des Unternehmens möglich war: Neuausrichtung des Produktsortiments, klare Positionierung und kontinuierliche Verbesserung des Wareneinkaufs. Das Engagement der Gesellschafter garantierte auch, dass der langjährige Bankpartner an Bord geblieben ist. Nach erfolgreicher Neuausrichtung stand das Unternehmen nun vor der Herausforderung, die wachsende Nachfrage zu finanzieren ohne ein weiteres Commitment seitens der Gesellschafter einzufordern. Das vergangenheitsorientierte Rating der Banken erlaubte noch keine Ausweitung der Kreditlinien. Durch den Einsatz einer Factoringlösung schaffte sich das Unternehmen jedoch ausreichend Liquidität, das zukünftige Wachstum zu finanzieren. Bei der Entscheidung war neben der aktuellen Liquiditätssicherung essenziell, dass der Finanzierungsrahmen das Wachstum nachhaltig deckt und das ganz ohne die Erstellung von Erhöhungsanträgen. Ferner war der Wunsch sich bankenunabhängig aufzustellen und einen langfristig stabilen Partner zu gewinnen. Mit der A.B.S. an der Seite konnten diese Wünsche erfüllt werden.





Marion Rodine ist Fachanwältin für Bank- und Kapitalmarktrecht und Fachanwältin für Handels- und Gesellschaftsrecht



1. DIE URSACHENANALYSE – KRISENSTADIUM ERMITTELN

Unabdingbar ist eine schonungslose Ursachenanalyse – je schneller die Führungsetage die Karten auf den Tisch legt, umso weniger Vertrauen wird zerstört und umso mehr Handlungsmöglichkeiten bestehen. Interne Krisenursachen sind häufig Führungsfehler wie eine zu schnelle Expansion, veraltete Strategien, mangelhafte Anpassung an Marktentwicklungen und vor allem mangelnde interne Kommunikation. Externe Krisenursachen sind Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld, wobei Nachfragerückgänge und Veränderungen im Wettbewerb die grösste Rolle spielen. Wer Krisenursachen beheben will, muss wissen, wo er steht: Strategiekrisis, Erfolgskrisis, Liquiditätskrisis – die Krisenursachen und das Krisenstadium bestimmen die Massnahmen.

2. ÜBERWINDUNG DER LIQUIDITÄTSKRISE DIE PERSPEKTIVE KENNEN - ERARBEITUNG UND UMSETZUNG DES SANIERUNGSKONZEPTES

Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und Massnahmen des Sanierungskonzeptes. Die Sanierungsmassnahmen zielen entsprechend der Dringlichkeit auf die Beseitigung von Konkursgründen (insb. liquiditätswirksame Massnahmen, Eigenkapitalzufuhr etc.), das Erreichen der Gewinnzone durch Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramme und die strategische Neuausrichtung. Innerhalb dieser Massnahmen stehen sämtliche Sanierungsinstrumentarien, leistungs-, finanz- und personalwirtschaftlicher Art zur Verfügung.

3. ÜBERWINDUNG DER LIQUIDITÄTSKRISE

Mobilisierung der intern noch vorhandenen Liquiditätsreserven, Beseitigung der Unterdeckung durch Zuführung neuer liquider Mittel oder Abschluss von Zahlungsmoratorien.

- klassische Liquiditätspotentiale: Optimierte Lagerhaltung, Reduzierung Debitorenlaufzeit, Factoring, Organisation Forderungsmanagement, Sale-and-Lease Back.
- In Gegenüberstellung hierzu verlangt die nachhaltige Überwindung der anderen Krisenstadien weitergehende zeitintensive Massnahmen bei der Umsetzung des Sanierungskonzeptes (Verbesserung Wertschöpfungsprozesse, Neuausrichtung der Leitung, Strategie, Produktentwicklung, etc.).

4. SCHNELLIGKEIT UND KLARHEIT

Schnelligkeit ist das A und O im Turnaround.

Je schneller die Krise erkannt wird, umso schneller können die geeigneten Gegenmassnahmen ergriffen werden. Vertrauenssicherung bei Arbeitnehmern, Kunden und Lieferanten sind wichtige Aufgaben der Verantwortlichen. Der Turnaround als Neustart erfordert eine klare Strukturierung mit neuen Leitlinien und Konzepten.

FALLBEISPIEL 4: HERSTELLER VON BACKWAREN

Manchmal lässt sich ein Konkurs nicht vermeiden und die Fortführung des Unternehmens ist nur möglich, wenn neue Investoren an Bord kommen. So auch in diesem Fall: Bei dem Unternehmen handelt es sich um eine Grossbäckerei, die Filialisten und den Lebensmitteleinzelhandel mit Rohlingen beliefert. Aufgrund fehlender Liquidität war die Zahlungsfähigkeit nicht mehr gegeben und es musste Konkurs angemeldet werden. Man hatte zwar bereits erkannt, dass die Fortführung des Unternehmens und vor allem die Abwicklung eines neuen Grosskunden nur mit einem neuen Gesellschafter erfolgreich umgesetzt werden kann, allerdings zog sich der Investorenprozess in die Länge. Um Zeit zu gewinnen, musste ein Sanierungsplan erstellt werden, der eine Eigenverwaltung ermöglichte. Teil des Planes sollte auch Factoring sein. Die A.B.S. Global Factoring AG stellt im Einzelfall auch vor Eröffnung des Konkursverfahrens eine Factoring-Lösung bereit. So auch in diesem Fall. Dadurch war die Finanzierung des Sanierungskonzeptes gesichert und das Unternehmen hatte ausreichend Zeit, den Investorenprozess erfolgreich abzuschliessen. Gemeinsam mit dem neuen Gesellschafter wurde der Turnaround zeitnah abgeschlossen und das Unternehmen wieder in die Profitabilität zurückgeführt.



FALLBEISPIEL 5: HERSTELLER VON BEKLEIDUNG

Trotz überdurchschnittlicher Eigenkapitalausstattung ist ein Hersteller von Damenoberbekleidung in die Krise geraten. Wesentliche Ursache war die fehlende Transparenz in Bezug auf die Rentabilität einzelner Produktgruppen sowie ein fehlendes Qualitätsmanagement, was zu umfangreichen Retouren führte. Die überdurchschnittlichen Retouren, hohen Warenbestände und Ausfälle von Abnehmern führten bei dem Unternehmen schnell zu einer Ertrags- und Liquiditätskrise. Gleichzeitig wollte sich auch die langjährige Hausbank zurückziehen. Ein Konkurs konnte nur noch abgewendet werden, indem neue Finanziers hinzugenommen werden. Da Banken in dieser Situation nicht zur Verfügung standen, war Factoring die einzige Alternative. Trotz Herausforderungen in der Debitorenstruktur und starken saisonalen Schwankungen ist es gelungen, die Liquiditätslücke zu schliessen und ausreichend Finanzierungsmittel zu generieren, um die im Sanierungskonzept definierten Massnahmen nachhaltig umzusetzen. Die Nachhaltigkeit wird neben einem externen Berater durch einen erfahrenen Interimsmanager unterstützt. Zwischenzeitlich ist das Unternehmen wieder auf Wachstumskurs und diskutiert die Möglichkeit, sein Geschäftsmodell, unter Hinzunahme eines Investors, an neue Herausforderungen des Marktes anzupassen. Dass diese Option heute besteht, ist dem Einsatz der richtigen Partner im Turnaround zu verdanken.





Jörg Conradi ist Geschäftsführer der Conradi Consult GmbH in Würzburg

Aus den Erfahrungen von 15 Jahren Krisenberatung sind die drei nachfolgenden Punkte zentral:

Transparenz, Kommunikation und Umsetzung

Die Transparenz als wesentliches Erfolgsmerkmal wirkt sich in einer sauberen Darstellung der aktuellen Lage, durch nachvollziehbar erarbeitete Sanierungsgutachten und eine punktgenaue Darstellung der Massnahmen-umsetzung aus. Die frühzeitige und offene Kommunikation mit Gesellschaftern, Mitarbeitern, Finanzierungspartnern, Lieferanten und Kunden schafft Vertrauen und sichert die Zukunft des Unternehmens. Mit einer konsequenten und zügigen Massnahmenumsetzung wird die Erreichung des Turnarounds sichergestellt.



DER KONKURSANTRAG ALS NEUBEGINN.

Für viele Unternehmer ist der Konkurs ein Schreckensgespenst, dem man keinesfalls begegnen möchte, verständlich! Dabei geht es auch um die eigene Reputation und die Würdigung des unternehmerischen Handelns. Aber ein Konkursverfahren lässt sich nicht immer vermeiden oder stellt durchaus auch einen Neubeginn dar, um das Unternehmen und vor allem die Arbeitsplätze zu retten.

6.1 WIE LÄUFT NUN DIE EINLEITUNG EINES FIRMENKONKURSES EIGENTLICH AB?

Das bedeutet, wie überführt man ein Unternehmen in einen Konkurs? Zunächst erfolgt das Verfahren über einen Richter und anschliessend über eine enge Zusammenarbeit mit dem zuständigen Konkursamt. Im Wesentlichen werden zwei Arten unterschieden, ein Konkursverfahren einzuleiten: Entweder bewirkt ein Gläubiger die Eröffnung des Verfahrens durch eine Schuldbetreibung oder das Unternehmen selbst meldet Konkurs an, wenn es sich als insolvent betrachten muss. In seltenen Fällen kann der Gläubiger auch ohne vorherige Betreibung den Konkurs verlangen (Art. 190 SchKG).

6.2 VORGEHEN BEI EINER KONKURSANMELDUNG AUF EIGENES BEGEHREN

Wenn ein Unternehmen ernsthaft annehmen muss, dass es überschuldet ist, ist sein Verwaltungsrat dazu gezwungen, eine Zwischenbilanz zu erstellen und diese der Revisionsstelle zur Überprüfung vorzulegen. Ergibt sich daraus, dass die geschuldeten Forderungen nicht mehr zurückgezahlt werden können, ist der Verwaltungsrat verpflichtet, zum Richter des zuständigen Bezirksgerichts zu gehen, um ihn über den Konkurs zu unterrichten und das entsprechende Konkursverfahren einzuleiten (Art. 725 OR).

Einzigste Ausnahme von dieser Regel besteht dann, wenn die Gesellschaftsgläubiger einwilligen, dass ihre Forderungen im Ausmass der Unterdeckung im Rang hinter die Forderungen aller anderen Gesellschaftsgläubiger zurückgestuft werden. In diesem Fall muss der Richter nicht benachrichtigt werden. Der Gang zum Richter im Fall der Überschuldung betrifft sowohl Aktiengesellschaften (AG) und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) als auch Einzelunternehmen.

Auf Antrag des Verwaltungsrates oder eines Gläubigers kann das Gericht den Konkurs aufschieben, falls Aussicht auf Sanierung besteht. Dieser Fall tritt jedoch eher selten ein. Ebenso ist ein sogenanntes Nachlassverfahren möglich, bei dem der Schuldner auch vorschlagen kann, sich mit den Gläubigern zu einigen. Weitere Informationen zum Nachlassverfahren gibt es im untenstehenden Abschnitt "Konkursvermeidung durch gütliche Einigung". Ab dem Moment, ab dem das Gericht den Konkurs verkündet, wird das Verfahren nicht mehr vom Unternehmen selbst abgewickelt, das kein Recht auf die Verwaltung seiner Güter mehr hat, sondern vom zuständigen Konkursamt. Der Konkursit muss für das Konkursamt weiterhin erreichbar sein und unter Androhung von Sanktionen seine gesamten Vermögenswerte angeben und zur Verfügung stellen.

6.3 BETREIBUNGSVERFAHREN

Jeder Gläubiger kann gegen einen Schuldner, der seine Forderung nicht bezahlt hat, ein Betreibungsverfahren einleiten. Ist der Schuldner eine Handel treibende Person oder eine Handelsgesellschaft, kann das Verfahren in einen Konkurs münden, also in eine Verwertung des Vermögens des Konkursiten mit dem Ziel, einen grösstmöglichen Teil seiner Schulden zu decken. Diese Art von Betreuung nennt sich "Betreibung auf Konkurs" als Gegenstück zur "Betreibung auf Pfändung", die bei Privatpersonen Anwendung findet.

Um ein Betreibungsverfahren einzuleiten, muss der Gläubiger zunächst ein Formular für ein Betreibungsbegehren ausfüllen, das bei den Betreibungsämtern erhältlich ist, und dieses beim Amt einreichen. Das Betreibungsamt muss nach Erhalt des Begehrens einen Zahlungsbefehl ausstellen und dem Schuldner übermitteln.

Der Schuldner kann nach Erhalt des Zahlungsbefehls Folgendes tun:

- innert 20 Tagen zahlen
- die Forderung bestreiten
- nicht reagieren

Bestreitet der Schuldner die Forderung nicht, beginnt die zweite Phase der Betreuung: der Konkurs. Das Verfahren beginnt damit, dass die Sache vor den Richter gebracht wird, und läuft genauso ab, wie bei einer Konkursanmeldung auf eigenes Begehren (s. obenstehende Erklärungen).

Bestreitet der Schuldner die Forderung, kann der Gläubiger beim Richter ein juristisches Verfahren (Rechtsöffnungsverfahren) verlangen. Auch dieses kann in einen Konkurs münden.

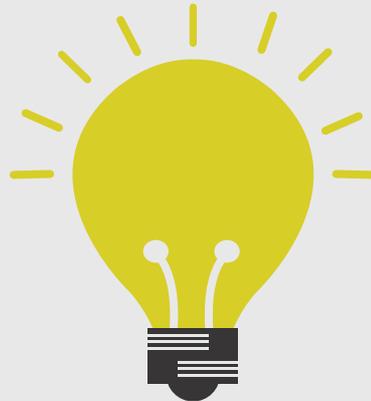
6.4 KONKURSVERMEIDUNG DURCH GÜTLICHE EINIGUNG

Im besten Fall kann man ein Konkursurteil umgehen, indem man sich mit seinen Gläubigern einigt. Wenn die Aussichten mittelfristig vielversprechend sind, können Lieferanten und Kreditgeber darauf hoffen, künftig wieder Geschäfte tätigen zu können. Häufig kommt es zu einem Teilschuldenerlass oder zu einer Stundung der Zahlungen. Zuweilen übernehmen die Gläubiger auch vorhandene Werte und versuchen, sie selbst zu verwerten. In der Rechtssprache wird diese Form der Einigung Nachlassvertrag genannt. Der Nachlass wird im Gesetz über Schuldbetreibung und Konkurs geregelt (Art. 293 bis 318 SchKG).

Der Schuldner und jeder Gläubiger können beim Richter ein Nachlassverfahren beantragen. Der Antragsteller muss sein Gesuch begründen (Bilanz, Betriebsrechnung, Vermögens- und Einkommenslage) und den Entwurf für eine Einigung vorlegen. Der Richter kann dann über die Bewilligung einer sogenannten Nachlassstundung entscheiden. Er ernennt einen Sachwalter, der darauf achtet, dass die Vereinbarungen eingehalten werden. Dieser hält den Richter auf dem Laufenden. Für das Ende der Nachlassstundung wird eine verbindliche Frist gesetzt.

Die Vorbereitung eines Nachlassbegehrens ist komplex und muss gut durchdacht sein. Holen Sie sich dafür unbedingt Unterstützung von einem Anwalt oder einem Treuhänder. Denn wenn das Nachlassbegehren abgelehnt wird oder die ausgehandelten und im Nachlassvertrag vereinbarten Vorgaben scheitern, droht unmittelbar die Konkurseröffnung.





Nadja Raiß ist Rechtsanwältin und
Insolvenzverwalterin

Frühzeitig Hilfe in Anspruch nehmen. Auch juristische Unterstützung ist zwingend notwendig, um die persönliche Haftung zu vermeiden aber auch um Restrukturierungsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen.

- Offene und ehrliche Kommunikation mit allen Stakeholdern.
- Ein (unvermeidbares) Insolvenzverfahren als Chance ansehen und dies auch nutzen.

Herausgeber

A.B.S Factoring AG
Huobstrasse 3
CH-8808 Pfäffikon SZ

Tel:+41 55 556 4000
Mail:info@abs-factoring.ch
www.abs-factoring.ch



LIQUIDITÄT. UNABHÄNGIGKEIT. ZUKUNFT.

