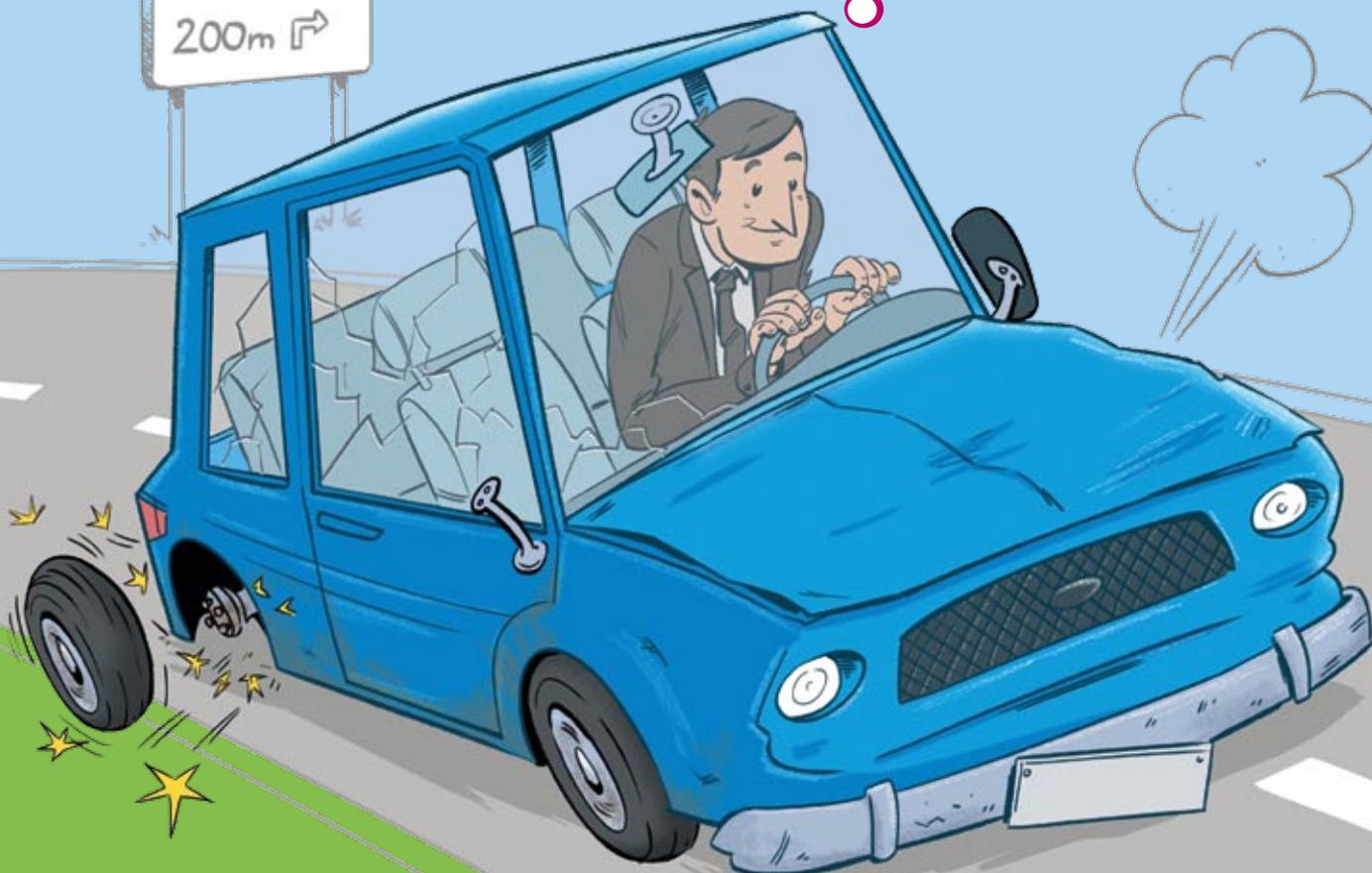


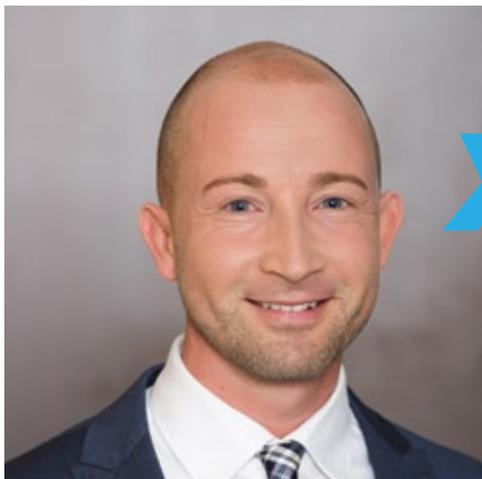
Restart

Das Fachmagazin
für Sanierung im Mittelstand

ES FÄHRT
DOCH!

AUTO-
WERKSTATT
200m ↗





Krisen kündigen sich lange im Vorfeld an – sie sind nicht erst da, wenn Zahlungsrückstände, Mahnbescheide oder eine gekündigte Kreditlinie plagen. Häufig werden sie jedoch so lange ignoriert, bis gar nichts mehr geht.

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Wort „Insolvenz“ nimmt kein Unternehmer gern in den Mund. Wie wäre es stattdessen mit Krise? Die ist nämlich nicht erst da, wenn sich die Geschäftsführer mit Mahnbescheiden und Zahlungsrückständen beim Finanzamt plagen, sondern meist lange vorher – wenn beispielsweise vermehrt Reklamationen eingehen oder die Nachfrage für ein Produkt sinkt und der Umsatz rückläufig ist. Was wir in unserer Beratungspraxis leider immer wieder erleben müssen: Wirklich ernst werden diese Vorboten einer wirtschaftlichen Krise nicht genommen. Stattdessen ignoriert man wie bei einem Auto die ersten kleinen Kratzer, Beulen und Blechschäden, die vermeintlich nur äußeren Schaden angerichtet haben, oder kittet sie nur notdürftig. Hauptsache man sieht es nicht mehr. Was aber, wenn diese Schäden langfristig Einfluss auf die Fahrtüchtigkeit haben? Denn dann lichtet sich mit der Zeit ein Fehler nach dem anderen, bis am Ende die ganz große Panne wartet. Können Sie sich vorstellen, am Steuer eines Autos mit klappernden Rädern zu sitzen? Ein gefährlicher Gedanke! Doch im übertragenen Sinne

tun einige Unternehmer genau das, und zwar solange das Auto noch irgendwie fährt. In der aktuellen Restart-Ausgabe berichten wir darüber, wann und warum man rechtzeitig die Ausfahrt nehmen und die Reparatur lieber mit Unterstützung von Fachleuten vornehmen sollte bevor der ganze Wagen auseinanderbricht. Jetzt aber genug mit den Metaphern! Auf den folgenden Seiten werden Sie sehen, dass es nicht nur die Autoindustrie ist, die sich mit Blick auf aktuelle Marktentwicklungen krisensicher aufstellen muss. Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Es grüßt Sie herzlich

Simon Leopold

Inhaltsverzeichnis

- 2 Editorial**
- 3 Fleischindustrie braucht langen Atem**
[Fortbestand für Betriebe der Fleischindustrie wird zu einer Herkulesaufgabe](#)
- 6 Wer soll das bezahlen?**
[Betriebsfortführung im gerichtlichen Sanierungsverfahren](#)
- 7 Bist du krank?**
[Über die aktuelle Situation in der Krankenhaus- und Pflegebranche](#)
- 10 Mit einem Klick zum Wunschauto**
[Warum sich Autohändler auf massive Änderungen einstellen müssen](#)
- 12 Aus der Praxis: Papier mit Zukunft**
[Firmenslogan wurde Motto der Sanierung](#)
- 14 Wir haben keine Krise!**
[Was „Schönfärberei“ anrichten kann](#)



Fleischindustrie braucht langen Atem

Strukturwandel, Konzentrationsprozesse und neue Deklarationsvorschriften machen einen Fortbestand für Betriebe der Fleischindustrie oft zu einer Herkulesaufgabe. Auch das Unternehmen Meinen Fleisch GmbH & Co. KG aus dem sächsischen Klipphausen in der Nähe von Dresden haderte mit den Umständen und musste im August 2018 Insolvenz anmelden. Dank gemeinsamen Bemühungen des Restrukturierungsteams erwarb die Fleischer-Einkauf AG im Rahmen einer übertragenden Sanierung die wesentlichen Vermögenswerte des Unternehmens. Außerdem gelang die vollumfängliche Geschäftsführung während der Sanierungsphase.

„Als wir im Sommer 2018 die Sanierungsgeschäftsführung übernahmen, war Meinen Fleisch äußerst defizitär“, berichtet Simon Leopold, der zum Interimsmanager berufen worden war. Gemeinsam mit dem Sachwalter Dr. Nils Freudenberg und dem Sanierungsberater Rechtsanwalt Stefan Ettelt stabilisierte er den Betrieb. „Das Unternehmen litt unter einer unbefriedigenden Ertragslage und war in dieser Form nicht mehr wettbewerbsfähig – unter anderem auch aufgrund des starken Preiskampfes in der Branche“, erklärt Simon Leopold.

Gesellschafterstruktur bereitete Schwierigkeiten

Der Mittelständler Meinen Fleisch konnte, dem Branchenumfeld zum Trotz, in den letzten Jahren gute Umsätze erzielen. „Die Auftragslage war erstaunlich gut, das Unternehmen wuchs in den Jahren

vor der Insolvenz“, bestätigt auch Stefan Ettelt. „Die Krise entstand dann innerhalb weniger Monate: Für die wirtschaftliche Schieflage waren mehrere Fehlentscheidungen des vorangegangenen Geschäftsführers verantwortlich“, so der Rechtsanwalt. Der Gründungsgesellschafter und

langjährige Geschäftsführer Kai-Uwe Meinen hatte sich Anfang 2018 aus den operativen Aufgaben zurückgezogen und setzte einen Fremdgeschäftsführer ein. Verschiedene strategische Fehler führten dazu, dass sich die Firma im Sommer in einer äußerst angespannten Liquiditätssi-

Bereits seit Jahren kämpft die Fleischindustrie mit Herausforderungen: 2018 kamen weitere Vorschriften hinzu, die es den Betrieben nicht leichter machen. So zum Beispiel neue Verpackungsordnungen oder die Bestrebungen, Fett, Salz und Zucker in Fertiggerichten zu reduzieren. Laut Statistischem Bundesamt sank die Fleischerzeugung gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Prozent auf insgesamt 8 Mio. Tonnen. Die Schlachtungen der Schweine ging mit 56,6 Mio. Tonnen in 2018 um 3 Prozent im Vergleich zu 2017 zurück. Für 2019 erwarten Experten für den Schweinemarkt bei erneut rückläufigen Lebendimporten einen Rückgang der Schlachtmenge im Vorjahresvergleich um rund eine Million Tiere oder 1,8 Prozent auf 55,71 Mio.

Schweine. Bei weitgehend unveränderten Schlachtgewichten soll die Nettoerzeugung von Schweinefleisch ebenfalls um 1,8 Prozent auf dann 5,26 Mio. Tonnen abnehmen. Das wäre die niedrigste Menge seit 2009. Die Schlachtbetriebe haben dementsprechend immer größere Schwierigkeiten die vorhandenen Schlachtkapazitäten wirklich auszulasten. Zudem steigen die Anforderungen an das Halten der Tiere. Dennoch sind viele Betriebe aufgrund der aufwendigen Genehmigungsprozesse bei der Investition in Stallneubauten oder Erweiterungen zurückhaltend. Nicht jeder Landwirt kann diesem hohen Änderungs- oder Anpassungsdruck standhalten. Die Folge sind Schließungen oder Zusammenlegungen der Betriebe.





Damit hat sich der Rückzug der Betriebe aus der Schweineproduktion verfestigt und scheint unabhängig von kurzfristigen Preisentwicklungen zu sein.

tuation befand. Simon Leopold erklärt, warum anschließend schneller Handlungsbedarf bestand: „Meinen Fleisch verarbeitete Schweinehälften und Rindfleisch, die das Unternehmen von Schlachtereien bezog. Die zerlegten Fleischwaren wurden tiefgefroren oder vakuumverpackt an Einzelhandelskunden und an Großfleischereien geliefert. Daher hatten wir Zeitdruck: Wir wollten unbedingt vermeiden, Kunden zu verprellen oder gar Mitarbeiter zu verlieren.“

Verhandlungsgeschick in speziellem Marktumfeld

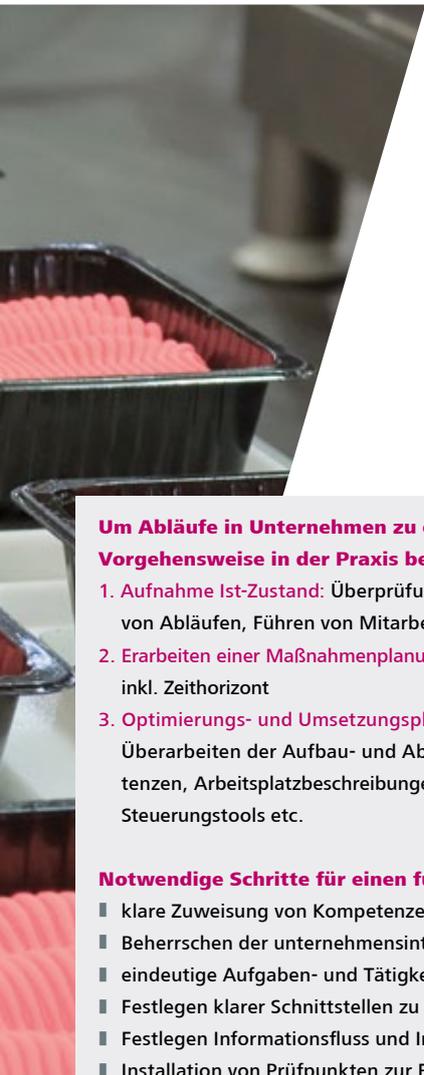
Für das mittelständische Unternehmen mit einer jährlichen Umsatzleistung von rund 20 Millionen Euro nutzten die Sanierungsexperten ein modernes Verfahren in

Eigenverwaltung. „Für uns von immenser Bedeutung war natürlich, den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten zu können. Außerdem musste schnellstmöglich ein geeigneter Investor gefunden werden – gar nicht so leicht in dieser sich im Wandel befindenden Branche“, so Leopold. Während der Restrukturierung lag das Hauptaugenmerk auf der Kostenstruktur. Durch Verhandlungen mit den Lieferanten konnten bessere Voraussetzungen als unter dem ehemaligen Geschäftsführer geschaffen werden. Mit vollem Engagement unterstützten die Mitarbeiter der Meinen Fleisch GmbH diese Phase. Denn eine intensive Kundenbetreuung ist in der Branche enorm wichtig: Kunden, die noch keine Bestellung ausgelöst haben, werden in der Regel einmal pro Woche angerufen, um ihnen vielleicht doch noch das ein oder andere verlockende Angebot zu machen. Im Zuge der Maßnahmen nahm das erfahrene Team außerdem Umstrukturierungen in der Aufbau- und Ablauforganisation vor: Prozesse konnten verschlankt und dadurch natürlich auch Kosten eingespart werden.

Strukturierter Investorenprozess war von Erfolg gekrönt

Parallel zum Geschäftsalltag und den strategischen Optimierungen suchte das Expertenteam kurzfristig nach einem Investor für den insolventen sächsischen

Mittelständler. Gerade in einer derart hart umkämpften Branche ist das äußerst schwierig. „Wir haben wirklich viele Gespräche geführt und nach einem geeigneten Kandidaten gesucht. Unser Ziel war es, die Mitarbeiter halten zu können und für die Kunden in der gesamten Zeit und natürlich auch danach ein verlässlicher Partner zu sein“, berichtet Simon Leopold. Mit der Fleischer-Einkauf Leipzig AG fand das Restrukturierungsteam schließlich einen geeigneten Käufer, der alle Mitarbeiter übernehmen wollte. Der Vorstand Sören Polster erzählt, wie er den Zukauf für die eigene Wachstumsstrategie nutzte: „Gute Fachkräfte sind am Markt begehrt und wir freuen uns, dass unsere Kollegen mit den hinzugewonnenen Mitarbeitern von Meinen Fleisch Unterstützung erhalten. Damit können wir unser Geschäft weiter ausbauen und das Wachstum vorantreiben.“



Um Abläufe in Unternehmen zu optimieren, hat sich die nachfolgende Vorgehensweise in der Praxis bewährt:

1. **Aufnahme Ist-Zustand:** Überprüfung Aufbau- und Ablauforganisation, Beobachtung von Abläufen, Führen von Mitarbeiter-Interviews
2. **Erarbeiten einer Maßnahmenplanung:** Aufzeigen von Stärken, Schwächen und Lösungen inkl. Zeithorizont
3. **Optimierungs- und Umsetzungsphase im Unternehmen:** Einführen von Standards, Überarbeiten der Aufbau- und Ablauforganisation mit Zuständigkeiten und Kompetenzen, Arbeitsplatzbeschreibungen, QM-Handbuch, Einführen von Controlling- bzw. Steuerungstools etc.

Notwendige Schritte für einen funktionierenden Ablauf:

- klare Zuweisung von Kompetenzen
- Beherrschen der unternehmensinternen Software-Lösungen
- eindeutige Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibung für die Stellen
- Festlegen klarer Schnittstellen zu anderen Prozessen
- Festlegen Informationsfluss und Informationsträger (Hol- und Bringschuld)
- Installation von Prüfpunkten zur Erfolgsmessung



Dr. Nils Freudenberg
 Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter
 Tiefenbacher Insolvenzverwaltung
 Telefon +49 351 47782-28
 freudenberg@tiefenbacher.de
 www.tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de



Simon Leopold
 Geschäftsführer
 im Beratungsverbund ABG-Partner
 Telefon +49 351 43755-48
 leopold@abg-partner.de
 www.abg-partner.de



Aus der Praxis:

Wer soll das bezahlen?

Betriebsfortführung im gerichtlichen Sanierungsverfahren

Immer wieder scheitern Sanierungen, weil keine ausreichenden finanziellen Mittel zur Verfügung stehen. Soll ein Unternehmen zum Beispiel in einer Insolvenz in Eigenverwaltung fortgeführt und saniert werden, ist das Insolvenzgeld der Agentur für Arbeit häufig ein wichtiges Werkzeug – hier werden für maximal drei Monate Löhne und Gehälter der Angestellten übernom-

men. Dennoch ist es nicht einfach, die Liquidität für den Geschäftsbetrieb zu sichern, auch über diese Zeit hinaus. Alle üblichen Finanzierungswege in Richtung Bank sind meist abgeschnitten, aufgrund ihrer Auflagen haben diese in solchen Situationen kaum Handlungsspielraum. Es gibt jedoch einige alternative Modelle, die auch in der Insolvenz funktionieren. Dazu gehört die Forderungsfinanzierung Factoring, die für viele Branchen geeignet ist. Für maschinenlastige Betriebe kann zudem Sale & Lease Back ein Ansatz sein, bei dem gebrauchte Maschinen und Anlagen vom Leasinganbieter gekauft werden. Der Kaufpreis stärkt die Liquidität, diese steht ohne Auflagen zur Verfügung. Das Unternehmen leaset die Maschinen direkt im Anschluss zurück, so dass die Produktion ohne Unterbrechungen weiterlaufen kann.

Der Einsatz von Massedarlehen

Häufig kommt im Verfahren zudem ein Massekredit zum Einsatz, hier ist zwischen „echtem“ und „unechtem“ Massekredit zu unterscheiden. Beim „echten“ Massekredit handelt es sich um frische Liquidität, meist in Form eines Barkredites. Die jeweilige

Ausgestaltung variiert unter Berücksichtigung der Verfahrensbesonderheiten, festgehalten werden diese in Form eines Kreditvertrages. In der Regel ist dieses „echte“ Darlehen auf Rückzahlung ausgerichtet. Banken tun sich mit dieser Form etwas schwer, einige Großbanken setzen es aber im Einzelfall um. Der „unechte“ Massekredit ist im Wording zunächst verwirrend – hier geht es darum, den Geschäftsbetrieb am Laufen zu halten. Ziel ist es, eine Vereinbarung mit den Banken, Lieferanten und gegebenenfalls dem Lieferantenpool zu schließen, so dass zum Beispiel besicherte Forderungen wieder als Liquidität zur Verfügung stehen (Globalzession) oder unter Eigentumsvorbehalt gelieferte Waren verarbeitet werden dürfen. Durch den Abschluss können zudem die Erlöse aus den absonderungsberechtigten Sicherheiten beziehungsweise von erweiterten und verlängerten Eigentumsvorbehalten, die vor die Insolvenzantragstellung begründet wurden, wieder genutzt werden. Ein „unechter“ Massekredit ist eine der Voraussetzungen, damit der Geschäftsbetrieb fortgeführt werden kann und demnach eine recht gängige Form im Verfahren.

Ein Tipp für sächsische Unternehmen:

- Programm Krisenbewältigung und Neustart (KUNST)

Was wird gefördert:

- Anteilige Übernahme der Kosten zur Erstellung eines Insolvenzplanes (Krisenbewältigung)
- Anteilige Finanzierung der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes in der Insolvenz (Massedarlehen)
- Anteilige Finanzierung von Neu- bzw. Ersatzinvestitionen und Auftragsfinanzierungen nach Bestätigung des Insolvenzplans (Neustartfinanzierung)

Wer wird gefördert:

- Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) der gewerblichen Wirtschaft sowie Freiberufler

Umsetzung:

- Krisenbewältigung: Zuschuss zu den förderfähigen Kosten für die Insolvenzplanerstellung bis zu 50 %, maximal 10.000 EUR
- Massedarlehen: bis 500.000 EUR
- Neustartdarlehen: bis 1 Mio. EUR, maximal 80 % des Gesamtbedarfs für Neu- und Ersatzinvestitionen sowie Auftragsfinanzierungen
- marktüblicher Festzins für die gesamte Laufzeit
- keine Bearbeitungsgebühr
- direkte Antragstellung bei der SAB

Ronny Schmidt

stv. Gruppenleiter
Restrukturierung und Bürgschaften
Sächsische Aufbaubank – Förderbank (SAB)
Telefon +49 351 49103911
ronny.schmidt@sab.sachsen.de
www.sab.sachsen.de

Bist du krank?

Über die aktuelle Situation in der Krankenhaus- und Pflegebranche



Solange die Auftragsbücher voll sind, geht es einem Unternehmen gut. Überträgt man das auf die Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen, dürften sich diese doch rein theoretisch nicht beschweren. Schließlich ist der hohe Pflege- und Gesundheitsbedarf in Deutschland doch in aller Munde, oder? Falsch gedacht, denn im Gegensatz dazu ist vermehrt von defizitären Kliniken und Pflegeheimen die Rede. Matthias Wiechert ist Unternehmensberater und verfügt über langjährige Erfahrungen im Gesundheitswesen. Er weiß: Gerade in dieser Branche sind es weitaus komplexere Faktoren, die für eine wirtschaftliche Schieflage sorgen können. Im Interview verrät er uns, welche das sind, wie schlimm es wirklich um die Einrichtungen bestellt ist und was für alle Beteiligten zu tun ist.

Herr Wiechert, die Medien berichten schon seit mehreren Jahren von Krankenhäusern und Kliniken in der Krise. Wie schlimm ist es aus Ihrer Sicht?

Wiechert: Geht man nach der aktuellen Studie von Roland Berger, hat sich die wirtschaftliche Lage der Krankenhäuser und Kliniken in der Tat verschlechtert. Allein im Geschäftsjahr 2017 konnten 41 Prozent der befragten Krankenhäuser keinen Überschuss erwirtschaften. Dennoch muss man an der Stelle etwas differenzieren, denn glücklicherweise gibt es auch viele Krankenhäuser, die keine wirtschaftlichen Probleme haben. Das betrifft vor allem jene in privater Trägerschaft, die im Durchschnitt deutlich ertragskräftiger sind als freigemeinnützige oder öffentlich-rechtliche Einrichtungen.

Worauf ist die wirtschaftliche Schieflage der Krankenhäuser zurückzuführen?

Wiechert: Die Probleme liegen hauptsächlich im Spannungsfeld zwischen der Regulierung und dem Wettbewerb. Auf der Einnahmen- und Erlösseite unterliegen die Krankenhäuser weitgehend strengen gesetzlichen Regularien. Hiernach sind für jede Erkrankung und die dafür notwendige Behandlung bestimmte pauschale Beträge festgelegt, die der Klinik erstattet werden – jedoch unabhängig von der Dauer des Patientenaufenthalts. Auf der Kosten- und Ausgabenseite herrschen hingegen die üblichen marktwirtschaftlichen Bedingungen. Dazu zählen die allgemeinen betrieblichen Aufwendungen wie zum Beispiel steigende Energie- und Materialkosten oder Mitarbeiterlöhne. Ein Beispiel: Zwei Patienten werden mit derselben Diagnose im Krankenhaus eingeliefert. Patient A schlägt besser auf die Behandlung an und wird schon nach zwei Tagen wieder entlassen. Patient B hingegen braucht für die Genesung länger

und verlässt das Krankenhaus erst nach vier Tagen. Das Krankenhaus wird in beiden Fällen pauschal nahezu gleich bezahlt, hat aber für Patient B aufgrund der längeren Liegedauer höhere Kosten zum Beispiel für Energie, Medikamente und Personal zu tragen. Es wird dann immer schwieriger, die Balance zu halten, vom Überschuss auf der Habenseite mal ganz zu Schweigen. Erschwerend kommen weitere rechtliche, marktspezifische oder regionale Besonderheiten sowie Herausforderungen hinzu.

Welche sind das?

Wiechert: Allen voran steht der vermehrte Wettbewerb um Fachkräfte im Pflegebereich, an denen es momentan sehr mangelt. Nach offiziellen Angaben der Bundesagentur für Arbeit waren im letzten Jahr 40.000 Pflegestellen unbesetzt. Weiterhin wird von den Krankenhäusern auch der steigende Kosten- und Effizienzdruck zu den zentralen Herausforderungen gezählt. Kein Wunder, wenn man sich das eben beschriebene Beispiel vor Augen führt. Denn wenn man als Klinikbetreiber den Mehraufwand für einen Patienten nicht ausreichend bezahlt bekommt, muss auf der Kostenseite reduziert werden. Zudem ist fraglich, wie

man überhaupt effizient arbeiten soll, wenn die Fachkräfte mehr Aufgaben mit komplexeren Anforderungen zu bewältigen haben. Mögliche Lösungen



können dann in der Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen und Innovationen wie Operationsroboter liegen. Doch dafür sind Investitionen nötig, die häufig aus dem Cash Flow bezahlt werden müssen und somit in der aktuellen Situation kaum finanziert werden können. Denn drastisch reduzierte Fördermittel, unzureichende Einnahmen aus dem laufenden Betrieb und zögerliche Kreditvergaben erschweren das Aufbringen des dafür nötigen Kapitals.

Gibt es Unterschiede zwischen Krankenhäusern, Kliniken und Pflegeeinrichtungen, was die Tragweite dieser Herausforderungen betrifft?

Wiechert: Im Prinzip schon, schließlich ist die Aufgabenstellung von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen unterschiedlich. Das Krankenhaus dient in aller Regel der professionellen und schnellen Erstversorgung bei Akutereignissen, zum Beispiel bei Unfällen. Natürlich gibt es darüber hinaus spezielle Abteilungen, die die Patienten länger, je nach Krankheitsbild teilweise auch dauerhaft therapieren. Dafür müssen mehrere Voraussetzungen erfüllt sein, die fortlaufend sehr viel Geld kosten: Erstens brauchen wir Fachärzte und andere speziell ausgebildete Pflegekräfte und Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Wissen sowie Erfahrung, zweitens muss das Krankenhaus entsprechende hoch entwickelte Apparaturen anschaffen und vorhalten, drittens sind Verfahrensabläufe nötig, die Leitlinien gerecht und systematisiert sind und viertens muss die „Leistung“ so erbracht werden, dass die Würde des Menschen trotz aller haftungsrechtlichen Risiken unangetastet bleibt. Schlussendlich muss in den (Budget-)Verhandlungen mit den Krankenkassen ein gemeinsamer, partnerschaftlicher Weg gefunden werden, der die individuelle Situation der Einrichtung berücksichtigt.

Wie verhält es sich bei einer Pflegeeinrichtung?

Wiechert: Die Aufgabenstellung einer Pflegeeinrichtung ist eine andere. Hier werden Patienten behandelt und betreut, die entweder aufgrund ihres vorher im Krankenhaus diagnostizierten und dort

zeitweise behandelten Krankheitsbildes oder wegen ihres Alters nicht mehr in der Lage sind, selbstständig die alltäglichen Aufgaben zu bewältigen. Diese Patienten oder Pflegeheimbewohner brauchen entsprechend Hilfe, die je nach Schweregrad von Unterstützung beim Essen und Anziehen bis hin zu einer aufwendigen medizinischen Versorgung reicht. Im Zentrum dieser Vielzahl von Anforderungen steht die Pflegekraft. Sie kommt häufig zeitlich, organisatorisch und – da ein Arzt in der Regel nicht vor Ort ist – teilweise auch fachlich an ihre Grenzen. Nicht zu vergessen ist die sehr aufwendige Kommunikation mit den Angehörigen, die häufig die Krankheitsbewältigung nur schwer verkraften.

Befinden sich denn auch die Pflegeheime in einer Krise und wenn ja, warum?

Wiechert: Ausschlaggebend für den wirtschaftlichen Erfolg bei Pflegeheimen sind die sogenannten Pflegesätze. Häufig wurden diese aus Angst, preislich nicht mehr wettbewerbsfähig zu sein, in den vergangenen Jahren unzureichend neu verhandelt. Dann verhält es sich genauso wie bei den Krankenhäusern, denn auch Pflegeheime müssen die steigenden Löhne für ihre Mitarbeiter aufbringen. Womit wir beim nächsten Stichwort wären, denn Pflegeheime sind angehalten, die vorgegebenen Pflegeschlüssel einzuhalten. Und was tun diese, wenn sie kein festangestelltes, examiniertes Pflegepersonal finden? Sie setzen möglicherweise auf Leiharbeiter, die um einiges mehr kosten, wenn es sie dann dort überhaupt gibt – in der ursprünglichen Pflegesatzberechnung allerdings so

Optimierungspotenziale und Maßnahmen zur Verbesserung:

- Installieren eines Controlling-Systems mit klarer Trennung der Kompetenzen (im Hinblick auf medizinisch-ärztlichen und kaufmännischen Bereich/Verwaltungsbereich)
- Kooperation/Zusammenschluss mit anderen Einrichtungen bzw. Einheiten mit dem Ziel einer sinnvollen Arbeitsteilung und Effizienzsteigerung
- Setzen von Leistungsschwerpunkten und Outsourcing anderer/nicht medizinischer Dienstleistungen, soweit sinnvoll
- Digitalisierung von Verwaltungsvorgängen zur Optimierung/Verschlanung der Abläufe
- Investition in neue Geräte/Innovationen zur Steigerung der Effizienz und Personaleinsparung
- Verbesserung des Arbeitgeberimages/Aufbauen einer Arbeitgebermarke: Maßnahmen für die Motivation/das Binden des bestehenden Personals und Anwerben neuer Fachkräfte durch gezieltes Arbeitgebermarketing
- Verhandlung mit Krankenkassen für eine leistungsgerechte Vergütung der medizinischen Leistungen

nicht einkalkuliert wurden. In der kompletten Not werden immense Überstunden gemacht oder die Pflegeschlüssel zum Teil schlicht nicht eingehalten. Der Verzicht auf Pflegekräfte, um zum Beispiel Personalkosten zu sparen, ist jedoch kontraproduktiv: Denn wird nachgewiesen, dass Pflegeheime die Personalschlüssel nicht einhalten, wird es ihnen untersagt, mögliche freierwerdende Betten und Räume nachzubelegen. Und was leere Betten und Zimmer für die Einnahmenseite bedeuten, dürfte jedem klar sein. Ein fehlender Erlös ist am Ende durch nichts zu ersetzen.

Welche Maßnahmen für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation empfehlen Sie?

Wiechert: Natürlich müssen die einzelnen Einrichtungen wirtschaftlich handeln, dazu gehört neben dem medizinischen Sachverstand auch ein entsprechendes betriebswirtschaftliches Know-how. Bei aller sozialer Verantwortung und allen rechtlichen Vorgaben kommen sie nicht um ein sinnvolles wirtschaftliches Controlling herum, was auch eine klare Trennung der Kompetenzen zwischen den einzelnen Abteilungen und vor allem zwischen dem medizi-

Das betrifft die Betriebe an sich, gibt es darüber hinaus weitere Ansatzpunkte und förderliche Rahmenbedingungen?

Wiechert: Die gibt es, angefangen bei den Patienten und Angehörigen. Sie sollten verstehen, dass wir nicht zu jeder Zeit die allerbeste, erfolgreichste, schnellste Leistung gepaart mit möglichst sinkenden Beiträgen auf Bestellung bekommen können. Gerade das reden uns die Politiker fälschlicherweise immer wieder ein und schwärmen von „blühenden Landschaften“. Die Kostenverursacher wie die Einrichtungen, Ärzte, die Pharmaindustrie und Politik müssen gemeinsam und abgestimmt, wirklich aufrichtig miteinander den Einsatz der Ressourcen zielorientiert und nicht individuell egoistisch gewinnmaximierend steuern. Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Erledigung der medizinischen Leistung sollten erleichtert und damit der Aufwand der nicht medizinischen Tätigkeiten reduziert werden, das betrifft beispielsweise die Dokumentations- und Haftungsthemen. Es ist zudem wichtig, dass die betroffenen Berufsbilder im Pflegebereich in der Gesellschaft eine angemessene Anerkennung erfahren, im Hinblick auf Work-Life-Balance attraktiver werden und die Pflegekräfte eine Vergütung erhalten, die der Belastung entspricht.

Wie wird sich die Krankenhaus- und Pflegelandschaft verändern?

Wiechert: In Zukunft werden vor allem die Einrichtungen überleben, die nach Gemeinsamkeiten und Synergien mit möglichst vielen Partnern im Gesundheitssystem suchen. Genau solche Kooperationen mit Partnern ermöglichen eine sinnvolle Arbeitsteilung bei Diagnostik und operativer Versorgung. Doch nicht nur im medizinischen, auch im kaufmännischen Bereich braucht es eine übergreifende Zusammenarbeit, die den Einkauf genauso wie den Personalbereich betrifft. Weiterhin muss gemeinsam mit den Krankenkassen ein Weg der zielgenaueren und damit verursachungsgerechteren Vergütung der einzelnen medizinischen Leistungen gefunden werden. Auch bei den Führungskräften muss sich ein moderneres Führungsverhalten durchsetzen. Sie sollten sich vom Selbstbild „Götter in Weiß“ verabschieden und ihre Mitarbeiter kooperativ führen, motivieren und Verantwortung delegieren.

Gesetzt den Fall, das Worst-Case-Szenario einer Insolvenz tritt ein: Haben die Krankenhäuser, Kliniken und Pflegeeinrichtungen eine reale Chance, diese zu meistern?

Wiechert: Selbstverständlich! Dafür sorgen die neuen und vielversprechenden Instrumente, die uns der Gesetzgeber mit dem ESUG zur Verfügung gestellt hat. So bieten in diesem Rahmen das Insolvenzplan-, Schutzschirm- und Eigenverwaltungsverfahren gute Voraussetzungen, die jeweilige Einrichtung finanz- und leistungswirtschaftlich im Sinne einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit neu aufzustellen. Öfter wird dafür in der Praxis ein sogenannter M&A-Prozess, also eine gezielte Investorensuche, initiiert. Dieser bietet die Chance, durch Eigenfinanzierung benötigte Gelder leichter zur Verfügung zu stellen. Eine Möglichkeit stellt dann beispielsweise die übertragende Sanierung in Form eines Asset Deals dar: Hierbei werden die „gesunden“ und notwendigen Bereiche des Unternehmens an einen Dritten übertragen und durch Know-how sowie finanzielle Mittel unterstützt.

Einflussfaktoren auf die wirtschaftliche Situation von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen:

- Fachkräftemangel und im Gegensatz dazu festgelegte Pflegeschlüssel
- Kosten- und Effizienzdruck
- zunehmende Digitalisierung
- Bedarf an neuen medizinischen Geräten sowie weiteren Innovationen und ein entsprechend erhöhter Investitionsbedarf
- vermehrte Qualitätsorientierung/-wettbewerb
- gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. neues Krankenhausstrukturgesetz, Verschärfung der baulichen Anforderungen an stationäre Pflegeeinrichtungen in den Bundesländern)
- Bezahlung nach verhandelten festgelegten Pflegesätzen und Fallpauschalen
- sinkende Fördermittel und zögerliche Kreditvergabe
- unzureichende Kommunikation und Darstellung der Leistungsbereiche nach außen und innen



Matthias Wiechert

Senior Consultant
 ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
 Telefon +49 351 43755-19
 wiechert@abg-partner.de
 www.abg-partner.de

nisch-pflegerischen und dem kaufmännischen Verwaltungsbereich bedingen muss. Trotz dieser sinnvollen Trennung von Aufgaben darf jedoch die interdisziplinäre Kommunikation aller Bereiche miteinander nicht leiden. Die Leitungsebene sollte hier moderierend unter Beachtung der Unternehmensziele stetig transparent steuern.



Mit einem Klick zum Wunschauto

Warum sich Autohändler auf massive Änderungen einstellen müssen



Auch wenn man mit der Automobilbranche wenig zu tun hat: Quasi täglich ereilen uns News, in denen es um das Zugpferd der deutschen Wirtschaft geht. Diesel-Skandal, Hardware-Nachrüstung, autonomes Fahren – und das sind nur einige Schlagworte aus der Branche. Jeder hat mittlerweile gehört, dass sich dieser Industriezweig in einem brachialen Wandel befindet. Das betrifft die Autohersteller selbst, damit natürlich auch die vielen mittelständischen Zulieferbetriebe, die Autohändler und am Ende die Kunden. Also jeden von uns.

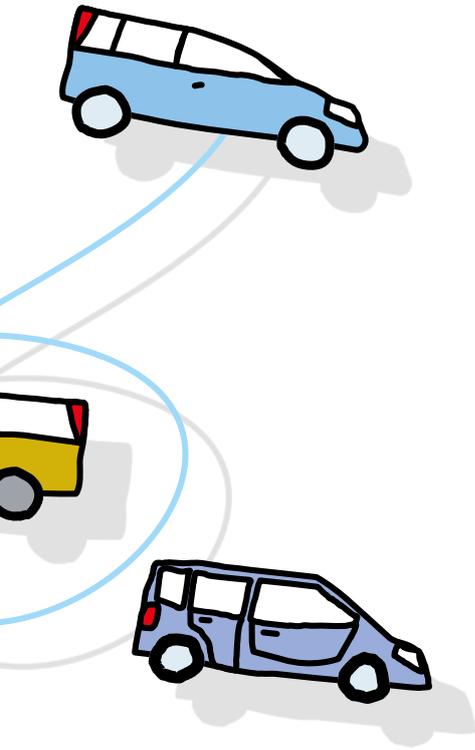
Dabei geht es um ganz zentrale Fragen: Was geschieht mit den Dieselfahrzeugen, die bald nicht mehr in Innenstädten mit hohen Schadstoffwerten in der Luft fahren dürfen? Werden wir in 25 Jahren nur noch mit elektrischen Automobilen auf den Straßen sein? Wann fährt das Auto vollautonom, und brauchen wir dann überhaupt

noch einen Führerschein? Um die Grenzen dieses Beitrags nicht zu sprengen, befassen wir uns hier mit der Situation der häufig mittelständischen Autohändler. Unter ihnen herrscht in der aktuellen Situation große Verunsicherung, denn auch sie gehören zum Handel. Und diesen trifft die Digitalisierung besonders hart. Können die Kun-

den ihr Kfz zukünftig ganz bequem über das Internet bestellen? Ohne auch nur einmal den Kontakt mit einem Fachhändler gehabt zu haben? Und wie sollen dann die ganzen Autohäuser überleben? Dazu kommt die Konsolidierungsphase der Automobilkonzerne: Die Händlernetze werden auf den Prüfstand gestellt.

Volkswagen online – Autohaus als Auslaufmodell?

Ganz konkret wird es derzeit bei Volkswagen: Im Oktober 2018 veröffentlichte der Konzern seine neue Vertriebsstrategie. Ab 2020 kann der Kunde sein Auto online kaufen und bekommt eine eigene ID, um Software zu bestellen und Updates für das Auto durchführen zu können. Noch wird der Fachhandel einbezogen: Der Händler im geografischen Umfeld wird als Partner vorgeschlagen und mit einem entsprechenden Prozentsatz am Kauf beteiligt. Laut VW bleibt der Händler auch in Zukunft einer der wichtigsten Berührungspunkte mit der Marke. Denn eventuell gab es ja bereits vor der Online-Bestellung des Neuwagens eine Beratung durch den ortsansässigen Fachhandel. Das entspräche der Situation von anderen hochpreisigen Produkten, wie zum Beispiel Uhren, Kameras oder Laptops. Auch die Händler dieser Produkte kämpfen oft mit einer zeitintensiven Beratung des Kundens im Geschäft, der dann wiederum online die Uhr für einen Schnäppchenpreis bestellt. Dieser Entwicklung müssen die



Frank Neustadt ist Geschäftsführer von drei Autohäusern in Elsterwerda, Riesa und Oschatz. Auch er vertreibt Automobile der Marke Opel.

Natürlich ist es für uns gerade keine einfache Zeit. Unser Geschäft hängt extrem stark von den Entscheidungen der Automobilkonzerne ab. Die Branche steckt in einem enormen Wandel und ist zugleich stark von politischen Entscheidungen geprägt. Wir als Autohändler sind ja aber auch Unternehmer und brauchen einen gewissen Planungsvorlauf, um unser Geschäft erfolgreich zu führen. Jetzt sind die Fronten erst einmal wieder geklärt, aber es ist und bleibt eine Herausforderung.

Marken mit einer durchdachten Preispolitik und vielleicht auch völlig neuen Ansätzen entgegenwirken.

Opel sortiert aus

Erst im letzten Jahr sahen sich die Autohändler mit dem unsicheren Ausgang der Verhandlungen zwischen den Autobauern und den Handelsvertretungen von Opel konfrontiert. Die Marke hatte allen Händlern die Verträge gekündigt, um das Netzwerk aus Autohäusern weiter zu qualifizieren. Nach langen und intensiven Gesprächen erhielten schließlich nur zwölf der insgesamt 385 Betriebe kein neues Angebot. Dennoch ist die Verhandlungsphase immer eine nervenaufreibende Zeit. Im Dezember 2018 konnten sich die Vertreter der Opel-Händler dann mit der deutschen

Opel-Führung einigen: Den Händlern wird empfohlen, das 98-seitige Regelwerk, dessen Kündigungsfrist auf 24 Monate begrenzt ist, anzunehmen.

Für die Marke unersetzbar machen

Doch was sollen die Händler unternehmen, die zu keinem Verbund gehören oder die mit einem kleineren Autohaus außerhalb einer größeren Stadt bestehen müssen? Stefan Klusmeier, Steuerberater aus Dresden, ist auch im Sanierungs- und Restrukturierungsbereich tätig. Er informiert, welche Schritte nötig sein könnten und warum man auf keinen Fall die Augen vor den Tatsachen verschließen sollte: „Wie alle Unternehmer sind auch die Autohändler meist mit dem Betriebsalltag beschäftigt. Man weiß, dass man eigent-

lich mal über die grundlegende Ausrichtung der Firma nachdenken sollte, doch man arbeitet weiter und schaut weg. Eigentlich ist klar, dass das in eine Sackgasse führt. Autohändler müssen sich neu orientieren und schauen, ob ihr Geschäftsmodell auch in fünf oder zehn Jahren noch funktioniert. Ergibt es Sinn, sich einen Partner zu suchen oder gleich gemeinsam einen Firmenverbund zu gründen? Damit würde man für die Hersteller zu einer akzeptablen Größe wachsen, an der sie in der Kundenbetreuung nicht vorbeikommen. Wichtig ist es, den Blick von außen zuzulassen. Restrukturierungsexperten schauen nach dem Potential des Betriebs und zeigen Wege auf, die der Unternehmer selbst bisher vielleicht gar nicht wahrgenommen hat.“

Mögliche nächste Schritte:

- Entwicklung des Unternehmens unter Sanierungs- und Restrukturierungsaspekten analysieren
- ohne „Scheuklappen“ und mit Blick von außen Strategie für die Zukunft erarbeiten
- mögliche betriebs-, finanz- und leistungswirtschaftliche Restrukturierungsmaßnahmen betrachten

Auf einen Blick:

- Noch immer ist das Netzwerk aus Vertragspartnern für die Automobilindustrie der wichtigste Vertriebskanal.
- Weder das Internet noch durch die Marken selbst betriebene Werksniederlassungen konnten sich bisher als adäquater Kanal etablieren.
- Selbstständige Autohandelsbetriebe garantieren eine möglichst optimale geografische Abdeckung und damit die nötige Nähe zum Kunden.
- Der Service in den Werkstätten der Autohändler machen sie außerdem zu einem langfristigen Partner der Autobesitzer.

Quelle: www.vda.de/de/themen/automobilindustrie-und-maerkte/vertrieb/aktuelle-entwicklungen-in-vertrieb-und-service.html



Ronny Baar
Geschäftsführer
im Beratungsverbund ABG-Partner
Telefon +49 351 43755-46
baar@abg-partner.de
www.abg-partner.de



Stefan Klusmeier
vereidigter Buchprüfer und Steuerberater
Dipl.-Finanzwirt
Telefon +49 351 807050
sk@klusmeier-steuerberatung.de
www.klusmeier-steuerberatung.de

Aus der Praxis:

Papier mit Zukunft

Firmenslogan wurde Motto der Sanierung

Papier aus Gras und Kartons aus Haselnussschalen beweisen, dass sich die Papier- und Verpackungsindustrie im Umbruch befindet. Auch in der Papierfabrik Hainsberg im sächsischen Freital kam man an Trends wie dem steigenden Bewusstsein für Nachhaltigkeit, der Digitalisierung und dem boomenden Onlinehandel nicht vorbei. Die Geschäftsführer Dr. Dietrich Arnhold und Krysztyna Saworska verfügten allerdings schon immer über ein Gespür für den Markt und stellten ihr Unternehmen wettbewerbsfähig auf. Erfolgreich wurde so ein jährlicher Umsatz von rund 30 Millionen Euro erwirtschaftet. Der Insolvenzantrag im April 2017 kam dafür umso überraschender.

Keine Papierfabrik von Vielen

Die Papierfabrik Hainsberg wurde 1838 gegründet und stellt Recyclingpapiere der Marke Lettura unter anderem in den Produktgruppen Druck-, Büro- und Briefumschlagpapiere her. Pro Jahr verkauft der Mittelständler über 40.000 Tonnen in ganz Europa. „Sich immer wieder auf sich ändernde Bedingungen einzustellen und damit Papier mit Zukunft anzubieten, ist einer der Eckpfeiler unserer Firmenphilosophie“, betont Geschäftsführer Dr. Dietrich Arnhold. Allein in den vergangenen 20 Jahren investierte man mehr als 40 Millionen Euro

in die Modernisierung der Produkte und Technologien. Hierunter beispielsweise in den Aufbau einer Deinkinganlage, mit der die Entfernung der Druckfarbe aus Altpapieren möglich ist – und damit auch die Herstellung von Papieren mit fünf verschiedenen Weißgraden. „Neben uns gibt es in Europa nur noch eine Handvoll Fabriken, die diese Technologie für das Herstellen von Recyclingdruckpapieren in Spitzenqualität nutzen.“ Im Zuge des florierenden Onlinehandels baute man sich zusätzlich mit der Entwicklung und Produktion von Spezialverpackungspapieren ein zweites

Standbein auf. Gerade weil die Papierbranche eine der energieintensivsten Industriezweige ist, liegt Dr. Arnhold auch der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen am Herzen. „Das betrifft den kompletten Prozess von der Energieerzeugung mit einem eigenen Heizkraftwerk, die ausschließliche Verwendung von Altpapieren als Faserstoff bis hin zur Abwasseraufbereitung“, so der Geschäftsführer.

Havarie Auslöser für Insolvenzantrag

„In der Rolle als Geschäftsführer haben Dr. Arnhold und Frau Saworska in den vergangenen Jahren einen vorbildlichen Job gemacht“, lobt Dr. Nils Freudenberg von der Kanzlei Tiefenbacher Insolvenzverwaltung, der als Sachwalter vom Gericht bestellt wurde. „Es sind allerdings die unvorhergesehenen Ereignisse, die einen laufenden Betrieb dann doch in eine finanzielle Schiefelage bringen können.“ Im Fall der Papierfabrik Hainsberg war es ein massiver



Deckenschaden im Papiermaschinengebäude, der eine komplette Sanierung nötig machte. Entsprechende Reparaturmaßnahmen mussten während des laufenden Produktionsprozesses mit zeitweiligen Stillständen und zusätzlichen Kosten vorgenommen werden. In Summe entstanden Aufwendungen in Höhe von drei Millionen Euro. „Das war eine unglückliche Fügung, denn wir hatten damals gerade in das neue Kraftwerk sowie ein neues Lager investiert. Eigenkapital für die Reparatur konnten wir daher selbst nur begrenzt aufbringen, sodass mehrere Geschäftspartner nicht vollständig bezahlt werden konnten“, erinnert sich Dr. Arnhold. Der Insolvenzantrag am 12. April 2017 und die Eröffnung des Verfahrens in Eigenverwaltung am

1. Juni waren unvermeidlich. Die Geschäftsleitung sah sich trotz dessen rein psychologisch in einer guten Ausgangslage: „Schließlich war die Insolvenz nicht auf Defizite in unserem operativen Geschäft zurückzuführen, dieses lief reibungslos.“

Nahtloser Fortgang des Geschäftsbetriebs

Allen Beteiligten war es wichtig, dass Dr. Arnhold und Krystyna Saworska an Bord bleiben. Letztere stellte mit ihren Vertriebsaktivitäten sicher, dass der Geschäftsbetrieb im gesamten Zeitraum des Verfahrens ungehindert fortgeführt wurde. „Mit Blick auf den Auftragsvorlauf von mehreren Monaten und dem durchgehenden Drei-Schicht-Betrieb der Maschinen, der nahtlos laufen muss, ist das eine große Meisterleistung“, so der Sachwalter Dr. Freudenberg. Ein weiterer wesentlicher Erfolgsgarant: Die treuen Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter. „Wir sind froh,

so Andreas Elsässer von der Kanzlei Elsässer Restrukturierung. Er steuerte als Sanierungsgeschäftsführer der Papierfabrik Hainsberg das Verfahren und arbeitete den Sanierungsplan aus. Die größte Herausforderung lag dabei in der Absprache mit dem Hauptgläubiger, einer Großbank. Elsässer ergänzt: „Hierfür handelten wir eine langfristige Streckung der Ratenzahlungen sowie die dazu nötigen Konditionen wie Kreditzins und Sicherheiten aus.“ Ein weiteres Problem: Energieintensive Branchen wie die Papierherstellung sind in der Regel von der Besteuerung der Energiekosten befreit, jedoch nicht im Fall einer wirtschaftlichen Schiefelage. Pro Jahr macht das immerhin über eine Million Euro aus. Weiterhin ist öffentlichen Einrichtungen und Institutionen, die bis dato zu den Kunden zählten, untersagt, mit Dienstleistern in der Insolvenz zu arbeiten. Liquiditätsseitig waren das zusätzliche Risikofaktoren, die mithilfe einer möglichst schnellen Lösung einge-

denberg sowie allen weiteren Verfahrens-beteiligten sehr dankbar für ihre großartige Arbeit. Was die Erfüllung des Insolvenzplans angeht, liegen wir gut in der Zeit“, so Dr. Arnhold. „Alle besicherten und unbesicherten Gläubiger wurden bereits 2018 bedient, das Massedarlehen wird noch bis 2020 getilgt.“ Parallel sind Kostensenkungen geplant, die die Geschäftsführer unter anderem mit der Digitalisierung einzelner Arbeitsschritte und dem Aufgeben von langfristig unrentablen Geschäftsfeldern ermöglichen wollen. Hingegen wird das Produktsortiment in der Verpackungssparte erweitert. „Das hatten wir schon 2016 begonnen und auch im Insolvenzverfahren fortgeführt. Mit großem Erfolg, denn wir konnten hierfür neue Kunden gewinnen und liegen derzeit mit dem Verpackungspapier bei rund 30 Prozent unseres Verkaufsvolumens“, ergänzt der Geschäftsführer, der auch den weiteren Ausbau einer effektiven, nachhaltigen Energiegewinnung nicht unangetastet lassen will.



dass wir keinem der 120 Mitarbeiter kündigen mussten. Sie sind aufgrund der Verbundenheit zum Unternehmen hoch motiviert bei der Sache geblieben.“

Operativ gesunder Kern, lediglich finanzwirtschaftliche Baustellen

Hauptfokus innerhalb des Verfahrens war es, sich mit den Gläubigern zu einigen und die Kapitaldienstfähigkeit wiederherzustellen. „Hierfür erstellten wir einen Insolvenzplan, der die folgenden vier Jahre umfasste. Ein Teil der erwirtschafteten Gewinne sollte hierunter für das Bezahlen der siebenstelligen Schuldensumme verwendet werden. Ein derart weitläufiger Zeitraum war dringend nötig, denn nur so konnten wir dem Betrieb finanziell noch Luft zum Atmen las-

dämmt werden mussten. Genau diese wurde am 1. Februar 2018 gefunden, als die Gläubiger bei einer Versammlung am Amtsgericht Dresden den Insolvenzplan einstimmig bestätigten. Dem Restrukturierungsteam ist es dank guter Zusammenarbeit aller Beteiligten gelungen, dass das Unternehmen im Verlauf des Verfahrens operativ weiter in der Gewinnzone blieb und man sich parallel auf die finanzwirtschaftliche Sanierung konzentrieren konnte.

Viele Pläne für die Zukunft

Dr. Dietrich Arnhold und Krystyna Saworska blicken positiv in die Zukunft. Sie haben beide ihre Anteile am Unternehmen behalten und sind bis heute als Geschäftsführer tätig. „Wir sind Andreas Elsässer, Dr. Freu-

Vorteil der Eigenverwaltung: Selbst an Bord bleiben

Das sind noch reichlich Themen für einen immerhin schon 70-jährigen Unternehmer. Dr. Arnhold will allerdings auch die kommenden Jahre gemeinsam mit seiner Kollegin die Papierfabrik Hainsberg leiten. „Schließlich ist doch noch genug Zeit, bis ich 100 bin“, so der Geschäftsführer mit einem Schmunzeln, wohl aber schon die Nachfolge im Hinterkopf. Was wir daraus lernen: Ein engagiertes, gewilltes Management gehört zu den wesentlichen Faktoren eines erfolgreichen Neustarts – erneut ein Beweis für die Chancen eines Sanierungsverfahrens in Eigenverwaltung.



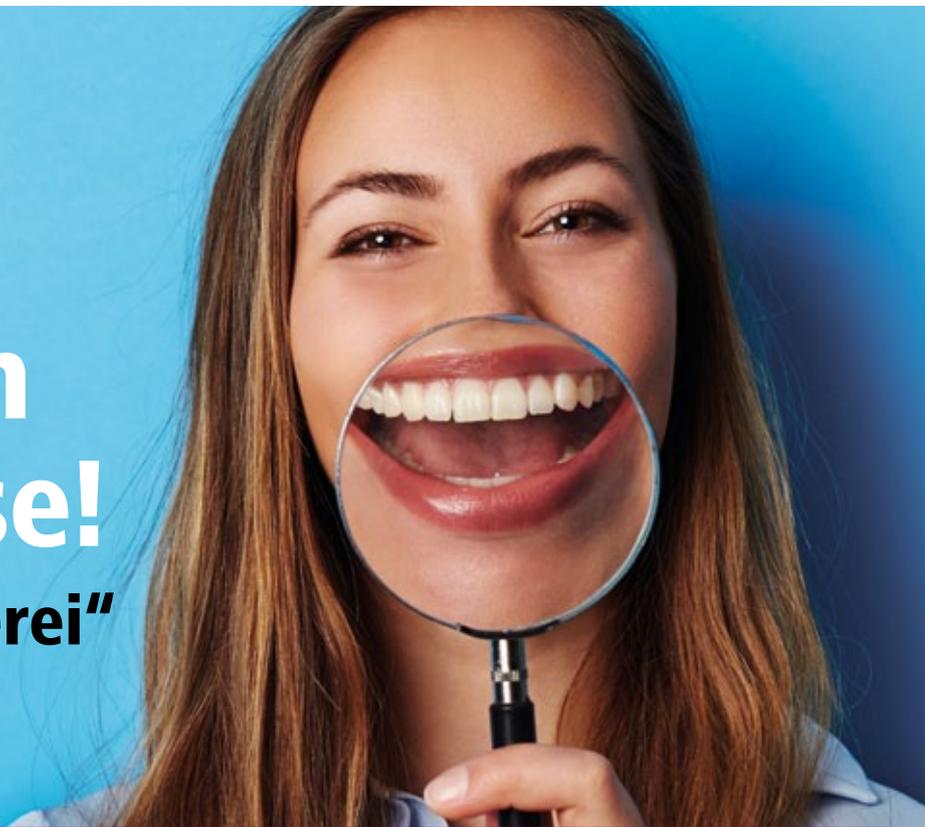
Dr. Nils Freudenberg
Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung
Telefon +49 351 47782-28
freudenberg@tiefenbacher.de
www.tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de



Andreas Elsässer
Rechtsanwalt, Geschäftsführer
Elsässer Restrukturierung GmbH
Telefon +49 89 3564 7530-1
elsaesser@elsaesser-restrukturierung.de
www.elsaesser-restrukturierung.de

Wir haben keine Krise!

Was „Schönfärberei“ anrichten kann



„Mein Geschäft läuft seit vielen Jahren ohne Probleme.“ Würde vom Management eines mittelständischen Unternehmens diese Aussage kommen, wären Zweifel angebracht. Denn ständig wirken interne und externe Faktoren auf betriebliche Prozesse und Abläufe ein, die zu Schwankungen bei Umsatz und Ertrag führen können. Besonders Ursachen von außen, wie wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen, lassen sich wohl kaum verhindern, beeinflussen aber das Geschäft. Risiken und Wendepunkte sind daher zwangsläufig mit der unternehmerischen Tätigkeit verbunden.

Im folgenden Beitrag erfahren Sie, woran Sie eine Krise erkennen und wie Sie gegensteuern, bevor sie akut wird. Wie so oft, fangen Probleme ganz klein an. Wenn sie aber von vornherein unter den Teppich gekehrt werden, können sie ernsthaften Schaden anrichten und das Unternehmen in eine waschechte, wirtschaftliche Schiefelage befördern.

Von heute auf morgen? Das ist selten der Fall!

Man stelle sich folgendes Szenario vor: Der Geschäftsführer eines Unternehmens ruft die Marketingagentur an und bittet um eine spontane Vertriebsunterstützung. Es gäbe eine Auftragsflaute im kommenden Monat. Hält dieser Zustand länger an, käme es sogar zu Liquiditätsengpässen und Zahlungsschwierigkeiten. Ganz plötzlich nimmt der Chef gegenüber Kollegen und Mitarbeitern sogar das Wort Krise in den Mund und will vorher nichts von dieser gewusst oder gemerkt haben. Ein solcher Fall aus der Beratungspraxis ist kei-

nesfalls eine Seltenheit. Was man hier aber entgegenhalten muss: Sie zeichnet sich schon lange im Vorfeld ab und entsteht in einem mehrstufigen Prozess.

Krise nicht erst bei mangelnder Liquidität

Im oben beschriebenen Fall spricht man offenbar erst von einer Krise, wenn die Auftragsbücher leer sind oder sich Zahlungsschwierigkeiten andeuten. Es geht aber streng genommen schon viel früher los – etwa, wenn sich der Wettbewerb verschärft, ein Unternehmen generell von wenigen Großkunden abhängig ist, mehr Reklamationen anfallen oder die Nachfrage nach bestimmten Produkten sinkt. Dann spricht man von der sogenannten strategischen Krise, die sich nicht direkt auf die Liquidität auswirkt. Genau darauf fallen viele Unternehmen herein, die nach dem Prinzip „It’s all about the money“ leben: Solange das Unternehmen aus monetärer Sicht noch keine großen Federn lassen muss, wird

die Krise in diesem Stadium gar nicht erst bemerkt, geschweige denn ernst genommen. Ein großer Fehler, denn wenn keine Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, gefährdet diese langfristig den Erfolg. Unternehmer tun beispielsweise gut daran, in dieser Phase neue Kundengruppen anzusprechen, die Produktpalette anzupassen, das Qualitätsmanagement zu verbessern oder den Standort zu wechseln. Reagiert das Management nicht, folgt die Produkt- und Absatzkrise, die unter anderem durch einen Rückgang der Eigenkapitalquote, dem Anwachsen des Fremdkapitalanteils sowie kleinerer Umsatz- und Ertragseinbrüche infolge sinkender Aufträge gekennzeichnet ist.

Unruhige Investoren, unzufriedene Großkunden, unsichere Mitarbeiter

Mitarbeiter im Unternehmen, die Auftragsflauten recht schnell bemerken, werden unsicher und suchen sich dann unter Umständen einen neuen Arbeitgeber. Zudem

sollten sich die Geschäftsführer von Unternehmen, die von wenigen Großkunden und kapitalintensiven Investoren abhängig sind, nicht zu sicher sein. Denn schon bei kleinen Umsatzrückgängen kann es zu kritischen Nachfragen kommen – erst recht, wenn sich die Beteiligten dann bei den Rückfragen mit einem untätigen Management konfrontiert sehen. Wird spätestens nach diesen Anzeichen nicht reagiert, zum Beispiel durch eine offene Kommunikation und einen zusätzlichen Ausbau der Vertriebsaktivitäten, setzt schließlich die Liquiditätskrise ein – der Moment, in dem meist „nichts mehr geht“ und die Manager erst wirklich aufwachen.

Vorsicht vor wildem Aktionismus

Die Bank droht dann beispielsweise mit einer Kündigung der Kreditlinien. Meist gibt es bereits Rückstände bei Umsatz- und Gewerbesteuer, Lohnzahlungen oder Sozialversicherungsbeiträgen. Pfändungen oder Vollstreckungen durch den Gerichtsvollzieher gehören zu den Anzeichen einer Krisenstufe, die bereits über die Liquiditätskrise hinausgehen. Im Ernstfall spricht man

sogar von „Insolvenzreife“ beziehungsweise „Insolvenz“, bei der von einer drohenden bis vollkommenen Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ausgegangen werden kann. Der Spielraum ist dann bereits sehr stark eingeschränkt. Verzweifelte Schnellschuss-Aktionen, bestehend aus kosmetischen Einzelmaßnahmen, helfen nicht mehr. Daher raten wir, bereits frühzeitig auf Krisenanzeichen zu reagieren und gegenzusteuern – bei Bedarf mit externer Unterstützung. Wenn dies zu spät erfolgt, bleibt dann auch den Fachexperten kaum noch Handlungsspielraum.

Wann liegt eine Insolvenz vor? Neue Rechtsprechung des BGH beachten!

Eine kontinuierliche Überprüfung der wirtschaftlichen Lage und Zahlungsfähigkeit empfiehlt sich für jeden Geschäftsführer, der sein Haftungsrisiko begrenzen möchte. Im schlimmsten Fall droht ein Verfahren wegen Insolvenzverschleppung. Es gibt drei Gründe, die den Unternehmer dazu verpflichten, einen Antrag auf Insolvenz zu stellen: die tatsächliche Zahlungsunfähigkeit, die drohende Zahlungsunfähigkeit

und die Überschuldung. Ein Unternehmen gilt rechtlich als zahlungsunfähig, wenn nicht innerhalb von drei Wochen mindestens 90 Prozent der fälligen Verbindlichkeiten mit den vorhandenen Mitteln beglichen werden können. Bislang herrschte unter den Experten allerdings Unklarheit darüber, ob in diese vorhandenen Mittel lediglich die noch offenen Forderungen einzurechnen sind – oder auch die in den drei Wochen neu fällig werden den Verbindlichkeiten. Diese wurde mit dem Beschluss vom BGH im Februar 2018 beseitigt: Demnach reicht es nicht aus, wenn die Lücke in der Drei-Wochen-Vorschau durch die eingetriebenen Forderungen geschlossen werden kann. Auch nach Bezahlung der in dieser Zeit fällig werden den Verbindlichkeiten muss die Lücke vollständig gedeckt sein.

Marktblick aufrechterhalten und frühzeitig reagieren

Sollte es tatsächlich zu einem Insolvenzverfahren kommen, bedeutet dieses heutzutage nicht mehr automatisch das Aus und die Abwicklung des Unternehmens. Wir haben in den letzten Jahren positive Erfahrungen im Zuge der Gesetzesneuerung zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) gemacht, welche seit 2012 gilt. Viele Betriebe konnten innerhalb eines gerichtlichen Sanierungsverfahrens neu aufgestellt werden und sind aus der Krise restrukturiert hervorgegangen. Wackelt das Geschäft, bieten sich viele Möglichkeiten, das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen – sofern man die Warnzeichen frühzeitig erkennt, sich eingesteht und rechtzeitig handelt.

Auf einen Blick:

Krisenstadium	Anzeichen	Gegensteuerungs- bzw. Handlungsmaßnahmen
Strategische Krise	<ul style="list-style-type: none"> ■ verschärfter Wettbewerb ■ sinkende Nachfrage bei Produkten oder Dienstleistungen ■ zunehmende Zurückhaltung der Banken bei der Vergabe von Unternehmenskrediten ■ steigende Reklamationsraten ■ zunehmende Standortprobleme ■ stärkere Abhängigkeit von wenigen Großkunden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beobachtung von Markt, Wettbewerb und aufkommenden Trends ■ Ansprache neuer Kundengruppen ■ Neuentwicklungen von Produkten/Anpassen des Angebotsportfolios ■ Standortwechsel ■ Verbesserung des Qualitätsmanagements
Produkt- und Absatzkrise	<ul style="list-style-type: none"> ■ kleinere Umsatz- und Ertragseinbrüche ■ Sortimentsschwäche ■ Rückgang Eigenkapitalquote ■ Anwachsen Fremdkapitalanteil ■ steigende Fluktuationsraten bei Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verbesserung der Vertriebsaktivitäten ■ offene Kommunikation mit dem Ziel der Bindung und dem Vertrauenserhalt von Kunden, Mitarbeitern und Investoren
Liquiditätskrise bis hin zur Insolvenzreife	<ul style="list-style-type: none"> ■ permanente Ausschöpfung von Kontokorrentlinien ■ Überschreiten der vereinbarten Zahlungsziele ■ Mahnungen ■ Zahlungsrückstände bei Finanzamt und Sozialversicherung ■ Vermehrte Rückgabe von Lastschriften bei der Hausbank ■ Überschuldung ■ drohende Zahlungsunfähigkeit ■ tatsächliche Zahlungsunfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ außergerichtliche Sanierung auf Basis eines Sanierungskonzeptes verbunden mit dem Sichern einer nachhaltigen Renditefähigkeit durch umfangreiche Maßnahmen ■ Insolvenzantrag und gerichtliche Sanierung mit dem Ziel der Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit (Insolvenzplan, Investorensuche)



Simon Leopold
 Geschäftsführer
 im Beratungsverbund ABG-Partner
 Telefon +49 351 43755-48
 leopold@abg-partner.de
 www.abg-partner.de



Dr. Dirk Herzog
 Rechtsanwalt
 Schultze & Braun Rechtsanwalts-gesellschaft
 für Insolvenzverwaltung mbH
 Telefon +49 371 38237-0
 dherzog@schubra.de

Restart

Herausgeber:

ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
Dresden | Bayreuth | München
Simon Leopold (V.i.S.d.P.)
Wiener Straße 98
01219 Dresden
Telefon +49 351 43755-28
Fax +49 351 43755-55
consulting@abg-partner.de
www.abg-partner.de

Umsetzung:

ABG Marketing GmbH & Co. KG
Dresden | Bayreuth | München
Wiener Straße 98
01219 Dresden
Telefon +49 351 43755-11
Fax +49 351 43755-55
marketing@abg-partner.de
www.abg-partner.de

Bildnachweis:

www.istockphoto.com
Unternehmensfotos

Haftungsausschluss:

Die Texte sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.