



### Christoph Hillebrand

ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Fachberater für Sanierung und Insolvenzverwaltung (DStV e.V.). Er ist Partner bei Nacken Hillebrand Partner – Steuerberatungsgesellschaft in Köln.

## Krise und Insolvenz

# Hochmut kommt vor dem Fall

Von Christoph Hillebrand

Wirtschaftliche Schwierigkeiten entstehen nicht von heute auf morgen. Die Krise eines Unternehmens ist ein schleichender Prozess – nicht selten hausgemacht.

**INHABER ODER GESCHÄFTSFÜHRER** kleiner und mittelständischer Betriebe nehmen eine wirtschaftliche Krise häufig erst dann wahr, wenn die Anzeichen schon fast existenzbedrohende Ausmaße erreicht haben. Gründe sind Unwissenheit, Ignoranz oder schlechtes Controlling. Besonders gefährdet sind Unternehmer, die in früheren Jahren eine Performance erwirtschaftet haben, die den Einsatz eines Controlling-Systems nicht erforderte. Das Unternehmen war ein Selbstläufer. Geld war immer ausreichend vorhanden. Wenn sie dann eine Krise trifft, kann es dramatisch werden. Denn sie haben nie gelernt, mit Krisensymptomen, geschweige denn mit einem Frühwarnsystem, umzugehen.

### Unternehmensführung nach Gutsherrenart

Gerade inhabergeführte Unternehmen sind besonders gefährdet. In ihnen herrscht der Patron oft bereits in zweiter oder dritter Generation. In seinem stark hierarchisch organisierten Betrieb wurden in der Regel niemals Ideen und Verbesserungen aus dem Kreis der Mitarbeiter unterer Entscheidungsebenen umgesetzt. Schließlich bedurfte es keiner Verbesserungen und Optimierungen, da ja immer alles bestens lief. Viele Beispiele in der Praxis zeigen, dass der Führungsstil eine besondere Rolle bei der Insolvenzprofilachse spielt.

### Die Spirale abwärts

Der Ablauf des Krisenszenarios ist dann oft derselbe: Die Hausbank friert die Kreditlinie ein, verweigert neue Kreditmittel oder zwingt sogar zur Rückführung. Die fehlende Liquidität sorgt für Lieferprobleme, und aus diesen resultieren Absatzprobleme und Ärger mit den Kunden. Die Frustration der Mitarbeiter steigt deutlich, die besten wandern ab, und die Insolvenz steht vor der Tür. Die Hauptaufgaben des Unternehmers sind jetzt mit Lieferanten zu sprechen, etwa um sie hinzuhalten oder zu beschwichtigen, gegebenenfalls auch mit der Belegschaft darüber zu reden, wann die nächsten Lohn- und Gehaltszahlungen erfolgen und möglicherweise nervöse Kunden persönlich zu betreuen. Und all das hat er nicht gelernt und macht auch dabei Fehler.

### Das Titanic-Syndrom

Spätestens jetzt wird auch den leitenden Mitarbeitern klar, dass nur noch eine konsequente Sanierung hilft, um den Untergang des Unternehmens zu verhindern. Zunächst versucht man, mithilfe des Steuerberaters oder eines Wirtschaftsprüfers erste Maßnahmen umzusetzen. Maßnahmen, die der steuerliche Berater zumeist schon länger angeraten hatte. Da die Vorschläge aber zu einer Zeit gemacht wurden, als der Inhaber oder Geschäftsführer noch ohne Einschränkung unternehmerische

Entscheidungen treffen konnte, sind diese Handlungsempfehlungen jetzt – in der akuten Krise – nur noch bedingt wirksam. Immer mehr Stakeholder verlieren nach und nach das Vertrauen mit der Folge, dass sich die Zahlungsmodalitäten zuungunsten des in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindlichen Unternehmens ändern. Der Inhaber oder Geschäftsführer erfährt – meist über Dritte, dass die Lieferanten nicht mehr an eine Wende glauben, solange der angeschlagene Betrieb unter seiner Führung steht. Und auch das Personal glaubt nicht mehr an eine Gesundung des Unternehmens. Die guten Mitarbeiter sind längst auf der Suche nach einer neuen Anstellung. Über Personalagenturen hat der Mitbewerber bereits Kontakt zu den leitenden Angestellten aufgenommen, um sie abzuwerben.

### Rettungsanker Bank

In dieser Phase des Bemühens, das Unternehmen wirtschaftlich wiedererstarren zu lassen, sind wieder einmal die Banken Ansprechpartner. Fehlt Liquidität, um das Unternehmen zumindest notdürftig fortzuführen, müssen die Kreditgeber noch einmal helfen, so jedenfalls denken Unternehmer. Tatsächlich aber ist sich die Hausbank über den wirtschaftlichen Niedergang des Betriebs schon viel länger im Klaren, denn die eingereichten Bilanzen und betriebswirtschaftlichen Auswertungen sprechen eine eindeutige Sprache. Die Bank erwartet daher ein plausibles Unternehmenskonzept hinsichtlich Kostenreduzierung, Umsatz- und Ertragsausweitung sowie einer Erklärung, wie das Ganze, vor allem aber bis wann umgesetzt werden soll.

### Mangelhafte Konzepte

Die Zeiten, in denen man der Bank ein 600 Seiten langes Gutachten mit vielen Tabellen präsentieren konnte, sind längst vorbei. Die Mitarbeiter des Kreditinstituts – in der Regel ist schon die Spezialkreditabteilung eingeschaltet – erwarten realistische und plausible Ausführungen. Anhand von Marktdaten, Prognosen und allgemeingültigen Aussagen ist ein zukunftssicheres Bild abzugeben. Das wird jetzt für den Unternehmer schwierig, denn die Bank erwartet objektiv nachvollziehbare Unterlagen. Der Unternehmer ist nur in der Lage, seine subjektive Sicht der Dinge darzulegen. Jetzt passiert das, was der Unternehmer nie wollte. Er ist auf die Hilfe Fremder angewiesen, und diese drohen, in seine Unternehmenspolitik einzugreifen.

### Betriebswirtschaftliche Beratung

So weit muss es natürlich nicht kommen. Gerade wir Steuerberater haben die Chance, frühzeitig zum Guten zu intervenieren. Zunächst einmal muss man sich aber bewusst machen, dass der deutsche Unternehmer in der Regel nichts davon hält, Berater von außen ins Unternehmen zu holen: „Die stellen so-

wieso nur fest, dass viele Dinge anders oder besser gemacht werden müssten.“ Es ist also viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Dazu muss der Steuerberater Vertrauen aufbauen und immer wieder offensiv auf Anzeichen einer sich verschlechternden wirtschaftlichen Situation hinweisen. Gelingt es, das von ihm betreute Unternehmen regelmäßig und fachgerecht zu durchleuchten, kann er in einer sich anbahnenden Krise frühzeitig gegensteuern. Denn viele der oben skizzierten Mechanismen lassen sich stoppen. In einem weiteren Schritt sind dann Strategien zu entwickeln, um Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass eine sich anbahnende Krise frühzeitig abgewendet werden kann.

### Vorbehalte abbauen

Der Unternehmer hat vielfältige Vorbehalte, warum der externe Berater keine Hilfe sein wird. Beispiele sind die mangelnde Branchenkenntnis, die mangelnde Konkretisierung am Unternehmen ausgerichtet bis hin zu den enormen Kosten der Beratung. Dem kann entgegengehalten werden, dass die Gesundung nur dann gelingt, wenn es zu Veränderungen kommt, und Veränderungen können am besten mit Dritten, die eine gewisse Objektivität mitbringen, realisiert werden. Und wer ist da besser geeignet, als wir Steuerberater, die den Unternehmer und das Unternehmen vielleicht schon seit Jahrzehnten kennen?

### Bilanzierungssystem des Going-Concerns

Der Türöffner für eine solche Krisen- und Sanierungsberatung kann die Problematik des Going-Concerns bei der Erstellung des Jahresabschlusses sein. Denn beim Jahresabschluss horcht der Unternehmer auf, da er genau weiß, wie wichtig dieser für seine Bankgespräche ist. Das Prinzip des Going-Concerns in § 252 Handelsgesetzbuch (HGB) ist eines der existenziellen Bewertungsprinzipien des Handelsrechts. Dabei wird grundsätzlich die Going-Concern-Prämisse angenommen, der Bilanzierende jedoch gezwungen, sich darüber Gedanken zu machen, falls die Fortführung des Unternehmens gefährdet ist. Wie die Praxis zeigt, machen sich viele Unternehmer über die Auswirkungen der Going-Concern-Prämisse oder aber der Non-Going-Prämisse keine Gedanken. Ein Warenbestand etwa hat nun einmal einen ganz anderen Wert, wenn die Fortführung des Unternehmens nicht mehr gewährleistet ist. Viele Unternehmer – aber auch die sie begleitenden Steuerberater – unterstellen die Going-Concern-Prämisse, ohne im Detail zu prüfen, ob die Fortführung des Unternehmens wirklich gewährleistet ist. So werden unter der Prämisse des Going-Concerns Jahresabschlüsse erstellt, auf denen basierend Kreditinstitute Darlehen ausgeben; und am Ende entsteht womöglich gerade hier für den Unternehmer und den Steuerberater ein Haftungsrisiko. Ein wunderbares Hilfsmittel für die Prüfung des Going-Concerns ist der Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer PS 270. Dieser Standard legt genau fest, wann der Unternehmer oder Steuerberater von einer positiven Fortführungsprognose ausgehen kann. In der Praxis kursieren in diesem Zusammenhang die unterschiedlichsten Begriffe, wie etwa Fortbestehensprognose, Restrukturierungswert, Sanierungsfähigkeit oder Sanierungswürdigkeit.

Allein richtig ist der Begriff der Fortführungsprognose, der eben mehr ist als eine reine Zahlungsfähigkeitsprognose. Der Bilanzsteller muss dieses Bewertungsthema nicht nur kennen, er hat es vielmehr aktiv aufzugreifen und ausreichend zu dokumentieren. Hier sind Sie als Steuerberater aufgerufen, denn Ihr Mandant, der Unternehmer, wird die Details des Going-Concerns nicht kennen.

### Ordnungsgemäße Planung

Der ordentliche Kaufmann hat sich nicht nur mit dem Jetzt und dem Gestern, sondern auch mit dem Morgen zu beschäftigen. Erforderlich ist, dass der Unternehmer eine Planung aufstellt und diese immer wieder mit der Realität abgleicht. Gerade damit tun sich viele Unternehmer sehr schwer. So wird die Planung oft auf dem Bierdeckel erstellt oder sie besteht aus einem einzigen Excel-Blatt. Ob in dieser Planung dann Aufwendungen und Erträge oder Ein- und Auszahlungen enthalten sind und wie die adäquaten Planungsprämissen lauten, bleibt für den Beurteilenden oft ein Geheimnis. Derartige Dokumente werden natürlich von Banken, potenziellen Investoren oder privaten Geldgebern in der Luft zerrissen, sodass auch hier die Glaubwürdigkeit in das Management in Frage gestellt ist.

### Prävention lohnt sich

Das ist die Chance für den Steuerberater, denn alle Analysen zeigen, dass Prävention sich immer auszahlt. Der Steuerberater ist nahe genug am Unternehmen dran und kann mit dem Mandanten regelmäßig und fachgerecht die Ist- und Soll-Zahlen durchleuchten. Anhand der integrierten Unternehmensplanung können die aktuelle Lage verdeutlicht und zielführende Maßnahmen auf den Weg gebracht werden. Die frühzeitige Einführung von Informations- und Risikomanagementsystemen ist hier mehr als hilfreich. In jedem Fall ist das Aussitzen oder Ignorieren einer sich anbahnenden Krise der schlechteste aller Ratgeber. Ist die Situation so dramatisch, dass man es ohne fremde Hilfe nicht mehr schafft, muss man sich der Umwelt öffnen. Seien es die Familienmitglieder, seien es die Gesellschafter, Mitbewerber oder M&A-Berater. All das muss dem Unternehmer lieber sein, als weiterzumachen wie bisher. Natürlich schwinden in dieser Zeit die Unternehmenswerte, aber all das ist immer noch besser als die drohende Insolvenz.

### Insolvenz als Chance

Ist die Situation aber bereits so verfahren, dass sich die Stakeholder vollkommen sperren, muss man den Unternehmer davon überzeugen, die sich abzeichnende Insolvenz als Chance zur Sanierung zu begreifen. Das am 1. März 2012 in Kraft getretene Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) stellt die Sanierung in den Vordergrund und belässt die Leitung des Unternehmens beim bisherigen Unternehmer. Lediglich ein Sachwalter übernimmt Überwachungsfunktionen. Die Praxis der ersten Wochen zeigt, dass der Gesetzgeber mit dem Schutzschirmverfahren einen Schritt in die richtige Richtung der Sanierungspraxis getan hat. Wenn aber die Zahlungsunfähigkeit bereits eingetreten ist, und das ist in vielen Fällen gegeben, darf das Schutzschirmverfahren nicht mehr angewendet werden, und die Sanierung muss in der Insolvenz erfolgen. Wie viele erfolgreiche Insolvenzplanverfahren, aber auch übertragende Sanierungen zeigen, bedeutet das immer noch nicht das Ende des Unternehmens.

### Fazit

Gerade wir Steuerberater müssen unsere Mandanten überzeugen, sich bereits in guten Zeiten vorbeugend mit ihrem Unternehmen auseinanderzusetzen. Integrierte Unternehmensplanung und Controlling bis hin zum strategischen Brainstorming sind die Schlagworte. Hierfür sind wir Steuerberater bestens geeignet, denn kaum jemand ist so nah am Unternehmer dran. Sollte sich der Unternehmer aber als beratungsresistent erweisen und die Insolvenz kurz bevorstehen, gibt es nur noch eines: Niederlegung des Mandats. ●