

Wenn eine Insolvenz droht, ist aktives Handeln angesagt.

Wenn eine Insolvenz droht, ist aktives Handeln angesagt. Wie eine Insolvenz durch Eigenverwaltung erfolgreich abgewehrt und das Unternehmen wieder auf Kurs gebracht werden kann, verdeutlicht Sanierungsberater Thomas Planer von der Planer & Kollegen GmbH im Interview.

„Weglaufen geht nicht“



Eine erfolgreiche Sanierung ist immer eine Teamleistung von Beratern und Unternehmern

»Vor 30 Jahren wurde ein insolventer Unternehmer als kriminell eingestuft.«

Herr Planer, die Firmen-Pleite oder eine drohende Insolvenz löst bei vielen Unternehmern und Betriebsinhabern starke Ängste aus. Wie sollte man bei anhaltend roten Zahlen reagieren und wann ist der richtige Zeitpunkt, um sich Unterstützung zu suchen?

Thomas Planer: Hauptproblem ist, dass die meisten Unternehmer zu spät Insolvenz anmelden. Das resultiert aus dem bis 2012 gültigen Zwang zur Regelinsolvenz, der zu massiven Ängsten bei den Betroffenen geführt hat: die Angst, auf der Straße zustehen oder der Zerschlagung des Betriebes durch einen Insolvenzverwalter tatenlos zusehen zu müssen. Selbst das Risiko, der Insolvenzverschleppung angeklagt zu werden, wurde oft in Kauf genommen. Durch die Neuregelung des Insolvenzrechts 2012 gibt es mit der Eigenverwaltung ganz neue Möglichkeiten, wenn das Unternehmen sanierungsfähig ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Wahl des richtigen Ansprechpartners. Die meisten Unternehmer gehen nur zum Fachanwalt für Insolvenzrecht, der allerdings meist zur Regelinsolvenz raten wird. Sinnvoller ist die Wahl eines Sanierungsberaters, der sich auf die Beratung innerhalb der selbstgeführten Insolvenz spezialisiert hat.

Ich halte den Weg des Gesetzgebers von 2012 für den einzig richtigen. Denn in der Regelinsolvenz gab und gibt es keinen Zwang zur Sanierung. Das heißt: Auch, wenn der Insolvenzverwalter von der Zerschlagung eigentlich wenig hat, ist das für ihn betriebswirtschaftlich oft die interessanteste Lö-

sung. Sanierungen sind sehr aufwendig, da macht es mehr Sinn, mit der Manpower dreißig Unternehmen zu zerschlagen als zehn zu sanieren. Die Vergütung richtet sich dabei übrigens nach der Insolvenzmasse – ob ein Verwalter dann saniert oder zerschlägt, spielt keine Rolle.

»Der größte Fehler ist, zu spät dran zu sein.«

Wie läuft ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung ab?

Thomas Planer: Um eine Eigenverwaltung erfolgreich beantragen zu können, benötigt der Unternehmer in den meisten Fällen einen Sanierer, der die fachliche Kompetenz zur Sanierung besitzt. Er muss nämlich nachweisen, dass er über die Kompetenz zur Sanierung verfügt. War der Antrag erfolgreich, kann anschließend ein Sanierungskonzept entwickelt werden. Aus Zeitgründen gilt es immer zuerst, so schnell wie möglich den Antrag zu stellen und sich dann mit der Frage zu beschäftigen, wie die Sanierung ablaufen könnte. Die Frage, wie die finanzielle Situation vor dem Insolvenzantrag bewertet wird, hängt immer von der Sichtweise ab, denn wirklich beurteilen kann man Vieles erst im Nachhinein. Zum Beispiel, ob ein Unternehmer mit Zahlungsausfällen seiner Kunden hätte rechnen müssen, oder nicht und ob anschließend der Vorwurf der Insolvenzverschleppung erhoben wird. Auch ein Sanierungsverfahren kann scheitern. Wenn der Sanierer erkennt, dass die Sanierung nicht funktionieren wird, muss er das Unternehmen, Einzelteile davon oder einzelne Vermögensgegenstände den Gläubigern zur Verfügung stellen und die Sanierung beenden

Was sind die größten Fehler bei Insolvenzverfahren, die Sie in der Praxis beobachten?

Thomas Planer: Ich würde sagen, dass sind vor allem Fehler bei der Beantragung der Eigenverwaltung oder ganz einfach die Tatsache, zu spät dran zu sein. Bei der Beantragung der Eigeninsolvenz wird leider oft der Fehler gemacht, dass auf den Beweis, dass das Unternehmen sanierungsfähig und -würdig ist, verzichtet wird. In der Folge wird das Gericht die Eigeninsolvenz verweigern, ebenso, wenn der Nachweis fehlt, über das nötige Insolvenz-Know-how zu verfügen. Ohne erfahrenen Sanierer glauben die wenigsten Gerichte, dass der Unternehmer das nötige Know-how hat, um die Sanierung abzuwickeln.

Wie sind Sie als Unternehmensberater zum Thema Insolvenz-Sanierung gekommen?

Thomas Planer: Ich komme aus einem mittelständischen Unternehmen. Dort habe ich einen Blick dafür bekommen, wie man mit Unternehmen umgeht, wenn es ihnen gut oder schlecht geht. Mit Unternehmern in der Krise war der Umgang vor 30 Jahren eine einzige Katastrophe. Denen hat niemand geholfen, die wurden als kriminell eingestuft. Daran wollte ich etwas verändern und bin aktiv in die Sanierung gegangen.

Eine sehr spannende Sanierung, die sie zuletzt erfolgreich durchgeführt haben, war der Betrieb Soetebeer Metallbau in Adendorf bei Lüneburg. Wie kam der Kontakt zustande und was hat sich als ausschlaggebend erwiesen, um das Ruder herum reißen zu können?

Thomas Planer: Soetebeer kam über die Empfehlung eines Berufskollegen, der das Unternehmen vorher begleitet und erkannt hatte, dass der Betrieb in eine Krise abgleitet. Da ihm das fachliche Know-how fehlte, hat er uns weiterempfohlen. Für eine erfolgreiche Sanierung sind immer die gleichen Faktorenausschlaggebend, etwa ein Unternehmer, der bereit ist, sein Verhalten zu ändern. In 80 Prozent der Fälle ist der Unternehmer das Problem. Ist er bereit, etwas zu ändern, ist das die halbe Miete.

Wir haben die Ablauforganisation von Soetebeer sehr stark verändert. Von der Akquisition bis zur Kundenbelieferung haben wir komplett neue Prozesse aufgesetzt. Soetebeer musste extrem mit Aufträgen in Vorleistungen gehen, und kam der Liquiditätsverlust zustande. Entscheidend war auch, schon bei der Antragstellung zur Eigenverwaltung ein gutes Verhältnis zu Lieferanten und Kunden aufzubauen.

»Was sich in letzter Zeit häuft, sind Insolvenzen aufgrund des Fachkräftemangels.«



Voller Einsatz, um Unternehmen ein zweites Leben zu geben: Insolvenzberater Thomas Planer

»In 80 Prozent der Fälle ist der Unternehmer das Problem.«

Was für Prozessveränderungen sind sonst oft ein Problem?

Thomas Planer: Meistens beobachten wir Prozess-oder Kalkulationsprobleme. Es kann aber auch an der Auftragslage liegen, dann muss man versuchen, diese zu verbessern. Bei Unternehmen mit sehr langen Zyklen kann eine Sanierung hier auch teilweisescheitern – allerdings sind das nur sehr wenige Fälle. Was sich in letzter Zeit häuft, sind Insolvenzverfahren, die dadurch angeschoben werden, dass Unternehmen die Manpower fehlt, um die Aufträge abzuarbeiten.

Es scheitert also nicht an der Auftragslage, sondern an der Manpower, die für eine bestimmte Betriebsgröße nötig ist – Stichwort Fachkräftemangel. Das ist definitiv ein neues Phänomen. Hier kann man als Sanierungskonzept entweder das Unternehmen kleiner schnüren oder dabei unterstützen, neue Mitarbeiter zugewinnen. Der Mitarbeitermangel trifft eher die Kleinen, weil die Großen der Branche die Mitarbeiter abwerben. Viele KMU vergessen zudem, dass man nicht nur Kunden, sondern auch Mitarbeiter aktiv akquirieren muss. Das ist heute ein wesentlicher Erfolgsfaktor und auch ein branchenübergreifendes Thema.