

Von der Strategie- in die Liquiditäts-krise

Interview mit Markus Lehmkuhler, Fachanwalt für Insolvenzrecht in Bonn



Markus Lehmkuhler ist beim Interview guter Stimmung. Einige Tage zuvor erhielt er vom Magazin „Focus“ und statista die Auszeichnung „Top-Rechtsanwalt 2019 Insolvenzrecht“. Lehmkuhler, Fachanwalt für Insolvenz-, Bank- und Kapitalmarkt- sowie Strafrecht, gründete 2001 die Kanzlei „Lehmkuhler Rechtsanwälte Steuerberater“. Zum Team gehören neun Anwälte, aber auch Steuerberater, Kaufleute und Betriebswirte. Bei Unternehmenskrisen kommt die Bonner Kanzlei ins Spiel – spätestens, wenn ein Gericht sie im Rahmen eines Insolvenzverfahrens als Gutachter oder Verwalter einsetzt. Gerne aber viel früher – nämlich dann, wenn ein Unternehmer frühzeitig erkennt, dass eine Krise unvermeidbar ist und Hilfe sucht, um diese zu meistern.

„Die Wirtschaft“: Herr Lehmkuhler, was steht am Anfang einer Unternehmenskrise?

Markus Lehmkuhler: In der Regel eine Strategiekrise. Aus der ergibt sich irgendwann eine Überschuldung, die dann wiederum häufig in eine Liquiditätskrise mündet. Doch Vorsicht: „Strategiekrise“ klingt so nach Vorwurf gegenüber der Geschäftsführung. Die ist aber nicht zwangsläufig schuld. Eine Strategiekrise kann sich auch von außen ergeben. Nehmen Sie zum Beispiel den Automobilhandel. Der einzelne Vertragshändler hatte mit der Rücknahme und dem Rückkauf von Dieselfahrzeugen keine Strategiekrise. Nun sitzt er auf den vielen Leasing-Rückläufern mit Dieselantrieb, die er kaum noch verkaufen kann. Zugleich hatte er keine Chance, sich rechtzeitig anders zu orientieren, er konnte ja nicht allein schon vorher auf E-Mobilität umsteigen.

Wann gilt ein Unternehmen als insolvent – und unterscheidet sich das je nach Rechtsform?

Wir müssen zwischen natürlichen und juristischen

Personen unterscheiden. Beim Einzelunternehmen, also der natürlichen Person des Unternehmers oder der Unternehmerin, ist die Zahlungsunfähigkeit Insolvenzgrund. Bei der juristischen Person, also typischerweise einer GmbH, sind es Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit. Zahlungsunfähig ist ein Unternehmen, wenn es die fälligen Verbindlichkeiten nicht zu 90 Prozent innerhalb von drei Wochen bezahlen kann. Hierbei handelt es sich um eine reine Liquiditätsbetrachtung, das hat also nichts mit den tatsächlichen Vermögenswerten zu tun und lässt zum Beispiel stille Reserven unberücksichtigt.

Haben Sie ein Beispiel?

Sie schulden einem Lieferanten 100.000 Euro und habe keine Zahlungs- und Kreditmöglichkeit. Zugleich gehört Ihnen in der Bonner Innenstadt eine lastenfreie Immobilie. Dann gelten Sie als zahlungsunfähig, weil sie die Immobilie nicht binnen drei Wochen zur Liquiditätsbeschaffung veräußern können. Sie sind aber nicht überschuldet, denn Sie verfügen unter dem Strich ja über Vermögen. Deshalb kommt es so sehr auf die Liquidität an!

Und wann ist man überschuldet?

Wenn die Verbindlichkeiten das Vermögen übersteigen. Das muss man übrigens insolvenzspezifisch betrachten, es lässt sich nicht immer aus der Bilanz ab-

lesen. Die oben beispielhaft genannte Immobilie steht vielleicht mit 200.000 Euro in den Büchern, etwa weil sie längst abgeschrieben ist. Tatsächlich mag sie aktuell aber zwei Millionen Euro wert sein. Das macht im Insolvenzverfahren einen Unterschied! Im Übrigen ist eine Überschuldung auch nicht zwangsläufig ein Insolvenzgrund. Nämlich dann nicht, wenn das Unternehmen eine positive Fortführungsprognose hat, man also davon ausgeht, dass es in den nächsten zwei Jahren nicht zahlungsunfähig wird.

Wer stellt die Insolvenz eines Unternehmens fest?

Das Insolvenzverfahren wird durch ein Gericht eröffnet. Den Antrag, der dem zugrunde liegt, stellt entweder der Unternehmer oder Geschäftsführer – das ist der sogenannte Eigenantrag. Oder aber er erfolgt durch Dritte, also durch Gläubiger, etwa Lieferanten, Krankenkassen oder Finanzämter.

Und wann?

Der Eigenantrag sollte tunlichst rechtzeitig gestellt werden. Bei juristischen Personen, also insbesondere der GmbH, gibt es nämlich für eine zu späte Insolvenzantragstellung den Straftatbestand der Insolvenzverschleppung.

Wie lässt sich eine zu späte Antragstellung vermeiden?

Indem ein Unternehmen in der Krise rechtzeitig Rat sucht. Wenn wir beispielsweise als Berater aktiv werden, dann prüfen wir das Unternehmen, planen Liquidität und weisen die verantwortlichen Personen darauf hin, wann und an welcher Stelle eine Strafbarkeit oder eine persönliche Haftung eintreten kann. Wichtig ist zum Beispiel, alles exakt zu dokumentieren, auch um im Zweifelsfall nachweisen zu können, dass der Betrieb zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Vergangenheit eben noch nicht zahlungsunfähig war.

Wie geht es weiter?

Ein Gutachter prüft, ob der Insolvenzantrag begründet ist. Auf dieser Basis entscheidet das Gericht, ob ein Insolvenzverfahren eröffnet wird, und setzt für diesen Fall einen Insolvenzverwalter ein, in der Regel den zuvor bestellten Gutachter. Der entscheidet dann, wie es weitergeht.

Wird immer ein Verfahren eröffnet?

Nein, nämlich dann nicht, wenn die vorhandene Masse nicht ausreicht, um das Verfahren überhaupt durchzuführen. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn Insolvenzanträge so spät gestellt werden, dass es gar keine Sanierungschance mehr gibt und das ursprünglich vorhandene Vermögen bereits vernichtet wurde. Wir empfehlen auch deshalb stets, einen Insolvenzantrag so früh wie möglich zu stellen. Umso größer sind die Chancen auf Sanierung.

Informationsangebote der IHK Bonn/Rhein-Sieg

FinanzierungsCheckup

Die IHK Bonn/Rhein-Sieg sowie Experten der Bürgschaftsbank NRW beraten zu wichtigen Fragen rund um Eigenkapital und Liquidität.

Informationen: www.ihk-bonn.de | Webcode @3323

Praxishandbuch Finanzierung

Das Praxishandbuch begleitet insbesondere kleine und mittlere Unternehmen Schritt für Schritt bei ihrer Unternehmensfinanzierung. Einen besonderen Schwerpunkt bildet die Vorbereitung von Kreditverhandlungen.

Kostenfreier Download: www.ihk-bonn.de | Webcode @3328

Notfall-Handbuch

Unternehmer/innen sollten stets Vorkehrungen für den eigenen Ausfall treffen. Das Notfall-Handbuch bietet eine Reihe von Checklisten, um die wichtigsten Fragestellungen individuell zu regeln.

Kostenfreier Download: www.ihk-bonn.de | Webcode @2682

Unternehmensinsolvenzen (in Deutschland)



Schäden durch Unternehmensinsolvenzen

32,1 2010

19,6 2015

23,5 2019* (in Milliarden Euro)

Insolvenzen nach Unternehmensalter 2019*

52,0 % bis 10 Jahre

27,3 % 11 bis 20 Jahre

20,7 % über 20 Jahre

Creditreform

*) von Creditreform geschätzt

Nun gibt es zwei Möglichkeiten: Das Unternehmen wird fortgeführt ...

... oder abgewickelt. In diesem Fall werden die Arbeitsverhältnisse gekündigt, ebenso die anderen Dauerschuldverhältnisse, also zum Beispiel Mietverträge. Zudem werden die Betriebs- und Geschäftsausstattung veräußert und offene Forderungen eingezogen. Am Ende ist buchstäblich nichts mehr da. Aus den Einnahmen werden dann die Verfahrenskosten bezahlt und die Gläubiger bedient.

Und wie sieht es mit der Fortführung aus? Vor allem: Wie gewinnt ein Insolvenzverwalter das Vertrauen von Lieferanten, Kunden und Beschäftigten nach einer Unternehmenskrise?

Das ist eine der wesentlichen Herausforderungen: Sie müssen das Vertrauen wieder aufbauen – und zwar möglichst schnell. Ohne dieses Vertrauen ist eine Fortführung zum Scheitern verurteilt. Dem Insolvenzverwalter kommt dabei eine zentrale Rolle zu, er fährt die Kunden und Lieferanten ab, stellt sich überall vor, führt viele Gespräche.

Das kann dauern.

Ja. Dennoch wird eine Betriebsfortführung in der Regel nur für einen eng begrenzten Zeitraum vereinbart. Diese Zeit nutzt der Insolvenzverwalter auch dazu, einen Investor zu finden. Der stellt dann in der Regel eine neue, zunächst zusätzliche Person an die Unternehmensspitze – und bringt Geld mit. Er kauft vom Insolvenzverwalter die Assets des Unternehmens, also die Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie den Kundenstamm und übernimmt das Personal. Die Schulden bleiben hingegen im Insolvenzverfahren. Das gekaufte Unternehmen beginnt also gewissermaßen bei null. Aus dem Erlös kann der Verwalter die Verfahrenskosten und – anteilig – die Gläubiger bezahlen. Der Investor erhält für sein Geld ein schuldenfreies Unternehmen mit einem eingerichteten Gewerbebetrieb. Jetzt kommt es darauf an, nicht

dieselben strategischen Fehler zu machen wie sein Vorgänger.

Welche Folgen hat eine Insolvenz eigentlich für den Unternehmer oder die Unternehmerin?

Hier müssen wir wieder zwischen dem Einzelunternehmer und der juristischen Person unterscheiden. Im Fall des Einzelunternehmers betrifft die Insolvenz nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Person selbst, also sein gesamtes sonstiges Vermögen. Alles was pfändbar ist, fällt in die Insolvenzmasse – vom Pkw bis zum Einfamilienhaus. Deshalb sollte die betroffene Person auf jeden Fall einen Antrag auf Restschuldbefreiung stellen. Dann können nach Abschluss des Insolvenzverfahrens die restlichen Schulden nicht mehr von den Gläubigern geltend gemacht werden.

Wie steht es um die juristische Person?

Der GmbH-Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin haftet zunächst einmal nicht. Das Privatvermögen ist grundsätzlich geschützt. Ehrlicher Weise muss man dazu sagen, dass dies in den meisten Fällen aber nicht zutrifft. Wenn er beispielsweise den Insolvenzantrag zu spät stellt, haftet er persönlich. Oder wenn unerlaubte Zahlungen vorgenommen werden. Zudem haben sich viele Gesellschafter-Geschäftsführer bei den Banken persönlich verbürgt. Das entfällt nicht durch eine Insolvenz. Betroffen sind viele GmbH-Geschäftsführer natürlich auch deshalb, weil sie ja oft einen Teil ihres Vermögens in die Firma reinvestieren und nicht unbedingt das private Vermögen vermehren. Viele arbeiten für den Erhalt ihres Unternehmens. In einer frühzeitigen Beratung kommt es also auch darauf an zu prüfen, wie sich eine private Haftung und auch eine Strafbarkeit vermeiden lassen. Zu Beginn einer Krise lässt sich da noch vieles steuern, kurz vor der Insolvenz nicht mehr.

Interview: **Lothar Schmitz**,
Wirtschaftsjournalist, Bonn