1. Unternehmenssanierung Bauunternehmen

Zwangsausgleich über prepackaged Konkursverfahren samt Bürgschaftsregelung und Sanierungsgewinnregelung mit dem Finanzamt.

Ein Bauunternehmer trat drei Jahre vor dem drohenden Finanzinfarkt in die Geschäftsführung des Hochbauunternehmens ein. Der Vater gründete den Betrieb vor vierzig Jahren und war vor 35 Jahren verstorben.

Ein Geschäftsführer hatte dreißig Jahre das Unternehmen gut geführt, in den letzten fünf Jahren aber Verluste und Verbindlichkeiten angehäuft. Er konnte das Wachstum organisatorisch nicht mithalten. Der Projektberater empfahl dem Unternehmer, mit der ReSTART Consulting Kontakt aufzunehmen, um eine Sanierung der Finanzen und des Managements einzuleiten.

a) Das Sanierungsergebnis:

Der Sanierungsplan mit Zwangsvergleich mit einer Quote von 20 % wurde vorgeschlagen. Wegen der hohen Produktivität und der damit verbundenen Forderungen wollten die Gläubiger aber eine höhere Quote erhalten. Die überwiegende Mehrzahl der Gläubiger (88 % der Forderungssumme) stimmten dem Zwangsvergleichsvorschlag mit einer Quote von 20,5% mit Einmalzahlung (Barquote) zu.

Mit einer Finanzierungsgesellschaft im Umfeld der ReSTART Consulting wurde ein Sanierungsdarlehen mit einer Laufzeit von maximal einem Jahr und grundbücherlicher Besicherung am Privathaus vereinbart. Mit dem Darlehen wurden Quotenforderungen einschließlich der Bürgschaftsquotenregelung mit einer Bank geregelt.

Das Ergebnis der Bürgschaftsregelung:

Zur Bürgschaftsregelung erschien sowohl aus der Sicht der Bürgen als auch aus der Sicht der Banken ein außergerichtlicher Vergleich zielführend. Doch über die Bewertung gab es bei den Banken anfangs kräftige Auffassungsunterschiede. Die andere Alternative, über einen Konkurs oder eine pfandrechtliche Vollstreckung (Exekution) des Einkommens der Bürgen erschienen aber, mit geringer Hoffung auf Erfüllung.

Mit einem Bank-Filialdirektor wurde eine Zumutbarkeitsgrenze der Monatszahlung besprochen und über den Zeitraum von vier Jahren eine Vereinbarung vorgeschlagen, so daß die Bürgen nach positiver Erfüllung der Bürgschafts-Ratenzahlungen von der übrigen Restschuld befreit wären. Es wurde auch alternativ eine Abschlagssumme besprochen. (Die Bürgen hatten auch durch Mehrleistungen ein eigenes Einkommen frei gestalten können, ohne Gefahr zu laufen, daß ein überwiegender Teil der Verwendung entzogen würde.)

Der Vorschlag, die angebotene Abschlagszahlung wurden von der Rechtsabteilung der Bank in starrer juristischer Formulierung mehrmals als unzureichend zurückgewiesen. Mit der Bank wurde schließlich vereinbart, daß die

Gesamtquotenforderung an das insolvente Unternehmen und die Bürgschafts-Abschlagszahlung durch Dritte eingelöst werde und damit sowohl das Unternehmen als auch die Bürgen von der Restschuld befreit werden.

Mit dem Finanzamt war die Frage der Geschäftsführerhaftung zu klären. Es wurde nachgewiesen, daß der Geschäftsführer keine anderen Gläubiger begünstigte und somit das Finanzamt nicht benachteiligt hatte. Ein junger Finanzamt-Mitarbeiter mit politischer Tätigkeit im Ort wollte rasch Abteilungsleiter werden und war von unüblicher "Keckheit" geprägt. Er wollte "Sondereinnahmen" erreichen. Zitat: "Irgendwie werden wir sie (Geschäftsführer Anmerkung) schon wegen Ungleichbehandlung erwischen, und wenn es nur eine Benzinrechnung ist, die sie noch bezahlt haben, dann haben wir sie schon". Gemeint war eine Geschäftsführerhaftung von EUR 150.000,- Das Prüfungsverfahren dauerte einige Monate, die verbleibende Schuld war aber nicht existenzbedrohend.

Das Darlehen der Zwischenfinanzierung wurde binnen zehn Monaten nach Konkursaufhebung durch ein Bankdarlehen abgelöst und rückgeführt. Die Besteuerung des Sanierungsgewinnes hatte eine Weiterführung (Sanierung) der GmbH & CO KG erzwungen, da die Gesetzgebung eine Quotenregelung für Sanierungsgewinne aussetzte und dann 1999 eine erneute Lockerung bei Sanierung des betreffenden Rechtsträgers vornam. Der Sanierungskurs war somit etwas kurviger als geplant, der Unternehmer hatte Flexibilität gezeigt.

b) Die Unternehmensstruktur:

Rechtsform:	GmbH & Co. KG
Gesellschafter:	Sohn und Mutter (aus Nachlaß)
Tätigkeitsfeld:	Hochbau
Anzahl Mitarbeiter:	90
Alter des Unternehmens:	40 Jahre
Alter des Unternehmers:	40 Jahre, vor 3 Jahren eingetreten
Familienangehörige:	Mutter und Stiefvater in Rente
Lebensumgebung:	verheiratet, ein Kleinkind
Anlagevermögen:	Baumaschinen
Betriebsgebäude:	Privatbesitz (Sonderbetriebsvermögen)
Lagerbestand:	€ 100.000
Kundenforderungen:	€ 300.000
Leasingvertragswerte:	unbedeutend
Privates Vermögen:	€ 200.000 (Wohnhaus mit Belastung)
Bürgen gegenüber Bank:	der Unternehmer und die Mutter
Bankverbindlichkeiten:	€ 1,2 Mio
Lieferverbindlichkeiten:	€ 1 Mio
Finanzamt:	€ 300.000
Leasingraten:	keine Rückstände
Löhne und Sozialabgaben:	€ 1,3 Mio
Umsatz:	€ 6 Mio
Zinsen zum Umsatz:	3 %

Das Anlagevermögen bestand überwiegend in veralteten Baumaschinen. Diese wurdenteilweise zur Besicherung der Bankkredite, dieser am Wege der Sicherungsübereignung verpfändet. Das Vorratslager war gering, da für die

einzelnen Bauprojekte auftragsbezogen zugekauft wurde. Das Unternehmen hatte einen veralterten Zimmereibetrieb angeschlossen.

Die Kundenforderungen lagen überwiegend innerhalb der vereinbarten Zahlungsziele bis maximal 90 Tage. Forderungen und Haftrückläße vür Gewährleistungen von € 100.000 erschienen wegen Mängel und Zahlungsschwierigkeiten des Kunden uneinbringlich. Das Unternehmen hatte in den letzten fünf Jahren keinen positiven Cash-flow erwirtschaftet. Die Lieferantenkredite wurden ständig ausgedehnt und damit die Liquidität nach "Loch auf - Loch" zu gestützt.

Die wesentlichen projektverantwortlichen Mitarbeiter wurden vor der Insolvenzanmeldung zu einer Arbeitsrunde eingeladen. Sie konnten somit ihre Vorschläge und Bedenken einbringen und gaben wichtige Ansatzpunkte für die Sanierung. Sie hatten aber kaum eine Ahnung von der finanziellen Situation, die Zahlen wurden stets geheim gehalten und "nach Aussen waren alle die Größten". Die Terminerfüllung war als einziges Erfolgskriterium bekannt.

c) Auslöser der Insolvenz:

Der Buchprüfer wurde ungeduldig und drängte auf Erklärungen um die Bilanz noch "hinbiegen zu können" bis die Sanierungsberater alles Zahlenmaterial auf den Kopf stellten und die strategische Stoßrichtung umkehrten. Der Bauberater erahnte die Defizite und Rückstände, Lieferanten drängten an und machten zunehmend Druck. Die Bank wollte Erklärungen zum Betriebsgeschehen und stimmte einer Kreditausweitung nicht zu.

Ein Finanzinfarkt konnte für die saisonschwachen Wintermonate vorausgesehen werden. Aus Eigenerkenntnis wurde eine "prepacked" Insolvenz vorbereitet und die Zahlungen der Altverbindlichkeiten und die Lohnauszahlungen wurden gestoppt.

d) Der Sanierungsvorschlag:

Zwangsausgleich über ein Konkursverfahren: Aufgrund der hohen Personalverpflichtungen und der festgefahrenen Strukturen des ex-Geschäftsführers erschien eine außergerichtliche Sanierung mit einer Umschuldung auf eine andere Bank als wenig aussichtsreich, da insbesondere die hohe Lohnforderungen (einschließlich Abfertigungszusage an den Ex- Geschäftsführer) nur über ein gerichtlich überwachtes Insolvenzverfahren entschuldet werden konnte. Die unrealistisch hohen Bürgschaften der Gesellschafter gegenüber den Banken ließ auch den Konkursantrag als einen Befreiungsschlag für die Bürgen offen.

Eine grundlegende Entschuldung über den Weg eines Konkursantrages und Zwangsausgleichsverfahren mit 20%iger Quote wird als sinnvollste Alternative für den Unternehmer erkannt. Zur Besicherung der Quote mit Einmalzahlung wird eine Finanzierung durch eine private Finanzierungsgesellschaft mit Besicherung aus dem Privatvermögen der Mutter und des Stifvaters ins Auge gefaßt, da sich die Banken vorerst weigerten, die Finanzierung zu übernehmen. Zur Ertragssanierung wird ein Rückzug aus dem Markt des Wohnungsbaues beschlossenund mit der Aktivierung der Marktbearbeitung von Renovierungen geplant. Eine neue Gesellschaft wurde gegründet.

e) Engpässe, aufgetretene Probleme:

Die Unternehmerfamilie sah im Konkurs vorerst das Ende ihrer wirtschaftlichen Laufbahn und den persönlichen Bankrott. Der Unternehmer erkannte aber rasch die letzte Chance, ihr Privatvermögen durch eine Offensivstrategie zu schützen. Die Unternehmerfamilie sah schließlich in der Sanierungsstrategie einen Ausweg und ein Licht für die Zukunft. Nach der Dienstfreistellung des Ex-Geschäftsführers schöpfte der jungunternehmer Zuversicht und die innere Motivation, anzufassen, durchzuhalten und das Unternehmen zu sanieren.

Die Gewerberechtsbehörde verweigerte ursprünglich für die neue GmbH die Ausstellung der gewerberechtlichen Bescheinigung. Eine Großbaustelle wurde im konkurs fertig gestellt und über die Auffanggesellschaft finanziert. Der Masseverwalter zeigte dabei hohe Flexibilität und Engagement für die Sanierungspläne.

Engpässe, Probleme der Bürgschaftsregelung:

Die Verhandlungen mit der Bank gingen über fünf Monate. Doch die vorgelegten Vorschläge wurden vom neuen Bankdirektor rasch als beste Alternative erkannt, er ersparte dadurch der Bank hohe Abschreibungsverluste. Mit den Argumenten der Regionalförderung wurde der vorliegende Vorschlag rasch bestätigt, und die Bürgschaftsver-pflichtung wurde mit Restschuldbefreiung geregelt.

Beim Finanzamt dauerte etwas länger, der Unternehmer zahlte dann € 15.000,-. In 36 Monatsraten anstelle € 150.000,- das war zu verschmerzen, die Besteuerungspraxis des Finanzamtes des Sanierungsgewinnes hatte eine Weiterführung (Sanierung) der GmbH & CO KG erfordert, diese wurde aber ohne Angestellte sondern lediglich als Dienstleistungsunternehmen aufrecht erhalten.