



## Unternehmensführung / Management

▷ Unternehmensführung

Michael Bormann & Ulrike Dennert-Rüsken

# Unternehmenskrisen und Insolvenz - erkennen, vermeiden, bewältigen

2. überarbeitete Auflage

### **Probeseiten**

Weitere Informationen zur Fachbroschüre  
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Michael Borrmann, Ulrike Dennert-Rüsken

# Unternehmenskrisen und Insolvenz - erkennen, vermeiden, bewältigen

2. aktualisierte Auflage



**Verlag Dashöfer GmbH**

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige  
und Freiberufler

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg  
Telefon: 0 40 /41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10  
E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: März 2010

**Copyright © 2010** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Unternehmenskrisen</b>	1
1.1 Krisenursachen	1
1.2 Krisenverlauf	3
1.3 Krisensymptome	5
1.4 Krisenerkennung	6
1.5 Krisenvorbeugung	6
<b>2 Die einzelnen Insolvenzgründe und deren Feststellung</b>	15
2.1 Zahlungsunfähigkeit	15
2.2 Drohende Zahlungsunfähigkeit	18
2.3 Überschuldung	18
2.3.1 Fortführungsprognose	18
2.3.2 Überschuldungsstatus	19
<b>3 Konzepte zur Beseitigung der Insolvenzantragsgründe</b>	22
3.1 Fremdkapitalmaßnahmen	22
3.1.1 Forderungsverzicht	22
3.1.2 Forderungsverzicht mit Besserungsschein	22
3.1.3 Rangrücktritt	22
3.2 Eigenkapitalmaßnahmen	24
3.2.1 Eigenkapitalmaßnahmen, die zu einer Verbesserung des Eigenkapitals führen	24
3.2.2 Kapitalmaßnahmen außerhalb des Grund-/Stammkapitals	25
3.3 Leistungswirtschaftliche Maßnahmen	25
3.3.1 Liquiditätssicherung zur Beseitigung der Zahlungsunfähigkeit	25
3.3.2 Ertrags- und Kostenverbesserungen	27
3.3.3 Strategische (Neu-)Ausrichtung	28
<b>4 Sanierungsberatung</b>	30
4.1 Vorgehensweise	30
4.1.1 Notfall-Phase	30
4.1.2 Analyse-Phase	31
4.1.3 Verhandlungsphase	31
4.1.4 Umsetzungsphase	32
4.2 Notwendige Kenntnisse	33
4.2.1 Notfall-Phase	33
4.2.2 Analyse-Phase	33
4.2.3 Verhandlungsphase	33
4.2.4 Umsetzungsphase	34
4.3 Abrechnung	34
4.3.1 Notfall-Phase	35
4.3.2 Analyse-Phase	35
4.3.3 Verhandlungsphase	35
4.3.4 Umsetzungsphase	35
<b>5 Grundzüge des Insolvenzverfahrens</b>	37
5.1 Insolvenzantrag	37

5.2	Vorläufiger Insolvenzverwalter .....	37
5.2.1	„Starker“ vorläufiger Insolvenzverwalter § 21 Abs. 2 Nr. 2, 1. Alt. InsO .....	37
5.2.2	„Schwacher“ vorläufiger Insolvenzverwalter § 21 Abs. 2 Nr. 2, 2. Alt. InsO .....	38
5.3	Insolvenzverwalter .....	38
5.3.1	Bestellung .....	38
5.3.2	Rechtsstellung .....	38
5.3.3	Aufgaben des Insolvenzverwalters .....	39
5.4	Gläubigerversammlung .....	39
5.5	Insolvenzanfechtung .....	40
5.5.1	Allgemeine Insolvenzanfechtung .....	40
5.5.2	Anfechtungsgründe .....	40
5.5.3	Rechtsfolgen der Insolvenzanfechtung .....	43
5.5.4	Bargeschäfte und Sanierungsbemühungen (§ 142 InsO) .....	43
<b>6</b>	<b>Grundzüge des Insolvenzplanverfahrens</b> .....	<b>45</b>
6.1	Gang des Verfahrens .....	45
6.2	Gestaltungsmaßnahmen .....	45
6.2.1	Planformen .....	45
6.2.2	Planinhalt und Plananlagen .....	45
6.2.3	Zustimmungsverfahren .....	46
6.2.4	Obstruktionsverbot .....	47
6.2.5	Rechtsfolgen .....	47
6.3	Vor- und Nachteile des Insolvenzplanverfahrens .....	48
<b>7</b>	<b>Haftung des Geschäftsführers</b> .....	<b>49</b>
7.1	Insolvenzantragspflicht .....	49
7.2	Schadensersatz wegen Insolvenzverschleppung .....	49
7.3	Vermögenshaftung .....	50
7.3.1	Betrug .....	50
7.3.2	Untreue .....	50
7.4	Strafrechtliche Risiken .....	50
7.4.1	Bankrott § 283 StGB .....	51
7.4.2	Buchführungs- und Bilanzdelikte § 283 Abs. 1 Nr. 5 bis 7 StGB .....	52
7.4.3	Gläubigerbegünstigung § 283 c StGB .....	52
7.4.4	Untreue § 266 StGB .....	52
7.4.5	Beitragsvorenthaltung § 266 a StGB .....	52
<b>8</b>	<b>Rechtliche Risiken für die Gesellschafter</b> .....	<b>54</b>
8.1	Erhaltung des Stammkapitals .....	54
8.2	Wegfall des Eigenkapitalersatzrechtes – Fortgeltung für Altfälle .....	55
<b>9</b>	<b>Steuerliche Risiken</b> .....	<b>56</b>
9.1	Umsatzsteuer .....	56
9.1.1	Umsatzsteuerliche Organschaft .....	56
9.1.2	Verwertung von Sicherheiten .....	56
9.1.3	Vorsteuerberichtigung (§ 15 a UStG) .....	57
9.1.4	Forderungsverzicht .....	57
9.2	Ertragsteuern .....	57
9.2.1	Stundung .....	57

9.2.2	Rangrücktritt .....	57
9.2.3	Forderungsverzicht .....	57
9.2.4	Forderungsverzicht mit Besserungsschein .....	58
9.2.5	Sicherheiten .....	58

# 1 Unternehmenskrisen

## 1.1 Krisenursachen

Nach einer Studie der DtA / KfW aus dem März 2003 sehen die Unternehmer als Hauptursachen für Unternehmensinsolvenzen:

- 1. konjunkturelle Lage / Eigenkapitalmangel (52 %)
- 2. Finanzierungsfehler (26 %)
- 3. Forderungsausfälle (20 %)

Die zahlreichen als Krisenursachen wirkenden Strukturmerkmale und Handlungsmuster haben wir aus unserer über 15jährigen Tätigkeit in der Restrukturierungsberatung verdichtet und in eine etwas andere Reihenfolge gebracht; sie bilden u. E. die vorherrschenden Grundtypen von Krisenunternehmen ab.

### Misserfolgsursachen und Misserfolgsbereiche:

#### 1. Management

- Starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten
- Politik der vollendeten Tatsachen
- Patriarchalischer Führungsstil
- Fluktuation des Managements, mangelhaftes Personalwesen
- Mangelnde Delegation
- Entscheidungsschwäche
- Fehlende Kontrolle

#### 2. Absatzbereich

- Unzeitgemäße Produkteigenschaften, zu hohe / zu niedrige Qualität
- Ungeplante Umsatzerhöhung oder Marktanteilsausweitung
- Zu breites / zu schmales Programm, kein bewusstes Portfolio
- Falsche Hochpreispolitik / falsche Niedrigpreispolitik
- Keine Wertsicherung, keine Gleitpreise
- Mängel des Vertriebsweges
- Mangelhafte Kundenorientierung
- Schlechter Service

#### 3. Finanzen / Controlling

- Defizite in Kostenrechnung und Kalkulation
- Mangelhafte Erfolgsaufschlüsselung (nach Sparten, Produkten, Kundengruppen, Filialen, etc.)
- Fehlende Finanzplanung
- Keine Frühwarnsysteme vorhanden, Finanzbuchführung zu spät und nicht genügend aussagefähig (keine Bestandsveränderungen, keine AfA, keine Forderungs-Wertberichtigungen, etc.)
- Fehlen von konsolidierten Abschlüssen bei Unternehmensgruppen
- Mangelnde Fristenkongruenz im Langfristbereich

- Hohe Zinsbelastung.

#### 4. Organisation

- Mangelhafte Koordination
- Fehlen organisatorischer Anpassung
- Zu großspürige Umstrukturierungen
- Rechtsformnachteile
- Mangelhafte Projektplanung

#### 5. Investitionsbereich

- Zu frühe / zu späte Investition
- Unterlassen von Investitionen
- Fehleinschätzung des Investitionsvolumens

#### 6. Forschung und Entwicklung

- Zu geringe F + E-Tätigkeit
- F + E ohne Konzeption

#### 7. Beschaffung und Logistik

- Starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen
- Zu hohe Kapazität und Kosten des eigenen Fuhrparks

#### 8. Produktionsbereich

- Zu starre Bindung an eine einzige Produktfamilie
- Veraltete / zu neue, noch unerprobte Technologie
- Mangelhafte Fertigungssteuerung
- Zu hoher Produktionsausschuss
- Unwirtschaftliche Eigenfertigung statt Fremdbezug
- Aufbau von Leerkapazitäten

Die Analyse der Insolvenzursachen führt zu der Frage, ob hieraus Indikatoren für eine Früherkennung potentieller Unternehmenszusammenbrüche abgeleitet werden können. Hier gilt es, die betriebsinternen Schwachstellen auffindig zu machen, um die Ursachen einer Insolvenzgefährdung festzustellen. Das Problem einer Früherkennung für den externen Beobachter liegt in der Beschaffung betriebsinterner Informationen, die entsprechende Rückschlüsse zulassen.

Am schwierigsten dürfte es sein, verlässliche Erkenntnisse über den Komplex Betriebsführung und tatsächliche Qualifikation des Managements, dem in diesem Zusammenhang eine sehr große Bedeutung beizumessen ist, zu erhalten.

**Für Unternehmenskrisen gibt es nur einen Grund: die verkauften Produkte erbringen nicht genügend Gewinn, um die anfallenden Kosten und die notwendigen privaten Entnahmen davon zu bestreiten.**

Leider sehen viele Unternehmer in der Zunahme der Insolvenzfälle nur ein Ergebnis von Statistiken. Viele glauben, es werde immer nur die anderen und nicht sie selbst treffen.

**Für mittelständische Unternehmer bedeutet die Pleite oft auch den persönlichen Ruin. Hinter der Insolvenz verbirgt sich fast immer auch ein persönliches Schicksal.**



## Das Konjunkturtief ist nur der Auslöser, nicht aber die Ursache für das „Aus“ vieler Unternehmen.

Besonders betroffen von Insolvenzen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Diese Unternehmen sind nicht nur zahlenmäßig am häufigsten vom Zusammenbruch betroffen, sondern vor allem bedeutet eine Insolvenz für sie wirklich das Ende, während der „gehobene“ Mittelstand und die Großunternehmen vom Staat oder von Banken durch Subventionen oder Schuldenerlass – ob sinnvoll, sei dahingestellt – am Leben erhalten werden.

Auch wenn es oft den Anschein erweckt – die Ursachen für den Zusammenbruch eines Unternehmens werden nicht in den letzten Wochen oder Monaten gesetzt. Die Erfahrungen zeigen, dass etwa zwei Jahre vor der Insolvenz der Betrieb noch mit entsprechenden unternehmerischen Entscheidungen gerettet werden könnte. Etwa ein Jahr vor der Insolvenz können – soweit es sich nicht um Kleinstunternehmen handelt – in der Regel nur noch Sondermaßnahmen, wie zum Beispiel der Verkauf des gesamten Betriebes, ein Schuldenerlass, ein Zuschuss oder ein Wunder helfen.

## 1.2 Krisenverlauf

		Liegt Krise vor?	Ja	Nein
<b>I</b>	<b>Strategische Krise / personelle Krise</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<u>Gefährdung der Erfolgspotenziale</u>			
	Habe ich mein Produktsortiment auf den aktuellen Kundengeschmack geprüft?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Verliere ich Stammkunden?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wächst mein Warenlager mehr als der Umsatz?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Verliere ich langjährige und verantwortungsvolle Mitarbeiter?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>II</b>	<b>Rentabilitätskrise</b>			
	<u>Nichterreichung der Deckungsbeitrags- und Gewinnziele</u>			
	Umsatz unter Plan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rohertrag unter Plan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gewinn unter Plan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gemeinkosten über Plan		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>III</b>	<b>Liquiditätskrise</b>			
	<u>Gefährdung der Zahlungsunfähigkeit</u>			
	Verlust der Skontierfähigkeit?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kontokorrent ausgeschöpft?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Linien reichen bei größeren Auszahlungen (Personal, Miete) nicht?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV Jede Unternehmenskrise durchläuft verschiedene Stadien.



Während es relativ lange dauern kann, bis eine strategische Krise zur Rentabilitätskrise wird, vollzieht sich der Übergang von der Rentabilitätskrise zur Liquiditätskrise bereits deutlich schneller mit zunehmendem Beschleunigungseffekt bis hin zur Insolvenz.

Ganz wesentlich hierbei ist, zu welchem Zeitpunkt man die Krise erkennt und Maßnahmen ergreift.

In der Praxis beginnen typische Sanierungsmaßnahmen oftmals erst in der Liquiditätskrise. Durch Frühwarnsysteme und unternehmensspezifisch richtiges Controlling können Krisen jedoch auch vorher erkannt und rechtzeitig Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Der Misserfolg kündigt sich häufig zum ersten Mal bereits längere Zeit vor seinem Bekanntwerden an. Er deutet sich mit einem Abfallen des ordentlichen Betriebserfolges an. Erstaunlicherweise steigt im Jahr darauf der ordentliche Betriebserfolg wieder an. Es zeigt sich folgendes Bild:

- Es werden in der Unternehmung zusätzliche Erfolgsmöglichkeiten wahrgenommen und Einsparungen durchgesetzt.
- Die Abschreibungen werden oftmals reduziert, d. h., dass nicht alle Abschreibungsmöglichkeiten ausgenutzt werden.
- Dadurch steigt der ordentliche Betriebserfolg kurzfristig wieder an.
- In der zweiten Phase vor Bekanntwerden des Missmanagements sinkt der ordentliche Betriebserfolg dann wieder ab. Man hat die innerbetrieblichen Reserven ausgeschöpft und verschiedene marktgerichtete Maßnahmen ergriffen. In dieser Phase kommt es zu Konflikten, oft auch zur Fluktuation im Management. Der sinkende oder schon negative Betriebserfolg wird in dieser Phase manchmal noch ausgeglichen, indem außerordentliche Erträge (z. B. Auflösung von Rückstellungen) ausgewiesen werden. Die eigentliche Problematik wurde nicht gelöst. Die Reserven sind erschöpft.

- In der letzten Phase vor Bekanntwerden des Missmanagements sinkt dann der ordentliche Betriebserfolg ein weiteres Mal stark ab. In dieser Phase kommt es zu verstärkten Liquidationen, also zu weiteren außerordentlichen und sonstigen betrieblichen Erträgen.
- Aus diesem Verhaltensmuster lässt sich unmittelbar ableiten, dass die Beobachtung des gegenläufigen Verlaufs der einzelnen Erfolgskomponenten wichtige Hinweise auf das Vorliegen von Missmanagement gibt. Treten hohe „außerordentliche“ und „sonstige“ betriebliche Erträge auf und sinken die steuerrechtlich zulässigen Abschreibungen auffällig, so hat sich die Grundtendenz der Bewertung umgekehrt.

### 1.3 Krisensymptome

Unternehmen stehen i. d. R. mit außerbetrieblichen Gruppen in enger Beziehung, denen Krisensymptome oft schon sehr frühzeitig bekannt werden. Dies sind:

- a) Kunden
- b) Lieferanten
- c) Kreditinstitute

#### Zu a)

Im Verhältnis zu den Kunden zeigen sich folgende Krisensymptome:

- Bei frühzeitiger Zahlung werden höhere Skontoabzüge angeboten.
- Sonderangebote erfolgen häufiger und vor allem zu branchenunüblichen Zeiten.
- Preisverhandlungen werden leichter.
- Das angebotene Sortiment wird weniger systematisch: entweder ufert es aus oder es wird deutlich geringer.

#### Zu b)

Krisensymptome zeigen sich im Verhältnis zu den Lieferanten meist in folgendem:

- Verzicht auf Skontoausnutzung bei vorheriger Inanspruchnahme.
- Vereinbarte Zahlungsziele werden überschritten.
- Die Zahlungsweise ändert sich häufiger.
- Mahnungen werden nicht mit Zahlungen beantwortet.
- Die Neigung zu Reklamationen steigt.
- Es wird um Ratenzahlung gebeten.
- Vereinbarte Abrufe müssen häufiger angemahnt werden.
- Die Tendenz zur Auftragsstornierung steigt.
- Lieferanten werden häufiger gewechselt.
- Bestellungen werden kleiner.