



## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

führende Wirtschaftsforschungs-Institute prognostizieren, dass die Krise erst in den kommenden Monaten so richtig zuschlagen wird. Umso wichtiger erscheint es uns, dass gerade die mittelständischen Unternehmen dies zum Anlass nehmen, sich für die veränderten Marktbedingungen besser oder gar neu aufzustellen.

Früher – und das ist ja noch gar nicht so lange her – waren Krisen in der Regel hausgemacht. Heute sind sie zu meist extern induziert!

Die Problematik liegt dabei darin, heute abzuschätzen, wie konsequent vor allem Kostenanpassungen im Hinblick auf die möglichen Entwicklungsszenarien eingeleitet werden müssen, um so möglichst effizient drohenden Schwierigkeiten entgegenwirken zu können.

Nichts desto trotz, auch in der Krise kann die Chance liegen! Und diese gilt es zu nutzen, um etwa längst überfällige Veränderungen vorzunehmen.

Wir möchten Ihnen mit unserer heutigen Ausgabe von S & P INFO Handlungsempfehlungen geben, um die Krise meistern zu können.  
 Ihr

  
 Manfred Schwärzer

## Augen auf und durch!

**Wie lange die Wirtschaftskrise anhalten wird, darüber kursieren die verschiedensten Prognosen.**

**Für Autohäuser ist es jetzt wichtiger denn je, nicht nur ihre Unternehmensstrukturen möglichst flexibel zu gestalten, sondern auch über die strategische Ausrichtung nachzudenken, um eine rasche Anpassung an neue Markt- und Wettbewerbsbedingungen zu ermöglichen.**

„Angeschlagen“ – dieser Ausdruck taucht derzeit mit einer gewissen Penetranz in allen Wirtschaftsmedien auf. Damit soll mehr oder weniger dezent umschrieben werden, dass sich ein Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet. Im Automobilbereich werden die Schlagzeilen von den außergewöhnlichen Entwicklungen bei den Fahrzeugherstellern und ihren Zulieferern dominiert. Doch auch der Automobilhandel bekommt die volle Wucht der aktuellen Wirtschaftskrise zu spüren.

Beeindruckend ist das atemberaubende Tempo, mit dem die Rezession derzeit weltweit die Automobilwirtschaft erfasst hat. Da es sich in diesem Branchenumfeld um eine strukturelle Krise handelt, helfen die üblichen Patentrezepte hier nur mehr

	Inhalt
Effizienter, effektiver, einheitlicher	3
Durchstarten nach der Krise – aber richtig	4
Vorsicht – persönliche Haftung! Rechtliche Fallstricke in der Krise	6
Nur nicht unterschätzen: Die unbekannteren Erfolgsfaktoren des Krisenmanagements	8

bedingt weiter. Vor einigen Jahren waren es noch größtenteils unternehmensspezifische, hausgemachte Ursachen, allen voran die mangelnde Anpassung der Kostenstrukturen sowie generelle Schwächen

### **Auf keinen Fall zurücklehnen, auch bei guten Verkaufszahlen**

im Management, die in Automobilindustrie und -handel einzelne Unternehmen in Schwierigkeiten brachten. Natürlich sind zu hohe Kosten auch heute noch gefährlich. Doch mittlerweile kommen weitere Krisenursachen hinzu, allen voran Überkapazitäten, das Zusammenbrechen der Nachfrage sowie Banken, die bestehende Kreditlinien kürzen oder Kreditentscheidungen äußerst langsam und konservativ treffen.

Selbst Autohäuser, die in den letzten Jahren gut verdient und solide gewirtschaftet haben, sind vor dem unerwartet massiven Einbruch ihrer Absatzzahlen sowie negativen Entwicklungen bei ihren Herstellern nicht gefeit. Besonders hart trifft die Krise diejenigen, die auf anhaltend starkes Wachstum gesetzt und dabei ihre finanziellen Möglichkeiten bis zum Limit ausgereizt haben.

Doch auch die Unternehmer, die sich derzeit nicht zuletzt dank Umweltprämie über gute Verkaufszahlen freuen können, sollten sich keinesfalls entspannt zurückleh-

### **Zu professioneller Restrukturierung gehört mehr als nur ein Sparprogramm**

nen. Sie sollten vielmehr die Gelegenheit nutzen, ihr Unternehmen auf harte Zeiten vorzubereiten, es quasi wetterfest zu machen. Dazu gehört es, über die optimale strategische Positionierung nachzudenken und sich unter Umständen von Altlasten wie unrentablen Geschäftsbereichen, Niederlassungen oder Herstellermarken zu trennen. Jeder Autohaus-Manager sollte sich heute Gedanken darüber machen, wie er sein Unternehmensschiff ohne allzu große Verluste sicher durch die Krise steuern kann.

Doch das allein genügt nicht. Auch das Geschäftsmodell eines Autohauses muss

den nachhaltig veränderten Marktbedingungen angepasst werden. Die Zeit dafür ist günstig: Viele Autohäuser sind ohnehin bereits dazu gezwungen, drastische Sparprogramme aufzusetzen, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Dabei gilt es jedoch, die richtigen Hebel anzusetzen, um die langfristige Existenz nicht zu unterminieren.

Als Unternehmensberatung für den Mittelstand haben wir uns unter anderem auf Autohäuser spezialisiert. Mit unseren umfassenden Erfahrungen bei Strategieprojekten sowie beim Ermitteln und Realisieren von schnell wirksamen Kostensenkungspotenzialen in Kombination mit unserem Know-how in Sachen Finanzierung können wir Sie wirkungsvoll unterstützen.

Denn zu einer professionellen und nachhaltigen Restrukturierung gehört mehr, als nur ein Sparprogramm aufzusetzen und die kurzfristige Liquidität zu sichern, auch wenn dies in akuten Krisen zunächst im Vordergrund steht. Mindestens genauso wichtig ist es unserer Meinung nach, zu überprüfen, inwieweit nicht nur die Kosten, sondern auch das Geschäftsmodell und die Prozesse optimiert und den aktuellen und zukünftigen Anforderungen angepasst werden müssen.

Eine Überprüfung der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie ist gerade im Autohandel dringend empfehlenswert. Denn je größer das Ausmaß einer Krise, desto stärker verändern sich die Markt- und Wettbewerbskonstellationen.

So weiterzumachen wie bisher und die Augen vor den teilweise rasanten globalen, nationalen und regionalen Entwicklungen zu verschließen, kann schnell ins Aus führen. Andererseits wohnt aber jeder Krise auch immer eine Chance inne, die es zu nutzen gilt. Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, welcher Weg künftig für Sie der richtige ist.

Selbst wenn Ihr Unternehmen bereits angeschlagen sein sollte – wir unterstützen Sie dabei, es wieder auf solide Beine zu stellen und das Auszählen oder gar das endgültige K.O. zu vermeiden.

Manfred Schwärzer

## Effizienter, effektiver, einheitlicher.

**Je weiter eine Unternehmenskrise fortgeschritten ist, desto größer der Zeitdruck und desto geringer die Handlungsspielräume. Doch nicht nur in der strategischen und der operativen Krise, auch in der Liquiditätskrise gibt es in den allermeisten Fällen noch Möglichkeiten für einen Turnaround.**

Wenn die Geschäftskonten derart überzogen sind, dass die nächste Abbuchung des Herstellers für Fahrzeuge und Teile gefährdet ist und wenn Löhne, Steuern und Sozialabgaben für die Mitarbeiter nicht mehr pünktlich überwiesen werden können, wenn die Banken damit drohen, Kredite

sofort fällig zu stellen – dann steckt ein Autohaus mitten in einer Liquiditätskrise. Dann muss schnell gehandelt werden, um das Ruder noch einmal herumzureißen. Denn gesetzlich ist genau definiert, wann und unter welchen Voraussetzungen ein Unternehmer gezwungen ist, Insolvenz anzumelden (siehe Artikel „Vorsicht! Persönliche Haftung!“).

Die vordringlichste Aufgabe ist es nun, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Es geht darum, Liquidität zu beschaffen und Ballast abzuwerfen, um die Finanzierbarkeit des laufenden Geschäfts abzusichern. Gespräche mit den Herstellern über eine Verlängerung von Zahlungszielen oder Stundungsvereinbarungen gehören genauso dazu wie etwa Verhandlungen mit Banken und der Belegschaft. Selbst mit dem Finanzamt und den Krankenkassen kann über Zahlungszielverlängerungen und Ratenzahlungen diskutiert werden.

Dass die Privatentnahmen der Gesellschafter zurückgefahren oder am besten ganz ausgesetzt werden, ist selbstverständlich. Auch unnötig hohe Forderungs- und Fahrzeug- sowie Ersatzteilbestände sollten aufgelöst und in dringend benötigte liquide Mittel verwandelt werden.

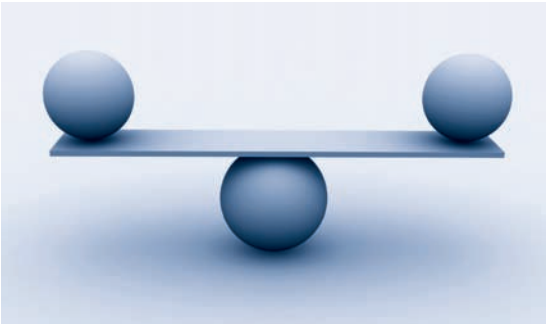
Parallel dazu ist es erforderlich, das Unternehmen wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Dazu kann zum Beispiel eine Ver-

triebsinitiative gestartet werden, um den Umsatz zu steigern und Erträge zu sichern. Auch eine Straffung der Organisation in Verbindung mit Kosten-

senkungsprogrammen ist in dieser Phase wichtig. Und natürlich müssen die Finanzierungsstrukturen optimiert werden. Für das Management des Autohauses kommt es in dieser Phase darauf an, das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und auszubauen. Dies gelingt nur mit einem schlüssigen Turnaround-Konzept und einer offenen Kommunikation nach dem Motto „frühzeitig, vollständig, wahrheitsgemäß“.

Erschwert wird das unternehmerische Agieren in der Liquiditätskrise durch immensen Zeitdruck. Als Unternehmensberatung für den Mittelstand mit umfassendem Branchen- und Restrukturierungs-Know-how sind wir binnen zehn bis 14 Tagen in der Lage, eine Bestandsaufnahme zu erstellen, den Gefährdungsgrad des Unternehmens zu ermitteln und die ersten Restrukturierungshebel umzulegen, um sogenannte Quick Wins zu realisieren, mit denen die drängendsten finanziellen Engpässe möglicherweise schon überbrückt werden können.

Darauf folgt die konzeptionelle Phase, in der die strategischen, operativen und finanziellen Zusammenhänge analysiert werden, um die Restrukturierungswürdigkeit des Unternehmens nachzuweisen



und die nachhaltige Fortführungsfähigkeit zu dokumentieren. Diesem Restrukturierungskonzept müssen in der Regel die Kapitalgeber und Finanzierungspartner zustimmen. In der Umsetzungsphase begleiten wir die Unternehmensleitung und das Turnaround-Team bis zum Abschluss des Restrukturierungsprozesses.

Wir unterstützen mittelständische Unternehmen dabei, künftig nach den drei E's, nämlich effizienter, effektiver und einheitlicher zu arbeiten. **Effizienter**, weil das Kostenniveau, die Kapazitäten, der Marktauftritt, der Vertrieb und die Kommunikation optimiert werden. Um **effektiver** zu werden, gilt es, die gesamte Servicepalette des Autohauses so weiterzuentwickeln, dass sie künftig die notwendigen Erträge sichert.

Dazu müssen außerdem die Prozesse besser, billiger und schneller gestaltet werden. Das dritte „E“ steht für **einheitlicher**: Eine einheitliche Informationsbasis über das ganze Autohaus hinweg ist ein Muss für Transparenz und die Basis für das

Heben von Synergien zwischen den einzelnen Aktivitätsfeldern. Je weiter eine Unternehmenskrise fortgeschritten ist, desto tiefergreifend die Veränderungen. Sie erfordern meist ein unternehmensweites Umdenken, bei dem vermeintlich Altbewährtes aufgegeben werden muss – auch gegen Widerstände aus Führungskreis und Belegschaft.

Dieser häufig unterschätzte Teil des Veränderungsmanagements ist mit Bordmitteln nur schwer zu bewältigen. Schließlich ist die Unternehmenskrise für die allermeisten Autohaus-Manager eine einmalige Extremsituation. Mit unserem betriebs- und finanzwirtschaftlichem Know-how und unseren Erfahrungen mit Sanierung und Turnaround mittelständischer Autohäuser können wir Veränderungsprozesse moderieren und das Management in harten Zeiten wirkungsvoll begleiten und entlasten. Unser Ziel ist es, dass Ihr Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgeht. Dafür setzen wir uns ein.

## **Durchstarten nach der Krise – aber richtig!**

**Um gestärkt aus der Rezession hervorzugehen, sollten Autohaus-Manager jetzt nicht nur über kleinere Optimierungen sondern über eine grundlegende Neuausrichtung ihrer Unternehmen nachdenken und die erforderlichen Veränderungen anpacken. Denn die strukturellen Probleme des Automobilhandels werden auch nach einer Verbesserung der wirtschaftlichen Großwetterlage bestehen bleiben.**

Die Umweltprämie zeigt Wirkung: Zahlreiche Konsumenten haben ihren geplanten Autokauf vorgezogen oder entschieden sich dafür, anstelle eines Gebrauchtwagens ein neues oder zumindest fast neues Fahrzeug zu kaufen. So willkommen die gestiegenen Verkaufszahlen auch sein mögen: Im Grunde handelt es sich dabei um eine Nachfrageverschiebung. Die Umweltprämie bewirkt einen Einmaleffekt. Die dadurch erreichten Umsätze werden jedoch in den nächsten Jahren fehlen. Ob und wann der Automobilhandel letztlich wieder anspringt, ist offen. Sicher ist, dass sich eine wirtschaftliche Erholung erst mit zeitlicher Verzögerung auf dem Automobilsektor bemerkbar machen wird.

Die Hoffnung, dass es auch für Autohäuser nach überstandener Wirtschaftskrise quasi automatisch wieder aufwärts gehen wird,

trügt jedoch nicht nur aus diesem Grund. Denn im Autohandel existierte bereits vor der Rezession ein strukturelles Problem, das von der Wirtschaftskrise nun lediglich überlagert wird. Die Überkapazitäten der weltweiten Automobilproduktion werden aber nicht wie von selbst verschwinden, wenn die volkswirtschaftliche Erholung einsetzt. Zumal die Modellpolitik der Hersteller nach wie vor größtenteils am Markt vorbei geht.

Bis grundlegende Neuentwicklungen, die in der jüngsten Vergangenheit angestoßen wurden, zur Marktreife gelangen und einen neuen Nachfrageschub auslösen, werden noch einige Jahre vergehen. Doch die aktuelle Schiefelage des Automobilhandels ist nicht allein auf strategische Fehler der Hersteller zurückzuführen. Unangemessen hohe Nachlässe gegenüber den

Endkunden tragen ebenfalls dazu bei, die wirtschaftlichen Probleme der Autohäuser zu verschärfen. Bereits heute werden manche Fahrzeuge bis zu 35 Prozent unter der Preisempfehlung des Herstellers verkauft. Ein Ende des Preiswettbewerbs ist nicht in Sicht.

Aufgrund der stagnierenden Nachfrage werden die Rabattschlachten auch nach der Wirtschaftskrise anhalten oder sich gar intensivieren. Dazu kommt die Restwertproblematik: Viele Leasing-Rückläufer sind zu den bei Vertragsschluss kalkulierten Preisen nicht mehr verkäuflich, da auch das Preisniveau für Gebrauchtfahrzeuge in den letzten Jahren stark unter Druck geraten ist. Auf Autohäuser kommen in diesem Geschäftsbereich also noch erhebliche Abschreibungen und Wertberichtigungen zu.

Da auch die Banken die strukturellen Probleme des Autohandels kennen, wird die Unternehmensfinanzierung künftig noch schwieriger werden. Bereits heute kämpfen zahlreiche Autohäuser um ihre Existenz und haben Restrukturierungsprozesse angestoßen. Im Fokus der Veränderungen sollten dabei allerdings nicht allein die aus der Wirtschaftskrise entstandenen akuten Probleme stehen. Mindestens genauso wichtig ist es, die Veränderungsprozesse zu einer grundlegenden Neuausrichtung des Unternehmens zu nutzen, um nach der Krise besser aufgestellt zu sein als der Wettbewerb und dadurch rasch durchstarten zu können.

Das bisherige Geschäftsmodell der Autohäuser, nämlich Fahrzeuge zu verkaufen, zu warten und zu reparieren, trägt nicht mehr. Jetzt geht es darum, neue Visionen zu entwickeln, die Rolle des Autohandels innerhalb der Wertschöpfungskette vom Zulieferer bis zum Endkunden neu zu definieren. Auch die Hersteller denken bereits über die Reorganisation ihrer Vertriebsnet-

ze nach, zum Beispiel in Form von eigenen Niederlassungen in Ballungsräumen. Höchste Zeit, dass sich der Autohandel ebenfalls mit grundlegenden strategischen Fragen beschäftigt. Denn die jüngere Vergangenheit hat gezeigt, dass es für ein Autohaus nicht immer empfehlenswert ist, den Strategien der Hersteller blindlings zu folgen und sich in allzu große Abhängigkeiten zu begeben.

Daher sollte jeder Autohaus-Manager gerade jetzt etwas dafür tun, die Existenz seines Unternehmens auf sichere Beine zu stellen und die Rolle, die es künftig in seinem regionalen Markt spielen soll, neu zu definieren.



Wie diese Rolle aussehen kann, muss jedes Autohaus individuell herausarbeiten. Denn dies hängt nicht zuletzt von regionalen und unternehmensspezifischen Ausgangspositionen und Entwick-

lungen ab. Für das eine Unternehmen mag es sinnvoll sein, sich künftig allein auf das Werkstattgeschäft zu konzentrieren.

Für ein anderes kann ein Mehrmarkenkonzept die ideale strategische Lösung bilden. Allerdings sollte die Frage nach dem Markenportfolio bei der Entwicklung einer Vision für das Jahr 2015 nicht die Hauptrolle spielen. Es lohnt sich, darüber hinaus nachzudenken, wie das gesamte Leistungsportfolio des Autohauses der Zukunft aussehen könnte.

Es könnte sich zum Beispiel als Anbieter innovativer Antriebskonzepte etablieren und sich auf Fahrzeuge mit Elektro-, Wasserstoff- und Hybridantrieb inklusive den dazu passenden Dienstleistungen spezialisieren. Eine weitere strategische Alternative bilden Komponentenkonzepte, mit denen gelieferte Grundeinheiten im Autohaus zu kundenindividuellen Fahrzeugen kombiniert und zusammengebaut werden. Auch eine Entwicklung zum Rundum-Anbieter im Bereich Mobilität ist denkbar.

Dazu gehören unter anderem Car-Sharing-Lösungen, Mietwagen-Angebote, ja vielleicht sogar eine Ausweitung der Aktivitäten auf den Zweiradbereich bis hin zum Fahrrad.

Auch über Finanzierungsalternativen jenseits von Ratenkrediten und Leasingverträgen sollte nachgedacht werden. Warum kann ein Autohaus künftig nicht als „Kilometerbroker“ arbeiten und seinen Kunden nutzungsabhängige Verrechnungsmodelle wie etwa eine „Kilometer-Flatrate“ bieten? Die umfassenden Mobilitätsgarantien, die bereits angeboten werden, sind ein erster Schritt in diese Richtung, die vom Markt durchaus positiv aufgenommen werden. Dabei gilt es unter anderem, Kooperationen innerhalb und jenseits der eigenen Branche einzugehen, die heute vielleicht noch exotisch erscheinen mögen.

Natürlich braucht es unternehmerischen Mut und Kreativität, eine Vision für das eigene Unternehmen im Jahr 2015 zu entwickeln. Schließlich geht es um Innovationssprünge rund um Marktpositionierung, Sortiment und Leistungsportfolio. Als Unternehmensberatung für den Mittelstand, die sich unter anderem auf die Beratung von Autohäusern spezialisiert hat, unterstützen wir Autohaus-Unternehmer und

-Manager dabei mit unserem tiefen Know-how dieser Branche sowie mit unseren Erfahrungen bei Strategieprojekten. Aber auch bei der zweiten großen Herausforderung, nämlich der Umsetzung, kann man sich auf unsere Expertise verlassen. Der Weg von der Vision zu realistischen strategischen Zielen und operativen Maßnahmen ist lang und meist mit großen und kleinen Hindernissen gespickt. Doch in letzter Konsequenz bildet erst die praxisgerechte Anpassung von Prozessen und Schnittstellen sowie die Optimierung von Kostenstrukturen den Schlusspunkt eines ganzheitlichen Beratungsprojekts.

Der altbekannte Spruch, dass jede Krise immer auch eine Chance in sich birgt, motiviert zum Handeln: Wann, wenn nicht jetzt, ist die Zeit reif, die Weichen für gesundes Wachstum des Autohauses zu stellen? Es geht um mehr als unternehmerisches Finetuning in Form von operativen Verbesserungen, Refinanzierungs- oder Kostensenkungsprogrammen. Da Mobilität zu den Grundbedürfnissen des modernen Menschen zählt, haben moderne Handels- und Dienstleistungsbetriebe in diesem Sektor beste Zukunftsaussichten. Dabei muss nicht das Rad neu erfunden werden – aber immerhin das Geschäftsmodell.

Robert Häusler

## **Vorsicht – persönliche Haftung! Rechtliche Fallstricke in der Krise.**

**Bei der Bewältigung einer Unternehmenskrise darf das Thema der persönlichen Haftungen nicht unterschätzt werden, da dem Unternehmer im Falle einer Unternehmensinsolvenz auch persönliche und zum Teil langfristig wirksame Konsequenzen drohen.**

Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit – das sind die nach dem Gesetz vorgesehenen Voraussetzungen für eine Insolvenz.

Liegen sie vor, führt für die vertretungsberechtigte Person eines Unternehmens, das heißt, für den Geschäftsführer einer GmbH oder den Vorstand einer Aktiengesellschaft, kein Weg mehr daran vorbei, einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen. Darüber hinaus haben auch die Gläubiger eines Unternehmens die Mög-



lichkeit, einen Insolvenzantrag zu stellen. Da die meisten aller Insolvenzfälle früher oder später der Staatsanwaltschaft vorgelegt werden, ist es für den Unternehmer in dieser Situation wichtig, kompetente und professionelle juristische Hilfe in Anspruch zu nehmen. Die Staatsanwaltschaft prüft insbesondere, inwieweit strafbare Handlungen der vertretungsberechtigten Person  
Fortsetzung letzte Seite



## Nur nicht unterschätzen: Die unbekannteren Erfolgsfaktoren des Krisenmanagements.

Die Mittelstandsberater von Schwärzer & Partner haben neun häufig unterschätzte Punkte definiert, auf die es bei einer erfolgreichen Restrukturierung besonders ankommt:

1. Holen Sie Ihre wichtigsten Mitarbeiter möglichst früh ins Boot. Erarbeiten Sie in Arbeitsgruppen gemeinsam mit den Leistungsträgern Maßnahmen zur Gesundung des Unternehmens. So fließen deren Erfahrungen und Know-how ein. Zudem motiviert dies für die Umsetzung – selbst wenn dafür schmerzhaftere Einschnitte erforderlich sind.



Sie für Ihr Restrukturierungskonzept werben und auch kleinere Erfolge umgehend kommunizieren und würdigen. Auch Gehaltskürzungen sind ein probates Mittel. Allerdings sollten Sie echten Einsatz und das Erreichen von Etappenzielen auch monetär belohnen. Und zwar so, dass der Gehaltsverzicht zumindest mittelfristig ausgeglichen wird.

2. Ein Restrukturierungskonzept sollte messbare Zielvorgaben, Zeitrahmen und die Definition von Maßnahmen zur Zielerreichung beinhalten. Es bildet zudem die Basis für sämtliche Informationen über die Lage Ihres Unternehmens gegenüber Banken, Automobilherstellern, Lieferanten und Mitarbeitern. Halten Sie sich inhaltlich exakt an das Konzept, um konsistente, klare Aussagen zu treffen, wie Sie Ihr Autohaus wieder in die Gewinnzone führen können.

3. Verzichten Sie darauf, die Unternehmenskrise totzuschweigen. Das heizt die Gerüchteküche an und weckt irrationale Ängste. Kommunizieren Sie offen, dass Sie die Probleme erkannt haben und an der Lösung arbeiten.

4. Nehmen Sie sich die Zeit, wichtigen Stakeholdern Ihr Konzept persönlich zu erläutern. Es kommt darauf an, dass die Banken ihre Kreditlinien aufrecht erhalten oder eine Überbrückungsfinanzierung zur Verfügung stellen. Der Fahrzeughersteller und Importeur muss davon abgehalten werden, einen Lieferstopp zu verhängen, Forderungen sofort fällig zu stellen oder gar Ihren Händlervertrag zu kündigen. Mit anderen Lieferanten können im Idealfall Stundungsvereinbarungen oder sogar ein Forderungsverzicht erreicht werden.

5. Sorgen Sie im Unternehmen für Aufbruchstimmung, indem Sie Betroffene zu Beteiligten machen. Dies gelingt, wenn

6. Kommunizieren Sie unangenehme Nachrichten wie den Abbau von Arbeitsplätzen, Einführung von Kurzarbeit oder Lohnkürzungen als Empfehlung der Unternehmensberatung. Dies erleichtert Ihnen die Mitarbeiterführung nach der Krise.

7. Rechnen Sie mit kleineren Rückschlägen. Wichtig ist, dass Sie Abweichungen rasch erkennen und den Stakeholdern umgehend mitteilen – zusammen mit den Gegenmaßnahmen, die Sie eingeleitet haben, um das Unternehmen wieder auf den geplanten Restrukturierungskurs zu bringen. Daher ist es sinnvoll, immer noch etwas im Köcher zu haben und nicht sofort sämtliche Register an Anpassungsmaßnahmen zu ziehen.

8. Ruhen Sie sich nicht auf Zwischenerfolgen aus. Eine der größten Fallen bei einer Restrukturierung besteht darin, dass ein kriselndes Unternehmen zu schnell wieder zurück in den alten Trott fällt und tieferliegende strategische und strukturelle Probleme nicht gelöst werden.

9. Arbeiten Sie konsequent an nachhaltigen Verbesserungen der Organisation, Prozesse und Strukturen, also an der Weiterentwicklung Ihres Unternehmens – auch wenn die akute Krise vorüber ist. Starten Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und überwachen Sie, ob Sie Ihre Ziele wie geplant erreichen.

## Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung

Von **Zahlungsunfähigkeit** spricht man, wenn ein Schuldner nicht mehr in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Das ist in der Regel dann anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.

Die **drohende Zahlungsunfähigkeit** liegt vor, wenn der Schuldner voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.

**Überschuldung** wird angenommen, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, wobei jedoch die Fortführung des Unternehmens zu Grunde zu legen ist, wenn diese wahrscheinlich erscheint.

nen vorliegen. Beliebte Straftatbestände sind in diesem Zusammenhang zum einen Betrugsdelikte, wenn Rechtsgeschäfte eingegangen und abgeschlossen werden, obwohl bereits zuvor klar ist, dass die Verbindlichkeiten nicht erfüllt werden können. Das kann bereits eine Bestellung bei einem Lieferanten sein. Ferner ist auch die

### Neuregelungen in der Insolvenzordnung

Nichtabführung von Sozialversicherungsbeiträgen unter Strafe gestellt. Daneben kommen die klassischen Insolvenzdelikte, wie beispielsweise Bankrott, Gläubigerbegünstigung und Insolvenzverschleppung in Betracht.

Eine Neuerung ergibt sich durch das Gesetz zur Modernisierung des GmbH-

Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen („MoMiG“), das am 01.11.2008 in Kraft getreten ist. Damit wurden die bisherigen Regelungen im GmbH-Recht zum Eigenkapitalersatzrecht, wonach eine Rückzahlung vom Gesellschafterdarlehen während der Krise ausgeschlossen war, aufgehoben. Somit ist nunmehr die Rückzahlung von Gesellschafterdarlehen durch die Gesellschaft auch in einer Krise der Gesellschaft zulässig. Aufgefangen wird dies durch Neuregelungen in der Insolvenzordnung. Hiernach sind Rückzahlungen sämtlicher Gesellschafterdarlehen im letzten Jahr vor Insolvenzantragstellung vom Insolvenzverwalter anfechtbar.

Zusätzlich steht Gläubigern der Gesellschaft eine Anfechtung in Bezug auf die Rückzahlung sämtlicher Gesellschafterdarlehen, die im letzten Jahr vor Erlangung des vollstreckbaren Schuldtitels oder danach vorgenommen worden sind, offen. Parallel dazu wurde die Geschäftsführerhaftung verschärft. Der Geschäftsführer macht sich nunmehr bereits dann gegenüber der Gesellschaft schadensersatzpflichtig, wenn und soweit er Zahlungen an einen Gesellschafter leistet, die zur Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft führen mussten.

Um die Folgen einer Inanspruchnahme, der ein Geschäftsführer oder Vorstand eines kriselnden Unternehmens ausgesetzt sein kann, gering zu halten, gilt es für den Geschäftsführer oder Vorstand permanent zu überwachen, ob die Insolvenzantragstellung unausweichlich ist. In diesem Zusammenhang ist es äußerst ratsam, eng mit einem Rechtsanwalt und einem Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer zusammenzuarbeiten. Letztere werden insbesondere die regelmäßige und taggenaue Kontrolle der Liquidität und des Überschuldungsstatus unterstützen.

Dr. Jan Kreklau, Rechtsanwalt

## SCHWÄRZER & PARTNER

UNTERNEHMENSBERATUNG FÜR DEN MITTELSTAND

München: Brahmstr. 24 a • 81677 München • Tel. +49 - 89 - 414 24 38 30  
Düsseldorf: Prinzenallee 7 • 40549 Düsseldorf • Tel. +49 - 211 - 52 39 15 19

[info@schwaerzer-partner.de](mailto:info@schwaerzer-partner.de)

[www.schwaerzer-partner.de](http://www.schwaerzer-partner.de)

## Impressum