Durch Insolvenzplan erfolgreich saniert

Ein Praxisbeispiel zur Bewältigung auch coronabedingter Unternehmenskrisen



Rechtsanwalt und Betriebswirt Dr. Frank Kreuznacht, Rechtsanwalt Alexander Vey (beide BBORS Kreuznacht Rechtsanwälte), Dipl.-Ing. Margit Telohe, B. Eng. Tobias Neumann (beide EBM), Dipl.-Kaufm. Matthias Lührmann (Beckmann Unternehmensentwicklung GmbH Foto: BBORS

Unternehmen geraten häufig durch in- nahme des Internet-Handels und dem Einnicht umkehrbare Entwicklungen basieren. Aber auch kurzfristige für das Management unabwendbare Ereignisse können die Ursache für eine Bedrohung der Bestandserhaltung eines Unternehmens sein.

ie Corona-Pandemie und ihre oft erheblichen Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung auch vorher gut aufgestellter Unternehmen führt dieses Unternehmenslenkern und Bänkern gleichermaßen in einer zuvor kaum denkbaren Weise vor Augen. Bestehen in dem Unternehmen dann noch strukturelle Probleme, ist der Eintritt einer tiefgreifenden Krise oftmals unvermeidbar. Der in Münster ansässigen bundesweit agierenden Ingenieurgesellschaft EBM ist es erfolgreich gelungen, trotz der Auswirkungen der Corona-Pandemie ihre strukturelle Krise im Insolvenzverfahren durch Rechtsanwalt, Betriebswirt Dr. Frank Kreuznacht von der Sozietät BBORS Kreuznacht Rechtsanwälte, Münster, auf Grundlage des erarbeiteten Insolvenzplan zu überwinden.

Für den Hauptkunden, eine führende deutsche Textileinzelhandelskette, erbringt die EBM seit über 50 Jahren exklusiv das Facility-Management aller Verkaufshäuser in Deutschland auf Grundlage von Dienstleistungsverträgen mit langjährigen Laufzei-

Die Zusammenarbeit war über Jahrzehnte von einem fortlaufenden Wachstum geprägt, was zu einer ständig steigenden Anzahl der Betreuung von großflächigen Einzelhandelsimmobilien führte. Durch eine voranschreitende Veränderung des Käuferverhaltens - insbesondere der massiven Zu-

terne Fehlentwicklungen, strategische tritt neuer Marktteilnehmer im Textilhandel Fehlentscheidungen oder externe Ent- – ist die Textilbranche seit längerer Zeit in wicklungen in existenzielle Krisen. Diese einer tiefgreifenden Krise und durchläuft müssen nicht zwangsläufig auf Fehler einen nachhaltigen Strukturwandel. Diese führer Margit Telohe und Tobias Neumann des Managements zurückzuführen sein, Entwicklung führte zu einem kontinuierli- Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahsondern können auf langandauernde, chen und deutlichen Rückgang der durch EBM zu betreuenden Immobilien und Flächen. Umsatz- und Rentabilität des münsterischen Traditionsunternehmens sanken entsprechend. Zwar gelang EBM die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder. Dennoch konnten die notwendigen Personal- und Kapazitätsanpassungen nicht in hinreichendem Umfang und in dem erforderlichen Zeitfenster umgesetzt werden.

Eine zunehmende Verschlechterung der Ergebnissituation war unvermeidbar. In den Jahren 2017 und 2018 erwirtschaftete EBM so massive Verluste, dass die Liquiditätssituation sich zunehmend anspannte. Durch das Management und die Gesellschafter wurden unter Einbeziehung der Hausbank unterschiedliche Möglichkeiten geprüft, das Unternehmen mit hinreichend frischen Finanzmitteln auszustatten, um die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen - insbesondere die Personalanpassungen - umzusetzen und hierdurch den Bestand des Ingenieurbüros langfristig zu sichern.

Alle Überlegungen scheiterten letztlich an den bekannten Problemlagen: Die erforder-Personalanpassungsmaßnahmen waren arbeitsrechtlich und wirtschaftlich nicht oder nur mit so erheblichen Mitteln umsetzbar, dass sie weder durch die Gesellschafter, noch durch die Hausbank dargestellt werden konnten. Anpassungen der Vertragskonditionen waren mit den Kunden nicht umsetzbar.

Bei derartigen Krisensymptomen ist die Umsetzung einer erfolgreichen Sanierung außerhalb eines restrukturierenden Insolvenzverfahrens häufig nicht möglich. Die rechtlichen Restriktionen führen zu unüberbrückbaren Hindernissen oder wirtschaftlichen Belastungen, die nicht finanzierbar sind, oder deren Finanzierung

durch die Gesellschafter mit massiven Risiken verbunden ist.

Gestärkt aus der Krise durch Insolvenzplan: Ende November 2018 stellten die Geschäftsrens mit dem klaren Ziel, ihr Unternehmen in diesem Verfahren neu aufzustellen. Mit Rechtsanwalt, Betriebswirt Dr. Frank Kreuznacht aus der Sozietät BBORS Kreuznacht Rechtsanwälte bestellte das Insolvenzgericht einen Insolvenzverwalter, der über große Erfahrung in der Restrukturierung von Unternehmen verfügt und bereits eine Vielzahl von Betrieben unterschiedlichster Branchen und Größen erfolgreich saniert hat. Mit dieser Bestellung folgte das Gericht auch dem Wunsch der Geschäftsführung und maßgeblicher Gläubiger, sodass die notwendige Vertrauensbasis zwischen den wesentlichen Beteiligten von Anfang an vorhanden war.

Abgestimmt mit dem Insolvenzverwalter wurde mit der Beckmann Unternehmensentwicklung GmbH eine auf die Restrukturierung spezialisierte Unternehmensberatung durch die Geschäftsführer beauftragt, die ebenfalls diverse Unternehmen in Insolvenzphasen begleitet hat. Auf Grundlage der Erkenntnisse, in deren Gewinnung auch der Insolvenzverwalter seine Kompetenz und Erfahrung einbrachte, wurden die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen mit den Geschäftsführern Telohe und Neumann festgelegt. Klar definierte kaufmännische Eckpunkte waren die Basis für Verhandlungen mit den Auftraggebern, die das Ziel verfolgten, die Geschäftsbeziehungen fortzuführen und - insbesondere bei den Großkunden - die Konditionen der wirtschaftlichen Notwendigkeiten anzupassen. Die hohe Leistungsfähigkeit der EBM in der Vergangenheit und insbesondere die rechtlichen Möglichkeiten des Insolvenzverwalters, sich von nicht wirtschaftlichen Vertragsbeziehungen trotz langfristiger Laufzeiten lösen zu können, verschafften dem Unternehmen eine sehr gute Verhandlungsgrundlage. Kein Kunde beendete die Zusammenarbeit. Die Konditionen konnten zum Teil nennenswert verbessert werden. Insbesondere mit dem Großkunden aus dem Textilbereich konnte ein neuer langfristiger Kontakt vereinbart werden, der einen Meilenstein für die Sanierung setzte. Weitere wesentliche Grundlagen für die Wiedererlangung der Ertragskraft war die Anpassung der Personalkapazitäten. Hier war ein Personalabbau insbesondere im Geschäftsbereich des Großkunden erforderlich, in dem überwiegend Mitarbeiter mit langjährigen Beschäftigungszeiten und hohen arbeitsrechtlichen Bestandsschutz tätig waren. Aber auch für diese Situation stellt die Insolvenzordnung geeignete Instrumente zur Verfügung, die es außerhalb des Verfahrens nicht gibt. So sind die Kündigungsfristen - unabhängig von den gesetzlichen oder vertraglichen - für Arbeitsverhältnisse auf längstens drei Monate begrenzt. Sozialpläne erfahren eine deutliche wirtschaftliche Beschränkung, was zu einer nachhaltigen Reduzierung der Kosten eines Personalabbaus beiträgt. Im Verhandlungsweg aber auch nach Kündigungsschutzklagen konnte der Insolvenzverwalter Dr. Kreuznacht sozialverträglich aber insbesondere aus Sicht der EBM die erforderlichen Reduzierungen des Personalbestandes erreichen.

Zudem wurden gemeinsam mit Diplom Kfm. Lührmann von der Beckmann Unternehmensentwicklung wurden die gesamten Leistungs- und Kostenstrukturen untersucht, teilweise verändert und verbesserte Leistungs- und Kosten-Controlling-Instrumente implementiert. Hierdurch konnten die abrechenbaren produktiven Tätigkeitsstunden nennenswert erhöht und die Kosten reduziert werden. Durch die Umsetzung dieser Maßnahmen erreichte EBM bereits im Jahr 2019 wieder die Gewinnzone und erzielte ein beachtliches operatives Ergebnis. Diese positive Entwicklung setzte sich im Jahr 2020 nachhaltig fort, so dass EBM noch in diesem Monat gestärkt aus dem Insolvenzverfahren entlassen werden konnte.

INFOS

Herr Dr. Kreuznacht - aufgrund der Corona-Pandemie sind viele Unternehmen in eine akute Schieflage geraten. Sehen Sie in der erfolgreichen Sanierung der EBM Ingenieurgesellschaft mbH ein Paradebeispiel für die Restrukturierung von Unternehmen, die durch die Folgen der Corona-Pandemie in eine Krise geraten sind oder noch geraten werden?

Kreuznacht: Grundsätzlich sind Unternehmenskrisen individuell zu betrachten. Ähnlich wie bei EBM, wo strukturbedingte Marktentwicklungen eine wesentliche Krisenursache darstellten, sind auch die Folgen der Corona-Pandemie für die Unternehmen nicht planbar und häufig nur sehr eingeschränkt beherrschbar. Die Insolvenzordnung stellt Instrumente zur Verfügung, die die Erhaltung von Unternehmen deutlich erleichtert. Dieses Instrumentarium haben wir Hand in Hand mit den Geschäftsführern bei EBM konsequent eingesetzt. Dies wird auch bei coronabedingt in eine Krise geratene Unternehmen oftmals eine Zukunftsperspektive schaffen können.

Frau Telohe, Herr Neumann: Die Einleitung eines Insolvenzverfahrens ist ein sehr weitreichender Schritt. Welche Überlegungen haben Sie letztlich dazu veranlasst, den Insolvenzantrag für EBM zu

Telohe, Neumann: Natürlich haben wir den Insolvenzantrag nicht leichtfertig gestellt. Intensiv haben wir die Lage der EBM analysiert und Möglichkeiten geprüft, die auftretenden Schwierigkeiten außerhalb eines Insolvenzverfahrens zu beseitigen. Wir kamen zu dem Ergebnis, dass die strukturellen und wirtschaftlichen Probleme aus eigener Kraft nicht lösbar waren. Unser langjähriger Hauptkunde sah sich aufgrund der bestehenden Verträge außer Stande, die Konditionen anzupassen. Auch die erforderliche Anpassung der Personalkapazitäten war aufgrund der arbeitsrechtlichen Regelungen nicht möglich. Wir haben daher die Entscheidung getroffen, die notwendigen Maßnahmen zielgerichtet in einem geplanten Insolvenzverfahren umzusetzen.

Dr. Kreuznacht, welche Situation haben Sie nach Ihrer Bestellung zum vorläufigen Insolvenzverwalter in November 2018 bei EBM vorgefunden?

Kreuznacht: Mein Team und ich fanden einen geordneten Geschäftsbetrieb vor. Die Geschäftsführer hatten wesentliche Problemlagen richtig analysiert. Gemeinsam mit Frau Telohe und Herrn Neumann wurden die wichtigsten ersten Maßnahmen festgelegt.

Welche Maßnahmen waren das?

Kreuznacht: Im Vordergrund stand zunächst die Stabilisierung des Geschäftsbetriebes. Wichtige Maßnahmen waren eine umfassende Information der Mitarbeiter und Kunden. Gerade eine offene Kommunikation ist die wesentliche Basis dafür, dass auftretende Ungewissheiten bezüglich der Leistungsfähigkeit des insolventen Betriebes und dessen Verlässlichkeit ausgeräumt werden können. Die Sicherstellung einer hinreichenden Liguidität hatte ebenfalls höchste Priorität. Hierbei war die Finanzierung der Personalkosten über die Bundesagentur für Arbeit, die in Insolvenzsituationen zur Verfügung gestellt wird, ein wichtiger Baustein. Ferner haben wir gemeinsam mit der Geschäftsführung zur Erarbeitung der kaufmännischen Grundlagen mit der Beckmann Unternehmensentwicklung GmbH, eine sanierungserfahrene Unternehmensberatung beauftragt, die tiefgründig in kaufmännische Strukturen und Abläufe einstieg.