

Unternehmenskrise durch
CORONA

EBM Ingenieurgesellschaft mbH
durch Insolvenzplan
erfolgreich saniert

Ein Praxisbeispiel

Einleitung

Corona zeigt: Massive Umsatzeinbrüche und strukturelle Veränderungen in Unternehmen sind nicht immer Folge von Managementfehlern

Unternehmen geraten häufig durch interne Fehlentwicklungen, strategische Fehlentscheidungen oder externe Entwicklungen in existenzielle Krisen. Diese müssen nicht zwangsläufig auf Fehler des Managements zurückzuführen sein, sondern können auf langandauernden, nicht umkehrbaren Entwicklungen basieren. Aber auch kurzfristige unabwendbare Ereignisse können die Ursache für eine Bedrohung der Bestandserhaltung eines Unternehmens sein.



Die Corona-Pandemie und ihre oft erheblichen Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung auch vorher wirtschaftlich gut aufgestellter Unternehmen führt Unternehmenslenkern und Bänkern gleichermaßen in einer zuvor kaum denkbaren Weise vor Augen, mit welcher Intensität externe Faktoren eine Krise von Unternehmen hervorrufen können.

Massive kurzfristige Umsatzeinbrüche aber auch der Eintritt oder die Beschleunigung grundlegender struktureller Veränderungen der Absatzsituation – beispielsweise durch die deutliche Zunahme des Internet-Handels oder der ökologisch-ökonomischen Umbrüche im Automotive-Bereich – führen zu nachhaltigen Liquiditätsbelastungen und nicht selten auch zum Wegfall von Zukunftsperspektiven von Unternehmen, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ihre Strukturen nicht oder nicht schnell genug anpassen können.

Die Bestandsbedrohung vieler Unternehmen, die durch die Corona-Pandemie eingetreten ist, veranlasste den Gesetzgeber, die Insolvenzantragspflicht für zahlungsunfähige und überschuldete Unternehmen vom 1. März bis zum 30. September 2020 auszusetzen. Seit dem 1. Oktober 2020 führt der Eintritt der Zahlungsunfähigkeit wieder zur strafbewehrten Insolvenzantragspflicht. Ab dem 1. Januar 2021 gilt dieses ebenfalls für die Überschuldung.

Eine Ausnahme hiervon gilt bis zum 31. Januar 2021 nur dann, wenn zahlungsunfähige oder überschuldete Unternehmen, deren Insolvenzreife auf der Covid-19-Pandemie beruht und das zwischen dem 1. November bis 31. Dezember 2020 einen Antrag auf Gewährung finanzieller Hilfeleistungen im Rahmen der Covid-19 Hilfsprogramme gestellt haben oder ein solcher Antrag aus tatsächlichen oder rechtlichen Gründen innerhalb des Zeitraums nicht möglich war und der Anspruch auf Fördermittel nicht offensichtlich unberechtigt ist.

Für viele Unternehmen und finanzierende Banken werden Insolvenzscenarien zur Restrukturierung und zur Vermeidung haftungsrechtlicher Risiken mit dem Auslaufen der Ausnahmeregelung unweigerlich in den Fokus gelangen. Hierbei sollte Berücksichtigung finden, dass die Insolvenzordnung Sanierungsverfahren und Instrumente zur Verfügung stellt, die eine langfristige Erhaltung von in die Krise geratenen Unternehmen unter „Insolvenzschutz“ deutlich erleichtert oder erst ermöglicht.

Ein gutes Praxisbeispiel hierfür ist die Sanierung der EBM Ingenieurgesellschaft mbH Münster, die über einen Insolvenzplan „Hand in Hand“ mit den Geschäftsführern und Gesellschaftern sehr erfolgreich umgesetzt wurde.

Markteinbrüche und rechtliche Schranken Ursache für Krise der EBM

Das im Jahr 1946 gegründete Ingenieurbüro mit Hauptsitz in Münster unterhielt einen weiteren Standort in Berlin und beschäftigte Ende 2018 über 130 Mitarbeiter/-innen. In unterschiedlichen Unternehmensbereichen erbringt EBM Energiemanagement- und Architekturleistungen, TGA-Fachplanungen sowie Leistungen im Bereich des Facility-Managements. EBM verfügt über langjährige Kundenbeziehungen

weiteren Standort in Berlin



überwiegend zu großen

Projektentwicklungsgesellschaften sowie Bauherren und Generalunternehmern im Bereich der Industrie und des Gewerbes. 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 Laufzeiten.

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 Zunahme des Internet-Handels und dem Eintritt neuer Marktteilnehmer in den Textilhandel – ist die Branche seit längerer Zeit in einer tief greifenden Krise und durchläuft einen nachhaltigen Strukturwandel. Diese Entwicklung führte zu einem kontinuierlichen und deutlichen Rückgang der durch EBM zu betreuenden Immobilien und Flächen. Umsatz- und Rentabilität des münsterschen 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.

Die überwiegend seit vielen Jahren im Bereich des Facility-Managements beschäftigten Mitarbeiter/-innen waren aufgrund der umfassenden Kündigungsschutzregelungen und unter Berücksichtigung der hieraus erwachsenden wirtschaftlichen Belastungen für das Unternehmen praktisch unkündbar. Umsetzungen in andere Tätigkeitsfelder scheiterten regelmäßig an fachlichen oder ökonomischen Aspekten. Ebenso wenig war der Großkunde vor dem Hintergrund der langen Laufzeiten der Dienstleistungsverträge bereit, die Preis- und Abrechnungskonditionen so anzupassen, dass der Entwicklung gegengesteuert werden konnte. Hinzu kamen unternehmensinterne Krisenfaktoren, die häufig bei langjährig bestehenden Unternehmen festzustellen sind. Eingefahrene Strukturen, die bei der EBM in Form intransparenter Kosten- und

Leistungskontrollen auftraten, zogen ebenfalls negative Auswirkungen auf die Rentabilität nach sich. Eine zunehmende Verschlechterung der Ergebnissituation war somit 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 hinreichenden neuen Finanzmitteln auszustatten, um die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen – insbesondere die Personalanpassungen – umzusetzen und hierdurch den Bestand des Ingenieurbüros langfristig zu sichern.

Insolvenzantrag wegen drohender Zahlungsunfähigkeit

Ende November 2018 stellten die Geschäftsführer Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens mit dem klaren Ziel, ihr Unternehmen in diesem Verfahren neu aufzustellen. Mit Rechtsanwalt, Betriebswirt Dr. Frank Kreuznacht 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 Beteiligten von Anfang an vorhanden war.



Alle Überlegungen scheiterten an bekannten Problemlagen:

Die erforderlichen Personalanpassungsmaßnahmen waren aber aus arbeitsrechtlichen und wirtschaftlichen Gründen nicht oder nur mit so erheblichen Mitteln umsetzbar, dass sie weder durch die Gesellschafter noch durch die Hausbank dargestellt werden konnten. Zudem waren Anpassungen der Vertragskonditionen mit den Kunden nicht umsetzbar.

Die bei vielen Unternehmen auftretenden Gründe für eine Krise lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ***externe Markteinflüsse führen zu Umsatzreduzierungen***
- ***Personal- und Kapazitätsanpassungen scheitern an rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen***
- ***langfristige unkündbare Kunden- und Beschaffungsverträge verhindern notwendige Anpassungen von Verkaufs- und Einkaufspreisen***
- ***eingeschränkte Transparenz bezüglich Kosten- und Leistungskontrollen belasten die Produktivität***

Außergerichtliche Sanierung 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. Zudem drohen haftungsrechtliche Fallstricke und strafrechtliche Sanktionen, die Geschäftsführer treffen können, wenn der Sanierungsversuch scheitert. Nach einer Einarbeitung in die Situation bei der EBM, die aufgrund der guten Vorbereitung der Geschäftsführung nur kurze Zeit in Anspruch nahm, wurde zur Stabilisierung der Liquidität eine Insolvenzgeldvorfinanzierung durch den Verwalter umgesetzt, aufgrund derer die Personalkosten für drei Monate

von der Bundesagentur für Arbeit getragen wurden. Bei der EBM als Betrieb mit hohem Personalkostenanteil verschaffte dieses finanzielle Spielräume, die für die Umsetzung der Sanierung eingesetzt werden konnten.

Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen

Abgestimmt mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter wurde eine auf die Restrukturierung spezialisierte Unternehmensberatung durch die Geschäftsführer beauftragt, die ebenfalls diverse Unternehmen in Insolvenzphasen begleitet hat. Wichtig ist es in Krisensituationen, eine neutrale kaufmännische Beratung zu installieren, die nicht nur Buchhaltungszahlen zusammenfasst und wiedergibt, sondern mit dem notwendigen kritischen Blick in die Leistungsprozesse einsteigt, sie analysiert und konkret Optimierungsvorschläge unterbreitet. Auf Grundlage der Erkenntnisse, in deren Gewinnung auch der Insolvenzverwalter seine Kompetenz und Erfahrung einbrachte, wurden die notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen mit den Geschäftsführern festgelegt.

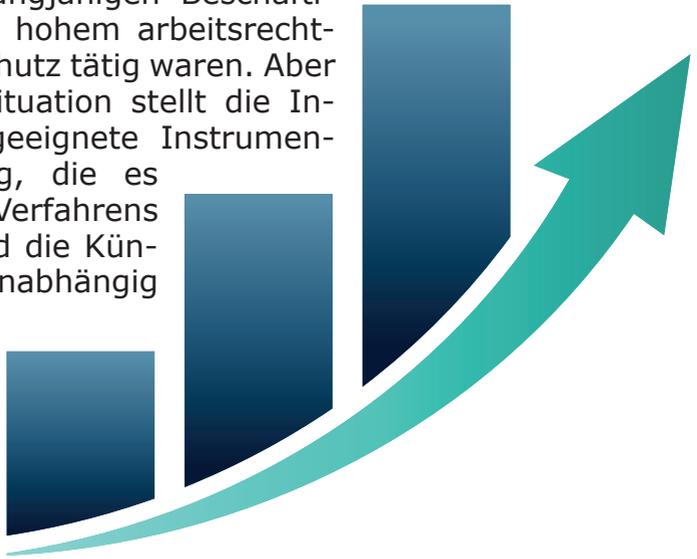
Klar definierte kaufmännische Eckpunkte waren die Basis für Verhandlungen mit den Auftraggebern, die das Ziel verfolgten, die Geschäftsbeziehungen fortzuführen und – insbesondere bei den Großkunden – die Konditionen der wirtschaftlichen Notwendigkeiten anzupassen. Die hohe Leistungsfähigkeit der EBM 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 Grundlage 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 hohem 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 erfordern 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 die aus Sicht der EBM erforderlichen Reduzierungen des Personalbestandes umsetzen.

Gemeinsam mit der Geschäftsführung 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. Die Wiederherstellung der sehr guten Rentabilität mit den Mitteln der Insolvenzordnung verschaffte der EBM finanzielle Spielräume, die die Basis für eine hervorragende Finanzausstattung waren.



Erarbeitung und Vorlage des Insolvenzplans

Anfang September 2020 reichte der Insolvenzverwalter Dr. Kreuznacht den von ihm verfassten Insolvenzplan beim Insolvenzgericht Münster ein.

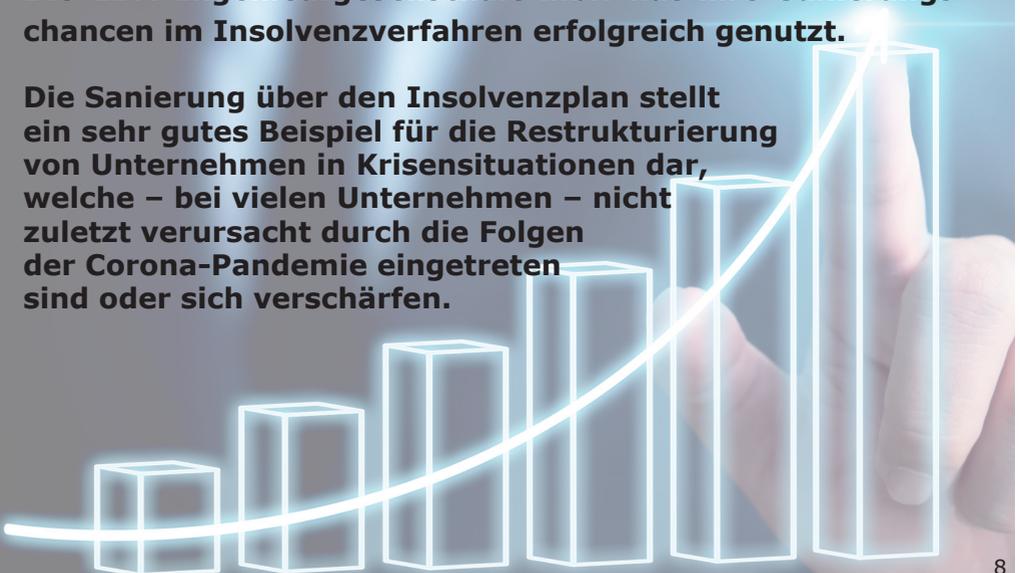
Der Insolvenzplan sieht neben einer vollständigen Befriedigung aller Gläubiger den Verbleib erheblicher finanzieller Mittel bei der EBM vor. Der Plan regelt gleichzeitig die Gesellschafterstruktur durch Übernahme einer Beteiligung des bisherigen Fremdgeschäftsführers Tobias Neumann in einer Weise neu, die von den Gesellschaftern im Hinblick auf die langfristige Nachfolgeregelung vor dem Insolvenzverfahren nicht mehr umgesetzt werden konnte.

Die erlangte wirtschaftliche Stärke der EBM und die zukunfts-trächtigen Strukturen waren Grundlage dafür, dass die Hausbank die bestehende Geschäftsverbindung nicht nur aufrecht-erhielt, sondern deutlich ausbaute.

Fazit

Die EBM Ingenieurgesellschaft mbH hat ihre Sanierungschancen im Insolvenzverfahren erfolgreich genutzt.

Die Sanierung über den Insolvenzplan stellt ein sehr gutes Beispiel für die Restrukturierung von Unternehmen in Krisensituationen dar, welche – bei vielen Unternehmen – nicht zuletzt verursacht durch die Folgen der Corona-Pandemie eingetreten sind oder sich verschärfen.



Zusammenfassung der Sanierung durch Insolvenzplan

Analyse der Krisenursachen und Lösungsmöglichkeiten in einer Planinsolvenz durch die Geschäftsführung



Vorabstimmung mit wesentlichen Gläubigern (Bank) über die Sanierung im Insolvenzverfahren



Vorbesprechung mit dem Insolvenzgericht



Insolvenzantrag



Erarbeitung und Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen mit Insolvenzverwalter

- ▶ Personalkosten über Insolvenzgeldvorfinanzierung
- ▶ Personalabbau mit verkürzten Kündigungsfristen (längstens 3 Monate) nach § 113 InsO, Sozialplan mit Obergrenze von 2,5 Jahren, Monatsverdienst nach § 123 InsO
- ▶ Verhandlungen über Konditionen langfristiger Verträge mit Kunden, Leasinggebern, Vermietern etc. und ggf. Beendigung durch Insolvenzverwalter nach §§ 103 ff. InsO unabhängig von Laufzeiten und Kündigungsfristen
- ▶ Umsetzung strukturelle Veränderungen zur Rentabilitätsverbesserung



Inhalt Insolvenzplan

- ▶ Regelung der Verbindlichkeiten ggf. mit umfassender Schuldenbereinigung soweit erforderlich nach § 227 InsO
- ▶ Regelung neuer Finanzierungsstrukturen
- ▶ Gesellschaftsrechtliche Regelungen soweit erforderlich



Insolvenzplan erfolgreich
Abschluss des Verfahrens
Restrukturiertes Unternehmen



Dr. Frank Kreuznacht
Rechtsanwalt, Betriebswirt
Partner BBORS Kreuznacht
Rechtsanwälte

Schwerpunkte:
Unternehmenssanierung,
Insolvenzverwaltung,
Eigenverwaltung,
Gesellschaftsrecht



Thore Voss
Rechtsanwalt
Partner BBORS Kreuznacht
Rechtsanwälte

Schwerpunkte:
Restrukturierung,
Insolvenzverwaltung,
Eigenverwaltung



Alexander Vey
Rechtsanwalt, (LL.M.)
Partner BBORS Kreuznacht
Rechtsanwälte

Schwerpunkte:
Unternehmenssanierung,
Insolvenzberatung,
Eigenverwaltung

Standorte

MÜNSTER

Sperlichstraße 10
48151 Münster
Telefon 0251/20803-0
Telefax 0251/20803-133

KASSEL

Wilhelmshöher Allee 169
34121 Kassel
Telefon 0561/506132-10
Telefax 0561/506132-20

MEPPEN

Dahlienstraße 47
49716 Meppen
Telefon 05931/158994-0
Telefax 05931/158994-1

DIEPHOLZ

Bahnhofstraße 7
49356 Diepholz
Telefon 05441/929504-0
Telefax 05441/929504-1

DÜSSELDORF

Immermannstraße 40
4020 Düsseldorf
Telefon 0211/88297-297
Telefax 0211/88297-200

MÜHLHAUSEN

Untermarkt 23
99974 Mühlhausen
Telefon 03601/8892-0
Telefax 03601/8892-11

FULDA

Bahnhofstraße 25a
36037 Fulda
Telefon 0661/291900-20
Telefax 0661/291900-50