

Stefanie Moser

Betriebswirtschaftliche Probleme im Nachlassverfahren

Die Weiterführung von Betrieben im Nachlass

In der Nachlassstundungsphase sieht sich sowohl der Schuldner wie auch der Sachwalter zahlreichen Problemen gegenüber, die es zu lösen gilt. Nachfolgend sollen einige ausgewählte Probleme und mögliche Lösungsansätze dargestellt werden.

1. Sicherstellung der Liquidität während der Nachlassstundung – Massakredit

Um einen Betrieb überhaupt weiterführen zu können, ist immer auch Liquidität notwendig. Mit Datum der Nachlassstundung wird die Nachlassschuldnerin jedoch kaum über grosse Liquidität mehr verfügen, werden doch die meisten Guthabenkonti mit Haben-Positionen verrechnet werden können und Debitoren sind zum Teil zediert oder gehen mit einer zeitlichen Verzögerung ein. Demgegenüber verlangen Lieferanten plötzlich Vorauszahlungen, Verfahrenskosten müssen sichergestellt werden und bereits nach kurzer Zeit ist die nächste Lohnzahlung fällig. Ein Liquiditätsengpass ist meist unumgänglich und kann nur über einen sogenannten Massakredit sichergestellt werden.

Über den Massakredit, wie über alle anderen Konti auch, kann zumeist die Schuldnerin nur zusammen mit der Sachwalterin verfügen. So kann sichergestellt werden, dass die Liquidität einerseits ständig überwacht wird und andererseits keine Forderungen, die bereits vor der Nachlassstundung entstanden sind, bezahlt werden. Der Massakredit stellt eine Massaforderung dar und ist zusammen mit allen anderen Massaforderungen noch vor den eigentlichen Nachlassforderungen (z.B. Lieferantenrechnungen und Arbeitnehmerforderungen VOR Datum

Nachlassstundung) berechtigt. Als Sicherheit dient ihm damit die gesamte Nachlassmasse.

Die Suche nach Massakreditgebern zeichnet sich indes nicht immer sehr einfach ab. Die Banken sind sehr zurückhaltend mit der Vergabe von weiterem Neugeld. Einerseits ist dieses Verhalten durchaus verständlich, müssen sie doch bereits mit erheblichen Verlusten rechnen. Andererseits kann damit ein ganzes Projekt «Nachlass» zum Scheitern verurteilt sein, den Konkurs bedeuten und die Verluste noch zusätzlich vergrössern. Neben bereits involvierten Banken oder Grossgläubigern wird aber kaum ein anderes Institut für die Gewährung eines Massakredit-Hand bieten. Allenfalls ist im persönlichen Umfeld des Nachlassschuldners

nach möglichen Kreditgebern zu suchen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass der Schuldner vor der Nachlassstundung ein Konto bei einer neuen, noch nicht involvierten Bank oder bei der Post zielgerichtet mit Liquidität versorgt, damit dies während der Stundungsphase zur Sicherstellung der Liquidität herangezogen werden kann. Dieses Vorgehen ist jedoch nur möglich, wenn noch genügend Zeit vorhanden ist und keine Beteiligungen/Pfändungen anstehen. Wichtig ist, dass bereits vor oder mindestens unmittelbar nach der Bewilligung der Stundung Überlegungen über die Liquiditätssituation angestrebt werden.

2. Weiterführung des Betriebes – Betriebswirtschaftliche Unterstützung

Es liegt in der Natur von Nachlassstundungen, dass der Betrieb eben gerade weitergeführt wird. Grundsätzlich liegt diese Aufgabe weiterhin in der Verantwortung der Geschäftsführung (Art. 298 SchKG). Eine eingesetzte Sachwalterin darf diese Aufgaben nicht ohne weiteres übernehmen. Gerade zu Beginn der Stundungsphase jedoch fallen verschiedene Arbeiten an, die die Geschäftsleitung überproportional beanspruchen. So müssen Daten und Unterlagen erarbeitet werden, die der Sachwalter für seine Beurteilung braucht. Hinzu kommt möglicherweise



Stefanie Moser
Betriebsökonomin HWV
Transliq AG, Bern/Zürich

die Suche nach neuen Investoren, das Abklären von Umfinanzierungsmöglichkeiten, die betriebswirtschaftliche Bereinigung von fehlerhaften Strukturen und und und. Sehr schnell ist dabei das Management überfordert.

Es zeichnen sich daher verschiedene Szenarien für die Unterstützung des Management ab:

a) Betreuung durch einen Treuhänder

Gerade kleine Unternehmungen (Einzel-firmen/Familiengesellschaften) führen ihre Buchhaltungen extern über einen vertrauten Treuhänder. Dieser hat sie bereits zu früheren Zeiten in verschiedensten Fragen beraten und kennt den Betrieb und die Probleme. Ist die Zusammenarbeit erfolgreich, kann sie durchaus in der Phase der Stundung beibehalten werden. Insbesondere kann dies auch wichtig sein, damit die Sachwalterin eine Ansprechperson hat, damit sie die Geschäftsführung, die operativ ohnehin schon zusätzlich ausgelastet sein wird, nicht noch weiter belasten muss.

Dieser Treuhänder kann ebenfalls mit Fragen von Neufinanzierungen oder der Suche nach neuen Investoren beauftragt werden.

Wichtig ist, dass die Aufgaben zwischen Treuhänder – Geschäftsleitung – Sachwalterin zu Beginn der Stundung klar definiert und abgegrenzt werden, damit keine ineffizienten Überschneidungen stattfinden.

b) Betreuung durch neuen externen Berater – Coaching

Ein Unternehmen ist möglicherweise in Schwierigkeiten geraten, weil das betriebswirtschaftliche Know-how im Management zu wenig vertreten war. Die Buchhaltung wird zwar intern betreut, weitergehendes BWL-Wissen ist jedoch nicht vorhanden. Ebenfalls ist möglicherweise nicht sicher, dass die Unternehmung während der Nachlassstundung positiv arbeiten wird, möglicherweise sind strukturelle Sofortmassnahmen (z.B. Sortimentsbereinigung/Neukalkulationen usw.) notwendig. Diese Aufgaben müssen sofort erledigt werden und beanspruchen viel Fachwissen und Zeit. Im Gegensatz

dazu verfügt das Management über zusätzliche Aufgaben in der Nachlassstundung (man denke schon nur an die verstärkte Informationspolitik gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten).

Bei einer derartigen Situation drängt sich der Beizug eines externen Coaches auf. Dieser kann im Auftrag des Management für genau zu definierende Aufgaben eingesetzt werden und allgemein Unterstützung durch seinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund bieten. Allenfalls kann der Coach auch bei der Suche nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten oder Neuinvestoren helfen. Er kann «Draht» zwischen der Sachwalterin und dem Management sein und notwendige Akten und Unterlagen beschaffen oder neu erstellen. Wichtig ist auch hier wiederum eine sehr klare Abgrenzung der Aufgaben.

Die Schwierigkeit in dieser Situation ist, einen geeigneten Coach innert kurzer Zeit zu finden. Er muss einerseits über das Fachwissen bei Turnaroundprojekten verfügen, sich rasch in die neue Branche einarbeiten können und kurzfristig während einer noch unbestimmten Dauer zu zwischen 40–100% verfügbar sein. Weiter muss die «Chemie» zwischen Coach und Management stimmen. Der Coach wird in der Regel vom Management engagiert und kann auch jederzeit vom Management wieder entlassen werden. Allenfalls muss er aber neue Denkansätze und Vorgehensweisen kurzfristig einbringen (z.B. bei einer Sortimentsbereinigung aufgrund negativer Deckungsbeiträge), damit wird er sich nur durchsetzen können, wenn das Vertrauensverhältnis stimmt. Diese Anforderungen an die Sozialkompetenz, kurzfristige Verfügbarkeit, Know-how und Belastbarkeit machen die Suche nach einem geeigneten Coach oft sehr schwierig. Ein weiterer Aspekt ist der Hinweis auf die Kosten. Bei erfolgreicher Zusammenarbeit hingegen sind diese in jeder Hinsicht gerechtfertigt.

Exkurs: Mögliche Interessenkollisionen eines Coaches

Die Schubfirma Fuss AG ist aufgrund von zwei grossen Fehlinvestitionen in eine beträchtliche Schräglage geraten. Es bleibt nur noch der Weg zum Nach-

lassrichter: Die Firma wird bereits seit Jahren erfolgreich von Frau Kaiser geführt. Sie ist Expertin auf dem Gebiet, hat eine Nase für Trends und Märkte. Ihr Management besteht aus alteingesessenen Experten, vor allem auf technischem Gebiet, wird jedoch von Frau Kaiser dominiert. Leider fehlte seit jeher die Zeit, ein effizientes Kostenrechnungssystem einzuführen. So weiss Frau Kaiser heute nicht, welche Produkte ihr welchen Deckungsbeitrag abwerfen. Die Nachlassstundung wird gewährt und die Sachwalterin Prüf AG wird eingesetzt. Aufgabe der Sachwalterin ist es unter anderem sicherzustellen, dass die Geschäftstätigkeit und damit der Output während der Stundungsphase positiv verläuft. Dies bedingt eine Sofortüberprüfung der laufenden Aufträge. Dazu ist Frau Kaiser und ihre Crew nicht in der Lage. Mit dem externen Coach Herr Hilf findet Frau Kaiser eine Person, der sie vertraut.

Der Geschäftsgang entwickelt sich weitgehend positiv, der gewährte Massakredit kann sogar langsam abgebaut werden. Herr Hilf wird nun beauftragt, eine Zukunftslösung für die Fuss AG zu suchen. Verschiedene Interessenten werden angegangen und zeigen sich zu Gesprächen bereit, schliesslich liegt sogar ein konkretes Angebot vor. Herr Hilf, dem die Fuss AG und die Schubbranche mittlerweile sehr vertraut ist, entwickelt selber ein Interesse an der Unternehmung. Mit regionalen Vertretern von verwandten Branchen entwickelt er ein Konzept für die Übernahme und Weiterführung unter dem bisherigen Management. Konkret liegen damit zwei verschiedene Offerten auf dem Tisch.

Die Suche nach Zukunftslösungen ist grundsätzlich Aufgabe des Managements. So hat Herr Hilf mit dem anderen Interessenten, nun sein direkter Konkurrent, bereits Verhandlungen geführt.

Diese Situation an sich ist nicht weiter ungewöhnlich. Sie kann auch bereinigt werden, indem sowohl Frau Kaiser und das Management wie auch Herr

Hilf unverzüglich von den Verkaufsverhandlungen zurücktreten und diese der Sachwalterin übergeben. Dieses Unterfangen ist aufgrund der persönlichen Interessen jedoch nicht ganz einfach, verständlich ist, dass Frau Kaiser die Zukunft «ihrer» Fuss AG ganz besonders am Herzen liegt. Für die Gläubiger hingegen muss sichergestellt werden, dass das beste Verhandlungsergebnis erzielt wird. Sie sollen bei zwei Alternativen die Wahlmöglichkeit haben. Aus diesem Grund ist unabdingbar, die Verhandlungen sofort durch eine neutrale Stelle (Sachwalterin) zu führen und dem Management wie dem Coach die Informationen über die andere Offerte vorzuenthalten. Geschieht dies nicht im Einverständnis zwischen Sachwalterin und Management, kann der Weg über ein gerichtliches Verfahren angestrebt werden (siehe lit. C nachfolgend).

c) Entzug der Geschäftsführung – Übertragung an die Sachwalterin

Grundsätzlich ist wie bereits erwähnt die bisherige Geschäftsleitung weiterhin für die Geschäftsführung verantwortlich. Sie bleibt in der Organstellung. Die Sachwalterin selber wird nicht Organ und kann damit auch nicht die Geschäftsführung übernehmen, ausser, es wird vom Richter anders bestimmt (Art. 298 SchKG).

So kann bereits bei der Stundungsverhandlung festgestellt werden, die Geschäftsführung sei ganz oder teilweise zu entziehen. Diese Massnahme wird sehr selten auftreten und nur, wenn Handlungen vor der Stundung zu berechtigten Vorbehalten Anlass geben. In diesen Fällen wird jedoch die Variante Konkurs wahrscheinlicher.

Während der Nachlassstundung kann es jedoch durchaus zu solchen Massnahmen kommen. So beispielsweise, wenn sich die Nachlassschuldnerin nicht an die Weisungen der Sachwalterin hält oder wie beim vorerwähnten Exkurs in drastische Interessenkollisionen gerät. In diesem Fall muss der zuständige Nachlassrichter nach Anhörung von Schuldner und Gläubigern entscheiden. Die Massnahme des Entzuges der Geschäftsführung stellt ei-

nen sehr grossen Eingriff in die Rechte des Schuldners dar. Der Richter hat deshalb immer nach dem Prinzip der Verhältnismässigkeit zu urteilen. Er hat auch die Möglichkeit, die Geschäftsführung der Schuldnerin nur bei einzelnen Teilbereichen einzuschränken. So kann er beispielsweise der Sachwalterin die Aufgabe der Verhandlungen mit möglichen Interessenten sowie die Vorlage des Nachlassvertrages übergeben, während dem die operative Geschäftsleitung unverändert bei der Schuldnerin, natürlich unter Aufsicht der Sachwalterin, bleibt (Vollmar-SchKG, Art. 298, N 9).

3. Informationspolitik

Neben der Unterstützung in betriebswirtschaftlichen Fragen kommt gerade der Informationspolitik zu Beginn und während der Dauer der Nachlassstundung eine ganz besondere Bedeutung zu.

a) MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen sind immer am stärksten von der Nachlassstundung betroffen. Sie sehen sich auf einmal einer vollkommen neuen und oft ungewohnten Situation gegenüber. Die Konsequenzen einer Nachlassstundung verstehen sie nicht, die Situation verursacht jedoch eine grosse Verunsicherung. Deshalb besteht ein erhöhtes Bedürfnis nach Informationen, insbesondere bei Unternehmungen, die mit einem Echo in den Medien zu rechnen haben.

Wichtig ist, dass die MitarbeiterInnen unverzüglich orientiert werden. Sie müssen vor den Medien erfahren, wenn sich die Situation verändert. Und ihnen müssen die Folgen und weiteren Schritte möglichst objektiv dargelegt und erklärt werden. Dazu eignet sich je nach Grösse der Unternehmung, dass beispielsweise die Sachwalterin oder, wenn vorhanden, ein externer Coach oder Berater an der ersten Information teilnimmt. Die MitarbeiterInnen sollen die Möglichkeit haben, auch an andere Ansprechpersonen als die Vorgesetzten Fragen stellen zu können. Falsche Versprechungen zur Beruhigung lohnen sich nie. Früher oder später füh-

ren sie nur zu noch grösserer Unsicherheit und dem Vertrauensverlust. Wichtig ist auch der Einbezug von Gewerkschaftsvertretern, auch wenn nur eine Minderheit der ArbeitnehmerInnen bei einer Gewerkschaft vertreten ist, wird sich diese ohne Zweifel einschalten.

b) Kunden

Die Kunden sind wichtige Partner der Unternehmung. Gerade in der Phase der Nachlassstundung kann sich ein Umsatzverlust zusätzlich negativ auswirken und im schlimmsten Fall gar das Scheitern einer Zukunftslösung verursachen. Ebenso wie die ArbeitnehmerInnen haben damit auch die Kunden Anspruch auf und das Bedürfnis nach einer möglichst sachlichen und zeitgerechten Information. Die Situation beschönigen zu wollen, bringt auch hier nicht den gewünschten Erfolg. Wichtig sind Fakten, die das Vertrauensverhältnis weiter stärken und nicht untergraben.

c) Lieferanten

Die Lieferanten werden zumeist auch Gläubiger sein und zum Teil beträchtliche Verluste in Kauf nehmen müssen. Die Lieferanten sind es nicht zuletzt auch, die einen Nachlassvertrag mit der Zustimmung zum Erfolg verhelfen sollen, trotz hoher Verluste. Ebenfalls wird die Nachlassschuldnerin zum grossen Teil auch auf weitere Lieferungen angewiesen sein. Wichtig ist dabei, dass die üblichen Zahlungsbedingungen aufrecht erhalten bleiben, um die Liquidität nicht zusätzlich zu belasten. Es versteht sich damit von selbst, dass diese Beziehungen weiterhin gepflegt werden müssen, damit das Vertrauen aufrecht erhalten bleibt.

Ganz generell gilt bei allen Informationen der Grundsatz, dass sich Offenheit in der Regel bewährt. Gerüchten wird die Nahrung entzogen und Vertrauen wird so gestärkt.

4. Gleichbehandlung von Interessenten

Auf der Suche nach Zukunftslösungen für die Nachlassschuldnerin können sich unter Umständen mehrere Varianten ab-

zeichnen. Möglicherweise ist eine Variante der Nachlassschuldnerin näher (Management-Buyout), was zu Problemen führen kann.

Wichtig ist, dass die Interessenten tatsächlich die gleichen Chancen haben. Wenn sich ein Management zu einer Lösung hingezogen fühlt, darf die zweite Lösung deshalb nicht von vornherein gar nicht mehr beachtet werden. Der Entscheidung, welche Zukunftslösung schlussendlich zum Tragen kommt, muss ganz klar den Gläubigern überlassen werden. In diesem Zusammenhang ist die Gleichbehandlung der verschiedenen Interessenten eine ganz wichtige Aufgabe der Sachwalterin. Sie vertritt die Interessen der Gläubiger und hat hier deshalb eine besondere Verantwortung.

Um die verschiedenen Offerenten gleich zu behandeln, muss der Ablauf der Verhandlungen geplant und allen Parteien kommuniziert werden. Informationen über Details der anderen Offerten dürfen keiner Partei zugänglich gemacht werden. Wenn beide Offerten definitiv stehen und

auch nicht mehr erhöht werden, muss unter Umständen den Gläubigern ein Nachlassvertrag in zwei verschiedenen Varianten unterbreitet werden. Sie haben in dieser Situation damit das letzte Wort und können entscheiden, schliesslich haben die Gläubiger auch die grössten Verluste zu tragen.

Diese Situation von verschiedenen Interessenten kann sehr brisant werden, vor allem, wenn sich das Management klar zu Gunsten einer Lösung ausspricht (siehe auch Exkurs).

5. Bewertungsproblematik

Ein weiteres Problem liegt in der Bewertung der Unternehmung und damit verbunden dem Dividendenangebot für die Gläubiger. So ist eine Voraussetzung für die Bestätigung des Nachlassvertrages das richtige Verhältnis der Dividende. (Art. 306 SchKG Ziff. 1).

Marktwerte richtig einzuschätzen, ist sehr schwierig. Zwar können die einzelnen

Aktivpositionen von Fachexperten geschätzt werden, wie gross ein Erlös jedoch bei einer Liquidation tatsächlich sein wird, ist jedoch nicht vorhersehbar.

Dieses Problem kann durch eine Vergleichsdarstellung von verschiedenen Varianten ansatzweise gelöst werden. In der Regel wird eine Variante «Fortführung» (= Nachlassvertrag mit Dividendenvergleich bzw. Vermögensabtretung) der Variante «Liquidation» (= Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung bzw. Konkurs) gegenübergestellt. Die einzelnen Aktivpositionen werden dabei sofern notwendig unterschiedlich bewertet. So ist möglich, dass das Warenlager bei der Fortführung einen Erlös von 80% des Buchwertes einbringt, im Liquidationsfalle hingegen nur 20%. Die einzelne Aktivposition wird damit in einem Gesamtzusammenhang bewertet, Tendenzen können so festgestellt werden. Ebenfalls kann damit die Angemessenheit einer angebotenen Dividende überprüft werden.

Als Anschauungsbeispiel diene die nachfolgende Berechnung:

xy AG in ... / Vermögensstatus per 31.12.1999

Aktiven	Bilanzwert 31.12.99	Umbewertung (+ / -)	Zediert / Verpfändet	Fortführungs- werte	Liquidations- werte	Bemerkung zu Liq'werten
Flüssige Mittel	8'000.00	—	—	8'000.00	8'000.00	
Debitoren	50'000.00	-5'000.00	40'000.00	5'000.00	5'000.00	
Warenvorräte	100'000.00	-30'000.00	0.00	70'000.00	20'000.00	20%
Darlehen						
Maschinen						
Liegenschaft XY						
Total verfügbare Mittel	158'000.00	-35'000.00	40'000.00	83'000.00	33'000.00	

PassivenI. Privilegierte Forderungen

1. Klasse	20'000.00
2. Klasse	0.00

II. Übrige Forderungen

1. pfandversicherte Forderungen (Pfandausfall)	200'000.00
2. unversicherte Forderungen	
Kreditoren aus Lief. + Leist.	10'000.00
Kreditor MWST	10'000.00
Kontokorrent	40'000.00
Eventualverpflichtung	100'000.00
Total	<u>160'000.00</u>
Total Forderungen	380'000.00
Total Kurrentforderungen (ungesicherte Gläubiger)	360'000.00

Variante 1: Dividendenvergleich**Zur Verfügung Dividendenzahlung**

Einnahmen Debitoren, bare Mittel	8'000.00	
Einschuss Auffangesellschaft XY	80'000.00	
Einnahmenüberschuss während NLS	<u>0.00</u>	(unter Berücksichtigung Sachwalterkosten)
Total zur Verfügung	88'000.00	
./. privilegierte Forderungen	<u>-20'000.00</u>	
Total für Kurrentgläubiger	68'000.00	
Kurrentgläubiger	360'000.00	18.89%

Variante 2: Konkurs

Frei verfügbare Aktiven	33'000.00	
./. Privilegierte Forderungen	-20'000.00	
./. Liquidationskosten	<u>-40'000.00</u>	
Total	-27'000.00	
./. privilegierte Lohnkosten	<u>-60'000.00</u>	zus. Lohnkosten während Kündigungsfrist
Total Aktiven für Kurrentgläubiger	-87'000.00	
Kurrentgläubiger	360'000.00	
zusätzlicher Pfandausfall	200'000.00	
Total Kurrentgläubiger	560'000.00	-15.54%