

Betreibung! - Was nun?

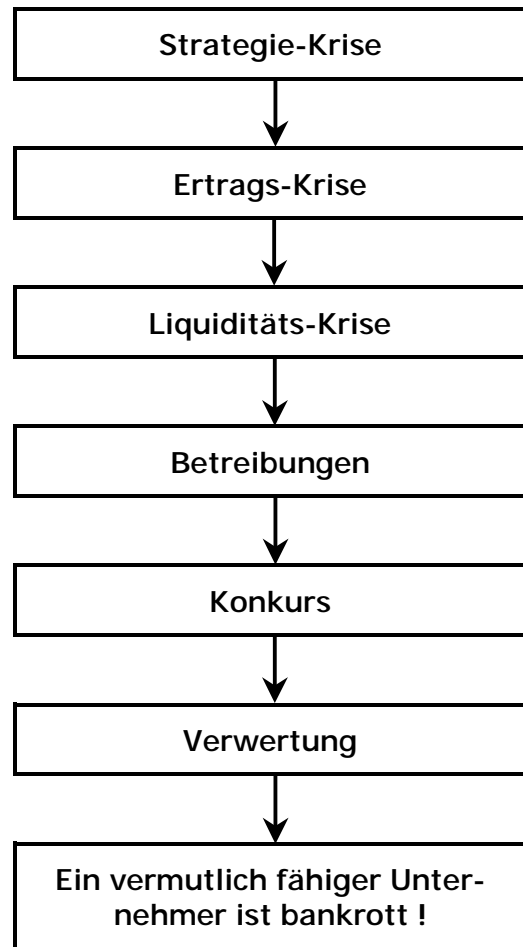
von Thomas G. Schönenberger

1. Die Betreibung - ein Warnsignal

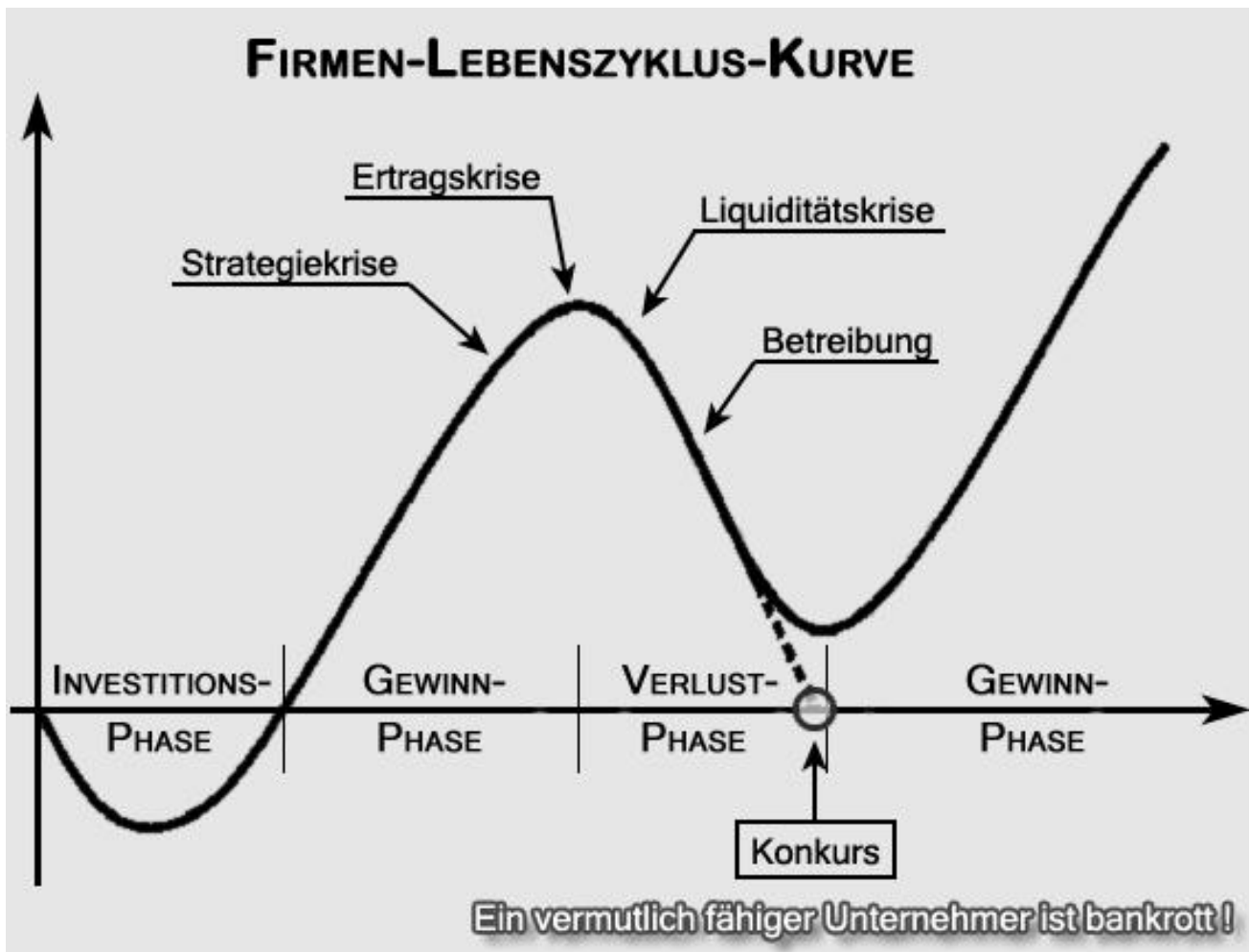
Sie sind betrieben worden. Vielleicht besteht wirklich kein Grund zur Aufregung, weil irrtümlich ein Zahlungstermin verpasst wurde oder ein Gläubiger überreagiert hat. Ist keines von beiden der Fall, ist eine Betreibung für ein Unternehmen ein ernst zu nehmendes Warnsignal:

- § Entweder zeigt es einen momentanen Liquiditäts-Engpass, der sich – wenn er notdürftig überwunden werden kann – in der Regel künftig wiederholt,
- § oder – schlimmer – es liegt bereits eine Überschuldung des Unternehmens vor.

In jedem Fall ist eine Betreibung ein Signal, dass sich ein Unternehmen in einer kritischen Situation befindet. Zumeist durchläuft ein in Schwierigkeiten geratenes Unternehmen die folgenden Stadien:



Oder graphisch dargestellt (detaillierter unter <http://www.afdag.ch>):



Daraus geht hervor, dass das Betreibungsamt erst in einer relativ *späten* Phase von einer möglichen Unternehmens-Krise Kenntnis erhalten kann. Das Betreibungsamt möchte hiermit den Unternehmer auffordern, die Sanierbarkeit seines Unternehmens professionell prüfen zu lassen. Es könnten zahlreiche Unternehmen gerettet werden, wenn sie die Tatsache, dass sie für Ausstände betrieben werden, zum Anlass nähmen, nun endlich die fälligen *Grundsatzentscheide* zu treffen. Hier soll diese Kurzschrift aufklären. Denn in den seltensten Fällen ist es damit getan, durch irgendwelche Kreditbeschaffungen oder Rechnungsumlagerungen kurzfristig ein Loch zu stopfen. Vielmehr gilt es, den *Ursachen* der Unternehmens-Krise auf den Grund zu gehen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Ist ein Unternehmen in Schwierigkeiten geraten, ist stets mindestens eine der folgenden drei Ursachen dafür verantwortlich, oft aber auch zwei oder gar alle drei:

- § Das *Produkt* ist nicht oder nicht mehr marktkonform.
- § Der *Markt* hat sich verändert.
- § Die Probleme liegen im *Unternehmen* selbst (z.B. nicht mehr richtiger Standort, unfähige oder ungetreue Mitarbeiter, nicht mehr zeitgemässe Arbeitsabläufe, Unordnung in der Administration, veraltete Produktionsmittel, Führungsschwäche usw.).

2. Was man in dieser Situation nicht tun sollte

Meistens versucht ein in Schwierigkeiten geratener Unternehmer, sich angesichts von Betreibungen „irgendwie“ selber zu retten. Dabei übersieht er, dass das Verhältnis zwischen ihm und den Gläubigern in der Regel emotional belastet ist und man daher seinen Vorschlägen zur Problemlösung grundsätzlich mit Skepsis begegnet. Es kommt auch vor, dass er sich Hilfe von einem Dritten verspricht, doch das Delegieren an eine ihm durch das tägliche Geschäft schon nahe stehende Person hilft in der Regel nicht weiter:

- § Der *Treuhänder* hat grundsätzlich zu wenig und zu spät Einblick in die Details eines Betriebes, und die Informationen, über die er verfügt, erlauben bloss eine *monetäre* Beurteilung des *Zurückliegenden*.
- § Auch die *Kontrollstelle* merkt in der Regel die Krise viel zu spät und muss oft, wenn ein Un-

ternehmen in Schieflage geraten ist, aus eigener Verantwortung heraus Entscheidungen treffen, die das Ende der Unternehmenstätigkeit bedeuten könnten. (Siehe „Melde- und Überwachungspflichten der Revisionsgesellschaft“.)

- § Der Gang zu einem *Rechtsanwalt* angesichts des Vorliegens von Betreibungen führt typischerweise zu einer *rechtlichen* (gerichtlichen) Lösung (Verliererprinzip) eines Konflikts (statt zu einer zukunftsweisenden *einvernehmlichen* Lösung mittels Mediation) und meistens auch dazu, dass der Mandant den Anwalt wohl bezahlen muss, dieser aber angesichts der meist eindeutigen Rechtslage zu Ungunsten des Unternehmers diesem auf dem Rechtsweg kaum wirklich helfen kann.

Auch das Delegieren von Lösungsversuchen an aussenstehende Instanzen, ohne eine Gesamtanalyse mit möglichen Sanierungs-Szenarien vorzunehmen, ist kaum zweckdienlich:

- § So schliesst zum Beispiel der Gang zu einem *Nachlassverwalter* an sich schon jede andere Lösung als den Zahlungsaufschub bzw. einen teilweisen Erlass der Schulden aus.
- § Analoges gilt für den *Vertreter der Gläubigerbank*, der stets das Interesse der Bank über jenes des Schuldners stellen *muss*. Trotzdem soll das Gespräch partnerschaftlich mit der Bank gesucht werden.

Es versteht sich von selbst, dass die obige Aufzählung der eher ungeeigneten Helfer *nicht vollständig* ist.

3. Am erfolgversprechendsten ist eine fachmännische Sanierung

Meistens fällt es einem in Schwierigkeiten geratenen Unternehmer sehr schwer, sich einzugestehen, dass sein Unternehmen sanierungsbedürftig ist. Er neigt dazu, an dem festzuhalten, was ihm früher Erfolg garantierte – und dann geht es sehr oft immer weiter abwärts, und im schlimmsten Fall greift die Gläubigerbank auf die privaten Sicherheiten zurück, die er z.B. für den Konto-Korrent-Kredit leisten musste. Für eine Sanierung des Unternehmens ist es dann oft schon zu spät. In diesen Fällen kann sich der Sanierer oftmals nur noch um die Aktiven des Unternehmers selbst kümmern. Beim Eintreffen der ersten Betreibung(en) hat ein Unternehmer indessen die grössten Überlebenschancen, wenn er nicht weiter zuwartet, sondern jetzt einen *professionellen Sanierer* beizieht und die damit verbundenen Kosten nicht scheut.

Was leistet ein professioneller Sanierer?

- § Grundlage seiner Tätigkeit ist eine *Gesamtanalyse des Unternehmens*, und zwar sowohl in rechtlicher wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Das heisst: Er betrachtet nicht bloss die finanziellen Verbindlichkeiten bzw. Möglichkeiten des Unternehmens, sondern verschafft sich – nebst anderem – Klarheit über die Marktpositionierung, über die Betriebsorganisation und über die personelle Situation des Unternehmens, um schliesslich die *Sanierungsfähigkeit* und die *Sanierungswürdigkeit* des Unternehmens festzustellen. Mancher Unternehmer hätte sehr hohe Verluste vermeiden können, wenn er rechtzeitig erkannt hätte, dass seine Unternehmung nicht sanierungsfähig ist. Andererseits weckt die festgestellte Sanierungsfähigkeit in aller Regel bei allen Beteiligten guten Willen und Phantasie und erschliesst im Vertrauen auf eine bessere Zukunft neue Kräfte.
- § Je nach finanzieller Situation (z.B. bei Kapitalverlust oder Überschuldung) sieht das Gesetz gewisse Anzeigepflichten unter Beachtung bestimmter Termine vor. Ein professioneller Sanierer klärt den Mandanten – soweit er darüber nicht schon im Bilde ist – entsprechend auf und leitet unverzüglich die *erforderlichen Schritte* ein, um dem Unternehmer juristische Schwierigkeiten zu ersparen.
- § Ein professioneller Sanierer nimmt sich entschlossen der gesamten *Vergangenheitsbewältigung* an und hält damit dem Unternehmer und seinem Team den Rücken frei für die Bewältigung des Alltagsgeschäfts und die sich aufdrängenden Massnahmen für die Zukunft des Unternehmens.
- § Ein wesentlicher Bestandteil dieser Vergangenheitsbewältigung ist die Bereinigung der Situation mit der *Bank* und den *Hauptlieferanten* sowie allenfalls mit *Institutionen* wie AHV, MwSt. Versicherungen, Steueramt). Ein professioneller Sanierer ist im Bilde über die aktuellen Dispositionen der Banken und daher besser in der Lage als der bedrängte Schuldner, auf eine für beide Teile befriedigende Lösung hinzuwirken.
- § Ein professioneller Sanierer versucht in jedem Fall, die finanziellen Probleme durch *aussergerichtliche Vergleiche* (siehe Punkt 4) zu bewältigen. Ziel ist stets eine symmetrische *Schadensminimierung*, bei der es möglichst keine Verlierer gibt. Solche Lösungen sind nur zu erreichen durch eine *Vermittlung (Mediation)* zwischen Gläubiger und Schuldner. Dies kann eine von beiden Seiten als

neutral empfundene *ausserstehende Person* leisten und zwar auf der Basis der völligen Transparenz der Ziele und Möglichkeiten beider Partner. In der Regel sind ja sowohl der Gläubiger (als Lieferant) wie auch der Schuldner (als Waren- oder Dienstleistungsbezüger) an der *Fortsetzung der Geschäftspartnerschaft* interessiert, sofern beiderseits eine geordnete Geschäftstätigkeit in Aussicht steht.

- § Auf der Basis der Gesamtanalyse sowie in fundierter Kenntnis aller spezifischen Probleme eines Unternehmens, ist ein professioneller Sanierer in der Lage, eine Reihe von *Massnahmen für die Zukunft* vorzuschlagen und evtl. zu begleiten (auch ein Turn-around-Management auf Zeit ist möglich), die für einen erneuten Erfolg des Unternehmens geeignet sind.
4. **Das unterscheidet einen aussergerichtlichen Vergleich von einem gerichtlichen**
 - § Es handelt sich um eine rein privatrechtliche Einigung ohne Mitwirkung des Gerichts.
 - § Daher fallen keine Gerichts- und Verwaltungskosten an.
 - § Nicht alle Gläubiger müssen zustimmen.
 - § Es gibt keine Verpflichtung zur Veröffentlichung.
 - § Es gibt keine verpflichtende Mindestquote.
 - § Bestimmte Verbindlichkeiten sind aus der Quote ausgenommen (das gilt z.B. für Löhne und Gehälter).

5. Diese Fragen muss sich ein Unternehmer vor dem Gang zum Sanierer stellen

Ausgangsfrage: Liegt bereits ein Antrag auf die Eröffnung eines Konkursverfahrens vor?

Wenn Ja:

- § Werden die Aktivitäten des Unternehmens z.Z. weitergeführt oder sind sie bereits eingestellt worden?
- § Wer sind die wichtigsten Gläubiger?
- § Hat jemand das Konkursbegehren schon gestellt?
- § Existiert ein Antrag auf Nachlassstundung?

Wenn nein:

- § Hat die Prüfung einer möglicherweise vorliegenden Meldepflicht an den Richter wegen Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit stattgefunden?
- § Gibt es Rückstände bei der Abführung von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen, insbesondere bei solchen, die der Unternehmer nur treuhänderisch einzieht (AHV; MwSt)?
- § Liegen andere vollstreckbare Titel vor?
- § Liegen Rückstände bei der Zahlung von Löhnen und Gehältern vor?
- § Liegen bereits Vorstellungen über die Krisenursachen vor?
- § Sind der Unternehmer oder die Geschäftsführung voraussichtlich in der Lage, ihren Beitrag zu einer Sanierung des Unternehmens zu leisten?
- § Stehen aktuelle Daten aus der Finanzbuchhaltung zur Verfügung?
- § Ist die Hausbank über die aktuelle Situation im Unternehmen informiert?

www.afdag.ch

schoenenberger@afdag.ch

Melde- und Überwachungspflichten der Revisionsgesellschaft

1. Falls der Tatbestand des mindestens hälftigen Kapitalverlusts und damit die Pflicht des Verwaltungsrates zur Einberufung einer Generalversammlung gegeben ist, müsste die Revisionsstelle für den Fall, dass eine unverzügliche Orientierung der Aktionäre nicht gewährleistet ist, ihre Meldepflicht an die Generalversammlung gemäss Art. 729b OR erwägen.
2. Eine durch die Revisionsstelle ersatzweise einberufene Generalversammlung im Sinne von Art. 725 Abs. 1 OR muss sich jedoch auf die Mitteilung des Eintritts eines hälftigen Kapitalverlusts und auf die Bekanntgabe der Versäumnisse des Verwaltungsrates beschränken. Insbesondere die dem Verwaltungsrat vom Gesetzgeber auferlegte Pflicht, konkrete Sanierungsmassnahmen vorzulegen, kann die Revisionsstelle unter keinen Umständen übernehmen.
3. Wenn die Revisionsstelle bei ihren Prüfungsarbeiten den Sachverhalt des hälftigen Kapitalverlusts feststellt, sollte sie im Zuge der Prüfung der Ereignisse nach dem Bilanzstichtag je nach Sachlage auch der Frage nachgehen, ob sich der Verwaltungsrat der Überschuldungsgefahr bewusst ist und die allenfalls erforderlichen Massnahmen ergreift.
4. Im Gegensatz zum hälftigen Kapitalverlust sind die Pflichten bei einer möglichen Überschuldung nicht mit einer Jahresrechnung verknüpft, sondern können nach Einblick in irgendein Zahlenwerk (Zwischenabschluss, Budget o.ä.) oder aber auch durch einen besonderen Vorfall ausserhalb der Rechnungslegung entstehen, z.B. durch erhebliche Verschlechterung im Geschäftsgang, Entwertung von Bilanzposten oder Entstehung von nicht budgetierten Verpflichtungen wie frühzeitige Rückzahlung von gewährten Krediten.
5. Auch wenn eine Überschuldung an sich jederzeit auftreten könnte, hat die Revisionsstelle nicht die Pflicht zur laufenden Überwachung der finanziellen Lage eines Unternehmens. Dies ist ureigenste Aufgabe des Verwaltungsrates. Die Revisionsstelle ist nicht verpflichtet, ausserhalb ihrer normalen Prüfungsarbeiten Überwachungsmechanismen vorzusehen, um daraus mögliche Auswirkungen auf ihre Revisionsmandate abzuleiten. Falls die Revisionsstelle jedoch konkrete und ernst zu nehmende Hinweise auf eine angespannte Situation hat, kann für sie eine Klärung des Sachverhalts z.B. durch Kontaktaufnahme mit dem Präsidenten des Verwaltungsrates angezeigt sein.

Quelle: www.treuhand-kammer.ch