

# Lieber in Freiheit sterben, als in Partnerschaft überleben?

Von **Mark Niggemann**

*Geschäftsführer*

*Institut für Wirtschaftsberatung*

*Niggemann & Partner GmbH*

*Meinerzhagen / Deutschland*

Der Unternehmer nahm mit Sorge zur Kenntnis, dass die Kapazitäten nicht mehr ausgelastet und der Umsatz rückläufig war. Auch die Ertragslage war nicht mehr befriedigend. Eine Liquiditätskrise bahnte sich an.

Erfreulich war, dass nach relativ kurzer Zeit die Feststellung der Sanierungswürdigkeit gegeben war – es gab keine Überschuldung und auch keine kriminellen Handlungen, wie z.B. Manipulationen. Die Weiterführung des Engagements der Hausbank wurde von einem in Auftrag gebenden Sanierungskonzept nach den Regeln des IDW S 6 abhängig gemacht. Das positive Sanierungsgutachten war für die Bank Veranlassung, Tilgungsleistungen zu stunden, Überbrückungskredite bereitzustellen und letztlich auch das bestehende Kreditengagement neu zu ordnen. Allerdings war diese Bereitschaft von einer persönlichen Bürgschaft des Unternehmers sowie einer zusätzlichen Belastung des Wohnhauses mit einer Grundschuld zugunsten der Hausbank abhängig.

Gespräche mit externen Beratern führten zu der Überlegung, einen Gesellschaftler aufzunehmen. Der Unternehmer beschäftigte sich mit der Überlegung, einen privaten Investor als Minderheitsgesellschaftler aufzunehmen, das Unternehmen an einen strategischen Partner zu verkaufen, eine mehrheitliche Beteiligung an einen Finanzinvestor zu veräußern oder mit einem Branchenunternehmen zu fusionieren. Gespräche führten stets zu der Erkenntnis, dass jede Art von Partnerschaft mit dem Verlust der gesellschaftsrechtlichen Freiheit verbunden ist.

Der Unternehmer entschied sich gegen eine Partnerschaft und für den Haftungsverbund von Privat- und Fir-

menvermögen. Die Bürgschaft wurde unterzeichnet – die Grundschuld auf dem privaten Wohnhaus bestellt.

## Scheiterungsgründe

Nach einiger Zeit musste sich der Unternehmer unvorhergesehen mit dem offenkundigen Scheitern (falsche Markterwartung und misslungene Kostensenkungsmassnahmen) des Sanierungskonzeptes auseinandersetzen. Ein Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens war zwingend erforderlich. Die Einleitung des Zwangsversteigerungsverfahrens nicht nur für die betriebliche, sondern auch für die private Immobilie waren Konsequenzen, die die Unternehmerfamilie wirtschaftlich vernichteten.

Das Unternehmen wurde zerschlagen, so dass die Einkommensbasis entfiel, das Privatvermögen war verloren und folglich die Altersversorgung nicht mehr gesichert.

## Zukunftsgestaltung mit Partnern

Gemeinschaftlich mit Partnern hätte das Überleben des Unternehmens und damit auch des Lebenswerkes gesichert werden können. Eine erfolgreiche Sanierung mit Partnern hätte nicht nur dazu beigetragen, dass das öffentliche Ansehen gewahrt bliebe – auch eine Befreiung von persönlichen Haftungstatbeständen und eine Sicherung der Altersversorgung wären möglich gewesen.

Durch Einbindung eines Partners könnten zusätzliche Liquidität zugeführt, die Arbeitsplätze gesichert und neue Marktchancen genutzt werden. Mit grosser Wahrscheinlichkeit hätten modernisierte Strukturen auch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens gesichert.

## Viele Interessenten für Krisenunternehmen

Für Krisenunternehmen gibt es am Markt viele Interessenten: Anrainer mit ähnlichen Produkten und Dienstleistungen sind motiviert, komplemen-

täre Lieferungen durchführen zu können und Synergiepotenziale zu erschliessen. Letztlich ist Wachstum ein von vielen Unternehmen angestrebtes Unternehmensziel.

Kunden sind häufig an Rückwärtsintegration interessiert. Dadurch sollen die Verbesserung der Prozesssteuerung und eine Ressourcen-Sicherung erreicht werden. Letztlich werden sich auch Synergiepotenziale erschliessen lassen. Lieferanten sind immer wieder an Vorwärtsintegrationen interessiert. Dadurch soll nicht nur der Markt erforscht, sondern auch Marktsicherung erreicht werden.

Letztlich gibt es auch eine nennenswerte Zahl von institutionellen und privaten Investoren, die gern mit dem vorhandenen und gegebenenfalls auch mit externem Management Unternehmen in Krisensituationen übernehmen möchten. Leistungsfähige Führungskräfte nehmen gern unternehmerische Herausforderungen an und begrüssen Entscheidungsunabhängigkeit. Die Praxis beweist, dass mit MBO-/MBI-Nachfolgeregelungen Unternehmen und Management grosse Vorteile erreichen können. Das trifft ausdrücklich auch für Krisenunternehmen zu.

## Fazit

Unternehmenssanierungen sind nicht selten von Beginn an zum Scheitern verurteilt, weil der erforderliche Umsetzungswille für die einschneidenden Sanierungsmassnahmen fehlt. Vor diesem Hintergrund sind Sanierungen gemeinschaftlich mit Partnern erfolgversprechend, zumal diese Partner auch finanzielle Mittel einsetzen. Unter Umständen sind Sanierungsunternehmen auch zu klein, um mittelfristig erfolgreich wirtschaften zu können. Eine Fusion mit einem Anrainer oder auch Wettbewerber kann deshalb eine erfolgreiche Sanierung erleichtern.

[info@ifwniggemann.de](mailto:info@ifwniggemann.de)

[www.ifwniggemann.de](http://www.ifwniggemann.de)