

Michael Wörle
Daniel Chappuzeau

Wenn erfolgreich **scheitern** nicht geht

Rettung **Ihres Unternehmens**
unter extremen Bedingungen

Leseprobe



Michael Wörle und Daniel Chappuzeau

Wenn erfolgreich scheitern nicht geht

Rettung Ihres Unternehmens
unter extremen Bedingungen

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG »Text- und Data-Mining« zu gewinnen, ist untersagt.

1. Auflage

© 2025 Mentoren-Media-Verlag,
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Lektorat: Marie Schumacher, Leipzig

Korrektorat: Milena Fuchs, Berlin

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Autorenfotos: Nikolaus Herrmann, Hamburg (M. Wörle),

Mundkowsky Fotografie, Hamburg (D. Chappuzeau)

Satz und Layout: Marie Schumacher, Leipzig

Abbildungen: Wiebke Gebers (Illustrationen), Michael Wörle (Grafiken), Wolfgang Werhausen (Grafik S. 291)

Druck und Bindung: Azymut, Warschau, Polen

ISBN: 978-3-98641-137-4

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte des Buches entsprechen nicht automatisch der Ansicht und Meinung des Mentoren-Media-Verlags.

www.mentoren-verlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	9
Die Autoren	14
 Kapitel 1: Was ist Scheitern?	17
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	17
Scheitern – oder die Sanierung Ihrer Firma.....	18
Haben insolvente Unternehmer Fehler gemacht?.....	24
Was wir unter Scheitern verstehen	31
Lesehilfe: Eine kurze Übersicht zu diesem Buch.....	35
Zusammenfassung	39
 Kapitel 2: Vorzeichen erkennen	41
Zwischenblende: Die Krise kündigt sich an	41
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	43
Wie Sie Krisenvorzeichen rechtzeitig erkennen	43
Zusammenfassung: Die wichtigsten Tipps zum frühzeitigen Erkennen einer herannahenden Krise	54
 Kapitel 3: Der Faktor Zeit.....	55
Windmühlenflügel: Alexander kämpft gegen die Zeit.....	55
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	58
Warum Zeit ein so entscheidender Faktor ist.....	58
Zur Planung in der Krise	60
Der Dreh- und Angelpunkt jeder Unternehmensfortführung: Die positive Fortführungsprognose	62
Zeitvorgaben: Der Soll-Zeitplan	67
Zusammenfassung	73
 Kapitel 4: Unternehmerpflichten und Haftung	75
Die Ablenkung (Haftung): Alexander hat Angst.	76
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	76

Ihre Unternehmer-Pflichten <u>vor</u> Eintritt der Krise: Überblick über die zwölf wichtigsten Insolvenzstraftaten.....	77
Ihre Unternehmer-Pflichten <u>in</u> der Krise: Insolvenzverschleppung vermeiden	82
Zusammenfassung: Pflichtverletzung und Haftung	104

Kapitel 5: Selbsthilfe 1: Sanierung ohne Insolvenzverwalter.

Der außergerichtliche Vergleich	107
Alexander will sein Problem selbst lösen	107
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	108
Warum ein Vergleich?	109
Was ist ein außergerichtlicher Vergleich und wie läuft er ab?..	110
Zusammenfassung: Problemlösung ohne Insolvenzverwalter	116

Kapitel 6: Selbsthilfe light mithilfe des Gerichts (StaRUG) . 119

Zwischenruf – StaRUG: Hoffnung für Alexander?	120
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	121
StaRUG: Warum ein neues Gesetz?	121
Das StaRUG verfolgt ein anderes Ziel als die Insolvenzordnung	122
Wer darf das StaRUG nutzen?	125
Die starke Rolle des Gerichts: Seine Befugnisse im Restrukturierungsverfahren	125
Die Instrumente des Verfahrens und die Rolle des Gerichts..	128
Einzelheiten zu den Restrukturierungsinstrumenten	130
Der Restrukturierungsplan	133
Müssen sämtliche Gläubiger von einem Sanierungskonzept überzeugt werden?	136
Welche Haftungsrisiken bestehen für Sie als Geschäftsführer?	137
Der Zeitplan: Wie lange darf die Restrukturierung dauern?...	140
Der Restrukturierungsbeauftragte und Sanierungsmoderator	141
Empfehlungen für die Schwerpunktsetzung (insbesondere Sanierungsmoderator)	144
Ergebnis des Verfahrens	146

Zusammenfassung	147
Checkliste für Ihren Restrukturierungsplan.....	148

Kapitel 7: ESUG oder Insolvenz in Eigenverwaltung: Der Insolvenzverwalter ist nur Sachwalter 153

Eigenverwaltung/Schutzschirm: Wird Alexander seine Firma selbst weiterführen können?	153
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	154
Antrag auf Eigenverwaltung (oder Schutzschirmverfahren) ..	154
Vorteile und Sanierungsinstrumente des ESUG	169
Zusammenfassung: ESUG oder Schutzschirm? Vorteile der Eigenverwaltung.....	172

Kapitel 8: Der Insolvenzantrag – wenn nichts anderes mehr geht! 173

Zwischenblende: Alexander steht am Pranger	174
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	175
Insolvenzantrag: Das Antragsverfahren	176
Was will der Gesetzgeber mit der Regelinsolvenz erreichen? ..	179
Nach Antragstellung: Der Ablauf des Verfahrens.....	196
Zusammenfassung: Ihr Insolvenzantrag	200

Kapitel 9: Geschichten aus der Praxis: Unternehmer erzählen von ihrem Scheitern – was sie taten, was sie unterließen und was sie gerne besser gemacht hätten203

Was Sie in diesem Kapitel erwartet	204
Übersicht über alle Geschichten	204
Warum uns diese Geschichten so wichtig sind.....	206
Modelle für die Deeskalation in der Krise:	
Drei Prototypen – fünf Geschichten aus der Praxis.....	208
Zusammenfassung: Was alle Insolvenz-Geschichten gemeinsam haben.....	257

Kapitel 10: Fokussiert im Überblick – alle Möglichkeiten im Vergleich	261
Was Sie in diesem Kapitel erwartet	261
Alexander war auf der Suche nach einem Ausweg. Aber was fand er?	261
Sie haben die Wahl	262
Übersicht: Die Kriterien für die Wahl des richtigen Lösungsansatzes im Vergleich	272
Kapitel 11: Erfolgsfaktoren	279
Der weiße Ritter: Hilfe in letzter Minute?	280
Worum es in diesem Kapitel geht	280
Scheitern und wieder aufstehen: Was gescheiterte Unternehmer heute besser machen würden	282
Was gute Firmen ausmacht: Sieben zentrale Erfolgsfaktoren	284
Schuld und Scham: Warum es so schwer ist, darüber zu sprechen und wie Sie sich befreien	293
Opferhaltung: Sei kein Opfer	302
Zusammenfassung: Zehn Tipps für die erfolgreiche Steuerung Ihres Unternehmens	306
Anhang	311
Abkürzungsverzeichnis	319
Danksagung und Urheberrechte	321

Vorwort

Dieses Buch handelt von einem heiklen Thema, einem Albtraum vieler Mittelständler. Dazu kommt, dass scheiternde Unternehmer in der deutschen Öffentlichkeit wenig Verständnis oder Mitleid finden. Anders wird die Insolvenz bei Arbeitnehmern gesehen, wenn viele Arbeitsplätze verloren gehen. Aber das ist ja auch klar: Die meisten Deutschen sind Arbeitnehmer, Beamte oder Rentner. Und Arbeitnehmer, Beamte oder Rentner empfinden Mitleid nur bei IHresgleichen.

Das Mitleid für Arbeitnehmer, die wegen der Insolvenz ihres Arbeitgebers ihren Job verlieren, verliert im Zeitalter des Fachkräftemangels seinen Schrecken und seine Wucht. Anders als früher, als wir in Deutschland eine viel höhere Arbeitslosigkeit hatten. Doch die Unternehmer, deren Lebenswerk auf einen Schlag kaputtgeht, verlieren ebenfalls ihren Job. Und häufig auch ihre ganze Altersvorsorge. Kennen Sie Berichte hierüber? Deren Schicksal ist sehr selten ein Thema in der Öffentlichkeit. Und noch viel seltener begegnet man ihnen in den Berichten mit einem verständnisvollen, mitfühlenden Ton. Insolvente Unternehmer sind »Loser«. Sie sind Versager. Sie sind gescheitert. Und ehemalige Chefs finden viel seltener einen Job, wenn sie stürzen, es sei denn, sie stehen sofort wieder auf und gründen eine neue Firma. Welcher Chef stellt schon gerne einen gescheiterten Chef ein, der dann dessen eigenes Führungsverhalten nach der ersten Phase der Dankbarkeit kritischer sieht als Menschen, die schon immer Arbeitnehmer waren?

Der bekannte Märchenerzähler Rafik Schami erzählt in seinem neuen Buch¹ die Geschichte von der Schuldenfalle eines armen Bauern, seiner Tochter und einem gierigen Geldverleiher, mit der wir dieses Buch starten wollen:

Nach mehreren Dürreperioden blieb einem armen, verwitweten Bauern, der im Dorf mit seiner jungen Tochter lebte, nichts anderes übrig, als bei dem gierigen

1 Schami, R.: Wenn du erzählst, erblüht die Wüste, Hanser, München. S.151 ff.

Großgrundbesitzer einen Kredit aufzunehmen. Der forderte 20 Prozent Zinsen – falls er zu lange zögern würde, wären es 30 Prozent. Dem Bauer blieb keine andere Wahl, er willigte schweren Herzens ein. Mit dem geborgten Geld konnte er immerhin Saatgut kaufen und mit seiner Tochter ein weiteres Jahr überleben. Im nächsten Jahr, nach einer weiteren schlechten Ernte, kam der gierige Gläubiger zu seinem Schuldner und forderte sein Geld zurück: natürlich mit Zinsen, andernfalls würde der Bauer Hof und Feld verlieren. Der Bauer bettelte um Gnade, aber er traf auf ein kaltes Herz, kalt wie ein Tresor, der tief im Innersten des reichen Mannes verborgen war. Als dieser aber die junge, hübsche Tochter des Bauern erblickte, zeigte er plötzlich ein ganz anderes Gesicht, das wie ein Entgegenkommen aussah. Er machte dem armen Bauern einen alternativen Vorschlag: Er bot ihm an, seine Schulden und die Zinsen zu erlassen, wenn er ihm seine Tochter als 4. Frau geben würde.

Der arme verwitwete Bauer wusste nicht aus noch ein, der Geldverleiher bot ihm an, sich den Vorschlag eine Nacht zu überlegen und am nächsten Tag zu ihm zur Moschee zu kommen, um Gott und das Schicksal entscheiden zu lassen. Seine Tochter wunderte sich sehr über die Frechheit dieses Mannes, der die Entscheidung Gott überlassen wollte und ihn auf seiner Seite wähnte. Sie trat zu ihrem Vater und sagte mutig, er solle ruhig zusagen. Der Vater aber schämte sich sehr, weil er seine Tochter in eine so missliche Lage gebracht hatte und machte sich viele Vorwürfe. Er wollte lieber Bettler werden, als seine geliebte Tochter dem gierigen Mann zu überlassen. Seine Tochter beruhigte ihn: »Hab keine Angst, Papa, ich bin mir sicher, dass Gott uns gegenüber dem gierigen Halsabschneider beschützen wird.« Die ganze Nacht tat der Bauer kein Auge zu. Als er am nächsten Morgen aufstand, kochte er für sich und seine Tochter einen Tee, bevor sich die beiden zur Moschee aufmachten. Nach dem Morgengebet warteten viele Leute vor der Moschee auf den Geldverleiher und seinen Schuldner. Sie wollten nicht nur das Schauspiel sehen! Denn sie hatten selbst Schulden bei dem Großgrundbesitzer. Der Geldverleiher ergriff das Wort, schwor bei Gott, dass er das Schicksal entscheiden lassen wolle. Er wolle zwei verschiedenfarbige Steine in ein Säckchen legen: einen weißen und einen schwarzen. Wenn das Mädchen den weißen zöge, würde er sie zur Frau nehmen, zöge sie den schwarzen, seien der Bauer und seine Tochter schuldenfrei und könnten ziehen. Wohl denn. Das Mädchen merkte jedoch, dass der gierige Geldverleiher zwei weiße Steine in den Beutel legte. »Na sowas, soll das Gottes Hand sein?«, fragte sie sich und schante

dem Geldverleiher mutig in die frechen Augen, wie er so sicher und breitbeinig mit seinem dicken Schmerbauch da stand und sie gierig anblickte. Sie trat entschlossen auf ihn zu, griff in den Beutel und zog einen Stein. Dann drehte sie sich um und trug den Stein in ihrer geschlossenen Hand zu ihrem Vater. Dabei sagte sie, dass alle es hören konnten: »Nun bin ich gespannt, wie Gott entschieden hat.« Doch plötzlich rutschte sie aus, fiel hin, der Stein kullerte weit weg und war von den anderen Kieselsteinen auf dem Platz nicht mehr zu unterscheiden. Sie stand verwirrt auf, klopfte sich den Staub von den Kleidern und meinte: »Tut mir leid, dass ich den Stein verloren habe. Aber das ist kein Problem, weil wir ja nur den zweiten Stein ziehen müssen, den andersfarbigen! Dann wissen wir, welches der Stein war, den ich grad verloren habe.« Das Publikum murmelte zustimmend, ein paar Männer lösten sich aus der Runde, gingen zu dem wie gelähmt dastehenden Geldverleiher und leerten den Beutel. »Weiß«, triumphtierte der Mann und zeigte allen den Stein aus dem Beutel. »Gott hat gesprochen, diese Frau bekommst Du nicht! Nun ist der Bauer schuldenfrei«, ergänzte er. Denn der verlorene Stein musste ja logischerweise der schwarze sein. Schwarz war die Freiheit.

So schwierig oder so einfach: Seine Schulden loszuwerden, ist manchmal ein Puzzle. Das Buch bietet Ihnen viele Lösungsmöglichkeiten: Wege, wie Sie sich und Ihre Firma sanieren können. Was aber für Sie persönlich der beste Weg ist, müssen Sie selbst herausfinden. Das kann der Insolvenzantrag sein. Es muss aber nicht der Insolvenzantrag sein. Die Insolvenz hat viele Nachteile, aber sie ist möglich. Und einfach den Schlüssel abzugeben und dann von allen Problemen befreit zu sein, funktioniert in der Praxis so gut wie nicht. Vor der Beantragung der Regelinsolvenz sollten Sie deshalb immer prüfen, ob es nicht bessere Wege gibt. Davon handelt dieses Buch.

Der deutsche Unternehmer Torsten Toeller ist laut *Forbes*-Liste einer der tausend reichsten Menschen weltweit und der Gründer von *Fressnapf*. Auch sein Start ins Unternehmerleben war holprig.

Als er sich vor 33 Jahren mit einem Darlehen seiner Eltern über 50.000 DM selbstständig machte, versenkte er sein (geliehenes) Geld in ziemlich kurzer Zeit, ohne dass er jedoch Insolvenz anmeldete,

wie er freimütig im Interview² mit dem Mediendienst *Pioneer* erzählte. Dann verkaufte er sein Auto, bettelte seine Lieferanten an und ließ sich noch einmal Geld. Mit dem neuen Geld eröffnete er einen weiteren Tierfutterstand, bei dem er alle Fehler seines ersten Standes vermied. Erst dann verdoppelte und verdreifachte er seine Umsätze. So weit, so erfolgreich. Dann aber ging ihm wieder das Geld aus. So kam er auf eine neue Idee. Er machte aus seinem Business ein Franchise-System. Er arbeitete im Folgenden überwiegend mit dem Geld von Franchisenehmern, die sein Konzept kopierten. Den Vertrag hierfür kopierte er von McDonalds. Denn Geld für einen Anwalt hatte er nicht. Heute betreibt die *Fressnapf GmbH* weltweit 2.000 Läden in 14 Ländern und ihr Gründer ist schwerreich. Hätte er gleich aufgegeben, hätte er das Ziel niemals erreicht.

Eine ähnliche Geschichte beschreiben wir in diesem Buch: Es handelt sich um den jahrelang sehr erfolgreichen Großhändler Paul. Er hat mehrmals Unternehmen in Schwierigkeiten aufgekauft, bevor er selbst in Schwierigkeiten geriet. Nun werden Sie in diesem Buch von dem Juristen Daniel Chappuzeau lesen, dass man den Antrag nicht zu früh und nicht zu spät stellen sollte, wenn man die Insolvenzantragskriterien erfüllt. Aber was heißt das genau?

Seine Geschäftsidee beschreibt Thorsten Toeller so: Wenn du nach einem stressigen, herausfordernden, arbeitsreichen Tag nach Hause kommst, bist du nicht sicher, ob deine Frau dich freudig begrüßt, aber dein Hund tut es in jedem Fall. Denn wenn die Tiere glücklich sind, werden sie die Menschen glücklich machen: »Wir tun alles dafür, das Zusammenleben von Mensch und Tier glücklich zu machen«², erzählt der zweimal geschiedene Unternehmer. Für dieses Versprechen arbeiten er und seine 17.000 Mitarbeiter.

Unser Ziel ist, in diesem Buch den besten Weg zum erfolgreichen Scheitern aufzuzeigen. Und: Wir wollen Verständnis für Unternehmer wecken, die in Schwierigkeiten stecken. Sie sind keine

2 Vgl. <https://www.thepioneer.de/originals/thepioneer-briefing-business-class-edition/podcasts/fressnapf-gruender-torsten-toeller-ueber-transformation>, besucht am 20.4.2024.

Versager, sondern Helden, die oft mutiger sind als viele andere. Das Allheilmittel Insolvenz ist jedoch nicht das »Strahlekind« des deutschen Rechtswesens. Im Gegenteil: Vieles läuft dabei in der Praxis überhaupt nicht gut. Die Ergebnisse des Insolvenzverfahrens sind nicht vorzeigbar. Dass Deutschland das beste Insolvenzrecht der Welt hat, halten wir für ein Märchen. Wir wollen mit diesem Buch ein Tabu-Thema ans Licht bringen. Wir wollen den Menschen, die ihr Gesicht verloren haben, ein Gesicht geben und Ihnen als Leser – oder Hörer des Hörbuchs – gleichzeitig Hoffnung geben. Aber vor allem wollen wir eines: Einen guten Weg aufzeigen für diejenigen, die zurzeit in echten Schwierigkeiten sind. Das Buch soll ihnen eine Hilfe sein und Mut machen. Und wir zeigen, wie man die Krise am besten bewältigen kann. Das ist unsere Mission. Eine unserer Heldinnen in diesem Buch hat einen unerschütterlichen Glaubenssatz ihrer Familie wie folgt formuliert: »Du kannst alles richten. Du musst nur etwas dafür tun!« Kann also jeder stark sein?

Die Autoren

Michael Wörle

ist Geschäftsführer der *MWUnternehmensentwicklung GmbH* und seit 38 Jahren selbstständig. Er hat solche Krisen mehrfach am eigenen Leib erlebt und es geschafft, seine Firma immer wieder neu aufzurichten. Der mehrfache Buchautor hat unter anderem geschrieben: *Crashkurs Geschäftsprozesse steuern* (Haufe-Verlag). Er sagt: »Im Ausnahmezustand gelten andere Regeln. Diese sollten Sie kennen, um das Schiff durchs Wildwasser zu steuern. Da das haftungsträchtig ist: Niemals ohne eine gute Taskforce, in der ein Ökonom, ein Jurist und ein Steuerberater sitzen sollten.«

Hauptbearbeitungsanteil: Kapitel 1,2,3,4,9,10,11

MWUnternehmensentwicklung GmbH

Geschäftsführer: Diplom-Volkswirt Michael Wörle

Lindenallee 3, 22869 Schenefeld

Tel. 040 - 84 87 64

Fax 040 - 84 87 65

Mail: m.woerle@mwunternehmensentwicklung.de

Internet: www.mwunternehmensentwicklung.de

Daniel Chappuzeau

ist selbstständiger Anwalt und Geschäftsführer der *adverit compliance GmbH & Co. KG*. Er beschäftigt sich nicht nur mit Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht, sondern interessiert sich leidenschaftlich für Lösungen ohne Insolvenzverfahren. Das vorliegende Buch mit Michael Wörle ist sein erstes Fachbuch, aber ein wichtiger Baustein seiner Unternehmer-Akademie. Er sagt: »Sie sollten nicht zu früh und nicht zu spät Insolvenz anmelden. Schließlich bin ich als Anwalt verpflichtet, Sie vor Schaden zu bewahren. Und ein zu früh gestellter Antrag schädigt auch. Sie selbst, Ihre Gläubiger und Ihr Team. Für ganzheitliche Lösungen brauchen Sie jedoch immer ein interdisziplinäres Team.«

Hauptbearbeitungsanteil: Kapitel 1,4,6,7,8

Autorenhinweis

Wenn wir als Autoren von unseren Erfahrungen berichten, finden Sie manchmal ein »Wir« und manchmal ein »Ich« vor. Unsere Erfahrungen sind schon berufsbedingt unterschiedlich, aber wir haben uns darum bemüht, ein Buch aus einem Guss als Lese- und Hörbuch für eine schwierige Materie zu liefern.

Haftungshinweis

Dieses Buch ist kein Rechtsratgeber und muss hörbuchtauglich sein. Dafür werden oft leicht aufnehmbare und hörbare Darstellungen benötigt. Es zählt jedoch nur der konkrete Einzelfall. Eine vollständige Fallbeschreibung und umfangreiche Darstellung der relevanten Rechtslage ist hier nicht möglich. Tipps und Empfehlungen können daher eine professionelle Beratung in keinem Fall ersetzen. Trotz sorgfältiger Bearbeitung bleibt eine Haftung ausgeschlossen.

Noch ein abschließender Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form (das generische Maskulinum) verwendet. Sämtliche Angaben beziehen sich jedoch selbstverständlich auf Angehörige aller Geschlechter.

Kapitel 1

Was ist Scheitern?

Kapitelübersicht:

- Was Sie in diesem Kapitel erwartet
- Scheitern oder die Sanierung Ihrer Firma
 - Sanierung heißt Heilung
 - Was ist eigentlich Scheitern?
 - Zwischenruf
 - Fragen zum Scheitern
- Haben insolvente Unternehmer Fehler gemacht?
 - Insolvenzen nehmen zu
 - Scheitern ist kulturell unterschiedlich: Was Scheitern bedeutet, ist in Deutschland anders als in den USA
 - Die Ziele des Gesetzgebers bei der Insolvenz
 - Ziel versus Realität: Zerschlagen statt Sanieren
- Was wir unter Scheitern verstehen
- Lesehilfe: Eine kurze Übersicht über dieses Buch
 - Wie Sie sich in diesem Buch schnell und effizient orientieren können
- Zusammenfassung

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Sie suchen in diesem Buch nach Lösungen? Diese bekommen Sie auch. Scheitern ohne Fehlererkenntnis kann es jedoch nicht geben. Wenn Sie also wollen, dass Ihre Firma gesund ist oder gesund wird, sind der Prozess des Scheiterns und die Frage nach den begangenen Fehlern ein Teil der Lösung. Ebenso braucht es eine Klärung, was

unter dem Begriff Scheitern zu verstehen ist. In diesem Kapitel finden Sie zweierlei:

1. Was wir unter Scheitern verstehen und welche Rolle Fehler dabei spielen.
2. Der Weg der Heilung – und zwar mit oder ohne Insolvenz.
3. Der Weg durch dieses Buch. Denn wir wollen nicht, dass Sie schon beim Lesen scheitern. Wir wollen es Ihnen so leicht wie möglich machen.

Scheitern – oder die Sanierung Ihrer Firma

»Wie geht's«? Eigentlich eine harmlose Frage. Auch die Antwort? Oft bekommt man zu hören: »Gut, muss ja«! Klar: Nicht jeder will eine ehrliche Antwort hören. Wenn ich im Norden Deutschlands mit der Floskel »Alles gut?« begrüßt werde, dann antworte ich manchmal: »Wann ist schon *alles* gut?« Das sage ich auch, wenn es mir gut geht. Das ändert die Situation schlagartig.

Wie oft aber haben Sie schon mit anderen über Ihr Scheitern gesprochen? Richtig ehrlich, hautnah, mitten im Dilemma, ohne Erklärung und Heldenmythos? Vermutlich nicht oft. Scheitern ist unangenehm, Scheitern ist ein Tabu. Man spricht nicht gern darüber. Und oft haben wir viel selbst dazu beigetragen, weil wir trotz Krisenanzeichen unser Verhalten nicht geändert haben. Dieses Verhalten ist auch Teil des *Titanic-Syndroms* oder des *Modells der toten Katze* – doch dazu später mehr.

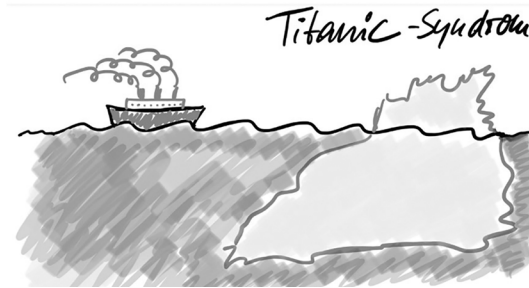


Abb. 1: Immer geradeaus, immer schneller? Oft kein guter Rat. Die Titanic ist das Symbol des Scheiterns. Wir nennen es das Titanic-Syndrom.

Warum machen Menschen immer weiter, obwohl ihr Verhalten verhängnisvoll ist? Ausgangspunkt ist die Beobachtung, dass sich viele Menschen mit Verantwortung in der Krise nicht (mehr) richtig konzentrieren können. Sie entwickeln eine Art Tunnelblick, der sie unfähig macht, einen wirklich anderen, neuen – und vor allem gut durchdachten – Kurs einzuschlagen, auch bekannt als das »Titanic-Syndrom«. Sie kennen sicherlich die Geschichte der Titanic, des damals weltgrößten Schiffs, das 1912 auf einen Eisberg prallte und sank: War es Ablenkung oder das stolze Gefühl der Unsinkbarkeit, das die Verantwortlichen blind für die Gefahren im Eismeer machte, weshalb sie stur ohne jegliche Flexibilität dem verhängnisvollen Kurs auf den Eisberg folgten? 1.500 Menschen ertranken.

Kapitän Smith ging als ein Chef in die Geschichte ein, der im entscheidenden Moment trotz vorheriger Warnungen nicht auf Deck war. Aber Smith war ein erfahrener Kapitän, der die Gefahren kannte. Und auch Smith hatte einen Chef, den Geschäftsführer und Bauherrn der damals als unsinkbar geltenden Titanic. Bruce Ismay war mit an Bord. Es war die Jungfernfahrt der Titanic: ein gesellschaftliches Großereignis. Ismay wollte mit seinem Paradeschiff das Blaue

Band für die schnellste Atlantik-Überquerung gewinnen³ und damit einen neuen Rekord aufstellen. Als das Schiff dann sank, stieg Ismay in eines der letzten Rettungsboote, Smith nicht. Der Kapitän ertrank. Ismay überlebte, galt aber danach als Feigling. Er starb 25 Jahre nach dem Untergang der Titanic. Doch was hat die Geschichte der Titanic mit unserem Buch zu tun?

Sanierung heißt Heilung

Eigentlich wollen wir gar nicht über das Scheitern von ambitionierten Unternehmern schreiben. Wir wollen viel lieber über die erfolgreiche Sanierung und Rettung von Firmen schreiben. **Das Wort Sanierung kommt vom Lateinischen »sanare« und bedeutet »heilen«.** Wir wollen also heilen. Aber wie heilt man?

Heilen wäre im Fall der Titanic gewesen, das auf den Eisberg zufahrende Schiff davor zu bewahren, am Eisberg zu zerschellen. Die Pleite, der Konkurs, die Insolvenz wird oft mit Tod und Untergang gleich gesetzt. Wer will schon ohne Geld und Lebensmittel dastehen? Ohne einen Cent in der Tasche, ohne Aussicht, ohne Perspektive, gebrandmarkt als Loser?

Sanierung setzt aber oft lange vor der Krise an, nicht erst, wenn der Arzt kommt. Denn Sanierung meint das gesund werdende Unternehmen; was nicht gesund ist, wird heil gemacht. Wäre da nicht der Kapitän auf der Brücke, der lieber im Salon tanzen geht, anstatt sich um den richtigen Kurs des Schiffes zu kümmern. Oder auch sein noch ehrgeizigerer Chef Bruce Ismay, der einen neuen Rekord aufstellen wollte ...

Ich persönlich glaube zwar nicht an sogenannte »Unternehmer-Gen«- also dass ein Mensch automatisch zum Unternehmer geboren wurde – sondern eher, dass hier eine ordentliche Portion Mut, Optimismus und Durchhaltevermögen gefragt sind. Aber:

3 Vgl. <https://www.welt.de/geschichte/kopf-des-tages/article230065261/Titanic-Der-Kapitaen-wusste-dass-die-Eisberge-kommen.html>; zuletzt besucht am 20.4.2024.

Was ist mit Scheitern?

Die meisten Deutschen wollen Sicherheit. Gründern wird oft früh trotz aller Bewunderung in die Wiege gelegt, lieber in einen Konzern oder eine Behörde zu gehen, da man dort eine gute Ausbildung und einen sicheren Job bekäme. In Deutschland sind die Suche nach Sicherheit und die Angst zu scheitern viel stärker ausgeprägt als in den Vereinigten Staaten von Amerika. Mut ist gut, aber Optimismus und Durchhaltevermögen können zweischneidig sein. Auf der Titanic wären eine Kursänderung oder eine verminderte Geschwindigkeit richtig gewesen, nicht dagegen Optimismus und Durchhaltevermögen. In meinem Buch *Geschäftsprozesse steuern*⁴ habe ich gezeigt, dass Optimismus und Durchhaltevermögen regelrecht schädlich sein können.

Mein Großvater war übrigens Humangenetiker unter Hitler. Damals hieß das »Rassenhygiene«. Die Frage nach dem Einfluss der Gene und der Umweltfaktoren war sein Beruf und hat ihn ein Leben lang beschäftigt. Aber selbst im rassistischen Reich Hitlers glaubten die Experten nicht zu 100 Prozent an den Faktor Vererbung. Egal, was Sie für richtig halten: Sie sollten niemals glauben, dass die Ursache all Ihrer Probleme nur bei ihren Genen oder externen Faktoren liegt. Denn dann wäre das Scheitern unvermeidbar. Die Kunst besteht vielmehr darin, sich auf die Erfolgsbedingungen zu konzentrieren. Im Krisenfall heißt das, Ideen und Ressourcen klug zu mobilisieren, anstatt nichts zu tun.

Für die erfolgreiche **Kursänderung** gibt es **Standards, die zu kennen sich lohnt**. Keine Angst: Wir machen es Ihnen so einfach wie möglich. Die gute Nachricht ist: Alles wird zweimal erschaffen. Zuerst wird es gedacht, dann wird es gemacht. Auf geht's: **Erst richtig gedacht, dann richtig gemacht**.

4 Vgl. Wörle, M. (2020). Crashkurs Geschäftsprozesse steuern, Verlag Haufe-Lexware, Freiburg, Seite 116.

Was ist eigentlich Scheitern?

Ein Kollege meinte, Scheitern sei das Nichterreichen von Zielen. Aber ist es erst dann ein Scheitern, wenn man aufhört, aufgibt, nicht mehr weiter macht? Oder vielleicht, wenn man nicht mehr weiterweiß?

Nein, das Scheitern beginnt oft schleichend. Ich habe in zahlreichen Praxisfällen die Menschen von Unternehmen in Schwierigkeiten ganz hautnah in der Krise erleben können. Bis es mich selbst erwischt hat. Eine plötzliche Erkrankung hat mich aus dem Verkehr gezogen – und beinahe auch meine Firma. Eine Insolvenz konnte ich durch entschlossenes Gegensteuern aber vermeiden. Und ein guter Freund hat das auch geschafft. Dabei helfen Wissen, ein guter Plan, Entschlossenheit und Glück.

Nun wusste ich in meinem Fall aus vielen beruflichen Projekten ziemlich gut, wie Sanierung funktioniert. Ich musste mir hierfür nicht erst die Standards aneignen. Ich hatte viel Erfahrung und wusste vor allem eines: Dass ich nicht zögern oder abwarten durfte! Aber auch dann gibt es in der Krise nicht nur hundertprozentig richtige und sichere Chancen, die Sie einfach nur ergreifen müssen. Auch das Wissen um die Lösung bedeutet nicht, dass Sie nur mit den Fingern schnippen müssen und dann nach einem Patentrezept kochen können.

Dennoch gibt es solche Rezepte. Nur das mit dem Finger schnippen wird schwierig. Und ganz wichtig: Anderen zu helfen ist nicht dasselbe wie sich selbst zu helfen. Aber eine Gemeinsamkeit haben alle mir bekannten Fälle: Die größte Überwindung liegt in uns selbst. Der Abschied von alten Gewohnheiten, das Finden, Definieren und konsequente Einschlagen eines neuen Weges. Zehn dieser mir bekannten Unternehmer erzählen in diesem Buch ihre ganz persönliche Geschichte rund ums Scheitern.

Ich persönlich wollte auf keinen Fall Insolvenz anmelden. In mir reifte der Plan, die eigene Firma weitgehend aus eigener Kraft zu sanieren. Das hieß konkret: Mich von meinem Partner zu trennen, Personal zu entlassen, Kosten zu reduzieren, Liquidität zu beschaffen – das volle Programm! Aber es hat geklappt. Gott sei Dank!

Zwischenruf

Bettina, die uns erzählte, wie sie ihren Insolvenzverwalter besiegte, merkte in einer zunächst eher nebensächlich wirkenden Bemerkung an, weshalb die Krise sie so kalt erwischt hatte. Natürlich hatte Bettina keine Insolvenz-Erfahrung. Das jedoch war nicht ausschlaggebend. Ihr anfängliches Vertrauen zu dem falschen Berater spielte eine Rolle. Aber entscheidend war ihr unternehmerischer Erfolg mit den ersten beiden Firmen. Der war das Problem. Er hatte sie zu lange in Sicherheit gewogen.

Bei Alexander war es ähnlich. Im Kreis seiner Branchenkollegen, mit denen er sich zum jährlichen Branchentreffen in Dublin traf, war er ein angesehener Mann. Einer, dem bisher alles gelungen war, renommiert, erfahren, clever, ein typischer Selfmademan. Er hatte natürlich was zu verlieren: Welcher Selbstständige hat das nicht. Aber der Erfolg war der Faktor, der ihn arglos werden ließ. Und so kam dann das, was wir im nächsten Kapitel schildern werden. Alexander wird Sie in diesem Buch nicht mehr loslassen.

Fragen zum Scheitern

Was ist Scheitern? Wie unterscheidet sich Scheitern von einer Unternehmensinsolvenz? Ist der Unternehmer, der einen Insolvenzantrag stellt, gescheitert? Wie unterscheidet sich die Sichtweise von uns Deutschen beispielsweise von der eines US-Bürgers? Ist Sanierung gut oder nicht? Kann ich auch scheitern, weil ich dieses Buch nicht verstehe? Oder weil ich es nicht schaffe, das Buch vollständig durchzulesen – vor allem, wenn ich gerade um das wirtschaftliche Überleben kämpfe und damit 24 Stunden am Tag von diesem Thema umgeben bin? Damit es für Sie leichter wird, gibt es dieses Buch auch als Hörbuch. Und es ist so aufgebaut, dass Sie gezielt nur einzelne Teile hören können.

Haben insolvente Unternehmer Fehler gemacht?

Alle Menschen machen Fehler, nur dass die Fehler von Menschen in Leitungsfunktionen auch für andere Menschen eine hohe Tragweite haben. Aber Fehler sind Teil eines Lernprozesses, wobei es vielleicht ganz hilfreich wäre, wenn wir hierfür wie bei einer größeren Reise mit einer guten »Landkarte« die größten Klippen vorher identifizieren – um dann den besseren Weg zu wählen. Genau das brauchen Sie auch in der Insolvenz, weil Sie in einer akuten Krisenphase sicherlich nicht auf *Google Maps* zurückgreifen können, um ihre Probleme zu lösen.

Falls Sie Auto fahren, haben Sie zuerst Ihren Führerschein gemacht. Aber die Fahrpraxis kam erst später. Bei der Unternehmensgründung ist Ihr Businessplan so etwas wie eine grobe Landkarte, wobei der Berufszugang in Deutschland verfassungsrechtlich frei ist und – vom Handwerk und einigen freien Berufen abgesehen – ein Meisterbrief (also der Führerschein) in der Regel nicht vorgeschrieben ist. Aber selbst Handwerksmeister haben das Überleben auf hoher See ja allenfalls theoretisch vermittelt bekommen. Nicht umsonst sagt man: Übung macht den Meister. Das gilt für jeden Beruf. Aber das ist bei einer Krise, die den rechtzeitigen Insolvenzantrag voraussetzt, für kaum jemanden möglich.

Long story short: Ich hoffe, ich trete niemandem zu nahe, wenn ich sage: Sie haben keine Ahnung, wie Scheitern funktioniert. Denn Sie haben vermutlich auch noch keine Erfahrung damit! In der Regel werden Sie dann auch noch falsch oder gar nicht beraten ... Fehler? Die sind daher vorprogrammiert. Sie können Fehlern in der Krise nicht entgehen. Das sollte Sie aber nicht verdrießlich stimmen. Es kommt vor allem darauf an, *welche* Fehler Sie machen. Die einen sind okay, die anderen tödlich.

Insolvenzen nehmen zu

Die Zahl der Insolvenzen steigt in Deutschland. Wir verzichten an dieser Stelle auf genauere Statistiken, die ziemlich sicher mit dem Erscheinen des Buches ohnehin schon wieder überholt wären. Wer

aber genauere Zahlen haben will: Das Bundesamt für Statistik veröffentlicht regelmäßig die aktuellsten Zahlen. Und für Langzeituntersuchungen, die hier besonders wichtig sind, ist wie das *Institut für Mittelstandsforschung* in Bonn (IfM) oder der monatlich erscheinende IWH-Insolvenztrend des *Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle* (IWH) mit belastbaren Befunden zum bundesweiten Insolvenzgeschehen für Personen- und Kapitalgesellschaften ausschlaggebend. Die Unterscheidung in Personengesellschaften beziehungsweise Privatsolvenzen und Kapitalgesellschaften, wie zum Beispiel der GmbH, ist an dieser Stelle besonders wichtig. Weniger wichtig sind in diesem Buch die Verbraucherinsolvenzen. Es sei denn, Sie geraten nicht nur mit Ihrer Firma, sondern auch privat in die Insolvenz. Wie beispielsweise Marcel und Andreas, zwei Unternehmer, die uns ihre Geschichte erzählt haben. Beide Geschichten finden Sie in Kapitel neun.

Als wir an diesem Buchmanuskript saßen, stieg die vom Bundesstatistikamt⁵ gemeldete Zahl der Regelinsolvenzen um 28,5 Prozent. Eigentlich hatten die Experten schon viel früher mit einem Anstieg der Insolvenzen durch die Corona-Pandemie gerechnet. Aber der Anstieg blieb erst mal aus. Vielleicht deshalb, weil die Coronahilfen viele Insolvenzen tatsächlich verhindern konnten. Vielleicht auch deshalb, weil die Rückforderung der gewährten Hilfen erst jetzt stattfindet. Vielleicht aber auch, weil durch den Krieg in der Ukraine und die Verwerfungen im internationalen Handel, steigende Preise für Vorprodukte (z. B. Baumaterial in der Baubranche), die Inflation oder Rezessionen einige Firmen jetzt erst in die Schieflage geraten. **Externe Gründe kann es viele geben.** So kann beispielsweise auch die Insolvenz eines wichtigen Vertragspartners Ihre Firma in die Schieflage bringen. So ist es zum Beispiel Marcel ergangen.

5 Vgl. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/05/PD24_184_52411.html#:~:text=WIESBADEN%20%E2%80%93%20Die%20Zahl%20der%20beantragten,3%20%25%20gegen%C3%BCber%20M%C3%A4rz%202023%20zugewonnen.; besucht am 19.05.2024.

*Scheitern ist kulturell unterschiedlich: Was Scheitern bedeutet,
ist in Deutschland anders als in den USA*

In Deutschland ist ein Unternehmer, der gescheitert ist, ein Paria. Er scheitert gleich mehrfach: Zum einen ist er nach der Insolvenz wahrscheinlich deutlich ärmer als zuvor. Zum anderen scheidet er aus den Kreisen aus, in denen er vorher regelmäßig verkehrte und in denen er möglicherweise sehr angesehen war. Mit dem Scheitern gilt er schnell als Loser.

Wenn Sie gescheitert sind, sitzen Sie möglicherweise schon an einer neuen Geschäftsidee, vielleicht verstecken Sie sich aber auch erst einmal, privatisieren, lecken Ihre Wunden. Ihr Leben wird mit einem Schlag jedoch komplett anders sein und oft können Sie in der Öffentlichkeit nicht mehr so gut mitspielen wie früher. Immerhin haben Sie Ihren Beruf verloren. Hinzu kommt: Als ehemaliger Chef ist es ja in der Tat nicht einfach, sich in der zweiten Reihe unterzuordnen. Wer stellt schon einen Geschäftsführer ein, der gerade gescheitert ist? Wer möchte seinen früheren Boss als Mitarbeiter haben?

Es steht also sehr viel mehr auf dem Spiel als nur das Geld.

Bei Unternehmern, die außer der Arbeit nichts mehr hatten (kaum Zeit für Hobbies, die Familie, den Ehepartner), tut sich im wahrsten Sinne des Wortes ein Abgrund auf. Und der ist kulturell in Deutschland größer als in angelsächsischen Ländern.

Der Brite Henry schilderte deutlich, wie unterschiedlich die Kultur des Scheiterns in Großbritannien und in Deutschland ist. Er will aber trotz Insolvenz unbedingt ein neues Unternehmen gründen, aber »never, never, never again« – nicht mehr in Deutschland. In Deutschland, erzählte er, fällt man besonders tief. In seinem Fall wäre die Firma noch existent, wenn sie nicht in den Medien kaputt geschrieben worden wäre. In den USA gilt das Scheitern mit einer Insolvenz angeblich fast schon als Kavaliersdelikt, wie ein Sturz beim Salto, wo der Sportler, der sich nicht das Rückgrat gebrochen hat, wieder aufsteht und weitermacht. Du bist tough, wenn du wieder aufstehst. Die Kultur des Scheiterns ist in den USA eine vom Sport geprägte Siegerkultur, wo allerdings – anders als in Deutschland – nicht

nur der Sieger gefeiert wird, sondern auch der Verlierer. Wenn du niemals gescheitert bist, hast du in deinem Leben noch nichts erlebt. Außerdem kann es bei der nächsten Runde ja genau umgekehrt sein: Der Verlierer wird zum Sieger.

Wie zum Beispiel der Amerikaner Thomas Alva Edison, der Erfinder der Glühbirne, von dem bekannt ist, dass er nicht nur 1.000 Patente angemeldet hat. Er soll außerdem allein für die Erfindung der Glühbirne auch fast 10.000 Fehlversuche benötigt haben. Beim 1000. Fehlversuch soll ein Mitarbeiter bereits vom Scheitern gesprochen haben.⁶ Allein für die Erfindung der Glühbirne probierte er angeblich um die 9.500 Kohlefäden aus, bis er denjenigen fand, der die Glühbirne dauerhaft zum Leuchten brachte.

»Der sicherste Weg zum Erfolg besteht darin, immer wieder einen neuen Versuch zu wagen«⁷, zitiert das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* den Erfinder. Aber auch Rudolf Diesel, der Erfinder des Dieselmotors, hat sein gesamtes Vermögen in die Erfindung gesteckt und den eigentlichen Erfolg selbst nicht mehr erlebt. Dabei ist Diesel heute fast schon ein Synonym für den Automotor.

Wäre Ihre Firma ein Auto, dann würden Sie es, wenn es Probleme verursacht, vermutlich in die Werkstatt bringen. Ich hatte mal ein Auto, was ich sehr geliebt habe: einen *Audi 100*. Damals war das die größte Version, die Audi herausgebracht hatte. Das Auto fuhr sehr ruhig, war geräumig, business-like, perfekt. Es hatte nur einen Fehler: Als einmal auf der Autobahn die Anzeige »Öl fehlt« erschien, verbunden mit der Anweisung »Fahren Sie an den Rand und suchen Sie eine Werkstatt auf«, da lernte ich, dass das nicht als hilfreicher Hinweis gemeint war. Die Anzeige meinte eigentlich: »Jetzt ist dein Motor kaputt«. Das war die Todesanzeige des Motors. So sollte es mit der Liquidität Ihrer Firma nicht sein, oder?

6 Vgl. <https://www.mdr.de/geschichte/weitere-epochen/neuzeit/thomas-edison-gluehbirne-elektrizitaet-102~amp.html>; besucht am 16.03.2024.

7 Vgl. <https://www.spiegel.de/karriere/erfindungen-gelingen-nur-durch-mut-zum-scheitern-a-932332.html>; besucht am 19.05.2024.

Heute sind die Autos sicherlich besser ausgereift, aber diese »Todesanzeige« meines Autos habe ich bis heute nicht vergessen. Die Anzeige im Armaturenbrett soll mir doch sagen, wie es um mein Auto steht, wie schnell ich fahre, wie heiß der Motor wird, wie voll der Tank noch ist. Denn ich will mit dem Auto nicht liegenbleiben. Und genauso wollen Sie mit Ihrer Firma nicht liegenbleiben, nicht in die Insolvenz gehen, nicht in die persönliche Haftung. Das alles wollen Sie sicherlich nicht.

Wann also Ihr Unternehmen demnächst in die Werkstatt muss, muss Ihnen eigentlich ein **Dashboard**⁸ mit den wichtigsten Daten Ihrer Firma zeigen, wann und wie Sie handeln müssen, aber auch wann und wo Sie sich über Erfolge freuen dürfen. Die Realität – nicht nur der kranken Unternehmen, auch der gesunden – ist jedoch, dass dies nicht der Fall ist. Falsche Zahlen und falsche oder gar fehlende Beratung sowie Verführer (wie der scheinbar rettende Last-Minute-Verkauf an einen Firmenbestatter) sind nur ein paar Beispiele für die Fehlsteuerung, die zu Ihrem Untergang führen wird. Rechtzeitig handeln heißt, bereits mindestens zwölf Monate vorher die Krisenzeichen zu erkennen. Und dann zu handeln. Das wird Ihnen jeder Experte mit Insolvenzerfahrung bestätigen.

Aber nicht nur die deutsche Leitkultur ist wenig hilfreich in der Krise (im Vergleich zu den USA). Scheitern gilt als Makel, nicht als Beweis Ihrer Resilienz oder Ihres Fitnessfaktors. Auch unsere Glaubenssätze tragen viel dazu bei, dass es nicht so einfach ist, erfolgreich zu scheitern. Aber erfolgreich Scheitern ist möglich. Es ist nicht einfach, aber es ist möglich. Die hierfür wichtigsten Wege finden Sie in diesem Buch – zusammen mit einer Menge an Beispielen, die für mich alle auf ihre eigene Weise Helden sind. Auch wenn sie nicht nur zeigen, wie es geht, sondern manchmal auch, wie Sie es lieber nicht machen sollten.

8 Ausführlich hierzu Wörle, M. (2020). Crashkurs Geschäftsprozesse steuern. Verlag Haufe-Lexware, Freiburg, Seite 56ff.

Die Ziele des Gesetzgebers bei der Insolvenz

Viele Autoren schreiben, dass der Gesetzgeber die Zielsetzung des Firmenerhalts verfolgt. **Sanieren statt Zerschlagen.** Das soll das Leitmotiv der Insolvenzordnung sein. Und dass das Ziel des Firmenerhalts heute wichtiger ist als früher, zeigen die Folgekapitel dieses Buches. Hier hat sich im Insolvenzrecht bereits einiges zum Positiven verändert.

Aber das reicht uns noch immer nicht. Denn die Realität ist leider häufig anders als das gewünschte Leitbild einer Kultur von Menschen, die nach dem Scheitern wieder aufstehen. Der Vorgänger der heutigen, viel moderneren Insolvenzordnung, die Konkursordnung, hatte ein klares Leitbild! Die faulen Äpfel, sprich die angeschlagenen Unternehmen, müssen aus dem Obstkorb herausgenommen werden: Jeder Unternehmer, der kurz vor der Zahlungsunfähigkeit ist, schädigt mit jedem neuen Vertrag, den er abschließt, seine Lieferanten. Denn die Wahrscheinlichkeit, dass der Lieferant für die von ihm gelieferten Waren oder Dienstleistungen tatsächlich bezahlt wird, ist minimal. Aber selbst wenn der Lieferant sein Geld für die Lieferung erhält, muss er befürchten, dass der Insolvenzverwalter später das Geld nachträglich zurückholt. Das Ganze nennt sich Anfechtung (§ 130 ff InsO):

»Das Anfechtungsrecht fokussiert sich im Wesentlichen auf Rechtshandlungen, die in der Krise oder unmittelbar vor der Einleitung des Insolvenzverfahrens beziehungsweise danach vorgenommen wurden.«

Wer in dieser Zeit Geld oder Vermögenswerte erhalten hat, genießt keinen Vertrauensschutz und muss das Geld oder die Ware wieder herausrücken. Er haftet für die Schuld des Insolvenzschuldners. **Wer die Krise seines Kunden kennt oder die Krise hätte erkennen müssen, »verdient keinen Schutz«⁹** Harte Worte, die von den Betroffenen oft als ungerecht empfunden werden. Für den

9 Haarmeyer et al. (2017). Praxis der Insolvenzanfechtung. Carl Heymanns Verlag, Köln, S.120

Insolvenzverwalter ist jedoch alles, was er anfechten kann, Gold wert – es reichert die Insolvenzmasse an und damit sein Honorar.

Ziel versus Realität: Zerschlagen statt Sanieren

In der Insolvenzordnung wird das Ziel des Insolvenzverfahrens in § 1 InsO wie folgt definiert: *»Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird. Dem redlichen Schuldner wird Gelegenheit gegeben, sich von seinen restlichen Verbindlichkeiten zu befreien.«*

Man beachte das »oder«. Erstes und historisch ältestes Ziel ist es, Ihr zahlungsunfähiges Unternehmen aus dem Verkehr zu ziehen und die Quote, die für die Gläubiger Ihrer Firma erzielt werden kann, so hoch wie möglich zu treiben. Alle, die von Ihnen beziehungsweise Ihrer Firma Geld bekommen, sollen gemeinschaftlich befriedigt werden. Der Insolvenzverwalter sammelt das Geld ein, macht dingliche Rechte zu Geld und verteilt den Erlös nach Abzug der Verfahrenskosten. Das »oder« betrifft »eine abweichende Regelung« – eine verräterische Formulierung. Man könnte es als Abweichung von der Norm der Zerschlagung sehen. Der Erhalt der Firma ist die Normabweichung. Und so sieht die Realität der Insolvenz auch bis heute statistisch aus.

Zerschlagen statt Erhalten. Dafür kann es allerdings gute Gründe geben. Einer davon kann das Risiko des Insolvenzverwalters selbst sein, der für die Fehler und Schulden, die in der Abwicklungsphase entstehen, persönlich haftet. Der Insolvenzverwalter will verständlicherweise sein eigenes Risiko gering halten und eine hohe persönliche Rendite erzielen. Jeder Gewinn hat eben auch einen Preis: Das Ergebnis ist häufig die Zerstörung eines an sich funktionsfähigen Gebildes: Ihrer Firma, Ihres Lebenswerkes, in dem Ihr Herzblut und viel Arbeit sowie die geplatzten Hoffnungen und Träume vieler engagierter Mitarbeiter und Geschäftspartner stecken.

Was wir unter Scheitern verstehen

Scheitern ist nach Auffassung vieler Autoren gut, lehrreich, heilsam und normal. Schön wär's, wenn das auch für Insolvenzen gelten würde.

Scheitern ist nicht gut fürs Image. Nur Wenige, wie der Erfolgstrainer Jürgen Höller, der sogar im Gefängnis saß, vermarkten hemmungslos sogar ihr Scheitern.¹⁰ Scheitern kommt nicht so plötzlich vor wie ein Blitz aus heiterem Himmel, auch wenn das für die Betroffenen manchmal so wirkt. Selbst bei einem scheinbar klaren Fall externen Verschuldens, wenn einer Ihrer wichtigsten Geschäftspartner von heute auf morgen seine Rechnungen nicht mehr bezahlt und Sie da mit reinreißt, haben Sie trotz allem selbst noch etwas beigetragen: Weil Sie sich nämlich von einem einzigen Gläubiger abhängig gemacht haben. Und weil Ihre Firma wahrscheinlich einen zu geringen Eigenkapital-Puffer hatte. Übrigens sind niedrige Eigenkapitalquoten ein typisch deutsches Problem. Okay, das kann noch als Schicksal gelten. Doch selbst in meinem Fall mit einer plötzlichen Erkrankung gab es Vorboten: Kunden, die nicht richtig mitgemacht haben, zu viel Stress und diverse Widerstände, ein paar offene Forderungen und viele andere »kleine« Störungen, die irgendwann zu viel wurden. Irgendwann hieß es für mich: Raus aus der Mühle – mein Körper streikte.

Als Scheitern gilt, wenn Sie Ihre Ziele nicht erreichen. Gerade wenn es hoch gesteckte, wichtige Ziele sind, tut Scheitern ziemlich weh. Der Moment des Scheiterns ist erst mal schmerzhaft, selbst wenn er rückblickend vielleicht sogar heilsam ist.

Aber zum Scheitern kommen oft noch weitere schlechte Nachrichten: Sie werden krank, deprimiert, von Ihrer Lebenspartnerin oder Ihrem Lebenspartner verlassen, von Kunden, von allen Seiten wegen offener Rechnungen bedrängt, während Sie selbst mit Ihren Außenständen immer wieder getröstet werden. So fühlt sich Scheitern als

10 Vgl. <https://www.juergenhoeller.com/personlichkeit/interview-mit-der-zeit-schrift-karriere-einsichten/>; besucht am 16.03.2024.

Unternehmer an. Und das geht an die Nieren. Am Ende streikt der Körper, Sie werden krank, alles wird schlimmer.

Erfolgreich scheitern ist: hinschauen statt wegducken

Probleme löst man nur, wenn man sich von den Problemen löst: Aber nicht durch Weggucken oder Wegducken, wie es viele tun. Stattdessen gilt: Verantwortung übernehmen, wieder offensiv werden, sanieren.

Kosten senken, Liquidität beschaffen, neue Perspektiven entwickeln. Und hierfür gibt es eine Norm: IDW S6.¹¹ Sanieren bedeutet heilen. Die lateinische Bedeutung bezieht sich aber auf etwas anderes als die Zerschlagung von Unternehmen. Weil Zerschlagung nicht nur der Erfahrung von Unternehmern als Gläubigern entspricht, sondern tatsächlich auch statistisch der Sanierungspraxis, hat der Gesetzgeber inzwischen mit dem ESUG (im Jahr 2012) und dem StaRUG (im Jahr 2021) die Rahmenbedingungen verbessert, um echte Sanierungen zu stärken. Das StaRUG bietet einen rechtlichen Rahmen zur Stabilisierung und Restrukturierung von Unternehmen vor einer drohenden Insolvenz. Es ermöglicht die Erstellung eines präventiven Restrukturierungsplans und bietet Stabilisierungsinstrumente wie den Schutz vor Einzelzwangsvollstreckungen. Unternehmen können gerichtliche Unterstützung nutzen, einschließlich der Bestellung eines Restrukturierungsbeauftragten. Das Gesetz schützt Geschäftsgeheimnisse während des Verfahrens und zielt darauf ab, durch frühzeitige Maßnahmen eine Insolvenz zu vermeiden und den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Damit gibt es viel bessere Möglichkeiten, dass Sie als gescheiterter Unternehmer Ihre Firma selbst weiterführen können: Das Gesetz schützt Sie in diesem Fall stärker vor dem

11 IDW ist die Abkürzung für das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. IDW S 6 ist die Norm für Sanierungskonzepte. Das IDW hat mit dem IDW S 6 »Anforderungen an Sanierungskonzepte« einen Standard herausgegeben, der sich mittlerweile weit über die Grenzen des Berufsstands durchgesetzt hat. Vgl. auch <https://www.idw.de/idw/medien/videos/30-39/sanierungskonzepte-neufassung-von-idw-s-6.html>; besucht am 20.04.2024.

————— Ende der Leseprobe —————

Das Unternehmen gerät in Schieflage, die Forderungen der Gläubiger wachsen immer weiter an, was jetzt? Eine Insolvenz scheint der einzige Ausweg zu sein, doch dann verliert man alles. Diese Fragen beschäftigen viele Unternehmer, doch dieser Schritt ist oftmals nur die zweitbeste Lösung. In diesem Buch erhalten Sie viele Tipps, wie Sie sich auch ohne Insolvenzantrag sanieren können. Außerdem bekommen Sie eine Anleitung, welche Aspekte Sie beachten sollten, wenn eine Insolvenz dennoch unabwendbar ist. Dieses Buch ist Ihr wahrscheinlich wichtigster Begleiter, wenn Ihr Unternehmen Schlagseite bekommt und Sie jetzt die richtigen Entscheidungen treffen möchten.



Michael Wörle ist Geschäftsführer der *MWUnternehmensentwicklung GmbH* und ein erfahrener Sanierer. Er hat Krisen auch am eigenen Leibe erlebt und sein Wissen für seine Kunden in eigener Sache angewandt. Gerade deshalb ist ihm wichtig, die Insolvenz nicht als Königsweg zu sehen. Den Unternehmensentwickler aus Leidenschaft beschäftigen nicht nur die Ökonomie und das Insolvenzrecht, sondern auch die psychischen Faktoren von Scheitern und Resilienz. Der Diplom-Volkswirt betreut kleine und mittlere Unternehmen bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse, dem Verkauf (Nachfolgeregelung) an der Schwelle des Erfolgs oder des Scheiterns. Er ist Autor von mehreren hundert Fachartikeln und Büchern – zuletzt erschien *Crashkurs Geschäftsprozesse steuern* im Haufe-Verlag.

Daniel Chappuzeau ist seit über 20 Jahren selbständiger Rechtsanwalt und Partner der *adverit legal* Hamburg und hat in seiner langjährigen Tätigkeit viele Unternehmen und deren Gesellschafter persönlich durch Krisen begleitet. Er gründete zudem mehrere erfolgreiche Unternehmen. Mit seiner Akademie für Gesellschafter und Geschäftsführer von mittelständischen Wirtschaftsunternehmen gibt er seine eigenen Erfahrungen als Unternehmer und Anwalt an Unternehmer weiter.

