

Sanierungsbedürftige Unternehmen: Leitfaden für Entrepreneure, um existenzvernichtende Situationen vermeiden zu können

Laurent Weber

laurent.weber@ch.ey.com

Ausgangslage

Das Beratungspotential für UnternehmensberaterInnen ist gerade in Krisensituationen bedeutend höher als in Erfolgsphasen eines Unternehmens.

Ziele der Arbeit: Einerseits sollte das Fachwissen für unternehmerische Krisensituationen vertieft und andererseits die angeeigneten Kenntnisse in der Praxis erprobt werden. Zudem sollte Entrepreneuren ein Nachschlagewerk zur Verfügung gestellt werden, welches diese in einer sanierungsbedürftigen Situation konsultieren können.

Forschungsfrage: Kapitalverlust, Überschuldung und Insolvenz – welche Opportunitäten und Risiken bedürfen besonderer Aufmerksamkeit der Enterpreneure um in sanierungsbedürftigen Situationen adäquat zu reagieren?

Methodik

1. LITERATUR- UND QUELLENANALYSE

- Erläuterung der Grundlagen, Ursachen, Symptome und möglicher **Sanierungsmassnahmen nach betriebswirtschaftlichen, aktien-, steuer- und konkursrechtlichen Aspekten**
- Prüfung von Handlungsmöglichkeiten in Sanierungsfällen: **Bilanzielle, finanzielle, operative und konkursrechtliche Massnahmen**
- Vertieftes Eingehen auf die **aktienrechtliche Verantwortlichkeit** und allfällige Pflichtverletzungen

2. ANFRAGE KONKURSÄMTER

Es wurde ein Fragebogen an 19 ausgewählte Konkursämter zugestellt, um deren Praxis-handhabung zu ausgewählten Sachverhalten zu erfragen.

Auszug aus dem Schreiben an die Konkursämter

3. ANFRAGE STEUERBEHÖRDEN

Zu einem fiktiven Musterfall wurden 17 Steuerbehörden (inkl. der Eidgenössischen Steuerverwaltung) angeschrieben und gebeten, den im Schreiben dargelegten Sachverhalt steuerrechtlich zu beurteilen. Der Lösungsansatz des Autors sollte sich in der Praxis behaupten und getestet werden.

Auszug aus dem Schreiben an die Steuerbehörden

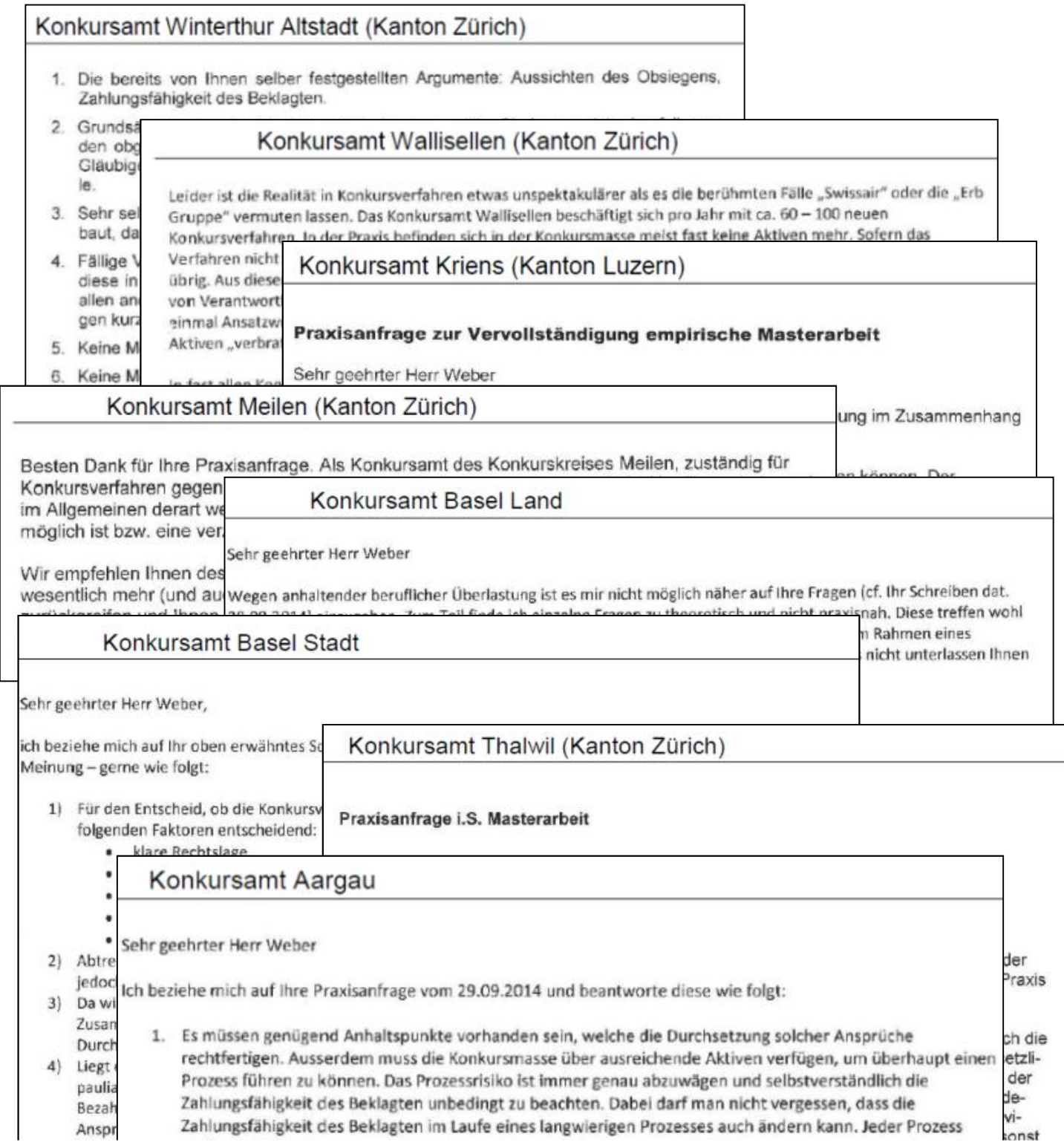
4. EXPERTENANFRAGE

Ergänzend wurde ein Experte um seine Einschätzung bezüglich der Vorgehensweise der Revisionsstelle bei der Verrechnungs-librierierung in einer Sanierungssituation gebeten.

Ergebnisse Anfragen Konkursämter

- 8 Konkursämter haben geantwortet (Rücklaufquote 42%).
- Zentral ist für sie, dass die Entrepreneure sich ihrer **Pflichten bewusst** sind. Ein **proaktives Handeln in Krisensituationen** ist zwingend zu empfehlen.
- Erfahrungsgemäss werden jedoch die Mehrheit aller Konkurse «mangels Aktiven» eingestellt.

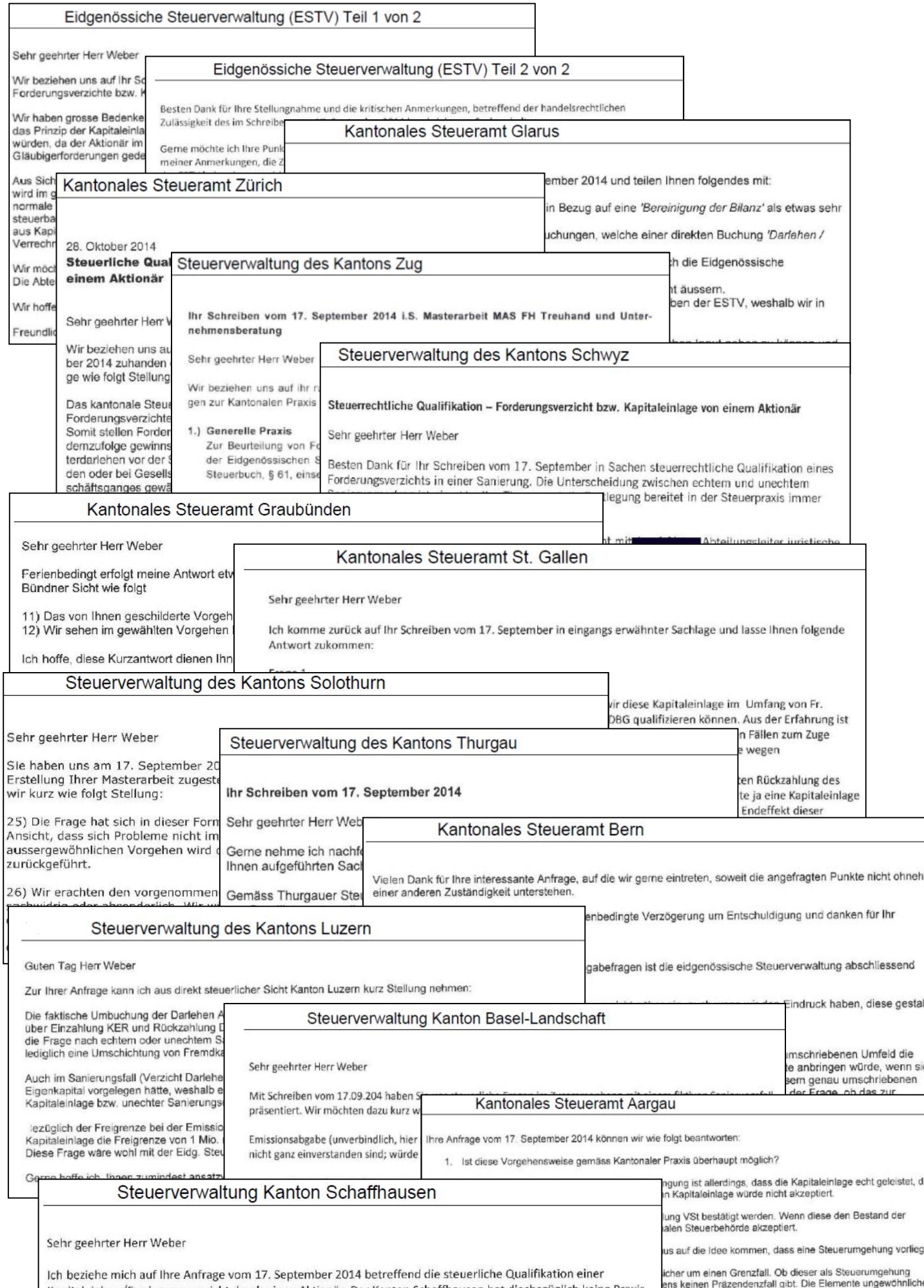
Auszüge aus den Antworten der Konkursämter



Ergebnisse Anfrage Steuerbehörden

- 15 Steuerbehörden haben geantwortet (Rücklaufquote 88%).
- Das Vorgehen im Musterfall wird **mehrheitlich akzeptiert**. (von 8 Steuerbehörden ohne Vorbehalt, von 3 mit Vorbehalt, 3 verweisen auf eine Einzelfallbetrachtung und eine akzeptiert das Vorgehen nicht)
- Steuerungumgehung wird **grösstenteils verneint**. (9 Steuerbehörden sehen keine Steuerungumgehung, 1 mit Vorbehalt nicht, 3 verweisen auf eine Einzelfallbetrachtung und eine sieht den Tatbestand erfüllt)
- Der entwickelte Lösungs-ansatz wird **von vielen Steuerämtern akzeptiert**.

Auszüge aus den Antworten d. Steuerbehörden



Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Möglichkeiten ein Unternehmen zu sanieren sind vielfältig. Die Optionen sind im Einzelfall auf deren Realisierbarkeit zu prüfen. Bedeutsam für eine adäquate Reaktion von Entrepreneuren in Krisensituationen sind folgende Elemente:

- Die Sanierungsbedürftigkeit muss (frühzeitig) erkannt werden, sodass die verantwortlichen Personen überhaupt ihren Pflichten nachkommen können (**Erkennung des Kapitalverlustes, der Überschuldung oder der Insolvenz**).
- Nötige Rangrücktritte sollten eingeholt werden, um sich genügend Zeit für die Ausarbeitung eines Sanierungskonzeptes zu verschaffen (**Prüfung der Opportunitäten**).
- Die im Plan festgehaltenen Massnahmen sollten von den zuständigen Behörden verbindlich abgesegnet werden. Das Risiko für eine sofortige Konkurseröffnung ist jedoch in Kauf zu nehmen (**Minimierung des Risikos von Klagen infolge Pflichtverletzungen**).
- Die verantwortlichen Organe sollten den Verlauf der Sanierungsbemühungen laufend überprüfen und dokumentieren.
- Falls keine Aussicht auf Sanierung besteht, sollte der Gang zum Richter nicht unnötig aufgeschoben werden.