

Die Vorbereitung der Nachlassstundung

Für Optimierung der Sanierungschancen unerlässlich

Dem gerichtlichen Nachlassvertrag geht immer eine Nachlassstundung voraus. Je besser diese vorbereitet wird, desto grösser ist der Erfolg der gerichtlichen Sanierung. Die Vorbereitung einer Nachlassstundung kann im wesentlichen in drei Phasen eingeteilt werden: Phase 1: Erste Abklärungen; Phase 2: Detailvorbereitung und Behandlung von Einzelfragen; Phase 3: Gesuchseinreichung. Nachfolgend sollen diese drei Schritte näher betrachtet werden [1].

1. Erste Abklärungen

1.1 Ist-Analyse

Zuallererst muss das Problem der Unternehmung aufgrund einer Ist-Analyse erkannt werden. Dazu dienen insbesondere die vergangenen Jahresabschlüsse, die Revisionsberichte, bei Vorliegen von Liegenschaften die entsprechenden Angaben mit Grundbuchauszügen sowie die Budget- und Liquiditätsplanung.

1.2 Aussergerichtliche Sanierung

Gleichzeitig sollten mögliche Alternativen (zu einer gerichtlichen Nachlassstundung) abgeklärt werden. In Frage kommen z.B. Bilanzsanierung, mögliche Teilverkäufe, individuelle Forderungsverzichte oder ein aussergerichtlicher Nachlassvertrag. Ein individueller Forderungsverzicht wird meistens an der von einzelnen Grossgläubigern verlangten Opfersymmetrie (auch andere Gläubiger sollen verzichten) scheitern. Bei einem aussergerichtlichen Nachlassvertrag spielt die Gläubigerstruktur eine wesentliche Rolle.

Weil *alle* Gläubiger einverstanden sein müssen, hat ein aussergerichtlicher Nachlassvertrag nur bei einer kleinen Anzahl von Gläubigern eine Erfolgchance.

1.3 Gerichtliche Sanierung [2]

Bei der gerichtlichen Sanierung stehen vor allem der Nachlassvertrag mit Pro-

zentvergleich (ordentlicher Nachlassvertrag/Dividendenvergleich) und der Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung (Liquidationsvergleich/«sanfter Konkurs») im Vordergrund. Weiter gibt es noch die einvernehmliche private Schuldbereinigung [3] und den Konkursaufschub [4].

1.4 Fragenkatalog

Ob eine gerichtliche Nachlassstundung Sinn macht oder nicht, kann anhand einiger allgemeiner Fragen überprüft werden. Der Fragenkatalog erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er ist vielmehr im konkreten Fall entsprechend zu ergänzen.

- *Wird in einer Nachlassstundung ein positives operatives Resultat erzielt (Liquiditätsüberlegung)? Wenn dies nicht gewährleistet werden kann, darf entweder die Stundung nicht bewilligt, oder aber eine bereits bewilligte Stundung muss widerrufen werden.*
- *Wie wirkt sich eine (vorübergehende) Schliessung des Unternehmens aus?*
- *Ist in der Branche/Region eine Strukturbereinigung notwendig und im Gang?*
- *Kann die Geschäftsführung während einer Stundungsphase sichergestellt werden?*
- *Wie ist die Gläubigerstruktur? Ist eine Zustimmung überhaupt möglich? Für die gerichtliche Bestätigung eines Nachlassvertrages ist entweder die Mehrheit der Gläubiger, die zugleich mindestens zwei Drittel des Gesamtbetrages der Forderungen vertreten, oder ein Viertel der Gläubiger, die aber mindestens drei Viertel des Gesamtbetrages der Forderungen vertreten, notwendig [5]. Weigert sich ein Grossgläubiger, der mit seinem Nein*



Kurt Stöckli, Rechtsanwalt in Bern,
Partner Transliq AG, Bern/Zürich

zum Nachlassvertrag die Erreichung des Quorums verhindern kann, zum vornherein, dem Nachlassvertrag zuzustimmen, macht die Nachlassstundung keinen Sinn mehr.

- Kann die Höhe der privilegierten Forderungen abgeschätzt und voraussichtlich sichergestellt werden [6]?
- Wie bedeutend sind Verlustscheine für die Gläubiger? Bei einem Nachlassvertrag werden, im Unterschied zum Konkurs, keine Verlustscheine ausgestellt. Handelt es sich um juristische

Ein Liquiditätsengpass ist meist unumgänglich und kann oft nur über einen sogenannten Massakredit verhindert werden. Während der Nachlassstundung kann die Nachlassschuldnerin über den Massakredit, wie über alle anderen Konti auch, nur zusammen mit der Sachwalterin verfügen. So wird sichergestellt, dass einerseits die Liquidität ständig überwacht wird und andererseits keine Forderungen, die bereits vor der Nachlassstundung entstanden sind, bezahlt werden. Der Mas-

Aufgabe auch in der Nachlassstundung weiterhin in der Verantwortung des bisherigen Managements [7]. Zu Beginn der Nachlassstundung fallen jedoch verschiedene Aufgaben an, die das Management überproportional beanspruchen. So müssen Zahlen und Unterlagen erarbeitet werden, die die Sachwalterin für ihre Beurteilung benötigt. Hinzu kommen meistens die Suche nach neuen Investoren, das Abklären von Umfinanzierungsmöglichkeiten, die betriebswirtschaftliche Bereinigung von fehlerhaften Strukturen usw. Es zeichnen sich verschiedene Möglichkeiten für die Unterstützung des Managements ab:

«Die Mitarbeiter sind immer am stärksten von der Nachlassstundung betroffen.»

Personen, spielt der Verlustschein keine Rolle, weil die Gesellschaft im Falle eines Konkurses im Handelsregister gelöscht wird und damit der Verlustschein keinen Wert mehr hat. Bei einer Privatperson, die über erhebliche Erbanwartschaften verfügt, kann der Verlustschein die Wahl des Verfahrens (Konkurs oder Nachlass) durchaus beeinflussen.

2. Detailvorbereitung für das Nachlassstundungsgesuch

Nachfolgend sollen ein paar ausgewählte Einzelprobleme näher untersucht werden.

2.1 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 verfügen, werden doch die meisten Guthabenkonti mit Habenpositionen verrechnet. Demgegenüber verlangen Lieferanten plötzlich Vorauszahlungen, zudem müssen Verfahrenskosten sichergestellt werden, und schlussendlich ist bereits nach kurzer Zeit die nächste Lohnzahlung fällig.

sakredit stellt eine Massaforderung dar. Er ist, zusammen mit allen anderen Massaforderungen, noch vor den eigentlichen Nachlassforderungen (z.B. Lieferantenrechnungen und Arbeitnehmerforderungen mit Datum vor der Nachlassstundung) zur Rückzahlung berechtigt. Als Sicherheit dient dem Massakredit die gesamte Nachlassmasse. Die Suche nach Massakreditgebern stellt sich meistens als schwierig heraus. Die Banken sind heute sehr zurückhaltend mit der Vergabe von Neugeld. Dieses Verhalten ist verständlich, müssen sie doch bereits mit erheblichen Verlusten rechnen. Auf der anderen Seite kann ein fehlender Massakredit das ganze Projekt Nachlass zum Scheitern bringen, den Konkurs bedeuten und die Verluste noch zusätzlich vergrössern. In diesem Umfeld müssen einerseits mögliche Massakreditgeber überzeugt werden können, dass der Massakredit notwendig ist, um grösseren Schaden abzuwenden. Und andererseits muss der Massakredit genügend sichergestellt werden, z.B. mittels zusätzlicher Debitorenzessionen aus der laufenden Produktion heraus.

2.2 Weiterführung des Betriebes – Betriebswirtschaftliche Unterstützung

Das Ziel einer Nachlassstundung besteht meistens darin, den Betrieb weiterzuführen. Grundsätzlich liegt diese

2.2.1 Betreuung durch einen Treuhänder

Vor allem kleine Unternehmungen (Einzelfirmen, Familiengesellschaften) führen ihre Buchhaltungen extern über einen vertrauten Treuhänder. Dieser hat sie bereits früher in verschiedenen Fragen beraten und kennt den Betrieb und die Probleme. Ist die Zusammenarbeit erfolgreich, kann sie durchaus auch in der Nachlassstundung beibehalten werden.

2.2.2 Betreuung durch einen neuen externen Berater – Coaching

Ein Unternehmen ist möglicherweise in Schwierigkeiten geraten, weil das betriebswirtschaftliche Know-how im Management zuwenig vorhanden war. Unter Umständen sind strukturelle Sofortmassnahmen (z.B. Sortimentsbereinigung, Neukalkulationen usw.) notwendig. Diese Aufgaben beanspruchen viel Fachwissen und Zeit. Bei einer solchen Ausgangslage drängt sich der Beizug eines externen Coaches auf. Dieser kann im Auftrag des Managements für genau zu definierende Aufgaben eingesetzt werden. Allenfalls kann der Coach auch bei der Suche nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten oder Neuinvestoren helfen.

2.2.3 Entzug der Geschäftsführung – Übertragung an die Sachwalterin

Die Sachwalterin ist nicht Organ der Nachlassschuldnerin. Sie kann deshalb die Geschäftsführung nur übernehmen, wenn der Nachlassrichter dies

ausdrücklich so anordnet [8]. Ein solcher Fall kann eintreten, wenn sich das Management nicht mehr an die Weisungen der Sachwalterin hält oder in

gen mit möglichen Interessenten sowie die Vorlage des Nachlassvertrages übertragen, während die operative Geschäftsleitung unverändert beim

dung eine ganz besondere Bedeutung zu.

2.3.1 Mitarbeiter

Die Mitarbeiter 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 sind schwer verständlich und führen zu einer grossen 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 Mitarbeiter unverzüglich orientiert werden. Sie müssen vor den Medien erfahren, wenn sich die Situation verändert. Falsche Versprechungen zur Beruhigung lohnen sich nie. Früher oder später führen sie nur zu

«Dem gerichtlichen Nachlassvertrag geht immer eine Nachlassstundung voraus.»

krasse Interessenkollisionen gerät. Die Massnahme des Entzuges der Geschäftsführung stellt einen grossen Eingriff in die Rechte der Nachlassschuldnerin dar. Der Nachlassrichter hat deshalb auch die Möglichkeit, die Geschäftsführung des Managements nur in einzelnen Teilbereichen einzuschränken. So kann er z.B. der Sachwalterin die Aufgabe der Verhandlung

Management, natürlich unter Aufsicht der Sachwalterin, bleibt [9].

2.3 Informationspolitik

Neben der Unterstützung in betriebswirtschaftlichen Fragen kommt der Informationspolitik zu Beginn und während der Dauer der Nachlassstun-

noch grösserer Unsicherheit und zum totalen Vertrauensverlust. Wichtig ist auch der Einbezug von Gewerkschaftsvertretern, auch wenn nur eine Minderheit gewerkschaftlich organisiert ist.

ihrer Zustimmung zum Erfolg verhehlen sollen. Die Nachlassschuldnerin wird zudem auf weitere Lieferungen angewiesen sein. Es versteht sich deshalb von selbst, dass diese Beziehungen weiterhin gepflegt werden müssen.

Wirkungen der Nachlassstundung erst mit der Bewilligung der Nachlassstundung eintreten, ist dem Verhalten kurz vor der Gesuchseinreichung bzw. bis zum Bewilligungsentscheid grösste Beachtung zu schenken. Unter Umständen ist rechtzeitig mit dem zuständigen Nachlassrichter Kontakt aufzunehmen, damit der Zeitpunkt des Bewilligungsentscheides abgeschätzt werden kann. Schlussendlich sind die Medien erst im Zeitpunkt des Bewilligungsentscheides und nicht schon bei der Gesuchseinreichung zu orientieren. Erträgt die Angelegenheit keinen Aufschub, ist ein Gesuch um provisorische Nachlassstundung (im Sinne eines Superprovisoriums) einzureichen [11].

«Falsche Versprechungen zur Beruhigung lohnen sich nie.»

2.3.2 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. Auch die Kunden haben, wie die Arbeitnehmer, Anspruch auf eine sachliche und zeitgerechte Information. Wichtig sind Fakten, die das Vertrauensverhältnis weiter stärken und nicht untergraben.

2.3.3 Lieferanten

Die Lieferanten werden zumeist auch Gläubiger sein und zum Teil beträchtliche Verluste in Kauf nehmen müssen. Die Lieferanten sind es, die, trotz hoher Verluste, einem Nachlassvertrag mit

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

3. Die Einreichung des Nachlassstundungsgesuches

Das Gesuch muss dem Nachlassrichter möglichst einfach und transparent die Vermögens-, Ertrags- oder Einkommenslage der Unternehmung, die Finanzierung der Nachlassstundung und die Aussichten auf einen Nachlassvertrag darstellen. Dem Gesuch sind zudem eine Bilanz, eine Betriebsrechnung, ein Verzeichnis der Geschäftsbücher sowie der Entwurf eines Nachlassvertrages beizulegen [10]. Da in der Schweiz die

Anmerkungen

- 1 Überarbeitetes Referat, gehalten an der Intensivtagung «Sanierungen» des Schweizerischen Verbandes der dipl. Experten in Rechnungslegung und Controlling vom 10.12.2002 in Zürich.
- 2 Art. 293 ff. SchKG.
- 3 Für Personen, die nicht der Konkursbetriebsunterliegen; Art. 333 SchKG.
- 4 Aktienrechtliches Moratorium; Art. 725a OR.
- 5 Art. 305 SchKG.
- 6 Art. 306 Abs. 2 Ziff.2 SchKG.
- 7 Art. 298 SchKG.
- 8 Art. 298 Abs.1 SchKG.
- 9 Vgl. SchKG Vollmar, Art. 298 N 9.
- 10 Art. 293 SchKG.
- 11 Art. 293 Abs. 3 SchKG.

RESUME

La préparation du sursis concordataire

Le concordat judiciaire est toujours précédé d'un sursis concordataire. Le succès de l'assainissement judiciaire sera d'autant plus grand que le sursis concordataire aura été bien préparé. La préparation d'un sursis concordataire englobe pour l'essentiel trois phases:

La 1^{ère} phase comprend les premières investigations. Cette phase comporte notamment une analyse de la situation

existante, une enquête sur les possibilités d'assainissement extrajudiciaire et la réponse à un questionnaire standardisé sur le sens d'un sursis concordataire judiciaire.

La 2^e phase concerne la préparation détaillée de la demande de sursis concordataire et le traitement de questions particulières telles que la garantie des liquidités pendant le sursis concordataire, la continuation de l'ex-

ploitation, le soutien de la gestion de l'entreprise et la politique de l'information pendant le sursis concordataire (à l'égard des collaborateurs, des clients, des fournisseurs).

La 3^e phase, enfin, traite de la manière de présenter concrètement la demande de sursis concordataire et du comportement à observer jusqu'à l'octroi dudit sursis.

KS/MA