



AöL-Mitgliederinformation

08.05.2024

AöL-Information für resiliente, stabile Unternehmen

1. Das Unternehmen krisensicher aufstellen

- Alle Prozesse im Unternehmen betrachten durch tiefgreifendes Controlling im Hinblick auf Kostenfallen oder Bereiche, die übermäßig viel Arbeitszeit benötigen.
- Digitalisierung - Sind alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um Kosten zu senken?
- Laufende Liquiditätsvorschau im Unternehmen in regelmäßigen kurzen Zeitabständen (monatlich bis wöchentlich) durchführen.
- Kapitalstrukturen prüfen mit dem Ziel, eine gesunde Kapitalstruktur anzustreben
- Personalstruktur im Blick behalten und umsichtiges Personalmanagement betreiben
- Abhängigkeiten vermeiden – Wie ist die Situation bei Rohstofflieferanten und Kunden? Ggfs. Maßnahmen zur Kundenbindung und zur Akquise von neuen Kunden treffen
- Lagerhaltung im Blick behalten und der jeweiligen Situation anpassen
- klare Organisations- und Verantwortungsstruktur innerhalb des Unternehmens (z.B. Marketing – Einkauf)
- Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen prüfen, um Synergien zu nutzen
- genaue Marktbeobachtung, eigenes Produktportfolio an aktuelle Marktentwicklungen anpassen und rechtzeitig reagieren
- Reportingsystem ergänzt um Zahlenwerk mit Zukunftsumsätzen und Zukunftsrisiken und regelmäßige Verfolgung der Ziele. Relevante strategische Papiere beachten.

Hilfestellung zur Untersuchung im Micro-ökonomischen Umfeld des Unternehmens: [Swot-Analyse](#) (Stärken-Schwächen, Chancen und Risiken, oder Gefahren) und zur Beobachtung des Marktumfeldes, des makroökonomischen Umfeldes: [PEST/PESTEL-Analyse](#)

2. Frühwarnsystem – Indikatoren, die frühzeitig eine Krise anzeigen

- Laufende betriebswirtschaftliche Auswertung monatlich ggfs. wöchentlich mit Kennzahlen zur Stabilität, Rentabilität und Liquidität
- Umsatzplanung (Grundlage festlegen) u. Entwicklung zeitnah nachhalten.
- Permanente Marktbeobachtung zu Rohstoffen, Energie, Finanzbeschaffung, Transport, Personal, Absatzmärkten, Verbraucherverhalten und Handelspartnern.
- Politische/rechtliche Rahmenbedingungen, ggfs. öffentliche Fördermittel, Subventionen in der Landwirtschaft, Lebensmittelrecht (Änderungen u. z.B. Kontaminanten- Hygienerecht, Risiken aus neuen rechtlichen Regelungen wahrnehmen und einschätzen.
- Qualitätssicherung und -management auf aktuellem Stand
- Reportingsystem ergänzt um Zahlenwerk mit Zukunftsumsätzen und Zukunftsrisiken und regelmäßige Verfolgung der Ziele, ob das Unternehmen noch im Plan liegt und Vorausschau, wie es in einem Jahr aussieht. Relevante strategische Papiere berücksichtigen. Relevante Projekte permanent verfolgen, deren zeitliche Umsetzung und Auswirkungen.
- Konkrete Maßnahmen definieren, was geschieht, wenn vorher festgelegte Parameter stark vom Ziel abweichen, um möglichst viel Zeit zu gewinnen für die folgenden Schritte, die ggfs. auch in die Insolvenz führen können.
- Frühzeitig Hilfe von außen holen, unabhängige Analysten, die Unternehmen in der Krise kennen und Risikoanalysen von verschiedenen Optionen erstellen. Langfristszenario erarbeiten: Wo stehen wir in einem Jahr, wenn sich verschiedene Annahmen ändern, auch worst case Szenario berücksichtigen.
- Diese Risikoanalysen von unabhängigen Analysten sind sehr wertvoll bei den folgenden Verhandlungen mit Kreditinstituten

Und was ist im Falle einer Krise zu tun?

- Folgende Ziele im Fall einer drohenden Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung:
 1. **Insolvenzvermeidung - falls nicht möglich**
 2. **Eigeninsolvenz anstreben:** Falls Insolvenz als eine sinnvolle Option gewählt wird, dann aktiv in Insolvenz gehen mit dem Ziel möglichst viel Zeit zu gewinnen und eine Eigeninsolvenz mit Schutzschirmverfahren, anstatt einer Regelinvolvenz anzustreben. Dabei sollte es einen engen Austausch mit zusätzlichem unabhängigem Wirtschaftsprüfer geben. Aufgabenverteilung zwischen Analysten und Wirtschaftsprüfer festlegen, vorab Unterlagen vorbereiten und genauen Termin bestimmen. Vor Amtstermin Gespräch gemeinsam mit Hausjuristen und ausgewähltem Insolvenzanwalt führen und Rat einholen, worauf ist jetzt zu

achten und was wird empfohlen. Dazu möglichst 3 Anwaltsmeinungen einholen.

Vorteile: Im Falle einer positiven Fortführprognose des Unternehmens kann nach Beginn der Eigeninsolvenz innerhalb des Schutzschirmverfahrens innerhalb von drei Monaten die Sanierung vorbereitet werden, mit Investorensuche und Personalmaßnahmen. Kunden können gehalten werden. Ebenso können engagierte Mitarbeiter durch direkte Gespräche gehalten werden.

Kommunikation zu den Mitarbeitern im Falle der Eigeninsolvenz:
Fristen für Betriebsversammlung wahren, mit aufgeladener emotionaler Stimmung rechnen (besonders Mitarbeiter mit starker Bindung zum Unternehmen), Erste Hilfe-Personal, Sanitäter einladen..., frühzeitig juristische Hilfe in Anspruch nehmen und Betriebsversammlung gut vorbereiten. Situation schildern, Ängste unter den Mitarbeitern vermeiden.

3. Was ist im Falle der Insolvenz zu beachten (verschiedene Optionen, Fristen...)

Quelle: [IHK Regensburg](#) und [ANWALT.DE](#) (GmbH in der Insolvenz)

Für natürliche Personen und juristische Personen von Gesellschaften, z.B. GmbH...

- 3.1 Eröffnungsgründe für eine Insolvenz nach [Insolvenzordnung \(InsO\)](#):
- 3.1.1 **Drohende Zahlungsunfähigkeit, § 18 InsO** – es besteht ein Antragsrecht. Schuldner wird voraussichtlich nicht in der Lage sein, Rechnungen in dem Moment zu bezahlen, wenn sie fällig werden. In aller Regel ist ein Prognosezeitraum von 24 Monaten zugrunde zu legen.
- 3.1.2 **Zahlungsunfähigkeit §17 InsO**– es besteht Antragspflicht. Fällige Zahlungsverpflichtungen können nicht beglichen werden,
- 3.1.3 **Überschuldung § 19 InsO** – nur bei juristischen Personen, es besteht Antragspflicht. Unternehmen gelten als überschuldet, wenn deren Vermögen bestehende Geldforderungen nicht mehr deckt. Stellt nach §19 (2) der Geschäftsführer einer GmbH fest, dass die Firma anhand der Buchhaltung rechnerisch überschuldet ist, muss der Geschäftsführer dann keinen Antrag stellen, wenn die Fortführung des Unternehmens erfolversprechend ist. Bei einer positiven Fortführungsprognose sind folgende Voraussetzungen zu erfüllen:
 - a) Der Wille des Unternehmers besteht, das Unternehmen fortzuführen; nur im Falle, dass ein ordentlicher Geschäftsführer sich unter Berücksichtigung aller Umstände für die Fortführung des Unternehmens entscheiden würde.

- b) Der Unternehmer muss ein konkretes Unternehmenskonzept zusammen mit einem Finanzplan und einer Liquiditätsplanung erstellen. Wenn das gelingt, können rechnerisch überschuldete GmbHs und andere juristische Personen einer Insolvenz entgehen. Außerdem können mit entscheidenden Gläubigern freie Verhandlungen geführt werden. Eine Sanierungsmoderation oder eine Restrukturierungsverfahren kann begonnen werden.

Hinweis: Unternehmer (natürliche Personen) droht bei verspäteter Antragstellung auf Insolvenz, also bei Insolvenzverschleppung keine Restschuldbefreiung. Sie haften mit ihrem vollen Vermögen.

Geschäftsführer einer GmbH oder andere Vertreter juristischer Personen begehen bei Insolvenzverschleppung eine Straftat und haften mit Ihrem Privatvermögen.

Fristen: Ab Eintritt der Zahlungsunfähigkeit muss innerhalb von 3 Wochen ein Insolvenzantrag beim zuständigen Amtsgericht eingereicht werden.

Ab Eintritt der Überschuldung muss innerhalb von 6 Wochen ein Insolvenzantrag gestellt werden.

- 3.2 **Ziel eines Insolvenzverfahrens:** Ziel ist es, die Gläubiger in ihrer Gesamtheit bestmöglich und gleichmäßig zu befriedigen. Das geschieht entweder durch die Zerschlagung des insolventen Unternehmens, oder durch eine Sanierung durch Verkauf des Unternehmens, Teilen davon, oder durch das Insolvenzplanverfahren. Einzelne Gläubiger haben keine Möglichkeit auf einzelne Vermögensgegenstände zu zugreifen.

- 3.3 **Wer kann einen Insolvenzantrag stellen und wo wird der Antrag gestellt?**
Den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens können der Unternehmer selbst oder seine Geschäftspartner, Banken, Finanzämter, Krankenkassen stellen. Er ist beim für Insolvenzsachen zuständigen Amtsgericht zu stellen – in der Regel dort, wo der Unternehmer seinen Geschäftssitz hat. Dafür gibt es entsprechende Antragsformulare. Bei juristischen Personen kann jeder gesetzliche Vertreter einen Antrag stellen, bei der GmbH ist der Geschäftsführer antragsberechtigt. Hier ist das Gerichtsverzeichnis: www.insolvenzbekanntmachungen.de

Für den Fremdantrag eines Gläubigers sind bestimmte Anforderungen zu erfüllen: Es müssen Unterlagen zum Nachweis der Forderung vorgelegt werden und es ist darzulegen, dass der Schuldner außerstande war, die Verbindlichkeit zu erfüllen z.B. durch das Protokoll eines Gerichtsvollziehers über einen erfolglosen Pfändungsversuch oder die Vermögensauskunft des Schuldners.

- 3.4 **Das Regelinsolvenzerfahren:** Grundsätzlich müssen alle Unternehmen, unabhängig, ob sie Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften oder Freiberufler

sind, das Regelinsolvenzverfahren durchführen. Außerdem gibt es das Verbraucherinsolvenzverfahren, das allen Privatpersonen ohne selbständige Tätigkeit offensteht und auch allen ehemals Selbstständigen, sofern diese zum Zeitpunkt der Eröffnung weniger als 20 Gläubiger haben und keine Forderungen aus Arbeitsverhältnissen bestehen. Diese beiden Insolvenzverfahren richten sich nach unterschiedlichen Verfahrensvorschriften.

3.5 Alternative Verfahren zur Regelinsolvenz bzw. bevor diese eintritt; für Kapitalgesellschaften:

Im Falle einer drohenden Insolvenz sind im Fall, dass eine operative Sanierung angestrebt wird, folgende Verfahren möglich:

- a) Einleitung einer Insolvenz in Eigenverwaltung – Vorteile: Geschäftsführung bleibt im Amt, Sachwalter wird bestellt, der im Vergleich zum Insolvenzverwalter über deutlich eingeschränkte Rechte verfügt, Vereinfachte Lösungsmöglichkeiten von Verträgen und verkürzte Kündigungsfristen von Arbeitnehmern.
- b) Das Schutzschirmverfahren gilt insbesondere für den Fall, dass die Gesellschaft über ein funktionierendes Geschäftsmodell verfügt. Vorteile: Der Schuldner behält die Kontrolle über sein Unternehmen, kurze Verfahrensdauer von 6 – 7 Monaten bis zum Abschluss des Eigenverwaltungsverfahrens, geringere Verfahrenskosten, dadurch mehr Masse und höhere Quoten für die Gläubiger, Erhöhung der Liquidität, da keine Abgabe von Steuern und Sozialabgaben im Zeitraum zwischen Antragstellung und Eröffnung (3 Monate), Vorschlagsrecht für Sachwalter hat der Schuldner, Sanierungsplan ist innerhalb von 3 Monaten zu erstellen, Vollstreckungsschutz für die Dauer der Ausarbeitung des Sanierungsplans (max. 3 Monate), Forderungen der Gläubiger können in Gesellschaftsanteile umgewandelt werden
- c) Siehe Beschreibung Zif. 3.1.3 im Fall der Überschuldung nach § 19 InsO, Fortführung des Unternehmens im Falle einer positiven Prognose nach § 19 (2) InsO

3.6 Wie erhalten Gläubiger ihr Geld?

Wenn das Insolvenzverfahren (Regelverfahren) eröffnet wird, bestellt das Gericht einen Insolvenzverwalter, der das vorhandene Vermögen sichert und verwertet z.B. durch Verkauf von Vermögensgegenständen des Unternehmens. Die Erlöse aus der Verwertung werden zur Befriedigung der Gläubiger verwendet nach gesetzlich festgelegter Rangordnung. Zunächst werden die Kosten des Insolvenzverfahrens beglichen, dann werden die Gläubiger der Insolvenzmasse befriedigt und erst danach die übrigen Insolvenzgläubiger. Falls die Vermögensmasse des Unternehmens nicht ausreicht, um alle Schulden zu bezahlen, erhalten die Gläubiger nur eine Quote ihrer Forderungen und müssen den Rest der Forderungen abschreiben.

Im Eröffnungsbeschluss des Insolvenzgerichtes werden die bekannten Gläubiger aufgefordert, ihre Forderungen binnen einer Frist (2 Wochen bis 3 Monate) beim Insolvenzverwalter anzumelden. Möglicherweise werden nicht alle Gläubiger angeschrieben. Deshalb sollten diese unaufgefordert ihre Forderungen beim Insolvenzverwalter anmelden, denn es werden nur die angemeldeten Forderungen berücksichtigt. Auch später gemeldete Forderungen sind bis zum Schlusstermin zu berücksichtigen.

3.7 Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer bei Betriebsinsolvenz

Grundsätzlich gilt u.a.:

Ein ordentliches Insolvenzverfahren hat keine Auswirkungen auf den Bestand des Arbeitsverhältnisses und ändert nichts an den Pflichten des Arbeitnehmers. Bei Eröffnung des Insolvenzverfahrens geht die Arbeitgeberstellung auf den Insolvenzverwalter über.

Vor und während einer Insolvenz besteht die Möglichkeit, dass Arbeitgeber ihren Lohn nicht erhalten. Um später Ansprüche geltend zu machen, sollten Mitarbeiter das fehlende Geld schriftlich anmahnen und eine fristgerechte Zahlung fordern.

Als Ersatz für bis zu drei Monate ausstehenden Lohn bis zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens oder der Nichteröffnung mangels Masse zahlt die Arbeitsagentur Insolvenzgeld. Arbeitnehmer müssen das Insolvenzgeld aktiv bis spätestens zwei Monate nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens beantragen, sonst erhalten sie es nicht.

ERFA-Gruppe für resiliente, stabile Unternehmen, Links, Literatur

1. PEST/PESTEL-Analyse für Unternehmen:

<https://www.marketinginstitut.biz/blog/pest-analyse/>

https://www.lexisnexis.com/de-de/wissen/pestel?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=entityinsight&msclid=5766c2f7c2d81609f352a769a5944a10

2. Swot-Analyse:

<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/swot-analyse/>

<https://www.managementkompetenzen.com/swot-analyse/>

3. Kennzahlen der Buchhaltung – Überwachung monatlich, quartalsweise, jährlich

<https://www.nwb.de/betriebswirtschaftliche-beratung/wichtige-kennzahlen-fuer-kmu-und-deren-bedeutung-22012021>

<https://www.weka.ch/themen/finanzen-controlling/controlling/kennzahlen-und-kennzahlensysteme/article/unternehmenskennzahlen-die-7-wichtigsten-kennzahlen-fuer-kmu/> mit kostenpflichtigen Angeboten

4. Resiliente Unternehmen – Wie Unternehmen in 7 Schritten krisenfester werden

<https://www.business-wissen.de/artikel/resiliente-unternehmen-in-7-schritten-krisenfester-werden/> mit kostenpflichtigen Angeboten

HR-Software – resiliente Unternehmen: <https://www.hr-software-vergleich.de/aktuelle-nachrichten/resiliente-unternehmen/>

ISO 22316: der internationale Standard für Resilienz (für Unternehmen und Organisationen) <https://www.beuth.de/de/themenseiten/resilienz-in-unternehmen>

Deloitte Resilience Report 2021: Erfolgsfaktor Resilienz: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/energy-and-resources/articles/resilience-report-2021.html>

Agilität braucht Stabilität – Was Unternehmen von James Bond...
<https://der-prozessmanager.de/aktuell/publikationen/fachbeitrag-agilitaet-stabilitaet>

5. Infos zur Vorgehensweise zur Anmeldung einer Insolvenz

<https://www.ihk.de/regensburg/fachthemen/recht/kauf-und-vertragsrecht/mahnung-verzug-und-insolvenz/insolvenzverfahren-ablauf-fuer-schuldner-und-glaebiger-5067176?print=true&printsrc=button>

<https://www.anwalt.de/rechtstipps/gmbh-in-der-insolvenz-pflichten-folgen-und-loesungen-214094.html>

[Insolvenzordnung](#)

6. Literatur

[Hohberger / Damlachi \(Hrsg.\) | Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand](#)
[| 4. Auflage | 2019 | beck-shop.de](#)

Dieses Papier wurde unter Mitwirkung der AöL-ERFA-Gruppe zur wirtschaftlichen Situation erstellt.

Assoziation ökologischer Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller e.V.

Die Assoziation ökologischer Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller e.V. (AöL) repräsentiert die Interessen der ökologisch ausgerichteten, verarbeitenden Lebensmittelindustrie im deutschsprachigen europäischen Raum. Das Aufgabengebiet der AöL umfasst die politische Interessensvertretung sowie die Förderung von Austausch und Kooperation unter den Mitgliedern. Die knapp 130 AöL-Unternehmen, von klein- und mittelständischen bis hin zu international tätigen Betrieben, erwirtschaften einen Umsatz von über 4 Milliarden Euro mit biologischen Lebensmitteln. Die AöL ist in sämtlichen Belangen der ökologischen Lebensmittelverarbeitung Gesprächspartner für Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien.

[Assoziation ökologischer Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller e.V. |](#)
[Untere Badersgasse 8 | 97769 Bad Brückenau | Tel: +49 \(0\) 9741 93332 0 | kon-](#)
[takt@aoel.org](mailto:kontakt@aoel.org) | www.aoel.org