

PRAKTISCHER LEITFADEN

UNTERNEHMEN IN SCHWIERIGKEITEN

Schwierigkeiten vorbeugen, bewältigen
und aus einem Misserfolg gestärkt hervorgehen



DEUTSCH

CHAMBER
OF COMMERCE
LUXEMBOURG
POWERING BUSINESS

**DON'T WAIT UNTIL IT'S TOO LATE.
FUNDING IN TIME CAN SAVE YOU.
WE GUARANTEE!**



Contact :
cautionnement@houseofentrepreneurship.lu
(+352) 42 39 39 - 878
14, rue Erasme
L-1468 Luxembourg

**MUTUALITÉ DE
CAUTIONNEMENT
SHARING RISK**

www.cautionnement.lu

Inhalt

- 03 – Leitartikel
- 04 – Fakten und Zahlen
- 05 – Blick auf andere Länder
- 06 – Risiken frühzeitig erkennen
- 08 – Richtungsweisende Selbstdiagnose
- 09 – Auf erste Symptome umgehend reagieren
- 10 – Schwierigkeiten bewältigen
- 14 – Vorbeugemechanismen
- 15 – Erfahrungsbericht| Nicolas Bernardy Rechtsanwalt
- 16 – Abwicklung der Geschäftsauflösung
- 17 – Erfahrungsbericht | Dienstleister im Bereich Beauty/ Wellness
- 18 – Aus einem Misserfolg gestärkt hervorgehen
- 19 – Erfahrungsbericht | Zev Siegl
- 20 – Wo finde ich Hilfe?
- 22 – Zu vermeidende Hindernisse, um Ihr Unternehmen über Wasser zu halten. Versagensangst, der Hauptfeind angehender Unternehmer
- 23 – Glossar*

Eine Veröffentlichung der Handelskammer in Kooperation mit **MindForest** März 2024.

Haftungsausschluss:

Auch wenn die Informationen in dieser vom House of Entrepreneurship erstellten Broschüre mit größter Sorgfalt zusammengetragen wurden, dienen sie lediglich der Orientierung. Der Verfasser haftet nicht für etwaige Ungenauigkeiten oder Unrichtigkeiten. Die enthaltenen Informationen sind nicht als vollumfängliche Antwort anzusehen und können eine umfassende Beratung nicht ersetzen.

* Im Leitfaden unterstrichene Begriffe sind im Glossar definiert.

Leitartikel

Ein Unternehmen zu leiten, ist ebenso anspruchsvoll wie spannend. Es erfordert zahlreiche Kompetenzen, darunter Hartnäckigkeit. Bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten kann sich ein Unternehmer sehr einsam fühlen oder sogar den Eindruck bekommen, der Situation nicht gewachsen zu sein. Diese Gefühle hängen stark mit Versagensängsten und ihrer Stigmatisierung zusammen. Dies trifft nicht nur auf Luxemburg zu, sondern auf ganz Europa. Tatsächlich interessiert sich die Gesellschaft viel mehr für Unternehmensgründungen als für ihren dauerhaften Fortbestand. Um als Unternehmer auf die Beine zu kommen, muss zunächst der Absturz frühzeitig erkannt und ein Umfeld geschaffen werden, in dem von Unternehmern erlittene Rückschläge nicht länger stigmatisiert werden.

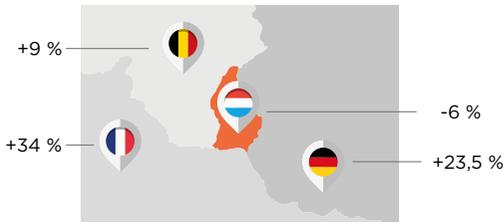
2023 markiert einen Wendepunkt für die Akteure der luxemburgischen Wirtschaft. Bei Insolvenzen greift nunmehr ein neuer Ansatz, und eine Reihe von Gesetzestexten zur Regelung von Insolvenzen und einer neuen Chance nach einem Misserfolg wurde endlich reformiert. Unter den neuen gesetzlichen oder gütlichen Präventivmechanismen scheint die Schlichtung eine der vielversprechendsten Maßnahmen, insbesondere aufgrund ihrer Einfachheit und Flexibilität. Allerdings erfordert die Entscheidung, ein Präventivverfahren einzuleiten, im Vorfeld eine objektive wirtschaftliche, finanzielle und rechtliche Analyse der aktuellen Unternehmenssituation. Für Unternehmer ist eine Betreuung durch die zuständigen Akteure entscheidend, um sich einen solchen Gesamtüberblick zu verschaffen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Das House of Entrepreneurship hofft, die Betreuung von Unternehmern in Schwierigkeiten mittels der Lektüre dieses Leitfadens zu fördern, aber vor allem auch den Unternehmern ihre Unsicherheit zu nehmen und sie zu ermutigen, bereits bei Auftreten der ersten Symptome über ihre Schwierigkeiten zu sprechen. Außerdem soll dieser Leitfaden Unternehmern nach einem Misserfolg dabei helfen, nach vorne zu blicken und den Grundstein für ein neues tragfähiges Geschäftsprojekt zu legen.

Das Team des House of Entrepreneurship

Fakten und Zahlen

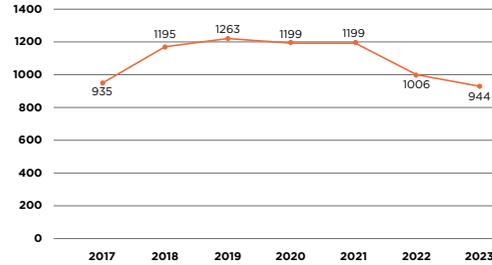
944 Insolvenzen in Luxemburg im Jahr 2023: -6 % ggü. 2022



Quelle: CreditReform 2023

Die Coronahilfen und die Energiepreisbremse scheinen noch immer Wirkung zu zeigen. In den kommenden Monaten ist ein Anstieg der Insolvenzen zu befürchten, da die Fristen für die Rückzahlung von Vorschüssen auslaufen.

Anzahl der Insolvenzen pro Jahr Entwicklung der Anzahl der Insolvenzen in Luxemburg (2017-2023)



Niveau vor Corona: Durchschnittlich 1.229 Insolvenzen pro Jahr in den Jahren 2018 und 2019.

Insolvenzen pro Sektor



Der am stärksten betroffene Sektor in Europa ist das Hotel- und Gaststättengewerbe (+82 % in drei Jahren).
Quelle: Eurostat

Insolvenzen nach Unternehmensalter

Luxemburg weist die Besonderheit auf, dass im Vergleich zu jüngeren Unternehmen, Unternehmen mit mehr als 5 Jahren Erfahrung, öfters Konkurs anmelden. Dieser Trend ändert sich jedoch: Während zwischen 2017 und 2020 das Verhältnis von über fünfjährigen insolventen Unternehmen gegenüber jüngeren 76 % zu 24 % betrug, entfielen 41 % der Insolvenzen im Jahr 2023 auf Jungunternehmen.

Anzahl der Insolvenzen nach Unternehmensalter



Erfolgsquote des Schlichtungsverfahrens

In Frankreich kommen 70 % der an einem Präventivverfahren beteiligten Unternehmen wieder auf die Beine. CIP, 2023 (*Centre d'Information sur la Prévention des entreprises en difficulté* - siehe S. 5 / Blick auf andere Länder).

Blick auf andere Länder

Ebenso wie in Luxemburg wurden auch in Frankreich und Belgien Mechanismen eingerichtet, um Unternehmen in Schwierigkeiten zu erkennen, zu informieren und zu unterstützen. In Deutschland wiederum wurde 2021 das Insolvenzrecht reformiert, um die EU-Richtlinie über präventive Restrukturierungsmaßnahmen vom 20. Juni 2019 anzuwenden.

In Belgien:



Die CED (Centres pour Entreprises en difficulté) in den Räumlichkeiten der Handelsgerichte.

Zweck: Identifizierung von Unternehmen in Schwierigkeiten (Unternehmen, die ihre Beiträge und die Mehrwertsteuer seit über sechs Monaten nicht mehr bezahlen), um die Kontinuität ihres Geschäftsbetriebs und den Schutz der Gläubigerrechte sicherzustellen und um die Unternehmen zu geeigneten Korrekturmaßnahmen anzuregen, zwecks Vermeidung einer Insolvenz.

Angebote Dienstleistungen:

- Einsatz eines Mediators, um bei der Reorganisation des Unternehmens zu helfen, zu beraten und den Dialog mit den Gläubigern zu erleichtern
- Analyse der Unterlagen, Gespräch mit dem Unternehmer und ggf. Entscheidung über eine gerichtliche Reorganisation, um einen Zahlungsaufschub von den Gläubigern zu erlangen
- Informationskampagnen (in Form von Gruppen- und Einzelworkshops), rechtliche, steuerliche und buchhalterische Beratung zu den erforderlichen Maßnahmen, um die Tragfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen, sowie Zugang zu einem multidisziplinären Expertenteam (Anwalt, Wirtschaftsprüfer, Krisenmanager)

In Frankreich:

Die Präventionsstellen der Industrie- und Handelskammer und der Handelsgerichte.

Zweck: Umgehende Benachrichtigung des Geschäftsführers bei Feststellung der ersten Schwierigkeiten und Information über mögliche Verfahrensweisen.



Die CIP (Centres d'Information sur la Prévention des entreprises en difficulté) sind in ganz Frankreich ansässige Organisationen.

Zweck: Als echte „One-Stop-Shops“ im Bereich Prävention bringen sie alle Akteure zusammen, die Unternehmer über Hilfs- und Unterstützungsmaßnahmen informieren und sie angesichts ihrer Schwierigkeiten konkret betreuen können:

- Buchhaltungsexperten (Buchhalter, Wirtschaftsprüfer usw.)
- Rechtsexperten (Anwälte, Handelsrichter, Insolvenzverwalter und gerichtliche Bevollmächtigte usw.).

www.cip-national.fr

Angebote Dienstleistungen:

- individuelle Betreuung
- Beurteilung der Situation und Gespräche mit den Unternehmen
- psychologische Unterstützung: Möglichkeit des Verweises an einen Psychologen, sollten Risikofaktoren festgestellt werden

Wissenswertes:

Je nach CIP haben die gütlichen Verfahren in Frankreich, d. h. Ad-hoc-Mandate und Schlichtungen, eine Erfolgsquote von 70-75 % und retten so jedes Jahr zahlreiche Unternehmen vor dem Konkurs - ein gutes Vorzeichen für Luxemburg, vorausgesetzt, dass die Geschäftsführer gleich bei den ersten Signalen reagieren.

Risiken frühzeitig erkennen

Die tagtägliche informierte Führung des Unternehmens ist der Schlüssel, um etwaige Schwierigkeiten so früh wie möglich zu erkennen. Zu diesem Zweck stehen Unternehmern Instrumente und Methoden zur Verfügung.

Individuelle Übersicht erstellen

Einführung eines Liquiditätsplans

Ziel:

- Den Liquiditätsbedarf der nächsten Monate im Blick haben und das Betriebskapital kennen.
- Die wichtigsten Zahlungen und Zeiten mit weniger Aktivität und Einnahmen antizipieren.

Vorteile:

- Zahlungsverzug bei Gehältern, Sozial- und Steuerbehörden und Lieferanten vermeiden und Einnahmen und Ausgaben Monat für Monat verfolgen.

Die eigene Rentabilitätsschwelle kennen und überwachen

Ziel: Verstehen, wo Wertschöpfung entsteht, Kostenkontrolle

Aufgaben:

- Mindestumsatz berechnen, der zum Erreichen der Gewinnschwelle erforderlich ist.
- Fixe und variable Kosten senken, um die Selbstkosten zu senken und die Bruttogewinnspanne zu erhöhen.
- Monatliche Kennzahlen vom Treuhänder anfordern, um die Finanzsituation des Unternehmens zu überwachen.

Zwischenbilanzen korrekt interpretieren

Ziel: Vergleich verschiedener Geschäftsjahre und Vergleich mit anderen Unternehmen der Branche anhand von Kennzahlen wie der Handelsspanne, der Wertschöpfung, des Betriebsergebnisses usw.

Eine aufmerksame Überwachung der Schulden bei öffentlichen Gläubigern

Ziel: Mit der Zahlung von Sozialversicherungsbeiträgen, direkten Abgaben und der Mehrwertsteuer nicht in Verzug sein, um eine Einstellung der Zahlungen an öffentliche Gläubiger zu vermeiden. Gleich auf die erste Zahlungserinnerung reagieren und mögliche Zahlungsaufschübe verhandeln.

Folgende Faktoren antizipieren:

- Notwendige Neueinstellungen aufgrund der künftigen Arbeitslast
- Verwaltung des Bestands
- Wechsel von Lieferanten und Partnern

Sich weiterbilden und hinterfragen lassen

Gruppencoaching-Reihe „Booster votre entreprise“ auf französischer Sprache.

Analyse der beruflichen Situation und Identifizierung neuer Möglichkeiten, um den Fortbestand seines Unternehmens zu sichern, und zwar sowohl präventiv als auch nachträglich mithilfe von Gruppen- oder Einzel-Coachings.

Parcours des House of Entrepreneurship

Für Unternehmen in der Anfangsphase, ermöglichen diese Programme die Schlüsselaspekte der Leitung eines Jungunternehmens wieder ins Gedächtnis zu rufen (individuelles Coaching und Weiterbildung), an Veranstaltungen teilzunehmen und sein Netzwerk zu erweitern.

Webinare des House of Entrepreneurship:

Wie organisiert man einen unternehmerischen Neuanfang?

Auf schwache Alarmsignale achten

Mitarbeitern, Kunden und Mitstreitern zuhören:

Operative Teams, die den Markt kennen und vor Ort arbeiten, sind in der Regel die ersten Informationsquellen.

Sie haben schwache Alarmsignale identifiziert?

- Risiken klar benennen, statt sie zu verleugnen (siehe S. 8 / *Richtungsweisende Selbstdiagnose*)
- Personen hinzuziehen, die in der Lage sind, schwache Alarmsignale zu analysieren (Buchhalter, Anwalt, Bankberater, aber auch Kollege oder Branchenkollege).

Beispiele für schwache Alarmsignale

Finanzielle Signale
Liquiditätsmangel, einmaliges oder wiederkehrendes Defizit.

Soziale Signale
Konflikte mit strategischen Mitarbeitern oder Partnern.

Operative, marktbezogene Signale
Verlust eines wichtigen Kunden, technologischer Durchbruch eines Konkurrenten.

Regulatorische Signale
Auftreten von Einschränkungen, höhere Kosten für die Einhaltung der Vorschriften.

Sich Hilfe holen

Niemals versuchen, eine bedrohliche Situation oder Schwierigkeit allein zu bewältigen

Richtungsweisende Selbstdiagnose: Wie geht es meinem Unternehmen?

Für einen Unternehmer ist es nicht immer einfach, Abstand zu nehmen und die Lage seines Unternehmens objektiv zu beurteilen.

Mithilfe dieser Selbstdiagnose lassen sich Alarmsignale erkennen, die Maßnahmen erfordern, damit sich die Situation nicht verschlechtert. Sie soll Unternehmer sensibilisieren und ersetzt nicht die Beratung durch einen sachkundigen Experten.

Beantworten Sie die folgenden Aussagen ehrlich und vergeben Sie eine Punktzahl zwischen 0 und 5 (0 = trifft nicht oder wenig zu, 5 = trifft voll und ganz zu):

Finanzielle Schwierigkeiten

- Kunden zahlen nicht oder verspätet
 0 1 2 3 4 5
- Mein Unternehmen hat Liquiditätsprobleme
 0 1 2 3 4 5
- Mein Unternehmen verfügt nicht über die erforderlichen Mittel für Investitionen
 0 1 2 3 4 5
- Mein Unternehmen erhält keine Kredite
 0 1 2 3 4 5
- Mein Unternehmen verschuldet sich immer mehr, weil die monatlichen Fixkosten die Einnahmen übersteigen
 0 1 2 3 4 5

Betriebliche Schwierigkeiten

- Mein Unternehmen hat wichtige Kunden verloren
 0 1 2 3 4 5
- Mein Unternehmen hat wichtige Lieferanten verloren
 0 1 2 3 4 5
- Mein Unternehmen ist einem verschärften Wettbewerb ausgesetzt
 0 1 2 3 4 5
- Mein Unternehmen kann mit der Marktentwicklung nicht Schritt halten
 0 1 2 3 4 5
- Die von meinem Unternehmen angebotenen Produkte/Dienstleistungen scheinen auf dem Markt nicht mehr nachgefragt zu sein
 0 1 2 3 4 5

Führungsprobleme

- Es bestehen Konflikte zwischen Gesellschaftern/Aktionären
 0 1 2 3 4 5
- Mein Unternehmen hat wichtige Mitarbeiter und/oder Führungskräfte verloren
 0 1 2 3 4 5

Addieren Sie die Punkte

Weniger als 12 Punkte: sehr schwache Alarmsignale. Bleiben Sie aufmerksam und wiederholen Sie den Test regelmäßig.

Zwischen 13 und 24 Punkten: schwache Alarmsignale. Überprüfen Sie jeden Punkt, um Abhilfemaßnahmen zu ermitteln.

Zwischen 25 und 36 Punkten: starke Alarmsignale. Bitten Sie um Unterstützung, um das Problem in den Griff zu bekommen, und erstellen Sie einen Aktionsplan.

Rechtliche Schwierigkeiten

- Ein oder mehrere öffentliche Gläubiger haben aufgrund unbezahlter Forderungen mein Unternehmen verklagt! Ja Nein
- Mein Unternehmen erhält seit einem Monat oder länger Mahnungen von Behörden aufgrund unbezahlter Forderungen Ja Nein
- Mein Unternehmen ist von einer Steuerberichtigung oder Nachberechnung von Sozialabgaben betroffen Ja Nein

Sie haben mindestens eine der Fragen mit JA beantwortet? Wenden Sie sich so bald wie möglich an das House of Entrepreneurship, um Ihre Situation zu analysieren und Lösungen zu erarbeiten.

Administrative Schwierigkeiten

- Mein Unternehmen ist mit der Abgabe von Unterlagen (Jahresabschlüsse, Unternehmensinformationen) beim Handels- und Firmenregister im Rückstand Ja Nein
- Mein Unternehmen ist mit der Abgabe von Steuererklärungen (einschl. Umsatzsteuer) im Rückstand Ja Nein
- Mein Unternehmen hat bereits eine oder mehrere Zahlungserinnerungen für Schulden bei öffentlichen Gläubigern erhalten¹, die nicht beglichen werden konnten Ja Nein

Sie haben mindestens eine der Fragen mit JA beantwortet? Wenden Sie sich so bald wie möglich an das House of Entrepreneurship, um Ihre Situation zu analysieren und Lösungen zu erarbeiten. Es muss dringend etwas getan werden, da sonst Bußgelder aufgrund der Nichteinreichung von Dokumenten bei den Behörden drohen.

¹ Öffentliche Gläubiger: CCSS (Centre Commun de la Sécurité Sociale), AED (Einregistrierungs-, Domänen- und Mehrwertsteuerverwaltung) und ACD (Steuerverwaltung)

Zwischen 37 und 48 Punkten: sehr starke Alarmsignale. Bitten Sie die Präventionseinrichtungen schnellstmöglich um Unterstützung.

Mehr als 48 Punkte: Die Situation erfordert umgehendes Handeln. Informieren Sie sich schnellstmöglich über die zur Verfügung stehenden Mechanismen.



Unabhängig vom Ergebnis wird Unternehmern empfohlen, sich mit dem **House of Entrepreneurship** in Verbindung zu setzen, um mehr über Entwicklungsmöglichkeiten für ihr Unternehmen, die Vermeidung und/oder Bewältigung von Schwierigkeiten zu erfahren und entsprechend weiterverwiesen zu werden.

Auf erste Symptome umgehend reagieren

Eine frühzeitige Diagnose ist einer der wichtigsten Faktoren für die Rettung des Unternehmens und/oder den Neuanfang des Unternehmers, da sich dadurch der Kurs korrigieren lässt. Die Selbstdiagnose hat Schwachstellen ergeben? Sie haben bereits Schwierigkeiten identifiziert, mit denen Ihr Unternehmen konfrontiert ist?

Sobald die ersten Schwierigkeiten auftreten, gilt es, ihre Ursachen zu ermitteln und zu versuchen, sie einzudämmen – gegebenenfalls mit professioneller Unterstützung: Treuhänder, Anwalt, Unternehmernetzwerk, Schlichter. (siehe S. 20 / Wo finde ich Hilfe?)

Der Unternehmer kann Maßnahmen ergreifen, um die Situation in die richtige Richtung zu lenken.



Die Gewinnspanne erhöhen und die Liquidität verbessern

- Aufgabe unrentabler Partnerschaften
- Beitreibung von Forderungen
- Von den Kunden Anzahlungen verlangen
- Monatliche Zahlung der Ausgaben



Fixe und variable Kosten senken

- Umzug zur Senkung der Mietkosten
- Neuverhandlung von Dienstleistungsverträgen (IT und andere Vertragspartner)
- Senkung der Lohnsumme (Einstellungstopp, Anreize zum Eintritt in den Vorruhestand)
- Aufgabe nicht rentabler Geschäftstätigkeiten



Bankdarlehen beantragen

- Termin mit dem Bankberater, um ihn über die Herausforderungen zu informieren und Lösungsmöglichkeiten zu erörtern (z. B. eine Kreditlinie). Denken Sie im Vorfeld des Treffens daran, die Gründe für diese Herausforderungen zu dokumentieren, insbesondere diejenigen, die sich aus der Selbstdiagnose ergeben haben (siehe S. 8 / Richtungsweisende Selbstdiagnose).
- Termin mit einer Bürgschaftsgenossenschaft (z.B. die „mutualité de cautionnement“) für Gewerbetreibende wahrnehmen, um die Möglichkeit einer Bankbürgschaft zu erörtern und/oder die Nationale Kredit- und Investitionsgesellschaft (SNCI) kontaktieren um Möglichkeiten der Kofinanzierung zu ermitteln.

Verhandlungen mit Lieferanten / privaten Gläubigern führen

- Zahlungsaufschübe, Ratenzahlungen oder eine vorübergehende Aussetzung von Zahlungen vereinbaren

Mit öffentlichen Gläubigern Ratenzahlungen aushandeln

- Gegebenenfalls einen Schlichter hinzuziehen (siehe S. 14 / Vorbeugemechanismen)

Und vor allem:

Auf die eigene körperliche und geistige Gesundheit achten.

Angestellte sind oftmals von Burnout betroffen, doch auch Unternehmensleiter, die unter ständigem Druck stehen und eine große Verantwortung tragen, bleiben hiervon nicht verschont. Widrigkeiten lassen sich am besten mit Widerstandskraft und Standhaftigkeit meistern.

Mit seinen Zweifeln nicht allein bleiben und nicht in den Sog der „7 Gefahren“ geraten, die Unternehmern in Schwierigkeiten bringen:

- Verleugnung
- Private Schulden
- Konkursanmeldung
- Umzug
- Scheidung
- Depression
- Sterberisiko

Scheuen Sie sich nicht, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Vereinbaren Sie ein Gespräch mit dem House of Entrepreneurship, das eine Analyse vornehmen und Sie weiterverweisen kann.

HOUSE OF
ENTREPRENEURSHIP
powered by the Luxembourg Chamber of Commerce

Schwierigkeiten bewältigen (1/2)

Sobald erste Warnsignale auftreten und noch vor der Zahlungseinstellung stehen den Unternehmen Mechanismen zur Verfügung.

Diese haben stets das Ziel, die Kontinuität aller oder eines Teils der Vermögenswerte und/oder der Geschäftstätigkeit zu gewährleisten, dem Unternehmer die notwendige Unterstützung zu bieten und ihm gleichzeitig so viel Autonomie wie möglich zu gewähren.

Reorganisation aller oder eines Teils der Vermögenswerte oder der Geschäftstätigkeit durch gütliche Einigung mit allen oder mindestens zwei Gläubigern

Der Schuldner kann seinen Gläubigern (mindestens zwei) eine außergerichtliche Einigung vorschlagen, die eine Reorganisation seiner Vermögenswerte oder Aktivitäten vorsieht (z. B.: Schuldenstreckung oder Forderungsverzicht, Zahlung in Form von Sachleistungen, Betriebsübergang usw.). Diese gütliche Einigung wird durch den zuständigen Richter protokolliert, wodurch sie vollstreckbar wird. Es ist nicht möglich, Gläubiger für die Einwilligung zu einer gütlichen Einigung haftbar zu machen.



Um schwache Alarmsignale, die auf erste Unternehmensschwierigkeiten hindeuten, kümmert sich die Bewertungsstelle für Unternehmen in Schwierigkeiten („Cellule d'évaluation des entreprises en difficulté“).

Der Schlichter

Bei einer gerichtlichen oder anderweitigen Reorganisation kann der Schuldner den Richter um die Bestellung eines Schlichters bitten. Der Schlichter kann dem Schuldner fachliche Hilfe bei Fragen zur Verwaltung, den Verhandlungen, dem Verfahren usw. leisten. (siehe S. 20 / Wo finde ich Hilfe?)

Der Sachwalter

Der Schuldner kann nach eigenem Ermessen einen Sachwalter zu Rate ziehen, um ihn bei der gerichtlichen Reorganisation zu unterstützen. Das Gericht legt den Auftrag des Sachverwalters auf der Grundlage des Schuldnerantrags fest. Steht dem Schuldner ein Sachwalter zur Seite, kann der Richter seine Zuständigkeit einschränken oder für beendet erklären (siehe S. 20 / Wo finde ich Hilfe?).



Ziel: gütliche Einigung

Um einen Zahlungsaufschub zu erhalten, kann der Schuldner beim Gericht die Einleitung eines Reorganisationsverfahrens beantragen, um in Ruhe zu einer gütlichen Einigung mit allen oder mindestens zwei Gläubigern zu gelangen.



Ziel: Kollektivvereinbarung mit den Gläubigern nach Vorlage eines Reorganisationsplans

Der Schuldner erstellt einen Reorganisationsplan mit realistischer Aussicht auf Vermeidung der Insolvenz und Gewährleistung der Rentabilität. Die Gläubiger können den Plan annehmen oder ablehnen, jedoch kann, in einigen Fällen, der Plan auch durchgesetzt werden, wenn Gläubiger dagegen gestimmt haben.



Ziel: Übertragung aller oder eines Teils der Vermögenswerte oder der Geschäftstätigkeit auf eine oder mehrere Drittparteien durch den Sachwalter

Diese Übertragung kann gerichtlich angeordnet werden, um den Fortbestand bestimmter Vermögenswerte oder Tätigkeiten zu gewährleisten, wenn der Schuldner zustimmt, oder unter bestimmten Bedingungen auf Antrag des Staatsanwalts oder nach Vorladung eines Gläubigers.

Die gerichtliche Reorganisation

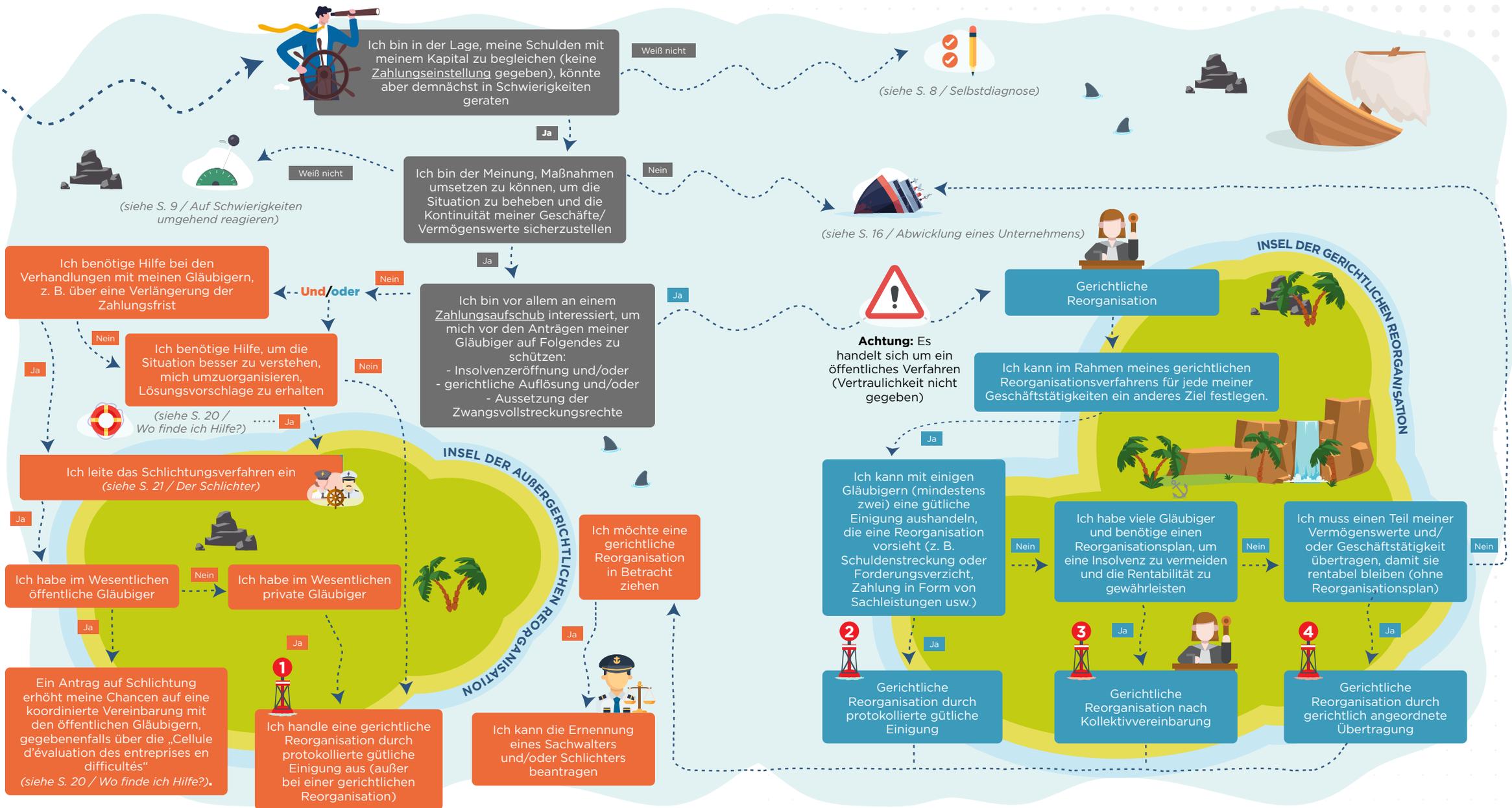
Für die Einleitung einer gerichtlichen Reorganisation kann der Unternehmer für jede Aktivität oder Teilaktivität ein eigenes Ziel definieren. Während des Zahlungsaufschubs kann er jederzeit beantragen, das Ziel der Reorganisation zu ändern.

Der Zahlungsaufschub

Ziel der Einleitung des gerichtlichen Reorganisationsverfahrens ist der Erhalt eines Zahlungsaufschubs. Während eines Zeitraums von vier Monaten (der auf maximal zwölf Monate verlängert werden kann) darf der Schuldner nicht für insolvent erklärt oder gerichtlich oder behördlich aufgelöst werden. Außerdem werden Zwangsvollstreckungsrechte an beweglichen oder unbeweglichen Sachen grundsätzlich ausgesetzt.



Schwierigkeiten bewältigen (2/2)



Vorbeugemechanismen

VERFAHREN	Ernennung eines Schlichters	Gütliche Reorganisation	Gerichtliche Reorganisation
Initiator des Verfahrens	Schuldner	Schuldner	Schuldner
Für die Erstbearbeitung des Antrags zuständige Behörde	Wirtschaftsminister	Die Gläubiger + Vollstreckbarkeit durch gerichtliche Protokollierung der Einigung	Gericht
Prinzip	Ernennung eines Schlichters, dessen Aufgaben vom Minister vorgegeben sind	Der Schuldner schlägt seinen Gläubigern eine Einigung vor	Zahlungsaufschub, um eine gütliche Einigung zu erzielen, die Zustimmung der Gläubiger zu einem Reorganisationsplan zu erlangen, die Übertragung aller oder eines Teils der Vermögenswerte oder der Geschäftstätigkeit durch gerichtlichen Beschluss zu ermöglichen
Ziel	Vorbereitung und Förderung einer gütlichen Einigung, einer Zustimmung der Gläubiger zu einem Reorganisationsplan oder einer Übertragung von Vermögenswerten/ Tätigkeiten	Reorganisation aller oder eines Teils der Vermögenswerte und/ oder der Geschäftstätigkeit	Sicherung des Fortbestands aller oder eines Teils der Vermögenswerte oder der Geschäftstätigkeit des Unternehmens (unter richterlicher Aufsicht)
Bedingungen für die Verfahrenseröffnung	Die Ernennung eines Schlichters kann zu jedem Zeitpunkt beantragt werden	Mindestens zwei Gläubiger müssen von der Einigung betroffen sein	Kurz- oder langfristige Gefährdung des Unternehmens (Zahlungsunfähigkeit ist kein Hindernis für die Eröffnung oder Fortsetzung des Verfahrens)
Vermögensbeschlag gegen den Schuldner	NEIN	NEIN	NEIN Außer bei grober Fahrlässigkeit seitens des Schuldners kann das Gericht auf Antrag eines Beteiligten oder des Staatsanwalts für die Dauer des Zahlungsaufschubs einen vorläufigen Verwalter anstelle des Schuldners benennen
Anmerkung	Der Schuldner kann selbst einen Schlichter vorschlagen	Haftungsbeschränkung der an der gütlichen Einigung beteiligten Gläubiger: Sie können nicht aus dem alleinigen Grund belangt werden, dass der Fortbestand des gesamten Unternehmens oder eines Teils davon letztlich nicht durch die gütliche Einigung gesichert werden konnte. Vertrauliches Verfahren (nicht veröffentlichtes/zugestelltes Urteil) und Inkennzeichnung Dritter nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Schuldners	Das dem Gericht übermittelte Gesuch muss verschiedene Dokumente umfassen, darunter: Darlegung der dem Antrag begründenden Tatsachen, letzter Jahresabschluss, Inventar (Aktiva und Passiva), aktuelle Gewinn- und Verlustrechnung, Budgetplanung mit den geschätzten Einnahmen und Ausgaben für die Dauer des beantragten Zahlungsaufschubs usw. Die Ernennung eines Sachwalters kann vom Schuldner selbst oder von einem Gläubiger / betroffenen Dritten beantragt werden: Unterstützung des Schuldners, aber kein Vermögensbeschlag

Erfahrungsbericht | Nicolas Bernardy Rechtsanwalt

RA Bernardy ist auf Wirtschafts- und Insolvenzrecht spezialisiert. In der Kanzlei Brucher Thielgtgen & Partners betreut er Unternehmen in Schwierigkeiten oder sich in Liquidation befindliche Firmen. Er erläutert, was sich durch die Reform des Insolvenzrechts für Unternehmen ändert.

Welche wesentlichen Fortschritte bringt dieses Gesetz den Unternehmen?

Das Gesetz ist ein starkes Signal und markiert einen echten Politikwechsel, denn der Staat verfolgt das klare Ziel, den Unternehmen zur Seite zu stehen und sich mit aller Kraft für den Erhalt von Vermögenswerten (insbesondere Arbeitsplätzen) einzusetzen. Der Schlichter spielt dank seiner Unabhängigkeit und Kompetenz eine wichtige Rolle in diesem Prozess, da er dabei hilft, den Dialog mit den Gläubigern wieder aufzunehmen und das Vertrauen wiederherzustellen. Das Unternehmen muss seine Ernennung beim Wirtschaftsministerium auf der Grundlage einer aktuell aufgesetzten Liste mit verschiedenen Schlichtern beantragen.

(siehe S. 20 / Wo finde ich Hilfe?)

Wird es dank dieses Gesetzes weniger Insolvenzen geben?

Die eingeführten Mechanismen nehmen ein wenig Druck von den Unternehmen und bewegen die Gläubiger dazu, sich an einen Tisch zu setzen und Lösungen auszuhandeln. Das neue Gesetz schützt ein Unternehmen insoweit, wie ein Zahlungsaufschub gewährt werden und der Druck einer unmittelbar bevorstehenden Insolvenz abgewendet werden kann. Außerdem kann das Unternehmen seine Vermögenswerte sowie laufende Verträge bis zu einem gewissen Grad vor einem unzufriedenen Lieferanten schützen, der die Vertragsbeziehungen beenden möchte.

Das Unternehmen kann, gegebenenfalls mit Unterstützung eines Schlichters oder eines Sachwalters, die für seine Situation am besten geeignete Option wählen:

- eine gütliche Einigung mit bestimmten Gläubigern im Rahmen innerhalb oder außerhalb einer gerichtlichen Reorganisation (eine Einigung außerhalb der Reorganisation kann vertraulich ausgehandelt werden, aber der Schuldner erhält in diesem Falle keinen Zahlungsaufschub)
- Kollektivvereinbarung mit allen oder der Mehrheit der Gläubiger
- Übertragung eines Teils seiner Vermögenswerte durch richterlichen Beschluss, um die verwertbaren Vermögenswerte zu verwerten, die im Falle einer Insolvenz „mit Verlust“ liquidiert worden wären. In diesem Fall ist jedoch mit einer möglichen Insolvenz oder Liquidation des Unternehmens, das einen großen Teil seiner Vermögenswerte/ Geschäftstätigkeit veräußert hat, zu rechnen.

Die Wirksamkeit dieser Mechanismen lässt sich derzeit noch nicht beurteilen, aber das Gesetz

orientiert sich an den Bestimmungen in Frankreich und Belgien, wo langjährige Erfahrung bei der Erkennung und Begleitung von Unternehmen in Not besteht und diese Mechanismen ihre Wirksamkeit unter Beweis gestellt haben.

Allerdings wäre ein solches Verfahren sicherlich zum Scheitern verurteilt, wenn das Unternehmen es nur einleitet, um Zeit zu gewinnen und im Grunde gar nicht gewillt ist, die notwendigen Maßnahmen zur Fortsetzung des Geschäftsbetriebs auch tatsächlich umzusetzen.

Kleine Unternehmen haben in der Regel Schulden bei öffentlichen Gläubigern wie der Sozialversicherung, der Mehrwertsteuer- und Steuerverwaltung. Ist auch hier eine Schlichtung möglich?

Ja, und es ist sehr wahrscheinlich, dass die Behörden mitziehen werden, insbesondere wenn ein Schlichter vom Wirtschaftsministerium ernannt wurde.

Nach welchen Kriterien kann ein Unternehmen seinen Schlichter selbst auswählen und welche Kosten sind damit verbunden?

Die Auswahl erfolgt auf der Grundlage der Liste der Schlichter und Sachwalter (siehe S. 20 / Wo finde ich Hilfe?), die nachweislich über Erfahrung in diesem Bereich verfügen und berechtigt sind, die sehr wichtige Funktion als Fachberater wahrzunehmen und darüber hinaus den Dialog mit den Gläubigern wiederherstellen können. Diese Liste kann Rechtsexperten (Anwälte) und Experten im Bereich Rechnungswesen (Buchhalter oder Betriebswirte) umfassen. Der Unternehmer muss anhand seiner Bedürfnisse und der bestehenden Schwierigkeiten selbst beurteilen, welcher Sachverständige ihn am ehesten unterstützen kann. In Bezug auf die Kosten ist davon auszugehen, dass die Schlichter zum Stundensatz abrechnen. Allerdings unterliegen diese Honorare derzeit noch keiner klaren Regelung.



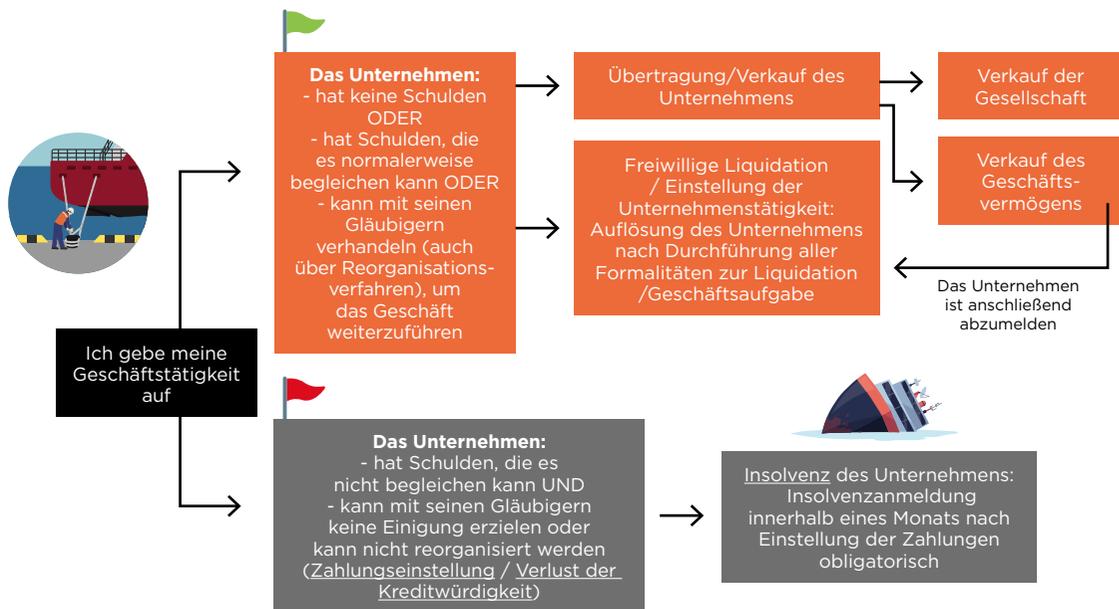
Abwicklung der Geschäftsauflösung

Eine Geschäftsauflösung kann verschiedene Gründe haben:

Es kann sich um eine freiwillige Einstellung des Geschäftsbetriebs handeln, die auf einer persönlichen Entscheidung des Unternehmers beruht oder darauf, dass der Markt und die Bedingungen für die Ausübung der Geschäftstätigkeit nicht mehr optimal sind.

Die Einstellung des Geschäftsbetriebs kann auch aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage des Unternehmens zwingend erforderlich sein. In jedem Fall müssen bei einer Geschäftsaufgabe bestimmte Verfahren und Schritte eingehalten werden. Eine Analyse der Unternehmenssituation und insbesondere der Möglichkeit der Schuldenbegleichung vor der geplanten Schließung ist für die Ermittlung der richtigen Vorgehensweise entscheidend.

Geschäftsaufgabe: Verschiedene Optionen je nach Unternehmenssituation



Gut zu wissen: Insolvenzeröffnung des Unternehmens

Das Gesetz sieht vor, dass der Geschäftsführer innerhalb eines Monats nach Einstellung der Zahlungen beim zuständigen Bezirksgericht Insolvenz anmeldet. Versäumt er diese Pflicht, könnte das Gericht auf Vorladung eines Gläubigers die Insolvenz eröffnen und den Geschäftsführer zur Verantwortung ziehen, weil er der Anmeldepflicht nicht nachgekommen ist.

Eine Insolvenz wird durch ein Gerichtsurteil eröffnet. Die Insolvenzeröffnung des Unternehmens wird auf der Website des Handels- und Gesellschaftsregisters (www.lbr.lu) bekannt gegeben und dadurch öffentlich

gemacht. Es wird ein Insolvenzverwalter und ein für die Insolvenz zuständiger Richter ernannt. Dem Geschäftsführer wird die Leitung des Unternehmens entzogen und dem Insolvenzverwalter übergeben, der dadurch die Kontrolle über das Unternehmen übernimmt, um es zu liquidieren.

Ein Insolvenzverfahren kann unterschiedliche Folgen für den Geschäftsführer haben, die insbesondere von der Unternehmensform (Gesellschaft oder Einzelunternehmen), dem betriebenen Management und dem Bestehen von Schulden bei öffentlichen Gläubigern abhängen.

Erfahrungsbericht | Dienstleister im Bereich Beauty/Wellness

Sie haben kurz vor Ausbruch der Coronakrise ein Dienstleistungsunternehmen gegründet. Es war Ihr erstes Unternehmen an der Seite von vier anderen, mehr oder weniger erfahrenen Partnern. Mit welchen Herausforderungen sahen Sie sich konfrontiert?

Wir haben unseren Mietvertrag im Februar 2020 unterschrieben und eine Kautions sowie die erste Monatsmiete im Voraus bezahlt. Mitte März führte die unerwartete Gesundheitskrise zu einem Stillstand, wodurch unser Start erschwert wurde. Die erste Herausforderung bestand darin, eine vorübergehende Aussetzung der Mietzahlungen für einige Monate auszuhandeln. Dann mussten wir mitten im Lockdown eine Firma für die Renovierung des Ladenlokals finden.

Die Eröffnung war eigentlich für Mai geplant, fand dann aber erst am 1. Oktober statt. Zu diesem Zeitpunkt wiesen wir Schulden von 100.000 Euro auf, die durch die Mietrückstände und die Kosten für das Baumaterial und die Arbeiten umfasste. In dieser unsicheren Zeit kamen Spannungen zwischen den Gesellschaftern auf und auch die anfängliche Motivation hatte nachgelassen.

Letztendlich konnten wir dank der Finanzspritzen zweier Partner, die bereits Unternehmer waren, und einer guten Marketingstrategie einen ersten ansehnlichen Monatsumsatz erzielen – der jedoch gerade einmal die entstandenen Kosten deckte. Demnach bestand die eigentliche Herausforderung in der Rentabilität.

Ihre Geschäftspartner, die im Jahr nach der Gründung nichts unversucht ließen, haben das Unternehmen 2021 schließlich freiwillig verlassen, während Sie sich bereits wieder für ein Angestelltenverhältnis entschieden hatten. Was hätten Sie aus heutiger Sicht anders gemacht, um die Schwierigkeiten zu vermeiden?

Tatsächlich hatte ich meinen Job parallel weitergemacht und mich schnell entschieden, meine Anteile abzugeben, da ich kein zusätzliches Geld in das Projekt investieren konnte, das mir angesichts der Kosten nicht mehr überlebensfähig erschien. Ich sah das anders als meine Geschäftspartner, die viel höhere Ambitionen hatten.

Aus heutiger Sicht wäre es vielleicht besser gewesen, die anfänglichen Fixkosten zu minimieren oder die Lohnsumme zu senken und bereits in den ersten Monaten das Ladenlokal zu wechseln. Außerdem würde ich heute Personen hinzuziehen, die dieses Geschäft genau kennen. Zu guter Letzt würde ich auch darauf achten, die Rollen der Partner von Anfang an genauer abzugrenzen und den strategischen Entscheidungsprozess besser zu definieren.

Wie viele andere Unternehmer, die ihr erstes Unternehmen gründen, haben auch Sie Fehler gemacht. Sie haben jedoch daraus gelernt. Was zum Beispiel?

Zunächst einmal ist es wichtig zu sagen, dass Fehler nicht mit Scheitern gleichzusetzen sind. Fehler sind vielmehr Teil eines Lernprozesses. Dank dieser

Erfahrung konnte ich praktisches Wissen über das Unternehmertum sowie eine gewisse Sozialkompetenz erwerben und meine Kreativität einsetzen. Außerdem habe ich gelernt, wie wichtig es ist, ein Umfeld zu schaffen, das es einem ermöglicht, sich nicht nur auf das Tagesgeschäft zu konzentrieren, sondern auch regelmäßig Abstand zu nehmen. Ich habe erkannt, dass sich die Gesellschafter regelmäßig untereinander abstimmen müssen. Außerdem habe ich verstanden, dass es wichtig ist, kleiner, „schlanker“ anzufangen ... und Entscheidungen eher aufgrund von Fakten und nicht intuitiv zu treffen.

Trotzdem würde ich es, wenn sich die Frage stellen würde, noch einmal tun, allerdings mit anderen Partnern und einer anderen Finanzprognose.

Inwieweit werden aus Ihrer Sicht Misserfolge akzeptiert und wie hat Ihr Umfeld reagiert?

Am Anfang war es schwierig, über die Geschäftsaufgabe zu sprechen. Mittlerweile fällt es mir leichter, von meiner Erfahrung zu berichten, auch wenn noch immer Gefühle und Bedauern mitschwingen, wenn ich daran denke, dass ich dem Geschäft nicht zu dauerhaftem Erfolg verhelfen konnte.

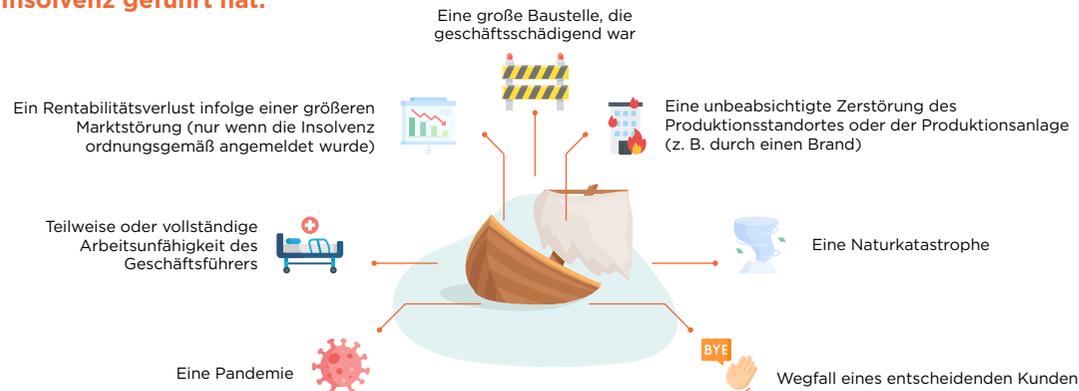
Ich kann nicht sagen, dass mein Umfeld mich verurteilt hat; es hat eher Mitgefühl gezeigt. Da alle Schulden vor der Liquidation beglichen werden konnten, konnten alle Gesellschafter neu starten – auch wenn das anfänglich investierte Kapital verloren war. Fast alle haben ihre unternehmerische Tätigkeit fortgesetzt, in Voll- oder Teilzeit. Die Motivation ist also auch nach dem Misserfolg noch vorhanden.



Aus einem Misserfolg gestärkt hervorgehen

Die jüngste Reform des Niederlassungsrechts (*) sieht den Grundsatz der „neuen Chance“ vor, wenn ein Unternehmer eine neue Niederlassungsgenehmigung beantragt ...

... vorausgesetzt, dass einer der folgenden sieben Gründe zur Insolvenz geführt hat:



Wenn die Insolvenz nicht auf einer dieser sieben Gründe beruht, greift das normale Verfahren für den Unternehmer: Es ist über die „neue Chance“ hinaus möglich, ein neues Unternehmen zu gründen, sofern ein mit den öffentlichen Gläubigern ausgehandelter Tilgungsplan vorgelegt wird und kein Gerichtsurteil vorliegt, das die Gründung oder Leitung eines Unternehmens untersagt (intakte Integrität).

Im Übrigen muss bei der Beantragung der neuen Chance gemäß dem Niederlassungsrecht nicht mehr systematisch ein mit den öffentlichen Gläubigern ausgehandelter Tilgungsplan für etwaige verbleibende Schulden vorgelegt werden, wenn die geschuldeten Beträge bestimmte Schwellenwerte nicht überschreiten:

	LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG Administration de l'enregistrement, des domaines et de la TVA	Wenn die zu entrichtende Mehrwertsteuer	} 1% der in den letzten fünf Geschäftsjahren tatsächlich gezahlten Nettobeträge nicht überschreitet/überschreiten
	LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG Administration des contributions directes	Wenn die zu entrichtenden direkten Steuern	
	LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG Ministère de l'Économie	Wenn die zu entrichtenden Sozialversicherungsbeiträge	} 4 Monatsbeiträge, gemessen am Monatsdurchschnitt der vergangenen 24 Monate, nicht überschreitet/überschreiten

Der Wirtschaftsminister entscheidet anhand der obigen Kriterien, der vom Antragsteller vorgelegten Nachweise für die Tragfähigkeit der künftigen Geschäftstätigkeit und der Fähigkeit, die verbleibenden Schulden zurückzuzahlen, ob die neue Niederlassungsgenehmigung erteilt wird. Hierbei stützt er sich insbesondere auf die Stellungnahme der Kommission der neuen Chance. Die Kommission arbeitet sowohl mit dem Wirtschaftsministerium als auch den öffentlichen Gläubigern zusammen und fördert einen engen Dialog zwischen allen Parteien.

(*) Das Gesetz vom 26. Juli 2023 ändert das Gesetz vom 2. September 2011 zur Regelung des Zugangs zum Beruf des Handwerkers, des Kaufmannes sowie zu einigen freien Berufen.

Erfahrungsbericht | Zev Siegl Mitbegründer von Starbucks und Multiunternehmer

Zev Siegl ist dafür bekannt, zusammen mit zwei Partnern das Unternehmen Starbucks im Jahr 1971 gegründet zu haben. Zehn Jahre später hat er seine Anteile an sie verkauft, um weitere Start-ups zu gründen. Von seinen Freunden brachte ihm sein Sinn für Unternehmertum sogar den Spitznamen „Mr. Start-Up“ ein. 2003 beschloss er schließlich, dem Unternehmertum den Rücken zu kehren, um seine Erfahrungen mit anderen Unternehmern zu teilen, und trat dem von der US-Bundesregierung finanzierten Washington Small Business Development Center (WSBDC) bei, wo er acht Jahre lang mehr als 500 Einzelunternehmer und KMU beriet. Heute spricht Zev Siegl auf zahlreichen Konferenzen weltweit über das Unternehmertum. So war er beispielsweise auch Redner bei den Entrepreneurs' Days des House of Entrepreneurship im Jahr 2019.

Warum haben Sie Ihre Anteile an Starbucks verkauft und das Unternehmen verlassen?

Als ich diese Entscheidung getroffen habe, hatte Starbucks 200 Mitarbeiter. Ich habe das Unternehmen verlassen, da ich kein Interesse am Management hatte. Mir wurde klar, dass meine Stärke darin bestand, aus Ideen Unternehmen zu machen, dass aber andere Personen letztlich besser geeignet waren, um diese Ideen auszubauen und tagtäglich umzusetzen. Es ist äußerst wichtig für einen Unternehmer, genau zu wissen, was er in sein Unternehmen einbringen kann und was er gerne macht. Aus meiner Erfahrung als Unternehmensberater weiß ich, dass Gründer oft zu lange am Steuer bleiben, obwohl sie nicht dafür gerüstet sind, die nächste Phase für das Unternehmen einzuläuten.

Einige der von Ihnen gegründeten Unternehmen mussten letztlich schließen. Welche Lehren haben Sie daraus gezogen?

Es ist tatsächlich sehr wichtig, eigene Fehler zu verstehen und daraus zu lernen, um sie im nächsten Unternehmen nicht erneut zu begehen. Beim Unternehmen Peerless Pies, einer Konditorei, die vier Jahre nach der Gründung schließen musste, bestand das Problem darin, gute Konditoren zu finden – gepaart mit übermäßiger Verschwendung. Wir haben das Unternehmen nach dem sogenannten Chapter 11-Verfahren aufgelöst. In den USA können Sie entweder nach Chapter 11 vorgehen (das Geschäft ohne Begleichen der Rechnungen fortführen – nach einer Einigung mit Gläubigern, Lieferanten usw. – wobei ein Richter auf der Grundlage eines Plans über die weitere Vorgehensweise entscheidet) oder nach Chapter 13, wodurch die Geschäftstätigkeit beendet wird. Eine Insolvenz nach Chapter 13 ist mit hohem Kostenaufwand und Stress verbunden, ermöglicht jedoch eine Schuldenbefreiung und einen etwaigen Neuanfang.

Wie wird eine Insolvenz in den USA grundsätzlich angesehen? Kennen Sie kulturelle Unterschiede im Vergleich zu einer Insolvenz in Europa?

In den USA gilt ein insolventer Unternehmer nicht als schwarzes Schaf. Er kann sein Leben wie gewohnt

weiterführen und andere Unternehmen gründen. Im Bereich Hightech sehen Risikokapitalanleger einen einmal gescheiterten Unternehmer sogar positiv, da es für sie wichtig ist, dass die Person diese Erfahrung gemacht und daraus gelernt hat. Sie sehen sich dann die Rolle an, die der Unternehmer in diesem Zusammenhang gespielt hat: Wie viel hat er für die Rettung des Unternehmens gearbeitet, inwieweit hat er sich ethisch korrekt und verantwortungsvoll verhalten.

Vor einigen Jahren waren Sie Redner auf einer Konferenz der Handelskammer Luxemburg. Welchen Eindruck hatten Sie damals vom luxemburgischen Ökosystem?

Ich war sehr beeindruckt von dem sehr lebendigen luxemburgischen Ökosystem, das arbeitswillige Menschen aus dem Ausland mit offenen Armen empfängt. Ich rate Unternehmern oft, sich Luxemburg als Beispiel anzusehen.

Welche Einstellung ist Ihrer Meinung nach entscheidend für einen Unternehmer, der mit einer Insolvenz konfrontiert ist, damit er aus dem Misserfolg gestärkt hervorgeht und einen Neuanfang wagt?

- Ich würde ihnen am ehesten Folgendes raten:
- Lassen Sie sich von branchenerfahrenen Personen beraten, u. a. von Buchhaltern, Anwälten und Sanierungsexperten
 - Seien Sie offen für neue Ansätze, die Ihnen diese erfahrenen Personen vorschlagen
 - Seien Sie bereit, schwierige Entscheidungen zu treffen
 - Achten Sie auf sich und halten Sie sich in dieser für Sie persönlich schwierigen Zeit körperlich und geistig fit indem Sie Sport treiben oder meditieren.

Sie haben Hunderte von Unternehmensleitern und künftigen Unternehmern beraten und inspiriert. Welches sind die wesentlichen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind?

- Unternehmer sind sehr enthusiastisch und glauben an ihre Produkte, weisen aber oftmals die gleichen Schwächen auf:
- Sie kennen sich nicht gut genug mit der Finanzverwaltung aus.
 - Sie wissen nicht, wie sie Mittel beschaffen und wie sie Ausgaben und Einnahmen planen.
 - Sie lassen häufig ihre Mitbewerber außer Acht.
 - Sie sind für Treffen mit potenziellen Investoren oft nicht ausreichend vorbereitet.

Um diese Defizite auszugleichen, ist es entscheidend, dass sie die richtigen Partner auswählen und ein Team bilden, das sich gegenseitig ergänzt. Starbucks haben wir zu dritt gegründet: ein Start-up-Gründer, ein Finanz- und ein Marketingexperte.

Wo finde ich Hilfe?



Die Berufskammern stehen Ihnen bei den ersten Anzeichen von Schwierigkeiten zur Seite, um Ihre Situation gemeinsam mit Ihnen zu überprüfen und Sie weiterzuweisen.
www.cc.lu | www.cdm.lu

Während der Präventionsphase



Der Buchhalter/Abschlussprüfer (oder Treuhänder): Er betreut das Unternehmen und unterstützt es bei der Abgabe seiner Erklärungen (Mehrwertsteuer, Steuer, Sozialversicherung, obligatorische Finanzberichte). Es handelt sich um einen Bevollmächtigten, der die Situation des Unternehmens in regelmäßigen Intervallen besser beurteilen kann, insbesondere durch die Erstellung von Übersichten, die die wichtigsten Finanzkennzahlen des Unternehmens umfassen. Auch wenn es sich um einen unverzichtbaren Partner handelt, muss der Unternehmer dennoch in der Lage sein, die bereitgestellten Informationen eigenständig zu verstehen.



Der Bankberater: Er kennt die Schuldenlast und den Liquiditätsbestand seines Kunden. Er kann ihn an andere Experten/Akteure verweisen, die ihn unterstützen können, z. B. Berufskammern oder Bürgschaftsgesellschaften. Ein gutes Verhältnis zu seiner Bank ist wichtig, da diese bei vorübergehenden Schwierigkeiten Zahlungserleichterungen und Kredite gewähren oder vereinbarte Obergrenzen erhöhen kann.

Während der Phase der Krisenbewältigung



Der Schlichter: Er hilft dem Unternehmer, die Situation besser zu verstehen, sich umzuorganisieren und Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Er kann den Dialog mit den Gläubigern im Falle eines angespannten Verhältnisses erleichtern und gegebenenfalls – je nach Situation – eine gütliche Einigung erzielen oder von den Gläubigern einen Zahlungsaufschub erwirken, um einen Reorganisationsplan oder auch einen Betriebsübergang umzusetzen.



Das Wirtschaftsministerium soll Unternehmen in finanziellen Schwierigkeiten frühzeitig erkennen und warnen, damit diese sich über mögliche Reorganisationsmaßnahmen informieren können.

Die „Cellule d'évaluation des entreprises en difficulté“ (Bewertungsstelle für Unternehmen in Schwierigkeiten): Sie besteht aus Vertretern der Einregistrierungs-, Domänen- und Mehrwertsteuerverwaltung, der Steuerverwaltung und der Sozialversicherung sowie des Wirtschaftsministeriums und soll beurteilen, ob ein Insolvenzantrag gerechtfertigt ist.



Der Sachwalter: Es handelt sich um einen vereidigten Sachverständigen, der auf Antrag des Staatsanwalts oder eines anderen Beteiligten vom vorsitzenden Richter des für Handelssachen zuständigen Bezirksgericht bestellt wird, um bei schwerwiegenden und ausgeprägten Versäumnissen des Unternehmers, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden, einzugreifen. Er kann auch auf Antrag des Unterstützung benötigten Schuldners bestellt werden.



Der vorläufige Verwalter: Es handelt sich um einen vom Richter ernannten Handlungsbevollmächtigten, dem vorübergehend die Leitung eines Unternehmens übertragen wird, damit er sich um eine Lösung der seiner Ernennung zugrunde liegenden Krise bemüht.



Während der Reorganisationsphase

Das Gericht / der Richter: Er untersucht die Situation des Unternehmens, entscheidet über die Einleitung geeigneter Verfahren, protokolliert die gütliche Einigung zwischen Schuldner und Gläubigern und die vom Schlichter vorgeschlagenen Pläne für eine gerichtliche Reorganisation bzw. die etwaige Veräußerung des Unternehmens.



Während der Insolvenzphase

Der Insolvenzverwalter: Seine Mission besteht darin, die Gleichbehandlung der Gläubiger des insolventen Unternehmens zu bewahren, indem er die Verwertung und gleichmäßige Verteilung des Gesellschaftsvermögens nach den Bestimmungen des Handelsgesetzbuchs organisiert.



Während der Phase des Neuanfangs

Die „Kommission der neuen Chance“ („commission de la nouvelle chance“): Sie besteht aus Vertretern der Einregistrierungs-, Domänen- und Mehrwertsteuerverwaltung, der Steuerverwaltung und der Sozialversicherung sowie des Wirtschaftsministeriums und soll Stellung dazu nehmen, ob im Rahmen des Niederlassungsrechts eine neue Chance gewährt werden kann. Die Niederlassungsgenehmigung wird vom für wirtschaftliche Belange zuständigen Minister erteilt.

HOUSE OF ENTREPRENEURSHIP

Sie bietet ein spezielles kostenloses Betreuungsprogramm für all jene Personen, die nach einer Geschäftsaufgabe ein neues Unternehmen gründen, insbesondere im Rahmen der neuen Chance.



Weitere Informationen enthält die Broschüre „Lancez votre entreprise“ des House of Entrepreneurship.

Wer kommt als Schlichter in Frage?

Der Schlichter ist ein unabhängiger Sachverständiger, der Schlüsselkompetenzen in den Bereichen Unternehmensanierung, Buchhaltung, Unternehmensrecht, Verhandlungsführung und Vermittlung nachweisen muss. Es kann sich um einen Anwalt, Insolvenzverwalter, Wirtschaftsprüfer, Buchhalter usw. handeln.



Er muss in der vom Justizministerium erstellten Liste der Schlichter und Sachwalter geführt werden. Er wird vom Wirtschaftsministerium bestellt, um Unternehmen in Schwierigkeiten bei den verschiedenen Verfahren zur Seite zu stehen.

Was kostet es, einen Schlichter hinzuzuziehen?

Die Preisgestaltung ist Anfang 2024 noch in Arbeit (Bezahlung zum Stundensatz oder pauschale Vergütung). Die Kosten für seinen Einsatz werden mit dem Unternehmensleiter vereinbart.

Was sind die Aufgaben des Schlichters?

Die Aufgaben des Schlichters sind je nach der Situation des Unternehmens unterschiedlich:

- Unabhängige und kompetente Beratung des Unternehmensleiters
- Vermittler zwischen dem Unternehmen und seinen Gläubigern, um verlängerte Zahlungsfristen oder eine Aufrechnung auszuhandeln
- Vorbereitung einer gütlichen Einigung mit den Gläubigern
- Vollstreckungsbevollmächtigter, der die Einhaltung der protokollierten gütlichen Einigung sicherstellt
- Erstellung eines Reorganisationsplans
- Vorbereitung einer Vermögensübertragung
- Vermittlung zwischen dem Unternehmen und dem Richter, dessen Beschluss unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Schlichters ergeht

Zu vermeidende Hindernisse, um Ihr Unternehmen über Wasser zu halten



Nichts hören wollen, Schwierigkeiten verleugnen und glauben, dass der Sturm einfach vorüberziehen wird

- › Werten Sie die Signale aus, indem Sie:
 - Mitarbeitern und Experten zuhören
 - Personen hinzuziehen, die in der Lage sind, schwache Alarmsignale zu analysieren
- › Schnell reagieren und das Problem an der Wurzel angehen, nicht zu optimistisch sein, dass bald wieder alles in Ordnung ist
- › Gerichtlichen Vorladungen unbedingt nachkommen

Alein am Ruder stehen

- › Sich mit den richtigen Personen umgeben, die einem helfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen, die zuhören und die Lage begreifen können.
- › Nicht zögern, Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Denken, dass das Gericht zum Bestrafen da ist

- › **Alle Akteure des Ökosystems der Insolvenzvermeidung sind dazu da, Unternehmen in Schwierigkeiten zu helfen, ihnen zur Seite zu stehen und Orientierungshilfen zu bieten** (siehe S. 20 / Wo finde ich Hilfe?).

Die Situation für ausweglos halten

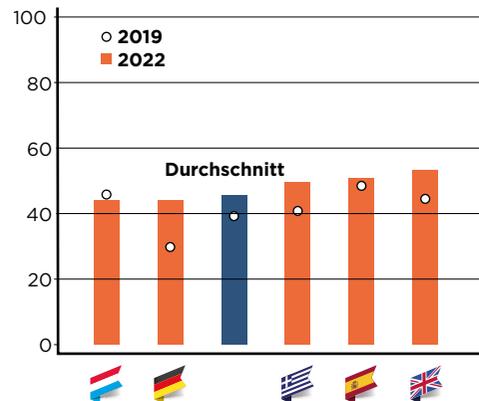
- › **Die Palette der verfügbaren Instrumente nutzen und branchenerfahrene Sachverständige hinzuziehen (Anwälte, Treuhänder, Schlichter, Richter usw.).**

Versagensangst, der Hauptfeind angehender Unternehmer

Gemäß dem Bericht des Global Entrepreneurship Monitor Luxembourg (GEM) für die Jahre 2022/2023 sehen 44 % der Bevölkerung Gelegenheiten, um ein Unternehmen zu gründen, und glauben, dass sie die erforderlichen Kompetenzen besitzen, aber wagen den Schritt aus Angst zu versagen nicht. Dieser Wert ist seit 2019 stabil und entspricht dem europäischen Durchschnitt.

Diese in Europa beobachtete Angst beruht auf soziokulturellen Faktoren. Jenseits des Atlantiks sieht man Misserfolge jedoch anders: Erfolg durch Misserfolg ... (siehe S. 19 / Erfahrungsbericht von Starbuck und Multiunternehmer)

Sie sehen eine Gelegenheit, bleiben jedoch aus Angst zu versagen untätig.



Quelle: Daten für 2019 und 2020 von GEM Global APS. Anteil der Erwachsenen (von 18 bis 64 Jahren), die der Aussage zustimmen würden.

Glossar

Bei den nachfolgend erläuterten Begriffen handelt es sich nicht um gesetzliche Definitionen, sondern um eine praktische Auflistung zum besseren Verständnis der in diesem Leitfaden verwendeten Begriffe.

Buchhalterische Begriffe

Umsatz: Summe der verkauften Produkte und/oder Dienstleistungen eines Unternehmens. Er wird im Allgemeinen ohne Steuern (ohne Mehrwertsteuer) berechnet und dann auch als Nettoumsatz bezeichnet.

Betriebskapitalbedarf: Wird auch als Liquiditätsbedarf oder Cashflow-Bedarf bezeichnet und ist die Summe, die das Unternehmen finanzieren muss, um den Bedarf zu decken, der sich aus den Liquiditätslücken zwischen den Geldein- und -ausgängen in einem bestimmten Zeitraum ergibt.

Fixe ggü. variablen Kosten (auch als Struktur- und Betriebskosten bezeichnet): Bei den Fixkosten handelt es sich um vom Geschäftsvolumen des Unternehmens unabhängige gleichbleibende Kosten (Miete, Abonnements usw.). Die variablen Kosten ändern sich mit dem Geschäftsvolumen (Rohstoffe, Kosten für den Transport von Waren). Sind die variablen Kosten bekannt, können die Rentabilitätsschwellen berechnet und die Posten identifiziert werden, die am stärksten ins Gewicht fallen, um gegebenenfalls eine Kostensenkung zu erwägen.

Direkte ggü. indirekten Kosten: Die direkten Kosten sind Aufwendungen, die den Kosten eines Produkts oder einer Dienstleistung sofort zugeordnet werden können, ohne dass eine Berechnung erforderlich ist (Rohstoffe, Verpackung usw.). Für indirekte Kosten ist eine Zwischenberechnung erforderlich, um sie den Kosten eines Produkts oder einer Dienstleistung zuordnen zu können (Miete, Strom usw.).

Selbstkosten: Summe der direkten und indirekten Kosten, die für die Herstellung eines einzelnen Produkts oder die Bereitstellung einer einzelnen Dienstleistung anfallen.

$$\text{Selbstkosten} = \frac{\text{Summe der direkten und indirekten Kosten}}{\text{Anzahl der produzierten Waren oder Leistungen}}$$

Bruttogewinnspanne: Betrag, der nach Abzug der direkten Kosten vom Umsatz übrig bleibt. Diese Bruttogewinnspanne kann als Betriebskennzahl berechnet werden:

$$\text{Bruttogewinnspanne} = \frac{\text{Nettoumsatz} - \text{direkte Kosten}}{\text{Nettoumsatz}} \times 100$$

Rentabilitätsschwelle: Schwelle, ab der der Nettoumsatz die Gesamtkosten deckt (direkte und indirekte Kosten)

$$\text{Rentabilitätsschwelle} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Bruttogewinnspanne/Nettoumsatz}}$$

Zwischenbilanz: Gewinn- und Verlustrechnung, die nach Produktion, Kosten, Steuern usw. unterscheidet. Anhand von Prozentangaben ermöglicht sie es, die Kosten- und Ertragsstruktur zu verstehen, zu verbessern, über mehrere Jahre zu vergleichen oder sich mit Mitbewerbern zu messen.

Juristische Begriffe

Zahlungseinstellung: Unfähigkeit, sofort fällige Schulden zu begleichen (Anmerkung: Wenn die Gläubiger einer verlängerten Zahlungsfrist oder einer Ratenzahlung zustimmen, kann das Unternehmen die Zahlungseinstellung vermeiden).

Verlust der Kreditwürdigkeit: Mangel an liquiden Mitteln oder Unmöglichkeit, neue liquide Mittel zu beschaffen (z. B. durch den Verkauf von Vermögenswerten, die Eintreibung von Kundenzahlungen oder Kreditaufnahme).

Insolvenz: Vorliegen einer Zahlungseinstellung oder eines Verlustes der Kreditwürdigkeit.

Zahlungsaufschub: Im Rahmen eines gerichtlichen Reorganisationsverfahrens das Einfrieren aller von den Gläubigern geltend gemachten Forderungen und Eintreibungsverfahren. Das Unternehmen verfügt somit über eine Frist, um eine gütliche Einigung auszuhandeln oder sich zu reorganisieren, ohne Gefahr zu laufen, dass seine Gläubiger eine Insolvenzeröffnung vornehmen oder Verträge beenden.

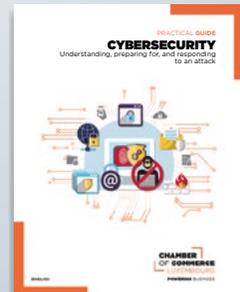
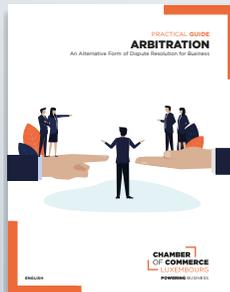
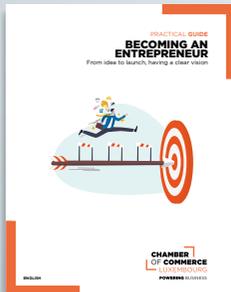
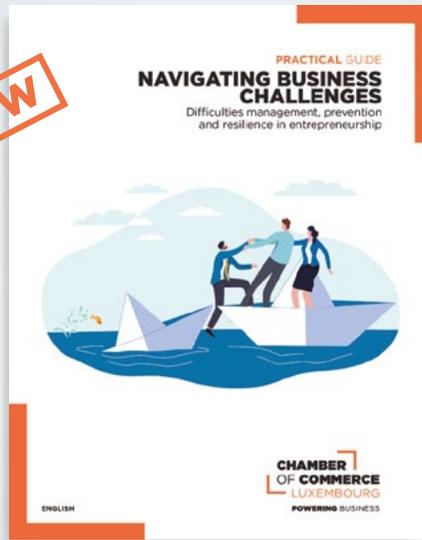


OUR PRACTICAL GUIDES PROVIDE

- ✓ STRUCTURED AND ILLUSTRATED CONTENT
- ✓ A PROGRESSIVE APPROACH
- ✓ SOUND ADVICE
- ✓ SOLUTIONS TO FORESEEABLE DIFFICULTIES



NEW



For further information, visit our 'Publications' section at www.cc.lu

T.: (+352) 42 39 39 - 380 • 7, rue Alcide de Gasperi • L-2981 Luxembourg

