

Wengler Plattner

Betriebsfortführung und Sanierung unter Gläubigerschutz - Erfahrungen

70. DACH-Tagung Berlin, 8. Mai 2026

Dr. Stephan Kesselbach

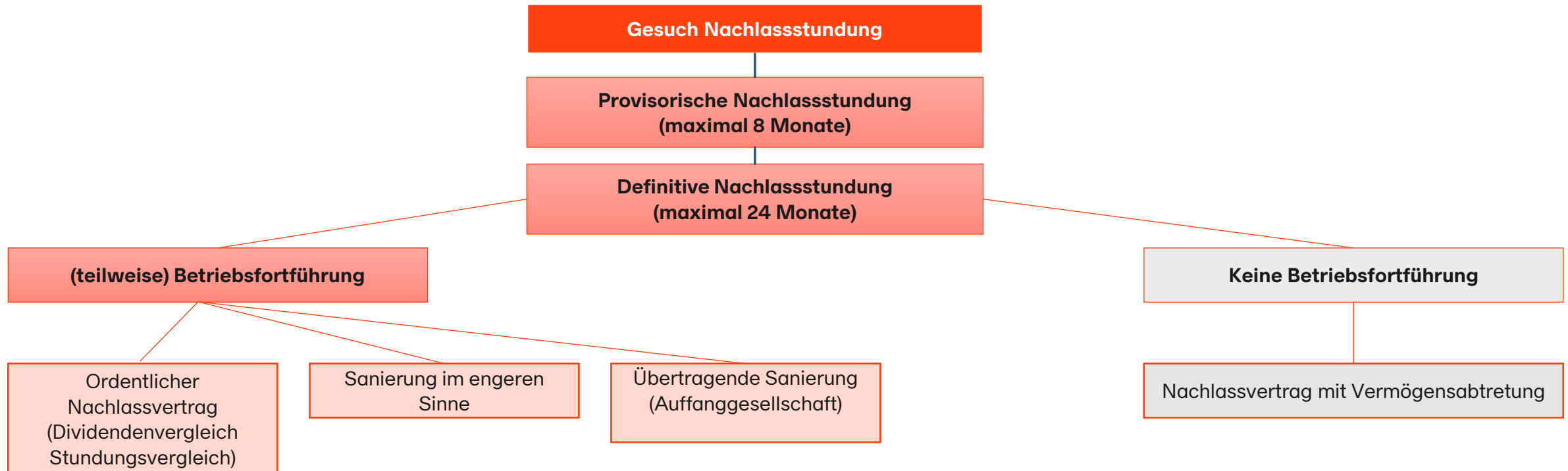
Basel | Zürich | Bern

Übersicht

- 1. Einleitende Bemerkungen
- 2. Nachlassstundung (Übersicht)
- 3. Sachwalter (Aufgaben und Handlungsinstrumente)
- 4. Betriebsfortführung (Herausforderungen)
- 5. Sanierung (Optionen)
- 6. Schlussbemerkungen



Schematische Darstellung Nachlassstundung



Unternehmenskrise

Ursachen

- Endogene Ursachen (falsche Unternehmensstrategie, ungünstiger Unternehmensstandort, unzweckmässige Unternehmensgrösse, nicht rationelle Betriebsorganisation, falsches Marketingkonzept)
- Exogene Ursachen (Konjunkturschwäche, Wirtschaftskrisen, Strukturwandel, staatliche Regulierungsmassnahmen, Force Majeure)

Symptome

- Überschuldung (fehlende Deckung der Verbindlichkeiten (Fremdkapital))
- Illiquidität (drohende oder eingetretene Zahlungsunfähigkeit)
- Finanzierungsschwierigkeiten (auslaufende Kreditlinie, Festdarlehen, Anleihen)

Nachlassstundung (Definition und Vorteile)

Definition

- Gesetzlich geregeltes und gerichtlich beaufsichtigtes, gesamtheitliches Schuldenbereinigungsverfahren
- Stundungswirkung (Gläubigerschutz) als zentrales Element
- Entweder: Ermöglichung einer nachhaltigen Sanierung (vollständige bzw. zumindest teilweise Betriebsfortführung)
- Oder: Ermöglichung einer geordneten und möglichst werterhaltenden Liquidation (strukturierter Verkauf von Aktiven bspw. Betriebsteilen, Fertigstellung von Aufträgen)

Vorteile

- Vermeidung eines unkontrollierten Zusammenbruchs bzw. eines wertvernichtenden Konkurses
- Weiterführung bzw. Erhalt der Betriebstätigkeit (Know-how, Arbeitsplätze, Kundenbeziehungen, Lieferketten, angefangene Arbeiten, Vermeiden Schadenersatzforderungen)

Nachlassstundung (Wirkungen)

Gläubigerschutz

- Vollstreckungsstopp (Betreibungsverbot sowie Ausschluss von Sicherungsmassnahmen (Arrest))
- Sistierung laufende Zivil- und Verwaltungsverfahren (ausgenommen dringliche Fälle)
- Stopp Zinsenlauf (für alle nicht pfandgesicherten Forderungen)
- Wirkungslosigkeit von Debitorenzessionen (nach Beginn der Nachlassstundung entstandene Forderungen)
- Eingeschränkte Verrechnungsmöglichkeiten (keine Verrechnung von «Altschulden» (Nachlassforderungen))

Einschränkung Verfügungsbefugnis

- Verbot der Bezahlung von «Altschulden» (Nachlassforderungen)
- Zustimmungserfordernis für bestimmte Geschäfte (Veräußerung oder Belastung Anlagevermögen, Bestellung von Pfändern und Bürgschaften, unentgeltliche Verfügungen)

Nachlassstundung (Verfahren)

Provisorische Nachlassstundung

- «Soweit nicht offensichtlich keine Aussicht auf Sanierung oder Bestätigung eines Nachlassvertrages besteht»
- Sicherstellung Verfahrenskosten (bspw. Kosten des provisorischen Sachwalters), keine offensichtliche Schlechterstellung der Gläubiger gegenüber sofortiger Konkurseröffnung
- Dauer bis maximal acht Monate

Definitive Nachlassstundung

- «Soweit Aussicht auf Sanierung oder Bestätigung eines Nachlassvertrages besteht»
- Sicherstellung Verfahrenskosten (bspw. Kosten des definitiven Sachwalters), keine Schlechterstellung der Gläubiger gegenüber sofortiger Konkurseröffnung
- Dauer bis maximal 24 Monate

Beendigung Nachlassstundung

- Entweder erfolgreicher Abschluss oder Eröffnung Konkurs

Sachwalter (Aufgaben und Handlungsinstrumente)

Verlängerter Arm des Nachlassgerichts

Bindeglied zwischen Schuldner und Gläubigern (Interessenwahrung beider Seiten)

Überwachung der Handlungen des Schuldners (keine Verringerung von schuldnerischem Vermögenssubstrat)

- Erteilung von Weisungen (spezifische Handlungspflichten)
- Einführung eines Genehmigungsprozesses (neue Verbindlichkeiten, Unterbreitung von Anträgen)
- Kontrolle über Zahlungsprozesse (Erstvisum)
- Periodisches Reporting (Umsatzzahlen, Liquiditätsübersichten, Debitoreninkasso, Monatsabschlüsse)

Aufnahme eines Inventars und Durchführung eines Schuldenrufs

Unterstützung des Schuldners bei der Sanierung bzw. der Ausarbeitung eines Nachlassvertrags

Periodische Berichterstattung an das Nachlassgericht

Betriebsfortführung (Herausforderungen)

Reputationsschaden und Vertrauensverlust

Wahrnehmung der Nachlassstundung als «Vorstufe des Konkurses», als vermeintlich «letztes Mittel zur Abwendung des unvermeidlichen Konkurses»

Unsicherheit und Informationsdefizit

Fehlende Kenntnis und damit «Unberechenbarkeit» des Nachlassverfahrens

Ansteigender Liquiditätsbedarf

- Sanierungs- und Verfahrenskosten (Nachlassgericht, Sachwalter, Berater)
- Umstellung Kreditoren auf Voraus- bzw. Akontozahlungen, kürzere Zahlungsfristen
- Höhere Betriebskosten (schlechtere Konditionen, Risikozuschlag)
- Erschwertes Debitoreninkasso (verspätete Zahlungen, Zahlungsrückbehalte)

Betriebsfortführung (Herausforderungen)

Mitarbeiter

- Hohe Unsicherheit über eigene Zukunft, dadurch allenfalls reduzierte Motivation bzw. Leistungsbereitschaft (Anstieg krankheitsbedingte Ausfälle)

Massnahmen: Enge fachliche und administrative Betreuung (auch gegenüber Ämtern (Kurzarbeit, Insolvenzenschädigung), «ehrliche und verlässliche» Kommunikation (Mitarbeiterveranstaltungen, Intranet, Einbezug Mitarbeitervertreter, Gewerkschaften)

- Personalabwanderung (insbesondere Verlust von «Key-Playern»)

Massnahmen: Bonusvereinbarungen, Halteprämien, externe Temporäreinsätze, Stilllegung von Betriebsteilen

- Allenfalls erhöhte Fehleranfälligkeit (Anstieg Betriebsrisiko)

Massnahmen: Klare Strukturierung der Betriebsabläufe, Zuordnung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, enge Führung

Betriebsfortführung (Herausforderungen)

Dienstleister und Lieferanten

- Lieferstopp

Massnahmen: Kommunikation und Dialog (Nichtbezahlung «alter Forderungen» nicht möglich (Gläubigerbevorzugung), aber neue Leistungen sind vollständig gedeckt), Prüfung von alternativen Vertragspartnern

- Forderung nach Umstellung auf Vorauszahlung, allenfalls Barzahlungen

Massnahmen: Prüfung Betriebsnotwendigkeiten (bspw. Cloud-Anbieter, Software-Provider, Energielieferer) und alternative Anbieter

Banken

- Schliessung Kreditlimiten, Geltendmachung Sicherungsrechte auf bestehenden Guthaben (Einfrierung), Globalzessionen

Massnahmen: vorausschauende Liquiditätsbewirtschaftung (Einrichtung neue, alternative Kontobeziehungen, sofortige Kontaktierung Debitoren (neue Zahlungsverbindungen))

Betriebsfortführung (Herausforderungen)

Kunden

- Auftragsstopp, keine langfristigen Aufträge (Gewährleistungsansprüche, Wartungsverträge), keine Anzahlungen mehr

Massnahmen: Kommunikation und Dialog (Abschluss laufender Arbeiten in der Regel für den Kunden vorteilhafter als sofortige Konkursöffnung), Bestätigung Sachwalter, dass Betrieb weitergeführt werden kann

Aufsichtsbehörden

- Betriebsbewilligungen, Konzessionen, Leistungsaufträge

Massnahmen: Kontaktaufnahme, Nachweis Einhaltung Bewilligungsauflagen, Gewährleistung Sicherheit

Medien

- Mediale Beeinflussung Nachlassstundung und Druckausübung auf Sachwalter durch Interessengruppen

Massnahmen: Eigene Kommunikationsberatung, Kontaktpflege, periodische Hintergrundgespräche

Sanierung mit (mindestens teilweiser) Betriebsfortführung

Schulden-
bereinigung
mittels
Nachlassvertrag

Schulden-
bereinigung
ohne
Nachlassvertrag
(Sanierung
i.e.S.)

Übertragende
Sanierung

Nachlassvertrag

Dividendenvergleich

- Schuldenschnitt (Verzicht der unprivilegierten Gläubiger auf einen Teil ihrer Forderungen)
- Nachlassdividende (bspw. Geldzahlung, Debt-to-Equity, Beteiligung an einer Auffanggesellschaft etc.)

Stundungsvergleich

- Erstreckte oder gestaffelte Fälligkeit

Voraussetzungen

- Mehrheitliche Zustimmung der unprivilegierten Gläubiger
- Gerichtliche Bestätigung (vollständige Deckung Masseverbindlichkeiten, privilegierte Forderungen, Besserstellung gegenüber Konkurs, angebotene Leistung des Schuldners im Rahmen seiner Möglichkeiten, Angemessenheit des Eignerbeitrags)

Nachlassvertrag mit Vermögensabtretung

Sanierung im engeren Sinn

Sanierung ohne Abschluss eines Nachlassvertrages (das heisst, grundsätzlich ohne Mitwirkung der Gläubiger)

Moratorium zur Behebung der Gründe, welche zur Nachlassstundung geführt haben

- Wiederherstellung Zahlungsfähigkeit (Nachweis durch Liquiditätsplan)
- Beseitigung Überschuldung (Nachweis durch Zwischenbilanz)
- Verbesserung operatives Geschäft (Betriebliche Restrukturierung, Strategieneuaustrichtung, Business Plan)

Vollständige Befriedigung sämtlicher Gläubiger (Grundsatz, Ausnahmen: Teilverzicht, Teilstundung etc.)

Mögliche Massnahmen

- Eigenkapitalerhöhung (Kapitalschnitt)
- Verkauf Aktiven (bspw. Unternehmensteile)
- Debt-to-Equity ((teilweise) Umwandlung von Forderungen in Eigenkapital)

Übertragende Sanierung

Erhalt von Betriebsteilen durch Übertragung auf einen anderen Rechtsträger

- Asset Deal (Übertragung des Betriebs (Aktiven, Mitarbeitende, Vertragsverhältnisse, Kundenstamm))
- Übernahme und Weiterführung Betriebsteile durch Auffanggesellschaft
- Kaufpreis fließt zum Schuldner
- Verbindlichkeiten bleiben i.d.R. beim Schuldner

Anschliessende Abwicklung des Schuldners mit Ausschüttung einer Dividende

- Nachlassliquidation
- Konkursverfahren

Schlussbemerkungen

Die Nachlassstundung ist nicht die «Vorstufe des Konkurses», sondern ein wertvolles Handlungsinstrument zur Sanierung des Schuldners und zur Fortführung seiner Betriebstätigkeit. Sie muss nur richtig geplant und eingesetzt werden.

Je frühzeitiger eine Planung einsetzt und je konkreter die Zielsetzungen für die bevorstehende Nachlassstundung definiert werden, desto höher sind die Erfolgchancen.

Eine transparente und verlässliche Kommunikation des Schuldners gegenüber allen Stakeholdern ist eines der Kernelemente für eine erfolgreiche Nachlassstundung.

Wer erfolgreich durch eine Nachlassstundung gehen will, braucht genügend Liquidität.



Vielen Dank!

**Dr. Stephan Kesselbach
Wenger Plattner
Seestrasse 39
CH-8700 Küsnacht-Zürich
+41 43 222 38 00
stephan.kesselbach@wenger-plattner.ch**