

# Bayerisch-Schwäbische Wirtschaft



**Firmen in Not:  
Hilfen bei Sanierung  
und Insolvenz**



## Die Insolvenz: Schritt in eine bessere Zukunft?!

**M**anchmal ist der Gesetzgeber seiner Zeit weit voraus. Als die Insolvenzordnung nach jahrzehntelangen Vorarbeiten 1999 in Kraft trat, brachte sie eine grundlegend neue Perspektive: Neben der Vermögensverwertung als traditionelles Ziel der Gesamtvollstreckung trat ausdrücklich das Anliegen, das insolvente Unternehmen zu erhalten. So überfällig die gesetzliche Anerkennung des Sanierungsgedankens schon damals war: Den Weg in die Insolvenzpraxis hat dieser Ansatz bisher nur mühsam gefunden. Die gegenwärtige Wirtschaftskrise lehrt uns bitter, dass wir auf diesem Feld anderen Industrienationen hinterher hinken. Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen zeigt gegenwärtig wieder steil nach oben, aber mit den vorhandenen Rechtsinstrumenten der Sanierung in der Insolvenz wissen bei uns leider zu wenige umzugehen. So mancher deutsche Insolvenzverwalter scheint das Ziel einer Sanierung immer noch als lästige Zumutung anzusehen – wie die geringen Prozentsätze erfolgreicher Sanierungen in der Insolvenz nahelegen.

Was brauchen wir heute, um dem Insolvenzrecht endlich den ihm gebührenden Rang einer Plattform unternehmerischer Kri-

senbewältigung zu verschaffen? In erster Linie müssen wir umdenken! Das alte Schreckgespenst des unehrenhaften Konkurses muss aus den Köpfen, das Bild des Pleitegeiers muss dem rettenden Adler (aber nicht dem Bundesadler) der Sanierung weichen. Es ist keine Schande, sondern kann ein Gebot ökonomischer Klugheit sein, ein strauchelndes Unternehmen in der Insolvenz zu restrukturieren. Wir dürfen uns nicht mehr mit der

»Das Bild des Pleitegeiers muss dem rettenden Adler der Sanierung weichen.«

Insolvenz als routinemäßigem Begräbnis zufrieden geben, auch wenn dies mitunter der bequemste Weg sein mag. Wenn volks- oder betriebswirtschaftlich werthaltige Strukturen vorhanden sind, brauchen wir professionelle, umfassend ausgebildete Sachverständige und Insolvenzverwalter, die vorhandene Sanierungsmöglichkeiten sofort erkennen und kreativ nutzen!

Zu einer konstruktiven Insolvenzbewältigung gehören aber ebenso modern ausgestattete, leistungsstarke Insolvenzgerichte,

die im Einzelfall schon mit der Auswahl geeigneter Sachverständiger und Verwalter alle Chancen für einen Unternehmenserhalt wahren und mit Verwaltern und Gläubigern eng und effektiv zusammenarbeiten.

Letztlich werden wir aber auch um wirksame Frühwarnsysteme und um Wege frühzeitigen Krisenmanagements nicht herumkommen, und zwar nicht nur für »systemrelevante« Unternehmen. Daran fehlt es

bisher weitgehend. In Deutschland greift der Staat dann ein, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist, obwohl wir alle wissen: Je gründlicher der Karren in den Graben gefahren wurde, desto schwieriger und aufwendiger wird die Pannenhilfe. Eine Sanierung vor der Insolvenz ist allemal besser als eine danach!

DR. BEATE MERK  
BAYERISCHE STAATSMINISTERIN DER JUSTIZ  
UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ

Neue Chancen bei Insolvenz

# Ein Neustart für Unternehmen ist möglich

Infolge der Krise ist nach wie vor mit einem Anstieg der Firmeninsolvenzen zu rechnen. Doch Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten sind und neu begonnen haben, kurzum Restarter, sind oft wachstumsstärker als andere.

Die Zeichen für einen Aufschwung verdichten sich. Und wahrscheinlich mehren sich die Zeichen allein durch die Wiederholung dieser Botschaft. Der zugrunde liegende psychologische Effekt ist nicht neu, wir müssen ihn nur immer wieder von Neuem nutzen. Neu ist dagegen, dass Deutschland diesmal nicht der Letzte ist, der an den Aufschwung glaubt. Ganz im Gegenteil! Deutschland ist das Zugpferd, welches »Europa aus der Krise zieht«, titelte die »Welt« Anfang September 2009. Wenngleich derzeit sicher mehr von Stabilisierung als von Aufschwung zu reden ist, stimmen die Richtung und die Einstellung. Aber: Wir sind noch nicht durch! Und: Jeder sollte seinen Beitrag leisten!

So ist nach wie vor mit einem Anstieg der Firmeninsolvenzen in den nächsten Monaten zu rechnen. Indes gilt auch hier: Die Insolvenz bedeutet nicht notwendigerweise das Aus!

»Failure is the only opportunity to begin again more intelligently«, erkannte Henry Ford. Die Boston Consulting Group stellt in ihrem European Business Handbook 2003 sogar klar: »Failure ist the fuel for growth.« Unternehmen, die in die Krise kamen und neu begonnen, kurzum Restarter, sind wachstumsstärker als andere. Leider wird bislang in Deutschland bislang mehr das düstere Ende

ohne Alternativen als der mögliche Restart mit neuen Chancen gesehen. Aber auch hier ist ein Mentalitätswandel möglich.



Dr. Andreas Kopton

Spätestens in einigen Jahren werden wir wieder hören, wie sich ehemals insolvente Firmen zu wachstumsstarken Unternehmen entwickelt haben. Was ist hierfür bereits heute zu tun? Für alle Unternehmer, die das Schreckgespenst Insolvenz am fernen Horizont erahnen: frühzeitig und aktiv reagieren!

Die neue Bundesregierung und das frisch gewählte Parlament können den gesetzgeberischen Rahmen so ändern, dass Barrieren für den Neustart von Krisenunternehmen weitgehend beseitigt werden. Schließlich ist es ihr Anliegen, Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen. Natürlich können und sollten auch die Arbeitnehmer selbst einen Beitrag leisten, indem sie sich in diesen schweren Zeiten flexibel und unternehmensorientiert zeigen. Die Frage, die sie sich stellen sollten, lautet: Was nützt dem Unternehmen zur erfolgreichen Fortführung? Hier kann die Antwort in manchen Fällen sogar lauten: Beteiligung am Unternehmen! Dennoch verantwortet den Auftrag

der Unternehmensfinanzierung – auch und gerade in schwierigen Zeiten – in erster Linie die Kreditwirtschaft. Unterstützt und unter Risikogesichtspunkten erheblich entlastet durch die modernen Förderprogramme der KfW und LfA sollten die Banken ihre Möglichkeiten bis ins Letzte ausschöpfen, um Unternehmen in der heißen Phase der Firmenfortführung trotz Krise oder gar Insolvenz zu unterstützen.

Die IHK spielt gerne die Rolle des Öls im Getriebe der Restrukturierung und Sanierung für Unternehmen: Durch kostenlose Unternehmensberatung zur Analyse der Ist-Situation von Krisenunternehmen trägt sie zur Verbesserung der Transparenz, insbesondere für das Kreditinstitut, bei. Durch kostenlose Beratung zu den Förderprogrammen und zu alternativer Firmenfinanzierung kann sich der Unternehmer Klarheit über die Finanzierungsmöglichkeiten verschaffen.

**»Failure is the only opportunity to begin again more intelligently.«  
(Henry Ford)**

Zur Optimierung des Rahmens hat die IHK Reformvorschläge zur Förderung des Insolvenzplanes erarbeitet, die sie der Politik unterbreiten wird.

Hat jeder seinen Beitrag geleistet, werden zukünftig alle vom Erfolg des durchstartenden Unternehmens profitieren. Packen wir es also gemeinsam an!

Dr. Andreas Kopton, IHK-Präsident

## Inhalt

**Dr. Beate Merk:** Insolvenz – Schritt in eine bessere Zukunft ..... 2

**Dr. Andreas Kopton:** Neue Chancen bei Insolvenz ..... 3

**Oliver Heckemann:** Optimierung des Insolvenzplanverfahrens ..... 4

**Werner Schneider:** Planverfahren oder übertragende Sanierung? ..... 6

**Dr. Christoph Herbst:** Leitfaden Insolvenzplan – Tipps zur Krisenüberwindung ..... 7

**Dr. Martin Prager:** Eine Frage des Verfahrens .. 8

**Raimund Wieser:** Weichenstellung für den positiven Verlauf von Insolvenzverfahren .... 9

**Reinhard Willemsen:** Wie sollten sich Lieferanten auf die Insolvenz eines Kunden vorbereiten? ... 10

**Ulrich Humbaur:** Familienunternehmer mit Mut: Wir wissen was auf uns zukommt ..... 11

**Kompetenzzentrum Gründung, Finanzierung, Sanierung** ..... 12

**Gerhard Remmele:** Unternehmensfinanzierung in schwierigen Zeiten ..... 13

**Thomas Gutjahr:** Hilfe für Unternehmen durch den »Runden Tisch Bayern« und »Turn Around Beratung«. .... 14

**Ausbildung und Insolvenz** ..... 15

Diese Sonderveröffentlichung »Hilfen bei Sanierung und Insolvenz« der IHK Schwaben versammelt Beiträge, die im Oktober 2009 und Januar 2010 in der IHK-Zeitschrift »Bayerisch-Schwäbische Wirtschaft« erschienen sind. Diese Beitragsreihe kann auch im Internet unter [www.schwaben.ihk.de](http://www.schwaben.ihk.de), Stichwort »Publikationen«, als PDF-Datei heruntergeladen werden.

Herausgeber: IHK Schwaben, Augsburg

## Optimierung des Insolvenzplanverfahrens

# Hilfen bei der Sanierung

**Durch die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise geraten auch kleine und mittelständische Unternehmen zunehmend in Bedrängnis. Eine Rettungsperspektive kann in diesen Fällen das Insolvenzplanverfahren bieten.**

Die schwerste Finanzmarktkrise Deutschlands führt vermehrt zu Unternehmenskrisen, vor allem auch bei kleinen und mittleren Familienunternehmen. Eine Restrukturierung und Sanierung kann dabei unter anderem über das Insolvenzplanverfahren erfolgen. Die mit diesem Verfahren verbundenen Chancen werden noch immer unterschätzt, denn mit diesem Verfahren können laut Creditreform knapp die Hälfte der erhaltungsfähigen Unternehmen fortgeführt und dem Institut für Mittelstandsforschung zufolge fast 60 % der betroffenen Arbeitsplätze gerettet werden. Ungesicherte Gläubiger erhalten zudem im sanierungsorientierten Planverfahren für ihre Forderungen normalerweise eine Quote von 13 bis 20 %, in Einzelfällen sogar über 30 %. Zum Vergleich: In einem Regelinsolvenzverfahren erhalten diese Gläubiger oftmals nur 5 % oder sogar weniger.

In Kombination mit der Eigenverwaltung, bei der die Leitung des Unternehmens in den Händen der Geschäftsführung unter Aufsicht eines Sachwalters verbleibt, bietet das Planverfahren die Chance, den Rechtsträger zu erhalten und Gläubiger besser zu bedienen. Somit können Familienunternehmen die Enteignung vermeiden und Gläubiger von einer besseren Vergütung profitieren. Bestenfalls wird bereits bei Insolvenzantragstellung ein Restrukturierungs-

konzept, ein sogenannter »Prepackaged Plan«, vorgelegt. Die Ursachen für die geringe Akzeptanz des Insolvenzplanverfahrens sind vielschichtig. Da in Deutschland die Insolvenz als solche noch immer mit einem Makel behaftet ist, wird von den meisten Unternehmern alles getan, um sie zu vermeiden. Somit wird die Antragstellung bis zum letzten Zeitpunkt hinausgezogen. Hierin liegt zugleich der Grund, weshalb von dem Insolvenzgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit, wie ihn die Insolvenzordnung als Antragskriterium zulässt, so gut wie nie Gebrauch gemacht wird. Indes ist die möglichst frühzeitige Insolvenzantragstellung ein maßgebliches Erfolgskriterium für die von allen Betroffenen zu wünschende nachhaltige Sanierung.

Denn die Erfahrung zeigt, je früher der Antrag, desto größer ist der Spielraum, je später der Antrag, desto größer ist der Druck. Allerdings leidet das geltende Insolvenzplanverfahren aber auch an strukturellen Mängeln, es ist vielfach zu komplex und bietet zu viele Verhinderungsmöglichkeiten. Deshalb ist es erfreulich, dass es in der Koalitionsvereinbarung von CDU, CSU und FDP wörtlich heisst: »Wir wollen die Restrukturierung und Fortführung von sanierungsfähigen Unternehmen erleichtern und damit den Erhalt von Arbeitsplätzen ermöglichen. Hierzu gehört es, die rechtlichen Rahmenbedingungen für außergerichtliche Sanierungsverfahren für Unternehmen im Vorfeld einer drohenden Insolvenz zu verbessern. Das Insolvenzplanverfahren soll vereinfacht

und im Sinne eines Restrukturierungsrechts noch stärker auf die Frühsanierung von Unternehmen ausgerichtet werden.« Auch beim »Verschuldungsbegriff« und der »Verwalterauswahl« sieht die Regierung einen Regelungsbedarf. Hier setzt die IHK-Organisation seit November 2009 an und hat zehn konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Insolvenzplanverfahrens unterbreitet. Mit den »Zehn Vorschlägen zur Optimierung des Insolvenzplanverfahrens« (siehe Seite 5) soll die Attraktivität des Insolvenzplanverfahrens für Gläubiger wie für Schuldner gesteigert werden. So wird aufgezeigt, wie

die Eigenverwaltung des Unternehmens in der Insolvenz in Verbindung mit einem Plan gefördert werden könnte. Weiter wird ein Unternehmensschutzschirm bei Insolvenzzugriff angeregt sowie die Einbeziehung der Gesellschaften in das Planverfahren.

Klar ist dabei auch, dass das Insolvenzrecht letztlich Vollstreckungsrecht bleiben muss. So muss die angestrebte Optimierung des Insolvenzplanverfahrens und die Verbesserung von Sanierungschancen unter Einhaltung des Zieles des Insolvenzverfahrens, die Gläubiger weitestgehend zu befriedigen, erfolgen. Auch darf über den gesetzlichen Insolvenzschutz hinaus der Wettbewerb zwischen gesunden und insolventen Unternehmen nicht verzerrt werden. Nicht zuletzt sollte die Gläubigerautonomie durch Einbindung bei der Auswahl des vorläufigen Insolvenzverwalters gestärkt werden.



Oliver Heckemann

Oliver Heckemann, kom. Leiter,  
IHK-Kompetenzzentrum  
Gründung, Finanzierung, Sanierung



Bessere Chancen in der Krise

# Zehn Vorschläge zur Optimierung des Insolvenzplan-Verfahrens

Auf Initiative von drei bayerischen Kammern, darunter der IHK Schwaben, hat der DIHK ein Positionspapier mit zehn Vorschlägen erarbeitet. Eingeflossen sind praktische Erfahrungen von Gläubigern, Unternehmen und Insolvenzverwaltern. Im Folgenden eine Zusammenfassung der Vorschläge.

## 1 Stärkerer Einfluss der Gläubiger auf die Wahl des Insolvenzverwalters

Das Gericht sollte verpflichtet werden, alle wesentlichen Gläubigergruppen in die Auswahl eines geeigneten Insolvenzverwalters einzubeziehen. Dies sollte spätestens bei Stellung des Insolvenzantrages erfolgen.

## 2 Stärkung der Eigenverwaltung

Die Eigenverwaltung sollte im Gesetz stärker betont und mit mehr Rechten ausgestattet werden. Eine Ablehnung sollte nur dann erfolgen dürfen, wenn tatsächlich plausible Anhaltspunkte für eine Verzögerung oder sonstige Nachteile für die Gläubigersamtheit vorliegen. Im vorläufigen Insolvenzverfahren sollten auch die Gläubiger eine Anhörungsfrist erhalten. Lehnt das Gericht eine Eigenverwaltung ab, so ist dies zu begründen.

## 3 Störerstrategien vorbeugen

Einzelne Insolvenzgläubiger können im entscheidenden gerichtlichen Erörterungs- und Abstimmungsstermin noch gegen den Plan opponieren. Ergänzend zur bloßen Glaubhaftmachung einer Schlechterstellung durch den Insolvenzplan sind im Erörterungs- und Abstimmungsstermin deshalb erhöhte Anforderungen an den Nachweis der Schlechterstellung zu stellen. Die Gläubiger dieser Forderungen sollten ihre Rechte ausschließlich in einem nachgelagerten Schadenersatzverfahren geltend machen können.

## 4 Einbeziehung der Gesellschafter in das Insolvenzplanverfahren und Stärkung von »debt-to-equity-swaps«

Die Fortführung im Rahmen eines Insolvenzplanes bedarf auch eines Beschlusses der Gesellschafter. Bisher sind sie am Planverfahren nicht beteiligt. Deshalb sollten sie zukünftig als eigene Gruppe im Gesetz erscheinen um Anreize und Mitwirkungs-

möglichkeiten für sie zu schaffen. Darüber hinaus wäre zu erwägen, dem überstimmten Gesellschafter eine Ausstiegsmöglichkeit zu eröffnen. Somit sollte auch die Möglichkeit eines »debt-to-equity-swaps« (Umwandlung von Fremdkapital in Eigenkapital) gefördert werden.

## 5 Klarstellung der Begleichung der Masseverbindlichkeiten

Die Regelung der Insolvenzordnung zur Begleichung von Masseverbindlichkeiten vor Aufhebung des Insolvenzverfahrens sollte der Insolvenzpraxis angepasst werden: Für Masseverbindlichkeiten, die nicht aus dem laufenden Geschäft resultieren, sollte eine Sicherheitsleistung ausreichen.

## 6 Vorlage eines Insolvenzplans auch bei Masseunzulänglichkeit

Die Anzeige der Masseunzulänglichkeit durch den Insolvenzverwalter darf nicht grundsätzlich zum Ausschluss eines Insolvenzplans führen. Die Gesellschafter müssen trotz Masseunzulänglichkeit die Möglichkeit haben, einen Insolvenzplan vorzulegen.

## 7 Vermeidung von Quotenrisiken nach Verfahrensende – »unerkannte« Insolvenzgläubiger

Angeregt wird eine Ausschlussfrist, jedenfalls für die Gläubiger, die der Insolvenzverwalter vorher angeschrieben hat. Damit könnten Gläubiger, die ihre Forderungen nicht bis zum Abstimmungsstermin angemeldet haben, auch aus einem bestätigten Insolvenzplan später keine Rechte mehr gegen das Unternehmen geltend machen.

## 8 Mindestbesteuerung bei Sanierungen abschaffen

Eine weitere Sanierungshürde ist die Mindestbesteuerung des Sanierungsgewinns, die zu zahlen wären, obwohl es sich nur um einen Buchgewinn ohne entsprechenden Liquiditätsfluss handelt. Die gleiche Pro-

blematik tritt auch im Rahmen von sog. »debt-to-equity-swaps« auf. Innerhalb des Insolvenzplans durch Forderungsverzicht entstehende Sanierungsgewinne sollten deshalb unbeschränkt mit bestehenden Verlustvorträgen zu verrechnen sein.

## 9 Einführung eines Verfahrens zur Vorbereitung eines Insolvenzplanverfahrens (Unternehmensschutzschirm)

Gestützt durch ein Restrukturierungsprivileg sollte einem in der Krise befindlichen Unternehmen hinreichend Zeit (z. B. 90 Tage) eingeräumt werden, um unter Gläubigerschutz und ohne Verlust der Kontrolle an einen vorläufigen Insolvenzverwalter einen Sanierungsplan ausarbeiten zu können. Darüber hinaus sollten die Gläubiger durch Schaffung eines im Gläubigerschutzverfahren zu beteiligenden Gläubigerrates in die Lage versetzt werden, das Procedere ziel führend zu überwachen und gegebenenfalls korrigierend einzugreifen.

## 10 Novellierung der Abstimmungsregeln

Eine sinnvolle und effiziente Unternehmensfortführung kann aufgrund der bestehenden Abstimmungsregeln der Insolvenzordnung derzeit verhindert werden, insbesondere durch die Ablehnung des Planes durch die so genannten absonderungsberechtigten Gläubiger. Liegt ein realistisches Fortführungsszenario vor und wird der Insolvenzplan vom Gericht daraufhin akzeptiert, sollten die bisherigen Abstimmungsregeln eingeschränkt werden.

Der Originalwortlaut des Positionspapiers ist im Internet unter [www.schwaben.ihk.de](http://www.schwaben.ihk.de) einzusehen. Auf Wunsch wird dieses auch zugesandt. Ansprechpartner Thomas Gutjahr, Tel.: 0821 3162-242.

## Fortführung einer insolventen Firma

# Planverfahren oder übertragende Sanierung?

Ein Unternehmen kann saniert werden und dadurch eine neue, mitunter stärkere Positionierung am Markt erlangen. Ob ein Insolvenzverfahren mit dem Instrument des Insolvenzplanverfahrens oder der übertragenden Sanierung gestaltet wird, sagt nichts über den angestrebten Sanierungserfolg aus.

Im Jahr 1999 erfolgte die seit Langem geforderte und von verschiedenen Regierungen vorbereitete Reform des damaligen Konkursrechtes. War das aus dem Jahr 1877 stammende Recht noch auf die Zerschlagung und Versilberung der Vermögenswerte des schuldnerischen Unternehmens gerichtet, so stellt die Insolvenzordnung von 1999 die Unternehmensfortführung diesem Interesse gleich. Die damit verbundenen besonderen insolvenzrechtlichen Regelungen ermöglichen es unter anderem, dass die Sanierung eines insolventen Unternehmens im Insolvenzverfahren unter Erhaltung des Rechtsträgers, also der schuldnerischen Firma, durch ein Insolvenzplanverfahren erfolgen kann. Die Sanierung im Rahmen eines Insolvenzverfahrens erfolgt in den überwiegenden Fällen im Wege der übertragenden Sanierung. Daneben stellt das Insolvenzplanverfahren eine neue Möglichkeit der Sanierung nach der Insolvenzordnung dar. Diese beiden zur Verfügung stehenden Verfahren unterscheiden sich nicht unerheblich.

### Insolvenzplanverfahren

Das derzeit in den Medien an vielen Stellen genannte Insolvenzplanverfahren wurde durch den Gesetzgeber mit der Insolvenzordnung neu eingeführt. Es soll das mit der Insolvenzrechtsreform angestrebte Ziel erfüllen, den Verfahrensbeteiligten eine Sanierung unter rechtlicher Erhaltung der Schuldnerin zu ermöglichen und die hierfür nötigen Voraussetzungen zu schaffen.

Die Sanierung im Wege des Insolvenzplanverfahrens setzt zunächst voraus, dass die Verfahrensbeteiligten (Schuldner und Gläubiger) hierzu einen Konsens über die Unternehmensfortführung und den Fortgang des Verfahrens finden. Die Insolvenzordnung kennt hierfür zahlreiche Verfahrensvorschriften, welche bei der Erstellung des Insolvenzplans zu beachten sind. Im Vordergrund steht dabei, dass nach einem



Werner Schneider

Mehrheitsprinzip die Gläubiger der insolventen Schuldnerin ihr Vorgehen abstimmen. Hierzu werden im Insolvenzplan verschiedene Gläubigergruppen gebildet, die grundsätzlich dieselben Interessen zum Erhalt und zur Sanierung des Unternehmens haben sollten. Wird der vorgelegte Sanierungsplan durch das Gericht bestätigt, so endet das Insolvenzverfahren und das schuldnerische Unternehmen nimmt schuldenbereinigt am Wirtschaftsgeschehen wieder teil. Vorteil bei dieser Art der Sanierung besteht darin, dass Kundenbeziehungen, Lizenzen, Zertifikate und weitere auf das Unternehmen bezogene Rechte nicht verloren gehen, denn die ursprüngliche »Hülle« des Unternehmens als juristische Person bleibt erhalten. Der Rechtsträger besteht fort.

Ungeachtet der derzeitigen Medienpräsenz des Insolvenzplanverfahrens, von der Politik häufig und fälschlicherweise als »geordnetes Insolvenzverfahren« bezeichnet, sind indessen die Sanierungsfälle, die mit dem Mittel des Insolvenzplanverfahrens gelöst wurden, in der Praxis selten. Der Grund hierfür liegt im Wesentlichen in der Komple-

xität des Verfahrens, das einen hohen Verhandlungsbedarf zwischen den am Verfahren beteiligten Gruppen und eine gleichgerichtete Strategie zum Unternehmenserhalt dieser Gläubigergruppen notwendig macht.

### Übertragende Sanierung

Die übertragende Sanierung erfolgt dagegen im Wege des sogenannten Asset Deals. Dabei werden die für eine Fortführung notwendigen Vermögenswerte des insolventen Schuldners entweder auf eine neu zu gründende Auffanggesellschaft oder auf eine bereits bestehende, nicht insolvente Gesellschaft veräußert und übertragen. Der Name des Unternehmens sowie sonstige Markenrechte können dabei auch veräußert und durch die neue Gesellschaft verwendet werden, da die handelsrechtliche Haftung wegen einer Unternehmensfortführung durch das Insolvenzverfahren entfällt. Eine wesentliche Erschwernis ist allerdings in der Regel der Übergang aller Arbeitnehmer im Fall eines Betriebsübergangs. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass vertragliche Beziehungen ohne die Zustimmung der anderen Vertragspartner nicht übertragen werden können.

Ob ein Insolvenzverfahren mit dem Instrument des Insolvenzplanverfahrens oder der übertragenden Sanierung gestaltet wird, sagt nichts über den Sanierungserfolg aus. Entscheidend für den Erfolg ist ein fundiertes Sanierungskonzept. Eine rechtzeitige Insolvenzantragsstellung sowie eine sorgfältige Planung und sachkundige Verfahrensvorbereitung sind für den Sanierungserfolg ausschlaggebend.

Insolvenzverwalter (z. B. Walter Bau AG)  
WP StB Werner Schneider,  
Kanzlei Schneider, Geiwitz & Partner, Neu-Ulm

# »Leitfaden« Insolvenzplan: Tipps zur Krisenüberwindung

- ▶ Unternehmensplanung überprüfen, um die Krise frühzeitig erkennen zu können. In der Praxis nicht selbstverständlich: Planung, Liquidität und mittelfristige Zahlungsfähigkeit zur rechtzeitigen Identifikation drohender Insolvenzgründe.
- ▶ Sanierungsfähigkeit durch Sanierungskonzept plausibilisieren.
- ▶ Rechtzeitigkeit: Frühe Auseinandersetzung mit Insolvenzplan als »Plan B« eines Sanierungskonzepts anstelle eines (zu) spät erkannten »letzten Strohhalms«.
- ▶ Option Insolvenzplan mit Experten auf Mehrwert und Machbarkeit im konkreten Fall überprüfen.
- ▶ Zeitplan für sogenannten »Prepackaged Plan« definieren (Vorlage Sanierungskonzept und Insolvenzplan bereits bei Insolvenzantragstellung möglich) – alternativ: Vorlage eines Insolvenzplans durch Insolvenzverwalter oder Unternehmen im Laufe eines Insolvenzverfahrens. Merke aber: Insolvenzplan-Überlegungen im Rahmen eines laufenden Insolvenzverfahrens kommen oft zu spät.
- ▶ Sanierung in der Insolvenz vorausdenken: Leistungswirtschaftliche Sanierung (Sanierungsmaßnahmen, Investoren) und bilanzielle Sanierung (Finanzierung, Gesellschafterbeitrag, Gläubigerbeitrag) zur nachhaltigen Beseitigung von Insolvenzgründen unter Berücksichtigung der spezifischen Insolvenzbedingungen.
- ▶ Interessenlage der Gläubigergruppen erkennen und Konsensfähigkeit bei den Planregelungen und der Gruppenbildung »mitdenken«.
- ▶ »Architektur« des Insolvenzplans als Schlüssel zur Gläubigerzustimmung (»Gläubiger sind Herren des Verfahrens«) beachten.
- ▶ Ziel- und zeitgenaue Kommunikation zwischen Unternehmen, Gesellschaftern und Gläubigern sowie dem Insolvenzgericht – Vorschlag eines geeigneten Insolvenzverwalters? Insolvenzantrag gegebenenfalls mit Antrag auf Eigenverwaltung (»Eigen-sanierung«) verbinden?
- ▶ Vergleich der Sanierungsalternativen: Ist der wirtschaftliche Mehrwert (Quotenergebnis) des Insolvenzplans für die Gläubiger gegenüber einer sogenannten »Übertragenden Sanierung« (asset deal – auch Gesellschafter können aus der Insolvenz erwerben) oder einer Liquidation des Unternehmens zu belegen?

RA Dr. Christoph Herbst,  
anchor Rechtsanwältin,  
München



## Vereinfachte Gliederung eines Insolvenzplanes

### Darstellender Teil

- Ziele Insolvenzplan
- Unternehmensdarstellung
- Wirtschaftliche Verhältnisse
- Rechtliche Verhältnisse
- Analyse Ursachen Insolvenz
- Vermögensverhältnisse
- Aktiva
- Passiva
- Finanzwirtschaftliche und bilanzielle Sanierung/Restrukturierung
- Quotenvergleich Gläubigerbefriedigung bei Zerschlagung
- Bei Fortführung (Alternativen sogenannte Übertragende Sanierung/Insolvenzplan)
- Bildung von Gläubigergruppen

### Gestaltender Teil

- Regelungen für die Gläubiger der einzelnen Gruppen
- Wirksamwerden des Insolvenzplans
- Weitere Regelungen (z.B. Planüberwachung, Bedingungen)

### Plananlagen

Rechtsanwalt Dr. Christoph Herbst  
| Bild: Privat



## Sanierung über eine Insolvenz

# Eine Frage des Verfahrens

Dem Insolvenzverwalter bieten sich drei Exitstrategien für eine Insolvenz. Dazu gehören die Liquidation, die übertragende Sanierung und das Insolvenzplanverfahren. Hier unterscheidet man das Planverfahren, das durch einen Insolvenzverwalter geleitet wird, sowie das Planverfahren mit Eigenverwaltung, für das ein Sachwalter bestellt wird.

Prominente insolvente Unternehmen, die über eine übertragende Sanierung den Weg aus der Krise suchen, sind z. B. Märklin, Quelle, Schiesser, Rosenthal und Escada. Bei diesem Verfahren bringt der Verwalter die Firma auf eine Größe und in einen Zustand, der künftig wieder Gewinne erwarten lässt. Der Investor erwirbt dann nur die für eine Fortführung unbedingt notwendigen Teile des Anlage- und Umlaufvermögens wie zum Beispiel Markenrechte, Immobilien, Werkzeuge und Maschinen sowie die Mitarbeiter, die in der Firma verblieben sind. Dagegen bleiben die Verbindlichkeiten und etwaige unerkannte Risiken aus dem vorherigen Betrieb in der alten Gesellschaft, der Insolvenzverwalter bedient die Altgläubiger dann aus dem Kaufpreis.



Dr. Martin Prager

### Übertragende Sanierung

Das Verfahren der übertragenden Sanierung macht insbesondere Sinn, wenn die Altgesellschafter keine Mittel mehr zur Verfügung haben oder kein Interesse mehr an einem weiteren Engagement. In der Regel verlieren bei diesem Prozess die Altgesellschafter ihre Werte, da ein Investor sie nicht an dem neuen Unternehmen beteiligen wird. Dass der Insolvenzverwalter nicht in die Gesellschafterstruktur eingreifen kann, ist ein großer Nachteil, der derzeit auch politisch in der Diskussion steht. Es wird er-

wartet, dass sich dies in der nächsten Legislaturperiode ändert und die Altgesellschafter, die die Restrukturierung blockieren, ausgeschaltet werden können, ähnlich wie das kürzlich bei der HRE per Sondergesetz geschehen ist. Ein zweites Kriterium für eine übertragende Sanierung ist der Zeitrahmen für die Restrukturierung. Als Faustregel gilt: Wenn die Zeit knapp ist und die bisherigen Gesellschafter oder Geschäftsführer von der Fortführung ausgeschlossen werden sollten, sollte die übertragende Sanierung gewählt werden.

### Insolvenzplanverfahren

Das Insolvenzplanverfahren wurde 1999 eingeführt und führt bislang noch ein Schattendasein. Trotz der erfolgreichen Insolvenzplanverfahren nutzen nur wenige Unternehmen diesen Weg aus der Krise. Beispiel für ein Insolvenzplanverfahren ist der Papier-, Büro- und Schreibwarenhersteller Herlitz, der über ein Regelin-solvenzverfahren aus der Krise geführt wurde. Bei dem Insolvenzplanverfahren bleibt der Rechtsträger erhalten. So können beispielsweise Lizenzverträge und Mietverträge der Unternehmen mit Dritten einfach weiterlaufen. Sie müssen nicht auf einen anderen Rechtsträger übertragen werden, was ein Vorteil sein kann, da hierzu das Einverständnis von Vermietern und Lizenzgebern vorliegen muss. Zweitens spricht für das Insolvenzplanverfahren, dass

der Eigentümer seine Werte erhalten kann. Er bekommt sein Unternehmen saniert zurück. Das Recht zur Vorlage des Insolvenzplans haben der Insolvenzverwalter und der Schuldner. Die Gläubigerversammlung kann dem Verwalter den Auftrag zur Vorlage eines Insolvenzplans erteilen. Entscheidend ist im Insolvenzplanverfahren, dass die Interessen der Gläubiger und der Eigentümer ausgewogen vertreten werden.

### Planverfahren mit Eigenverwaltung

Eine Alternative zum Insolvenzplan nach Regelverfahren ist ein Verfahren mit Eigenverwaltung. Ziel dieser Sanierungsvariante ist die rechtzeitige Antragstellung zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Der Schuldner behält die Verfügungsbefugnis über sein Vermögen, die Geschäftsführer bleiben im Amt und werden durch einen Sachwalter überwacht. Vorteil ist, dass der Verwalter die Kompetenzen des Schuldners bei größeren Firmen schneller nutzen kann. In der Regel wurden beim Schuldner aber vorher Insolvenzspezialisten in die Geschäftsleitung bestellt. Bei vielen Unternehmen scheitert das Insolvenzplanverfahren mit Eigenverwaltung jedoch daran, dass den Geschäftsführern, die die Insolvenz zu verantworten haben, nicht die Fähigkeit zugesprochen wird, nun das Unternehmen zu retten.

Insolvenzverwalter (z. B. BenQ Mobile)  
RA Dr. Martin Prager, Kanzlei Pluta, München

## Strategien der Insolvenzvermeidung

# Weichenstellungen für den positiven Verlauf von Insolvenzverfahren

Wie können Unternehmen die Chancen und Möglichkeiten des Insolvenzverfahrens zur Sanierung und zum Erhalt des Unternehmens nutzen? Welche Faktoren entscheiden über den Erfolg eines Insolvenzverfahrens? Diese und weitere Fragen beantwortete der Augsburger Insolvenzrichter Raimund Wieser.

### ❑ Worauf legen Sie als Insolvenzrichter bei der Bestellung eines Insolvenzverwalters Wert, und welche Eigenschaften muss er aus Ihrer Sicht haben?

■ Wieser: Der Erfolg eines Insolvenzverfahrens entscheidet sich schon am Tag des Eröffnungsantrags bei der Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters. Er muss als Sachverständiger in der Lage sein, das Unternehmen unverzüglich mit einem kompetenten Team aufzusuchen und gerichtliche Aufklärungs- und Sicherungsmaßnahmen zeitnah umzusetzen. Ständiges Qualitätsmanagement und effektive Zusammenarbeit mit dem Insolvenzgericht sind von größter Bedeutung. Entscheidend ist auch die Kostengünstigkeit.



Raimund Wieser

### ❑ Zugleich sind Sie viele Jahre bei der Staatsanwaltschaft tätig gewesen. Auf welche strafrechtlichen Risiken sollten Unternehmer besonders achten?

■ Häufig besteht der Anfangsverdacht der strafbaren Insolvenzverschleppung, weil der gesetzliche Vertreter trotz objektiv eingetretener Zahlungsunfähigkeit nicht unverzüglich selbst einen Eröffnungsantrag gestellt hat. Dadurch macht er sich nicht nur strafbar, sondern auch persönlich haftbar. Weiter kommen das Vorenthalten von Arbeitnehmeranteilen an Sozialversicherungsträger sowie Lohn- und Umsatzsteuerhinterziehungen zur kurzfristigen Kreditschöpfung und Buchführungs- und Bilanzdelikte wegen rückständiger Aufzeichnungen vor. Weniger häufig sind Betrugs-, Untreue- und Bankrottthandlungen, insbesondere zur Vermögensverschiebung, und sogenannte »Unternehmensbestattungen«. Der Unternehmer muss ständig über den wirtschaftlichen Stand des Unternehmens informiert sein und auf wirtschaftliche Alarmzeichen reagieren, Buchhaltung, betriebswirtschaftliche Auswertungen und Abschlüsse

müssen immer aktuell sein, es dürfen auch nicht kurzfristig und in geringer Höhe Rückstände bei Sozialversicherungsträgern entstehen. Steuerliche Anmeldungen und Voranmeldungen dürfen keinesfalls verzögert werden.

### ❑ Welche sind die Hauptursachen dafür, dass Unternehmen, die Insolvenz anmelden, nicht fortgeführt werden?

■ Die klassischen Hauptursachen liegen in der Unterkapitalisierung, Managementfehlern und in der wesentlich verspäteten Antragstellung. Neuerdings sind auch Unternehmen insolvent, denen aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Lage trotz guter Produkte, Qualität und ausreichender Finanzierung der Markt vollständig weggebrochen ist.

### ❑ Mit welcher Insolvenzquote können Gläubiger durchschnittlich rechnen?

■ Eine durchschnittliche Insolvenzquote lässt sich wegen der Unterschiedlichkeit der Verfahren nicht feststellen. Die zur Verwertung freie Masse ist von vielen Faktoren abhängig.

### ❑ Bei Großinsolvenzen, wie z.B. Arcandor, hört man vermehrt, dass ein Insolvenzantrag mit dem Antrag auf Eigenverwaltung sowie unter Vorlage eines Insolvenzplans gestellt wurde. Was genau bedeutet dieses Vorgehen?

■ Eigenverwaltung wie Insolvenzplan sind gesetzliche Alternativen zur Verwertung der Insolvenzmasse und Verteilung des Erlöses an die Insolvenzgläubiger als klassischem Insolvenzverfahren. Sie stellen abweichende Regelungen insbesondere zum Erhalt eines insolventen Unternehmens dar. Eigenverwaltung bedeutet, dass das Insolvenzgericht mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens einen Sachwalter anstelle des Insolvenzverwalters einsetzt. Der Schuldner darf unter Aufsicht des Sachwalters die Insolvenzmas-

se anstelle eines Insolvenzverwalters selbst verwalten und über sie verfügen.

Ein Insolvenzplan kann die Befriedigung der gesicherten und ungesicherten Insolvenzgläubiger, die Verwertung und Verteilung der Insolvenzmasse und die verbleibende Schuldnerhaftung regeln. Er stellt damit eine für eine Unternehmensfortführung besonders geeignete gesetzliche Alternative dar. Zur Vorlage sind Insolvenzverwalter und Schuldner berechtigt. Ein Insolvenzplan sieht die Gruppenbildung von Gläubigern mit unterschiedlicher Rechtsstellung wie etwa Groß- und Kleingläubigern, gesicherten und ungesicherten Gläubigern oder Arbeitnehmern vor.

### ❑ Wie stehen Sie als Insolvenzrichter einem Insolvenzplan gegenüber?

■ Er wäre der Königsweg des Insolvenzverfahrens, hätte er nicht durch seine schwerfällige gesetzliche Ausgestaltung eine zu geringe praktische Bedeutung. Die bereits erwähnte übertragende Sanierung im klassischen Insolvenzverfahren ist wesentlich häufiger anzutreffen. Das Insolvenzgericht ist bemüht, die verhältnismäßig seltenen Insolvenzplanverfahren möglichst effektiv zu fördern.

### ❑ Würden Sie einem solchen Antrag auf Eigenverwaltung stattgeben?

■ Sehr gerne würde ich einem Antrag auf Eigenverwaltung stattgeben, wenn die zwingenden gesetzlichen Voraussetzungen dazu vorlägen. Die Anordnung darf aber nicht zu einer Verzögerung des Verfahrens oder zu sonstigen Nachteilen für die Gläubiger führen.

### ❑ Welche Ratschläge legen Sie insolvenzgefährdeten Unternehmen ans Herz?

■ Ein Unternehmer sollte sich bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit durch die Angebote der Kammern und dazu qualifizierter Berufsträger beraten lassen. Nur dann kann er die Chancen und Möglichkeiten des Insolvenzverfahrens zur Sanierung und zum Erhalt des Unternehmens wirklich nutzen.

# Wie sollten sich Lieferanten auf die Insolvenz eines Kunden vorbereiten?

Das Statistische Bundesamt rechnet für 2009 mit mehr als 34.000 Unternehmensinsolvenzen. Angesichts dieses weiteren Anstiegs an Insolvenzen hat der richtige Umgang des Lieferanten mit krisenbetroffenen Kunden oft existenzielle Bedeutung. Auch wenn Empfehlungen grundsätzlich von den jeweiligen Einzelumständen abhängen (Branche, Vertragsgestaltungen etc.), lassen sich grundlegende Hinweise zu einer drohenden Kundeninsolvenz »vor die Klammer ziehen«.

Die wichtigste langfristig vorbeugende Maßnahme besteht in der sorgfältigen Überprüfung und Anpassung bestehender Verträge. Um in der Insolvenz des Kunden zumindest die gelieferten (noch nicht bezahlten) Waren herausverlangen zu können, ist die Vereinbarung eines Eigentumsvorbehaltes unerlässlich. Er gewährt ein Aussonderungsrecht, und damit die Pflicht des Verwalters, die gelieferten Produkte herauszugeben. Bei einem »erweiterten Eigentumsvorbehalt« oder einer Herstellerklausel ist in der Insolvenz des Kunden ein sogenanntes »Absonderungsrecht« gegeben, das den Insolvenzverwalter zwar zur Verwertung der Waren

berechtigt. Den Verwertungserlös hat er jedoch – unter Abzug einer 9 %igen Verwertungspauschale – an den Lieferanten auszukehren.

Da es dem Lieferanten vor allem um die Sicherstellung der eigenen Liquidität geht, sollten spätestens bei ersten Krisenanzeichen



Reinhard Willemsen

des Kunden Lieferungen nur noch gegen Vorkasse, jedenfalls aber mit kurzen Zahlungsfristen, erfolgen. Die Berechtigung hierzu ergibt sich – unabhängig von Laufzeit und Leistungsreihenfolge des Vertrages – aus der sogenannten »Unsicherheiten-einrede« des § 321 BGB.

Vorsicht ist geboten bei Vertragsbeendigungsklauseln, die an die Insolvenz des Kunden knüpfen. Wird der Insolvenzverwalter

dadurch in der Ausübung des ihm durch die Insolvenzordnung zugewiesenen Wahlrechts eingeschränkt, sind sie unwirksam. Danach kann allein der Insolvenzverwalter – bei angestrebter Unternehmensfortführung – entscheiden, ob er an bestehenden Lieferverträgen festhält, insbesondere wenn die bislang gelieferten Waren unbedingt für die Produktion benötigt werden. Daher ist bei langfristigen Lieferverträgen darauf zu achten, dass ein Kündigungs-

recht des Lieferanten bereits an eine Vermögensverschlechterung und nicht erst an die Insolvenzeröffnung anknüpft. Das Problem der Anfechtung bestimmter Leistungen des Kunden vor Insolvenz durch den Insolvenzverwalter stellt sich als unterschätztes Risiko dar, das vor allem die mit dem Kunden nachträglich vereinbarten Tilgungsmodalitäten zu offenen Verbindlichkeiten betrifft. Grundsätzlich ist bei krisenbetroffenen Kunden darauf zu achten, dass zwischen Leistung und Gegenleistung maximal drei Wochen liegen. Dann greift das Bargeschäftsprivileg, sodass die Anfechtung nur zulässig ist, wenn eine vorsätzliche Gläubigerbenachteiligung oder ein inkongruentes Rechtsgeschäft vorliegen. Bei individuellen Sanierungsplänen mit dem Schuldner ist außerdem immer darauf zu achten, dass alle (!) Gläubiger einbezogen werden.

RA Reinhard Willemsen,  
Partner Luther Rechtsanwalts-gesellschaft mbh,  
München

## Änderung des Überschuldungsbegriffes verlängert

Bei juristischen Personen ist neben der Zahlungsunfähigkeit die Überschuldung ein zwingender Grund, den Insolvenzantrag ohne schuldhaftes Zögern, spätestens aber drei Wochen nach deren Eintritt, zu stellen (§15a InsO). Gleiches gilt für Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit, bei denen kein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist, wie bei der GmbH & Co. KG. Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt (§19 InsO). Im Zeitraum vom 18.10.08 bis zum 31.12.13 gilt dies jedoch dann nicht, wenn die Fortführung des Unternehmens nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist. Danach kommt es auf die rechnerische Überschuldung nicht an, wenn sich für das Unternehmen eine positive Fortführungsprognose ergibt. Die ursprünglich bis 31.12.10 befristete Änderung des Überschuldungsbegriffes wurde nun im September 2009 um drei Jahre verlängert. [tg]

## Familienunternehmer mit Mut

# »Wir wissen, was auf uns zukommt«

Es war ein Paukenschlag in der Branche und in der Region: Anhängerhersteller Ulrich Humbaur in Gersthofen hat die insolvente Firma Kögel aus Burtenbach im Kreis Günzburg übernommen und wird alleiniger Gesellschafter der neuen Kögel Trailer GmbH & Co. KG. Die BSW sprach mit Humbaur über die Hintergründe.

**BSW: Welche Überlegungen haben Sie bewogen, Produktionsanlagen und zwei Drittel der Mitarbeiter von Kögel in der gegenwärtig schwierigen wirtschaftlichen Situation zu übernehmen?**

**Ulrich Humbaur:** Kögel hat sich in 75 Jahren zu einer europaweit bestens etablierten Marke mit einem hervorragenden Ruf, sehr guten Produkten und einem großen Vertriebs- und Servicenetz entwickelt. Und nicht zuletzt ist Kögel die Nummer drei im europäischen Trailermarkt. Ich möchte der Marke die Kontinuität verleihen, die sie verdient hat. Dafür braucht es eine Identifikationsfigur, die als regional verwurzelter Unternehmer voll hinter der Marke steht.



Ulrich Humbaur | Bild: Privat

**Hat der Umstand die Entscheidung begünstigt, dass beide Unternehmen in der gleichen Region angesiedelt sind und es sich bei Humbaur um ein mittelständisches Familienunternehmen handelt?**

Selbstverständlich bringen die regionale Nähe der beiden Unternehmen und die mittelständische Struktur gewisse Vorteile – nicht nur in der Logistik. Die Kunden und die Mitarbeiter, aber auch Lieferanten und Finanzierer haben doch offensichtlich mehr Vertrauen in einen mittelständischen Unternehmer aus der Region als in ein asiatisches Großunternehmen oder in unpersönliche Finanzierungsgesellschaften. Das erleben wir jeden Tag. Und schließlich ist auch Kögel ein mittelständisches Unternehmen, das heute eine ähnliche Größe wie Humbaur aufweist. Wir wissen also, was auf uns zukommt.

**Hat das neue Insolvenzrecht die Übernahme erschwert oder erleichtert?**

Allein schon die Tatsache, dass Kögel nach der Übernahme in einer angepassten Größe und Struktur weitergeführt werden kann, zeigt doch, dass das aktuelle Insolvenzrecht seinen Zweck erfüllt. Wenn immerhin zwei Drittel der

Arbeitsplätze gerettet und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten werden können, dann spricht das doch für sich.

**Wird Kögel weiterhin nach außen hin eigenständig erscheinen oder Humbaur künftig, etwa als Dachmarke, eine Rolle spielen?**

Um das nochmals klar zu stellen: Nicht der Anhängerhersteller, die Humbaur GmbH, hat Kögel übernommen, sondern der Unternehmer Ulrich Humbaur. Das ist ein feiner, aber wichtiger Unterschied. Denn ich lege großen Wert darauf, dass wir die starke Marke Kögel weiterhin eigenständig am Markt positionieren.

**Inwiefern passt die Produktpalette von Kögel zu Humbaur?**

Grundsätzlich ist es von Vorteil, dass wir in beiden Unternehmen ähnliche Materialien verarbeiten. Dadurch erreichen wir gemeinsam größere Stückzahlen im Einkauf und dadurch natürlich auch günstigere Einkaufsbedingungen. Dazu kommt, dass wir mit dem Humbaur BIG ONE und dem Kögel MAXX die gleiche Zielgruppe ansprechen. Aber Kögel und Humbaur haben heute zwei völlig unterschiedliche Produktkonzeptionen, die wir auch erhalten wollen: bei Kögel geschweißte Cassis, KTL-Beschichtung und ein breit gefächertes Aufliegerprogramm mit vielen kundenspezifischen Lösungen, bei Humbaur robuste und funktionelle Trailer mit im Tauchbad verzinkten und gelbten Fahrgestellen. Wir decken damit unterschiedliche Anforderungen der Kunden und der verschiedenen Märkte ab.

**Sie erwarten eine Markterholung für die Kögel-Produkte ab 2011. Gibt es dafür schon konkrete Anzeichen, gesamtwirtschaftlich oder in den Auftragsbüchern?**

Aktuell haben wir noch immer mit einem extrem schwachen Markt zu kämpfen, der unter den schwierigen Finanzierungsbedin-

gungen für unsere Kunden in ganz Europa ebenso leidet wie unter dem enormen Bestand an Lagerfahrzeugen, der sich aus dem plötzlichen Markteinbruch 2008 ergeben hat. Dies wird sich auch 2010 noch fortsetzen. Alle Experten sind sich jedoch heute darüber einig, dass es – ungeachtet der derzeitigen Delle in der Gesamtwirtschaft – einen generellen Trend zu mehr Globalisierung und damit zu einem Wachstum im Transportmarkt gibt. Wenn die Lagerfahrzeuge abgeflossen sind und auch die Finanzierungsmöglichkeiten für Transportunternehmen wieder günstiger sind, wird auch der Trailermarkt wieder anziehen. Zunächst nur moderat, aber dennoch stetig.

Interview: Andreas Alt,  
freier Journalist, Augsburg

## Die Firmen Humbaur und Kögel

Die **Humbaur GmbH** ist aus einer 1957 gegründeten Landmaschinenvertretung hervorgegangen. 1982 trat Ulrich Humbaur in die Firma ein und begann 1984 mit der Herstellung von Auto-Anhängern. Heute erwirtschaften 450 Mitarbeiter einen Jahresumsatz von rund 120 Mio. Euro. Zur Produktpalette gehören heute Pkw- und Lkw-Anhänger von 750 kg bis 40 t Gewicht, seit 2006 auch Sattelauflieger.

**Kögel** wurde 1934 gegründet und ist der drittgrößte Hersteller von Lastwagenaufliegern in Europa. Produziert wurde bisher mit 763 Mitarbeitern in Burtenbach und Ulm. Der Umsatz lag 2008 bei 440 Mio. Euro. Der neue Kommanditist Ulrich Humbaur übernimmt 442 der deutschen Mitarbeiter und führt die Produktion in Ulm fort. Für den Standort Burtenbach, dessen Grundstücke und Gebäude größtenteils von Kögel verkauft worden waren, wird Ersatz gesucht. |anal



## Kompetenzzentrum Gründung, Finanzierung, Sanierung

### Kommissarische Leitung



**Oliver Heckemann**  
Kompetenzzentrum  
Augsburg und Nordschwaben  
Tel.: 0821 3162-203,  
E-Mail: oliver.heckemann  
@schwaben.ihk.de



**Markus Anselment**  
Kompetenzzentrum  
Allgäu und Westschwaben  
Tel.: 08382 9383-44,  
E-Mail: markus.anselment  
@schwaben.ihk.de



**Gründung**  
**Jürgen Wager**  
(Federführung)  
Tel.: 0821 3162-255,  
E-Mail: juergen.wager  
@schwaben.ihk.de

- Information
- IHK-Gründertage
- Beratung
- Stellungnahmen
- Coaching



**Finanzierung**  
**Gerhard Remmele**  
(Federführung)  
Tel.: 08331 8361-18,  
E-Mail: gerhard.remmele  
@schwaben.ihk.de

- Unternehmens-  
finanzierung
- Öffentliche  
Förderprogramme
- Alternative  
Finanzierungsmittel
- Branchenbetreuung
- Finanzdienstleister



**Sanierung**  
**Thomas Gutjahr**  
(Federführung)  
Tel.: 0821 3162-242,  
E-Mail: thomas.gutjahr  
@schwaben.ihk.de

- Beratung für  
Unternehmen  
in der Krise
- Arbeitsrecht
- Insolvenzrecht

### Regionale Zuständigkeit

Augsburg und  
Nordschwaben  
Jürgen Wager

Allgäu und  
Westschwaben  
Barbara Klause  
- Gründerforum

Augsburg und  
Nordschwaben  
Thomas Gutjahr

Allgäu und  
Westschwaben  
Gerhard Remmele

Augsburg und  
Nordschwaben  
Thomas Gutjahr

Allgäu und  
Westschwaben  
Gerhard Remmele  
Barbara Klause

## IHK Service im Bereich Finanzierung

# Unternehmensfinanzierung in schwierigen Zeiten

Die erfolgreiche Sanierung eines Unternehmens erfordert ein frühzeitiges Agieren und die Einbindung aller beteiligten Interessensgruppen. Dies gilt insbesondere auch für die Finanzierung der Sanierungsphase sowie der weiteren Unternehmenszukunft.

Entscheidend für die Erfolgsaussichten einer Sanierung ist die Sicherung der Unternehmensfinanzierung. An erster Stelle steht hier die kurzfristige Liquiditätssicherung, um die Handlungsfähigkeit zur Ausarbeitung eines Sanierungsplans aufrechtzuerhalten und gegebenenfalls eine Insolvenz zu vermeiden. Ebenfalls zum kurzfristigen Handlungskatalog zählt die Finanzierung während der Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen. Dagegen erfolgt die Optimierung der Finanzierungsstruktur mittelfristig im Rahmen der strategischen Neuausrichtung. Die Liquiditätssicherung erfordert zunächst den vollständigen Überblick über die Finanzsituation. Um einem drohenden Vertrauensverlust bei den Geldgebern entgegenzuwirken, müssen alle Interessensgruppen frühzeitig informiert und eingebunden werden. Aber auch die Mitarbeiter können zur Liquiditätssicherung beitragen.

Nur durch eine sehr frühzeitige und systematische Kommunikation mit allen Be-

teiligten auf Basis eines belastbaren Sanierungskonzepts bleibt der Unternehmer Chef im Ring. Damit kann es ihm gelingen, die Kapitalgeber zu den für eine Stabilisierung des Unternehmens erforderlichen Zugeständnissen zu bewegen und mit ihnen verlässliche Vereinbarungen zu treffen. Die Kürzung oder Kündigung von Kreditlinien müssen unbedingt vermieden werden. Die Generierung zusätzlicher Liquidität durch ein aktives Working Capital Management zur Reduzierung des gebundenen Kapitals gehört zu den eigentlichen Sanierungsmaßnahmen.

Neben der kurzfristig überlebenswichtigen Liquiditätssicherung entscheidet auch die mittel- und langfristige Finanzierung des neu ausgerichteten Unternehmens über dessen weitere Zukunft. Die Herausforderung besteht darin, frisches Kapital sowohl von den bisher beteiligten Gruppen als auch bei Bedarf von weiteren Kapitalgebern zu gewinnen. Die Basis hierfür ist, wie bereits bei der Kurzfristsicherung,

ein schlüssiges Unternehmenskonzept. Die Neuausrichtung auf strategischer, operativer, organisatorischer und finanzieller Ebene als Voraussetzung für ein zukunftsfähiges und auf Wachstum gerichtetes Unternehmen muss sich den Kapitalgebern nachprüfbar erschließen.

Banken und Sparkassen zählen für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland nach wie vor zu den wichtigsten Finanzierungsquellen. Naturgemäß sind die Anforderungen der Kreditinstitute und auch anderer Kapitalgeber an die Finanzierung von Unternehmen in der Krise hoch. Zur Unterstützung der Bereitschaft und der Möglichkeiten der Kreditvergabe durch Kreditinstitute in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld wurde im Rahmen des bayerischen Mittelstandsschirms beispielsweise das Bürgschaftsangebot der LfA Förderbank Bayern ausgeweitet. Auf Bundesebene ist das KfW-Sonderprogramm für mittelständische Unternehmen mit prozentualer Haftungsfreistellung zu nennen. Mit Blick auf die Kreditversicherer sei außerdem das staatliche Aufstockungsmodell erwähnt.

Die Sanierung und Neuausrichtung eines Unternehmens erfordert in der Regel auch eine finanzielle Beteiligung der Gesellschafter. Falls es den bisherigen Anteilseignern nicht möglich ist, Eigenkapital in der geforderten Höhe einzubringen, sollte geprüft werden, ob dieser Part von weiteren privaten oder institutionellen Investoren übernommen wird. Neben einer reinen finanziellen Beteiligung kann auch die Einbindung eines strategischen Investors zielführend sein. Eine Beteiligung der eigenen Mitarbeiter sollte bei der Neustrukturierung der Gesamtfinanzierung ebenfalls in die Überlegungen einbezogen werden.

Die Sicherung der Unternehmensfinanzierung in einer Krisensituation erfordert die Kooperation aller Beteiligten unter der Regie eines starken Managements, das nicht zögern sollte, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Gerhard Remmele, IHK-Kompetenzzentrum Gründung, Finanzierung, Sanierung, Memmingen

## IHK-Service im Bereich Sanierung

### Information

- ▶ Merkblätter, z. B. Beendigung von Arbeitsverhältnissen, Einstellung von Arbeitnehmern, Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge, Arbeitnehmerüberlassung, Kurzarbeit
- ▶ Newsletter Arbeitsrecht
- ▶ Newsletter Gründung, Finanzierung, Sanierung
- ▶ Beteiligungskapital als Baustein der Unternehmensfinanzierung
- ▶ Mitarbeiterbeteiligung

### Beratung

- ▶ zu Fragen der Beendigung von Arbeitsverhältnissen
- ▶ zu Fragen der Gestaltung von modernen Arbeitsverträgen (Befristung, Arbeitnehmerüberlassung, Kurzarbeit)
- ▶ Erstberatung zu Insolvenzantrag, Insolvenzplan, Eigenverwaltung und Restschuldbefreiung
- ▶ Erstberatung für Unternehmen in der Krise

- ▶ konkrete Krisen- und Sanierungsberatung durch externe Projektbetreuer im Rahmen der Beratungsprojekte „Runder Tisch Bayern“ und „Turn Around Beratung“ (s. S. 14)

### Qualifizierung/Veranstaltungen

- ▶ IHK Spezial „Personalplanung und Personalrestrukturierung“
  - ▶ IHK Spezial „Insolvenz des Geschäftspartners/ Das Insolvenzplanverfahren“
  - ▶ fit for working „Ihr Weg durch den Dschungel des Arbeitsrechts“
  - ▶ GPS „Krise und Unternehmensfinanzierung“
- Aktuelle Übersicht im Internet unter [www.schwaben.ihk.de](http://www.schwaben.ihk.de)

### Netzwerkarbeit

- ▶ Mittelstandspakt Bayern
- ▶ Kontakt zu Insolvenzverwaltern, insb. für Kaufinteressenten
- ▶ Initiative zu Reformvorschlägen zum Insolvenzplanverfahren (s. S. 5)
- ▶ Forum Unternehmerkapital

IHK-Service im Bereich Sanierung

## Hilfen für Unternehmen durch »Runder Tisch Bayern« und »Turn Around Beratung«

**In schwierigen Zeiten reichen oft schon kleine Ursachen; eine falsche Entscheidung kann bereits der Beginn einer Unternehmenskrise sein. Die IHK ist mit ihrem Kompetenzzentrum Gründung, Finanzierung, Sanierung ein wichtiger Partner für »Unternehmen in Schieflage«.**

Der Absatz kommt ins Stocken, die Erträge sind zu gering, um die Kosten zu decken. Oft folgt eine angespannte Liquiditätssituation. Der Kreditrahmen ist bereits voll ausgeschöpft, zugleich stehen dringende Zahlungen an. Aber auch zu schnelles Wachstum kann zu einer Finanzierungs Krise führen. So kommt es gerade in der aktuellen Phase häufig zu einer Abfolge von Strategiekrisen über Ertragskrisen hin zur Liquiditätskrise.

Der mögliche Handlungsspielraum für den Unternehmer hängt dabei maßgebend vom Zeitpunkt ab. Gerade jetzt gilt es also, frühzeitig Warnsignale zu erkennen und richtig zu reagieren. In vielen Fällen können so durch rechtzeitiges Gegensteuern und professionelle Unterstützung eine kritische Phase überwunden und die Existenz des Unternehmens und der damit verbundenen Arbeitsplätze gesichert werden.

Dabei kann die IHK mit ihrem neu gegründeten Kompetenzzentrum Gründung, Finanzierung, Sanierung ein wichtiger Partner für »Unternehmen in Schieflage« sein. So bietet der sogenannte »Runde Tisch Bayern« konkrete Hilfe für schwäbische Firmen zur Sicherung von Unternehmen und Arbeits-

plätzen. Diese unbürokratische Hilfe läuft folgendermaßen ab:

In einem Sondierungsgespräch werden zunächst die Problemfelder umrissen. In den Fällen, in denen eine genaue Analyse erforderlich ist, wird ein kostenloser Projektbetreuer in das Unternehmen entsandt. Dieser analysiert zunächst die Unternehmenssituation und erstellt eine sogenannte »Schwachstellenanalyse«. Dabei werden neben der Ist-Situation auch konkrete Lösungswege erarbeitet. Auch begleitet er nötigenfalls den Unternehmer bei anstehenden Bank- und Lieferantengesprächen. In rund 900 schwäbischen Unternehmen wurde so seit Projektbeginn vor über zehn Jahren diese Ist-Analyse der Projektbetreuer abgeschlossen. Dabei hatten ca. 68 % der beratenen Unternehmen gute Chancen, auch künftig im Wettbewerb zu bestehen. Den Unternehmen, die für das Krisenmanagement infrage kommen, entstehen keine Honorarkosten. Lediglich die Fahrtkosten für den Einsatz des Projektbetreuers sind zu übernehmen. Soweit durch den »Runden Tisch« in einem ersten Schritt die Schwachstellen und mögliche Ansatzpunkte zur anstehenden Neuausrichtung des Betriebes ana-

lysiert und herausgearbeitet werden, setzt das zweite wichtige Beratungsprogramm, die sogenannte »Turn Around Beratung« an diesem Punkt der Weichenstellung ein. So kann bei Bedarf der weitergehende Einsatz eines Projektbetreuers für die tatsächliche Umsetzung der Restrukturierungsstrategie ebenfalls über Mittel der KfW-Mittelstandsbank gefördert werden. Dabei beträgt die Förderung bis zu 50 % der Beratungskosten.

Finanziert werden der »Runde Tisch« und die »Turn Around Beratung« aus Mitteln der KfW-Mittelstandsbank, deren Regionalpartner die IHK Schwaben ist. Der Weg zu diesen Förderprogrammen ist unbürokratisch und schnell. So kann in der Regel bereits am Tag nach dem ersten Kontakt des Hilfesuchenden bei der IHK mit der Arbeit an der Zukunftssicherung des Unternehmens begonnen werden.

Gerade in der aktuellen Wirtschaftsphase gilt es daher, regelmäßig das Unternehmen kritisch zu betrachten und auf Warnsignale zu reagieren.

Thomas Gutjahr, IHK-Kompetenzzentrum  
Gründung, Finanzierung, Sanierung, Augsburg



# Ausbildung und Insolvenz

Wenn ein Unternehmen von der Insolvenz betroffen ist, stellt sich schnell die Frage, was aus den Auszubildenden im Betrieb wird. Dazu gibt es klare rechtliche Vorgaben, die allen Beteiligten Orientierung geben.

## Auswirkungen auf die Ausbildung

Weder eine drohende Insolvenz noch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens haben direkte Auswirkungen auf den Ausbildungsvertrag. Die aus dem Ausbildungsverhältnis resultierenden Rechte und Pflichten bleiben weiter bestehen. Nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens tritt allerdings der Insolvenzverwalter an die Stelle des Ausbildungsbetriebes.

## Pflichten des Ausbildungsbetriebes

Der Ausbildungsbetrieb bzw. der Insolvenzverwalter sind dazu verpflichtet, die aus dem Ausbildungsverhältnis resultierenden Pflichten weiter zu erfüllen. Hierzu zählt insbesondere die Zahlung der vereinbarten Ausbildungsvergütung. Grundsätzlich können sich Ausbildungsbetrieb und Auszubildender auf eine Kürzung der Ausbildungsvergütung einigen. Die Ausbildungsvergütung muss jedoch weiterhin angemessen und hö-

her als die gezahlte Vergütung des vorhergehenden Jahres sein, so § 17 Abs. 1 Berufsbildungsgesetz (BBiG). Die Änderung ist in den Ausbildungsvertrag aufzunehmen und der IHK anzuzeigen. Der Ausbildungsbetrieb muss außerdem sicherstellen, dass die Ausbildungsinhalte durch geeignete Ausbilder vermittelt werden.

## Pflichten des Auszubildenden

Solange das Ausbildungsverhältnis besteht, müssen auch die Auszubildenden ihre Verpflichtungen aus dem Ausbildungsverhältnis erfüllen. Dazu gehört auch das Anbieten ihrer Arbeitskraft, unabhängig davon, ob der Betrieb ihnen eine Beschäftigungsmöglichkeit bieten kann. Der Auszubildende kann von dem Unternehmen bzw. dem Insolvenzverwalter erst dann freigestellt werden, wenn der Betrieb stillgelegt ist. Solange das Ausbildungsverhältnis besteht, muss der Auszubildende weiter die Berufsschule besuchen.

## Kündigung des Ausbildungsvertrages

Weder eine drohende Insolvenz noch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens stellen einen wichtigen Kündigungsgrund dar. Vor



Eröffnung des Insolvenzverfahrens berechtigt allein die Betriebsstilllegung zur Kündigung. Diese kann fristlos erfolgen. Nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens ist eine Kündigung mit einer dreimonatigen Kündigungsfrist bereits dann möglich, wenn keine Ausbildungsmöglichkeiten mehr bestehen. Der Ausbildungsbetrieb und die Auszubildenden können grundsätzlich jederzeit schriftlich die Auflösung des Ausbildungsvertrages vereinbaren. |rkoel|

Ansprechpartner bei der IHK Schwaben ist  
Petra Förg, Tel. 0821 3162 332  
E-Mail: [petra.foerg@schwaben.ihk.de](mailto:petra.foerg@schwaben.ihk.de)

## Zusätzliche Ausbildungsplätze für Insolvenzlehrlinge

Die Wafa Kunststofftechnik GmbH, ein Augsburger Mittelstandsbetrieb und weltweit führender Anbieter im Kunststoffspritzguss sowie in der Oberflächenveredelung von hochwertigen Dekorteilen für die Automobilindustrie, sprang hier im September 2009 in die »Bresche«: Die Firma übernahm zusätzlich zu ihrer Rekordausbildungszahl von elf neuen Lehrlingen (siehe Seite 32) eine Industriekauffrau und zwei Industriemechaniker aus insolventen Betrieben. Dies ermöglicht den Auszubildenden die Weiterführung ihrer Ausbildung. Insgesamt setzt Wafa auf eine nachhaltige Personalpolitik: Bereits im Jahr 2006 nahm die Firma an der Aktion »50+« teil, sodass die Belegschaft nunmehr aus einem gesunden »Mix« aus jüngeren, innovationsfreudigen sowie älteren und erfahrenen Kräften besteht. Darüber hinaus steht die Unternehmensführung der Thematik »Frauen in Führungspositionen« absolut aufgeschlossen gegenüber. Auch das Thema »Personalentwicklung« spielt eine große Rolle: So werden beispielsweise Sprachkurse, Meisterfortbildungen und Fachlehrgänge intensiv gefördert – zumal »Fremdsprachen aufgrund der internationalen Ausrichtung des Unternehmens zwingend erforderlich sind«, wie Geschäftsführer Wolfgang K. Müller bei seiner Begrüßung der Auszubildenden betonte.

## IHK-Bewerbermanagement und finanzielle Förderung

Für Betriebe, die Azubis aus insolventen Unternehmen aufnehmen, gibt es spezielle Fördermöglichkeiten: Übernimmt ein Unternehmen einen Auszubildenden, dessen Ausbildung wegen einer Insolvenz, Stilllegung oder Schließung des ausbildenden Betriebes vorzeitig beendet wurde, kann der neue Ausbildungsbetrieb einen Zuschuss in Form des Ausbildungsbonus nach § 421r SGB III beantragen. Die Höhe des Zuschusses richtet sich nach tariflich vereinbarten bzw. ortsüblichen Sätzen und kann bis zu 6.000 Euro betragen. Über den Antrag entscheidet die zuständige Agentur für Arbeit.

Wichtig ist in jedem Falle auch eine persönliche Beratung. Die IHK Schwaben begleitet im Rahmen des Bewerbermanagements auch Insolvenzzubis auf dem Weg in einen Ausbildungsbetrieb, der die Ausbildung fortführt. Unternehmen sollten sich im Fall einer drohenden



Insolvenz so früh wie möglich mit der IHK Schwaben sowie der zuständigen Agentur für Arbeit in Verbindung setzen.

Das Bewerbermanagement der IHK Schwaben betreut Bernd Kabitschke, Tel.: 0821 3162-228, die Hotline des Arbeitgeberservices ist 01801 664466.

# FC AUGSBURG



## Business-Seats in der impuls arena

Erleben Sie Fußball beim FC Augsburg im ganz **besonderen Ambiente** - mit **besten Plätzen auf der Haupttribüne** und Aufenthalt im exklusiven **Business-Bereich** der impuls arena.

Sie können zwischen **vier Kategorien** wählen, die sich durch den Platz auf der Haupttribüne und den gewünschten Bereich im VIP-Gebäude, wo Sie zwischen Stehplatz und reserviertem eigenen Tisch wählen können, unterscheiden.

Genießen Sie hochwertiges **Catering** und ein **attraktives Spieltagsprogramm** in den Business-Bereichen des FC Augsburg und seien Sie hautnah dabei, wenn der FCA in seiner **neuen Heimat**, der impuls arena, antritt.

**Business-Seats beim FC Augsburg: ab € 150,-\*!**



Ihr individuelles Angebot und alle Informationen erhalten Sie bei :  
SPORTFIVE GmbH & Co. KG c/o FC Augsburg 1907  
Telefon: 08 21 / 45 54 76-0, E-Mail: [fca@sportfive.com](mailto:fca@sportfive.com)  
oder im Internet unter [www.b4bschwaben.de](http://www.b4bschwaben.de) oder [www.fcaugsburg.de](http://www.fcaugsburg.de)



\*zzgl. gesetzlicher Mehrwertsteuer