

PLANINSOLVENZ

HEILSAMER
SCHOCK

Die Geschäfte brechen weg, die Kasse ist leer? Wer rechtzeitig reagiert, kann sein Unternehmen per Planinsolvenz noch retten. Das Timing ist entscheidend.

Nun war er also doch gekommen, der Tag, den Michael Wegert in seiner Lebensplanung „nie vorgehen“ hatte. Er und sein Bruder Matthias zogen sich schwarze Anzüge und schwarze Krawatten an. Und machten sich auf den Weg zum Insolvenzgericht. Am 15. Februar 2008 hörte ihr Unternehmen, die Pro Markt GmbH mit Sitz in Berlin-Schöneberg, auf zu existieren.

Fünf Jahre lang hatten die Wegert-Brüder versucht, die Pleite abzuwenden. Sie hatten auf Gehalt verzichtet. Hatten 40 Filialen geschlossen. Ihre Geschäfte von Pro Markt in Makro Markt umbenannt. Sie hatten sich mit der Düsseldorfer Electronic Partner zusammengesetzt, waren mit Abfindungen aus teuren Mietverträgen ausgestiegen. Am Ende half das alles nichts.

Die Pleite nennt Wegert mit sichtbarem Unbehagen „wenig ehrenvoll, etwas, an das ein ordentlicher Kaufmann als Letztes denkt“. Doch durch eben diese Pleite hat das Unternehmen jetzt wieder eine Perspektive. Zum ersten Mal, seit die Wegerts – damals schon Privatis – die Firma 2003 schwer angeschlagen von einem britischen Investor zurückgekauft hatten.

Der Insolvenzverwalter hat mittlerweile eine US-Firma aufgetan, die bis zu zwölf Millionen Euro Kredit gewährt, sie selbst zahlen zwei Millionen Euro Eigenkapital ein. Wegert schwärmt vom Insolvenzplan: Unter dem Namen ProMarkt.de will er künftig 15 Läden führen, in denen Kunden auch Onlinebestellungen abholen und bezahlen

können. Wer will, der geht 500 000 weitere Artikel im Webshop gemeinsam mit einem Mitarbeiter durch. „Betreutes Surfen“ nennt Wegert das – aus seinen Augen blitzt Unternehmergeist.

Konkurs als Neustart

Der Berliner Mittelständler nutzt das gleiche Verfahren wie etwa die insolvente Modehauskette Sinn-Leffers: Die Ex-Karstadt-Tochter will das Unternehmen mit 47 Filialen und 4000 Mitarbeitern nicht zerschlagen, die Substanz verkaufen und mit dem Erlös ihre Gläubiger bedienen. Vielmehr möchte das Sinn-Leffers-Management die Firma weiterführen. Und gemeinsam mit dem Insolvenzverwalter sanieren. ➤

Neuer Anfang

Jahrelang hatten **Michael Wegert** und sein Bruder Matthias versucht, ihre Elektronikmärkte zu sanieren, dennoch blieb der Betrieb in den roten Zahlen. Dann flopte 2007 das Weihnachtsgeschäft, und ihr einziger Lieferant entzog der Berliner Pro Markt GmbH die Bürgschaft. Kein Hersteller wollte mehr liefern, ohne Warenbestand brachen die Einnahmen weg. Die Brüder meldeten im Februar 2008 Insolvenz an. Insolvenzverwalter Rolf Rattunde kündigte teure Mietverträge, US-Konzern Gordon Brothers gab einen Kredit. Michael Wegert entwickelte mit Rattunde einen Insolvenzplan. Seit September ist Pro Markt mit 560 Arbeitsplätzen über den Berg.

➤ **52** Wege aus der Krise: Wie Unternehmer mit der Planinsolvenz neu durchstarten

➤ **60** Nachrichten

➤ **62** Frustbranche Autohandel? Was erfolgreiche Firmenchefs anders machen

➤ **68** Mit Ökotechnologie das eigene Unternehmen stärken – und Geld sparen

➤ **74** Chef auf Zeit – die Erfahrungen eines Mittelständlers mit seinem Interim Manager

➤ **78** Familienunternehmen vs. Heuschrecke: Wie Escada und Boss wieder auf die Erfolgsspur kommen sollen



Foto: Andreas Chudowski für impulse



Das sogenannte Insolvenzplanverfahren existiert seit der Reform des Insolvenzrechts im Jahr 1999. Nach dem Vorbild des US-amerikanischen „Chapter 11“ sieht die Insolvenzordnung ausdrücklich die Sanierung vor, wenn die Gläubiger zustimmen. Bislang allerdings fristet das Planverfahren trotz seiner Vorteile ein Schattendasein: Weniger als ein Prozent aller Insolvenzanträge sind Planverfahren. Im kommenden Jahr, in dem Kreditversicherer durch die sich abzeichnende Rezession mindestens 16 Prozent mehr Pleiten als 2008 erwarten, sollen Unternehmen das Instrument Planinsolvenz breiter nutzen.

Die Bundesregierung hat nicht nur den Insolvenzgrund der „bilanziellen Überschuldung“ entschärft (siehe „So erkennen Sie frühzeitig die Pleite“). Das Planverfahren soll auch weiter erleichtert werden: Der Gläubigerausschuss

Gesundgeschrumpft

Er hatte den Betrieb Anfang 2005 vom Vater übernommen. Schnell merkte **Markus Stumbaum**, dass die Elektroinstallationsfirma mit ihren 35 Mitarbeitern zu viele unrentable Aufträge erledigte. Seit fast drei Jahren machte man Verluste. Ein Großauftrag in der Baubranche brach dem Familienbetrieb dann das Genick: Am Ende blieben 300 000 Euro offen. Mit Insolvenzverwalterin Barbara Beutler entwickelte Stumbaum junior einen Plan: Er würde sich auf das viel lukrativere Geschäft mit dem Gebäudeservice konzentrieren. Seit Anfang 2007 hat er das Unternehmen offiziell zurück.

könnte früher zusammentreten, meint Christopher Seagon vom Insolvenzverwalter Wellensiek. Einzelne Gläubiger sollen Entscheidungen nicht mehr blockieren können – „um Missbrauch zu verhindern“, sagt er. Auch wollen die Praktiker die Gesellschafter stärker zur Verantwortung ziehen.

Psychologische Hürden

Es gibt allerdings auch psychologische Hürden, die Unternehmen vor Insolvenzverfahren zurückschrecken lassen, weiß Axel Bierbach, Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter bei Müller-Heydenreich, Beutler & Kollegen in München. „Unternehmer ignorieren häufig Warnsignale“, sagt der Verwalter. Sie ringen sich erst zum Insolvenzantrag durch, wenn die Kassen bereits leer sind und Mitarbeiter wie Lieferanten das Weite gesucht haben. „Dann ist es allerdings

oft zu spät“, warnt der Experte. Dabei lässt sich mit dem Instrument gezielt sanieren. Die erste Hürde dabei: Die Gläubiger müssen den Businessplan akzeptieren. „Das klappt aber meistens“, versichert Bierbach. Erstens seien Lieferanten, Banken und Arbeitnehmer in der Regel daran interessiert, dass der Betrieb weiterläuft. Zweitens erhalten Gläubiger bei Sanierungen im Schnitt rund 20 Prozent ihrer Forderungen zurück, wie das Institut für Mittelstandsforschung ermittelt hat. Bei Liquidationen liegt die Quote meist unter zehn Prozent.

Der Plan kann neue Kredite und ein neues Konzept vorsehen wie bei Pro Markt, aber auch die Konzentration auf bestimmte ertragreiche Geschäftsfelder (siehe „Gesundgeschrumpft“). Oder den Einstieg eines neuen Inhabers (siehe „Weiße Ritter“).

„Rückblickend“, gibt Pro-Markt-Chef Wegert zu, „wäre es wohl besser gewe-

sen, wir wären diesen Schritt viel früher gegangen. Dann hätten wir mehr retten können.“ Er lässt den Blick durch die leeren Büros seiner Firmenzentrale schweifen. Zu den besten Zeiten arbeiteten hier allein in der Verwaltung 480 Menschen. Jetzt sitzen die verbliebenen 60 Mann verstreut entlang endloser Flure. An den Wänden hängen Werbeplakate von früher, als das Pro-Markt-Imperium noch aus 94 Filialen bestand.

Gute Sanierer sind Glücksache

Pro-Markt-Insolvenzverwalter Rolf Rattunde aus der Berliner Kanzlei Leonhardt & Westhelle hätte wohl nicht so lange gezögert. Er gilt als eine Art Star unter Deutschlands Insolvenzverwaltern. In der Szene gibt es regelrechte Promis, die immer wieder mit spektakulären Rettungsaktionen auf sich aufmerksam machen: Rattunde etwa hat auch den Insolvenzplan für den Schreib-

warenhersteller Herlitz entworfen. Dann Michael Pluta, der 2007 Teile des Handyherstellers BenQ rettete. Oder Jan Wilhelm von HWW in Hamburg, der das Musical-Unternehmen Stella 2002 per übertragender Sanierung verkaufte (siehe „Die wichtigsten Verwalter“). Fachleuten zufolge vertrauen Richter prominente Insolvenzen gerne solchen namhaften Verwaltern an. Bisweilen soll auch politischer Druck im Spiel sein. Doch wie sorgt ein Unternehmer dafür, dass er einen echten Sanierer zugeteilt bekommt, und keinen, der Firmen routinemäßig liquidiert? Bis zur anstehenden Reform der Insolvenzordnung gilt: Zuständig ist das Gericht des Firmensitzes. „Und der Richter allein entscheidet, wen er einsetzt“, erklärt Barbara Brenner, Vorsitzende des Vereins für Kredit-schutz und Insolvenzrecht in Bonn.

Kriterien, an denen Richter erkennen könnten, welche Verwalter Sanie- ➤

WARNHINWEISE

SO ERKENNEN SIE FRÜHZEITIG DIE PLEITE – UND SCHAFFEN DEN NEUSTART

Seit fast zehn Jahren erlaubt das deutsche Recht die geplante Insolvenz, wenn der Betrieb noch nicht endgültig zahlungsunfähig ist. Doch nur wenige Chefs nutzen ihre Chance. Dabei gilt: Wer rechtzeitig handelt, kann die Firma retten.

Frühphase: Warnsignale ernst nehmen

Viele Liquiditätskrisen beginnen mit einer Erfolgskrise. Erstes Anzeichen: Der Umsatz sinkt. Vielleicht sind Kunden abgesprungen, oder das durchschnittliche Auftragsvolumen schrumpft. Zweites Anzeichen: Die Rendite fällt. Oft reicht der Blick in die Firmenkasse: Einnahmen minus monatliche Fixkosten, Einmalkosten und Rückstellungen sowie Steuern – diese Rechnung sollte positiv sein. Bilanzielle Überschuldung gilt nicht mehr als Insolvenzgrund, ist aber ein Warnsignal: Dann übersteigen die Kredite den Wert der damit finanzierten Güter.

Analyse: Jetzt sind Sie reif

Es ist ein Rest Geld in der Kasse, auch wenn die Einnahmen-Ausgaben-Rechnung zeigt: Bis nichts mehr geht, bleiben nur wenige Tage oder Wochen. Sie wissen: Wäre das bekannt, würden Banken sofort Kreditlinien sperren und Lieferanten nicht mehr liefern. Ansonsten

aber ist der Betrieb handlungsfähig. Wichtig: Das Unternehmen muss einen gesunden, erhaltenswerten Kern haben, oder es müssen Aufträge da sein, die für rentablen Umsatz sorgen können – auch wenn bald keine Mittel mehr für den Geschäftsbetrieb da sind. Die Zeit für die Insolvenz ist gekommen. Wer sie zu spät meldet, macht sich ohnehin strafbar.

Antrag: Richtig formulieren ist alles

Unternehmer können sich ihren Insolvenzverwalter nicht aussuchen. Sie können aber darauf hinwirken, einen erfahrenen Sanierer zugeteilt zu bekommen. Dazu braucht der Richter Informationen. Schreiben Sie also, wie viele Arbeitsplätze betroffen sind, wie viel Liquidität übrig ist, wie hoch der Umsatz zuletzt war, dass sich das Problem an Randbereichen oder Altlasten festmacht und dass der Betrieb weiterläuft. Bitten Sie ausdrücklich um einen Verwalter, der mehrere Planverfahren erfolgreich ab-

geschlossen hat und seine Erfolgsbilanz offen kommuniziert. Immer ratsam: Der Unternehmer bringt den Antrag selbst beim Insolvenzgericht vorbei. Und er spricht persönlich vor.

Sanierung: Keine Angst vor radikalen Lösungen

Das Insolvenzverfahren bietet ungeahnte Freiheiten. Nachdem der Verwalter den Betrieb unter Kuratel genommen hat, kann er alle Verträge mit kurzen Fristen kündigen. Forderungen werden im Plan teilweise erlassen oder gestundet. Das Arbeitsamt zahlt drei Monate lang die Gehälter – in dieser Zeit entwickeln Verwalter und Chef den Insolvenzplan. Entweder sie finden einen Käufer. Oder sie stoßen kranke Bereiche ab und konzentrieren sich auf Ertragsbringer. Alles oberhalb einer vorab definierten Marge der zukünftigen Erträge fließt eine Zeit lang in den Schuldendienst. Dann ist das Unternehmen frei. Gläubiger erhalten im Schnitt bis zu 20 Prozent ihrer Forderungen zurück.



Weißer Ritter

Bei Textilspezialist TAG GmbH schien die Lage im Oktober 2006 hoffnungslos. Die 240 Mitarbeiter von Geschäftsführer **Jürgen Farrenkopf** mussten Pensionen von 800 Ehemaligen erwirtschaften, dadurch war die Firma überschuldet. Dann brach das Geschäft mit Schutzanzügen fürs Militär ein. Mit Verwalter Eberhard Stock bereitete Farrenkopf die „übertragende Sanierung“ vor: Zwei Private-Equity-Häuser und ein Kunde übernahmen die Anteile, der Pensionssicherungsverein die Bilanzschulden. Seit Mai 2007 leitet Farrenkopf die Firma wieder allein.

rungserfahrung haben, gibt es nur in Ansätzen: Die ersten Kanzleien besitzen das neue InsO-9001-Zertifikat, das ihre Arbeitsabläufe prüft. Der Gravenbrucher Kreis aus 23 überregionalen Verwaltern arbeitet an einem noch strengeren Siegel, das Anfang 2009 kommen soll.

Berater für den Antrag

„Manche Richter sind auch gesprächsbereiter, hören auf Vorschläge“, weiß Peter Reuter, Chefredakteur des Branchenmagazins „Indat-Report“. Unternehmer sollten zumindest versuchen, ihre Geschicke zu beeinflussen. Damit nichts schiefgeht, können sie sich an spezielle Insolvenzberater wenden – gern übernehmen auch Insolvenzkanzleien solche Vorabanalysen. Allerdings dürfen sie den Fall anschließend nicht als Verwalter betreuen. „Gerichte >

HIER DROHT GEFAHR FÜR DIE LIQUIDITÄT

1. Umsatzwachstum

Unternehmer unterscheiden Umsätze oft nicht danach, ob sie Gewinn bringen oder sogar Geld kosten.

2. Expansion

In guten Zeiten stellt man Personal ein und baut Flächen aus. Die Verträge sind aber nur schwer zu kündigen.

3. Großaufträge

Neue Aufträge erfordern immer eine Vorfinanzierung. Wer von einem Kunden abhängt, kann zudem nicht ausweichen, wenn dieser die Preise drückt.

4. Investitionen

Oft lassen sich Unternehmer durch Fördermittel zu Großbauten verleiten, deren laufende Kosten sie nicht zahlen können.

5. Übernahmen

Bei Standortverlagerungen oder Zukäufen sinkt häufig die Produktqualität – Kunden springen ab.

6. Außenstände

Zahlt ein Auftraggeber nicht, bleiben Chefs nicht nur auf der Forderung sitzen, sondern auch auf den Verfahrenskosten.

7. Chef-Prinzip

Fällt ein Unternehmer aus, auf den alles zugeschnitten ist, bricht der Geschäftsbetrieb zusammen. Und die Firma wird schnell zahlungsunfähig.

8. Innovationen

Betriebe, die auf zu vielen Baustellen tätig sind, verzetteln sich. Neuheiten sind oft jahrelang Verlustbringer.

9. Betriebsrenten

In guten Zeiten hat man Betriebsrenten zugesagt. Später muss ein kleineres Team die Pensionen erwirtschaften.

10. Langzeitplanung

Nur eine Liquiditätsplanung zeigt wirklich, ob ein Unternehmen regelmäßig mehr einnimmt, als es ausgibt.

sind da sehr sensibel“, erklärt Gläubigerschützerin Brenner. „Die uns bekannten Insolvenzverwalter sind allerdings so organisiert, dass sie die ortsansässigen Kollegen kennen und mit diesen in Kontakt treten können.“

Jürgen Farrenkopf setzte sich im Oktober 2006 mit dem Insolvenzberater Josef Schultheis aus Berlin zusammen. „Das Geld war gut angelegt“, sagt der Geschäftsführer der in die Krise geratenen Krefelder TAG. Er formulierte den Antrag so, dass der Richter mit Eberhard Stock einen Verwalter auswählte, der den Hersteller von Skisäcken und Heißluftballons später rettete. Enorme Pensionslasten drückten Farrenkopf; dann war überraschend der Markt für Nato-

Schutzanzüge eingebrochen, die das Unternehmen an das Militär lieferte. Farrenkopf und Stock beauftragten einen M&A-Agenten mit der Suche nach einem Käufer. Schließlich stiegen der Münchner Investor Spectra, der Krefelder Unternehmer Jan Kleinewefers und ein langjähriger TAG-Kunde ein. Die Pensionsschulden übernahm der Pensionssicherungsverein. „Wir sind nicht stolz, dass wir die Altlasten auf die Gesellschaft abgewälzt haben“, sagt Farrenkopf. „Andererseits hätten hier vielleicht 240 Leute ihren Job verloren.“

Lebenswerk auf dem Prüfstand

Markus Stumbaum trieb es ebenfalls zu einem Insolvenzspezialisten, nachdem er im Herbst 2005 per Excel-Tabelle ausgerechnet hatte, dass das Geld nur noch wenige Wochen reichen würde. „Der Berater sagte: Sie sind so weit“, erinnert sich der Geschäftsführer des gleichnamigen Betriebs für Elektroinstallationen in Schöngesing bei München.

Stumbaum, dessen Vater ihm den Betrieb gerade erst übergeben hatte, fand eine viel zu große Mannschaft vor, schlecht kalkulierte Aufträge, die mehr Geld kosteten, als sie einbrachten. Und enorme Außenstände. Paradox: Der Laden steuerte zwar auf eine Pleite zu, gleichzeitig füllten sich aber die Auftragsbücher.

Ende November 2005 sprach der Unternehmer beim Insolvenzrichter vor. „Man muss hartnäckig bleiben und dafür sorgen, dass der Richter sich den Antrag sofort vornimmt“, betont Stumbaum. Er hatte Glück: Der diensthabende Jurist erkannte nicht nur, dass die Firma ein Sanierungsfall sein könnte. „Er hat auch gemerkt, dass mir die Sache nicht leichtfällt“, erinnert sich Stumbaum. Der erste Rat des Richters: „Rauchen Sie erst mal eine, um sich zu beruhigen.“ Dann schickte er den verstorbenen Unternehmer in die Kantine, damit er etwas in den Magen bekam. Und rief bei Insolvenzverwalterin Barbara Beutler an.

„Eine halbe Stunde später saß ich bei ihr im Büro“, berichtet Stumbaum. Das war freitags. Am Montag marschierte eine komplette Schattengeschäftsführung durch seine Büros: Ein Personaler kümmerte sich ums Insolvenzgeld, ein



„Für eine Sanierung im Insolvenzverfahren brauchen Unternehmer einen Rest Geld, das Vertrauen der Kunden. Und Zeit

Axel Bierbach, Insolvenzexperte bei Müller-Heydenreich, Beutler & Kollegen in München

Controller um die Finanzen, Beutler übernahm fürs Erste die Geschäftsführung. „Mittwochs hatte ich schon wieder die erste Lieferung vom Großhändler“, sagt Stumbaum.

Ein Drama ist die Insolvenz dennoch. „Es war eine sehr schwierige Zeit für uns als Familie“, gibt der Junior zu. Nicht nur, dass sich die Strategie des eigenen Vaters als Fehlgriff erwiesen hatte. „Man haftet ja auch mit eigenem Geld“, sagt Stumbaum. Seine Eltern haben ihr Haus verloren. Und sie leiden unter der Schmach, nun als Pleitiers dazustehen. Stumbaum junior macht trotzdem weiter. „Ich bin jetzt 35 Jahre alt. Ich probiere das.“

David Selbach
ressort.unternehmen@impulse.de

INSOLVENZSPEZIALISTEN

DIE WICHTIGSTEN VERWALTER

Chefs wollen erfahrene Berater. Diese Kanzleien haben 2008 die meisten Verfahren bearbeitet:

1. Brinkmann & Partner

www.brinkmann-partner.de

2. Schultze & Braun

www.schubra.de

3. HWW Wienberg Wilhelm

www.hww-kanzlei.de

4. Pluta Rechtsanwalts-GmbH

www.pluta.net

5. Leonhardt Westhelle & Partner

www.leonhardt-westhelle.eu

6. Henningsmeier

www.henningsmeier.de

7. Schröder Rechtsanwälte

www.schroeder-rechtsanwaelte.de

8. Kübler

www.kuebler-gbr.de

9. Feser & Spliedt

www.feser-spliedt.de

10. Görg Rechtsanwälte

www.goerg.de

Johlke, Niethammer & Partner

www.jnp.de

Quelle: Indat-Report

impulse.de

/planinsolvenz

So finden Sie den passenden Insolvenzverwalter: die Fallzahlen, außerdem Rating- und Zertifizierungsverfahren.