

# GRÜNDER ZEITEN

**BMW**-NACHRICHTEN ZUR EXISTENZGRÜNDUNG UND -SICHERUNG Nr. 14

## Thema: „Insolvenz und Neustart“

**A**us Fehlern wird man klug. Eine Erfahrung, die jeder Unternehmer macht, wenn er eine Krise gemeistert hat. Aber auch wer mit seinem Unternehmen gescheitert ist, weiß: Beim nächsten Mal passieren die gleichen Fehler nicht noch einmal. „Fehler vermeidet man, indem man Erfahrungen sammelt. Erfahrungen sammelt man, indem man Fehler macht“, sagte der amerikanische Managementberater Laurence Johnston Peter (1919-90). Gescheiterten Unternehmern wird es allerdings nicht immer so ganz einfach gemacht, ihr Erfahrungswissen durch einen Restart unter Beweis zu stellen. Noch fehlt es an einer echten „Kultur der zweiten Chance“. Um eine 100%ige Fehlerlosigkeit zu erreichen, ist die Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften und mit offenen Karten gegenüber der Bank und allen anderen Gläubigern. Gerade weil es für Restarter schwierig ist, ihr neues Vorhaben zu finanzieren, ist es umso wichtiger, Kreditgeber und Lieferanten davon zu überzeugen, dass sie aus ihren Fehlern gelernt haben. Dass davon alle profitieren, zeigt das Ergebnis einer Studie von The Boston Consulting Group. Danach sind viele gescheiterte Restarter bei einer Wiedergründung deutlich erfolgreicher als Unternehmensgründer, denen die Erfahrung des Misserfolgs erspart geblieben ist (siehe S. 5).

Die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) und der Verband der Vereine Creditreform e.V. haben eine Studie ermittelt, die für das Scheitern junger Unternehmen ausschlaggebend sind. Ob Sie die Krise im Unter-

### Aus Fehlern lernen



Foto: IBM

nehmen meistern oder als Restarter einen neuen Anlauf nehmen, denken Sie daran: durch Fehler wird man klüger – aber man muss nicht alle Fehler selber machen.

#### 1. Mängel im Buchführungswesen

Letztlich lassen sich Insolvenzursachen überwiegend auf Schwachstellen in der Gründungsvorbereitung oder später in der Unternehmensführung zurückführen. Viele Gründer überschätzen ihre unternehmerische Kompetenz. Sie sind zwar „Meister ihres Faches“, haben aber in kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Dingen zu große Defizite. Dazu kommen nicht selten ungenügende Führungkenntnisse sowie unzureichende Praxiserfahrungen. **Lösungsvorschläge:** Kaufmännische Schulung absolvieren und Kenntnisse nachweisen. Partner mit kaufmännischer Qualifikation in die Neu-Gründung miteinbeziehen.

#### 2. Mängel im Rechnungswesen

Das fehlerhafte Rechnungswesen ist meist keine unmittelbare Insolvenzursache. Das Rechnungswesen ist aber ein besonders wichtiges Instrument für die Unternehmensführung und -kontrolle. Erst die Informationen aus dem

Rechnungswesen geben z.B. Auskunft über drohende Schieflagen eines Unternehmens. **Lösungsvorschläge:** Forderungsmanagement und Controlling entwickeln und einsetzen (evtl. extern durchführen lassen).

• **Unzureichende Finanzerschließung**  
Trotz öffentlicher Kredite geraten viele Gründer in Zahlungsschwierigkeiten. Sie gehen zu sorglos mit dem geliehenen Geld um. Viele Jungunternehmer unterschätzen den kurzfristigen Finanzierungsbedarf und die Zinsbelastung. Finanzierungsprobleme werden dabei vor allem durch zu geringe Liquiditätsreserven ausgelöst.

• **Zu hohe Fixkostenbelastung**  
Zu hohe Fixkostenbelastung (dadurch zu geringe Flexibilität bei Absatzeinbrüchen) erweisen sich als häufiger Insolvenzgrund.

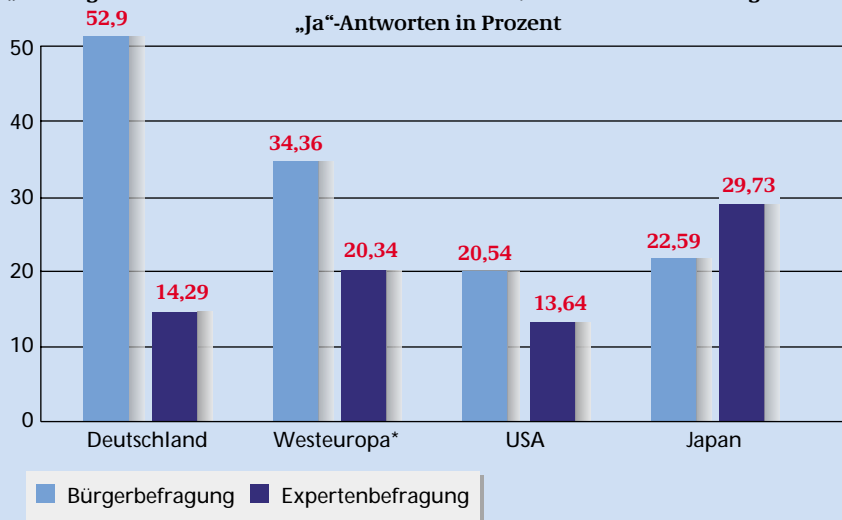
*Fortsetzung auf Seite 2*

### Inhalt

„Unwissenheit, Angst und Zeitdruck“ Interview mit RA Rolf Rattunde	Seite 3
Überblick über die Insolvenzordnung	Seite 4
Die Krise managen am „Runden Tisch“	Seite 5
Einmal gescheitert, immer gescheitert?	Seite 5
Erfahrungswissen nutzen: „Kultur der zweiten Chance“ Interview mit Margareta Wolf, PStS im BMWi	Seite 7
Wenn Banken und Sparkassen rot sehen ...	Seite 8
Service Kontaktadressen und Literatur	Seite 8
Checkliste	
Insolvenzvorsorge	Seite I
Übersicht	
Fachbegriffe „Insolvenz“	Seite II
Übersicht: Kommunikation in Krisenzeiten: Warum? Wann? Mit wem? Was?	Seite III
Übersicht: Ablauf des Regelinsolvenzverfahrens	Seite IV

## Gründungsexperten optimistischer als Bürger

„Die Angst zu scheitern würde Sie davon abhalten, ein Unternehmen zu gründen“  
„Ja“-Antworten in Prozent



\* Durchschnitt der westeuropäischen GEM-Länder ohne Deutschland (Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien, Niederlande, Norwegen, Portugal, Schweden, Spanien)

Quelle: Global Entrepreneurship Monitor. Unternehmensgründungen im weltweiten Vergleich. Länderbericht Deutschland 2001. Universität zu Köln.

#### • Fehlende Liquiditätsübersicht

Vielen kleinen und mittleren Betrieben fehlt es an einer professionellen Buchführung. Meist überlassen sie ihrem Steuerberater das Rechnungswesen und versäumen es, regelmäßig Kontakt zu halten und sich einen Überblick über die Liquidität des Betriebes zu verschaffen.

#### • Veraltete Buchungstechniken und lückenhafte Rechnungslegung

Veraltete Buchungstechniken bereiten schnell den Boden für mangelhafte Kosten- und Preiskalkulationen und ein unzureichendes Controlling. Dazu kommt nicht selten eine insgesamt lückenhafte Rechnungslegung. Stellen beispielsweise kleine und mittlere Betriebe ihr Rechnungswesen auf EDV um, so sind nicht wenige damit überfordert.

### 3. Risiko „Geschäftspartner“

Immer mehr Auftraggeber lassen sich immer mehr Zeit, ihre Rechnungen zu bezahlen („Lieferantenkredite“). Bei einer kritischen Konjunkturentwicklung lässt die Zahlungsmoral der Kundschaft deutlich nach.

**Lösungsvorschläge:** Möglichst breites potenzielles Kundenspektrum recherchieren und Marketingmaßnahmen entwickeln, Maßnahmen zur Überprüfung potenzieller Geschäftspartner vorstellen (z. B. Bonitätsprüfung), branchentypische Zahlungsfristen recherchieren.

#### • Verspätete Zahlungen

Nicht einmal die Hälfte aller Rechnungen wird innerhalb von 30 Tagen bezahlt. Aber vielen Unternehmen ist nicht bewusst, dass jede Zahlungsverzögerung erhebliche Kosten verursacht. Dazu kommt: Junge Firmen verzichten oft völlig auf ein straffes Mahnwesen. Dies zieht nicht selten gleichzeitig bonitätschwache Kunden an, die großzügige Zahlungsfristen bevorzugen (vgl. S. I).

#### • Forderungsausfälle

Forderungsausfälle durch zahlungsunfähige Kunden stehen im Ursachenkatalog von Insolvenzen ganz weit oben.

Mitverantwortlich hierfür ist u.a. die Geschäftspraxis, mit nur wenigen Kunden einen hohen Prozentsatz des Umsatzes zu erwirtschaften. Fällt ein Kunde aus, ist eine extreme Schieflage unausweichlich.

### 4. Unzureichende Betriebsstruktur

Problematisch wirkt sich aus, dass betriebliche Kapazitäten nicht ausgelastet sind oder zu schnell erweitert werden. Ein falsches Warensortiment, überfällige Rationalisierungsmaßnahmen, veraltete Produktionsanlagen oder zu hohe Mietbelastungen sind zudem „Nägel zum Unternehmenssarg“. **Lösungsvorschläge:** Aufbau der Betriebsstrukturen eng an umfassenden Marketingdaten orientieren, kostenbewusst planen.

### 5. Falsche Absatzpolitik

Sehr häufig ist ein unzulänglicher Absatz für den finanziellen Ruin eines Unternehmens verantwortlich. Gravierendster Fehler: kein zielgruppenorientiertes Marketing; z.B. Veränderungen des Konsumentenverhaltens in modeabhängigen Branchen werden nicht berücksichtigt. **Lösungsvorschläge:** Marketingstrategien entwickeln, Experten mit einbeziehen.

### 6. Fehlerhafte Verwaltung und falsches Personalwesen

Ein erhebliches Problempotenzial liegt im Personalbereich. Zu hohe Lohn- und Sozialkosten, häufiger Wechsel der Mitarbeiter und deren unzureichenden Qualifikationen führen nicht nur zu Kostensteigerungen, sondern auch zu Umsatzeinbußen. **Lösungsvorschläge:** Personalbedarf vorsichtig schätzen, Alternativen zu Festanstellungen prüfen und nennen.

### 7. Problematische Unternehmensgröße

Problematisch für viele junge, wachsende Betriebe ist es, die Organisation – entsprechend den Umsatzsteigerungen – umzustellen. Unerwartete Mehrkosten, z.B. durch kurzfristigen Bedarf an Mitarbeitern oder durch Anmietung zusätzlicher Betriebsräume, leiten – bei rasantem Wachstum – nicht selten den Niedergang eines Unternehmens ein. **Lösungsvorschläge:** Unternehmensperspektiven und Wachstumsstufen beschreiben. Maßnahmen beschreiben, die ab bestimmten Auftragsvolumina ergriffen werden.

### 8. Äußere Einflüsse

Von außen einwirkende Störungen sind seltener, aber es gibt sie: Änderungen im Kundenverhalten, Änderungen der Kaufkraft am Standort, schnelle Veralterung eines Produktes u.a. **Lösungsvorschläge:** Externen und internen Informationsfluss sichern.

### 9. Private Umstände

Viele Unternehmen geraten in Schwierigkeiten, weil die Bereitschaft des (Ehe-) Partners nachlässt, die Strapazen einer Gründung mitzutragen. **Lösungsvorschläge:** Ausführlich Pro und Contra der Unternehmensgründung mit Partner/in vorher besprechen. Partner/in über Unternehmensentwicklung informieren und an Entscheidungsprozessen beteiligen.

## Unwissenheit, Angst und Zeitdruck

**G**espräch mit  
Rechtsanwalt und  
Insolvenzverwalter  
Rolf Rattunde aus  
Berlin



**GZ:** Warum werden viele Existenzgründer zahlungsunfähig? Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

**Rattunde:** Ich kenne eine hervorragende Software-Spezialistin, die sich selbstständig gemacht hat. Sie musste sich Kapital beschaffen, Büroräume anmieten, Schreibtische kaufen, Arbeitsverträge aushandeln, sich um die Berufsgenossenschaft und Krankenversicherungen kümmern und vieles mehr. Aber das, was sie am besten konnte, dazu kam sie nicht mehr: Software herstellen. Und weil sie kein „Allround-Talent“ war und sich auch nicht von Experten beraten ließ, hatte sie bald finanzielle Schwierigkeiten, die Kosten überstiegen die Einnahmen. Sie konnte Zinsen und Tilgungsraten für Kredite nicht zahlen, wurde zahlungsunfähig.

**GZ:** Wie kam es zur Insolvenz?

**Rattunde:** Die Sicherheiten, die die Unternehmerin der Bank verpfändet hatte, wurden wertlos, weil es Spezialgeräte für ihren Betrieb waren. Sie bezahlte keine Krankenversicherung und lief Gefahr, sich dadurch strafbar zu machen. Sie führte die Umsatzsteuer nicht mehr ab und leitete die einbehaltenen Lohnsteuer nicht an das Finanzamt weiter. Die Falle schnappte zu, sie konnte endgültig ihre Schulden nicht mehr bezahlen, das Insolvenzverfahren wurde eröffnet.

**GZ:** Welche Ursachen gibt es noch für Insolvenz?

**Rattunde:** In vielen Fällen kommt zum mangelnden betriebswirtschaftlichen Know-how eine Menge Unerfahrenheit und Unbedarftheit des Gründers dazu. Viele Unternehmer gehen nicht sparsam, vorsichtig und ängstlich genug mit Krediten, auch mit öffentlichen Fördermitteln, um. Sie verschwenden das geborgte Geld.

**GZ:** Wer muss Insolvenz beantragen?

**Rattunde:** Ein Insolvenzantrag muss immer dann gestellt werden, wenn es sich um eine Kapitalgesellschaft han-

delt, also eine GmbH, eine Aktiengesellschaft, eine Genossenschaft oder einen eingetragenen Verein. Natürliche Personen, also Personengesellschaften, BGB-Gesellschaften, offene Handelsgesellschaften usw. müssen darauf achten, dass sie

nicht gegen andere Vorschriften verstoßen, indem sie zum Beispiel Waren bestellen, die sie nicht bezahlen können oder keine Krankenkassenbeiträge abführen.

**GZ:** In welchen Fällen müssen Kapitalgesellschaften Insolvenz beantragen?

**Rattunde:** Wenn sie zahlungsunfähig sind und damit nicht mehr in der Lage sind, ihre Schulden zu bezahlen, müssen sie dafür sorgen, dass sie innerhalb von zwei bis drei Wochen wieder zahlungsfähig sind. Andernfalls müssen Unternehmer bzw. Geschäftsführer beim Amtsgericht Insolvenz beantragen. Ein weiterer Grund für Insolvenz ist die Überschuldung des Unternehmens. Ergibt sich zwischen den Vermögenswerten und den Verbindlichkeiten eine Differenz zu Lasten des vorhandenen Vermögens muss innerhalb von drei Wochen ebenfalls ein Insolvenzantrag gestellt werden. Der Bundesgerichtshof fordert übrigens von Geschäftsführern, dass sie sich in Krisenzeiten regelmäßig über den Bestand des Unternehmensvermögens informieren und überprüfen, ob sie nicht schon überschuldet sind.

**GZ:** Was passiert, wenn man seiner Antragspflicht nicht nachkommt?

**Rattunde:** In diesem Fall macht sich die Geschäftsleitung strafbar. Das wird in der Regel auch verfolgt, weil jede Insolvenzakte auch der Staatsanwaltschaft übermittelt wird. Darüber hinaus müssen die Betroffenen auch damit rechnen, dass sie auf Schadenersatz verklagt werden, wenn Dritte aufgrund der verspäteten Insolvenz Verluste erlitten haben.

**GZ:** Auch wenn Personengesellschaften nicht dazu verpflichtet sind: Kann es für sie dennoch sinnvoll sein, Insolvenz zu beantragen?

**Rattunde:** Zunächst gilt: Insolvenz kann jeder beantragen, der zahlungsunfähig wird. Sinnvoll ist es dann, wenn man sie als ein Instrument begreift, das eigene Unternehmen zu sanieren oder um sich als Verbraucher von seinen Schulden zu befreien. Wer als Einzelunternehmer mit Mitarbeitern zu tun hat, die er nicht mehr bezahlen kann und dazu vielleicht noch eine Räumungsklage erwarten muss, weil er keine Miete mehr zahlen kann, tut besser daran, nicht den Kopf in den Sand zu stecken. Im Gegenteil: Eine Insolvenz kann den Unternehmer psychisch und wirtschaftlich entlasten, weil viele Haftungsfragen unter Umständen zu seinen Gunsten entschieden werden können.

**GZ:** Ist es sinnvoll, das Unternehmen zu schließen, bevor es zur Insolvenz kommt?

**Rattunde:** Nein, in der Regel gibt es ja persönliche oder auf das Unternehmen bezogene Sanierungsoptionen. Das macht aber nur Sinn, solange das Unternehmen noch existiert. Ich würde auf jeden Fall raten, zunächst Insolvenzantrag zu stellen und dann die Entscheidung dem Insolvenzverwalter oder -gericht zu überlassen, wie hier zu verfahren ist.

**GZ:** Wie groß ist die Chance nach einer Insolvenz als Unternehmer wieder auf die Beine zu bekommen?

**Rattunde:** Es gibt viele Vorurteile gegenüber Menschen, die einmal Pleite gemacht haben. Sie bekommen so leicht keinen Kredit und keine Kreditkarte mehr und haben kaum eine Möglichkeit, sich erneut selbstständig zu machen. Wenn aber alles ordnungsgemäß abgelaufen ist, der Antrag rechtzeitig gestellt wurde und keine weiteren Vorschriften verletzt wurden, kann man in der Regel darauf wetten, dass weder Gläubiger noch Behörden einem Unternehmer, der einen Neuanfang wagt, größere Steine in den Weg legen. Wer sich aber strafbar gemacht hat, etwa durch Bankrottdelikte, also zum Beispiel Vermögenswerte beiseite geschafft hat, keine Bilanzen aufgestellt hat oder Steuern und Sozialversicherungsbeiträge hinterzogen hat, der muss damit rechnen, dass er erhebliche Probleme kriegt. Das kann bis zum Berufsverbot für den Geschäftsführer einer GmbH führen.

## Überblick über die Insolvenzordnung

**D**ie Insolvenzordnung sieht zwei verschiedene Verfahren vor:

### a) Das Unternehmensinsolvenzverfahren

**1.** Der entsprechende Antrag kann entweder vom Schuldner oder vom Gläubiger beim zuständigen Amtsgericht (Insolvenzgericht) gestellt werden und zwar dann, wenn der Schuldner zahlungsunfähig ist. Der Schuldner kann auch bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit einen Antrag stellen. Juristische Personen wie GmbH oder AG können auch bei Überschuldung einen Antrag stellen (s. S. II).

**2.** Nach der Antragstellung prüft das Gericht, ob genug Unternehmenswerte bzw. -masse (z.B. Geld, Maschinen, Fahrzeuge) vorhanden sind, um zumindest die Kosten des Verfahrens zu decken. Erst nach dieser Prüfung wird das Verfahren tatsächlich eröffnet und ein Insolvenzverwalter bestellt. Das Gericht kann auch die so genannte Eigenverwaltung anordnen und einen Kontrolleur (Sachwalter) bestellen. In diesem Fall muss der Schuldner die Aufgabe des Insolvenzverwalters übernehmen.

**3.** Spätestens nach drei Monaten muss der Insolvenzverwalter einen Bericht über die finanzielle Situation und die Chancen der Fortführung des Unternehmens vorlegen. Die Gläubigerversammlung entscheidet daraufhin, ob das Unternehmen liquidiert oder saniert werden soll.

**4.** Entscheiden sich die Gläubiger dafür, das Unternehmen zu sanieren, kann sowohl vom Schuldner als auch vom Insolvenzverwalter ein Insolvenzplan vorgelegt werden (s. S. II).

**5.** Gläubiger, die Sicherheiten erhalten haben (z. B. Fahrzeuge, Maschinen unter Eigentumsvorbehalt), dürfen diese nicht einfach aus dem Unternehmen abziehen. Achtung: Die Rechte dieser gesicherten Gläubiger können zugunsten der Fortführung des Unternehmens eingeschränkt werden.

**6.** Haben sich die Gläubiger dafür entschieden, dass das Unternehmen nicht fortgeführt, sondern liquidiert werden soll, erhalten alle ungesicherten Gläubiger (d.h. diejenigen, die keine Sicherheiten vom Schuldner erhalten haben) aus dem Verkauf der verbleibenden Unternehmenswerte eine gleich hohe Quote. Wenn das Unternehmen liquidiert und die Gläubiger aus dem Verkauf nur teilweise befriedigt wurden, bleiben vielen Unternehmen immer noch persönliche Schulden z. B. bei der Bank. Sie haben die Möglichkeit, sich über ein Restschuldbefreiungsverfahren, das sich an ein Insolvenzverfahren über ihr Privatvermögen anschließt, von ihren Restschulden befreit zu werden.

### b) Das Verbraucherinsolvenzverfahren:

**1.** Der Schuldner muss zunächst versuchen, sich mit den Gläubigern außergerichtlich zu einigen. In diesem Fall werden dem Schuldner, dessen Vermögen zur Deckung der im Verfahren entstehenden Kosten nicht ausreicht, auf Antrag die Verfahrenskosten gestundet. Unterstützung erhält er dabei von der Schuldnerberatungsstelle, einem Rechtsanwalt, Notar oder Steuerberater.

**2.** Kommt keine außergerichtliche Einigung zustande, kann der Schuldner beim zuständigen Insolvenzgericht einen Antrag auf Eröffnung des gerichtlichen Verbraucherinsolvenzverfahrens stellen. Gleichzeitig kann der Antrag auf Erteilung einer Restschuldbefreiung gestellt werden. In diesem Fall werden dem Schuldner, dessen Vermögen zur Deckung der im Verfahren entstehenden Kosten nicht ausreicht, auf Antrag die Verfahrenskosten gestundet.

**3.** Auf Grundlage des Schuldenbereinigungsplans (erläutert, wie die Verbindlichkeiten getilgt und die Schulden beglichen werden sollen, z. B. durch Ratenzahlung, Stundung, Teilerlass) kann das Gericht einen Einigungsversuch zwischen Schuldner und Gläubigern herbeiführen. Achtung: Äußern

sich die Gläubiger nicht, gilt dies als Zustimmung. Und: Stimmen einzelne Gläubiger dem Schuldenbereinigungsplan nicht zu, kann deren Zustimmung durch das Gericht ersetzt werden (d.h.: der Plan wird trotzdem wirksam). Voraussetzung dafür ist, dass der Plan für alle Gläubiger angemessen ist (d. h.: einzelne Gläubiger dürfen nicht benachteiligt werden). Und: Die Gläubiger dürfen nicht schlechter stehen als bei Durchführung eines Insolvenzverfahrens.

**4.** Kommt wiederum keine Einigung zustande, oder verzichtet das Gericht auf einen Einigungsversuch, wird das vereinfachte Insolvenzverfahren eröffnet. Hierbei wird nur eine Gläubigerversammlung abgehalten, Teile des Verfahrens können schriftlich durchgeführt werden. Das Gericht bestellt einen Treuhänder und kann anordnen, dass die Insolvenzmasse nicht verwertet wird, sondern der Schuldner einen bestimmten Betrag, der dem Wert der Masse entspricht, an den Treuhänder zu zahlen hat.

### Restschuldbefreiung:

Der Schuldner muss ein Verbraucherinsolvenzverfahren oder ein Unternehmensinsolvenzverfahren durchlaufen haben. Wird dem Antrag stattgegeben, muss er den gesetzlich festgelegten (also pfändbaren) Teil seines Einkommens über einen Zeitraum von sechs Jahren („Wohilverhaltensperiode“) an einen Treuhänder abführen, der die Beträge an die Gläubiger weiterleitet. Die Berechnung der Dauer der Wohilverhaltensperiode beginnt mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Der Schuldner muss dem Gericht jeden Arbeits- und Ortswechsel anzeigen und sich um zumutbare Arbeit bemühen. Verstößt der Schuldner gegen die o.g. Pflichten, kann er vom Gericht bereits während der Wohilverhaltensperiode von der Restschuldbefreiung ausgeschlossen werden. Die Schuldenbefreiung erfolgt nach Ablauf der Wohilverhaltensperiode: Das Gericht erlässt per Beschluss alle restlichen Verbindlichkeiten. Die Gläubiger können auf neues Vermögen nicht mehr zugreifen.

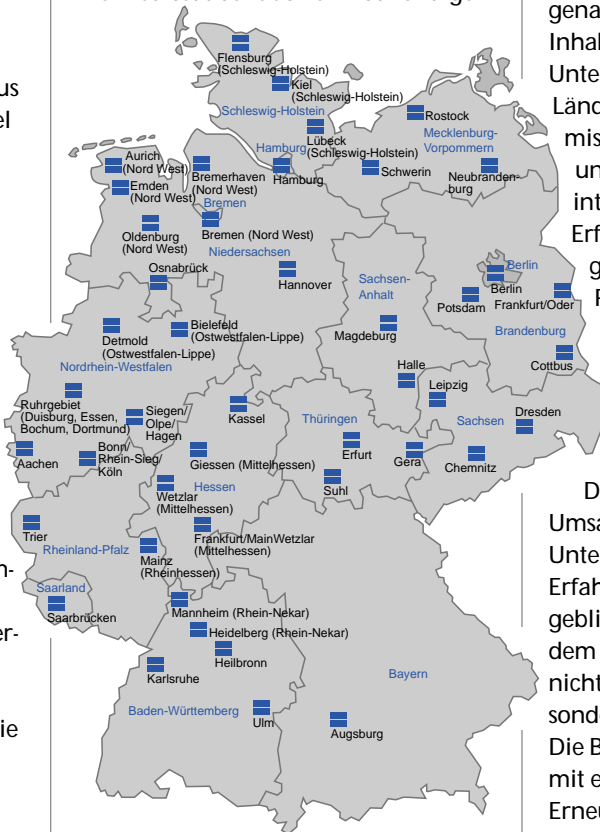
## Die Krise managen am „Runden Tisch“

## Einmal gescheitert, immer gescheitert?

Saisonale Schwankungen, Wegfall von wichtigen Kunden oder steigende Kosten bei sinkenden Erträgen sind Krisensignale, die sich im allgemeinen frühzeitig erkennen lassen. „Wer frühzeitig vor Eintreten der Liquiditätsprobleme zum ‚Runden Tisch‘ kommt, hat in der Regel gute Chancen, noch zum richtigen Zeitpunkt geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen“, sagt Maike Götting von der Deutschen Ausgleichsbank (DtA). Sie betreut die bundesweit 47 „Runden Tische“ der DtA. 1.500 Unternehmerinnen und Unternehmer, vor allem aus Handwerk, Dienstleistung und Handel machen pro Jahr von diesem Hilfsangebot Gebrauch. Die meisten kommen allerdings leider nicht bei den ersten Krisensignalen, sondern erst dann, wenn das Unternehmen schon auf wackligen Beinen steht und die Bank den Kredit gekündigt hat. Aber selbst dann besteht noch Hoffnung, wenn der Betrieb in seiner Struktur an sich wettbewerbsfähig ist.

Der Weg zum „Runden Tisch“ führt über die zuständige Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer. Dort beauftragt der zuständige Mitarbeiter einen von der DtA auditierten Unternehmensberater, der dann für die Dauer von zehn Tagen das Unternehmen aufsucht, um „hinter die Kulissen“ zu schauen, eine Schwachstellen-Analyse zu erstellen und die Sanierungschancen auszuloten. Die Kosten dafür übernimmt weitgehend die Deutsche Ausgleichsbank. Das Unternehmen selbst muss lediglich für die Fahrtkosten aufkommen. Anschließend treffen sich alle Beteiligten am „Runden Tisch“: Ein Vertreter der Hausbank, die wichtigsten Gläubiger, der Unternehmensberater und natürlich der Unternehmer stimmen auf Grundlage der erhobenen Daten das weitere Vorgehen ab und klären vor allem die Bereitschaft aller Beteiligten, das Unternehmen zu sanieren. „Der ‚Runde Tisch‘ tritt dafür ein, dass die Beteiligten wieder ins Gespräch kommen“, so die Erfahrung von Maike Götting. Was muss der Unternehmer tun, um bei seinen Gläubigern und seiner Hausbank Aufschub zu erwirken? „In 70 Prozent der Fälle“, so Maike Götting,

„muss der Unternehmer dazu verpflichtet werden, ein Controlling aufzubauen. Außerdem muss in jedem Fall ein realistischer Kapitaldienstplan erstellt werden, um Zinszahlung und Tilgung für Kredite genau festzulegen. Besonders bitter sind Einschnitte beim Personal, wenn zum Beispiel angestellte Mitarbeiter entlassen und anstatt dessen Saisonkräfte eingestellt werden müssen.“ Oft fehlt es den Unternehmern selbst aber auch an notwendigen



unternehmerischen Fähigkeiten. Doch wenn es an kaufmännischem Know-how mangelt, nützt allein die fachliche Kompetenz nichts. Unternehmer müssen hier bereit sein, einen „Crash-Kurs“ in Sachen Controlling, Buchführung usw. zu absolvieren. Im äußersten Fall hilft nur noch kaufmännische Verstärkung, z. B. ein entsprechend qualifizierter Geschäftsführer. Ist das Aufgabenpaket geschnürt, geht es an die Arbeit. Jetzt heißt es, Hausaufgaben machen, sich weiter beraten lassen und Hausbank und Gläubiger regelmäßig informieren. Sie müssen erkennen, dass der Unternehmer tatsächlich seine Chance nutzt und alles tut, um seinen Betrieb wieder auf die Beine zu stellen.

Weitere Informationen zum „Runden Tisch“ siehe S. 8

Eine Umfrage von The Boston Consulting Group (BCG) zeigt: Im zweiten Anlauf steigern zuvor gescheiterte Unternehmer den Umsatz schneller und schaffen mehr Arbeitsplätze

Im Frühjahr 2001 untersuchte The Boston Consulting Group im Auftrag des niederländischen Wirtschaftsministeriums die Chancen und Potenziale so genannter Restarter. Dazu wurden 73 Inhaber besonders schnell wachsender Unternehmen in 18 europäischen Ländern in Bezug auf makroökonomische Daten sowie auf rechtliche und politische Rahmenbedingungen interviewt. Sie alle hatten die Erfahrung eines Misserfolges gemacht. Ein Drittel davon waren Restarter.

Das Ergebnis zeigt, dass gescheiterte Unternehmer bei einer Wiedergründung deutlich erfolgreicher sind:

Diese „Restarter“ erzielen mehr Umsatz- und Mitarbeiterwachstum als Unternehmensgründer, denen die Erfahrung eines Misserfolges erspart geblieben ist. Von dem Erfolg, der aus dem Scheitern erwächst, profitieren nicht nur die einzelnen Unternehmer, sondern die gesamte Volkswirtschaft. Die BCG-Studie hat gezeigt, dass Länder mit einer hohen unternehmerischen Erneuerungsrate auch ein stärkeres Wirtschaftswachstum verzeichnen.

Die Studie benennt auch wesentliche Merkmale erfolgreicher Wiedergründungen: Statt den Firmenaufbau im Alleingang zu stemmen, wird das Risiko beim Restart in einem Gründerteam gemeinsam geschultert. Außerdem sichern zeitgemäßes Controlling und ein klares Berichtswesen Transparenz und Professionalität. Nicht zuletzt konzentrieren sich erfolgreiche Zweitgründer – viel stärker als bei ihrem „ersten Versuch“ – auf den Aufbau und die Pflege von langfristigen Partnerschaften mit Kapitalgebern, Lieferanten und Kunden.

Weitere Informationen:  
The Boston Consulting Group, Susanne Riedler,  
Tel.: 0043-1-537 56 8213, Fax: 0043-1-537 56 8110,  
riedler.susanne@bcg.com

## Erfahrungswissen nutzen: „Kultur der zweiten Chance“

**I**nterview mit Margareta Wolf, Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und Mittelstandsbeauftragte der Bundesregierung

**GZ:** Wer mit seinem Unternehmen Schiffbruch erleidet, erhält hierzulande als Unternehmer kaum eine zweite Chance. Warum?

**Wolf:** Insbesondere wir Deutschen neigen leider zu oft dazu, einen gescheiterten Unternehmer als „Verlierer“ zu stigmatisieren. Das Scheitern wird als persönliche Niederlage betrachtet, obwohl die Gründe dafür doch sehr unterschiedlich sein können. Die Folge ist: Wer einen zweiten Anlauf versucht, dem werden nicht selten Steine in den Weg gelegt. Ein großes Problem wird dann die Bereitstellung von Fremdkapital für so genannte „Restarter“. Zum einen können sie die dafür notwendigen Sicherheiten nicht aufbringen, die sie ja für ihr altes Unternehmen aufgezehrt haben. Zum anderen haben häufig potenzielle Kapitalgeber das Vertrauen in ihre unternehmerischen Fähigkeiten verloren. Dies verstärkt den Teufelskreis und kann einen Erfolg versprechenden Neuanfang verhindern.

**GZ:** Müssten nicht stattdessen unternehmerische Erfahrungen so weit wie möglich genutzt werden?

**Wolf:** Natürlich. Dabei wird auch gesamtgesellschaftlich viel zu wenig gesehen, dass allein das Unternehmertum die Voraussetzung für Beschäftigung und Festigung der Sozialversicherungssysteme ist und im Interesse des Gemeinwohls eben alle an einem Strang ziehen müssen. Es ist daher dringend notwendig, ein Unternehmerbild zu etablieren, das dem Mut und der Kreativität dieser Menschen entspricht. Wir müssen lernen, diese Leistung zu honorieren und dabei auch gescheiterten Unternehmern eine zweite Chance geben. Ich bin mir sicher, dass wir hier im Zuge des Generationenwechsels ein Umdenken erfahren werden.

**GZ:** Kann Deutschland hier von anderen Ländern lernen?

**Wolf:** Mit der neuen Insolvenzordnung



und ihrer Novellierung wurde ein wichtiger Grundstein für eine „Kultur der zweiten Chance“ gelegt. Dennoch ist in Deutschland die Angst vor dem Scheitern immer noch zu groß – im Gegensatz zum Beispiel zu den USA. In der Global Entrepreneurship Monitor-Umfrage 2001 gaben mehr als die Hälfte der befragten Bürgerinnen und Bürger in Deutschland an, dass sie aus Angst zu scheitern kein Unternehmen gründen würden. In den USA spielte dies nur bei einem Fünftel der Befragten eine Rolle. Das ist kein Wunder, wenn man weiß, welchen Stellenwert „Restarter“ in den USA haben. An deren Unternehmen beteiligen sich zum Beispiel Kapitalgeber mit weitaus höheren Beträgen als an Erstgründungen. Ganz nach der Devise: „Der macht dieselben Fehler nicht noch einmal.“ Hinzu kommt, dass in den USA Unternehmensgründungen sehr viel selbstverständlicher sind und zum Teil auch spielerischer angegangen werden. Jugendliche gründen zum Beispiel schon während der Schulzeit oder während ihres Studiums kleine Unternehmen. Wer dann scheitert, wird – Ausnahmen bestätigen die Regel – erst richtig interessant für Business Angels. Das finde ich eine durchaus nachahmenswerte Kultur.

**GZ:** Zusammengefasst bedeutet das: Wir müssen lernen, anders mit Fehlern umzugehen und vor allem auch mit den Menschen, die diese Fehler machen.

**Wolf:** So ist es. Das Ganze hat ja auch einen psychologischen Aspekt: Gescheiterte Unternehmer geraten nicht selten in eine existenzielle und psychische Krise. In anderen Ländern, zum Beispiel in Großbritannien, hat man

darauf reagiert. Dort gibt es eine eigene telefonische Hotline für Unternehmer in der Krise. In Deutschland sind wir noch nicht ganz so weit. Aber mit dem Beratungsangebot zahlreicher Institutionen, zum Beispiel der Deutschen Ausgleichsbank und der Kreditanstalt für Wiederaufbau – besonders erwähnen möchte ich hier den „Runden Tisch“ der DfA – sind wir doch wichtige Schritte vorangekommen.

**GZ:** Wie könnte eine „Kultur der zweiten Chance“ bei uns aussehen?

**Wolf:** Der Blick nach vorn ist wichtiger als der zurück. Zunächst waren erst einmal gesetzliche Änderungen notwendig. Hier haben wir während dieser Legislaturperiode unsere Hausarbeiten gemacht. Wir haben den Anreiz, die Insolvenz rechtzeitig zu beantragen, deutlich verbessert. Wichtig ist, die Insolvenzanträge zu einem Zeitpunkt zu stellen, in dem noch genügend Masse für eine Sanierung bzw. zumindest für eine Verfahrenseröffnung im Unternehmen vorhanden ist. Dies ist die wichtigste Voraussetzung, um überhaupt eine zweite Chance zu bekommen. Mit Hilfe der Restschuldbefreiung können natürliche Personen, also z.B. Eigentümer von Personenernehmen, nach Liquidierung des Unternehmens nun auch für die verbliebenen Verbindlichkeiten eine Restschuldbefreiung beantragen. Es zählt aber nicht nur der rechtliche Rahmen. Wichtig sind auch die Einstellungen und Erfahrungen der Kapitalgeber und das gesamte gesellschaftliche Umfeld. Hier hoffen wir, bestärkt durch die bereits erwähnten Erfahrungen aus anderen Ländern, ein Umdenken zu bewirken. Meine Vision ist, dass auch ein so genannter „Restarter“ bei Kapitalgebern willkommen ist, weil er mehr Know-how und Erfahrungen mitbringt als ein Erstgründer. Bedingung wird sein, dass er einen überzeugenden Businessplan mitbringt, die erste Insolvenz ordnungsgemäß durchlaufen und möglichst keine Restschulden mehr hat, zum Beispiel weil er die Restschuldbefreiung genutzt hat.

Mein Fazit: Zukünftig sollte stärker der Ratschlag von Henry Ford beherzigt werden: „Scheitern ist die einzige Gelegenheit, es noch einmal zu versuchen – und zwar intelligenter.“

## Wenn Banken und Sparkassen rot sehen ...

... handelt es sich meist um Konten, die ohne Kreditvereinbarung seit mehreren Wochen im Minus sind oder um Kontokorrentkreditlinien, die ohne Absprache überzogen wurden. Zahlungseingänge sind nicht in Sicht und so weist für die Hausbank alles darauf hin, dass der Kunde in finanziellen Schwierigkeiten stecken könnte. Informationen darüber, wie es zu der Überziehung kommen konnte, wie und wann der Ausgleich erfolgen soll und ob und welche Gegen-Maßnahmen vom Unternehmen geplant sind, fehlen, weil der Kunde bislang keinen Kontakt aufgenommen hat. Also meldet sich die Bank nach einer gewissen Zeit entweder telefonisch durch ihren Kundenbetreuer oder per schriftlicher Mahnung. Damit dürfte das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmer und Hausbank einen ersten „Knacks“ bekommen, denn so Thomas Grunwald vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband: „Wenn es ‚brennt‘ sollte man auf keinen Fall warten, bis sich die Bank oder Sparkasse meldet. Schon bei den ersten Anhaltspunkten für finanzielle Probleme sollte sich der Unternehmer mit seiner Bank oder Sparkasse in Verbindung setzen. Das gilt nicht nur bei Zahlungsschwierigkeiten, sondern auch bei Streitigkeiten mit Auftraggebern, Kunden oder – im Innenverhältnis – mit Mitgesellchaftern oder auf Grund von Personalproblemen. Auch diese können zu einer Unternehmenskrise führen. Nur wer mit offenen Karten spielt, sorgt dafür, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde gepflegt wird. Einige Unternehmer tun allerdings leider das Gegenteil und stecken den Kopf in den Sand.“

### Krise gemeinsam mit der Hausbank bewältigen

Vor allem bei kleineren Unternehmen, die über keinen intensiven Kontakt zu ihrer Bank verfügen, erkennen Banken und Sparkassen die Krise oft zu spät, um unterstützend eingreifen zu können und so gemeinsam mit dem Unternehmer einen Ausweg zu finden. Gerade für diese so genannten kleineren Geschäftskunden ist es deshalb wichtig, von sich aus aktiv den Kontakt

zu ihrer Bank oder Sparkasse zu suchen, sich einen Ansprechpartner vermitteln zu lassen und stets engen Kontakt zu halten. Anhand von aktuellen und geplanten Umsatz- und Ertragszahlen, betriebswirtschaftlichen Auswertungen, Auftragseingängen usw. sollten sie ihn auch im persönlichen Gespräch stets über die Lage ihres Unternehmens auf dem Laufenden halten. Wird deutlich, dass es sich nur um ein vorübergehendes Liquiditätsproblem handelt, dürfte es in der Regel keine Schwierigkeiten bereiten, den Kreditrahmen kurzfristig und vorübergehend zu erweitern oder andere Lösungen zu finden. Dabei muss eine Lösung nicht ausschließlich in der Bank zu finden sein: Auch Lieferanten können hier kurzfristig helfen. Und manchmal finden sich auch im Unternehmen selbst oder im privaten Umfeld des Unternehmers Liquiditätsreserven.

### Unterstützung für Sanierung suchen

Handelt es sich dagegen um eine handfeste Unternehmenskrise, erwarten Banken von ihren Geschäftskunden eine engagierte und verbindliche Vorgehensweise. Die Hausbank muss wissen, welche konkreten Schritte ergriffen werden sollen, um das Unternehmen wieder auf den richtigen Kurs zu bringen. Diese konkreten Schritte sollten gemeinsam mit einem Steuerbera-

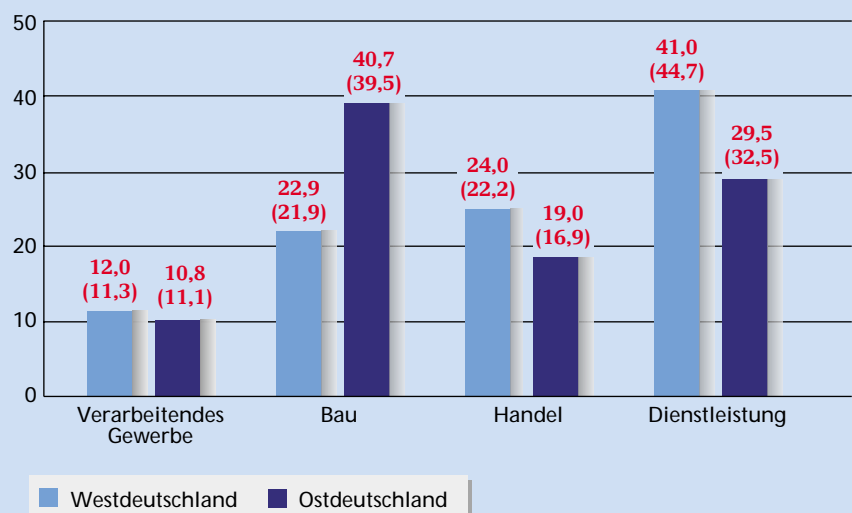
ter, Wirtschaftsprüfer und/oder einem Berater der zuständigen Kammer ausgearbeitet und mit der Bank beraten werden.

„Bahnt sich eine Krise an, ist es oberstes Ziel des Unternehmers, zahlungsfähig zu bleiben, um eine Insolvenz zu vermeiden. Bestehen begründete Aussichten, das Unternehmen erfolgreich zu sanieren, kann die Bank verschiedene Liquiditätssichernde Maßnahmen anbieten“, sagt Thomas Grunwald. Wichtige Hilfestellung können dabei die „Runden Tische“ der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) bieten. Hier treffen sich Hausbank, Lieferanten und andere Gläubiger, um gemeinsam mit dem Unternehmer nach einer Lösung zu suchen (siehe S. 5). Wenn das Unternehmen schließlich sanierungsfähig ist, können Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden. „Wesentlicher Bestandteil einer Sanierung ist, neben einer betrieblichen Erneuerung, dass die Gläubiger, wie zum Beispiel die DtA, die Hausbank oder Lieferanten, auf Teile ihrer Forderungen verzichten, also einen so genannten Kapitalschnitt ermöglichen. Dem Unternehmer soll auf diese Weise die Chance gegeben werden, mit den vorhandenen Mitteln auf reduzierter Basis künftig Zins- und Tilgungszahlungen fristgerecht zu leisten“, so Winfried Sixel von der

Fortsetzung auf Seite 8

## Struktur der Insolvenzen nach Wirtschaftsbereichen 2001

Angaben in Prozent – In Klammern: 2000



Quelle: Creditreform 2001

Fortsetzung von Seite 7

Deutschen Ausgleichsbank. A propos: Wer nicht mehr in der Lage ist, Zinsen und Tilgungsraten für öffentliche Förderdarlehen zu leisten, muss sich darüber mit seiner Hausbank verständigen. Das gilt auch für das Eigenkapitalhilfedarlehen (EKH).

#### Wenn nichts mehr geht

Kann das Unternehmen trotz aller Anstrengungen nicht saniert werden oder scheidet die Sanierung, wird die Bank die Kredite kündigen. Das bedeutet: Alle in Anspruch genommenen Kredite werden fällig gestellt. Die Bank wird die ihr zur Verfügung gestellten Sicherheiten verwerten, indem sie z.B. Bürgen zur Zahlung auffordert, Vorräte und Maschinen verkauft oder Immobilien versteigert. Bleiben nach Verwertung der Sicherheiten immer noch persönliche Schulden übrig, haftet der Unternehmer auch dafür. Die Rückzahlung kann über eine Ratenzahlung bis hin zu Zwangsmaßnahmen führen.

#### Neustart nach der Pleite, aber möglichst ohne Schulden

Ein neuer Versuch nach einem unternehmerischen Misserfolg ist nicht einfach, aber keineswegs aussichtslos. Eine wesentliche Voraussetzung für den Neubeginn ist zum einen, dass die verbleibenden Restverbindlichkeiten langfristig und mit moderaten Zinsregelungen gestundet werden und zum anderen, dass die Ertragskraft der Neugründung die Aussicht bietet, nicht nur die neuen Schulden einwandfrei zu bedienen, sondern auch ausreicht, um die Altverbindlichkeiten zu tilgen. Sicherlich bedeutet dies die Vorlage eines anspruchsvollen Konzeptes. Nur unter diesen Voraussetzungen besteht die Möglichkeit, für den zweiten Start Geld zu bekommen. Dies gilt für Bankkredite genauso wie für öffentliche Förderdarlehen. Eine Alternative ist, den Neustart gemeinsam mit einem kompetenten Partner zu beginnen. Eine weitere Möglichkeit bieten bei innovativen Gründungsvorhaben eventuell Venture-Capital-Gesellschaften, die mit Hilfe des BTU-Programms des Bundes Beteiligungskapital zur Verfügung stellen. Recht gute Chancen haben ohne Zweifel schuldenfreie Restarter, so Thomas Grunwald. Voraussetzung ist aber – wie bei jeder Gründung – ein fundiertes Konzept.

## Kontakte (Auswahl)

#### Runde Tische

Für Firmen in finanzieller Not bietet die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) bundesweit das Modell „Runde Tische“ an. Berater der Kammern und Kreditinstitute, Steuerberater etc. setzen sich mit dem Unternehmer an einen Tisch, um gemeinsam „Pannenhilfe“ (keine Sanierungshilfe!) zu leisten. Falblatt „Pannenhilfe für Unternehmen. DtA-Runde Tische“ DtA-Bestell- und Infoline: 01801/242400 oder die örtliche IHK und HWK. Internet: [www.dta.de](http://www.dta.de).

#### Fördergelder

Krisenberatung fördert das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Frankfurter Straße 29 – 35, 65760 Eschborn, Tel.: 06196/908-0, [www.bafa.de](http://www.bafa.de)

#### Schuldnerberatung

Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung e.V., Motzstr. 1, 34117 Kassel, Tel.: 0561/771093, Fax: 0561/711126, Internet: [www.bag-schuldnerberatung.de](http://www.bag-schuldnerberatung.de).

#### Betreuung

Coaching-Programme der Kreditinstitute. Ansprechpartner: Hausbank sowie Bundesverband Deutscher Banken, Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken.

#### Rat von Senioren

Fach- und Führungskräfte im Ruhestand helfen Jungunternehmern. Kontakte: Senior-Experten-Service (SES), Buschstr. 2, 53113 Bonn, Tel.: 0228/26090-0, Fax: 0228/26090-77, [ses@ses-bonn.de](mailto:ses@ses-bonn.de); Bundesarbeitsgemeinschaft Alt hilft Jung e.V., Kennedyallee 62-70, 53175 Bonn, Tel.: 0228/37712-57, Fax: 0228/37712-58, [althilftjung-zentrale@t-online.de](mailto:althilftjung-zentrale@t-online.de), [www.althilftjung.de](http://www.althilftjung.de)

## Literatur (Auswahl)

Viele Banken und Sparkassen geben nützliche Leitfäden zum Thema heraus.

BMJ; Restschuldbefreiung – eine neue Chance für redliche Schuldner, Bonn 2001, Bestelladresse: Bundesministerium der Justiz, Ref. Presse- u. Öffentlichkeitsarbeit, Mohrenstraße 37, 10117 Berlin, Bestellfax: 030-2025-9047, [www.bmj.de](http://www.bmj.de).

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMW); **Arbeitsheft – Früherkennung von Chancen und Risiken**, Berlin. Bestelladresse: BMWi, Postfach 30 02 65, 53182 Bonn, Tel.: 01888/615-4171, Bestellfax: 0228/4223-462, [bmwi@gvp-bonn.de](mailto:bmwi@gvp-bonn.de)

BMW; **Junge Unternehmen** – Die Schritte nach dem Start, Probleme und Lösungen bei der Existenzfestigung. Berlin. Bestelladresse: s.o.

BMW; CD-ROM – **Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen**, Berlin. Bestelladresse: s.o.

BMW; **GründerZeiten** Nr. 18 Forderungsmanagement, Berlin. Bestelladresse s.o.

BMW; **GründerZeiten** Nr. 22 Krisenmanagement, Berlin. Bestelladresse s.o.

BMW; **GründerZeiten** Nr. 23 Controlling, Berlin. Bestelladresse s.o.

BMW; **GründerZeiten** Nr. 25 Kostenrechnung, Berlin. Bestelladresse s.o.

BMW; **GründerZeiten** Nr. 31 Liquidität, Berlin. Bestelladresse s.o.

BMW; **GründerZeiten** Nr. 41 Soziale Absicherung, Berlin. Bestelladresse s.o.

Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V. (LGH); Checkliste „Insolvenzvorsorge“ in: Tips zur Unternehmensführung im Handwerk, Düsseldorf 1999, Bestellfax: 0211/3010851

LASA Brandenburg: **LASA-Praxishilfe Nr. 11. Notausgang Insolvenz**. Ein Leitfaden für Unternehmerinnen und Unternehmer. Bestelladresse: LASA Brandenburg GmbH, Postfach 900354, 14439 Potsdam, Tel.: 0331/6002-200, Fax: 0331/6002-400, [office@lasa-brandenburg.de](mailto:office@lasa-brandenburg.de)

#### Online-Informationen

[www.aus-fehlern-lernen.info](http://www.aus-fehlern-lernen.info) Die neue Internetseite des BMWi enthält Erfahrungsberichte von Unternehmern in der Krise, gescheiterten Unternehmern und Restartern. Informationen zum Thema Krisenmanagement und Insolvenz.

[www.krisennavigator.de](http://www.krisennavigator.de) informiert über Krisenmanagement, Krisendiagnose, Krisenkommunikation, Issues Management, Risikomanagement, Sicherheitsmanagement und Katastrophenmanagement.

## Redaktionservice

Schwerpunkt der nächsten Ausgabe: „Personalmanagement“.

Wenn Sie dazu Informationen oder Anregungen haben oder Fragen zu anderen Themen der GründerZeiten, wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit  
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR  
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef  
Tel.: 02224/900340, Fax: 02224/900341  
[hebestreit@pid-net.de](mailto:hebestreit@pid-net.de)

## Impressum

#### Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
D-11019 Berlin  
[buero-li@bmwi.bund.de](mailto:buero-li@bmwi.bund.de)  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

#### Redaktion und Produktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR

#### Satz:

Andrea Werner, Sankt Augustin

#### Repro:

Imaging-Service Flöer, Bonn

#### Druck:

Koelblin Fortuna GmbH, Baden-Baden

Auflage: 40.000

#### Hinweis in eigener Sache:

Aus technischen Gründen kann jeder Abonnent jeweils nur ein Exemplar der GründerZeiten erhalten. Einzelne Ausgaben können in höherer Zahl extra bestellt werden. Wir bitten um Ihr Verständnis.

### Insolvenzvorsorge

Das könnten die Schwachstellen in Ihrem Betrieb sein	Wo können die möglichen Ursachen liegen?	Welche Maßnahmen sind notwendig?
<b>Finanzierung</b>		
<b>Eigenkapitalausstattung</b> zu gering bzw. sinkend	■ bereits bei Gründung zu wenig Eigenkapital	■ so weit möglich, Beschaffung weiterer Eigenmittel
	■ Minderung durch zu hohe Privatentnahmen	■ Orientierung der Entnahmen am Gewinn
	■ zu rapides Wachstum (Umsatz, Beschäftigtenzahl, Investitionen)	■ evtl. Beteiligung von Gesellschaftern
	■ Mangelhafte Rentabilität	■ Kapazitätsausweitung nur bei entsprechendem anteiligen Eigenkapital
		■ Betriebs- und Marktanalyse und daraus folgende rentabilitätssteigernde Maßnahmen
<b>Finanzierung zu kurzfristig</b>	■ fehlende bankübliche Sicherheiten	■ Umschuldung, Heranziehung aller verfügbaren Sicherheiten, ggfs. mit Hilfe der Bürgschaftsbank
	■ Überschätzung der Ertragskraft des eigenen Unternehmens	■ Überprüfung des aktuellen Wertes der gegebenen Sicherheiten
	■ aus Bequemlichkeit über Kontokorrentkredit oder Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten finanziert	■ Aufnahme von Gesellschafter(n)
		■ evtl. Hausbankwechsel, vor allem bei mangelhafter Beratung
		■ Finanzierungsalternative Leasing
<b>Liquiditätsprobleme</b> Überziehung des Kontokorrent-Kredit-Limits	■ falsche Finanzierung s.o.	■ Verhandlungen mit der Bank, Prüfung ob die Sicherheiten für eine Kreditausweitung ausreichend sind
	■ zu geringes Kontokorrent-Limit	■ Forderungsabbau durch
	■ zu hohe bzw. steigende Bestände an Forderungen, Material u. Waren	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ systematisiertes Mahnverfahren</li> <li>■ Veränderung der Zahlungsbedingungen</li> <li>■ Einschaltung eines Inkassobüros</li> </ul>
	■ noch nicht abgerechnete Arbeiten	■ Auftragsbezogene Bestellung
	■ halbfertige Arbeiten	■ Lagerorganisation u. Bestellwesen verbessern
	■ fehlende Sicherheiten	■ Lagerabbau durch
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erhöhung der Umschlagsgeschwindigkeit</li> <li>■ bessere Planung</li> <li>■ Kauf auf Abruf</li> </ul>
		■ kurzfristige Rechnungsstellung
		■ Verbesserung der Planung und Auftragskoordination
		■ siehe oben
<b>Wechselfinanzierung</b>	■ falsche Einschätzung des Risikos der Wechselfinanzierung	■ Verhandlungen mit Lieferanten über
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wechselprolongation</li> <li>■ Verlängerung des Zahlungsziels</li> </ul>
<b>Keine Inanspruchnahme von Skonti</b>	■ Unkenntnis über die Vor- und Nachteile des Lieferantenkredits	■ Inanspruchnahme des Kontokorrentkredits, Bezahlung unter Abzug von Skonto
	■ Finanzplan fehlt	■ soweit möglich Finanz-Plan erstellen
<b>Zahlungsunfähigkeit</b>	■ Forderungsausfälle	■ Auskunft über Neukunden einholen
	■ Zahlungsstockung bei Kunden	■ Überwachung von Krisen-Zeiten bei und Lieferanten
	■ Fehlende Kreditbeschaffungsmöglichkeiten	■ Abhängigkeit von Kunden vermeiden
		■ Moratorium mit Gläubigern
		■ außergerichtlicher Vergleich
		■ Insolvenzverfahren

Quelle: Checkliste „Insolvenzvorsorge“ (Ausschnitt) in: Tipps zur Unternehmensführung im Handwerk, Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e. V. (LGH), Düsseldorf 1999

## Fachbegriffe „Insolvenz“

**Z**ahlungsunfähigkeit

§ 17 Inso

Allgemeiner Grund für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Unternehmer (Schuldner) ist nicht mehr in der Lage, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Er ist auch nicht mehr in der Lage, kurzfristig Geldmittel (z. B. Bankkredit) zu beschaffen, um seine Zahlungsfähigkeit wiederherzustellen.

**D**rohende Zahlungsunfähigkeit

§ 18 Inso

Unternehmer ist voraussichtlich nicht mehr in der Lage, seine fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Auf Grundlage der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben deutet alles darauf hin, dass er mit großer Wahrscheinlichkeit zahlungsunfähig wird. Mit diesem Eröffnungsgrund soll im Interesse der Sanierung erhaltenswerter Unternehmen die Verfahrenseröffnung vorverlagert werden. Anders als bei „Zahlungsunfähigkeit“ und „Überschuldung“ kann der Insolvenzantrag nur vom Unternehmer (Schuldner) selbst gestellt werden.

**Ü**berschuldung

§ 19 Inso

Eröffnungsgrund für juristische Personen (z.B. GmbH) und ihnen gleichgestellte Vermögensträger, d.h. Gesellschaften, bei denen kein Gesellschafter eine natürliche Person ist (z.B. GmbH & Co KG). In diesem Fall deckt das Vermögen des Unternehmens die Verbindlichkeiten nicht mehr. Grundlage bildet eine Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva sowie eine Fortführungsprognose. Ist die Fortführung überwiegend wahrscheinlich, so sind bei der Vermögensbewertung keine Liquidationswerte, sondern Fortführungswerte zugrunde zu legen.

**I**nsolvenzantragspflicht

z.B. § 64 GmbH-Gesetz

Grundsätzlich besteht keine allgemeine Verpflichtung der Antragsberechtigten, einen Insolvenzantrag zu stellen. Etwas anderes gilt bei juristischen Personen (z.B. AG, GmbH) und Gesellschaften, bei denen kein Gesellschafter eine natürliche Person ist (z.B. GmbH & Co KG). Hier enthalten die jeweiligen Spezialgesetze Antragspflichten. So ist etwa nach § 64 GmbH-Gesetz der Geschäftsführer verpflichtet, spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit den Antrag zu stellen.

**I**nsolvenzmasse

§ 35 Inso

Hierunter versteht man das gesamte Vermögen, welches dem Unternehmer (Schuldner) zur Zeit der Eröffnung des Verfahrens gehört bzw. das er während des Verfahrens erlangt. Die Insolvenzmasse dient der gemeinschaftlichen Befriedigung aller Gläubiger, die im Zeitpunkt der Eröffnung des Insolvenzverfahrens einen Vermögensanspruch gegen den Schuldner haben.

**I**nsolvenzplan

§ 217 Inso

Ziel des Insolvenzplans ist, wie auch sonst im Insolvenzverfahren, die Insolvenzgläubiger bestmöglichst zu befriedigen und ggf. das Unternehmen zu sanieren. Zur Vorlage eines Insolvenzplans sind der Schuldner und der Insolvenzverwalter berechtigt, wobei Letzterer auch von der Gläubigerversammlung mit der Planaufstellung beauftragt werden kann. Von der Zielrichtung lassen sich etwa folgende Insolvenzpläne unterscheiden:

1. **Sanierungsplan:** Wiederherstellung der Ertragskraft des schuldnerischen Unternehmens
2. **Übertragungsplan:** Verkauf des Unternehmens
3. **Liquidationsplan:** Verwertung einzelner Vermögensgegenstände des Unternehmens

## Kommunikation in Krisenzeiten: Warum? Wann? Mit wem? Was?

Wer weder Mitarbeiter noch Auftraggeber, Lieferanten und Banken über die Schieflage im Unternehmen rechtzeitig aufklärt, läuft Gefahr, die Krise dadurch noch weiter zu verstärken: Spekulationen und Gerüchte erhalten enormen Auftrieb. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Unternehmenskrise zur Existenzkrise entwickelt, steigt um ein Vielfaches. Und: Die Chance für einen vielleicht notwendigen Neustart wird damit vertan.

### Kommunikation mit Mitarbeitern und Führungskräften

#### Warum?

- Motivation und Leistungsbereitschaft stabilisieren
- vorhandene Potenziale ausschöpfen
- von Beginn an Mitarbeitern Orientierung bieten durch realistische Information

#### Was und Wie?

- Zeitnahe Mitarbeiterbesprechung
- Betriebsversammlung einberufen

#### Worauf ist zu achten?

- Sofort, wenn „Bedrohung“ für das Unternehmen bevorsteht, Kontakt mit den betrieblichen Gremien (z.B. Betriebsrat, Sprecherausschuss) aufnehmen
- Situation offen und realistisch schildern
- Ursachen und Rahmenbedingungen benennen
- um Vertrauen werben und an Konsensfähigkeit appellieren (z.B. freiwilliger Verzicht auf Gehaltsbestandteile)
- Sofortmaßnahmen initiieren (z.B. Projektgruppe, Task Force, Sanierungsberatung)
- mögliche Konsequenzen aufzeigen (z.B. Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, betriebsbedingte Kündigungen, Änderungskündigungen, Einleitung eines Insolvenzverfahrens)
- Abteilungsbesprechungen durchführen
- Einzelgespräche anbieten

### Kommunikation mit Geschäftspartnern (Kunden und Lieferanten)

#### Warum?

- Ausloten, wie die Interessen der Geschäftspartner in Übereinstimmung zu bringen sind
- vorhandene Potenziale ausschöpfen

#### Was und Wie?

- Abgestufte Kommunikation, je nach Wichtigkeit des Kunden bzw. Lieferanten, in mündlicher oder schriftlicher Form (z.B. Lieferanten-/Kundengespräche bzw. -besprechungen)

#### Worauf ist zu achten?

- Situation realistisch darstellen, ggf. mit Unterstützung von Steuer- oder Unternehmensberatern
- um Mithilfe bei der Krisenbewältigung bitten (z.B. Zahlungsaufschub, Lieferantenkredit, Stundung, Fristverlängerung, Skonto- oder Rabattgewährung)

- Appell an Vergangenheit und gemeinsame Zukunft
- kontinuierliche Kommunikation vereinbaren

### Kommunikation mit Banken

#### Warum?

- Liquidität sicherstellen
- Existenzsicherung gewährleisten

#### Was und Wie?

- Gespräch mit Kundenberater der Hausbank und evtl. weiterer Geschäftsbanken
- Kontaktaufnahme mit Förderbank (z.B. DtA, KfW, Bürgschaftsbank)

#### Worauf ist zu achten?

- Informationen (Unternehmenslage, Engpass) realistisch darstellen
- Konzept zur Krisenbewältigung skizzieren (mündlich/schriftlich)
- aussagefähiges Zahlenmaterial vorlegen, ggf. Termin mit Steuer- oder Unternehmensberater gemeinsam wahrnehmen
- zur Verfügung stehendes Instrumentarium ausloten (z.B. Erhöhung Kreditlinie, Umschichten von Krediten, Darlehensaufnahme)
- gemeinsames Gespräch mit allen beteiligten Banken zur Lösungsfindung vereinbaren

### Kommunikation mit externen Institutionen (z.B. Arbeitsamt, Sozialversicherungsträger, Kammern)

#### Warum?

- alle verfügbaren Möglichkeiten zur Existenzsicherung ausschöpfen
- externen Sachverstand nutzen

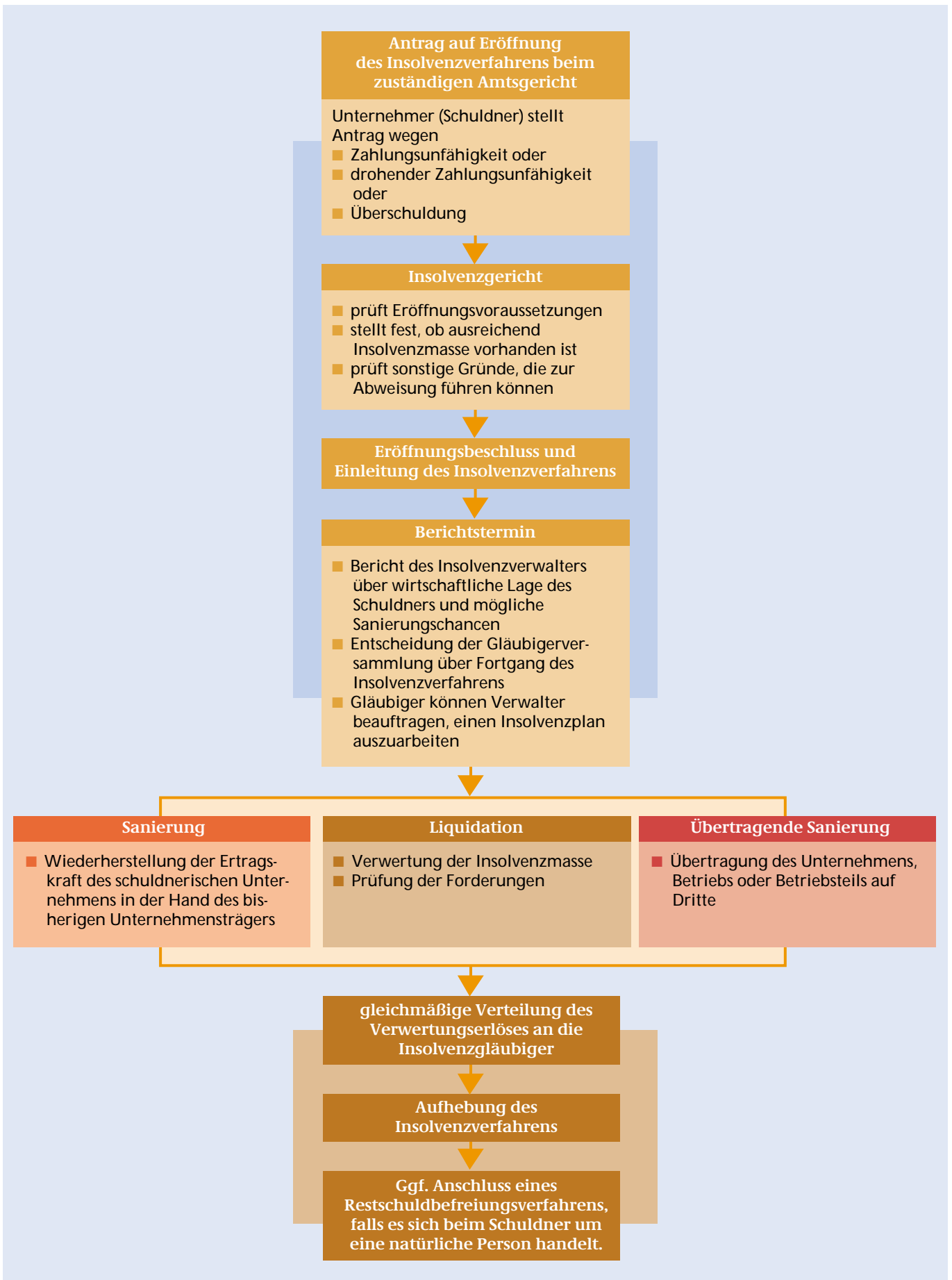
#### Was und Wie?

- rechtzeitig Kontakt aufnehmen, um gesetzliche Handlungsspielräume zu klären
- Existenzsicherungsmaßnahmen vereinbaren

#### Worauf ist zu achten?

- Lückenlose Information der jeweiligen Ansprechpartner
- Lösungsmaßnahmen eruieren (z.B. Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen)
- Förderungsmöglichkeiten durch das Arbeitsamt abstimmen und Einführung von Kurzarbeit festlegen
- vorhandenen Beraterpool nutzen
- „Runden Tisch“ der Deutschen Ausgleichsbank in Anspruch nehmen

Ablauf des Regelinsolvenzverfahrens



Quelle: BMJ, Dr. Klaus Wimmer, 2002