

Krisenbewältigung durch Eigenverwaltung



VON ROBERT BUCHALIK

Robert Buchalik ist Rechtsanwalt und Geschäftsführer der Wirtschaftskanzlei und des Beratungsunternehmens Buchalik Brömmekamp aus Düsseldorf sowie Vorsitzender des Bundesverbandes ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen). Buchalik Brömmekamp hat seit Inkrafttreten des Gesetzes im Jahr 2012 rund 140 Unternehmen durch eine Eigenverwaltung begleitet.

www.buchalik-broemmekamp.de

Insolvenz ist auch in der gemeinnützigen Wohlfahrtspflege kein Fremdwort mehr. Durch neue rechtliche Möglichkeiten kann diese Situation aber auch für einen Neustart genutzt werden, wie ein Beispiel zeigt.

Die Zahlen sind deutlich: Jedes Jahr beantragen in Deutschland rund 450 Unternehmen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen ein Insolvenzverfahren. Damit werden regelmäßig Werte zwischen 300 und 400 Millionen Euro vernichtet und mehr als 6.000 Arbeitsplätze sind betroffen. Viele Unternehmen meiden ein gerichtliches Verfahren und melden erst Insolvenz an, wenn auch die letzten finanziellen Reserven erschöpft sind.

Wie es besser geht, zeigt das Beispiel des Kreisverbandes der Arbeiterwohlfahrt aus Mülheim an der Ruhr. Der traditionsreiche Verband – 1920 gegründet – agiert mit etwa 170 Mitarbeitenden in den Feldern Familie & Jugend, Wohnen & Arbeit sowie Beratung. Vor etwa anderthalb Jahren führten massive Liquiditätsprobleme und hohe Finanzierungskosten zu einer existenzbedrohenden wirtschaftlichen Schieflage. Ende 2016 musste die AWO Mülheim daher einen Insolvenzantrag in Eigenverwaltung stellen.

Inzwischen ist die Krise überwunden: Das Eigenverwaltungsverfahren wurde vom Amtsgericht Duisburg Ende März 2018 aufgehoben. Der Kreisverband ist damit gerettet und konnte seine Eigenständigkeit erhalten.

Kostendruck und Liquiditätsprobleme

Dass Zuschüsse und Leistungspreise in der Sozialwirtschaft seit Jahren nicht angepasst wurden und daher mit der wirkli-

chen Entwicklung der Sach- und Personalkosten nicht Schritt gehalten haben, belastet die gesamte Wohlfahrtsbranche. Ebenso führte die zeitliche Diskrepanz zwischen der Leistungserbringung und deren Begleichung durch die Kommune und andere Auftraggeber zu verminderter Liquidität und hohen Vorfinanzierungskosten bei dem Mülheimer Kreisverband. Zusammen mit einem hohen Kapitaldienst für die bestehenden Verbindlichkeiten entstand daraus jene Krise, der den Gang in die Insolvenz erforderlich machte.

Die AWO Mülheim hat sich hierbei für ein sogenanntes Eigenverwaltungsverfahren entschieden. Dieses Verfahren eröffnet auch betroffenen Unternehmen aus der Sozialwirtschaft eine Vielzahl von Möglichkeiten, um Liquidität für die erfolgreiche Sanierung zu generieren (vgl. Kasten »Was Sanierung unter Insolvenzschutz bedeutet«).

Sanierung und Restrukturierung fast ohne Stellenabbau

Begleitet wurde der Kreisverband durch die Wirtschaftskanzlei und Unternehmensberatung des Verfassers. Sie übernahm die rechtliche Begleitung und operative Sanierung. Zudem ergänzte ein sanierungserfahrener Mitarbeiter die bisherige Unternehmensleitung als Sanierungsgeschäftsführer. Der Geschäftsbetrieb wurde während des Verfahrens aufrechterhalten, die vertraglichen Leistungen wurden zu jeder Zeit vollumfänglich weiter erbracht.

Zunächst wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung der AWO Mülheim ein umfangreiches Sanierungskonzept erstellt. Der Erhalt der Arbeitsplätze war von Anfang an ein wichtiges Ziel, um die Zukunftsfähigkeit des Kreisverbandes zu sichern. Die Mitarbeitenden haben diesen Weg honoriert und mit viel Engagement an der Fortführung der AWO Mülheim mitgewirkt.

Bei der Bestandsaufnahme stellte sich rasch heraus, dass insgesamt nur wenige der klassischen operativen Sanierungsansätze in Frage kamen. Durch die relativ geringe Größe des Verbands und die Art der angebotenen Dienstleistungen ließen sich kaum Potenziale heben, die die Margen optimiert hätten.

Etwa die Hälfte der Dienstleistungen erbringt der Kreisverband gegen Kostenerstattung. Diese fest vorgegebenen Kostenansätze gestatten dem Leistungserbringer keinen finanziellen Handlungsspielraum. Daher ergab sich an dieser Stelle auch kaum ein Hebel für Sanierungsgewinne – die Senkung der Personalkosten etwa hätte zum Teil auch zu geringeren Erlösen geführt. Wirtschaftliche Zugeständnisse der Mitarbeitenden wären aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage für Sozialarbeit und Sozialpädagogen kaum durchsetzbar, da hier bereits jetzt eine Schere zwischen den öffentlichen Anbietern und dem Verband vorhanden ist, und hätten vermutlich zu hoher Abwanderung geführt. Auch die Gemeinkosten konnten nicht weiter zurückgefahren werden, da sie sich ohnehin schon auf niedrigem Level bewegten.

Bei den Dienstleistungen mit nicht kostengebundenem Erlösmodell hingegen hatte die Geschäftsführung mögliche Optimierungsmaßnahmen schon weitgehend vorab erfolgreich vorgenommen. Da die Schließung einer verlustträchtigen Begegnungsstätte als Handlungsoption ausgeschlossen wurde – da dies die soziale Identität des Verbandes gefährdet hätte – musste ein alternativer Sanierungsansatz gefunden werden.

Finanzierungskosten als Schlüssel

Der zentrale Ansatzpunkt für die erfolgreiche Sanierung bestand bei der Mülheimer AWO im Bereich der Finanzierungskosten. Bestehende Hypotheken sowie ein teures Factoring-Modell belasteten die AWO Mülheim stark.

Die im Verfahren gewonnene Liquidität sowie die Instrumente des Verfahrens konnten dazu genutzt werden, teures Factoring und ein Bankdarlehen abzulösen und die Finanzierung partiell neu zu strukturieren. Die Kurzfrstkredite wurden in Mittel- bis Langfrstkredite mit geringeren Zinssätzen umgeschichtet. Die Finanzierungskosten und der Kapitaldienst konnten dadurch erheblich gesenkt werden – bei den Zinskosten wurde jährlich ein hoher fünfstelliger Eurobetrag eingespart. Eine mittelfristige Ablösung der verbliebenen Bankdarlehen durch den Verkauf von Immobilien als weitere Handlungsoption wird derzeit geprüft.

Blick nach vorn

Der Verein wird die im Plan vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen weiter umsetzen. Dazu gehören unter anderem Ausbau und Stärkung bisheriger Geschäftsfelder. Die AWO Mülheim bemüht sich aktuell etwa darum, im Rahmen eines Ausschreibungsverfah-

rens für die Ganztagsbetreuung an Schulen, Standorte zurückzugewinnen. So hat man sich auf acht der jüngst 20 von der Stadt ausgeschriebenen Schulen beworben. Darüber hinaus wird sich der Wohlfahrtsverband auch um Arbeitsmarktdienstleistungen bewerben, die von der Agentur für Arbeit oder der Sozialagentur ausgeschrieben werden. Innerhalb des Eigenverwaltungsverfahrens war dies nicht möglich.

Fazit

Häufig wird in der gemeinnützigen Sozialwirtschaft eine Fusion mit dem Nachbarverband als einzige Handlungsoption herangezogen, um finanzielle Missstände zu beseitigen. Die löst aber die wirklichen Krisenursachen oftmals nicht.

Die Eigenverwaltung, in der – im Gegensatz zur Regelinsolvenz – die Geschäftsführung weiter »am Ruder« bleibt, ist auf eine Fortführung, nachhaltige Sanierung und den Erhalt der Eigenständigkeit ausgerichtet.

Was Sanierung unter Insolvenzschutz bedeutet

Mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) will der Gesetzgeber die Stigmatisierung der Insolvenz überwinden und Unternehmen in einer Krisensituation den Weg ebnen, sich über eine Insolvenz zu sanieren.

Im Eigenverwaltungsverfahren erhalten Unternehmer eine realistische Chance, Arbeitsplätze zu erhalten, Know-how zu sichern und die Firma, aber auch ihren eigenen Arbeitsplatz zu retten. Am Ende des Verfahrens steht ein Sanierungsplan, der die Entschuldung des Unternehmens sowie die Befriedigung gesicherter und ungesicherter Gläubiger regelt. Diesem Plan müssen die Gläubiger zustimmen.

In dem Verfahren gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten, Liquidität zu generieren, die sie für die Sanierung benötigen. Löhne und Gehälter werden bis zu drei Monaten als Insolvenzgeld aus einem Topf gezahlt, der allein aus Arbeitgeberbeiträgen gefüllt wird. Während des zumeist dreimonatigen vorläufigen Verfahrens zahlen betroffene Unternehmen im Ergebnis weder die Umsatzsteuerzahllast noch Lohnsteuer oder sonstige Steuern. Weiterhin können sie sich von zu teuren Liefer- und Mietverträgen und verlustreichen Kundenaufträgen befreien. Wie im Regelinsolvenzverfahren müssen und dürfen Rechnungen, die bis zur Antragstellung noch offen sind, nicht mehr gezahlt werden. Die ungesicherten Gläubiger erhalten meist nur einen Teil ihrer Forderungen erstattet. Der Rest der Forderungen gilt als erlassen.

Diese gesetzlich geregelten Anreize sollen Unternehmen – im Interesse des Wirtschaftsstandortes Deutschland – bewegen, möglichst frühzeitig eine Insolvenz als Sanierungsoption ins Auge zu fassen. Insgesamt nutzten im vergangenen Jahr etwa 250 insolvenzgefährdete Unternehmen diese Option zur Sanierung. Von den 50 größten von einer Insolvenz betroffenen Unternehmen in Deutschland haben 2016 fast 70 Prozent das Eigenverwaltungsverfahren als Sanierungsinstrument genutzt.

Robert Buchalik