

Insolvenzen in Deutschland

**Insolvenzursachen und Erfolgsfaktoren einer
Sanierung aus der Insolvenz**

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

München, im Mai 2003

Inhalt

1. Vorwort	3
2. Ablauf der Untersuchung und Teilnehmerprofil	4
• Ablauf der Untersuchung	
• Teilnehmerprofil	
3. Zusammenfassung der Ergebnisse	7
4. Einzelergebnisse der Untersuchung	13
• Gesellschafterverhältnisse und -konflikte	
• Sanierungsgutachten und externe Begleitung	
• Grund der Antragstellung	
• Umsatzstruktur und Marktposition	
• Führungsstruktur – Zeitmanager	
• Einbindung der Banken	
• Verlustausmaß und Krisenart	
• Antragstellung	
• Ausgangslage im vorläufigen Verfahren	
• Management, Führung und Gesellschafter	
• Anordnungen und Verfügungsbeschränkungen	
• Maßnahmen nach Insolvenzantrag	
• Sicherung der Masse	
• Insolvenzziele – Instrument zur Fortführung	
• Art der Verwaltung	
• Beschlüsse Gläubigerversammlung	
• Struktur der Gläubigerversammlung	
• Personal und Personalkosten	
• Verkaufsaktivitäten	
• Länge des Verfahrens	
• Gläubigerbefriedigung	
• Fortgeführte Struktur	
• Engpass Liquidität	
• Altgesellschafterposition	
5. Ansprechpartner	48

1. Vorwort

Der massive Anstieg der Insolvenzen – zuletzt im Jahr 2002 auf ca. 38.000 – und die anhaltend schlechten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben die Diskussion weiter verstärkt, was eine erfolgreiche Insolvenzverwaltung eigentlich ausmacht.

- Unter welchen Bedingungen können die Ausfallquoten für Kreditinstitute und andere Gläubiger gering gehalten werden?
- Wann ist eine Sanierung des Unternehmens aus der Insolvenz bzw. seine – zumindest teilweise – Fortführung möglich und wirtschaftlich sinnvoll?
- Anhand welcher Faktoren und Parameter kann vor Antragstellung bzw. schon frühzeitig im vorläufigen Verfahren auf das wahrscheinliche Ergebnis des Verfahrens geschlossen werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen hat die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH im Frühjahr 2003 in Kooperation mit ausgewählten Insolvenzverwaltern 52 Insolvenzfälle einer detaillierten Untersuchung unterzogen, die insbesondere auch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens vor der Insolvenz, seine Führungs- und Gesellschafterstrukturen berücksichtigt. Die Untersuchung macht somit nicht nur deutlich, was eine erfolgreiche Insolvenzverwaltung ausmacht, sondern auch welche Voraussetzungen vor der Insolvenz dafür gegeben sein müssen.

Wir danken den Insolvenzverwaltern

Herrn Dr. Georg Bernsau	Frankfurt
Frau Barbara Beutler	München
Herrn Dr. Volker Grub	Stuttgart
Herrn Dr. Michael Jaffé	München
Herrn Prof. Rolf-Dieter Mönning	Aachen
Herrn Eckhart Müller-Heydenreich	München
Herrn Horst Piepenburg	Düsseldorf
Herrn Hans Ringwald	Stuttgart
Herrn Dr. Jobst Wellensiek	Heidelberg

für die aktive Mitarbeit und für die Analyse ihrer Insolvenzfälle sowie ihre Unterstützung bei der Ausarbeitung des Fragebogens und der Erstellung des Untersuchungsberichtes.

München, im Mai 2003

Dr. Volkhard Emmrich

2. Ablauf der Untersuchung und Teilnehmerprofil

Ablauf der Untersuchung

In Abstimmung mit den kooperierenden Insolvenzverwaltern wurden 52 Insolvenzfälle ausgewählt. Der Fokus lag dabei auf:

- ✓ **Inhaberunternehmen bzw. Unternehmen mit Inhaberprägung**
- ✓ **Großen Mittelstandsunternehmen mit mindestens 15 Mio. € Umsatz**
- ✓ **Abgeschlossene Insolvenzfälle bzw. Fälle, bei denen der Abschluss des Verfahrens bzw. das Ergebnis für die Gläubiger absehbar ist**

Zu allen Unternehmen liegen den Insolvenzverwaltern bzw. W&P detaillierte Informationen über Organisation, Management sowie die Vermögens- und Ertragslage vor der Insolvenz vor.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen folgende Aspekte:

- ✓ **Ursachen der Insolvenz**
- ✓ **Insolvenz- bzw. Sanierungsziele bei Antragstellung und Zielerreichungsgrad nach Abschluss des Verfahrens**
- ✓ **Erfolgs- und Misserfolgsursachen**
- ✓ **Erfolgsvoraussetzungen und die Möglichkeit, diese vor der Insolvenz zu schaffen**

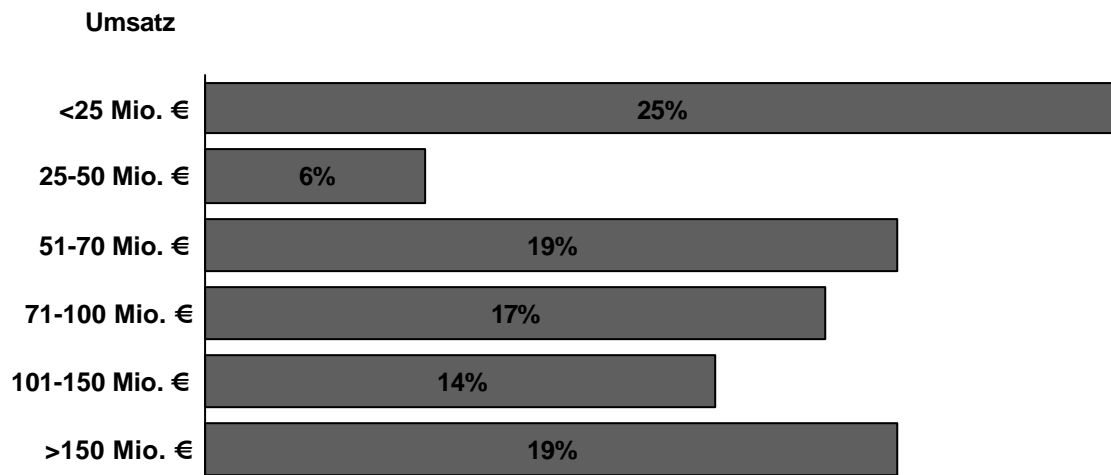
2. Ablauf der Untersuchung und Teilnehmerprofil

Teilnehmerprofil

Analysiert wurden 52 Insolvenzfälle aus unterschiedlichen Branchen, regional über ganz Deutschland verteilt. Im Vergleich zur Struktur der Gesamtanzahl der Insolvenzen wurden eher größere Fälle untersucht.

Größenklassifizierung

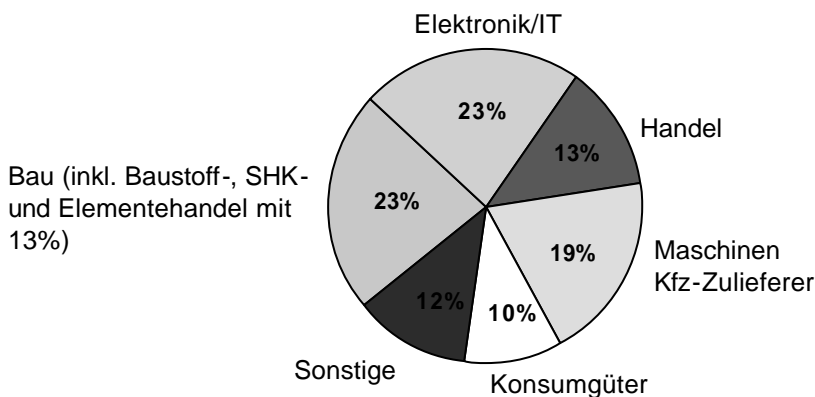
Die Auswertung der untersuchten Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen zeigt mit 25% ein geringfügiges Vorherrschen von Unternehmen mit weniger als 25 Mio. € Umsatz p.a., dicht gefolgt von den Umsatzklassen 51-70 Mio. € und >150 Mio. € mit jeweils 19% sowie der Klasse 71-100 Mio. € mit 17%. Mit 6% spielt der Umsatzbereich 25-50 Mio. € nur eine untergeordnete Rolle.



2. Ablauf der Untersuchung und Teilnehmerprofil

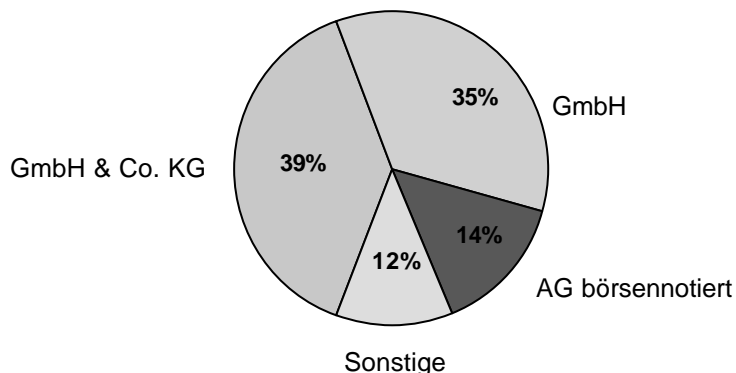
Branchenstruktur

Die Branchenstruktur der Untersuchung entspricht weitgehend der Struktur der Insolvenzen in Deutschland insgesamt. Mit 26% stellt der Handel die größte Gruppe – wobei die Hälfte dieser Handelsunternehmen (13%) baunahe Großhändler sind (Sanitär, Baustoffe, Bauelemente). Elektronik- und IT-Unternehmen liegen mit 23% auf Platz 2, gefolgt von Maschinenbau/Kfz-Zulieferern (19%), Herstellern von Konsumgütern und Bauunternehmen mit jeweils 10%. Die restlichen 12% verteilen sich auf Logistik, Luftfahrt, Stahl und Medizintechnik. Nach Wertschöpfung strukturiert ergibt sich: 26% Handel, 28% IT- und Dienstleistungsunternehmen, 46% Produzenten.



Rechtsform

39% der Insolvenzfälle treten bei GmbH & Co. KG's auf gefolgt von GmbH's mit 35%. Börsennotierte AG's stellen 14% der Insolvenzfälle, der Rest von 12% verteilt sich auf nicht börsennotierte AG's, KG's und Genossenschaften.



3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Es sind insbesondere Handelsunternehmen (26%) sowie Elektronikanbieter/IT (23%) und Maschinenbauer/Kfz-Zulieferer (19%) bei denen eine Sanierung ohne Insolvenz nicht mehr möglich war.

Mit 54% stehen Inhaberunternehmen im Mittelpunkt der Untersuchung, 67% der Unternehmen wurden hinsichtlich ihrer Geschäftspolitik maßgeblich vom Inhaber beeinflusst.

Ursache für die Insolvenz sind durchwegs nicht mehr finanzierbare operative Verluste (73%), in deren Folge die Banken zusätzliche Mittel verweigern, wodurch der bestehende Finanzbedarf nicht mehr gedeckt werden kann (44%) oder die Linien wurden gekündigt (53%).

Zusätzlich waren mit 65% mehr als die Hälfte der Unternehmen überschuldet.

Die Mehrzahl der insolventen Unternehmen zeigte nachhaltige strategische Schwächen, die sich in Geschäftsstruktur und Marktposition widerspiegeln:

- 81% des Umsatzes wurde im Durchschnitt in einem Geschäftsfeld gemacht
- 60% der Unternehmen waren nur in einem Geschäftsfeld tätig
- Nur 45% der Untersuchungsteilnehmer waren in einem wesentlichen Geschäftsfeld Marktführer
- Fast alle Unternehmen waren hingegen in einem Geschäftsfeld Mitläufer

Die in Insolvenz gegangenen Unternehmen litten somit nicht an Verzettelung und an Nebenkriegsschauplätzen, sondern an Problemen im Hauptgeschäftsfeld. Was heißt das?

- zu wenig Wettbewerbsvorteile im Stammgeschäft
- Mitläufer statt Marktführer – „Mitschwimmen“ im Markt
- Verluste durch Preis- und Mengendruck
- Insolvenz bei stagnierenden Märkten und Rezession

Aufgrund der schlechten Wettbewerbsposition gelingt nur eine primär finanzwirtschaftliche Sanierung unter Einsatz bilanzieller Reserven. Für grundsätzliche Anpassungen fehlt die Kraft, die nachhaltige Sanierung scheitert.

3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Unternehmen, die eine Krise nachhaltig bewältigen konnten, zeigten dem gegenüber ein deutlich anderes Problemprofil¹⁾:

- hoher Anteil an Marktführern (72%)
- deutlich breitere Geschäftsaufstellung
- Grenzanbieter in zumindest einem Randgeschäft

Die Sanierung war durch Konzentration auf das gesunde Kerngeschäft erfolgreich. Verlustquellen können geschlossen und die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert werden.

Zeitmanager spielen in der Insolvenz nur eine untergeordnete Rolle (24%). Wenn sie zum Einsatz kommen, so als Generalmanager und als Organ des Unternehmens (Vorstand, Geschäftsführer).

In aller Regel wurden die letzten Sanierungsbemühungen und -konzepte von den Banken nicht mehr mitgetragen (64% Ablehnung).

Sanierungserschwerend wirken meist heterogene Bank- (45%) und Sicherheitenstrukturen (43%).

Als Krisenart herrschte die Kostenkrise vor (76%), d.h. in der erfolgreichen Vergangenheit wurden Strukturen aufgebaut, die für Mitläufer nicht mehr finanzierbar sind.

Insgesamt führten Fehlentscheidungen von Gesellschaftern (57%) und Management (57%) ins Aus, wobei der Anteil insolventer Unternehmen ohne Gesellschafterfehler mit 29% deutlich höher lag als der ohne Managementfehler (4%).

Das operative Geschäft war nur bei rund 1/3 der Unternehmen bereits eingebrochen, 45% verfügten noch über hohe Auftragsbestände. Auch die Kunden blieben meist bei der Stange, was insbesondere bei Produzenten der Fall war. Die Preise waren jedoch meist nicht kostendeckend, weshalb der Absatz nicht mehr finanziert werden konnte.

In 76% der Fälle war die Bereitschaft der Banken zur Finanzierung der Geschäfte in der vorläufigen Insolvenz gering.

3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Geschäftsanteile hatten in aller Regel vor der Insolvenz nur noch geringen Wert. Nur in 7% waren sie als Sicherheit verpfändet, nur bei 5% bestand eine Treuhänderschaft.

Das Insolvenzplanverfahren spielte bei den insolventen Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle (vorbereitet bei 19%, durchgeführt nur bei 5%), gleiches gilt für die Eigenverwaltung (4% bei einer Beantragung in 8% der Fälle).

Im Mittelpunkt der Überlegung nach der Stellung des Insolvenzantrages standen die übertragende Sanierung (83%) und Fortführungskonzepte (89%), die Erfolgsquote war jedoch mit 80% nur bei der übertragenden Sanierung hoch.

In 17% der Fälle war Liquidation das primäre Ziel des Insolvenzverfahrens.

Trotz der guten Vorsätze zu Beginn des Verfahrens beschloss die Gläubigerversammlung in 50% der Fälle die Schließung des Unternehmens und nur in 15% die weitere Fortführung. Im Zuge der übertragenden Sanierung musste nach der Übertragung von Assets und/oder von Geschäften der schuldenrische Betrieb geschlossen werden. Zudem gelangen z.T. nur Teilveräußerungen, auch für Restgeschäfte blieb dann häufig nur die Schließung.

Die Belegschaft war in hohem Maße von den Insolvenzen betroffen, in 73% der Fälle erfolgte breiter Personalabbau – im Durchschnitt um 55%. In 23% der Fälle wurden Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften gegründet, diese übernahmen im Schnitt 51% der Beschäftigten. Nach Abschluss des Verfahrens wurden im Schnitt wieder 23% übernommen, für 28% der Mitarbeiter war die Beschäftigungsgesellschaft eine Sackgasse.

Der Verkauf der Unternehmen oder von Teilen derselben erfolgte in der Regel durch die Insolvenzverwalter selbst (77%) bzw. durch Verwertungsgesellschaften (19%). Investmentbanken oder M&A-Spezialisten wurden nur im Einzelfall eingeschaltet.

3. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Insolvenzverwalter der untersuchten Unternehmen waren erfolgreich:

- **Bei 42% der absonderungsberechtigten Gläubiger wurde eine Quote über 70% erzielt**
- **Im Durchschnitt wurden 56% des Umsatzes und 46% der Arbeitsplätze erhalten**
- **Die Produktivität der fortgeführten Unternehmen bzw. Unternehmensteile war somit deutlich höher als vor der Insolvenz**

Kostendeckung und Massesicherung wurde insbesondere erzielt durch:

- **Veränderung der Wertschöpfungsstruktur (62%)**
- **Anpassung des Produktprogramms (43%)**
- **Verbesserung der Standortstruktur (48%)**

Die Altgesellschafter konnten nur in 16% der Fälle ihre Position bewahren – maßgeblich hierfür war insbesondere der Erwerb über eine Auffanggesellschaft.

3. Zusammenfassung der Ergebnisse

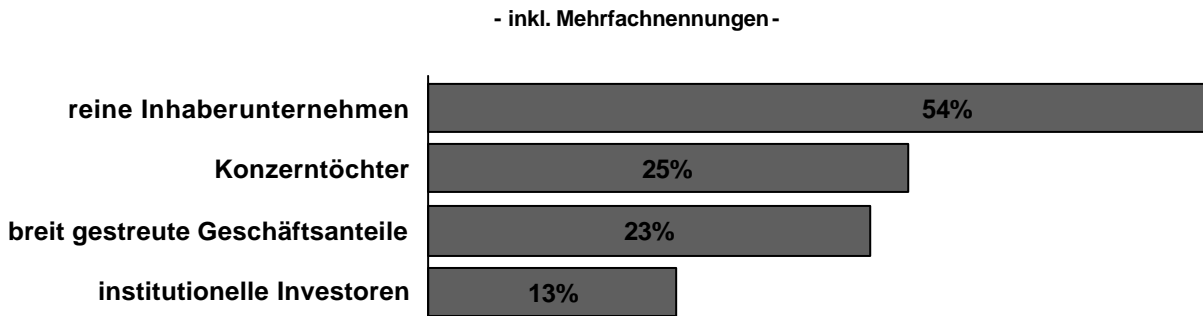
Fazit:

1. Mitschwimmen im Markt, fehlende Alleinstellungsmerkmale und geringe Produktivität bzw. Effizienz führen in die Insolvenz bzw. machen eine Sanierung unmöglich.
2. Insolvenzplanverfahren und Eigenverwaltung spielen nur eine untergeordnete Rolle, im Mittelpunkt stehen Aktivitäten zur Fortführung, insbesondere durch die übertragende Sanierung.
3. Meist gelingt die Fortführung nicht im beabsichtigten Ausmaß, wesentliche Betriebsteile bzw. die Altgesellschaft selbst müssen nach Teilveräußerungen liquidiert werden.
4. Die Produktivität der übertragenen bzw. fortgeführten Betriebsteile ist deutlich höher als vor der Insolvenz.
5. Gut die Hälfte des Geschäftsvolumens und knapp die Hälfte der Arbeitsplätze können durch Fortführung/Übertragung erhalten werden.
6. Die fehlenden Wettbewerbsvorteile werden durch das neue Geschäfts-Mix des Übernehmers ausgeglichen.
7. Bei Handelsunternehmen standen Absatz- und Kostenkrisen im Vordergrund. Finanz- und Managementprobleme traten insbesondere bei IT- und Dienstleistungsunternehmen auf.
8. Bei Handelsunternehmen sprangen die Kunden ab, beste Fortführungsvoraussetzungen durch vorhandene Bestände und Auftragseingang bestehen bei Produzenten.
9. Der nachhaltigste Personalabbau erfolgt bei IT- und Dienstleistungsunternehmen. Die Masse ist dort am wenigsten werthaltig, die Quote am geringsten.
10. Der Erhalt von Umsatz und Arbeitsplätzen gelingt insbesondere bei Produzenten, sie haben die besten Chancen einer Sanierung aus der Insolvenz.

4. Gesellschafterverhältnisse und -konflikte

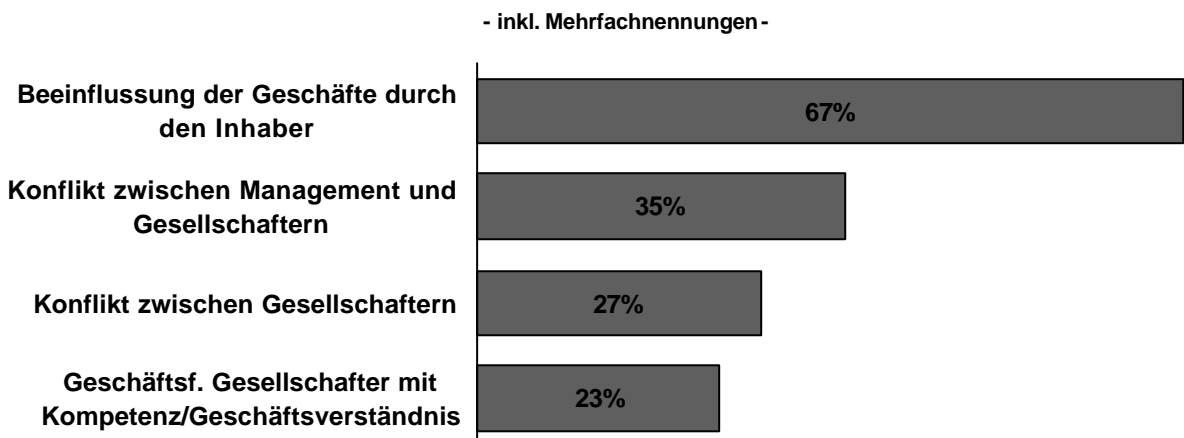
Gesellschafterverhältnisse

Reine Inhaberunternehmen führen mit 54% deutlich vor Konzerntöchtern (25%) und Gesellschaften mit einer breiten Streuung der Geschäftsanteile (23%). Bei 13% der Unternehmen waren vor der Insolvenz zusätzlich institutionelle Investoren beteiligt.



Gesellschafterkonflikte

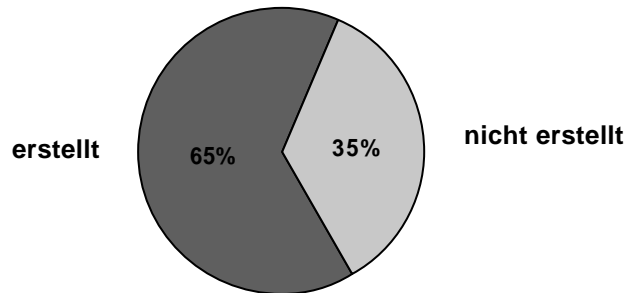
Mit 67% liegt die Beeinflussung der Geschäfte durch Inhaber noch über dem Anteil der reinen Inhaberunternehmen – Altgesellschafter üben ihren Einfluss offensichtlich auch noch nach der Abgabe von Geschäftsanteilen aus. Bei 35% der Insolvenzfälle bestanden vor der Insolvenz Konflikte zwischen Management und Gesellschaftern, bei 27% zwischen den Gesellschaftern. Mit 23% wird nur jedem dritten Inhaber, der das Geschäft beeinflusst, auch ausreichende Kompetenz hierfür attestiert.



4. Sanierungsgutachten und externe Begleitung

Sanierungsgutachten

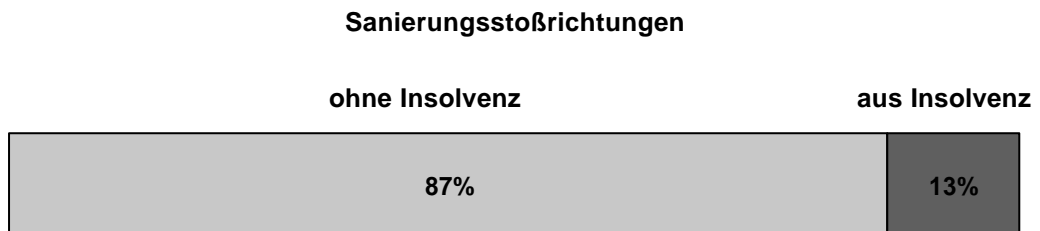
Bei 65% der untersuchten Unternehmen hatte eine Unternehmensberatung ein Sanierungsgutachten erstellt.



Externe Begleitung

Zum Zeitpunkt der Antragstellung war jedoch nur noch in 35% der untersuchten Fälle eine externe Beratung an Bord, d.h. die Hälfte der beratenen Unternehmen gingen nach Abschluss einer Sanierung in die Insolvenz, d.h. die Sanierung war nicht nachhaltig genug oder die Sanierungswürdigkeit war nicht gegeben. Bei der anderen Hälfte war eine Sanierung ohne Insolvenz nicht mehr möglich.

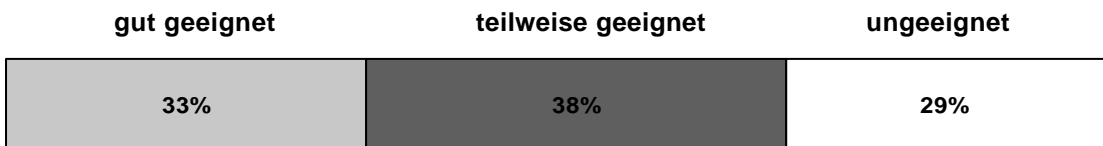
Von den erstellten Sanierungsgutachten (65% der Fälle) zielten 87% (56% der Unternehmen) auf eine Sanierung ohne Insolvenz, bei 13% der Gutachten (oder 9% der Unternehmen) war eine Sanierung aus der Insolvenz bereits Konzeptbestandteil, dies insbesondere bei produzierenden Unternehmen (18%).



4. Sanierungsgutachten und externe Begleitung

Relevanz der Gutachten

Von den vorliegenden Gutachten waren 33% für die Beurteilung der Geschäfte und als Basis für die Gestaltung der Insolvenzverwaltung gut geeignet, während 38% nur teilweise, 29% gar nicht geeignet waren.



Insbesondere bei den „alten“ Gutachten (45% der Sanierungsgutachten) waren Planungsprämissen überholt oder hatten sich Struktur und Kostendeckung von Sortimenten und Geschäften verschlechtert.

Zum Teil änderten sich auch die Geschäftsverhältnisse in Insolvenznähe bzw. mit Eintritt der Insolvenz gravierend, die Insolvenz war jedoch im Gutachten meist nicht berücksichtigt (87%).

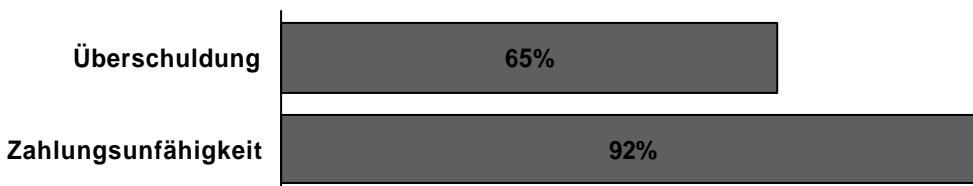
Gut geeignet waren deshalb meist nur Gutachten, die den Insolvenzfall als eine mögliche Option konzeptionell berücksichtigt hatten.

4. Grund der Antragstellung

Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit

Mit 92% war bei fast allen Unternehmen Zahlungsunfähigkeit der Grund für die Anmeldung der Insolvenz. Bei 65% der Unternehmen lag Überschuldung vor – über die Hälfte der Unternehmen (57%) erfüllten somit beide Insolvenztatbestände gleichzeitig.

Insolvenz aufgrund von

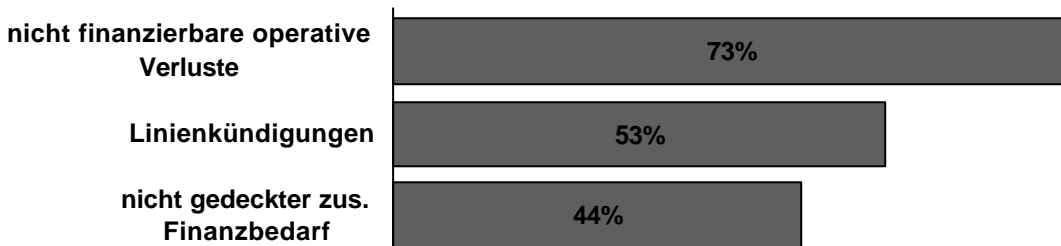


Ursachen der Insolvenz

Operative Verluste waren – unabhängig vom Insolvenztatbestand – die eigentliche Ursache der Insolvenz; sie führen in fast 100% der Fälle zur Überschuldung und in 73% zur Zahlungsunfähigkeit. Bei 53% der Unternehmen wurden Linien gekündigt bzw. der zur Verfügung stehende Kreditrahmen reduziert. Mit 44% liegt der nicht gedeckte Finanzbedarf z.B. für Restrukturierungen, Personalabbau und die Sanierung von Verlustgeschäften an dritter Stelle der Ursachen für die Zahlungsunfähigkeit.

Ursachen für die Zahlungsunfähigkeit

- inkl. Mehrfachnennungen -



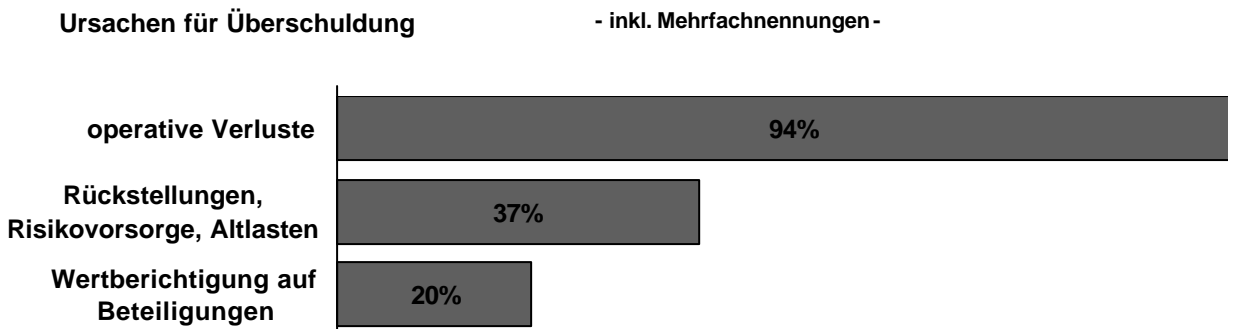
4. Grund der Antragstellung

Bei den Handelsunternehmen lagen die Linienkündigungen mit 67% deutlich über dem Durchschnitt. Bei produzierenden Unternehmen waren nicht finanzierbare operative Verluste mit 85% stärker als im Durchschnitt ausgeprägt.

Ursachen für Überschuldung

Die Überschuldung wird insbesondere durch die operativen Verluste verursacht (94%).

Wertberichtigungsbedarf auf Beteiligungen (20%) und Rückstellungen bzw. Risikovorsorge (37%) sind weitere Ursachen der Überschuldung.



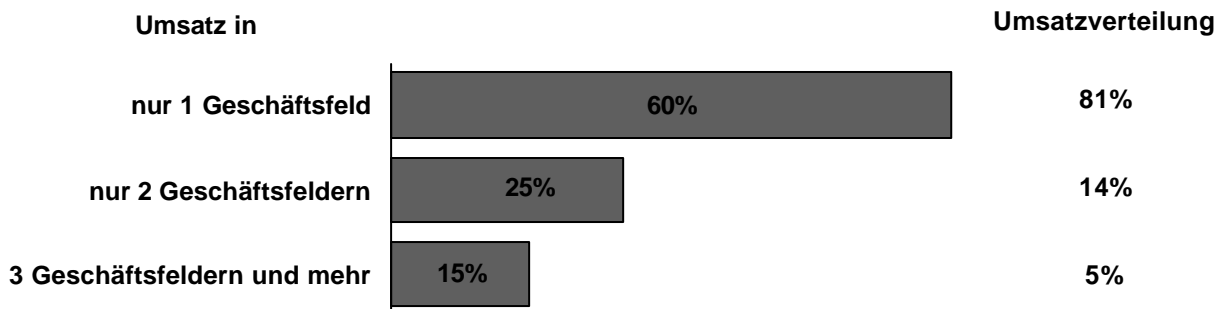
Hier spiegelt sich die Branchenstruktur wieder. Bei Handel und Produktionsunternehmen führt das operative Geschäft bzw. dessen Miss-Management ins Aus – Probleme im Beteiligungsbereich betrafen dagegen primär IT-Unternehmen.

4. Umsatzstruktur und Marktposition

Umsatzstruktur

Die untersuchten Unternehmen zeigen eine hohe Umsatzabhängigkeit von nur einem Geschäftsfeld, so sind 60% der insolventen Unternehmen nur in einem Geschäftsfeld tätig. Insgesamt erzielten diese Unternehmen über 81% ihres Gesamtumsatzes im Hauptgeschäftsfeld.

In zwei oder mehr Geschäftsfeldern waren 40% der insolventen Unternehmen tätig. Nur 15% erzielten Umsätze in 3 und mehr Geschäftsfeldern. Nicht Verzettlung führte also in die Insolvenz, sondern primär eine hohe Marktabhängigkeit.

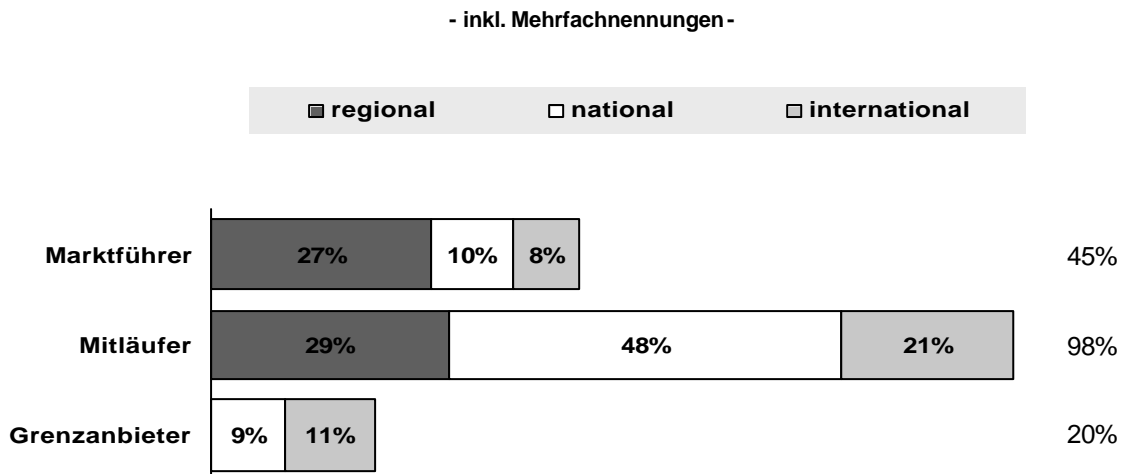


4. Umsatzstruktur und Marktposition

Marktposition

Nur zu 45% waren die insolventen Unternehmen zumindest mit einem Geschäftsfeld Marktführer – und dies insbesondere regional (27%). Mit 98% waren bis auf ein Unternehmen alle Untersuchungsteilnehmer in einem Marktsegment Mitläufer und dies überwiegend national bzw. regional. Mit 20% war der Anteil der insolventen Grenzanbieter gering.

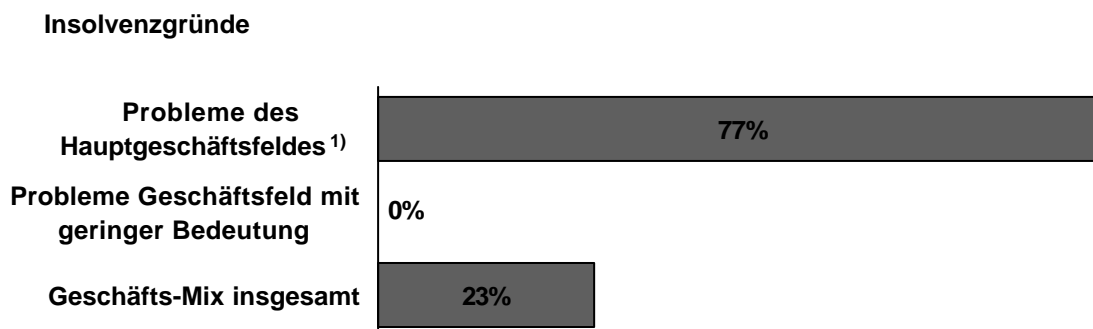
Ausgeprägte Ausrichtung auf ein Geschäft, entsprechend hohe Abhängigkeit und dies als Mitläufer, d.h. ohne echte Wettbewerbsvorteile sind wohl die marktseitigen Ursachen dafür, dass eine Sanierung nicht mehr ohne Insolvenz gelingt.



4. Umsatzstruktur und Marktposition

Marktseitige Insolvenzgründe

Probleme im Hauptgeschäftsfeld führten in 77% der untersuchten Fälle, entsprechend den bisher getroffenen Aussagen, in die Insolvenz. In keinem Fall war ein Randgeschäft Insolvenz-verursachend; bei 23% der Insolvenzen war jedoch das Geschäfts-Mix insgesamt entscheidend.



¹⁾ inkl. der Sonderfälle Insolvenz der Mutter, F&E-Unternehmen mit Burnrate.

Die Ergebnisse zu Umsatzstruktur und Marktposition machen deutlich, wie wichtig letztendlich die strategische Perspektive und damit die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens ist.

Der Vergleich mit der Untersuchung von 38 Krisenunternehmen²⁾, die mehrheitlich nicht in die Insolvenz gingen, verdeutlicht dies. Mit 72% war der Anteil der Unternehmen, die zumindest in einem Geschäftsfeld Marktführer waren, deutlich höher. Mitläufer waren mit 55% wesentlich seltener – Krisenherd waren meist Randgeschäfte und Grenzanbieterpositionen – das Hauptgeschäft war jedoch gesund.

²⁾ Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner, Unternehmenskrisen im Mittelstand 2002

4. Führungsstruktur - Zeitmanager

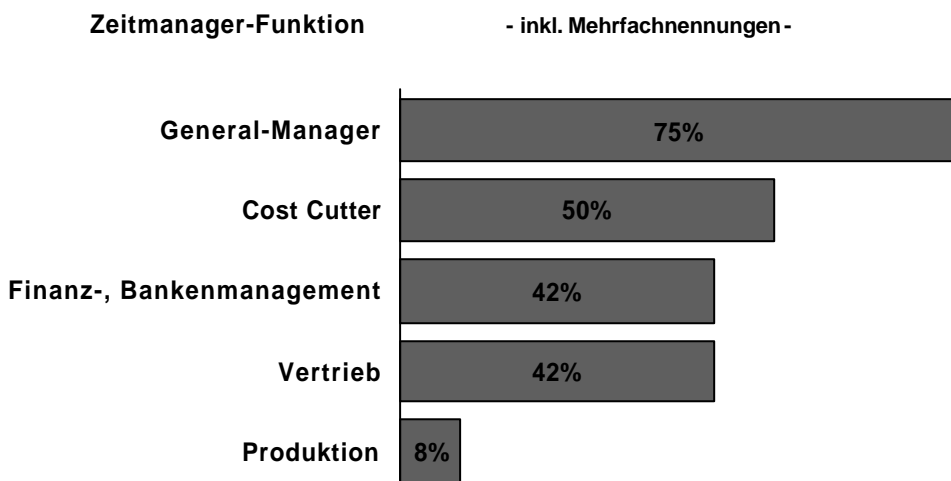
Zeitmanager-Einsatz

Nur bei 24% der Insolvenzfälle war zum Zeitpunkt der Insolvenz oder unmittelbar davor ein Zeitmanager beschäftigt.



Zeitmanager-Funktion

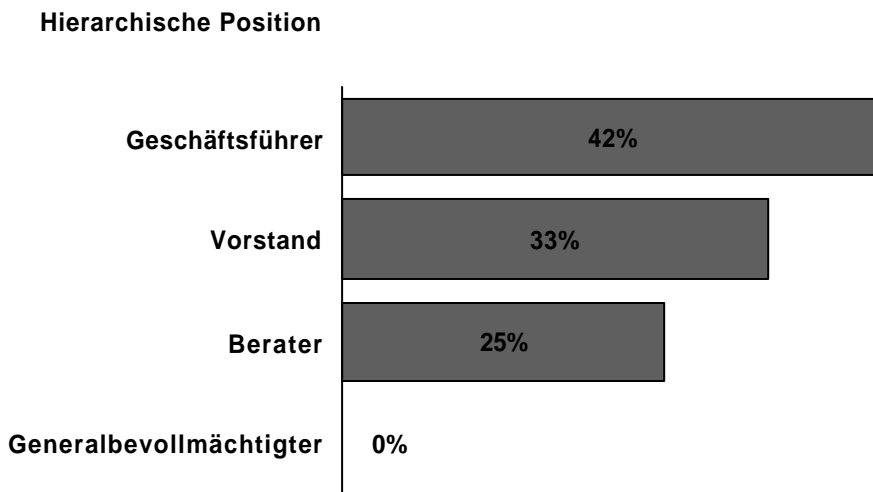
War ein Zeitmanager im Einsatz, so insbesondere als General-Manager (75%) bzw. als Cost Cutter (50%). Wesentlich war zudem die externe Besetzung der Funktionen Finanzen und Bankenmanagement (42%) sowie Vertrieb (42%). Nur in einem Fall war ein Zeitmanager im Bereich der Produktion im Einsatz.



4. Führungsstruktur - Zeitmanager

Hierarchische Positionierung

Die installierten Zeitmanager waren überwiegend Mitglieder von Organen des Unternehmens. Nur 25% waren Berater ohne formale Weisungsbefugnis, 33% waren Vorstand und 42% Geschäftsführer. In keinem Fall war ein Zeitmanager zum Generalbevollmächtigten bestellt.



Die Ergebnisse verdeutlichen:

- Der Einsatz von Zeitmanagern erfolgt in Insolvenznähe bzw. im Insolvenzfall primär als Ersatz von Geschäftsführung/Vorstand.
- Wesentliche Sanierungsaufgaben werden vom Insolvenzverwalter bzw. dessen Mitarbeiter durchgeführt.

Somit ist im Insolvenzfall deutlich „weniger Platz“ für einen Zeitmanager, zumal die Entscheidungsprozesse bereits „Kraft Insolvenz geknackt“ sind.

4. Einbindung der Banken

Bankenpool

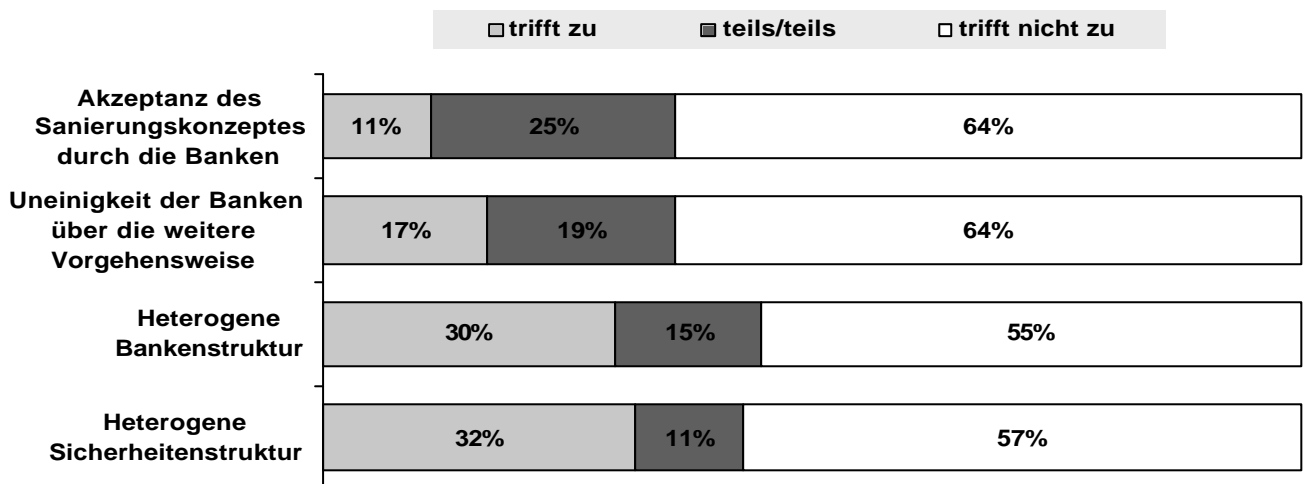
Nur bei knapp der Hälfte der untersuchten Unternehmen (42%) hatten die Banken einen Pool gebildet.



Bankenposition

Bei fast zwei Drittel der Fälle (64%) waren sich die Banken hinsichtlich der Beurteilung von Krisensituation und weiteren Perspektiven einig – keine Akzeptanz (mehr) für ein Sanierungskonzept (64%) bzw. (weitere) Sanierungsversuche ohne Insolvenz.

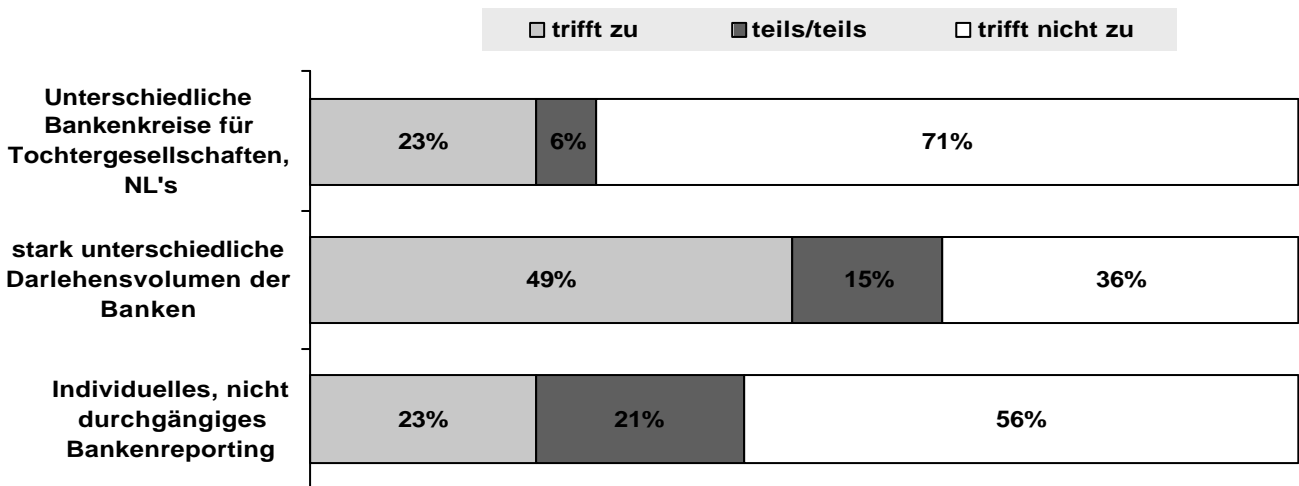
In 30% der Fälle war die Bankenstruktur heterogen. Eine heterogene Sicherheitenstruktur lag in 32% der Fälle vor. Beides erschwerte die Krisenbewältigung deutlich und führte wohl auch mit zur Insolvenz der Unternehmen.



4. Einbindung der Banken

Unterschiedliche Finanzierungs- bzw. Bankenkreise (23%) waren für die Insolvenz wohl nicht entscheidend. Bei 49% der Fälle lagen jedoch stark unterschiedliche Darlehensvolumen der einzelnen Banken vor, was sich erschwerend auf eine Sanierung und Insolvenzverwaltung auswirkte.

Anders als bei Krisenunternehmen spielen im Insolvenzfall Probleme mit dem Bankenreporting keine wesentliche Rolle (23%) mehr.



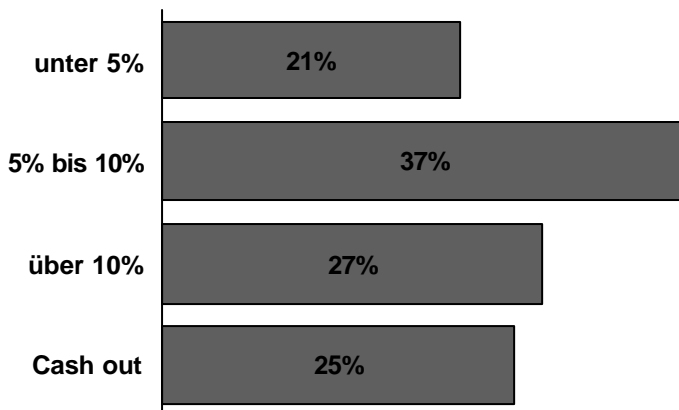
4. Verlustausmaß und Krisenart

Ausmaß der Verluste

Bei gut einem Drittel der Insolvenzfälle (37%) lag der operative Verlust zwischen 5% und 10% vom Umsatz, unter 5% Verlust lagen nur 21% der Fälle, hingegen war der Verlust bei 27% der Unternehmen größer als 10% p.a.

Unabhängig von der Höhe des Verlustes war bei 25% der Verlust größer als die Abschreibungen (Cash out).

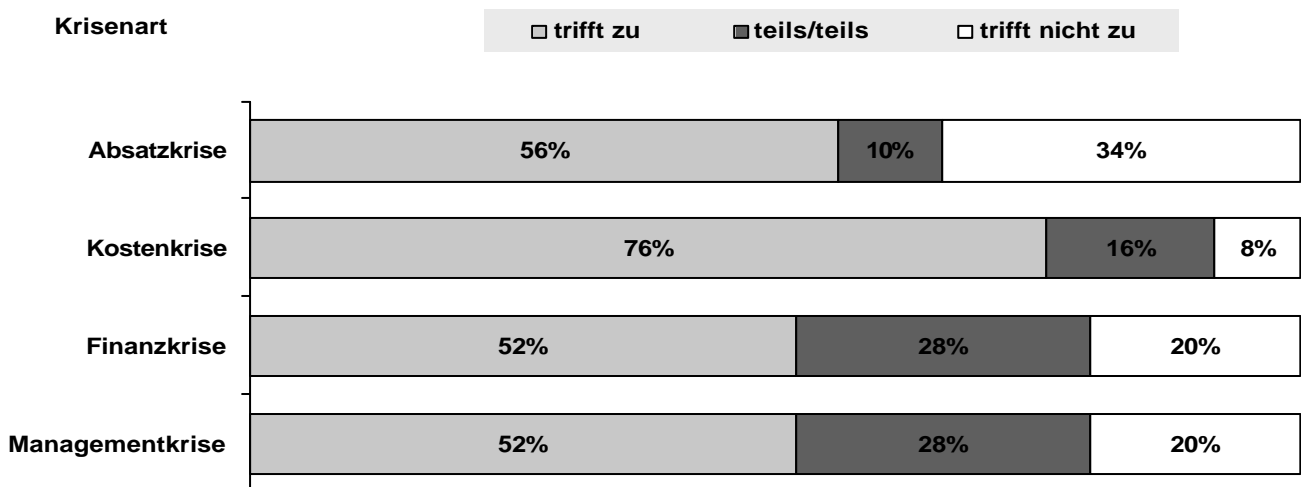
Verlust in % vom Umsatz p.a.



4. Verlustausmaß und Krisenart

Krisenart

Mit weitem Abstand häufigste Krisenart ist die **Kostenkrise (76%)** gefolgt von der **Absatzkrise (56%)**. Bei **34%** der Unternehmen war es hingegen nicht der Markt, der zur Krise führte. Nur in **8%** der Fälle waren die Kosten nicht Krisen-relevant.



Finanz- und Managementkrisen lagen bei der Hälfte der Unternehmen ausgeprägt vor, 22% bzw. 20% zeigten hingegen in diesen Bereichen keine Krisensymptome.

Die Auswertung der Branchen bzw. Wertschöpfungsstruktur zeigt deutliche Spezifika:

- Handelsunternehmen leiden besonders ausgeprägt an der Kosten- (87%) bzw. Absatzkrise (60%)
- Produzenten bewegen sich im Durchschnitt
- Bei IT-Unternehmen und Dienstleistern stehen Finanz- (87%) und Kostenkrise (82%) im Vordergrund. Zudem überwogen hier Managementdefizite (73%).

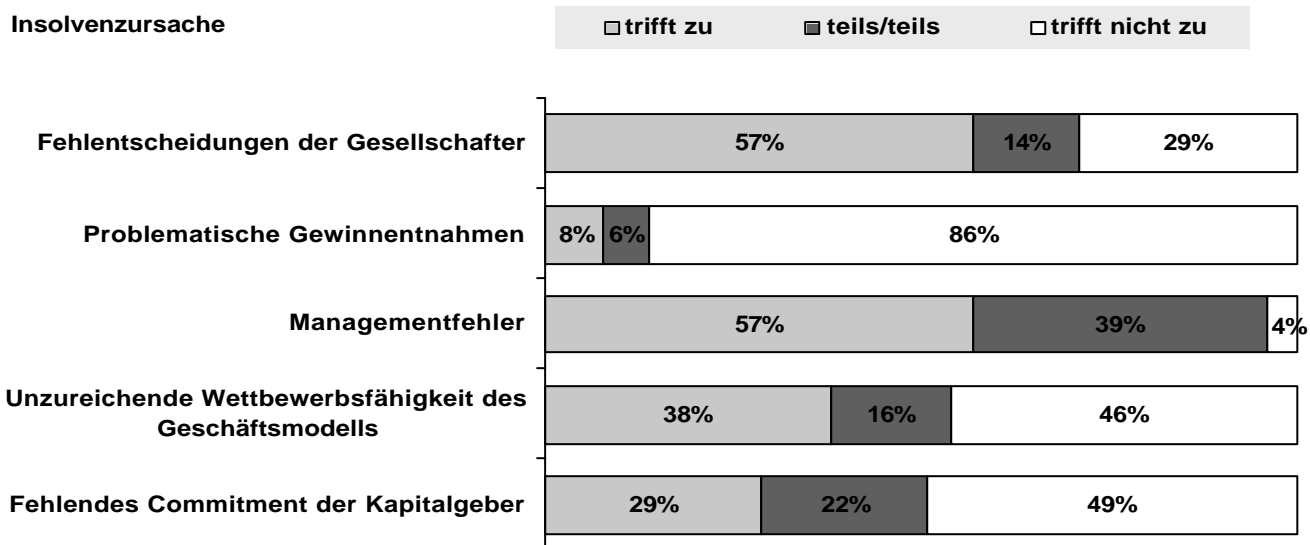
4. Ursachen der Insolvenz

Insolvenzursache

Im wesentlichen waren Managementfehler und Fehlentscheidungen der Gesellschafter für die Insolvenz des Unternehmens entscheidend. Nur in 4% der Fälle lagen keine Managementfehler vor, bei 29% keine Fehlentscheidungen der Gesellschafter.

Problematische Gewinnentnahmen spielten mit 8% nur eine äußerst untergeordnete Rolle. Grundsätzliche Probleme des Geschäftsmodells in Markt und Wettbewerb waren mit 38% hingegen eine der bestimmenden Insolvenzursachen.

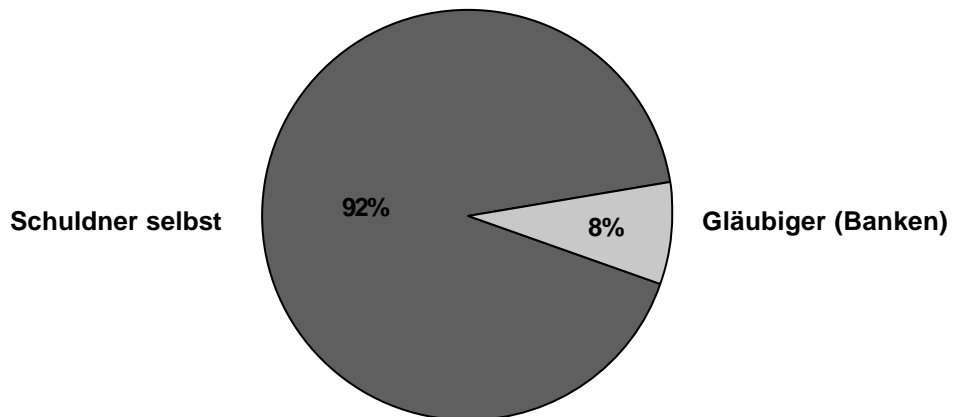
Nur bei 29% lag es primär am fehlenden Commitment von Kapitalgebern und Banken.



4. Antragstellung

Antragsteller

In 92% der Fälle stellte der Schuldner selbst Antrag auf Eröffnung des vorläufigen Insolvenzverfahrens. Nur 8% der Insolvenzverfahren wurden durch Gläubiger beantragt, in allen Fällen waren es Banken.



4. Ausgangslage im vorläufigen Verfahren

Unternehmenssituation

Zum Zeitpunkt der Eröffnung des vorläufigen Insolvenzverfahrens war bei fast der Hälfte der Unternehmen der Auftragsbestand vergleichsweise hoch (45%). Auch RHB-Bestände zur Abarbeitung der Aufträge waren bei gut einem Drittel der Unternehmen noch in ausreichendem Umfang vorhanden (37%). Bei einem weiteren Drittel reichten sie jedoch nicht aus (34%).

Der Auftragseingang war jedoch nur in 28% der Fälle noch zufriedenstellend, bei 46% der Insolvenzen blieben neue Aufträge aus.

Zu 40% hielten die Kunden ihre Verträge und Abnahmeverpflichtungen aufrecht, 27% listeten das vorläufig insolvente Unternehmen als Lieferanten aus.

Nur in 23% der Fälle war umfangreiche Masse aufgrund werthaltiger Vermögensgegenstände vorhanden, 36% der Unternehmen waren bereits nachhaltig ausgezehrt.

Große Haftungs- und Gewährleistungsrisiken zeigten sich bei 28% der Unternehmen, für 43% der Fälle waren derartige Risiken hingegen kein Thema.

Die Branchenbetrachtung zeigt:

- Händler kämpfen am stärksten mit der Aufrechterhaltung von Verträgen durch die Kunden (nur 19% blieben erhalten), die Bestände waren hingegen hoch (47%), konnten jedoch nicht zu normalen Preisen veräußert werden
- Produzenten hatten mit 40% den besten Auftragseingang
- Bei IT- und Dienstleistungsunternehmen war die Masse selten werthaltig (9%), der Auftragseingang ging zurück (18% zufriedenstellend)

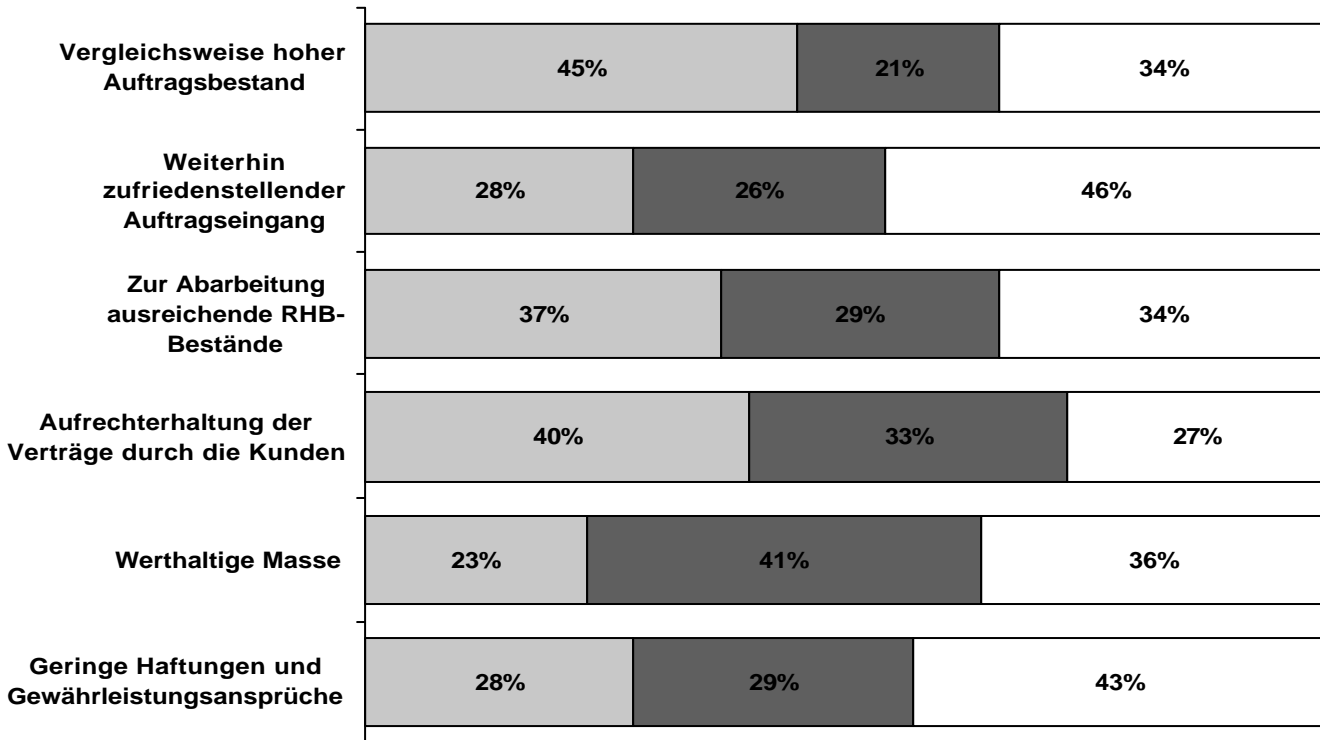
4. Ausgangslage im vorläufigen Verfahren

Unternehmenssituation

☐ trifft zu

■ teils/teils

☐ trifft nicht zu



Rund 1/3 der Unternehmen zeigte somit marktseitig eine schlechte Basis zur Fortführung. Gleichfalls bei 1/3 der Fälle war die Fortführung wegen geringer Masse in Frage gestellt.

Fraglich ist jedoch in jedem Falle die Kostendeckung der Sortimente und Aufträge, d.h. das Preis- und Ertragsniveau.

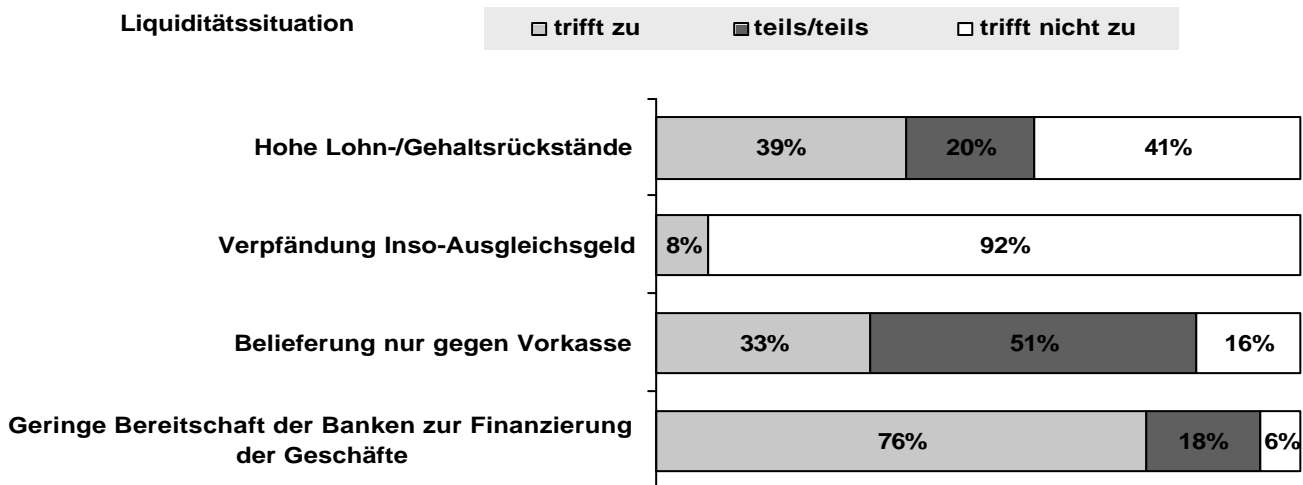
4. Ausgangslage im vorläufigen Verfahren

Liquiditätssituation

Mit 76% war die Bereitschaft der Banken zur weiteren Finanzierung der Geschäfte durchwegs nicht mehr gegeben. Bei nur 9% der Fälle bestand weitere Finanzierungsbereitschaft.

Löhne- und Gehaltsrückstände lagen bei 39% der Unternehmen vor, bei 8% war das Insolvenz-Ausgleichsgeld bereits verpfändet – entsprechend gering die Möglichkeiten zur Anreicherung der Masse aus dem operativen Geschäft sowie zur Fortführung des Unternehmens.

33% der Unternehmen wurden nur noch gegen Vorkasse beliefert, nur 17% verfügten über eine „normale“ Kunden-Lieferanten-Beziehung.



4. Management, Führung und Gesellschafter

Management und Führung

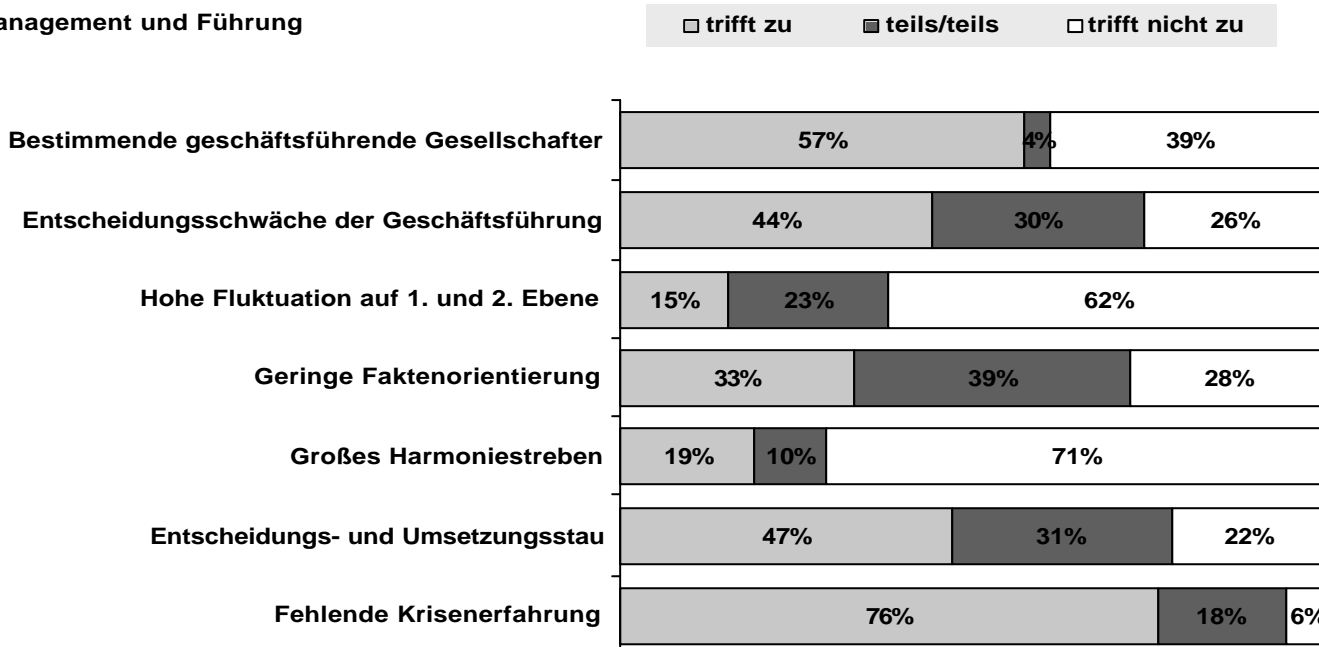
Dem hohen Anteil an Inhaberunternehmen entsprechend, ist bei 57% der Fälle die Führungsstruktur von einem bestimmenden geschäftsführenden Gesellschafter geprägt.

Entscheidungsschwäche in der Geschäftsführung zeigten 44% der Unternehmen, bei nur 26% wurden Entscheidungen mit ausreichender Konsequenz getroffen.

Die Fluktuation auf der 1. und 2. Ebene war mit 15% von untergeordneter Bedeutung, ebenso Harmoniestreben mit 19% – hingegen herrschten bei 71% der Unternehmen Konflikte vor.

Entscheidende Merkmale von Management und Führung sind hingegen fehlende Krisenerfahrung (76%) und Entscheidungs- bzw. Umsetzungstau (47%).

Management und Führung

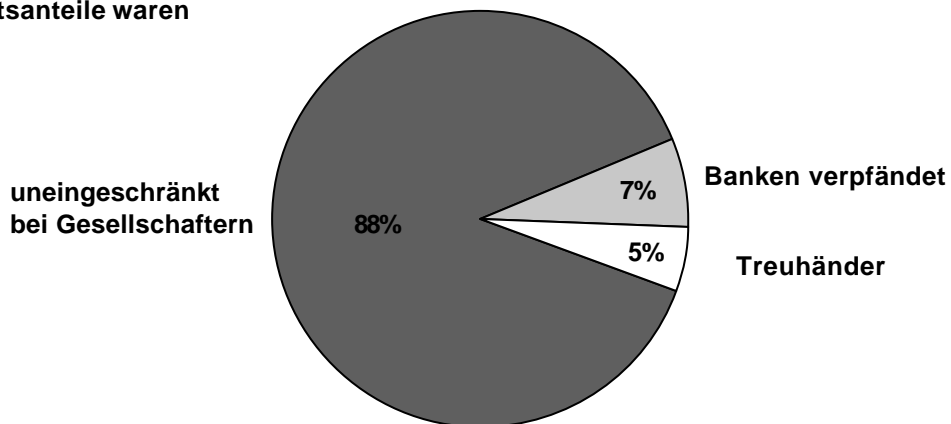


4. Management, Führung und Gesellschafter

Gesellschafter

Die Geschäftsanteile wurden auch zum Zeitpunkt der Insolvenz überwiegend uneingeschränkt von den Gesellschaftern gehalten (88%). Nur in 7% der Fälle waren Anteile an die Banken verpfändet. Bei 5% lag ein Treuhandverhältnis vor.

Geschäftsanteile waren



Die Ursache hierfür liegt wohl in den ausgeprägten operativen Verlusten und der Überschuldung der meisten Unternehmen vor der Insolvenz, d.h.

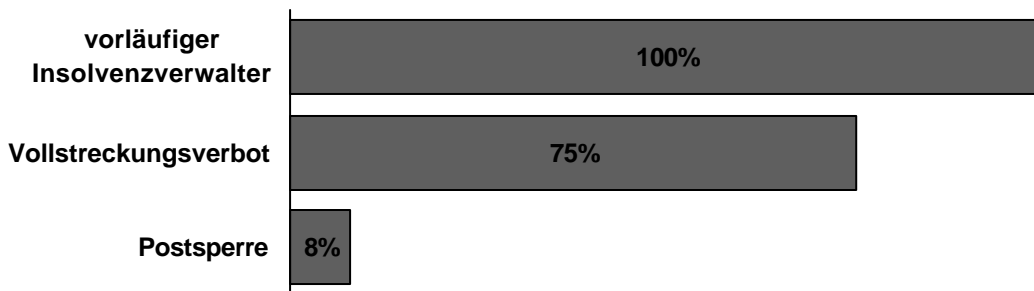
- kaum Werthaltigkeit der Geschäftsanteile
- keine realistische Sanierungsperspektive ohne Insolvenz.

4. Anordnungen und Verfügungsbeschränkungen

Anordnungen

In allen Fällen wurde ein vorläufiger Insolvenzverwalter bestellt. Bei der überwiegenden Anzahl der Unternehmen (75%) sprach das Gericht ein Vollstreckungsverbot in das bewegliche Vermögen aus. Die Anordnung einer Postsperrung erfolgte bei 8%.

Gerichtliche Anordnungen - inkl. Mehrfachnennungen -



Verfügungsbeschränkungen

In 27% der Fälle wurde ein Verfügungsverbot für die verantwortlichen Organe des Unternehmens ausgesprochen.

Verfügungsverbot ausgesprochen

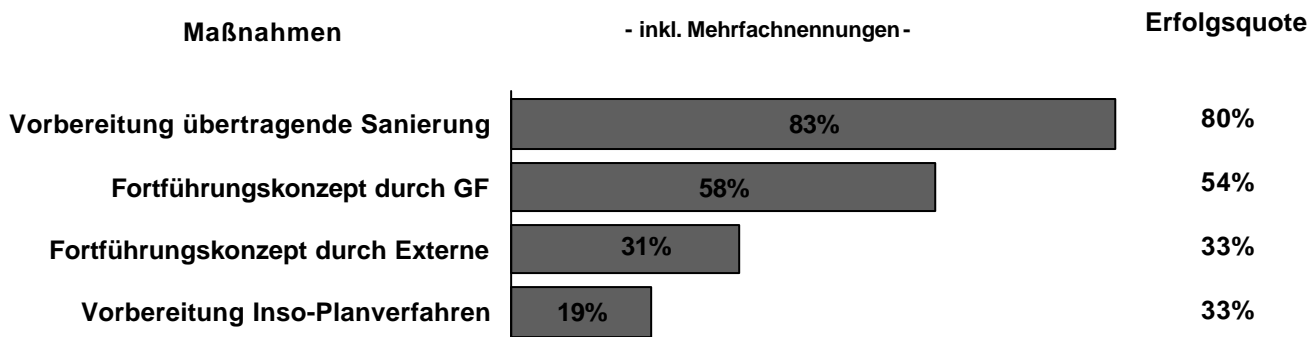


4. Maßnahmen nach Insolvenzantrag

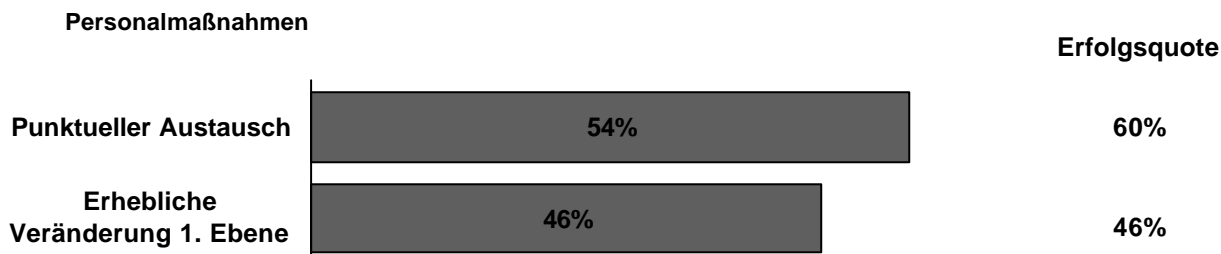
In der überwiegenden Anzahl der Fälle (83%) wurden Maßnahmen zur Vorbereitung einer übertragenden Sanierung eingeleitet. Mit 80% war deren Erfolgsquote vergleichsweise hoch.

Bei nur 19% der Unternehmen wurden Aktivitäten zum Erhalt des Rechtsträgers durch ein Insolvenzplanverfahren entwickelt, deren Erfolgsquote mit 33% jedoch äußerst bescheiden ausfiel.

Fortführungskonzepte wurden für 90% der Unternehmen entwickelt, primär von der Geschäftsführung (58%), nur selten von Externen (32%). Die Erfolgsquote der Konzepte lag bei der Eigenerstellung mit 54% deutlich höher als bei Externen mit 33% - gerade in der akuten Krise gehören Konzeption und Umsetzung in eine Hand.



Die Maßnahmen konnten meist nicht ohne Veränderung des bestehenden Managements durchgeführt werden. Punktuelle Veränderungen (54%) und grundsätzliche Veränderungen der 1. Ebene (46%) hielten sich fast die Waage.



4. Sicherung der Masse

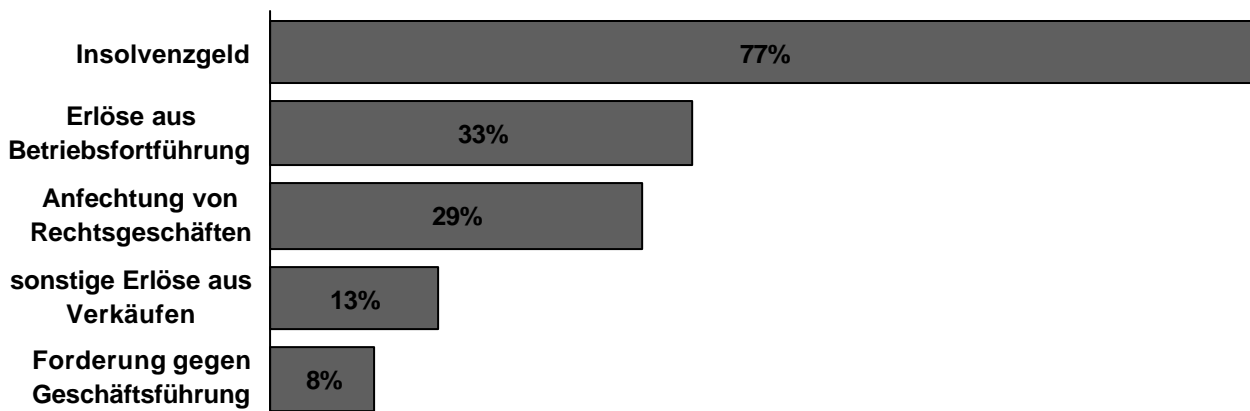
Sicherungsmaßnahmen

In der überwiegenden Anzahl der Fälle wurde Antrag auf Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes (77%) durch die BfA im vorläufigen Verfahren gestellt. Zur Anfechtung von Rechtsgeschäften kam es bei 29% der Unternehmen.

Bei 33% der Unternehmen gelang es durch Betriebsfortführung erzielte Erlöse zusätzliche Masse zu schaffen. Zuschüsse, Verkauf von Anlagevermögen und neue Lieferantenkonditionen spielten nur im Einzelfall eine Rolle.

Massensicherung durch

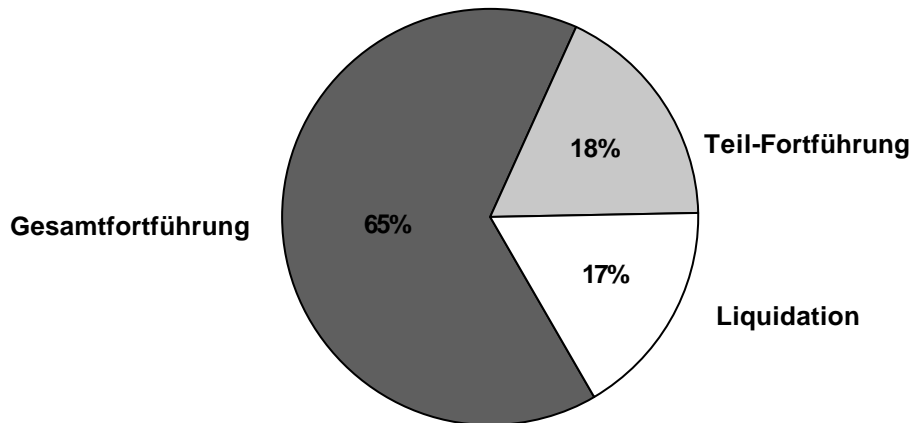
- inkl. Mehrfachnennungen -



4. Insolvenzziele – Instrumente zur Fortführung

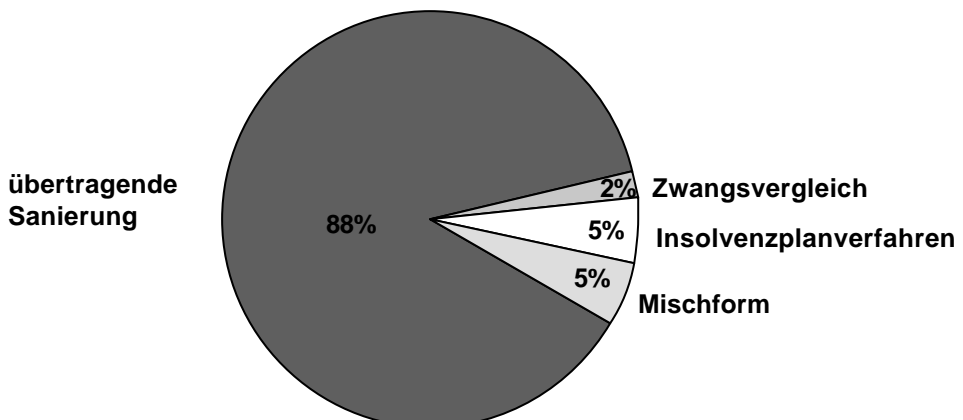
Insolvenzziele

Fast 2/3 der Verfahren hatten die Fortführung des insolventen Unternehmens insgesamt zum Ziel (65%), bei 18% der Fälle sollten zumindest einzelne Geschäfte fortgeführt werden. Nur bei 17% stand von Beginn an die Liquidation im Vordergrund.



Verfahren zur Fortführung

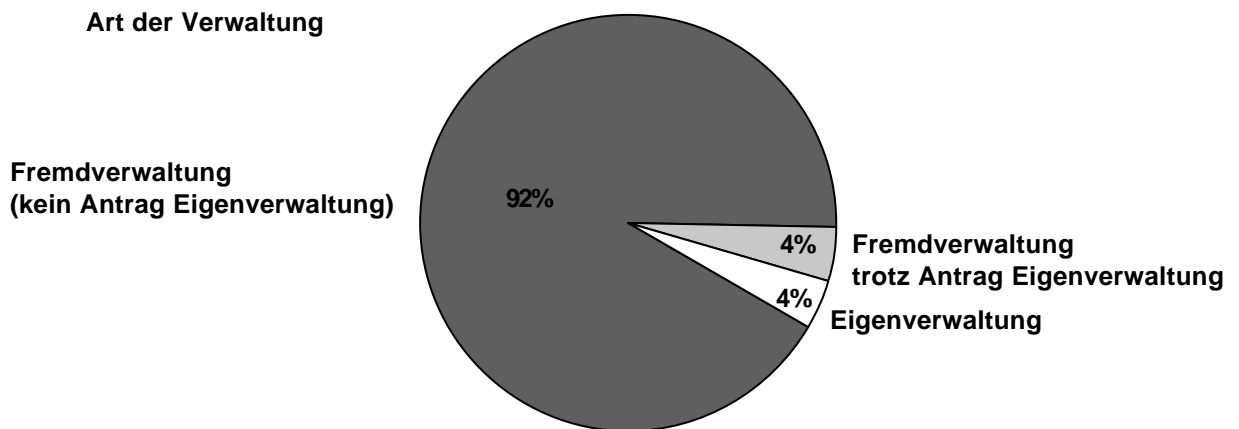
Nur in zwei Fällen wurde wirklich ein Insolvenzplanverfahren durchgeführt (5%). 80% der Versuche, den Rechtsträger zu erhalten, blieben somit auf der Strecke. In einem weiteren Fall kam es zu einem Zwangsvergleich. Mit 88% war die übertragende Sanierung das vorherrschende Verfahren. Mischformen kamen bei 5% zum Einsatz.



4. Art der Verwaltung

Verwaltungsart

In aller Regel wurde kein Antrag auf Eigenverwaltung gestellt (92%), das Gericht ordnete Fremdverwaltung an. In 4% der Fälle erfolgte dies, obwohl ein Antrag auf Eigenverwaltung gestellt wurde. Nur in 4% der Fälle kam es tatsächlich zur Eigenverwaltung.



Die Eigenverwaltung erfolgte durchwegs durch die bisherige Geschäftsführung. Lediglich in einem Fall kam es zu einem Management-Wechsel nach der Antragstellung auf Eigenverwaltung.

4. Beschlüsse Gläubigerversammlung

Beschlüsse

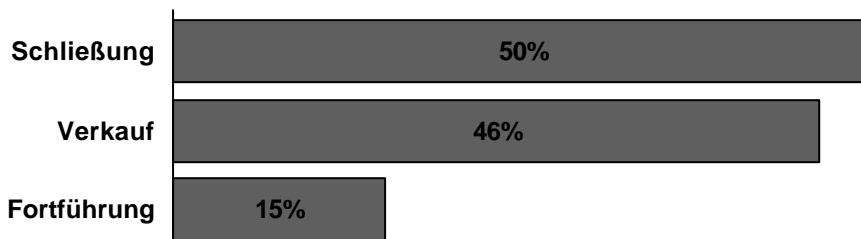
Die erste Gläubigerversammlung hatte in der Regel über Fortführung der Schuldnerin im laufenden Verfahren, Verkauf bzw. Schließung zu entscheiden. Die Schließung des schuldnerischen Betriebes ist in der Regel auch nach der Genehmigung eines Verkaufes erforderlich, denn durch die übertragende Sanierung geht der Rechtsträger meist nicht mit über. In 50% der Fälle wurde Schließung bzw. Liquidation beschlossen, in 46% der Fälle ein Verkauf des Unternehmens. Nur bei 15% wurde Fortführung beschlossen, solange die Einnahmen die Kosten decken.

Mit 46% bleibt der Anteil der verkauften Unternehmen bzw. Betriebsteile hinter den Erwartungen zurück, denn in 89% der Fälle wurde eine übertragende Sanierung angestrebt.

In 4% der Fälle wurde der vom Gericht eingesetzte Insolvenzverwalter abgewählt.

In 18% der Fälle wurde ein Gläubigerausschuss bestellt. Weitere regelmäßige Entscheidungen der Gläubigerversammlung betrafen z.B. Asset Deal für Standorte/Betriebe, Veräußerung von Grundbesitz aus freier Hand, Zustimmung zu Interessenausgleich und Sozialplan.

Beschlüsse Gläubigerversammlung - inkl. Mehrfachnennungen -



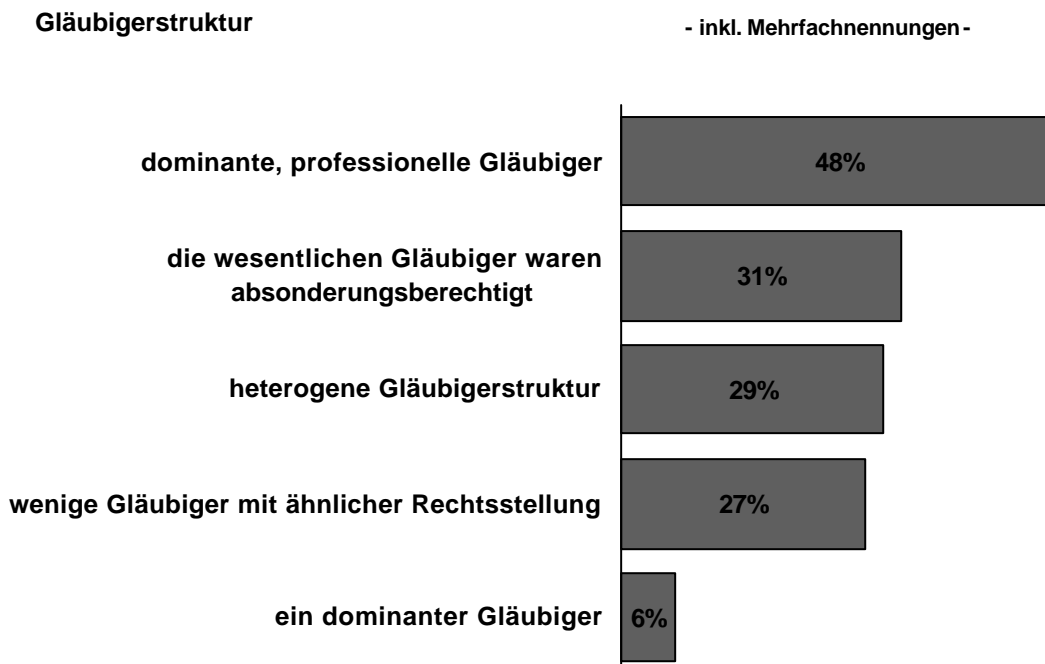
Die Ergebnisse machen deutlich, dass in vielen Fällen die vorgesehene Übertragung nicht planmäßig realisiert werden konnte. Meist kam es nur zu Teilverkäufen, die Restgeschäfte mussten zumeist liquidiert werden.

4. Struktur der Gläubigerversammlung

Gläubigerstruktur

Bei 48% der untersuchten Unternehmen dominierten professionelle Gläubiger die Gläubigerversammlung – erwartungsgemäß waren dies vor allem Banken. Die Dominanz eines einzelnen Gläubigers war mit 6% vergleichsweise selten. Wenige Gläubiger, dafür aber mit ähnlicher Rechtsstellung, zeigten sich bei 27% der Unternehmen.

Die wesentlichen Gläubiger waren in 31% der Fälle absonderungsberechtigt. Nur 29% der Unternehmen hatten mit einer heterogenen Gläubigerstruktur zu kämpfen.



4. Personal und Personalkosten

Personalkostensenkung

Zur Kostenentlastung wurden in allen Insolvenzfällen die Personalstrukturen angepasst. Mit 73% erfolgte dies überwiegend durch die Kündigung von Teilen der Belegschaft.

Im Durchschnitt wurde die Belegschaft dadurch mehr als halbiert (durchschnittlicher Abbau 55%).

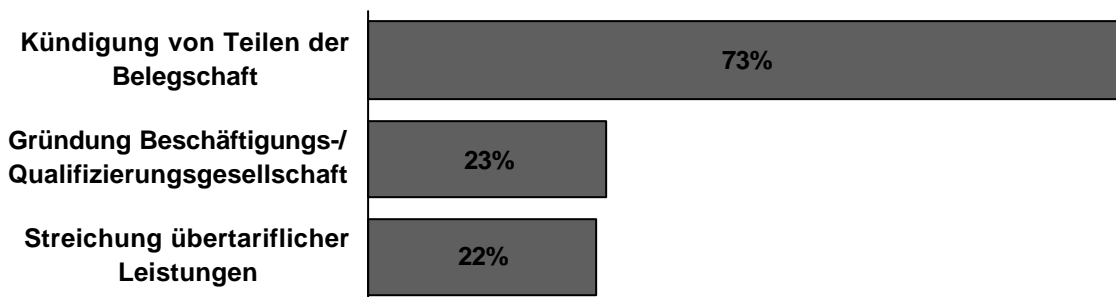
Besonders hoch fiel der Personalabbau bei IT- und Dienstleistungsunternehmen mit (durchschnittlich 73%) aus.

Bei 23% der Unternehmen wurden Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften als Instrument zur Anpassung der Personalstruktur gegründet.

In 22% der Fälle wurden im Verfahren – meist zusätzlich – die übertariflichen Leistungen gestrichen.

Personalkostensenkung durch:

- inkl. Mehrfachnennungen -



4. Personal und Personalkosten

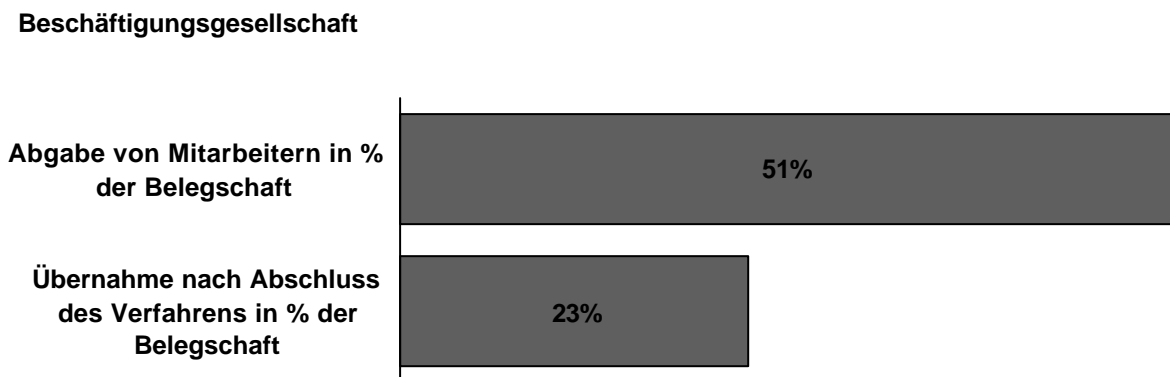
Beschäftigungsgesellschaft

Wurde eine Beschäftigungs- bzw. Qualifizierungsgesellschaft gegründet, so wechselten die Mitarbeiter überwiegend freiwillig (95%).

Im Durchschnitt wurden 51% der Mitarbeiter abgegeben, d.h. annähernd gleich viele wie im Fall der Kündigung. Die Range reicht von 20% bis zu 80% der Mitarbeiter, wenn man die Einzelfälle betrachtet.

Die Anzahl der im laufenden Verfahren von der Beschäftigungsgesellschaft ausgeliehenen Mitarbeiter war im Durchschnitt mit 7% gering. Dies liegt jedoch daran, dass am häufigsten gar keine Personalüberlassungen erfolgten. Im Einzelfall liegt die Auslastung bei 60%.

Durchschnittlich 23%, in der Spitze sogar 70% der Mitarbeiter der Beschäftigungsgesellschaft, wurden von den Unternehmen nach Abschluss des Verfahrens wieder übernommen.



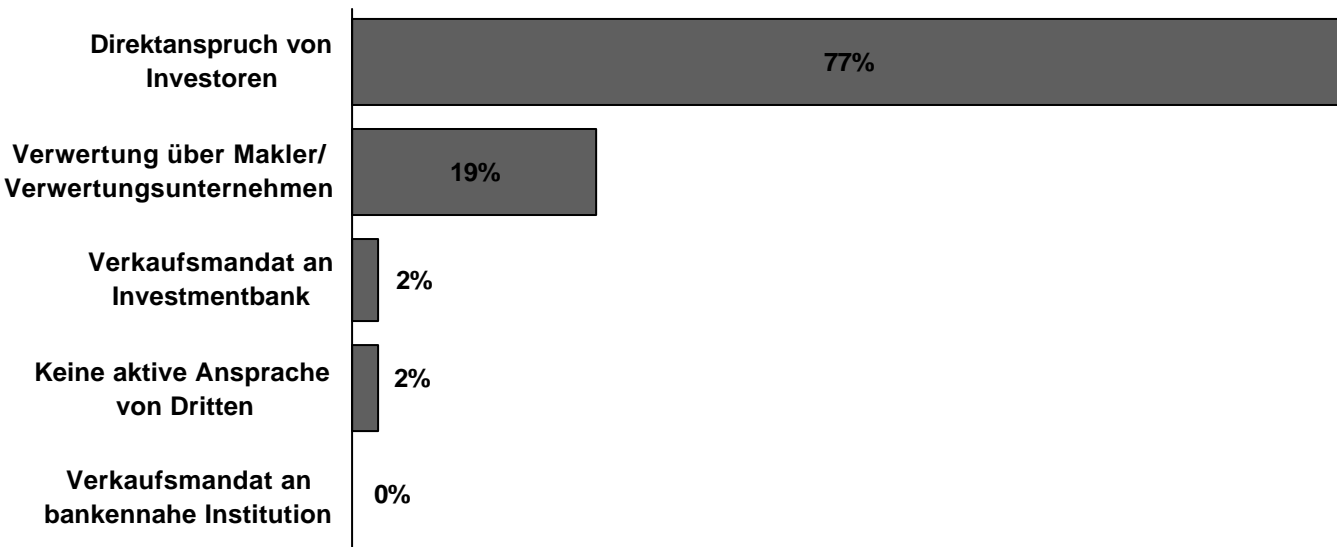
Für 28% der ursprünglichen Belegschaft war die Beschäftigungsgesellschaft somit eine Sackgasse.

4. Verkaufsaktivitäten

Verkaufsaktivitäten

Die Suche nach Investoren und Übernehmern wurde durchwegs von den Insolvenzverwaltern selbst durchgeführt (77%). Werden Dritte eingeschaltet, so handelt es sich dabei fast ausschließlich um Verwertungsunternehmen und Makler (19%). Nur in einem Fall kam eine unabhängige Investmentbank zum Zuge.

Schritte zur Veräußerung

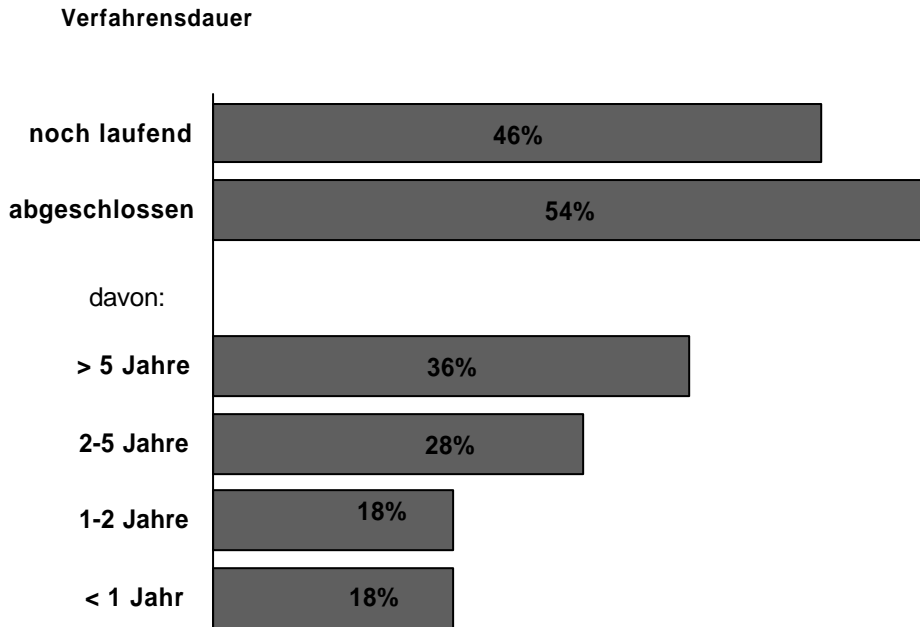


4. Länge des Verfahrens

Verfahrensdauer

46% der Insolvenzverfahren liefen zum Zeitpunkt der Untersuchung noch. Die längste Verfahrensdauer betrug 80 Monate (6,7 Jahre), der Durchschnitt lag bei einer bisherigen Verfahrenslänge von 26,4 Monaten bzw. 2,2 Jahren.

54% der untersuchten Verfahren waren bereits abgeschlossen. Die meisten Verfahren dauerten über 5 Jahre (36%). 28% konnten in einem Zeitraum von 2-5 Jahren abgewickelt werden. Schneller wurden insgesamt 36% der Verfahren abgeschlossen, jeweils 18% kürzer als 1 Jahr bzw. mit einer Verfahrensdauer von einem bis zwei Jahre.



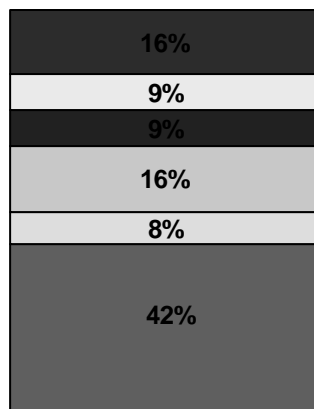
4. Gläubigerbefriedigung

Quote

Während in 38% der Fälle noch keine Angaben zu den Gläubigerquoten gemacht werden konnten, war dies für 62% schon möglich.

Erwartungsgemäß wurde für absonderungsberechtigte Gläubiger (42%) mit weitem Abstand am häufigsten Quoten über 70% erzielt.

Mit der bescheidenen Quote „< 10%“ mussten sich absonderungsberechtigte Gläubiger in 16% der Fälle zufrieden geben. Mit der Restforderung nehmen sie am Verfahren teil und werden mit der allgemeinen Quote befriedigt.



absonderungsberechtigt

■ >70%

□ 50-70%

□ 30-50%

■ 20-30%

□ 10-20%

■ <10%

4. Fortgeführte Struktur

Geschäftsvolumen/Mitarbeiter

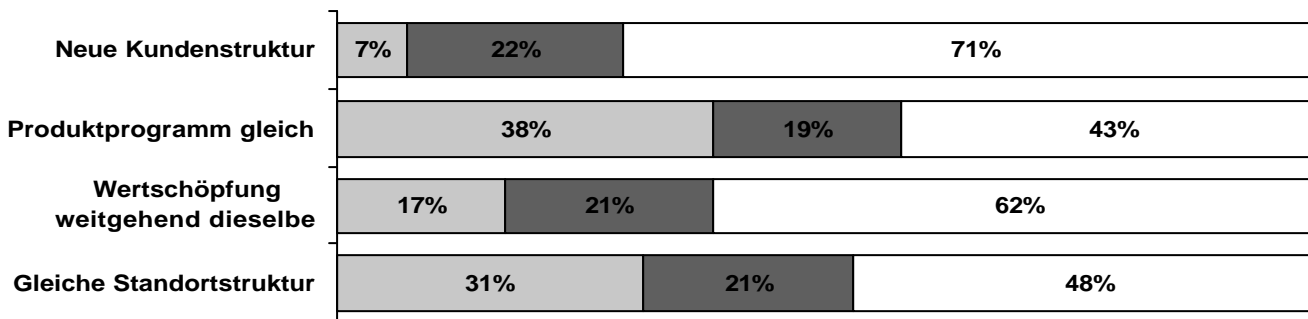
Bei den fortgeführten bzw. übertragenen Unternehmen konnten im Durchschnitt 56% des Umsatzes erhalten werden. Auf der Seite der Mitarbeiter waren es 46%. Die übertragenen Unternehmen zeichneten sich somit durch eine deutliche Steigerung von Produktivität und Effizienz aus.

Die Fortführung bei Kostendeckung geschah im Wesentlichen durch Anpassung der Wertschöpfungsstruktur (62%), jedoch nicht mit neuer Kundenstruktur (7%). Bei fast der Hälfte der Unternehmen wurde dies durch die Anpassung des Produktprogramms erreicht (43%).

Veränderungen der Standortstruktur erfolgen in 48% der Fälle, Verlagerungen in neue Regionen bzw. ins Ausland waren nur bei 15% bzw. 11% der Fälle Bestandteil der Zukunftsausrichtung.

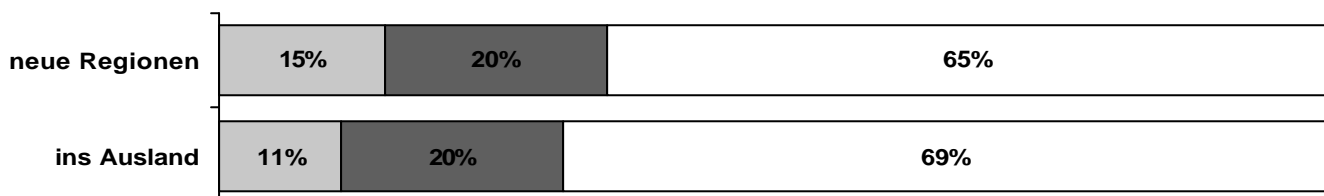
Instrumente zur Geschäftsfortführung

☐ trifft zu ■ teils/teils ☐ trifft nicht zu



Standort verlagert in

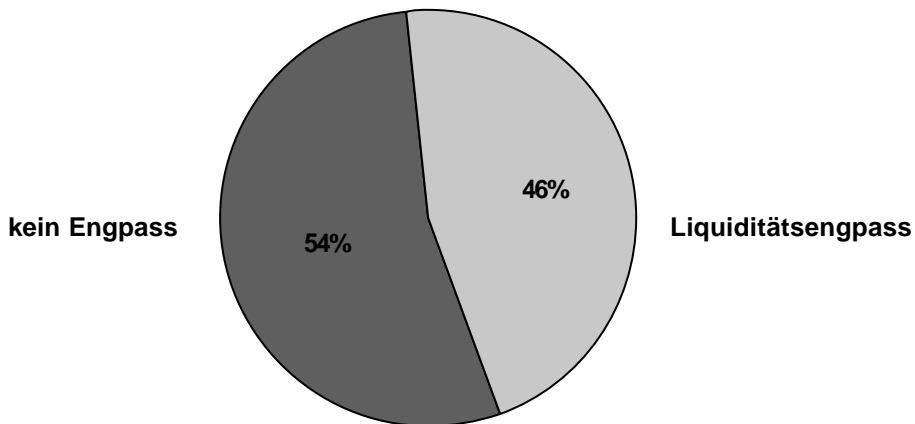
☐ trifft zu ■ teils/teils ☐ trifft nicht zu



4. Engpass Liquidität

Liquiditätsengpass

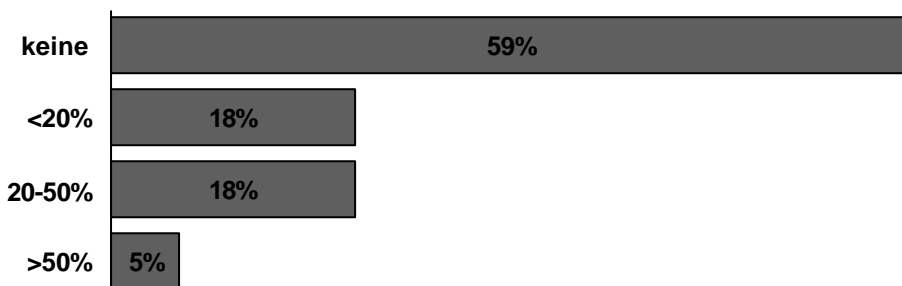
In der Insolvenz war bei mehr als der Hälfte der Unternehmen (54%) die Liquidität nicht der Engpass des Verfahrens.



Kaufpreisbeeinflussung

In 59% der Fälle hatte auch eine angespannte Liquidität keine direkten negativen Auswirkungen auf den erzielten Kaufpreis. Bei 18% lag die Kaufpreisminderung unter 20%, bei 18% zwischen 20% und 50% und nur bei einem Unternehmen wurden weniger als 50% des möglichen Kaufpreises wegen knapper Liquidität erzielt.

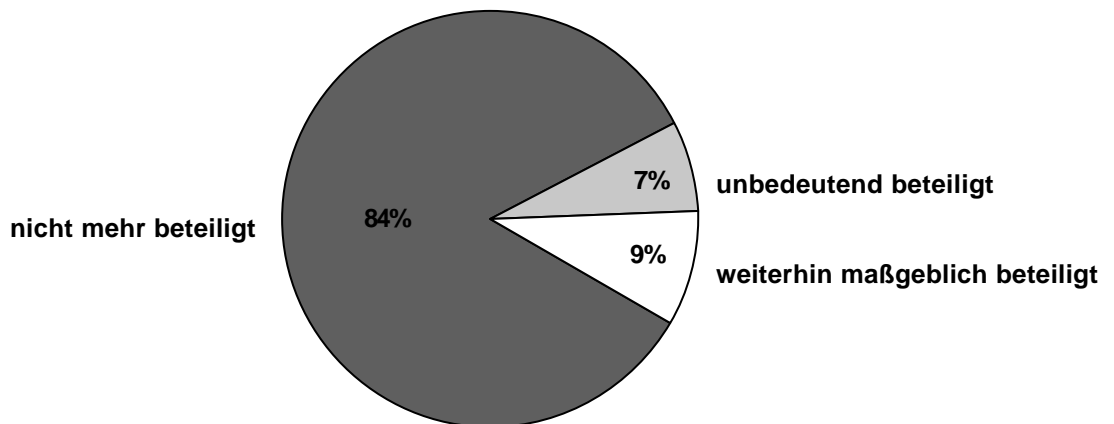
Kaufpreisminderung



4. Altgesellschafterposition

Altgesellschafter

In der überwiegenden Mehrzahl der Fälle waren die Altgesellschafter nach Abschluss des Verfahrens nicht mehr an Bord (84%). Bei 7% der Unternehmen war die Beteiligung unbedeutend und nur bei 9% gelang es den Gesellschaftern eine maßgebliche Position zu halten.



Wesentlich war hierbei insbesondere die Übernahme der Geschäfte bzw. von Geschäftsteilen durch übertragende Sanierung, wobei die Altgesellschafter als Käufer bzw. als Gesellschafter der Auffanggesellschaft fungierten.

5. Ansprechpartner

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
Königinstrasse 33
80539 München

Tel.: 089 / 2 86 23-0
Fax: 089 / 2 86 23-260
eMail: W&P@wieselhuber.de
Homepage: www.wieselhuber.de

Dr. Volkhard Emmrich
Geschäftsführer

Tel.: 089 / 2 86 23-105
eMail: Emmrich@wieselhuber.de

Dr. Martin Prillmann
Geschäftsbereichsleiter Restrukturierung

Tel.: 089 / 2 86 23-134
eMail: Prillmann@wieselhuber.de

Hinweis:

Die vorliegende Veröffentlichung wurde mit größter Sorgfalt erstellt. Trotzdem können einzelne Informationen und Rückschlüsse missverständlich, unverständlich oder falsch sein. Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und die Autoren übernehmen keine Haftung für die Verwendung der gegebenen Informationen.