



Restart

Das Fachmagazin
für Sanierung im Mittelstand

Alles nur Fassade?



» *Unternehmer sollten nicht dem Irrglauben verfallen, dass eine Restrukturierung nur auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt ist. Sie ist vielmehr eine Daueraufgabe, die ohne eine starke Sensibilität für Märkte und Geschäftsmodelle kaum zu bewältigen ist.*

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit Spannung erwarteten wir die Evaluierung nach fünf Jahren ESUG, deren Ergebnisse ambivalent ausfallen. Hiernach sehen die Experten insbesondere Handlungsbedarf in puncto vorinsolvenzliche Sanierung, denn auch nach Einführung der ESUG-Regulativen leiten krisenbetroffene Unternehmen noch nicht früh genug rettende Maßnahmen ein. Die Europäische Kommission hat darauf bereits Ende 2016 mit einem Richtlinienvorschlag zum präventiven Restrukturierungsrahmen reagiert. Hiernach finden Verfahren schon vor einer Insolvenz mit dem Zweck der Abwendung statt. Das ist ein Problem für die Insolvenzverwalter, die sich schon heute mit einem schrumpfenden Geschäft infolge zurückgehender Insolvenzfälle konfrontiert sehen. Wir dürfen gespannt sein, wohin die Reise geht. In dieser Restart-Ausgabe setzen wir uns mit Fällen auseinander, bei denen der „Worst Case“ bereits eingetreten ist, und zeigen anhand zweier Praxisfälle, welche Wege zu einem erfolgreichen Neustart führen können. Unternehmer sollten

jedoch nicht dem Irrglauben verfallen, dass eine Restrukturierung nur auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt ist – sprich, dass nach dem Sanierungsverfahren alles wieder „heile“ ist. Die Restrukturierung muss als Daueraufgabe gesehen werden. Gefragt sind dabei eine starke Sensibilität für Märkte und Geschäftsmodelle. Nur so kann sich das Unternehmen von „innen“ reinigen – es ist eben nicht nur die Fassade, die glänzen muss. Wir wünschen Ihnen nun eine spannende und impulsgebende Lektüre!

Es grüßt Sie herzlich

Simon Leopold

Inhaltsverzeichnis

2 Editorial

3 Gewinn maximieren, beste Käufer finden

Wie Maschinen und Produkte optimal verwertet werden

4 Rechtliche Besonderheiten von Gesellschafterdarlehen in der Krise

Grundsätze der Rechtsprechung sind Gesellschaftern unbekannt und werden nicht berücksichtigt

6 Die Zukunft der Krankenhauslandschaft

Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion

8 Kommunikation in Großverfahren: Herausforderung und Chance

Ein Erfahrungsbericht zum Infinus-Verfahren

10 Aus der Praxis: Mikroelektronikunternehmen aus Chemnitz gerettet

Verkauf an einen Investor ermöglicht GEMAC erfolgreichen Neustart

12 Jetzt aber wirklich

Manschnower Tiefkühlwerk startet dauerhaft mit neuem Investor durch

14 Qualitätsstandards als Grundlage einer erfolgreichen außergerichtlichen Sanierung

Im Interview rät Sanierungsexperte Ronny Baar, bei Krisenanzeichen frühzeitig zu reagieren und die Sanierung anhand der IDW S6 Qualitätsstandards anzugehen

Gewinn maximieren, beste Käufer finden

Wie Maschinen und Produkte optimal verwertet werden

Die Unternehmensgruppe von Hämmerle gilt als einer der führenden Spezialisten für zuverlässige Bewertung und Verwertung von Anlage- und Umlaufvermögen in Unternehmen aller Branchen. Welche Chancen sich für Verkäufer und Käufer bieten, erläutert der Kaufmann im folgenden Interview.

Herr Hämmerle, was zeichnet Ihr Unternehmen aus?

Hämmerle: Wir ermitteln schnell und zuverlässig den Wert von Maschinen sowie Produkten und wissen, wie wir diese bestmöglich verkauft bekommen. Neben unserer eigenen Website mit Auktionen und Verkaufsangeboten kooperieren wir mit globalen Börsen und Handelsplattformen, um weltweit Käufer für die Angebote zu finden. So können wir nahezu alles vermarkten.

Wer fragt Ihre Leistungen nach?

Hämmerle: Im Prinzip jeder, der im B2B etwas bewerten oder verwerten möchte beziehungsweise muss. Das kann die Unternehmer-Witwe sein, die zügig einen Betrieb auflösen möchte, oder der ältere Inhaber, der keinen Nachfolger für sein Unternehmen gefunden hat. Es sind aber vor allem Banken, Leasinggesellschaften oder Liquidatoren, die verlässliche Angaben über die im Unternehmen vorhandenen Werte brauchen und die diese Assets dann verkaufen wollen. Ein klassisches Beispiel ist die Kontaktaufnahme durch einen Insolvenzverwalter, der die zu erwartenden Verkaufserlöse ermitteln lassen will: Wir erstellen ein Gutachten mit dem Zerschlagungswert, also dem Worst-Case-Preis für die Vermarktung innerhalb von drei Monaten inklusive aller dabei anfallenden Abwicklungskosten. Mit unserer langjährigen Erfahrung und unserer vielfältigen Branchenkompetenz können wir bereits im Vorfeld ziemlich genau den zu erwartenden Erlös beziffern. Dabei orientieren wir uns an der Fungibilität und den Marktpreisen vergleichbarer Transaktionen.



Zu wissen, was eine Maschine im Verkauf bringen kann, ist das eine – sie tatsächlich zu verkaufen das andere. Wie finden Sie die Käufer?

Hämmerle: Uns steht ein breites Spektrum von Online-Vermarktungswegen zur Verfügung oder wir führen eine klassische Präsenzauktion durch. In jedem Fall machen wir uns bereits in der Vorauftragsphase Gedanken und entwickeln maßgeschneiderte Vermarktungskonzepte. Da kann es sein, dass wir große Warenbestände lose an Sonderposten- und Großpostenhändler verkaufen – oder wir verkaufen direkt „über die Theke“ an die Endkunden. Dabei ist es unser Ziel, immer den besten Kunden für die Waren und Maschinen zu finden, um den Gewinn für unseren Auftraggeber zu maximieren.

Welchen Vorteil hat ein Verkäufer, wenn er Sie beauftragt?

Hämmerle: Wir bieten dem Auftraggeber eine internationale Plattform, über die wir Bestergebnisse für seine Assets erzielen. Zudem weiß er bereits im Voraus, mit welchen Erlösen er rechnen darf. Er kann von uns ein Rundum-Sorglos-Paket erhalten: von der Bewertung bis zur Endabrechnung. Da wir ein separates Treuhand-Konto einrichten, ist zudem der gesamte Zahlungsfluss sauber dokumentiert.

... und der Käufer?

Hämmerle: Die Bieter haben die Möglichkeit, an gute Maschinen zu kommen – und das manchmal, bei Sondermaschinen, auch zu echten Schnäppchenpreisen. Angebot

und Nachfrage bestimmen auch in unserem Geschäft den Markt. Wir arbeiten zudem stets transparent und fair, auch wenn wir keine Gewährleistung bieten können. Trotzdem erhalten wir über unser Qualitätsmanagement-System zumeist ein sehr positives Feedback.

Was verkaufen Sie persönlich am liebsten?

Hämmerle: Maschinen und technische Anlagen von Bauunternehmen! In diesem Zusammenhang führen wir Versteigerungen vor Ort mit bis zu 1.500 Interessenten durch. Hierbei kann man viele gute Gespräche führen, persönliche Kontakte knüpfen oder vertiefen und einiges erleben. Das macht mir persönlich einfach Spaß, auch wenn es einen wahnsinnigen Aufwand bedeutet, eine solche Veranstaltung vorzubereiten, zu organisieren und durchzuführen. Daneben ist natürlich die Entwicklung unseres Unternehmens meine schönste Aufgabe. Aktuell haben wir mit einer Anwaltskanzlei ein neues Tool zur Vermarktung von Waren nach dem Speditionspfandrecht entwickelt. ■



Peter Hämmerle

Geschäftsführer
Hämmerle GmbH & Co. KG
Telefon +49 8709 94990-20
info@haemmerle.de
www.haemmerle.de

Rechtliche Besonderheiten von Gesellschafterdarlehen in der Krise

Grundsätze der Rechtsprechung sind Gesellschaftern unbekannt und werden nicht berücksichtigt



Trotz niedrigem Zinsniveau: Deutsche Unternehmen finanzieren sich zu einem erheblichen Teil über Darlehen, die ihre eigenen Gesellschafter geben. Zum Teil sehen Gesellschaftsverträge und Beteiligungsvereinbarungen sogar ausdrücklich eine Pflicht für die Gesellschafter vor, dem Unternehmen derartige Darlehen bis zu einer bestimmten Höhe zur Verfügung zu stellen. Bereits 2008 änderte der Gesetzgeber das Recht, auch in Krisenzeiten auf diese zurückzugreifen.

Zahlreiche Grundsätze aus der Rechtsprechung

Die Rechtsprechung hat seitdem diese Regelungen weiterentwickelt. Die daraus folgenden Grundsätze sind vielen Gesellschaftern unbekannt und werden häufig, insbesondere bei Unternehmenstransaktionen, nicht berücksichtigt. Im Grundsatz

gilt: Alle Zahlungen, die die Gesellschaft auf ein Darlehen von ihrem eigenen Gesellschafter leistet, können vom Insolvenzverwalter angefochten werden – wenn diese Zahlungen in einem Zeitraum von einem Jahr vor Insolvenzantrag geleistet wurden. Dies bedeutet: Ein Gesellschafter, der Zins- oder Tilgungsleistungen auf das von ihm gewährte Darlehen erhalten hat, muss diese dem Insolvenzverwalter zurückerstatten – auch dann, wenn zu dem Zeitpunkt, zu dem die Gesellschaft derartige Leistungen erbracht hat, keinerlei Krise vorlag und auch die Insolvenz noch nicht absehbar war. Dies wird als ungerecht, teilweise sogar als verfassungswidrig empfunden. Die Rechtsprechung hat bis hin zum Bundesgerichtshof diese neue Rechtslage jedoch als verfassungsgemäß bestätigt. Umgehungsversuche, die häufig darin

bestehen, dass das Darlehen nicht durch den Gesellschafter selbst, sondern von einer mit ihm verbundenen Gesellschaft zur Verfügung gestellt wird, hat die Rechtsprechung seit Jahrzehnten unterbunden. Beherrscht der Gesellschafter diese Drittgesellschaft, so ist die Drittgesellschaft dem darlehensgebenden Gesellschafter gleichgestellt. Die Rechtsprechung vertrat darüber hinaus die Auffassung, dass die in der Insolvenzverordnung genannten Anfechtungstatbestände unabhängig voneinander sind. Außerdem gilt für Darlehen, bei denen die Gesellschaft dem Gesellschafter eine Sicherheit gegeben hat, nicht nur eine einjährige, sondern zehnjährige Frist. Das bedeutet: Ein darlehensgebender Gesellschafter muss sich gut überlegen, ob er seine Forderungen durch die Gesellschaft sichern lässt.

Ausweg Nutzungsüberlassung statt Darlehen

Bis zur Neuregelung im Jahr 2008 haben die Gesellschafter die von ihnen nicht akzeptierten Regelungen des GmbH-Gesetzes und die als streng empfundene Rechtsprechung durch sogenannte Nutzungsüberlassungen umgangen: Anstatt eines Darlehens wurden der Gesellschaft die Gegenstände zur Verfügung gestellt, die sie mit dem Darlehen hätte anschaffen können. So wurden häufig der gesamte Maschinenpark oder auch Immobilien zur Nutzung überlassen. Die Rechtsprechung bis zum Jahr 2008 sah dies als eine Umgehung an und gab dem Insolvenzverwalter die Möglichkeit, Nutzungsentgelte zurückzuverlangen. Teilweise mussten darüber hinaus auch die zur Nutzung überlassenen Güter weiterhin beim Insolvenzverwalter zur Nutzung verbleiben. Hier hatte der Gesetzgeber 2008 neue Regelungen eingefügt. Nachdem lange unklar war, wie sich diese Neuregelungen auswirken, hat nunmehr der Bundesgerichtshof entschieden, dass grundsätzlich Nutzungsüberlassungsentgelte durch den Insolvenzverwalter nicht angefochten werden können. Betriebsaufspaltungsmodelle führen also dazu, dass Gesellschafter, die dem Unternehmen die Betriebsgrundlagen per Pacht überlassen, grundsätzlich nicht befürchten müssen, dass die Nutzungsentgelte, die in dem Jahr vor Insolvenzantrag gezahlt wurden, angefochten werden. Anderes gilt nur dann, wenn fällige Nutzungsentgelte über einen Zeitraum von mehr als einem Monat gestundet werden.

Spezialfall Unternehmensverkauf

Besonders problematisch sind Gesellschafterdarlehen im Rahmen des Unternehmensverkaufs. Hier muss sich der Gesellschafter, der kurz vor dem Unternehmensverkauf die Darlehen aus dem Unternehmen zieht, Folgendes beachten: Die Darlehensrückzahlung kann durch die Gesellschaft angefochten werden, wenn die Gesellschaft in einem Zeitraum von einem Jahr nach dem Unternehmensverkauf einen Insolvenzantrag stellt. Dies hat in der Praxis schon zu skurrilen Situationen geführt: Der Unternehmenskäufer droht dem Verkäufer mit der Insolvenz und

weist darauf hin, dass dann die vorher ausgezahlten Darlehen wieder zurückzuerstatten seien. Dadurch wollte man Kaufpreise im Nachhinein reduzieren. In der Praxis hatte man zunächst dergestalt reagiert, dass man sich die Darlehen nicht mehr auszahlen ließ, sondern an den Käufer mitverkauft hat. Seit einer Entscheidung des Bundesgerichtshofs aus dem Jahr 2013 ist unklar, ob damit der Verkäufer des Darlehens und der Unternehmensbeteiligung vor entsprechenden Ansprüchen des Insolvenzverwalters wirklich

wurden und dadurch der Gesellschafter – vermeintlich – von seiner Sicherheit frei wurde. Kurz: Zuerst haftet stets der Gesellschafter, der für Verbindlichkeiten der Gesellschaft Sicherheiten zur Verfügung gestellt hat. Vereinbarungen, zum Beispiel mit Banken, die vorsehen, dass die vom Gesellschafter persönlich bereitgestellten Sicherheiten, zum Beispiel das eigene Einfamilienhaus, erst in Anspruch genommen werden, wenn alle anderen Sicherheiten zuvor verwertet wurden, entwickeln in der Insolvenz keine Wirkung.

» *Der Gesellschafter oder die mit ihm verbundene Gesellschaft, der er entsprechende Darlehen gewährt, sollte sich unbedingt juristisch beraten lassen.*

effektiv gesichert ist. Festzuhalten ist, dass Sicherheit nur dann besteht, wenn man sich als Verkäufer eines Unternehmens ein Jahr vor dem Verkauf die Darlehen aus dem Unternehmen zurückzahlen lässt. Besonders wichtig für die Praxis ist, dass die Rechtsprechung der Darlehensrückzahlung den Fall gleichsetzen will, dass die Gesellschafter kurz vor Unternehmensverkauf noch thesaurierte Gewinne an sich ausschütten. Dieses in der Praxis häufige Modell zur Reduzierung des Kaufpreises ist mit enormen Unsicherheiten belastet.

Rechtliche Lage bei geleisteten Sicherheiten

Letztlich ist noch auf einen wichtigen Punkt hinzuweisen. Er betrifft Gesellschafter, die dem Unternehmen zwar keine Darlehen zur Verfügung gestellt haben, jedoch für Darlehen, die zum Beispiel die Bank gewährt hat, ihrerseits Sicherheiten geleistet haben: Diese können nach Auffassung der Rechtsprechung immer dann vom Insolvenzverwalter in Anspruch genommen werden, wenn anstatt der von ihnen gewährten Sicherheiten in einem Zeitraum von einem Jahr vor Insolvenzantrag andere Sicherheiten verwertet

Zeitraum ist entscheidend

Es ist somit abschließend festzuhalten: Gesellschafterdarlehen sind jedenfalls dann mit enormen Risiken und in aller Regel mit einem Rückzahlungsanspruch seitens des Insolvenzverwalters verbunden, wenn die Gesellschaft in einem Zeitraum von einem Jahr nach Rückzahlung des Darlehens oder Zahlungen auf das Darlehen in die Insolvenz gerät. Der Gesellschafter oder die mit ihm verbundene Gesellschaft, der er entsprechende Darlehen gewährt, sollte sich unbedingt juristisch beraten lassen. Derjenige, der ein Unternehmen verkauft, dem er vorher Darlehen zur Verfügung gestellt hat, sollte in einem Zeitraum von mehr als einem Jahr vor Verkauf die Darlehen aus dem Unternehmen herausziehen. Gleiches gilt für die Ausschüttung von thesaurierten Gewinnen. ■



Prof. Dr. Heribert Heckschen

Notar

Notariat Heckschen & van de Loo

Telefon +49 351 4730545

info@heckschen-vandeloo.de

www.heckschen-vandeloo.de

Die Zukunft der Krankenhauslandschaft

Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion

Wie könnte zukünftig die Versorgungslandschaft aussehen?

Für seinen Supercomputer Watson hat IBM eine Reihe sehr hübscher Werbevideos mit Prominenten produziert. In einem davon sagt Watson zu Serena Williams, er habe ihre wichtigsten Matches analysiert. Und er könne auf Basis dieser und vieler anderer Daten individuelle Trainingsprogramme entwickeln. Der Tennisprofi findet das zu Recht „sehr beeindruckend“. Die Idee könnte – zu Ende gedacht – einen wichtigen Beitrag zur Lösung der Struktur-

probleme unseres Gesundheitswesens leisten. Wie, das verdeutlicht der Fall eines Patienten mit lädiertem Knie. Künftig könnte dieser Patient, wenn er mit seinem Problem in ein Kreiskrankenhaus kommt, dort zwar genau wie heute untersucht und durchleuchtet werden. Nur dass die Befunde anschließend elektronisch ins Watson-gestützte Diagnosezentrum gelangen und der Riesencomputer nach der Analyse unzähliger ähnlicher Fälle vorschlägt, ob eine Operation notwendig oder gezielte Krankengymnastik ausreichend ist. Im ersten Fall schickt das Krankenhaus den Patienten dann in eine orthopädische Spezialklinik oder eine Uniklinik mit entsprechender Abteilung, im zweiten geschieht die konservative Therapie vor Ort.

Nicht jedes Krankenhaus muss Vollversorgung leisten

Wir sollten unbedingt dafür sorgen, dass solch gezielte Arbeitsteilung bald mehr ist als Zukunftsmusik. Heute entscheiden die Ärzte eines Kreiskrankenhauses ohne solche Unterstützung, ob sie operieren oder nicht, und führen diese Operation häufig selbst durch. Obwohl sie vielleicht nur wenige solcher Fälle pro Jahr auf dem Tisch haben und sich ihre Erfahrung dementsprechend in Grenzen hält. Sie operieren, weil auch sie eine solche OP abrechnen können. Das System der sogenannten

DRGs (Fallpauschalen) hat dazu geführt, dass in unserem Gesundheitssystem alle alles machen. Fast jedes Krankenhaus will medizinische Vollversorgung leisten, obwohl die nächste Klinik nur fünf Kilometer entfernt liegt. Das dient weder dem Patientenwohl, noch ist es wirtschaftlich effizient: Zwei Krankenhäuser mit je 200 Betten brauchen zusammengenommen deutlich mehr Verwaltungs- oder Reinigungskräfte und sonstigen Overhead als eines mit 400 Betten. Natürlich sind die Strukturen unseres Gesundheitssystems nicht überall gleich, die Erfordernisse auf dem Land sind ganz anders als die in der Stadt. In den Metropolen brauchen wir weiterhin große, hochkompetente Zentren wie beispielsweise Unikliniken, die eine Maximalversorgung leisten können. Dabei muss nicht jeder bei jedem medizinisch komplexen The-

ma „Best in Class“ sein, vorhandene Spezialisierungen sollten stattdessen weiter ausgebaut werden. In mittelgroßen Städten von fünfzig- bis hunderttausend Einwohnern genügen Zentren, die Erstversorgung und Behandlung gängiger Krankheiten leisten, kompliziertere Fälle hingegen an die beschriebenen Großkliniken überweisen. Auf dem Land schließlich würde in der Regel ein Netz von qualifizierten Polikliniken ausreichen, also Großpraxen niedergelassener Ärzte. Sie leisten die notwendige Erstversorgung und überweisen – wenn nötig – ins nächstgelegene Krankenhaus.

Hebelwirkung durch andere Anreize

Dass es eine solche sinnvolle Arbeitsteilung bisher kaum gibt, liegt daran, dass unser Gesundheitssystem sie nicht honoriert. Was wir brauchen, sind andere An-

» 200 Betten ist die Grenze, unterhalb derer Krankenhäuser nur selten effizient arbeiten können.

reizsysteme. Ideen und Ansätze dazu liegen seit Langem auf dem Tisch. In der Schweiz zum Beispiel muss ein Krankenhaus – anders als bei uns – schon heute nachweisen, dass es eine bestimmte OP mindestens so und so oft pro Jahr durchführt, anderenfalls kann es sie nicht abrechnen. Menschen reagieren auf Druck, auch Lobbyisten. In diesem Sinne könnte die Politik zum Beispiel auch eine Mindestausstattung mit medizinischen Geräten oder eine Mindestanzahl von bestimmten Fachärzten fordern. Anders gesagt: Krankenhäuser haben entweder eine Mindestausstattung und erfüllen medizinisch einen Mindeststandard, oder sie verlieren ihre Existenzberechtigung. Es geht darum, wie die Nationale Akademie der Wissenschaften vor Kurzem schrieb, der „strukturellen Verdünnung medizinischer Kompetenz durch zu viele Einrichtungen“ entgegenzuwirken. Zwei Gründe stimmen optimistisch, dass uns das langfristig auch gelingen wird. Erstens dürfte dafür schon die angespannte Personalsituation sorgen; kleine Krankenhäuser in der Provinz finden schon heute nicht genügend Ärzte und Pflegekräfte. Zweitens macht die rasant fortschreitende Entwicklung der Telemedizin die skizzierte Arbeitsteilung immer einfacher und kostengünstiger. Und sie liefert bessere Ergebnisse im Sinne des Patienten, wie das die eingangs erwähnten Möglichkeiten von IBMs Watson zeigen. ■

Krankenhausplanung: Ausgewählte Ansätze zur bedarfsgerechten Versorgung

Integration von Qualitätsstandards: Gegenwärtig konzentrieren sich die meisten Krankenhausplanungen im Wesentlichen auf die Strukturqualität und in minimalen Teilen auf die Prozessqualität. Im Rahmen der Zentralisierung von spezifischen Leistungen kann hierbei insbesondere auf die Mindestmengensteuerungen (Leistungen je Arzt oder Krankenhaus) und die damit verbundene Steigerung des patientenbezogenen Behandlungserfolgs Bezug genommen werden. Hierbei sollte es in der Verantwortung der Planungsinstanzen der Bedarfsplanung liegen, entsprechende Operationen und medizinische Prozeduren zu definieren, bei denen ein Zusammenhang zwischen Leistungsmenge und Qualität der Behandlung nachgewiesen werden muss.

Einführung von Erreichbarkeitsvorgaben: Patienten soll innerhalb einer adäquaten Zeitspanne eine angemessene medizinische Versorgung ermöglicht werden. Eine wohnortnahe Versorgung ist in fast allen Teilen Deutschlands mit den gegebenen Strukturen sichergestellt. Zukünftig sollte darüber nachgedacht werden, abgestufte und einheitliche maximale Wegzeiten zu definieren, damit für die Bevölkerung in allen Regionen eine vergleichbare Erreichbarkeit sichergestellt werden kann.

Optimierung der medizinischen Notfallversorgung: Für eine flächendeckende Notfallversorgung der Bevölkerung wäre es wünschenswert, engmaschige Erreichbarkeitsstandards festzulegen und in den Krankenhausplan zu integrieren. Bislang weisen nur wenige Krankenhauspläne Vorgaben zur Mindestreichbarkeit (Zeit bzw. Entfernung in km) auf.

Ausbau von Versorgungsnetzwerken: Vor allem in den ländlichen Regionen wird die Schaffung neuer Versorgungsformen notwendig sein, um eine umfangreiche und qualitativ hochwertige Versorgung gewährleisten zu können. Dazu wird insbesondere eine bessere Verknüpfung zwischen dem ambulanten und stationären Bereich nötig sein, welche durch ein sektorenübergreifendes Versorgungsnetzwerk erreicht werden kann. Für die Leistungserbringer, wie Haus- und Fachärzte, ergeben sich durch das Konzept eine Reihe von Vorteilen. So können diese zum einen die vorhandene Infrastruktur und Räumlichkeiten nutzen. Zum anderen ermöglicht das Konzept flexiblere Arbeitsmodelle wie Teilzeitstellen oder aber auch Angestelltenverhältnisse für niedergelassene Ärzte. Dies wiederum erhöht die Attraktivität für junge Fachkräfte, Teil eines Versorgungsnetzwerks zu werden.

Verstärkte Nutzung von Telemedizin: Telemedizin wird in Zukunft eine immer wichtigere Rolle einnehmen. Die Feststellung der Versorgungssituation und des telemedizinischen Bedarfs stellt eine zwingende Voraussetzung für die Etablierung erfolgversprechender telemedizinischer Projekte dar. Standards in Bezug auf telemedizinische Anwendungen tragen zur flächendeckenden Bedarfsermittlung bei. Insbesondere strukturschwache Regionen sollten im Rahmen von Krankenhausplanungen stärker vor dem telemedizinischen Kontext priorisiert werden. Die Aufnahme von Telemedizinprojekten in die Planung würde hierfür ein positives Zeichen setzen. Damit die Telemedizin ein unterstützendes Instrumentarium der medizinischen Versorgung sein kann, muss die (Weiter-)Entwicklung künftiger und bestehender Konzepte gefördert werden.



Prof. Dr. Volker Penter

Partner, Leiter Gesundheitswirtschaft
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Telefon +49 351 4944-203
vpenter@kpmg.com
www.kpmg.com



Kommunikation in Großverfahren: Herausforderung und Chance

Ein Erfahrungsbericht von Frank-Rüdiger Scheffler zum Infinus-Verfahren

Eine gezielte Kommunikation trägt entscheidend zum Erfolg eines Insolvenzverfahrens bei. Die Herausforderung: Alle Beteiligten agieren in einem sensiblen Umfeld, in dem oft vielschichtige Interessenlagen aufeinanderprallen. Hinzu kommen verschiedene Emotionen sowie meist ein hoher zeitlicher und ökonomischer Druck. Je mehr Beteiligte involviert sind, umso komplexer wird das ganze Verfahren und umso anspruchsvoller ist es, eine gezielte, transparente sowie qualitativ hochwertige Kommunikation umzusetzen. Fehlen diese Aktivitäten, werden Fakten schnell durch Gerüchte oder Halbwissen ersetzt. Dem Insolvenzverwalter oder Sachwalter kommt dabei eine besondere Rolle zu – neben seiner zentralen Aufgabe, dem Schutz der Gläubigerinteressen, ist er Mittler zwischen den Interessengruppen, Informant und oft auch Coach des Managements in verfahrensspezifischen Kommunikationsangelegenheiten. Dafür braucht es eine grundsätzliche positive Haltung, den offenen Blick aufs Gegenüber, ein aufnahmebereites Ohr sowie die Bereitschaft, sich in das Gegenüber hineinzuversetzen und gemeinsam eine Konfliktlösung zu erarbeiten.

Wie dies in einem Großverfahren mit mehreren Tausend Stakeholdern gelingen kann, zeigen wir anhand des Praxisbeispiels der Infinus-Gruppe:

Die 2014 vor dem Dresdner Amtsgericht eröffneten Insolvenzverfahren gegen die Unternehmen der Infinus-Gruppe haben einem der größten Anlageskandale der deutschen Geschichte große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit verschafft. Die Komplexität ist dabei enorm: Die Infinus-Gruppe besteht aus 23 Unternehmen, für deren Insolvenzen sieben verschiedene Insolvenzverwalter bestellt wurden. Gegen die Organe der Infinus-Gruppe wurde zwischenzeitlich Anklage erhoben, unter anderem wegen Anlagebetrugs. Bei einer Großrazzia im November 2013 wurden 1.400 Kartons mit Geschäftsunterlagen zur Auswertung sichergestellt. Von dem Zusammenbruch sind rund 66.500 Gläubiger, nahezu ausschließlich Anleger, betroffen. Insgesamt bestehen Forderungen in einem Gesamtvolumen eines nachhaltig neunstelligen Betrags. Für drei Unternehmen – unter anderem für die zweitgrößte Gesellschaft der Gruppe, die Prosavus AG – wurde ich als Verwalter bestellt. Bereits

in den ersten Stunden nach Bestellung gingen Hunderte Anrufe in der Kanzlei ein: Verunsicherte Gläubiger, aufgeregte Vermittler, ängstliche Mitarbeiter und sensationshungrige Medien suchten nach Antworten. In den drei Verfahren sind etwa 16.000 Kleingläubiger involviert. Es wurden gerundet 21.000 Forderungen mit einem Volumen von rund 200 Millionen Euro angemeldet. Für die Prosavus AG und für die ecoConsort AG veranstalteten wir jeweils zwei Gläubigerversammlungen mit je 500 bis 600 Gläubigern in extra angemieteten Messehallen. Wir waren mit Unterstützung einer Agentur gut vorbereitet und konnten Eskalationen so vermeiden. Bereits seit Beginn der Infinus-Verfahren gab es eine ganze Serie von Kommunikationskatastrophen im Umfeld heftiger Verteilungskämpfe bei der Mandantengewinnung und bezüglich des Postens des gemeinsamen Vertreters. Die Medien pushten die Themen zusätzlich hoch und sorgten für Unruhe – fast täglich gab es neue Meldungen mit mehr oder weniger hohem Wahrheitsgehalt über „Anlageskandal“, „bandenmäßigen Betrug und Abzocke“.

Zielgruppen und Informationsfluss

Man sieht schon anhand dieser Dimensionen die besonderen Herausforderungen eines gesteuerten Informationsflusses in solchen oder ähnlichen Großverfahren. Im Verfahrensverlauf bestehen natürlich grundsätzlich keine großen Unterschiede zu anderen Insolvenzverfahren. Es gibt aber einige zusätzliche Faktoren, die den ganzen Prozess erschweren – dazu gehören die ungewöhnlich hohe Anzahl der privaten Anleger und das entsprechend hohe Forderungsvolumen. Gleichzeitig arbeitet man als Verwalter mit unterschiedlichen, einander zuwiderlaufenden Interessen der Beteiligten sowie einer Gemengelage aus vorrangig und nachrangig behandelten Gläubigern, potenziellen gemeinsamen Vertretern und Rechtsanwälten der Anleger sowie den Vermittlern. Neben diesen müssen natürlich auch Gerichte, Banken und die Öffentlichkeit in die Kommunikation eingebunden werden. Ein weiteres

Vorgehensweise der Kanzlei

Von vornherein bemühten wir uns um äußerste Klarheit in der Kommunikation, um ständige Erreichbarkeit durch eine Telefonhotline mit speziell geschulten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Wir richteten außerdem eine Webseite ein, ein Gläubigerinformationssystem, auf der die Gläubiger jederzeit den Verfahrensstand einsehen können, und wir hielten engen Kontakt zur Presse. Gerade bei den Medien ist es wichtig, frühzeitig zu agieren, statt abzuwarten. Wir haben immer wieder sachlich informiert und mit professionellen Presseunterlagen sowie Pressekonferenzen dafür gesorgt, dass Negativschlagzeilen über die von uns betreuten Verfahren weitgehend vermieden werden konnten. Neben den klassischen Medien wie Radio, Fernsehen oder Tageszeitungen legten wir großes Augenmerk auf die vielen Internetforen und Blogs, die bei Verfahren mit einer so

maßgeblichen Rechtsanwälten der Anleger, um für ein gutes Klima und eine konstruktive Arbeitsstimmung zu sorgen. Durch diese Diplomatie konnten wir die strategischen Ziele für die Versammlungen und das Verfahren umsetzen. Eine besondere Rolle spielt zudem die emotionale Lage der Gläubiger, hier fast ausschließlich private Kleinanleger, die zum Beispiel einen Teil ihrer Altersvorsorge in die Anlageprodukte investiert hatten. Hinter jedem Fall steckt ein Einzelschicksal und es herrscht oft große Verzweiflung, Wut und Hilflosigkeit. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hotline waren demnach Zuhörer, Seelsorger und Ratgeber in einem. Sie durften natürlich nicht rechtlich beraten, aber sie konnten mit Freundlichkeit, Verständnis und Sachlichkeit alles tun, um Fragen zu beantworten und die notwendigen Informationen weiterzugeben. Die meisten Gläubiger waren dafür sehr dankbar, gelegentlich gab es aber auch persönliche Beschimpfungen, Drohungen bis hin zu Selbstmorddrohungen, auf die einfühlsam reagiert werden musste.

Zielgruppen der Kommunikation



Interne Kommunikation nicht unterschätzen

Nicht nur die externe Kommunikation hat Einfluss auf den Verfahrenserfolg, auch der Kommunikationsfluss innerhalb der Kanzlei ist sehr wichtig. Wir haben die Verantwortlichkeiten für einzelne Gruppen – wie zum Beispiel Presse, Arbeitnehmer oder Anleger auf verschiedene Mitarbeiter verteilt und beim verfahrensleitenden Sachbearbeiter gebündelt, der wiederum in unmittelbarem Austausch mit mir als Insolvenzverwalter steht. So konnten wir sehr gut die interne und externe Kommunikation steuern.

Minenfeld sind die parallel laufenden, teilweise ineinander verzahnten Insolvenzverfahren und die miteinander verbundenen, undurchsichtigen Geschäftsprozesse. Der gesamte Vorgang wurde noch dadurch belastet, dass die Staatsanwaltschaft ermittelte und aktuell seit November 2015 gegen sechs Organe der Infinus-Gruppe vor der Strafkammer des Landgerichts Dresden verhandelt wird. Ein fortlaufender Informationsfluss ist dafür unabdingbar. Jede der beschriebenen Gruppen benötigt verschiedene und unterschiedlich aufbereitete Informationen, was die Kommunikation zusätzlich erschwert.

hohen Gläubigerzahl einen nicht zu unterschätzenden Einfluss haben.

Emotionen der Gläubiger

Mit dem Gericht, hier vor allem den verfahrensleitenden Rechtspflegerinnen, stimmten wir uns fortlaufend eng ab. In Vorbereitung der Versammlungen tauschten wir nicht nur die formell wichtigen Informationen aus, sondern besprachen auch mögliche Gemütslagen der beteiligten Parteien. Wir bemühten uns immer wieder um ein Enthärten der Fronten. Als Mediator und Coach führten wir im Vorfeld der Versammlungen intensive Gespräche mit den

Fazit: Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt solcher und ähnlicher Großverfahren und damit der Schlüssel zum Erfolg. Eine aktive und gebündelte Kommunikation ist die Antwort auf Komplexität! ■



Frank-Rüdiger Scheffler
 Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter
 Tiefenbacher Insolvenzverwaltung
 Telefon +49 351 47782-51
 scheffler@tiefenbacher.de
 www.tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de

Aus der Praxis: Mikroelektronikunternehmen aus Chemnitz gerettet

Verkauf an einen Investor ermöglicht GEMAC erfolgreichen Neustart

Die Mikroelektronik kann sich im aktuellen Rahmenprogramm der Bundesregierung für Forschung und Innovation vor Lob kaum retten: „Innovationstreiber“, „Schlüsseltechnologie“ und „Wertschöpfung“ sind nur einige Begriffe, die auf den knapp 30 Seiten in diesem Zusammenhang fallen. Eine der Kernaussagen: Deutschland kann sich innerhalb dieser Branche mit starken Regionen brüsten. Darunter ist Sachsen unterdessen sogar europaweit der größte Standort für Mikro- und Nanoelektronik: In der Region zwischen Dresden, Freiberg und Chemnitz erwirtschaften die Unternehmen mit rund 25.000 Beschäftigten derzeit einen Umsatz von etwa 6 Milliarden Euro pro Jahr. „Das sind äußerst positive Zahlen“, so Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner. „Allerdings spiegeln diese Branchenzahlen die Gesamtheit wider. In der Beratungspraxis haben wir hingegen mit den Einzelfällen zu tun.“ So wie im Falle der mittelständischen GEMAC Gesellschaft für Mikroelektronikanwendung Chemnitz mbH, die Anfang des Jahres in eine wirtschaftliche Schiefelage geriet – jedoch einige Monate später den Weg aus der Krise gemeistert

hat. Wesentlicher Bestandteil in diesem Prozess: das Finden eines geeigneten Investors.

Krise trotz Wirtschaftswunder – wie das?

Der Geschäftsgegenstand der GEMAC bestand zum einen aus den Produktbereichen Entwicklung und Produktion von Neigungssensoren sowie Feldbusdiagnosegeräten. Zum anderen gehörten die beiden Dienstleistungsbereiche Elektronikentwicklung und Elektronikfertigung (EMS) zum Portfolio. „In den vergangenen Jahren ist es dem Unternehmen gelungen, seine Geschäftsbereiche auszubauen und sich so am Markt zu behaupten. Wir sprechen hier von einer außerordentlich guten Marktpositionierung vor allem im Bereich der Neigungssensoren mit einer hochwertigen Qualität. Die GEMAC konnte Auftragsvolumen in der Größenordnung zwischen 7 und 9 Millionen Euro jährlich vorweisen“, so Leopold weiter. Problematisch ist allerdings, was am Ende rauskommt: „Denn ein positives Unternehmensergebnis konnte nur mittels erheblicher Fördermittelzuschüsse generiert werden. Operativ musste das Unternehmen schon über län-

gere Zeit Verluste hinnehmen.“ Um dem entgegenzuwirken, wurden unrentable Geschäftsbereiche ausgegründet. „Dieser Lösungsansatz war Teil der sogenannten leistungswirtschaftlichen Restrukturierung. Wirklich erfolgreich ist eine Sanierung aber nur, wenn daneben auch Ansätze für eine finanzwirtschaftliche Restrukturierung, sprich die Anpassung des Finanzierungsvolumens und -bedarfes an die tatsächlichen Gegebenheiten und die Sicherstellung der erforderlichen Liquidität, gefunden werden.“ Genau daran scheiterte das Vorhaben, denn bis zuletzt konnte unter den Beteiligten des Unternehmens kein Konsens gefunden werden. Die GEMAC musste im Februar 2017 Insolvenz anmelden, das Verfahren wurde am 28. April 2017 eröffnet.

„Happy End“ durch Investorensuche
Drei Monate später gab es Grund zum Aufatmen: Ein Finanzinvestor aus der Region übernahm den Geschäftsbetrieb des Unternehmens zum 1. August 2017. Für die 70 Mitarbeiter waren das gute Nachrichten. Insolvenzverwalter Rüdiger Bauch von der Kanzlei Schultze & Braun sowie sein Team um Rechtsanwalt Dr. Dirk Herzig haben in den Monaten zuvor mit Hochdruck an einer Lösung für das Unternehmen gearbeitet. Der Geschäftsbetrieb lief während die-

Erste Schritte des Investors nach Übernahme der GEMAC

- Umsetzung von Maßnahmen zur Professionalisierung des Managements
- Einführung von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung
- Ausweitung der Vertriebsgebiete
- Verstärkung der Marketing-Aktivitäten
- Berücksichtigung von Branchentrends in der Unternehmensstrategie und -planung, zum Beispiel Aufbau zukünftiger Erfolgspotenziale, Ausbau des Exportgeschäfts und schrittweise Erweiterung und Diversifikation



ser Zeit uneingeschränkt weiter: „Wir danken Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und Mitarbeitern dafür, dass sie in dieser schwierigen Zeit der GEMAC die Treue gehalten und so den Neustart überhaupt erst ermöglicht haben. Besonderer Dank gilt auch der Sachsenbank, die als maßgebliche Sicherungsgläubigerin durch konstruktives Mitwirken einen wesentlichen Beitrag geleistet hat, um den Erfolg sicherzustellen“, so Herzig weiter. Dem Verkauf vorausgegangen war eine umfangreiche Investorensuche, mit der der Insolvenzverwalter die ABG Consulting-Partner aus Dresden beauftragt hatte. Es wurde keine Zeit verloren: „Nach Absprachen zur Strategie, Vorgehensweise und Zeitplanung erstellten wir eine professionelle Verkaufspräsentation, recherchierten parallel mögliche Interessenten und begannen mit der zielgerichteten Ansprache. Grundlage der Abstimmung mit Dr. Herzig war dabei eine klare und für alle Kunden und Lieferanten transparente Zeitplanung für den Transaktionsprozess. Dies war vor allem wichtig, um den Kunden Planungssicherheit für deren eigene Lieferverpflichtungen geben zu können. In den darauffolgenden Monaten wurde mit einer Vielzahl von potenziellen Käufern gesprochen, zahlreiche Betriebsbesichtigungen und eine genaue Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens durchgeführt. Unter den Interessenten hat sich schlussendlich die v-design um Geschäftsführer Robert Hermann mit seinem Konzept durchgesetzt.“

Gute Zukunftsaussichten für den Mittelständler

„Mit der v-design aus Dresden ist es uns gelungen, einen regionalen und strategischen Investor zu finden, der die Kern-

bereiche der GEMAC erhalten und das Geschäft weiter ausbauen möchte“, so Simon Leopold. „Zudem sicherte der Investor den Erhalt von Standort und Arbeitsplätzen zu. Wir waren deshalb sehr froh

über diese finale Lösung.“ Der Geschäftsführer der v-design, Robert Hermann, verstärkt nach der Übernahme das Management der GEMAC. Zu Recht: Denn als Inhaber einer mittelständischen sächsischen Beteiligungsgesellschaft hat er Erfahrungen in der Neuausrichtung von Unternehmen und der Erschließung neuer Märkte für weiteres Wachstum. „Ein Schwerpunkt wird auch zukünftig das Weiterentwickeln der Eigenprodukte im Bereich der Neigungssensoren und CAN-Diagnosesysteme sein, die wir gemeinsam mit unseren Kunden umsetzen wollen. Daneben sollen der Dienstleistungsbereich, bestehend aus EMS-Fertigung, sowie die kundenspezifische Entwicklung von Mikroelektronikanwendungen ausgebaut werden“, berichtet Hermann. Er begründet seine Entscheidung für die Übernahme des Chemnitzer Mikroelektronikunternehmens: „Das Unternehmen genießt am Markt einen ausgezeichneten Ruf. Zudem überzeugten mich die Produkt- und Dienstleistungsstrategie, die langjährige Marktpräsenz, der feste

Kundenstamm, das vorhandene Know-how und die hoch motivierte Mannschaft. Der Zukunft und dem Wachstum des mittelständischen Unternehmens – künftig unter dem Namen GEMAC Chemnitz

» *Wirklich erfolgreich ist eine Sanierung nur, wenn auch Ansätze für eine finanzwirtschaftliche Restrukturierung, sprich das Beschaffen von Liquidität, gefunden werden.*

GmbH – sehe ich äußerst positiv entgegen.“ Die Mikroelektronik-Hochburg Sachsen: Dank Robert Hermann, Rüdiger Bauch und Dr. Herzig von der Kanzlei Schultze & Braun, der ABG Consulting-Partner und den motivierten Mitarbeitern des mittelständischen Unternehmens gehört die GEMAC – verdient – wieder dazu. ■



Rüdiger Bauch
Insolvenzverwalter
Schultze & Braun Rechtsanwalts-gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH
Telefon +49 371 38237-0
rbauch@schubra.de



Dr. Dirk Herzig
Rechtsanwalt
Schultze & Braun Rechtsanwalts-gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH
Telefon +49 371 38237-0
dherzig@schubra.de



Simon Leopold
Geschäftsführer
im Beratungsverbund ABG-Partner
Telefon +49 351 43755-48
leopold@abg-partner.de
www.abg-partner.de



Robert Hermann
Investor
v-design GmbH
Telefon +49 172 1008885
info@v-design-dresden.de
www.v-design-dresden.de

Wichtige Schritte bei der Investorensuche für die GEMAC

- Erstellen einer Investorenpräsentation und weiterer Unterlagen (Geheimhaltungsvereinbarungen etc.)
- Recherche, Auswahl und gezielte Ansprache geeigneter Investoren – anschließendes Nachfassen und Interessenabfrage
- Zustellen der ausführlichen betriebswirtschaftlichen Unterlagen an Interessenten und Erstellen einer Longlist
- Weiterführende Gespräche mit Interessenten und Betriebsbesichtigungen
- Abgabe der indikativen Angebote
- Due-Diligence-Prüfung der Interessenten
- Abgabe verbindlicher Angebote und Kaufpreisverhandlung
- Vertragsverhandlungen, Signing und Closing



Jetzt aber wirklich

Manschnower Tiefkühlwerk startet dauerhaft mit neuem Investor durch

Ein Vierteljahrhundert voller Höhen und Tiefen ist nun zu einem erfolgreichen Abschluss gebracht worden.“ Insolvenzverwalter Dr. Nils Freudenberg und dem Team des Manschnower Tiefkühlwerks ist im Herbst letzten Jahres sichtlich ein Stein vom Herzen gefallen, als der Inhaber des Tiefkühlriesen Farmers Land, Ralph Schulz, seine Unterschrift unter die Kaufverträge setzte. Damit beendete er das lange Bangen und Zittern um die beiden Unternehmen BZ Foods 1 SE sowie FZ Foods AG und deren Marke Frenzel, die aufgrund der insolventen Muttergesellschaft KTG Agrar ebenfalls in die wirtschaftliche Schieflage gerieten.

Fortbestand unter diesen Umständen nicht möglich

„Das Manschnower Werk muss man sich wie einen riesigen Kühlschrank vorstellen“, erklärt Dr. Freudenberg. Rund 10.000 Palettenplätze und drei Verpackungslinien ermöglichten ein jährliches Verarbeitungsvolumen von 20.000 Tonnen Tiefkühlgemüse – Tendenz steigend. In der

Konsequenz entstanden mit 60.000 EUR Stromkosten pro Monat sehr hohe Unterhaltskosten, die nicht mehr aufzubringen waren. Ein weiterer Kostentreiber: der Bestand an 15 Tonnen des Kältemittels Ammoniak und dessen umweltgerechte Entsorgung. Der Insolvenzverwalter ergänzte: „Unter diesen Gesichtspunkten hätten wir diesen Betrieb so niemals fortführen können.“ Daher blieben nur zwei Alternativen: Stilllegen oder der sofortige Start eines Investorenprozesses. „Eine Stilllegung des Betriebs kam für uns jedoch nicht infrage, da das Werk in der Region ein wichtiger Arbeitgeber ist und zudem einen großen Teil der Rohstoffe aus der Umgebung bezog. Um einen wirtschaftlichen Domino-Effekt in großem Umfang zu vermeiden, verloren wir keine Zeit und leiteten alle nötigen Schritte für eine übertragende Sanierung in Form eines Asset-Deals ein.“ Das ursprünglich beantragte Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung für die BZ Foods 1 SE in Manschnow wurde in ein Regelverfahren umgestellt.

Riesiger Kühlschrank sucht passenden Investor

Nach der Ansprache mehrerer geeigneter Investoren und vielen Gesprächen kristallisierten sich zwei Kandidaten heraus: das Familienunternehmen Gemüse Meyer in Twistringen, Niedersachsen, sowie Farmers Land in Ratingen, Nordrhein-Westfalen. Das niedersächsische Unternehmen hat nach internen Absprachen im Familienkreis schlussendlich selbst Abstand vom Invest genommen, da es bereits über ein Tiefkühlwerk in diesem Größenumfang verfügte. Farmers Land hingegen blieb bis zum Schluss interessiert: Dieses Unternehmen ist seit 20 Jahren auf Tiefkühlprodukte spezialisiert und genießt international und national einen ausgezeichneten Ruf. Außerdem ist es im Bereich der innovativen Produktentwicklung von Health Food, wie beispielsweise Smoothies und TK-Ice-Pops, aktiv. „Wir beliefern große Handelsketten und bedeutende Foodservice Kunden aus dem US-amerikanischen und asiatischen Markt sowie in der EU“, informiert Ralph Schulz, CEO von Farmers Land. Er unterzeichnete mit Wirkung zum 1. November 2016 die Kaufverträge. Seine „Errungenschaften“: die Marke Frenzel der FZ Foods AG sowie der Manschnower Produktionsbetrieb der BZ Foods 1 SE. „Mit dem Kauf soll die Marke Frenzel zukunftsweisend aufgestellt werden“, so Schulz. „Die Marke Frenzel genießt noch immer einen hervorragenden Ruf. Deswegen wollen wir ihr zu



einer Art Renaissance verhelfen. Dabei bedienen wir zwei Stränge: auf der einen Seite das Weiterführen der erfolgreichen Produktion von Obst- und Gemüse-TK – sowie Mikrowellenschalen-Produkte und auf der anderen Seite das Vorantreiben der Neuentwicklung von Bio- und veganen Innovationen der Farmers Land im Health-Food-Bereich.“ Dr. Freudenberg ist glücklich über den neuen Investor und dessen Zukunftspläne: „Nach den vielen Insolvenzen sind wir uns sicher, endlich eine dauerhafte Lösung gefunden zu haben.“

„Zwischen Krise und brummendem Geschäft war alles dabei“

Das Manschnower Werk kann in der Tat auf eine lange Historie zurückblicken – angefangen als Frostungsbetrieb für das Ver-

unternehmen am Standort in Ringleben gehörte dem Agrarkonzern zu dem Zeitpunkt bereits. Groß waren die Hoffnungen, die in diesem Zuge entstanden: Neue Arbeitsplätze, größere Auftragsvolumina, Investitionen in LED-Leuchten. Dr. Freudenberg erklärt: „Für die KTG Agrar war dieser Schritt ein Glücksfall, da sich zahlreiche Synergiepotenziale ergaben.“ So konnten im Manschnower Werk die Kapazitäten für die Herstellung von Tiefkühlgemüse ausgebaut werden, während am Standort in Ringleben die wachsende Nachfrage an Frenzel-Produkten wie Kartoffelpuffer, Pancakes oder Kohlrouladen gedeckt werden konnte. Das Geschäft brummte. Allerdings musste man drei Jahre später auch hier ernüchert feststellen, dass die KTG Agrar unwirtschaftlich gehandelt hat, der

in alle Welt exportiert. Innerhalb Deutschlands gehören große Kunden wie Edeka, Real oder Kaufland zu den Kunden. „Wir produzieren in Manschnow Tiefkühl-Smoothies, Ice-Pops und seit Neuestem auch die innovativen ‚Breakfast Bowls‘. Die Aussichten auf eine Erhöhung der Produktionsmenge sowie auf ein erweitertes Sortiment sind ebenfalls äußerst positiv.“ Insolvenzverwalter Dr. Freudenberg ist sich sicher, in Farmers Land den optimalen Investor gefunden zu haben. „Den Erfolg des Prozesses haben wir unter anderem der Tatsache zu verdanken, dass alle Beteiligten an einem Strang gezogen gehaben. Ein besonderer Dank gilt hier auch der Agentur für Arbeit, die eigens für den Standort eine gesonderte Außenstelle eingerichtet hat.“ Für das Produktions-



arbeiten von Oderbruchgemüse, das kurz nach der Wende mit Fördermitteln finanziert wurde. Nachdem dieses Vorhaben scheiterte, übernahm 1998 der berühmte Unternehmer Volkmare Frenzel und baute die Oderland Tiefkühlkost auf. Neben Tiefkühlgemüse wurden unter der Marke Frenzel Fertiggerichte für die Mikrowelle oder sächsische Spezialitäten wie Quarkkälchen, unter anderem an den Standorten in Manschnow und Ringleben, produziert. Und das mit großem Erfolg: Als damals drittgrößter Tiefkühlkost-Produzent Deutschlands belieferte der Unternehmer 17 Länder. Fehlgeschlagene Expansionsabenteuer und sein Tod infolge einer Krebserkrankung führten allerdings 2012 zum Verkauf an die belgische Firmengruppe PinguinLutosa. Dieses Glück währte nicht lange, denn gerade mal ein Jahr danach wurde das Werk an die KTG Agrar, zu der Zeit einer der führenden Produzenten von Getreide und Gemüse in Europa, abgegeben. Von da an lautete der Unternehmensname am Manschnower Standort BZ Foods 1 SE. Das ehemalige Frenzel-Haupt-

Insolvenzantrag wurde im Sommer 2016 gestellt. „Die Tochterunternehmen BZ Foods 1 SE und FZ Foods waren – was die Auftragsauslastung und Lohnzahlungen angeht – so stark von der Mutter KTG Agrar abhängig, dass deren Insolvenzanträge im Juli 2016 nur noch eine Frage der Zeit waren“, erinnert sich der Insolvenzverwalter. Für die damals 60 Mitarbeiter im Manschnower Werk bedeutete das die Kündigung – gepaart mit einem kleinen Wermutstropfen vom Insolvenzverwalter, der die Farmers Land als Kaufinteressenten bereits in der Rückhand hatte.

Was lange währt, wird gut

Inzwischen läuft die Produktion am Standort Manschnow mit derzeit 70 Mitarbeitern wieder auf Hochtouren. „Die Stimmung in der Belegschaft um den langjährigen Werkleiter Reginald Schenk ist hervorragend“, bestätigt Farmers-Land-Chef Ralph Schulz, der den Kauf bis heute keineswegs bereut. Derzeit werden von Manschnow aus TK-Obst und -Gemüseprodukte unter dem Markennamen Frenzel

gelände der FZ Foods AG in Ringleben ist das Verfahren mit dem Verkauf an die Greußener Salami- und Schinkenfabrik ebenfalls positiv ausgegangen. „Was das Werk am Standort Manschnow angeht“, ergänzt Dr. Freudenberg, „so steht es von nun an finanziell auf sicheren Füßen und ist für einen nachhaltigen Neustart bestens gewappnet.“ ■



Dr. Nils Freudenberg
Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung
Telefon +49 351 47782-28
freudenberg@tiefenbacher.de
www.tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de



Ralph Schulz
Geschäftsführer
Farmers Land Food GmbH
Telefon +49 2102 7402-50
mail@farmersland.de
www.farmersland.de

Qualitätsstandards als Grundlage einer erfolgreichen außergerichtlichen Sanierung

Im Interview rät Sanierungsexperte Ronny Baar, bei Krisenanzeichen frühzeitig zu reagieren und die Sanierung anhand der IDW S6 Qualitätsstandards anzugehen



Herr Baar, in einem Satz: Was ist IDW S6 und warum braucht man das?

Ronny Baar: Eine Unternehmenssanierung ist ein komplexer Prozess, für den es Erfahrung, Fachwissen und das richtige Team braucht. Und natürlich scheitern diese auch manchmal – unter anderem, weil bereits in der Konzeption wichtige Dinge nicht bedacht wurden. Da las man dann schon mal pauschale Aussagen wie „Kosten runter, Umsätze hoch“. Das Institut der Wirtschaftsprüfer hat deshalb mit dem IDW S6 einen Qualitätsstandard für die Erstellung von Sanierungskonzepten definiert. Mit einem nach diesem Standard erstellten Konzept haben die Gläubiger eine

solide Entscheidungsgrundlage, ob sie den Sanierungsprozess mittragen wollen.

Was beinhaltet ein solches Sanierungskonzept?

Ronny Baar: Es setzt sich im Wesentlichen aus zwei Teilen zusammen: Im ersten Abschnitt werden die Ursachen der Krise analysiert, im zweiten Lösungen für die Bewältigung der Krise – also die Sanierung – aufgezeigt. Hier empfehlen wir Maßnahmen, um das Unternehmen wieder auf eine tragfähige Basis zu stellen. Das sind operative Maßnahmen, wie interne Struktur- und Personaländerungen, aber auch finanzielle, wie eine neue Finanzierungsstruktur, und strategische, wie Vertriebs-

und Marketingmaßnahmen. Über allem steht eine Zukunftsvision des Unternehmens, ein Leitbild, an dem sich alle Maßnahmen ausrichten. Das Konzept muss dabei plausibel und realisierbar sein – und zwar sowohl innerhalb des Unternehmens als auch mit Blick auf Gesellschafter, Kreditgeber und andere Gläubiger.

Wer braucht eine solche Konzeption?

Ronny Baar: Das sind vor allem Unternehmen in Schieflage, die noch nicht zahlungsunfähig sind. Meist sind es die Banken, die dem Unternehmer oder Geschäftsführer nahelegen, ein Sanierungskonzept erstellen zu lassen. Aber verantwortungsbewusste Unternehmer rufen uns in einer Krisensituation auch aus freien Stücken an. Ob dann ein Konzept nach IDW S6 oder in Anlehnung daran erstellt wird, hängt im Wesentlichen von der Betriebsgröße und den damit verbundenen Aufwänden und Risiken ab. In jedem Fall analysieren wir als „externer Dritter“ die Situation und geben unsere Empfehlungen für eine mögliche Sanierung ab. Wenn wir nach IDW S6 arbeiten, haben die Gläubiger die größtmögliche Sicherheit für ihre finale Entscheidung. Im Normalfall ist das Sanierungskonzept mit der außergerichtlichen Einigung der letzte Ausweg vor der Insolvenz. Doch wenn die Voraussetzungen stimmen, kann es ein

Was ist IDW S6?

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat einen Standard für die „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ (S6) erstellt. Diese Anforderungen werden sowohl von Wirtschaftsprüfern als auch von Kreditinstituten als Grundlage für ein Sanierungsgutachten herangezogen, um einheitliche Mindeststandards zu gewährleisten und gleichzeitig den Anforderungen der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs an die Qualität von Sanierungsgutachten zu genügen. Die aktuelle Fassung des IDW S6 stammt vom 20. August 2012. Die Neufassung ist in Vorbereitung und wird Mitte 2018 erwartet. Ein Konzept gemäß den Vorgaben enthält im ersten Teil Aussagen über die wesentlichen Unternehmensdaten, Ursachen- und Wirkungszusammenhänge sowie rechtliche und ökonomische Einflussfaktoren. Die Berater beschreiben im zweiten Teil auf der Grundlage einer systematischen Lagebeurteilung die Maßnahmen, die zum Erreichen der definierten Perspektiven für das sanierte Unternehmen zu ergreifen sind. Gleichzeitig quantifizieren sie deren Auswirkungen im Rahmen einer integrierten Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanung.

guter Weg sein, das Unternehmen wieder in sicheres Fahrwasser zu bekommen.

Was kostet ein IDW-S6-Konzept?

Ronny Baar: Es kostet das Unternehmen vor allem Zeit und interne Ressourcen,

bringt dem Unternehmen aber vor allem Ertrag: Zum einen verschafft es – wenn die Banken vor dem Start zugestimmt haben – dem Unternehmen für einige Wochen Luft, zum anderen eröffnet es in den meisten Fällen eine realistische Zukunftsperspektive.

vor der Insolvenz gerettet haben: Er lässt sich bis heute gerne von uns beraten und auch mal auf die Finger schauen. Mit der Geschäftsführung haben wir das Unternehmen komplett umgebaut, die Finanzierung gesichert, die internen Strukturen optimiert und das Marketing ausgebaut.

denn die Unternehmen müssen sehr schnell, aktiv und mit Elan mitarbeiten. Es kommt dabei alles auf den Tisch und wird von uns hinterfragt – vom Einkauf über die Produktion bis zum Vertrieb, vom Investitionskredit über Löhne und Gehälter bis zu Mietzahlungen. Dabei reißen wir Mauern ein, die das Management oft genug schon lange hätte selbst einreißen sollen, sich aber bisher nicht getraut hat. Dass wir unsere Leistung dann auch honoriert haben wollen, ist klar. Dabei bewegen sich unsere Rechnungen je nach Umfang im unteren fünfstelligen Bereich. Das Sanierungskonzept

Wie läuft die Zusammenarbeit ab?

Ronny Baar: Wir erstellen innerhalb von zwei Tagen einen Liquiditätsplan und sprechen diesen mit den Gläubigern ab. In den folgenden drei bis sechs Wochen arbeiten wir intensiv im und mit dem Unternehmen an dem Sanierungskonzept. Schließlich begleiten wir die Umsetzungsphase mit Controlling und Berichtswesen bis zu drei Jahre. Natürlich sind wir in dieser Zeit auch gerne Partner bei der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen. Wir haben beispielsweise einen Kunden, den wir vor mehr als zehn Jahren mit einem Sanierungskonzept

Worauf kommt es bei der Sanierung an?

Ronny Baar: Der wichtigste Faktor ist die Zeit! Wenn uns ein Unternehmen mit dem Erstellen eines Konzepts beauftragt, dann „brennt meistens die Hütte“. Dann hat das Risikomanagement der Hausbank mahndend den Finger gehoben und den Verantwortlichen zu einem Sanierungskonzept geraten. Dann ist es um die Liquidität nicht gut bestellt, meist stimmt die Kostenstruktur nicht und die Auftragslage ist ebenfalls nicht rosig. Wir wissen genau, was in solchen Situationen zu tun ist, wie wir die Liquidität sichern und effizient zu Lösungen kommen, die eine Perspektive für das Unternehmen eröffnen. Denn wir machen das seit fast 20 Jahren, gelten bei den Banken als vertrauenswürdig, haben ein Netzwerk, von dem das Unternehmen profitiert, und sind ein verlässlicher Partner des Managements unserer Kunden. ■

Das unverbindliche Erstgespräch

Unternehmen, die an einer außergerichtlichen Einigung interessiert sind, bietet die ABG Consulting ein unverbindliches erstes Informationsgespräch an, in dem die Möglichkeiten der Sanierung eruiert werden. Bereits hier ist es wichtig, dass die Sanierungsspezialisten einen aktuellen und leicht nachvollziehbaren Einblick in erste Betriebsunterlagen erhalten. Gemeinsam wird dann eine Zeitschiene erstellt und es werden für die Umsetzung weitere Unterlagen benötigt:

- Jahresabschlüsse
- Aktuelle BWA und GuV
- Debitoren- und Kreditorenverzeichnis
- Übersicht Auftrags- und Bestellverlauf
- Kundenanfragen-Listen
- Belastbares Vertragswesen mit allen vertraglichen Vereinbarungen inklusive Miete, Nebenkosten, Leasing, Arbeitsverträgen etc.

Im Gespräch erhalten die Verantwortlichen Empfehlungen für das weitere Vorgehen. Sie haben eine wirtschaftliche Schieflage und möchten wissen, welche Wege es aus der Krise gibt? Einen Termin für ein vertrauliches Gespräch vereinbaren Sie unter +49 351 43755-46.



Ronny Baar

Geschäftsführer
im Beratungsverbund ABG-Partner
Telefon +49 351 43755-46
baar@abg-partner.de
www.abg-partner.de

Restart

Herausgeber:

ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG

Dresden | Bayreuth | München

Simon Leopold (V.i.S.d.P.)

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-28

Fax +49 351 43755-22

consulting@abg-partner.de

www.abg-partner.de

Pressekontakt | Umsetzung:

ABG Marketing GmbH & Co. KG

Dresden | Bayreuth | München

Wiener Straße 98

01219 Dresden

Telefon +49 351 43755-11

Fax +49 351 43755-55

marketing@abg-partner.de

www.abg-partner.de

Bildnachweis:

www.dreamstime.com

www.istockphoto.com

Unternehmensfotos

Haftungsausschluss:

Die Texte sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.