

# Restart

Das Fachmagazin  
für Sanierung im Mittelstand

**WÜNSCHEN  
ALLEIN HILFT  
NICHT ...**



Wer nach Corona durchstarten will,  
braucht Ideen, Mut und gute Konzepte.



*Es kommt jetzt umso mehr auf gute Ideen, umsetzbare Konzepte, Mut und Entschlossenheit an.*

### Sehr geehrte Damen und Herren,

wie schön ist es, sich etwas zu wünschen und zu wissen: Es geht auch in Erfüllung. Leider befindet sich die Wirtschaft derzeit in einer äußerst unerwünschten Lage. Im besten Fall sind Unternehmen einigermaßen glimpflich durch den Lockdown gekommen. Für die allermeisten ist jedoch Schadensbegrenzung das Gebot der Stunde. Oft haben Umsatzeinbrüche, stillstehende Bänder und eingefrorene Lieferketten sogar existenzbedrohende Folgen.

Wir haben durch unsere Arbeit viele solcher Schicksale miterlebt. Daher wissen wir, worauf es jetzt ankommt: den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten, Liquidität zu sichern, sich zu sammeln und erfolgversprechend neu aufzustellen. Unser Know-how möchten wir gern mit Ihnen teilen. Deshalb haben wir mit [www.restartmagazin.de](http://www.restartmagazin.de) ein Onlineangebot auf die Beine gestellt, das Unternehmen in der Krise unterstützt. Mehr dazu erfahren Sie im Heft.

Corona hat den Wandel der Wirtschaft noch einmal drastisch beschleunigt. Sich zu wünschen, dass alles wieder

wird wie vorher, bringt jedoch niemanden weiter. Die Lage ist schwierig, das stimmt. Aber sie ist nicht aussichtslos.

Damit Sie nicht das Gefühl haben, vor einer unlösbaren Aufgabe zu stehen, möchten wir Ihnen mit der aktuellen Restart-Ausgabe wieder etliche positive Impulse geben. So berichten wir unter anderem über einen insolventen Fleischproduzenten, den wir unterstützen konnten, sich trotz des Strukturwandels in der Branche neu aufzustellen.

**Und ein Wunsch wird Ihnen definitiv erfüllt: Sollten Sie sich kompetente Spezialisten in Sachen Restrukturierung, Sanierung oder Insolvenz an Ihrer Seite wünschen, dann sind wir für Sie da. Packen wir es gemeinsam an!**

Ganz herzlich,  
Ihr Simon Leopold

## INHALTSVERZEICHNIS

- |  |  |
|--|--|
| <p><b>2 Editorial</b></p> <p><b>3 Der Einfluss von Corona auf die Konjunktur</b><br/><i>Die Auswirkungen auf betroffene Branchen</i></p> <p><b>6 restartmagazin.de</b><br/><i>Relaunch des Webauftritts</i></p> <p><b>7 Insolvenz von (Sport-)Vereinen</b><br/><i>Warum das nicht das Aus bedeuten muss</i></p> <p><b>8 Praxisbeitrag!</b><br/><b>Wurst- und Fleischwaren Bautzen GmbH</b><br/><i>Neustart aus der Krise</i></p> | <p><b>12 Die Restrukturierungsrichtlinie der EU</b><br/><i>Herausforderungen und Chancen der Umsetzung</i></p> <p><b>14 Gastbeitrag!</b><br/><b>Jahrespartner Maturus Finance</b><br/><i>Mit Sale &amp; Lease Back aus der Krise</i></p> <p><b>16 Praxisbeitrag!</b><br/><b>Geno: Die Insolvenz einer Wohnungsgenossenschaft</b><br/><i>Frank-Rüdiger Scheffler</i></p> <p><b>18 Corona und die Fashion-Industrie</b><br/><i>Wie Modemarken in der Krise agieren</i></p> |
|--|--|



**NACH CORONA:**

# KOMMT DIE WIRTSCHAFT AUS DER SCHOCKSTARRE?

COVID-19 und der daraufhin angeordnete Lockdown waren ein Schock für die Wirtschaft, wie ihn die Bundesrepublik bis dahin nicht erlebt hatte. Das öffentliche Leben wurde gewissermaßen über Nacht komplett stillgelegt. Nun, da immer mehr Lockerungen in Kraft treten, stellen sich viele Mittelständler die Frage: **Wie geht es nach Corona weiter?**

Es ist ein erstes Zeichen der Erholung: Nachdem der ifo-Geschäftsklimaindex im April auf einen historischen Tiefstand von 74,2 Punkten fiel, steigt er im Zuge der ersten Lockerungen derzeit wieder an – Stand Juli: 90,5 Punkte. Doch auch wenn Unternehmer wieder etwas optimistischer auf die kommenden Monate blicken, kann längst nicht von Entspannung gesprochen werden. Dies zeigt auch eine außerplanmäßige Veröffentlichung des IfW Kiel anlässlich Corona. Nach dieser Konjunkturprognose soll das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in 2020 insgesamt um 7,1 Prozent fallen. Der massive Einbruch bei Exporten, Investitionen und beim privaten Konsum dürfte die Volkswirt-

schaft demnach 300 Milliarden Euro an Wertschöpfung gekostet haben – in der Spitze sei die Wirtschaftsleistung um 15 Prozent eingebrochen. Auch die Arbeitslosenquote steigt den Wirtschaftsforschern zufolge stark an: auf 6,1 Prozent im Jahresdurchschnitt. Mit einem Vorkrisenniveau des BIP sei demnach erst ab der zweiten Hälfte des nächsten Jahres zu rechnen. Ob sich die Wirtschaft aber überhaupt in absehbarer Zeit erholen könne, hänge den Experten zufolge von zwei Bedingungen ab: Die Lockerungen müssen weiter vorangetrieben werden. Außerdem müsse sich die Lage bis zum nächsten Frühjahr insgesamt wieder weitestgehend normalisieren.

>>

## KOMMT DIE WIRTSCHAFT AUS DER SCHOCKSTARRE?

**WELTWEITE ENTSPANNUNG NÖTIG**

Was man bei der erhofften Erholung zudem nicht vergessen darf, sind die Weltmärkte. Denn Deutschland und im Speziellen viele mittelständische Unternehmen, die in internationale Lieferketten eingebunden sind, sind in hohem Maß exportabhängig. Auch hier gibt die Analyse der Kieler Experten noch keinen Grund zum Aufatmen: Die Weltproduktion soll dieses Jahr um vier Prozent zurückgehen. Einziger Lichtblick: Klinge die Krise weltweit langsam ab, könnte die globale Produktion im nächsten Jahr um 6,5 Prozent anziehen – aber eben nur dann.

**INSOLVENZGESCHEHEN WIRD SICH ZUSPITZEN**

Corona hat schwerwiegende Auswirkungen auf die Entwicklung der einzelnen Unternehmen. Die globale und nationale Krise ist für viele Marktteilnehmer zur internen Unternehmenskrise geworden. Und deren mittel- bis langfristige Folgen kommen nun Stück für Stück zum Tragen. Man könnte auch sagen: verzögert. Denn aufgrund der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht durch den

Gesetzgeber blieb die große Insolvenzwelle bisher noch aus. Beobachter rechnen dennoch fest damit, dass sie diesen Herbst über die Wirtschaft hereinbrechen könnte. Das bestätigt auch die COVID-19-Studie der Berater von FalkenSteg, für die 460 Insolvenzverwalter befragt wurden. Demnach erwarten 42 Prozent der Experten einen Anstieg der Insolvenzen von bis zu 19 Prozent. Ein weiteres Drittel der Befragten geht sogar von über 20 Prozent mehr Verfahren aus. Den größten Peak sehen die Teilnehmer entsprechend im September und Oktober – wenn die Aussetzung der Antragspflicht voraussichtlich enden wird.

**DIE VERLIERER UND PROFITEURE**

Wie schwer die langfristigen Folgen der Krise für die einzelnen Branchen sind, wird sich wohl erst mit dem allmählichen Abklingen des Lockdowns zeigen. Bei den am stärksten betroffenen Wirtschaftszweigen sind sich die befragten Fachleute jedoch bereits jetzt sicher: Als größten Verlierer sehen 97 Prozent der Studienteilnehmer die Tourismusbranche. Danach kommen die Au-

tomobilindustrie und ihre Zulieferer – 83 Prozent. An dritter Stelle steht der Einzelhandel. Ihn sehen 77 Prozent durch Corona schwer getroffen. Kontaktverbote, Reisewarnungen oder eine schwierige Marktsituation bereits vor der Pandemie haben diese Branchen stark in Mitleidenschaft gezogen. Doch die Befragung fördert auch einige Gewinner der Krise zutage: 83 Prozent der Studienteilnehmer sehen hier den Onlinehandel als deutlichsten Profiteur. Gefolgt wird er vom Gesundheitswesen mit 75 Prozent und der IT- und Telekommunikationsbranche mit 58 Prozent.

**WIE NÜTZLICH SIND STAATSHILFEN?**

Die Regierung hatte in der Krise schnell reagiert und neben Restriktionen auch ein umfassendes Hilfsprogramm in die Wege geleitet. Es beinhaltet unter anderem Sonderkredite, Bürgschaften oder stellt staatliche Beteiligungen sowie Garantien in Aussicht. Vieles wird von Fachleuten jedoch kritisch beäugt – der Tenor der COVID-19-Studie kann entsprechend mit „viel hilft nicht unbedingt viel“ zusammengefasst werden. Als wirksamstes Mittel sehen die Experten mit 91 Prozent klar das vereinfachte Kurzarbeitergeld. Einmal zur Verdeutlichung: Im April hatte das ifo-Institut festgestellt, dass die Hälfte aller deutschen Unternehmen Kurzarbeit fährt. Staatskredite stufen die Insolvenz-Experten dagegen nur bedingt als hilfreiche Maßnahmen ein. Deren Tauglichkeit hängt davon ab, welches Restrisiko bei den vergebenden Banken bleibt und wie schnell die Darlehen ausgezahlt werden können. In der Corona-Krise hatten viele Kreditinstitute zunächst aus Angst vor eigenen Risiken zögerlich reagiert – Anträge blieben liegen. Erst als der Staat beispielsweise beim



SANDRO DITTMANN,  
Rechtsanwalt,  
Dittmann Rechtsanwälte

*»Krisen sind eine ideale Umgebung, um eingefahrene Strukturen aufzubrechen und Dinge zu bewegen, die normalerweise schlichtweg unmöglich erscheinen. Die wichtigste Eigenschaft in einer Krise ist daher die Fähigkeit, das Unternehmen auf den Kopf zu stellen und ganz neu zu denken.«*

KfW-Schnellkredit die volle Haftung übernahm, kamen viele Auszahlungen in Gang. Staatliche Beteiligungen an Unternehmen, wie zuletzt bei der Lufthansa, sehen nur 33 Prozent der Befragten als nützlich an. Viele – 74 Prozent – plädieren eher für direkte Zuschüsse, die nicht zurückgezahlt werden müssen.

#### UND WIE GEHT ES NUN WEITER?

Vonseiten des Staates werden weiterhin Maßnahmen wie der milliardenschwere Wirtschaftsstabilisierungsfonds (WSF) oder das Konjunkturpaket mitsamt Mehrwertsteuersenkung, Deckelung der EEG-Umlage und Investitionen in Zukunftstechnologien umgesetzt. Selbst die EU plant ein Wiederaufbauprogramm für Mitgliedstaaten und Unternehmen von mehreren hundert Milliarden Euro. All diese Vorhaben sind wichtig, doch entscheiden sie nicht allein, wie schnell die Wirtschaft wieder zum Laufen gebracht werden kann. Dies hängt vor allem auch daran, wann die Pandemie gänzlich abklingt und wie bald Normalität einkehren kann. Für mittelständische Unternehmen ist Corona vor allem zum Katalysator geworden: Es hat Trends und Anforderungen wie die Digitalisierung, die bereits vorher da waren, verstärkt. Und es zeigt, wo akute Defizite bestehen. Ein wichtiges Element der jeweiligen Krisenbewältigung ist damit die eigene Anpassungsfähigkeit geworden. Prozesse, Unternehmensstruktur, Finanzierung, Marketing und Geschäftsmodell – alles sollte in den nächsten Monaten auf den Prüfstand gestellt und an den richtigen Stellen konsequent neu justiert werden.

*»Unternehmen mit einem tragfähigen Geschäftsmodell werden die Corona-Krise überleben. Und selbst eine Insolvenz bedeutet nicht zwangsläufig das Ende eines Betriebs. Das Insolvenzrecht kann Unternehmen retten sowie Arbeitsplätze erhalten – und einen gesunden Start nach der Sanierung ermöglichen.«*



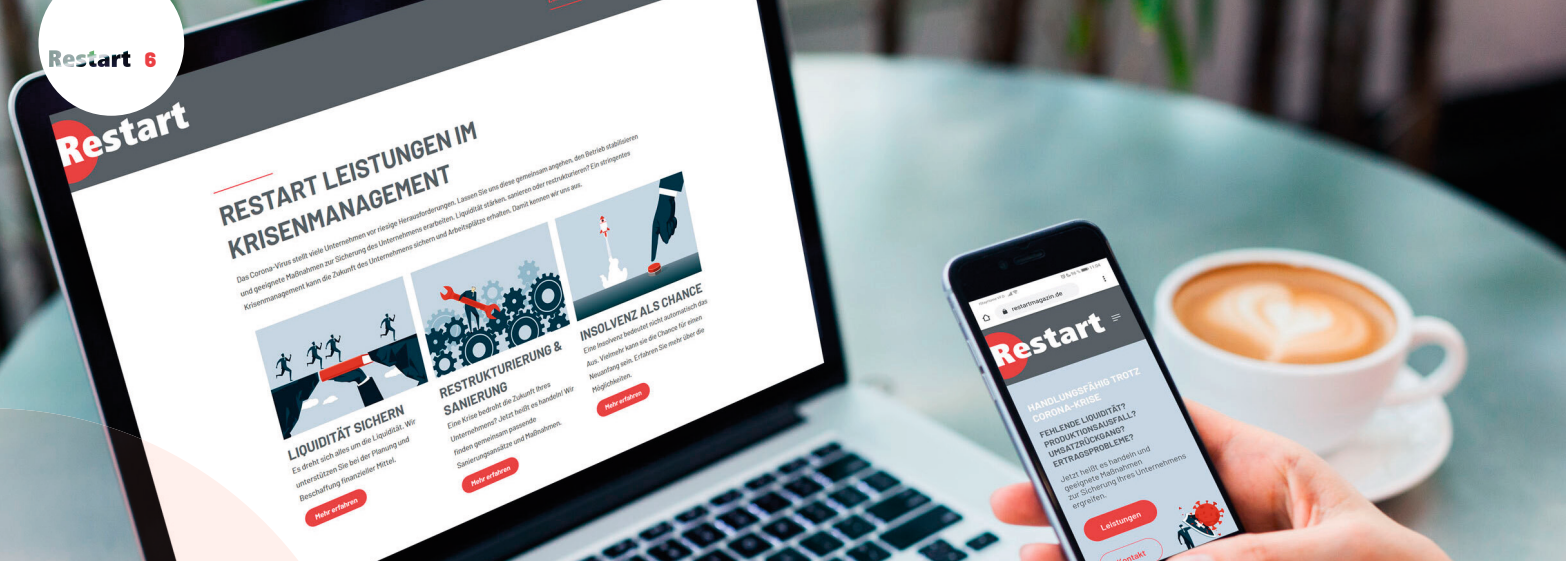
HOLGER CH. BUEHLER,  
Dipl.-Wirtschaftsjurist (FH),  
Insolvenzverwalter und  
Sanierungsjurist,  
PLUTA Rechtsanwalts GmbH



*»Wenn Unternehmen in der Krise ihre Chance entdecken und ergreifen, können sie für die Zeit nach Corona gut gerüstet sein. Dafür dürfen sie aber nicht blind nach Staatshilfen greifen, sondern sollten zunächst genau überlegen, wie sie die Märkte nach Corona einschätzen und sich noch in der Krise gezielt darauf ausrichten.«*



RÜDIGER BAUCH,  
Rechtsanwalt und  
Insolvenzverwalter,  
Schultze & Braun



[WWW.RESTARTMAGAZIN.DE](http://WWW.RESTARTMAGAZIN.DE)

HERAUSFORDERNDE ZEITEN ERFORDERN BESONDERE FORMATE

## RESTART JETZT AUCH ONLINE

Corona hat nicht nur den Alltag der Menschen gehörig durcheinander geworfen, es hat auch mittelständische Unternehmen auf eine harte Probe gestellt. Plötzlich galten von einem Tag auf den nächsten Kontaktverbote. Geschäfte, Schulen und Kitas wurden geschlossen, Lieferketten versagten, Aufträge brachen ein, die Produktion stand vielerorts still. „Als wir ahnten, wie ernst die Lage tatsächlich wird, wussten wir, wir müssen sofort reagieren. Wir wollten Unternehmern etwas an die Hand geben, das ihnen in diesen unsicheren Zeiten mehr Klarheit verschafft – einen Leitfaden, etwas Lösungsorientiertes“, erinnert sich Simon Leopold an die Geburtsstunde von [www.restartmagazin.de](http://www.restartmagazin.de). Umgehend setzten sich der Geschäftsführer von ABG Consulting-Partner und sein Team an die Verwirklichung der Idee. Denn die Unternehmen benötigten sofort Unterstützung: Jeden Tag, den die Krise andauerte, ging wertvolles Kapital verloren. Aus langjähriger Erfahrung wussten die Experten, dass die Sicherung der Liquidität eine der größten Sorgen der Unternehmer in so einer Ausnahme-

situation darstellt. Deshalb wurde schnell ein Leitfaden entwickelt, der zeigt, welche wichtigen Sofortmaßnahmen ergriffen werden müssen und wie man handlungsfähig bleibt. Dass das Format online gehen müsste, war ebenfalls klar, denn dieses Medium bot die Geschwindigkeit und Abrufbarkeit, die die sich überschlagenden Ereignisse in Zeiten von Kontaktverboten erforderten.

### DIE IDEE REIFT ZUM EIGENEN PORTAL

Schnell kamen weitere Angebote dazu: Ein Überblick über staatliche Hilfsmaßnahmen, Ratschläge zu Finanzierungsmöglichkeiten und letztlich auch zu den Themen Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Denn man war sich sicher, dass eine beispiellose Situation wie die Corona-Pandemie und ein andauernder Lockdown an vielen Mittelständlern nicht spurlos vorübergehen würden. „Die Möglichkeiten einer außergerichtlichen Sanierung oder einer Nejustierung des Unternehmens im Rahmen einer Insolvenz werden noch

immer unterschätzt. Dabei bietet das aktuelle Insolvenzrecht viele Instrumente, die Betrieben bei richtiger und rechtzeitiger Anwendung nachhaltig wieder auf die Beine helfen können“, erklärt Frank-Rüdiger Scheffler, Fachanwalt und Insolvenzverwalter bei der Tiefenbacher Insolvenzverwaltung. Er und seine Kollegen sind wichtige Partner des Restart-Teams und standen ihm auch bei der Entwicklung des neuen Online-Portals mit fachlichem Rat zur Seite.

### WEITER AKTUALISIERT UND AUSGEBAUT

Alle Informationen und Handlungstipps präsentiert [www.restartmagazin.de](http://www.restartmagazin.de) auf übersichtliche und nutzerfreundliche Art. Zudem bietet das Portal auch einen Bereich mit News sowie wissenswerten Ratschlägen und Hintergründen. Hier sollen in Zukunft vermehrt Beiträge zu Unternehmensplanung, Strategie, Krisenbewältigung und Unternehmenstransaktion erscheinen. Bestellt werden kann die Printausgabe über das Portal selbstverständlich auch.



# SPORTVEREINE IN DER CORONA-KRISE – INSOLVENZ ALS AUSZEIT?

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie sind weitreichend – nicht nur Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur, auch beispielsweise Sportvereine leiden darunter. Laut einer Hochrechnung des Deutschen Olympischen Sportbunds (DOSB) hat jeder der 90.000 gemeldeten deutschen Sportvereine einen durchschnittlichen Kapitalbedarf von 12.000 Euro – allein um die laufenden Kosten zu decken. Wie sollen die Vereine dies stemmen, wenn die wichtigsten Einnahmequellen aufgrund der Pandemie wegfallen?

## LEERE TRIBÜNEN, LEERE KASSEN

Die meisten Sportvereine finanzieren sich durch die Sponsorengelder, Mitgliedsbeiträge oder durch den Verkauf von Tribünenplätzen bei Veranstaltungen. In Zeiten des Social Distancing müssen sich Sportvereine jedoch mit Geisterspielen abfinden. Bleiben die Tribünen allerdings leer, bricht damit meist eine der wichtigsten Einnahmequellen weg. Selbst viele Profifußballvereine können trotz der Übertragung der Geisterspiele im Fernsehen die hohen Kosten für ihre Spieltage kaum decken: Nach Angaben der DFL machen Übertragungsrechte im Schnitt lediglich etwas über ein Drittel der Gesamteinnahmen aus. Besonders eng wird es für Vereine, denen die Hauptsponsoren abspringen, weil diese aufgrund der Corona-Krise selbst in Geldnot stecken.

## INSOLVENZ ALS TAKTISCHER ZUG?

Für manchen Verein ist eine Insolvenz der letzte Ausweg, um sich wirtschaftlich zu sanieren. In einigen Vorständen wird sogar darüber

nachgedacht, wie eine Insolvenz strategisch genutzt werden kann, um Corona zu überstehen und sich neu zu strukturieren.

Beantragt ein Sportverein Insolvenz, muss er jedoch in der Regel mit einem Lizenzentzug und einem darauffolgenden Zwangsabstieg in eine niedrigere Liga rechnen. Zumindest dass dieses Szenario unverhofft eintritt, müssen die Vereine derzeit allerdings nicht fürchten. Denn die Insolvenzantragspflicht wurde für sie – wie auch für Unternehmen – noch bis Ende September ausgesetzt. Die Praxis, Insolvenz als strategisches Instrument zu betrachten, ist jedoch fraglich. Schließlich ist ein Insolvenzantrag unter bestimmten Voraussetzungen gesetzliche Pflicht – und keine Option für die eigene Planung.

## NICHT FÜR JEDEN VEREIN DIE BESTE LÖSUNG

Gerade für kleinere Sportvereine kann sich eine Planinsolvenz unter den aktuellen Bedingungen anbieten, um eine weitere Überschuldung zu verhindern. Wer jedoch noch zahlungsfähig ist, sollte auf eine frühzeitige außergerichtliche Sanierung setzen. Der Grund: Kommt es erst einmal zum Insolvenzverfahren, kann es auch zu Schwierigkeiten mit dem Lizenzspielerkader kommen: In der Insolvenzordnung gibt es klare Regelungen, die dem Sportler das Recht geben – wie jedem anderen Arbeitnehmer auch – innerhalb von drei Monaten seinen Vertrag zu kündigen. Das gilt auch, wenn das Papier eigentlich noch mehrere Jahre gültig wäre. Somit könnten Sportler, für die oft Ablösesummen in Millionenhöhe gezahlt wurden, einfach den Verein

wechsell. Ein undenkbares Szenario gerade für höherklassige Vereine im Profisport. Auch die Tatsache, dass ein externer Insolvenzverwalter zeitweilig das Management des Vereins übernimmt, könnte manchen Leistungsträger aufgrund veralteter Ansichten und Vorurteile dazu bringen, sich vom Verein zu lösen. Deshalb ist stets offene Kommunikation und Aufklärung nötig.

## POSITIVES BEISPIEL DYNAMO DRESDEN

Die SGD ist inzwischen gut aufgestellt und für Krisen gewappnet. Dies bestätigt auch Präsident **Holger Scholze**:



»Die riesige Fangemeinde und 23.488 Mitglieder bilden ein starkes Fundament. Mit ihrer leidenschaftlichen Rückendeckung, zahlreichen kreativen Ideen, der zweifachen Entrichtung des doppelten Mitgliedsbeitrages, der wertvollen Unterstützung unserer Sponsoren, gewachsenen Partnerschaften, Erlösen aus Spielertransfers u.v.m. sowie kaufmännischer Vorsicht und strategisch weitsichtigem Handeln ist unsere Sportgemeinschaft seit vier Jahren schuldenfrei und mit einem positiven Eigenkapital ausgestattet. Nun gilt es, mit diesem vernünftig umzugehen.«

# WENN'S UM DIE WURST GEHT

## WURST- UND FLEISCHWARENHERSTELLER NUTZTE MODERNES SANIERUNGSVERFAHREN FÜR EINEN NEUSTART

Im September 2019 hatte die Wurst- und Fleischwaren Bautzen GmbH Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung gestellt – trotz eines operativ soliden Kerns. Eine Vielzahl von Gründen führte zur Schieflage: So kämpfen Unternehmen dieser Branche mit einem schwierigen Marktumfeld – verursacht durch veränderte Ernährungsgewohnheiten der Bevölkerung, Fälle von Krankheiten, wie die Schweinepest, oder verunreinigtes Fleisch sowie eine knallharte Preispolitik der Lebensmittelhändler. Im Fall des Bautzner Unternehmens kam zu dieser Marktsituation noch der Wegfall eines internationalen Großkunden hinzu. Das mittelständische Unternehmen wurde 2003 gegründet und beschäftigt rund 60 Arbeitnehmer. Diese produzieren Wurst- und Fleischwaren für namhafte Discounter, Groß- und Einzel-

händler sowie das Exportgeschäft. Das Sortiment besteht aus Brüh-, Koch- und frischer Rohwurst, Roh- und Kochschinken sowie verschiedenen Geflügelprodukten. Seine Produkte vertreibt der Traditionsbetrieb unter Markennamen wie „Meister's Bautzen“, „Meister's Bautzen Feuerabend“ oder „laFiness“. Ein eigener Werksverkauf und ein Onlineshop sowie der Verkauf über Amazon ergänzen das Portfolio. Aufgeben war für das Team keine Option – gemeinsam stellte es sich den Herausforderungen einer Sanierung. Das Unternehmen sollte neu aufgestellt werden, Standort und Arbeitsplätze erhalten bleiben. Geschäftsführer Karlheinz Schlenkrich holte sich dafür externe Unterstützung: Als Generalbevollmächtigter stand ihm Thomas Beck von der Kanzlei Beck Rechtsanwälte beim operativen Geschäft zur Seite. Das Gericht bestellte zudem Rechtsanwalt Dr. Dirk Herzig von der Kanzlei Schultze & Braun als Sachwalter und somit Vertreter der Gläubigerinteressen.

### INVESTOR AUS DER REGION SICHERT ZUKUNFT DES UNTERNEHMENS

Von Beginn des Verfahrens an, arbeiteten die Beteiligten gut zusammen. Kunden, Lieferanten und vor allem auch die Arbeitnehmer standen zum Unternehmen und begleiteten den Weg sehr engagiert. Gemeinsam gelang es, den Geschäftsbetrieb zu stabilisieren und vollumfänglich fortzuführen. Die Produktion und der Verkauf der Waren an die Kunden waren jederzeit im gewohnten Umfang gewährleistet. Die ersten drei Monate übernahm die Agentur für Arbeit die Lohnfortzahlungen, so konnte die Liquidität gestärkt werden. Im Sanierungsteam arbeitete man parallel an einer nachhaltigen Lösung, um die Zukunft zu sichern. Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG wurde mit einem strukturierten Investorenprozess beauftragt. Es sollte ein leistungsstarker Partner gefunden werden, der den Mitarbeitenden am Standort eine dauerhafte Perspektive bietet. Dafür wurde eine Vielzahl potentieller Interessenten angesprochen. Der Betrieb hat einen guten Ruf, erfahrenes Personal, eine moderne technische Ausstattung und er verfügt über gewachsenes,







langjähriges Kundenvertrauen. Mehrere potentielle Käufer besichtigten den Betrieb und sprachen ausführlich mit dem Sanierungsteam. Die Unternehmerbrüder Karl und Uwe Dominick aus der Region hatten dabei das schlüssigste Gesamtkonzept und das beste Angebot. Sie übernahmen zum 1. Mai 2020 die insolvente Wurst- und Fleischwaren Bautzen GmbH mit dem Standort und allen 60 Mitarbeitern, das Unternehmen war gerettet. Den Brüdern gehören bereits die Mehrheitsanteile der LetMeRepair Gruppe, unter anderem zählen die Kirschauer Aquakulturen GmbH sowie die Puricare GmbH in Kirschau, Sachsen, zum Dominick-Verbund. Zusätzlich unterstützt die regionale Beteiligungsgesellschaft der Sparkassen, die RBB Management AG, mit einer Beteiligung den Neustart des Bautzner Traditionsunternehmens. Die RBB ist auf regionale Unternehmenskäufe spezialisiert und möchte die langfristige Entwicklung des Unternehmens begleiten. Nicht bei allen Interessenten war eine Gesamtübernahme des Unternehmens der Plan. Einige wollten nur die Kunden, Markenrechte, Rezepte oder ausgewählte Maschinen erwerben. Zudem haben die neuen Eigentümer eine Vision, wie sich die Firma und das Angebot weiterentwickeln lassen – die Beteiligten sind deshalb besonders froh, dass eine Einigung mit allen Seiten gelungen ist.

### REGIONALITÄT UND HANDWERK KÜNFTIG STÄRKER IM FOKUS

Regionalität ist Trumpf: Dieser Ansatz der neuen Eigentümer zeigt sich auch im künftigen Firmennamen: „Meisters Wurst- und Fleischwaren Bautzen GmbH“ als klares Bekenntnis zur Region, dem Handwerk und der Tradition der Marke „Meisters“. Karlheinz Schlenkrich bleibt weiterhin als Geschäftsführer an Bord. Gemeinsam arbeitet man an einer Neukonzeption als Wurst- und Fleischwarenmanufaktur und setzt dabei auf das handwerkliche Können sowie die langjährige Erfahrung der Mitarbeiter.

Das gesamte Team musste in den rund acht Monaten der Sanierung viele Herausforderungen bewältigen. Alle haben an einem Strang gezogen und waren sehr engagiert, nur so konnte die Rettung gelingen. Am Ende hat sich der gemeinsame Einsatz ausgezahlt. Das Unternehmen, der Standort und seine Mitarbeiter erhalten nun eine neue Zukunftsperspektive.

Weitere Informationen unter:  
[www.meisters-bautzen.de](http://www.meisters-bautzen.de)

#### Kontakt

Meisters Wurst- und Fleischwaren  
Bautzen GmbH  
Edisonstraße 17, 02625 Bautzen

☎ +49 3591 484-0

✉ [info@meisters-bautzen.de](mailto:info@meisters-bautzen.de)



SIMON  
LEOPOLD

Geschäftsführer  
ABG Consulting-Partner  
GmbH & Co. KG

☎ +49 351 437 55-48

✉ [leopold@abg-partner.de](mailto:leopold@abg-partner.de)

🌐 [www.abg-partner.de](http://www.abg-partner.de)



DR. DIRK  
HERZIG

Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter  
Schultze & Braun Rechtsanwaltsge-  
sellschaft für Insolvenzverwaltung mbH

☎ +49 371 38237-0

✉ [dherzig@schultze-braun.de](mailto:dherzig@schultze-braun.de)

🌐 [www.schultze-braun.de](http://www.schultze-braun.de)



ENRICO  
SZUPPA

Vorstand  
RBB Management AG

☎ +49 3591 32 65-0

✉ [enrico.szuppa@rbb-beteiligungen.de](mailto:enrico.szuppa@rbb-beteiligungen.de)

🌐 [www.rbb-beteiligungen.de](http://www.rbb-beteiligungen.de)



THOMAS  
BECK

Rechtsanwalt, Generalbevollmächtigter  
der Geschäftsführung  
Beck Rechtsanwälte

☎ +49 351 264411-00

✉ [beck@anwaelte-beck.de](mailto:beck@anwaelte-beck.de)

🌐 [www.anwaelte-beck.de](http://www.anwaelte-beck.de)



WENN'S UM DIE WURST GEHT

## DER ABLAUF EINES UNTERNEHMENSVERKAUFS IN DER PRAXIS:

Neben dem hier beschriebenen Beispiel für den Neustart aus der Insolvenz kann es in der Praxis viele Anlässe geben, warum ein Unternehmen in der Gesamtheit oder Teile davon verkauft werden sollen. Dazu gehören zum Beispiel:

- Regelung der Unternehmensnachfolge durch Verkauf an einen externen Investor (MBI)
- Verkauf von Standorten oder einzelnen Geschäftsbereichen, zum Beispiel aufgrund von Strategiewechsel oder Restrukturierung
- Verkauf von Unternehmen oder Betriebsteilen in Krisensituationen, zum Beispiel Aufnahme zusätzlicher Gesellschafter zur Stärkung bzw. Stabilisierung des Unternehmens

Im Fachjargon wird häufig auch von Mergers & Acquisitions (M&A) gesprochen, darunter versteht man Transak-

tionen im Unternehmensbereich wie Fusionen, Unternehmenskäufe, Betriebsübergänge oder fremdfinanzierte Übernahmen. Damit der Verkauf auch wirklich erfolgreich wird, ist ein strukturiertes Vorgehen nötig, und es gibt eine ganze Reihe von Herausforderungen zu beachten. Dazu zählen unterschiedliche Interessenlagen von Käufern und Verkäufern, auseinandergehende Vorstellungen beim Kaufpreis, Fragen der internen und externen Kommunikation sowie rechtliche und steuerliche Stolpersteine bei der Vertragsgestaltung. Simon Leopold, Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG, hat bereits eine Vielzahl von Unternehmenstransaktionen begleitet.

**SIMON LEOPOLD  
UND SEINE TIPPS FÜR  
DEN GEZIELTEN  
ABLAUF EINES UNTER-  
NEHMENSVERKAUFES!**



# 1

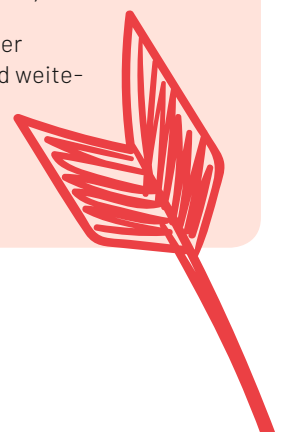
### ANALYSE, PLANUNG UND VORBEREITUNG

Die Phase 1 umfasst die gesamte Vorbereitung des Verkaufsprozesses. Hier werden die Rahmenbedingungen erarbeitet und somit wird die Grundlage für den Erfolg gelegt. Ein wesentlicher Unterschied liegt im Anlass des Verkaufes – eine Unternehmensnachfolge hat zum Beispiel in der Regel einen anderen zeitlichen Rahmen als die Investorensuche für einen Neustart aus der Insolvenz.

**Folgende wichtige Faktoren sollten bereits hier geklärt werden:**

- Analyse der Situation (Übergabewürdigkeit, generelle Übergabefähigkeit)
- Erarbeiten der M&A-Strategie (Was genau soll wann an wen und zu welchen Bedingungen verkauft werden?)

- Festlegen der Beteiligten, ggf. Hinzuziehen externer Partner
- Vorgehensweise und Zeitplanung
- Vorüberlegungen: Wie soll das Unternehmen präsentiert werden? Welche Kanäle kommen infrage? Welche Stärken machen den Betrieb interessant? Was sind mögliche Wettbewerbsvorteile? Wie sieht der Markt aus?
- Arten von potentiellen Investoren definieren: strategische Investoren versus Finanzinvestoren, Branchen, Regionen, Größenklassen (ggf. ergänzend Werte, Philosophie)
- Erstellen und Abstimmen der Investorenpräsentation und weiterer Unterlagen (Geheimhaltungsvereinbarung etc.)



## UMSETZEN VERKAUFSSTRATEGIE

Stehen alle Unterlagen und ist die Planung zumindest weitgehend komplett sowie mit den wesentlichen Beteiligten abgestimmt, geht es an die Umsetzung.

- Recherche und Erstellen der Longlist mit geeigneten potentiellen Investoren
- (Anonymisierte) Ansprache dieser Kontakte
- Nachtelefonie Interessenabfrage
- Optional begleitend: Pressearbeit, Social Media
- Erstellen des Datenraums für Austausch betriebswirtschaftlicher Unternehmensunterlagen bei Unterschrift der Vertraulichkeitsvereinbarung
- Gespräche mit potentiellen Investoren, Betriebsbesichtigungen, Managementpräsentationen



## 3

### VERHANDLUNGEN UND CLOSING

Die Verhandlungen stellen das Herzstück bei jedem Verkaufsprozess dar. Hier ergeben sich – abhängig vom Verkaufsanlass – häufig sehr unterschiedliche Vorstellungen beim Kaufpreis. Nicht selten scheitern Transaktionen an unterschiedlichen Preisvorstellungen. Der potentielle Übergeber verwechselt beim Lebenswerk schnell ideellen und tatsächlichen Wert. Der mögliche Übernehmer hätte dagegen gern ein Schnäppchen und stuft den Wert zu niedrig ein. Eine fundierte Unternehmensbewertung nach IDW S1 (Institut der Wirtschaftsprüfer) kann hier als unabhängige Diskussionsgrundlage dienen, um einen Konsens zu finden. Externe Experten wie Transaktionsspezialisten, Unternehmensberater, Steuerberater oder Anwälte können helfen, Verhandlungen zu moderieren und auf einer sachlichen Ebene zu führen.

### Die wichtigsten Schritte im Überblick:

1. Einholen und Bewerten indikativer Angebote
2. Due Diligence Prüfung / Betriebsprüfung der Interessenten
3. Einholen und Bewerten verbindlicher Angebote
4. Kaufpreisverhandlungen, Gespräche
5. Vertragsgestaltung und -verhandlung (rechtlich bindende Rahmenparameter mit Zeitplan und Besonderheiten der Übergabe, Festlegung der Zahlungsvereinbarungen Kaufpreis und Anteilsübergang)
6. **Achtung:** steuerliche Auswirkungen bedenken
7. Signing und Closing der Transaktion
8. Optional nach Anlass: Integrationsphase in übernehmendes Unternehmen

Während eine Unternehmenstransaktion in der Insolvenz manchmal innerhalb weniger Wochen umgesetzt wird, kann es bei der Realisierung von Nachfolgelösungen viele Monate dauern – abhängig auch von der Unternehmensgröße und der Anzahl der Beteiligten. Jederzeit kann es dabei zu möglichen Deal-Breakern kommen. Um diese zu minimieren, sind Transparenz sowie ein vorausschauendes und möglichst fehlerfreies Agieren nötig.

#### Typische Deal-Breaker können sein:

- Keine Einigung zur möglichen Kaufpreishöhe, Kaufpreisstruktur oder den Zahlungsbedingungen
- Schlechte Vorbereitung der Due Diligence, fehlende oder widersprüchliche Unterlagen
- Keine Einigung zu weiteren Rahmenparametern der Übernahme, zum Beispiel bei Garantien, Gewährleistungen, Vermögen bei Übergabe oder einem möglichen Vertragsrücktritt
- Unterschiedliche Interessenlagen der Beteiligten, zum Beispiel wenn führende Mitarbeiter gegen einen Investor sind und die Gespräche behindern
- Für den Betrieb wichtige Mitarbeiter verlassen das Unternehmen, das Know-how geht verloren und das Unternehmen wird somit für den Investor uninteressant
- Die Finanzierung des potentiellen Übernehmers scheitert

# EU-RESTRUKTURIERUNGSRICHTLINIE

## CHANCE FÜR DIE PRÄVENTIVE UNTERNEHMENSSANIERUNG?

Außergerichtliche Sanierungen scheitern meist daran, dass Unternehmer zu spät reagieren oder einzelne Gläubiger angestrebte Maßnahmen ablehnen und das ganze Vorhaben kippen lassen. Oft gibt es außerhalb des Insolvenzrechts nur wenige Möglichkeiten, ein Unternehmen neu aufzustellen. Eine EU-Richtlinie soll das nun ändern. Ob dies gelingt, liegt vor allem an der Umsetzung in deutsches Recht, wie Experte Dr. Nils Freudenberg weiß.

Die Anzahl der Insolvenzen geht EU-weit jährlich in die Hunderttausende. Oftmals gehen dadurch wertvolles Marktpotential, unternehmerisches Know-how und Arbeitsplätze verloren. Deshalb hat die EU in langjährigen Verhandlungen eine „Richtlinie für präventive Restrukturierungsrahmen“ entwickelt. Sie wurde letzten Sommer verabschiedet und soll bis spätestens 2022 in die jeweiligen nationalen Gesetzgebungen übertragen werden. Wichtige Eckpunkte der Richtlinie sind die Entwicklung und Verabschiedung eines Restrukturierungsplans, der Schutz vor Zwangsvollstreckungen der Gläubiger, das Überstimmen einzelner Gläubigergruppen und eine Entschuldung der Unternehmen. Bei der konkreten Ausgestaltung des Restrukturierungsrahmens lässt die EU ihren Mitgliedstaaten allerdings viel Spielraum.

### DIE ABGRENZUNG MACHT DEN UNTERSCHIED

„Die große Herausforderung an der Richtlinie sehe ich tatsächlich in der Umsetzung in deutsches Recht. Die Regelung sollte unbedingt in ein eigenes Gesetz jenseits der bestehenden Insolvenzordnung münden“, sagt Dr. Nils Freudenberg, Fachanwalt für

Insolvenzrecht bei der Tiefenbacher Insolvenzverwaltung. Wichtig ist dem Experten auch, die Zugangsvoraussetzung für solche künftigen Restrukturierungsverfahren bei der drohenden Zahlungsunfähigkeit anzusetzen. „Würde man hier Überschuldung oder tatsächliche Zahlungsunfähigkeit als Kriterium nehmen, käme man mit bestehenden Instrumenten, wie der Regelinsolvenz oder der Eigenverwaltung, ins Gehege“, sagt Dr. Freudenberg und ergänzt: „Weiter herabsetzen kann man die Schwelle jedoch auch nicht. Dann könnte auch ein im Grunde gesundes Unternehmen versuchen, bei seinen Gläubigern einen teilweisen Verzicht auf deren Forderungen zu erreichen – das wäre mit dem verfassungsrechtlichen Gleichheitsgrundsatz und der Eigentumsgarantie nicht vereinbar.“

### STRENGES NORMVERFAHREN ODER KONSENSLÖSUNG?

Kernpunkt der EU-Richtlinie ist der Restrukturierungsplan. Er soll Maßnahmen entwickeln, um das jeweilige Unternehmen zu sanieren. Die Gläubiger müssen diesem Plan allerdings zustimmen. Darin liegt eine weitere Herausforderung für die Umsetzung der EU-Richtlinie: Soll sie streng in-



*Die große Herausforderung an der Richtlinie sehe ich tatsächlich in der Umsetzung in deutsches Recht. Die Regelung sollte unbedingt in ein eigenes Gesetz jenseits der bestehenden Insolvenzordnung münden.*



terpretiert werden oder eher locker und auf einen Konsens hin orientiert? „Mündet die Umsetzung des Restrukturierungsrahmens in ein rigides Verfahren, dann werden, ähnlich den Regelungen der Insolvenzordnung, die Gläubiger zu Gruppen zusammengefasst, sodass man einzelne ‚Störer‘ mit einer qualifizierten Mehrheit überstimmen kann. Hier müsste dann das Gericht als starke Instanz eingreifen, um die Entscheidungen rechtsgültig zu machen“, so der Fachjurist. Bei der Konsensvariante hingegen würde eine Lösung gänzlich beim Unternehmen und seinen Gläubigern liegen – das Gericht würde lediglich die Rolle eines begleitenden Notars übernehmen. Da dieses Modell jedoch dem Modell einer freien Sanierung unter aufwendiger Zustimmung aller ähnelt, sieht Dr. Freudenberg hierin keinen wirklichen Fortschritt.

#### DEM STIGMA ENTKOMMEN

Die große Chance des präventiven Restrukturierungsrahmens liege darin, dem Stigma der Insolvenz ein Stück weit zu entkommen. „Umstände, wie Zahlungsausfall, Überschuldung oder Insolvenz sind heute leider immer noch mit einem Makel behaftet. Deshalb schieben viele Unter-

nehmer ihre Probleme immer weiter vor sich her, bis die Insolvenzanmeldung unvermeidbar ist. Wenn es der Gesetzgeber hier schafft, ein effektives vorinsolvenzliches Verfahren zu etablieren, ist Unternehmen viel geholfen“, argumentiert Dr. Freudenberg. Eine weitere Erfolgsbedingung liege dem Experten zufolge darin, das Verfahren möglichst geräuscharm abzuwickeln. Das hieße, nur tatsächlich Prozessbeteiligte, wie die Gläubiger, zu informieren und den Fall nicht beispielsweise auf Insolvenzportalen im Internet zu publizieren. Was ebenfalls bedacht werden sollte: Welche Institutionen betreuen die präventiven Restrukturierungen künftig? Dr. Freudenberg regt hier an, sie eher bei den Handels- statt bei den Insolvenzgerichten anzusiedeln, um die Trennlinie noch schärfer zu ziehen.

#### ERFOLGSFAKTOR GLÄUBIGERSTRUKTUR

„Ich vermute, das künftige Restrukturierungsverfahren vor allem dann erfolgreich sein werden, wenn die jeweilige Gläubigerstruktur relativ überschaubar, homogen und lösungsorientiert aufgestellt ist. Denn auch wenn einzelne ‚Störer‘ überstimmt werden können und dies im Zweifel gerichtlich durchgesetzt

werden kann, wird es immer noch Beschwerdemöglichkeiten geben. Und diese können ein Verfahren erfahrungsgemäß so weit verzögern, dass der entwickelte Plan letztlich hinfällig ist“, gibt der Fachanwalt zu bedenken. Eine wichtige Rolle sollten bei der präventiven Restrukturierung auch externe Experten spielen. So werde es mit Sicherheit eine Amtsperson mit Kontrollfunktion ähnlich dem Sachwalter in der Insolvenz in Eigenverwaltung geben. Andererseits wird die Effizienz solcher Verfahren auch von erfahrenen Beratern abhängen: „Es wird auf schnelle Prozesse von wenigen Monaten hinauslaufen. Und die erfordern eine gute Vorbereitung sowie hohe Professionalisierung. Deshalb werden sich Unternehmen hier wohl meist außenstehende Experten an Bord holen müssen.“



#### DR. NILS FREUDENBERG

Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter  
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung

+49 351 47782-28

freudenberg@tiefenbacher.de

www.tiefenbacher-  
insolvenzverwaltung.de

# Alternative Finanzierung für Händler und Produzenten

Corona hat den Wandel vieler Branchen beschleunigt und den Finanzierungsdruck auf Unternehmen weiter erhöht. Die Liquiditätssicherung ist gerade in Sondersituationen eine komplexe Angelegenheit. Allerdings gibt es Ansätze wie Asset Based Credit, die auch in Sanierungsszenarien greifen. Im Interview mit Carl-Jan von der Goltz, dem Geschäftsführender Gesellschafter des Finanzierungspartners Maturus Finance, und dem Produktverantwortlichen Lars Bresan erfahren Sie mehr über das Modell.

**Mit Asset Based Credit kann beispielsweise ein werthaltiges Warenlager als Sicherheit für einen Überbrückungskredit genutzt werden. Wie kam es zur Entwicklung des Ansatzes?**

**Von der Goltz:** Wir bekamen immer wieder Anfragen mittelständischer Unternehmer. Sie suchten eine flexible objektbasierte Finanzierungsmöglichkeit, die Maschinen, Anlagen und noch weitere Assetklassen zulässt. Mit Asset Based Credit sind wir diesen Bedürfnissen nachgekommen. Es ist beweglich in Sachen Laufzeit und bietet Spielraum, um Kreditsumme und Beleihungswert gemeinsam mit den Kunden festzulegen.

**Bresan:** Ganz konkret bieten wir Finanzierungsvolumina zwischen 250.000 und drei Millionen Euro bei

einer Laufzeit zwischen sechs und 24 Monaten an. Der Zinssatz liegt bei ca. zehn Prozent. Durch den Objektbezug eignet sich unser Ansatz besonders für mittelständische Händler und Produzenten mit Umsätzen ab fünf Millionen Euro. Sie können damit Wachstums- und Einkaufsfinanzierungen oder Überbrückungskredite realisieren, die gerade jetzt für viele Unternehmen eine Rolle spielen.

**Und Ihr Modell ist im Gegensatz zu vielen klassischen Bankkrediten auch für Unternehmen in Sondersituationen geeignet.**

**Von der Goltz:** Ja, denn Banken stellen aufgrund der strengen gesetzlichen Regulierungen fast ausschließlich auf eine gute Bonität der Betriebe ab. Wer hier kein Top-Rating aufweist, hat meist kaum Chancen auf einen Kredit. Bei Asset Based

Credit gehen wir tiefer. Wir fragen, welche Werte ein Unternehmen eigentlich besitzt. Denn bei sehr vielen mittelständischen Produzenten und Händlern stehen im Betrieb vom Einkauf bis hin zur Produktion oder dem Verkauf eine ganze Reihe werthaltiger Objekte bereit. Oft schlummert hier viel ungenutztes Potential. In Situationen wie Restrukturierungen oder Sanierungen, wo Liquidität dringend benötigt wird, ist das eine große Chance!

**Bleiben wir bei den Händlern. Diese Branche hat unter Corona und den darauffolgenden Restriktionen besonders gelitten. Wie sähe der Ablauf des Finanzierungsmodells hier aus?**

**Bresan:** Hat ein Händler beispielsweise wertbeständige und sekundärmarktfähige Rohstoffe oder Handelsgüter in seinem Lager, kann er diese im Rahmen von Asset Based Credit zur Kreditbesicherung einsetzen. Er stellt dazu eine unverbindliche Anfrage an uns und reicht gleich eine Warenbestandsliste mit ein. Binnen 48 Stunden erhält er darauf in der Regel ein indika-

## DAS IST MATURUS FINANCE

Die Maturus Finance GmbH unterstützt mittelständische Produzenten, die ihre Finanzierungsstruktur durch strategische Ergänzungen zur Bankverbindung ausbauen wollen. Finanzierungslösungen werden ab einem Volumen von 400.000 Euro und bis zu 15 Millionen Euro (Zeitwert der Maschinen) angeboten. Dies entspricht in der Regel Umsatzgrößen der Unternehmen von zirka fünf bis 250 Millionen Euro. Die Maturus Finance GmbH hat ihren Hauptsitz in Hamburg, Deutschland, und ist seit 2015 auch in Österreich vertreten.

tives Angebot. Der nächste Schritt sind ein persönliches Kennenlernen und die Warenbestandsanalyse vor Ort. Die Tauglichkeit und der letztliche Beleihungswert der Assets werden von uns transparent und zeitnah ermittelt. Dazu vernetzen wir uns unter anderem mit dem Warenwirtschaftssystem des Unternehmens und analysieren den Warenumsatz der letzten sechs bis zwölf Monate. Das alles geht sehr schnell, sodass die Bereitstellung des Kredites durch unsere Partnerbank meist schon binnen zwei bis vier Wochen erfolgt.

**Von der Goltz:** Asset Based Credit kann man sich auch als eine Art Lagerfinanzierung Plus vorstellen, denn Kunden können hier nicht nur Umlaufvermögen beleihen. Auch mobiles Anlagevermögen wie Maschinen- oder Fuhrparks sind als Sicherheiten möglich. Wichtig ist bei den Objekten jedoch, dass sie wert-

haltig, mobil und fungibel sind. Wie es beim Umlaufvermögen eben auch keine verderblichen Waren, unfertigen Produkte oder Einzelprodukte sein sollten. Als Kreditvermittler und Servicepartner stehen wir Mittelständlern hier natürlich bei allen spezifischen Fragen zur Seite.

### **Wie wirkt sich Corona auf den Finanzierungsbedarf der Mittelständler aus? Welche Rolle spielen alternative Finanzierungen?**

**Von der Goltz:** Bereits vor der COVID-19-Krise befanden sich viele Branchen im Umbruch. Digitalisierung, Mobilitätswandel, Individualisierung von Produkten – um nur einige Faktoren dafür zu nennen. Hinzu kamen Handelsspannungen und die sich abkühlende Weltkonjunktur. Entsprechend gestiegen war auch der Restrukturierungsbedarf bei vielen KMU. Corona hat all dies nun noch

einmal verschärft und beschleunigt. In den nächsten Monaten werden deshalb wohl deutlich mehr Unternehmen in eine akute Krise geraten. Die klassischen Banken werden, der Erfahrung nach, diesen speziellen Finanzierungsbedarf jedoch nicht bedienen können.

**Bresan:** In der derzeitigen Ausnahmesituation müssen kleine und mittelständische Betriebe vor allem innovativ sein, um bestehen zu können. Technologien wie E-Commerce haben sich während Corona bewährt und werden von den Unternehmen nun sicher noch weiter ausgebaut. Um solche Investitionen zu stemmen, werden heute immer stärker auch alternative Modelle wie Asset Based Credit genutzt. Sie schließen dabei oft Lücken in der klassischen Finanzierung.



**CARL-JAN  
VON DER GOLTZ**

Geschäftsführender Gesellschafter  
Maturus Finance GmbH

+49 40 300 39 36-251

goltz@maturus.com

www.maturus.com



**LARS  
BRESAN**

Leiter Asset Based Credit  
Maturus Finance GmbH

+49 40 300 39 36-260

bresan@maturus.com

www.maturus.com

# EINE GENOSSENSCHAFT GEHT IN DIE INSOLVENZ? EIGENTLICH NICHT - MANCHMAL ABER EBEN DOCH!

Eigentlich unterscheidet sich die Insolvenz einer Genossenschaft nicht groß von der Insolvenz anderer juristischer Personen – eine hohe Anzahl an Gläubigern, ein großes öffentliches Interesse, die Entscheidungsfindung für die bestmögliche Gläubigerbefriedigung und häufig ein Strafverfahren gegen die Organe. Und dennoch ist die Bearbeitung eines solchen Insolvenzverfahrens durch einen entscheidenden Unterschied geprägt: die Mehrheit der Gläubiger sind Mitglieder, die eigentlich die Genossenschaft selbst organisieren, selbst verwalten und selbst kontrollieren; die die Genossenschaft auch mit Kapital ausstatten sollen. Die aber auch, im Falle von Wohnbaugenossenschaften, teilweise Angst über den Verbleib in „ihren“ Wohnungen haben. Rechtsanwalt Frank-Rüdiger Scheffler ist derzeit als Insolvenzverwalter mit einer dieser seltenen Insolvenzen betraut.



Eine Genossenschaft ist ein Zusammenschluss von Mitgliedern zur Förderung eines gemeinsamen wirtschaftlichen Interesses. Es wird also ein gemeinsamer Zweck verfolgt, der in der Förderung der einzelnen Mitglieder durch sich selbst besteht. Bei einer Wohnbaugenossenschaft ist dies beispielsweise der Bau oder Erwerb günstiger Immobilien und deren dauerhaft günstige Bereitstellung für die Genossen.

## WANN TRITT EINE GENOSSENSCHAFTLICHE INSOLVENZ EIN?

Um einer Wohnbaugenossenschaft beizutreten, muss ein Mitgliedsbeitrag, ein sogenannter Genossenschaftsanteil, eingezahlt werden. Damit unterstützt das Mitglied den Genossenschaftszweck: Das Geld

kann beispielsweise in den Ankauf oder den Bau von Immobilien investiert werden. Ist der satzungsmäßige Pflichtanteil gezahlt, können – soweit es die jeweilige Satzung vorsieht – weitere freiwillige Anteile übernommen und eingezahlt werden, die der Genossenschaft zum Erreichen des Zwecks dienen. Doch es kommt auch vor, dass eine Genossenschaft ihren Zweck nicht erfüllt. Etwa, wenn die übernommenen Genossenschaftsanteile von den Mitgliedern durch den Vorstand nicht eingefordert werden und somit die Genossenschaft nicht mit dem notwendigen Kapital ausgestattet wird. Oder, wenn schlicht nur Verluste erwirtschaftet werden, weil individuelle Interessen der Organe mit den eingenommenen Geldern verfolgt werden.

## AKTUELLER FALL: DIE GENO EG

Die Geno Wohnbaugenossenschaft eG aus Ludwigsburg richtete sich mit ihrem Geschäftsmodell vor allem an bonitätsschwächere Mitglieder. Diese sollten die Möglichkeit erhalten, neben der Anmietung von individuellem und günstigem Wohnraum zu langfristig kalkulierbaren Preisen, die bewohnte Immobilie zu erwerben. Durch die Einzahlung der Genossenschaftsanteile wurden je nach Tarifwahl neun bis 25 Prozent der sogenannten Bereitstellungssumme, also des Kaufpreises, angespart. Sobald diese Bereitstellungssumme erreicht war, konnte das Mitglied die Bereitstellung beantragen und erhielt ein unwiderrufliches Kaufangebot zu einem vereinbarten Kaufpreis sowie einen Mietvertrag für die gewünschte Immobilie, begrenzt





auf eine Dauer von bis zu 35 Jahren. Die spätere Erwerbsmöglichkeit wurde im Grundbuch gesichert. In den 16 Jahren seit der Gründung 2002 hatte man durch dieses Versprechen über 10.000 Mitglieder angeworben, aber diesen insgesamt nur ungefähr 250 Immobilien zur Verfügung gestellt. Die Mitgliederzahl nahm ab dem Jahr 2014 dramatisch ab. Allein im Jahr 2017 verließen gerundet 750 Mitglieder die Gemeinschaft, oftmals weil absehbar war, dass die Zuteilung einer Immobilie nicht erreicht werden konnte. Zudem erwirtschaftete die Geno eG lediglich in einem Jahr einen geringen Gewinn. Aufgrund viel zu hoher Personal-, Verwaltungs- und Vertriebskosten auf der einen Seite und zu geringer Einnahmen, insbesondere durch die Mitglieder, auf der anderen Seite, belief sich der vorinsolvenzliche monatliche Verlust auf gerundet 200.000 Euro. Der Schuldenberg wuchs stetig an, im Mai 2018 meldete die Geno eG schließlich Insolvenz an. Neben dem Insolvenzverfahren begann im Mai dieses Jahres auch der Strafprozess gegen frühere Vorstände – wegen Insolvenzverschleppung, gewerbsmäßigen Betrugs und Untreue.

In der ersten Gläubigerversammlung übernahm Rechtsanwalt Frank-Rüdiger Scheffler von der Tiefenbacher Insolvenzverwaltung das Amt

des Insolvenzverwalters. „Da in all den Jahren nur an rund drei Prozent der Mitglieder Immobilien zugeteilt werden konnten, muss man hier leider klar von einem Verfehlen des Förderzwecks sprechen. Nur einmal zum Vergleich: Der Genossenschaftsdurchschnitt von Bereitstellungen an Mitglieder liegt zwischen 60 und 70 Prozent“, sagt Scheffler. Für das Fortführen einer Genossenschaft in der Insolvenz sei aber das Vertrauen der Mitglieder zwingende Voraussetzung. Die Genossen müssten überzeugt sein, dass der Förderzweck noch erfüllt werden kann. Das Vertrauensverhältnis ist hier im konkreten Fall jedoch – noch verstärkt durch den Strafprozess – dauerhaft gestört. „Ein Sanierungsansatz im Sinne eines Erhalts der Genossenschaft und Fortführung von deren Tätigkeit ist damit schlicht nicht gegeben. Deswegen ist mein Ziel die bestmögliche Verwertung des Genossenschaftsvermögens. Viele Mitglieder haben eingezahlt und hoffen nun als Gläubiger, zumindest einen Teil ihres Geldes zurückzubekommen: Wir sprechen hier von einem Verfahren mit mehr als 5.000 Gläubigern“, gibt Scheffler zu bedenken. Vorrangig sei es deshalb, aus dem bestehenden Immobilienbestand der Geno eG einen möglichst hohen Erlös zu erzielen. Eine Herausforderung dabei: Zugunsten der Mitglieder, die die Immobilien bewohnen, wurde eine Vormerkung eingetragen, welche den jeweiligen Mitgliedern den Erwerb zu einem Kaufpreis ermöglicht, welcher teilweise deutlich unter dem Verkehrswert liegt. Die Veräußerung an Dritte zu einem höheren Betrag ist damit ausgeschlossen, da auch bei der Veräußerung die Vormerkung bestehen bleibt und damit die Möglichkeit des Mitglieds zum Erwerb zu einem günstigeren Kaufpreis quasi auf den Erwerber übergeht. Zudem sind nur zwei Drittel der vormerkungsberechtigten Mitglieder wirtschaftlich in der Lage, die Immobilie zu erwerben. Hier müssen andere Käufer gefunden und die Vormerkung zunächst abgelöst werden. Ein anderer Schwerpunkt der

Tätigkeit sind nicht eingezahlte Einlagen der Mitglieder. Diese muss der Insolvenzverwalter einfordern, auch wenn der wirtschaftliche Zweck der Genossenschaft nicht mehr erreicht werden kann. Es liegt auf der Hand, dass das Verständnis der Mitglieder für diese Zahlungsaufforderungen nicht groß ist.

### SONDERFALL GROSSVERFAHREN

Mit hunderten Anrufen innerhalb von Stunden und verunsicherten Gläubigern, sprich mit Großverfahren, kennt sich Frank-Rüdiger Scheffler aus. So begleitet das Team der Tiefenbacher Insolvenzverwaltung zum Beispiel seit 2013 die Insolvenz der zur sogenannten Infinus-Gruppe gehörenden PRO-SAVUS AG, ecoConsort AG und value Consort AG sowie deren Tochtergesellschaften. Hier hatten Gläubiger gerundet 25.000 Forderungen angemeldet. Weitere Beispiele sind Verfahren um den „Lombardium-Verbund“, die Lombard Classic 3 GmbH & Co. KG mit 2.800 Anlegern und die Erste Oderfelder Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. KG mit 7.000 Beteiligten – beide in 2017. „Insgesamt ist das Genoverfahren ein sehr komplexer Prozess. Zur hohen Gläubigerzahl kommen das Strafverfahren, die undurchsichtigen Geschäftsprozesse und Verflechtungen mit verbundenen Unternehmungen sowie der umfangreiche Unterlagenbestand, welcher auszuwerten ist, noch erschwerend hinzu. Ich denke, das Verfahren wird wohl erst in knapp fünf Jahren vollständig abgeschlossen sein“, prognostiziert der Insolvenzverwalter.



### FRANK-RÜDIGER SCHEFFLER

Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter  
Tiefenbacher Insolvenzverwaltung

+49 351 47782-51

scheffler@tiefenbacher.de

www.tiefenbacher-  
insolvenzverwaltung.de



## KRISE IN DER MODEBRANCHE

- zugespitzte Lage,  
Insolvenz als Ausweg?

Schon bevor Corona das öffentliche Leben und den stationären Handel lahmlegte, hatte die Modebranche schwer zu kämpfen. Pandemie und Lockdown haben die Situation für den anfälligen Fashionsektor noch verschärft. Ist eine Insolvenz, wie viele Modeunternehmen sie gerade durchleben, auch eine Chance?

Verfolgt man Presse und öffentliche Debatte, zeigt sich: Der gesamte Sektor befindet sich seit Jahren in einem Transformationsprozess. Internationale Billiganbieter auf der einen und teure Luxusmarken auf der anderen Seite bauen einen hohen Marktdruck auf. Dieser macht es mittelständischen deutschen Labels und Händlern immer schwerer, sich mit ihren Produkten zu positionieren und wirtschaftlich zu arbeiten. Zudem sind viele den Bereich E-Commerce nur zögerlich angegangen und haben reinen Onlineanbietern und internationalen Konzernen das Feld überlassen. Hinzu kommt ein Wertewandel bei den Konsumenten, deren Interesse an Mode in den letzten Jahren immer weiter gesunken ist oder sich stark individualisiert hat. Dem verringerten Interesse gegenüber steht ein Überangebot an Waren, gerade durch globale Ketten. Dies alles reduziert

die Margen vieler mittelständischer Modeunternehmen und macht es immer schwieriger, steigende Miet- und Personalausgaben zu decken.

### PANDEMIE TRIFFT MODESEKTOR HART

Corona hat, wie in den meisten anderen Branchen, die gesamte Situation noch einmal verschärft: Im April brachen die Umsätze im Handel bei Textil-, Leder- und Schuhwaren nach Zahlen des statistischen Bundesamtes um 71 Prozent ein, entsprechend befürchteten Branchenvertreter wie der Handelsverband Textil (BTE) eine beispiellose Insolvenzwelle bei den rund 80.000 Unternehmen des Wirtschaftszweigs. Führende Verbände und namhafte mittelständische Modeunternehmen hatten sich deshalb in einem dramatischen Appell an die Regierung gewandt. Man verlangte unter anderem einen Fonds in Höhe von 850 Millionen Euro für die Modeindustrie.

### WAS DIE BRANCHE ANFÄLLIG MACHT

Die starke saisonale Taktung und die weitverzweigten internationalen Lieferketten haben sich in der Corona-Krise als großes Problem erwiesen. Denn als die Geschäfte hierzulande zwangsgeschlossen wurden, liefen viele Warenlieferungen weiter. Ein großer Teil der diesjährigen Frühjahrskollektion landete in den geschlossenen Läden oder den Lagern und konnte nicht verkauft werden. Der BTE rechnet damit, dass sich unverkaufte Kleidung im Wert von einer halben Milliarde Euro angesammelt haben könnte. Auch wenn manche Modehersteller versuchen sollten, ein Teil der diesjährigen Kollektion in den Frühling 2021 herüberzuretten - Mode, die in den Stores liegenbleibt, verliert beständig an Wert und blockiert das Geschäft: die Sommerkollektion braucht Platz, die Herbstkollektion ist bereits bestellt und steht kurz vor der Auslieferung.

»Liquiditätssicherung ist das Gebot der Stunde. Modeunternehmen sollten die Restrukturierung oder Insolvenz nutzen, ihre Finanzierung neu aufzusetzen und zur Liquiditätssicherung auch alternative Finanzierungsformen einsetzen. Mit Factoring bleibt z.B. die eigene Liquidität erhalten und bewirkt eine Absicherung gegen Zahlungsverzüge oder -ausfälle. Eine Fremdkapitalaufnahme sollte auf mehrere Quellen verteilt werden, um sich unabhängiger von einzelnen Finanzpartnern zu machen.«



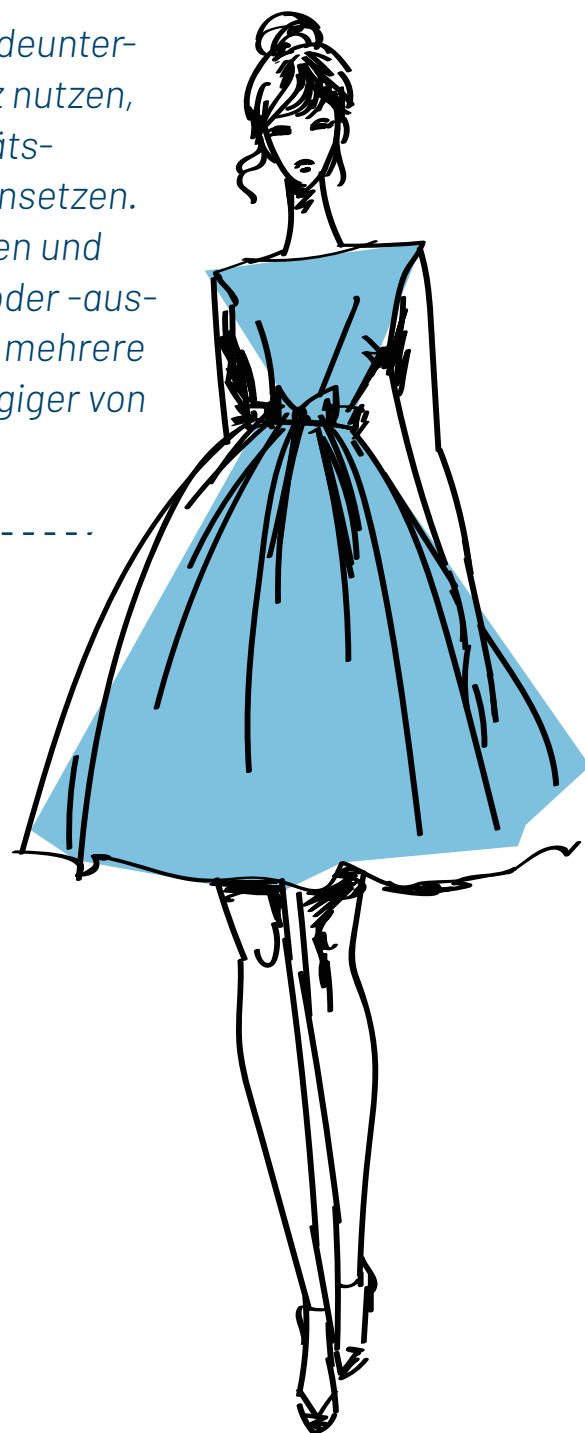
DR. KERSTIN STEIDTE-MEGERLIN,  
Rechtsanwältin, SFSK Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater

Der von vielen in der Branche erhoffte „Aufholeffekt“ blieb, nachdem die Geschäfte wieder geöffnet wurden, ebenfalls aus. Nach den ersten Lockerungen waren viele Innenstädte nur moderat mit Menschen gefüllt. Es gab keinen Run auf die Textilshops. Beobachter und Verbände gehen davon aus, dass das Interesse an Mode durch die Krise weiter abgeflaut ist. Menschen hätten derzeit sprichwörtlich andere Sorgen als Bekleidung, zudem fehlten durch andauernde gesellschaftliche Einschränkungen oftmals die Anlässe für Fashion-Käufe. Dies stützen auch die Zahlen des Marktforschungsinstituts GfK. Hier prognostiziert man trotz leichter Erholung für Juni ein Konsumklima von - 18,9 Punkten - nach dem Einbruch im Mai von - 23,1 Punkten der zweitniedrigste je erfasste Wert. Die Verbraucher seien weiter tief verunsichert. Die Erwartung einer schweren Rezession, Ängste vor Jobverlust und Einkommenseinbußen hemmten die Konsumneigung stark.

#### BIETET DIE INSOLVENZ MODE- UNTERNEHMEN EINE CHANCE?

Mittlerweile haben bekannte Modenamen wie Esprit, Hallhuber oder AppelrathCüpper Insolvenz angemeldet oder ein insolvenzliches Schutzschirmverfahren beantragt. Auch

immer mehr kleinere Modeunternehmen sind zu diesem Schritt gezwungen. Ihre Zahl könnte noch beträchtlich steigen, sollte die befürchtete Insolvenzwelle tatsächlich über die Branche hereinbrechen. Doch kann die Insolvenz diesen Betrieben auch nutzen? Ja, denn durch die rechtlichen Möglichkeiten im Verfahren können die Unternehmen ihre Struktur neu aufstellen und etwa unrentable Filialen schließen sowie das Personal entsprechend anpassen. Dies ist im regulären Betrieb meist nicht ohne weiteres möglich, da sich viele Niederlassungen in großen Shopping-Centern befinden. Hier bestehen in der Regel langjährige Mietverträge, die kaum kündbar sind. Im Rahmen der Insolvenz bietet sich Unternehmen zudem die Möglichkeit, Altlasten abzubauen, Angebot und Geschäftsmodell kritisch zu prüfen und etwa die Kollektion zu verkleinern oder besser an den Markt anzupassen. Auch die Leistungen im E-Commerce-Bereich können im Rahmen einer Sanierung und Neuausrichtung angegangen werden. Zudem sind oft Nachverhandlungen mit Dienstleistern und Lieferanten möglich, um fixe Kosten beispielsweise für Transport zu reduzieren.



#### ROMAN-KNUT SEGER

Rechtsanwalt Fachanwalt für  
Insolvenzrecht, Geschäftsführer

+49 351 86691-60

roman-knut.seger@  
bdo-restructuring.de

www.bdo.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 43755-55  
consulting@abg-partner.de  
www.abg-partner.de

**Umsetzung:**

ABG Marketing GmbH  
Dresden | Bayreuth  
Wiener Straße 98  
01219 Dresden  
Telefon +49 351 43755-11  
Fax +49 351 43755-55  
kontakt@abg-marketing.de  
www.abg-marketing.de

**Bildnachweis:**

www.istockphoto.com  
www.pixabay.com  
www.freepik.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.