

Wenn Unternehmen insolvent sind, bedeutet das noch lange nicht das Aus für das Geschäft und die Belegschaft. Mithilfe eines Insolvenzplans lässt sich ein Unternehmen oft retten. Ein solcher Plan geht allerdings nur auf, wenn die Gläubiger zustimmen und Arbeitnehmer an Bord bleiben. Dabei sind auch die Personaler gefragt.

Von **SIBYLLE SCHIKORA**

Was nach der Pleite kommt

Ein Telefonat entschied über die Zukunft der Wessel Werk GmbH aus dem oberbergischen Reichshof-Wildberghütte. Als Geschäftsführer Norbert Hinz am 15. November 2012 den Hörer auflegte, wusste er, dass er am nächsten Tag beim Amtsgericht einen Insolvenzantrag stellen würde. Dabei war das operative Geschäft vollkommen gesund. Als Nischenanbieter ist Wessel Werk Weltmarktführer für Staubsaugerdüsen, die Produkte sind innovativ und das Unternehmen erwirtschaftet mit fast 500 Mitarbeitern hohe Erträge. Das Problem: Die Firma war nach dem Tod des Gründers Hans Wessel vier Mal verkauft worden. Beim vierten Verkauf im Jahr 2006 ging das Unternehmen an eine Private-Equity-Gesellschaft. „Danach mussten fast alle Erträge des Unternehmens abgeführt werden“, sagt Hinz. „Für das Unternehmen blieb immer weniger Geld übrig.“

Ende 2011 hatte Hinz die Geschäftsleitung übernommen. Ein Jahr lang versuchte er, die Finanzierung der Wessel Werk GmbH in den Griff zu bekommen und das Unternehmen am Leben zu halten. Möglicher Ausweg aus dem Dilemma: Die am Verkauf beteiligten Banken mussten sich auf einen Schuldenschnitt einigen. Am 14. November 2012 war Hinz noch voller Hoffnung. Einen Tag später kam die Absage der Banken. „Sie konnten keine Lösung finden“, sagt Hinz. Mit dieser Nachricht war die Insolvenz besiegelt.

Eine Pleite ist für viele Unternehmer und Manager eine Horrorgeschichte. „Deshalb warten die meisten Chefs zu lang, bis sie den Antrag stellen“, sagt Rolf Rattunde, Partner der Rechtsanwaltskanzlei Leonhardt aus Berlin und einer der bekanntesten Insolvenzverwalter Deutschlands. Viele wollen sich das finanzielle Dilemma ihres Unternehmens nicht eingestehen. Ihnen fehlt die Distanz, um rechtzeitig den Ernst der Lage zu erkennen. Dabei bedeutet eine Insolvenz nicht zwangsläufig das Aus für eine Firma. „Ein Insolvenzverfahren kann durchaus eine Chance für ein angeschlagenes Unternehmen sein“, sagt Rattunde. „Vorausgesetzt, Unternehmen stellen den Insolvenzantrag früh genug.“ Um ein Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen, arbeiten Insolvenzverwalter gern mit den Führungspersonen des Betriebs zusammen. Die Unterstützung der Personalabteilung ist dabei auch gefragt.

Können die Chefs bei der Rettung helfen?

Der Gesetzgeber hat bereits im Jahr 1999 mit der Insolvenzordnung einen Rahmen geschaffen, mit dem Unternehmen aus einer finanziellen Schieflage herauskommen sollen. Ein einzelner Schicksalsschlag, die falsche Finanzierungslösung oder ein Managementfehler sollen nicht mehr das Aus für ein eigentlich ge-

sundes Unternehmen bedeuten. „Wenn ein Unternehmen wegen einer einzigen Fehlinvestition in Bedrängnis gerät, sollen deshalb nicht Hunderte Mitarbeiter um ihren Job bangen“, sagt Rattunde.

Während eines Insolvenzverfahrens übernimmt meist ein Insolvenzverwalter die Verantwortung für ein Unternehmen. Zunächst prüft er, warum die Firma in eine finanzielle Schieflage geraten ist. Dazu schaut er sich den Zustand des Unternehmens detailliert an, blättert aktuelle Geschäftsbücher durch und wirft einen prüfenden Blick auf die Geschäftsleitung. Können die Chefs bei der Rettung helfen? Bringt die zweite Führungsebene das nötige Managementwissen und Engagement mit, um das Unternehmen aus der finanziellen Schieflage zu führen? Wenn ja, arbeiten Insolvenzverwalter gern mit den früheren Verantwortlichen zusammen – auch mit den Personalleitern. „Sie kennen das Unternehmen in- und auswendig“, sagt Rattunde. Häufig wissen sie auch schon, warum es überhaupt zur Pleite kam.

Mehr Freiheiten

Der Experte sieht ein Insolvenzverfahren als zweite Chance. Unternehmen bekommen auf einen Schlag viele Freiheiten. Ist ein Insolvenzantrag erst einmal gestellt, kommen Unternehmen einfacher aus Verträgen heraus, die ihnen Verluste bescheren. Sie können einfacher Mitarbeiter entlassen, wenn die Belegschaft und damit die Personalkosten zu groß geworden sind. Sie können vor allem aber Schulden kappen. Von einer erfolgreichen Sanierung profitieren dennoch oft auch Gläubiger. Unternehmen haben mit einem Insolvenzplan nämlich gute Chancen, zumindest einen Teil der offenen Forderungen zu begleichen. Branchenschätzungen zufolge erhalten sie bei Planverfahren immerhin zwischen 10 und 20 Prozent ihrer Forderungen. Wird die Firma liquidiert, verkauft der Insolvenzverwalter also die Vermögenswerte der Firma, entlässt die Mitarbeiter und legt den Betrieb still, sind im Schnitt nicht einmal fünf Prozent zu holen. „Deshalb lohnt es sich auch für Gläubiger, einem Unternehmen eine zweite Chance zu geben“, sagt Rattunde.

Damit Unternehmen diese zweite Chance nutzen können, greift ihnen der Gesetzgeber unter die Arme. Nicht nur mit dem neuen rechtlichen Rahmen, sondern auch mit dem sogenannten Insol-

Die Pleitejahre sind vorbei

Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

Jahr	Anzahl
1994	18.837
1995	22.344
1996	25.530
1997	27.474
1998	27.828
1999	26.476
2000	28.235
2001	32.278
2002	37.579
2003	39.320
2004	39.213
2005	36.843
2006	34.137
2007	29.160
2008	29.291
2009	32.687
2010	31.998
2011	30.099
2012	28.297

Quelle: Statistisches Bundesamt

venzgeld. Die Bundesagentur für Arbeit zahlt in den drei Monaten nach einem Insolvenzantrag die Gehälter der Beschäftigten und sichert damit sämtliche Stellen: „Für ein ganzes Quartal sind alle Arbeitsplätze also erst einmal sicher – trotz Insolvenz“, sagt Rattunde. Innerhalb dieser drei Monate versuchen Insolvenzverwalter, eine Lösung für das Unternehmen zu finden, um den größten Teil des Geschäfts und möglichst viele Stellen zu erhalten.

Wie genau Insolvenzverwalter die Rettung hinbekommen wollen, legen sie im Insolvenzplan fest. Während sie diesen umsetzen, halten sie nicht nur die Geschäftsleitung, sondern auch die Belegschaft stets auf dem neuesten Stand des Verfahrens.

Rattunde beruft in einem neuen Insolvenzfall deshalb immer erst einmal eine Betriebsversammlung ein. „Wir müssen den Beschäftigten sagen, welche Folgen die Insolvenz für das Unternehmen und für sie hat“, sagt er.

Unsicherheit sorgt für Angst

Das hat auch Geschäftsführer Norbert Hinz von der Wessel Werk GmbH so gemacht. Schon deshalb, weil die Nachricht einer Insolvenz sofort in die Öffentlichkeit gelangt. „Nur 15 Minuten, nachdem ich den Antrag abgegeben hatte, habe ich schon einen Beitrag darüber im Radio gehört“, sagt Hinz. Als er zurück ins Unternehmen kam, trommelte er deshalb sofort alle Mitarbeiter zu einer Betriebsversammlung zusammen. Es sollten keine Gerüchte entstehen. Mit einem Gewerkschaftsvertreter und dem Insolvenzverwalter erklärte Hinz die Situation und versuchte, den Mitarbeitern verständlich zu machen, dass Zuversicht angebracht ist. „Natürlich glaubt das erst einmal niemand“, sagt Hinz. „Die Unsicherheit sorgt für Angst, die man nicht so einfach aus den Köpfen bekommt.“ Hinz setzte auf Transparenz – während des ganzen Insolvenzverfahrens. Er rief nicht nur regelmäßig Betriebsversammlungen ein, sondern sprach auch persönlich mit vielen Mitarbeitern. Fast jede Woche

beschrieb er außerdem in einem Newsletter und in Aushängen die nächsten Schritte. „Alle Mitarbeiter waren somit stets voll im Bilde, woran wir gerade arbeiten“, sagt Hinz. Die Offenheit zahlte sich aus: Fast alle Angestellten sind dem Unternehmen auch während der finanziellen Schiefelage treu geblieben.

Gerade beim Umgang mit Mitarbeitern setzen Insolvenzverwalter gern auf die Unterstützung von Personalmanagern. Sie sollen Ruhe in die Belegschaft bringen und Mitarbeitern vermitteln, dass die Insolvenz nicht zwangsläufig das Ende des Unternehmens bedeutet. „Das gelingt Personen häufig besser, die schon eine enge Beziehung zu den Angestellten haben“, sagt Rattunde. Gerade gut ausgebildete Mitarbeiter schauen sich sonst schnell nach einem neuen Job um. „Die Besten werden von der Konkurrenz abgeworben, sobald die Insolvenz öffentlich ist.“

Die Personalabteilung übernimmt während einer Insolvenz zudem häufig eine weniger ehrenvolle Aufgabe. Sie unterstützt Insolvenzverwalter dabei, Mitarbeiter zu entlassen. „Personalmanager liefern dann die Informationen, welche Angestellten möglichst gehalten werden sollten“, sagt Rattunde. Die Kündigung selbst



„Die meisten warten zu lange, bis sie den Antrag stellen.“

Rolf Rattunde Kanzlei Leonhardt

übernimmt der Insolvenzverwalter meist selbst. Die Hintergrundinformationen über das Personal, über Verträge und die Abstimmung mit dem Kündigungsrecht liefern die Personalr. „Sie haben schnell wesentliche Details parat“, sagt Rattunde.

Ruhe ist wieder eingekehrt

Norbert Hinz vom Wessel Werk musste keine Mitarbeiter entlassen. Der Umsatz zog noch während des Insolvenzverfahrens an. Kunden wollten vorsichtshalber ihre Lager füllen und bestellten wie wild. Der Auftragseingang stieg um 30 Prozent.

Mittlerweile ist in Reichshof wieder Ruhe eingekehrt. Hinz führt weiterhin das Geschäft. Für die Maschinen und Gebäude hat er einen Käufer gefunden. Das Geld floss in die Insolvenzmasse, aus der der Insolvenzverwalter die Gläubiger bediente. Das Unternehmen gewann seine alte Stabilität zurück. „Wir haben in diesem Jahr sogar unsere Prognose übertroffen“, freut sich Hinz. Das sorgt für Optimismus: Für das kommende Jahr rechnet er für Wessel Werk mit einem satten Gewinn.

Foto: Thomas Roesenthal

Anzeige

HRM FORUM



4. Tagung Arbeitgeberattraktivität

27. und 28. Februar 2014 // Berlin

Frühbucher-
rabatt bis
17. Januar
2014

DIE REFERENTEN



Dirk Marek
Melitta
Zentralgesellschaft
mbH & Co. KG



Nicole Heinrich
Otto GmbH &
Co. KG



Michael Sanft
Rügenwalder
Mühle Carl Müller
GmbH und Co. KG



Barbara Graf-Detert
Sumitomo Electric
Bordnetze GmbH



Andreas Buckert
BP Europe SE



Anja Wideburg
Yara International



Norbert Kireth
Sky Deutschland
AG



Devika Pohl
freenet Group

DIE THEMEN

- Gelungene **Kommunikation** der Marke nach innen und außen
- Wege zur (Neu)**Positionierung** der Arbeitgebermarke
- Schnittstellen / Synergien von **HR und Marketing** optimal nutzen
- Ansätze zur **Optimierung** der Arbeitgeberattraktivität

DIE ZIELGRUPPE

Die Fachtagung Arbeitgeberattraktivität richtet sich an **Personalverantwortliche** und **Personalmanager** aus den Bereichen Personalmarketing, Personalentwicklung und HR-Kommunikation, die Kenntnisse zu den Themen **Arbeitgeberimage** und **Employer Branding** erlangen und vertiefen möchten..

www.hrm-forum.eu/arbeitgeberattraktivitaet