

# WIRTSCHAFT KONKRET



## Ursachen von Insolvenzen

GRÜNDE FÜR UNTERNEHMENSINSOLVENZEN AUS DER SICHT VON INSOLVENZVERWALTERN



# Inhalt

	Seite
<b>Editorial Euler Hermes Kreditversicherungs-AG</b>	<b>3</b>
<b>Editorial Zentrum für Insolvenz und Sanierung</b>	<b>5</b>
<b>Die Untersuchungsmethode</b>	<b>6</b>
<b>Ergebnisse der Studie in Kürze</b>	<b>7</b>
<b>Viele Insolvenzen wären vermeidbar</b>	<b>8</b>
Antrag häufig zu spät gestellt	8
Vorteile bei früherer Antragstellung	10
Warum zögern Antragsteller?	13
<b>Typische Insolvenzfälle der Insolvenzverwalter</b>	<b>15</b>
Typische Fälle von Fehlverhalten	17
Nie nur eine Ursache	18
Vielfältige Risikofelder	19
<b>Die wichtigsten Insolvenzursachen</b>	<b>20</b>
14 Dimensionen der existenziellen Gefahr	20
Falscher Umgang mit dem Kapital	21
Einfluss von Führungsstil und Persönlichkeit	22
Externe Gründe für eine Insolvenz	23
<b>Die Position der Insolvenzverwalter</b>	<b>25</b>
Die ersten Schritte im Verfahren	25
Weitere zu lösende Probleme	26
<b>Wie läuft das Insolvenzverfahren ab?</b>	<b>28</b>
Die verschiedenen Insolvenzgründe	28
Der Verlauf des Verfahrens	29
Chancen für die Sanierung	30
Ein Sanierungskonzept gehört dazu	30
<b>Anhang Faktorenanalyse</b>	<b>32</b>
<b>Weiterführende Links</b>	<b>34</b>
<b>Anhang</b>	<b>35</b>

# Editorial

## Euler Hermes Kreditversicherungs-AG

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland hat in den vergangenen Jahrzehnten stetig zugenommen. Dieser Trend wurde in konjunkturellen Erholungsphasen nur kurzfristig unterbrochen. Als Kreditversicherer beobachten und analysieren wir diese Entwicklung mit Sorge und dokumentieren mit unseren Studien, welche Branchen, Betriebe und Regionen besonders betroffen sind. Regelmäßig veröffentlichen wir mit unseren Prognosen eine Einschätzung, wie sich die künftige konjunkturelle Entwicklung auf die Zahl der Unternehmensinsolvenzen auswirken wird. Durch unsere Beobachtungen wissen wir aber auch, dass nicht nur externe Faktoren für die Insolvenzentwicklung maßgeblich sind. Vielmehr liegen die Hauptursachen in den Unternehmen selbst.

Natürlich sind wir uns aufgrund unserer über 80-jährigen Erfahrung der Probleme, mit denen viele Unternehmen zu kämpfen haben, bewusst und kennen somit die Hauptursachen für Unternehmensinsolvenzen. Allerdings fehlte es bis heute an einer systematischen empirischen Aufarbeitung dieses Themas.

Was sind also die Gründe, warum Unternehmen in Deutschland in so großer Zahl jedes Jahr insolvent werden? Sind es eher übergeordnete Gründe wie die mangelnde Ausstattung des Mittelstandes mit Eigenkapital oder die zunehmenden Finanzierungsprobleme kleiner Unternehmen? Ist es die mangelnde Zahlungsmoral der Kunden? Oder sind es schwerpunktmäßig Managementfehler wie ungenügendes Inkasso- und Debitorenmanagement, mangelnde Unternehmensplanung, fehlende Absicherung gegen Risiken oder einfach schlechte Unternehmensführung?

Um diese und andere Fragen zu beantworten, hat Euler Hermes die bislang umfassendste Untersuchung in Deutschland zu diesem Thema in Auftrag gegeben. Unterstützt wurden wir dabei von dem Anfang des Jahres 2006 gegründeten Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS), das es sich zur Aufgabe gemacht hat, nicht nur die Forschung über Insolvenz und Sanierung zu intensivieren, sondern darüber hinaus auch den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern.

Grund genug, gemeinsam hauptberufliche Insolvenzverwalter zu befragen, die über jahrelange professionelle Erfahrung mit einer Vielzahl von insolvent gewordenen Unternehmen verfügen.

Wir hoffen, dass die Publikation der Ergebnisse dieser Befragung dazu führt, dass sich insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen der Risikofaktoren, die zu Insolvenzen führen, bewusster werden und die nötigen Gegenmaßnahmen ergreifen.

Dr. Gerd-Uwe Baden  
*Vorstandsvorsitzender*  
*Euler Hermes Kreditversicherungs-AG*



# Editorial

## Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS)

Unternehmensinsolvenzen sind nach wie vor ein Problem von hoher volkswirtschaftlicher Relevanz. Vermittelt durch die heftige Insolvenzwelle, die seit Jahren die deutsche Wirtschaft heimsucht, ist diese Erkenntnis in das Bewusstsein der Öffentlichkeit gedrungen. Auch an den Universitäten ist das Interesse am Insolvenzrecht gestiegen. Es wurde früher oft stiefmütterlich unter dem Blickwinkel der Vollstreckung, also der Verteilung der vorhandenen Haftungsmasse unter die Gläubiger, betrachtet. Nunmehr richtet sich auch der juristische Blick bevorzugt auf das wirtschaftlich wünschenswerte Ergebnis, die nachhaltige Sanierung angeschlagener Unternehmen anstelle ihrer Zerschlagung zum Schaden fast aller Beteiligten, insbesondere der Arbeitnehmer und sozialen Sicherungssysteme.

Welchen Ertrag verspricht vor diesem Hintergrund die Befragung von Insolvenzverwaltern mit den Methoden empirischer Sozialforschung? In die Auswertung eingegangen sind standardisierte Interviews mit 124 ausgewiesenen Experten, die insgesamt rund 19.000 Unternehmensinsolvenzen abwickeln. Daher sind ihre Einschätzungen zu den Insolvenzursachen und den Faktoren, die eine Sanierung begünstigen oder erschweren, von Gewicht.

Dieses Vorwort will keine Ergebnisse vorwegnehmen. Herausgestellt sei nur einer der Kernpunkte: Die Insolvenzpraxis lehrt, dass die Sanierungschancen in erster Linie von einer rechtzeitigen Antragstellung abhängen. Dem Gesetzgeber der neuen Insolvenzordnung ist es jedoch trotz löblicher Bemühungen offenbar nicht gelungen, dem chronischen Problem allzu später Verfahrenseinleitung abzuwehren. Wenn die befragten Verwalter recht sehen, werden auch weitere gesetzliche Reformen wenig ausreichen, solange keine Veränderung auf der Ebene der Sozialpsychologie hinzukommt. Das negative Stigma der Insolvenz muss überwunden und die im Insolvenzverfahren liegende Chance für einen Neuanfang gesehen werden. Wenn wir diesen Bewusstseinswandel in der Bevölkerung schaffen, werden durch frühere Antragstellungen die Sanierungschancen zum Vorteil der ganzen Volkswirtschaft steigen.

Prof. Dr. Georg Bitter  
Prof. Dr. Ulrich Falk  
*Zentrum für Insolvenz und Sanierung  
an der Universität Mannheim (ZIS)*

# Die Untersuchungsmethode



Die vorliegende Studie ist als erster Schritt einer mehrstufigen Untersuchung geplant, deren Ziel es ist, empirische Daten über die „Ursachen von Unternehmensinsolvenzen“ zu gewinnen und der Öffentlichkeit zu präsentieren. Im Auftrag der Euler Hermes Kreditversicherungs-AG und in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) befragte das KOHORTEN-Institut in Wiesbaden – Spezialist für Sozial- und Wirtschaftsforschung – im Sommer 2006 125 Insolvenzverwalter per Telefoninterviews. Grundlage der Befragung war ein teilstrukturierter Fragebogen, der auf Basis einer vorgelagerten Gruppendiskussion mit Insolvenzverwaltern, Mitgliedern des ZIS sowie Experten von Euler Hermes entwickelt wurde.

Durch die Auswahlkriterien wurde dafür gesorgt, dass die Befragten eine Professionalisierung im Bereich der Unternehmensinsolvenzen vorzuweisen hatten. Gut die Hälfte von ihnen arbeitet ausschließlich als Insolvenzverwalter, 44 Prozent hauptsächlich, also mindestens zur Hälfte der Arbeitszeit. Fast zwei Drittel sind seit mindestens acht Jahren als Insolvenzverwalter tätig. 81 Prozent von ihnen sind verantwortlich für 50 bis 500 eröffnete Verfahren, vier Prozent für mehr als 500 laufende Insolvenzverfahren. Insgesamt bearbeiten sie aktuell zusammen rund 19.000 Unternehmensinsolvenzen, die sich häufig über mehrere Jahre erstrecken.

# Ergebnisse der Studie in Kürze



## Unternehmen verpassen Chance zur Sanierung

- 72 Prozent der Insolvenzverwalter meinen, Unternehmen stellen einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu spät.
- 96 Prozent betonen, die Chancen, das Unternehmen zu sanieren, seien bei früherer Antragstellung größer.
- 86 Prozent glauben, eine Liquiditätsverbesserung sei bei früherer Antragstellung leichter erreichbar.
- 58 Prozent sind davon überzeugt, dass die Geschäftsführung bei früherer Antragstellung Anregungen erhielte, an die sie bisher nicht gedacht hat.
- 56 Prozent der Verwalter rechnen im „typischen Fall“ damit, das Unternehmen sanieren zu können.

## Abwehr und Angst verhindern rechtzeitiges Handeln

- 96 Prozent der Insolvenzverwalter glauben, Unternehmer hegen die Hoffnung, es werde „irgendwie von selbst wieder aufwärtsgehen“.
- 95 Prozent halten Angst vor Bloßstellung im Bekanntenkreis und in der Branche für einen Grund, die Insolvenz zu verzögern.
- 88 Prozent meinen, die Situation werde zu lange als Krise und nicht als Insolvenz eingestuft.

## Insolvenzrecht nicht ausreichend bekannt

- 77 Prozent der Befragten sagen, Insolvenzanträge würden zu spät gestellt, weil das Vertrauen in das Verfahren fehle.
- 58 Prozent halten fehlende Kenntnis des Verfahrens für einen Hinderungsgrund.

## Insolvenz meist Folge mehrerer Managementfehler

- 79 Prozent der Insolvenzverwalter halten „fehlendes Controlling“ für eine häufige Insolvenzursache.
- 76 Prozent nennen „Finanzierungslücken“.
- 64 Prozent sehen in einem „unzureichenden Debitorenmanagement“ einen wichtigen Grund.
- 57 Prozent bemängeln „autoritäre, rigide Führung“.
- 44 Prozent führen ungenügende Transparenz und Kommunikation als Grund an.
- 42 und 41 Prozent glauben, „Investitionsfehler“ und „falsche Produktionsplanung“ führten in die Insolvenz.

## Externe Faktoren verschlechtern die Situation vor und während der Insolvenz

- 82 Prozent erkennen in der schlechten Zahlungsmoral der Kunden einen entscheidenden Grund für die Insolvenz.
- 81 Prozent kritisieren die bürokratische Anwendung des Arbeits- und Sozialrechts.
- 73 Prozent sagen, notwendige personelle Umstrukturierungen würden von den Arbeitsgerichten verhindert.
- 60 Prozent machen den negativen Einfluss von Basel II auf die Finanzierungsmöglichkeiten geltend.
- 37 Prozent benennen die Gefahr durch Folgeinsolvenzen.

# Viele Insolvenzen wären vermeidbar

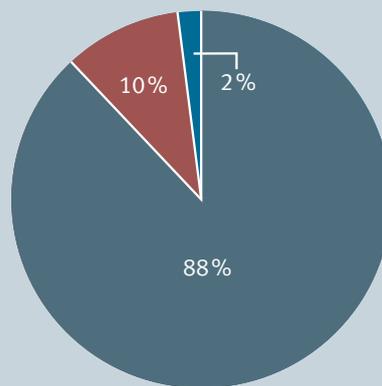
Die Bereitschaft der angesprochenen Experten war groß, an der Befragung teilzunehmen. Den erfahrenen Insolvenzverwaltern ist bewusst, dass sie für ihre Arbeit nicht nur Fachwissen, sondern auch soziale Kompetenz mitbringen müssen. Sie wollen nicht einfach nur den Betrieb abwickeln und möglichst viel Masse für die Gläubiger herausholen. Sie sehen sich vielmehr zunächst in einer Vermittlerrolle und suchen vor allem erst einmal die Chance, „festgefahrene“ Unternehmen wieder flottzumachen und die noch vorhandenen Kräfte zu erkennen und zu bündeln. Sie bedauern deshalb ganz besonders, dass diese Rolle von Unternehmen häufig nicht erkannt wird.

## Antrag häufig zu spät gestellt

Der Zeitpunkt der Antragstellung ist entscheidend im Insolvenzverfahren. Mit der seit 1999 geltenden Insolvenzordnung hat der Gesetzgeber die Möglichkeit geschaffen, bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit – und damit sehr früh – die Insolvenz zu beantragen. Der Grund ist ganz einfach: Inhaber und Insolvenzverwalter sollten eine reelle Chance erhalten, das Unternehmen wenn irgend möglich, vor dem Untergang zu retten und damit so viele Arbeitsplätze und Vermögenswerte wie möglich zu erhalten. Schließlich wird die übergroße Mehrheit der Insolvenzanträge ohnehin durch den Schuldner selbst gestellt, wie die Studie zeigt.



Antragsteller für das Insolvenzverfahren im typischen Insolvenzfall



- Eigenantrag des Schuldners
- Fremdantrag eines Gläubigers
- Keine Angaben

Frage: Wurde das Insolvenzverfahren auf Eigenantrag des Schuldners oder auf den Fremdantrag eines Gläubigers hin eröffnet? (Gestützt)

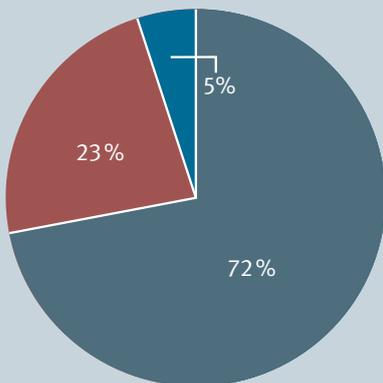
Die meisten Insolvenzverwalter konstatieren in der Befragung allerdings, dass die Möglichkeit viel zu selten genutzt wird: 72 Prozent der Unternehmen stellen nach ihrer Meinung den Insolvenzantrag zu spät, 23 Prozent glauben, das geschehe nach einer gerade noch akzeptablen Wartezeit und nur fünf Prozent der befragten Insolvenzverwalter sagen, Anträge würden zum frühestmöglichen Zeitpunkt gestellt.

Dass die neue Insolvenzordnung damit eines ihrer wesentlichen Ziele verfehlt, ergibt sich auch aus einem anderen Ergebnis der Befragung. Danach sagen 71 Prozent der Experten, der Zeitpunkt der Antragstellung sei unverändert im Vergleich zum alten Konkursrecht. Nur 15 Prozent meinen, die Anträge würden nun früher gestellt, aber fünf Prozent glauben sogar, dies erfolge später als nach altem Recht. Neun Prozent können diese Frage nicht beantworten – meistens, weil sie weniger als acht Jahre als Insolvenzverwalter arbeiten.



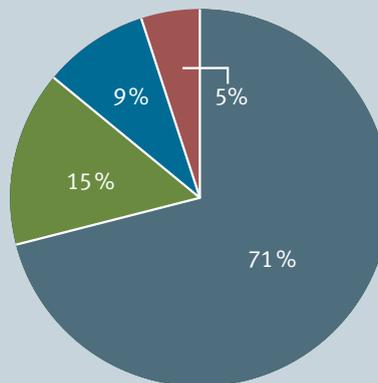
### Zeitpunkt der Antragstellung

Allgemein:



- Zu spät
- Nach einer gerade noch vertretbaren Wartezeit
- Zum frühestmöglichen Zeitpunkt

Seit Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung:



- Unverändert
- Eher früher
- Keine Antwort möglich – nichts aufgefallen\*
- Eher später

*\* sign. häufiger bei unerfahreneren Insolvenzverwaltern (weniger als 8 Jahre tätig)*

Frage: Was meinen Sie: Wie viel Prozent stellen den Insolvenzantrag zum frühestmöglichen Zeitpunkt, wie viel Prozent nach einer gerade noch vertretbaren Wartezeit und wie viel Prozent zu spät? (Gestützt)

Frage: Ist Ihnen aufgefallen, ob die Anträge nach Inkrafttreten der neuen Insolvenzordnung eher früher oder später gestellt werden als zuvor? (Gestützt)

**Vorteile bei früherer Antragstellung**

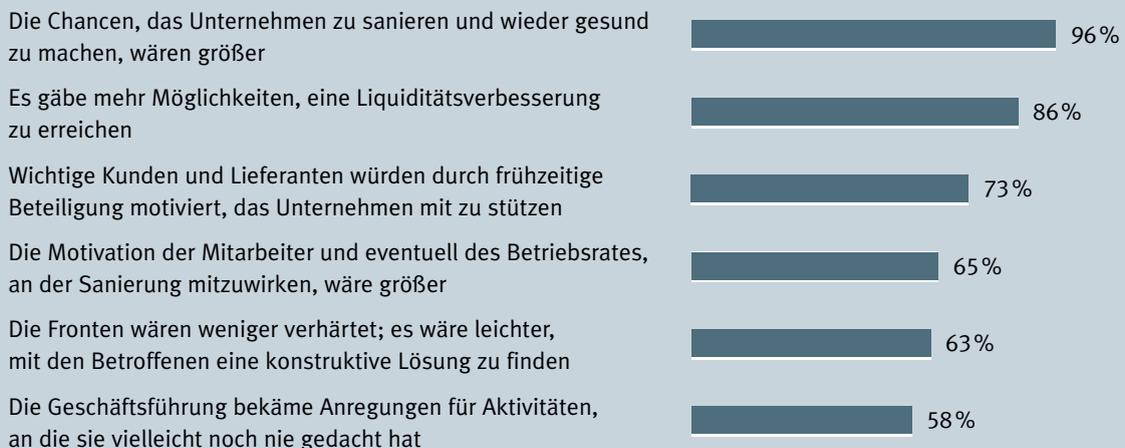
Fast einhellig sind die Insolvenzverwalter der Meinung, dass gefährdete Unternehmen viele Vorteile hätten, wenn sie einen Insolvenzantrag so früh wie möglich stellen würden: 96 Prozent betonen, die Chancen seien dann wesentlich größer, das Unternehmen zu sanieren und wieder gesund zu machen. Auch ein emotionaler Gewinn bei Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern wäre nach Ansicht der Experten eindeutig erkennbar: Sie wären weit aus stärker bereit, das Unternehmen zu unterstützen. 58 Prozent der Befragten sind auch davon überzeugt, dass die Geschäftsführung Anregungen für Aktivitäten erhalten würde, an die sie vielleicht noch nie gedacht hat.



„Je früher der Antrag, umso wahrscheinlicher ist die Sanierung und Fortführung des Unternehmens; je später, desto wahrscheinlicher die Zerschlagung.“

**Vorteile bei früher Antragstellung**

**„Sehr wahrscheinlich/wahrscheinlich“**



*Frage: Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Auswirkungen einer früheren Antragstellung? (Gestützt, skaliert von 5 = sehr wahrscheinlich bis 1 = nicht wahrscheinlich)*



### Beispiel 1 Die geglückte Sanierung

**Das Unternehmen:** ein klassischer Mittelständler, alteingesessen, Ende des 19. Jahrhunderts gegründet, vom Inhaber geführt, mit rund 30 Millionen Euro Umsatz und 83 Beschäftigten. Produziert werden chemische Hilfsmittel für die Textil- und Papierindustrie.

**Der Insolvenzantrag** wurde in den ersten Mai-Tagen wegen drohender Zahlungsunfähigkeit gestellt. Diese ließ sich in den nächsten vier bis sechs Wochen absehen, nachdem die Firma die April-Gehälter noch gezahlt hatte.

**Die Gründe** waren seit längerem erkennbar: Das Unternehmen produzierte unwirtschaftlich an zwei weit voneinander entfernt liegenden Standorten, die zum Teil leer standen. Es hatte hohe Lager- und Transportkosten, um den Produktionsverbund sicherzustellen. Produziert wurden viele Kleinstmengen, die eine hohe Kapitalbindung verursachten. Zudem erkannte das Management die rasante Verlagerung der Produktionsmärkte für Textilien – von Westeuropa nach China und Südamerika – viel zu spät.

**Der rechtzeitige Antrag** allerdings eröffnete dem Insolvenzverwalter gute Chancen für die Sanierung des Unternehmens. Weil die April-Gehälter gezahlt worden waren, konnte er mit dem Insolvenzgeld die Beschäftigten noch drei Monate lang bezahlen und sich so die nötige Zeit verschaffen, das Unternehmen kennen zu lernen und die Sanierung erfolgreich einzuleiten.

Vorbildlich war auch, dass die Geschäftsführung bereits in den vergangenen anderthalb Jahren, als die Krise sich anbahnte, mit den Banken kooperiert hatte. Diese waren also nicht überrascht. Sie arbeiteten deshalb auch vertrauensvoll mit dem Insolvenzverwalter zusammen und gewährten ihm innerhalb kürzester Zeit ein Darlehen über 4,7 Millionen Euro zur Fortführung des Unternehmens.

**Ein Investor** übernahm das Unternehmen ein gutes halbes Jahr nach dem Insolvenzantrag ohne Kündigungen. Nach einer Reorganisation der Produktion und Verbesserung der Auftragsstruktur läuft die Firma wieder erfolgreich.



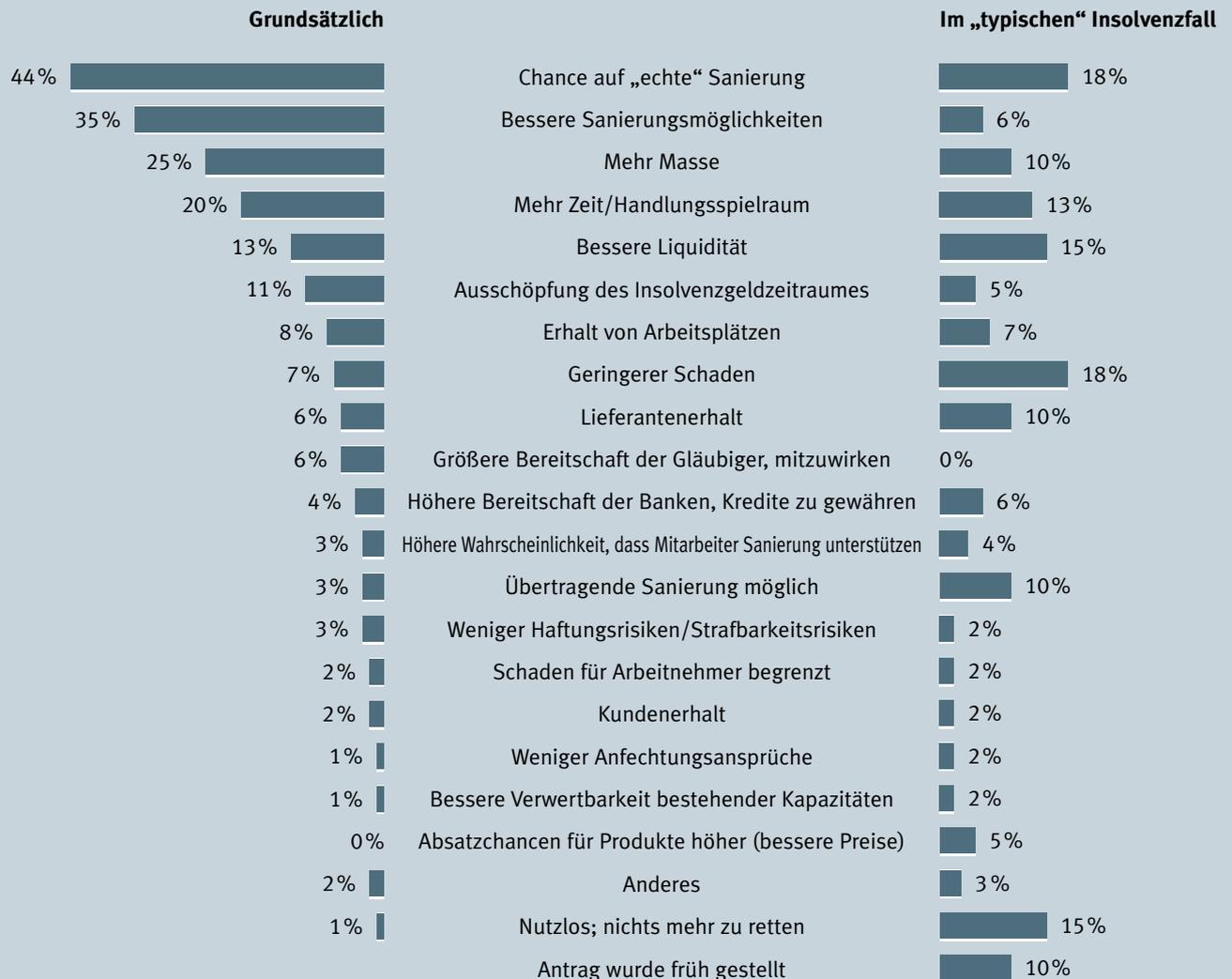
Neben den besseren Sanierungschancen gäbe es, so die befragten Insolvenzverwalter, etliche weitere Vorteile. So stünde möglicherweise mehr Masse zur Befriedigung der Gläubiger zur Verfügung, infolge geringerer Geldabflüsse wäre die Liquidität besser. Schließlich erhöhten sich auch das Vertrauen und die Bereitschaft der Gläubiger,

konstruktiv mitzuwirken, die Banken wären eher bereit, die Zahlungsfähigkeit zu erhalten, und auch die Haftungsrisiken wären geringer. Zudem müsste der Geschäftsführer nicht mit einem Ermittlungsverfahren rechnen.

Das allerdings sind nur die Erwartungen, die sich an eine frühzeitige Eröffnung

des Insolvenzverfahrens knüpfen. Mit ihren Antworten dokumentieren die Verwalter, was sie sich bestenfalls vorstellen können. Was tatsächlich in einem typischen aktuellen Insolvenzfall anders verlaufen wäre, wenn der Antrag früher gestellt worden wäre – auf diese Frage antworten die Insolvenzverwalter ganz anders (siehe Grafik).

### Erwartete Folgen einer früheren Antragstellung



Frage: Was wäre zu gewinnen, wenn man die Inhaber bzw. Geschäftsführer bewegen könnte, den Antrag früher zu stellen? (Ungestützt)

Frage: Was wäre anders verlaufen, wenn der Insolvenzantrag früher gestellt worden wäre, z. B. schon bei drohender Zahlungsunfähigkeit? (Ungestützt)



### Warum zögern Antragsteller?

Dass die Vorteile eines frühzeitigen Insolvenzantrags so selten von den Managern gefährdeter Unternehmen genutzt werden, führen die Insolvenzverwalter auf verschiedene Gründe zurück. Rationale Gründe spielen hier seltener eine Rolle. Nur 58 Prozent glauben, eine unzureichende Kenntnis der gesetzlichen Bestimmungen sei dafür verantwortlich. Auch die fehlende Sanktionierung einer verspäteten Antragstellung halten nur 60 Prozent der Befragten für eine entscheidende Ursache.

Als viel wichtiger werden offensichtlich persönliche Abwehrstrategien wie Verleugnen oder Verschieben angesehen. Nicht selten wird die Situation als vorübergehende Krise eingeschätzt und nicht als Insolvenz. Häufig besteht auch lange die unrealistische Hoffnung, nach jahrelangen Erfolgen werde es schon irgendwann von selbst wieder aufwärtsgehen.

Ebenfalls eine überwältigende Mehrheit der Insolvenzverwalter glaubt, die Angst, vor Bekannten oder in der Branche bloßgestellt zu werden, sei eine der wesentlichen Ursachen dafür, dass Insolvenzanträge noch immer sehr spät gestellt werden.

Es gilt daher, die Kenntnisse zu verbessern und das Vertrauen in die Möglichkeiten des Insolvenzverfahrens zu stärken.

**„Der Unternehmer hat alles Geld in die Firma gesteckt, bis zum letzten Hemd, und erst dann Insolvenz beantragt.“**

Die Konsequenz aus diesen Befunden ist klar: Wenn eine Veränderung zum Vorteil bedrohter Unternehmen erreicht werden soll, müssen zunächst emotionale Vorurteile abgebaut und negative Einstellungen zum Insolvenzverfahren überwunden werden. Psychologische Motive haben mehr Einfluss als sachliche, denn gerade der Geschäftsführer von kleinen und mittleren Betrieben ist häufig kein „Homo oeconomicus“, er ist eher Handwerker, Techniker oder Ingenieur als Kaufmann.

### Gründe für die späte Antragstellung



Frage: Was meinen Sie: Weshalb stellen die Unternehmen den Antrag oft zu spät? Wie weit gelten die folgenden Gründe? (Gestützt)

## Beispiel 2 Die missglückte Sanierung

**Das Unternehmen:** Familienfirma, seit zwei Generationen auf dem Markt, 10 Millionen Euro Umsatz, 108 Mitarbeiter. Produziert wurden Zulieferteile für LKWs aller führenden Hersteller.

**Der Insolvenzantrag** wurde im März gestellt, nachdem bereits im Dezember absehbar war, dass Zahlungsschwierigkeiten eintreten würden, und die Gehälter für Februar nicht mehr gezahlt worden waren.

**Die Gründe** kumulierten sich im Jahr vor dem Insolvenzantrag, weil die Geschäftsführung gleich mehrere gravierende Managementfehler beging. Das Unternehmen zog an einen erheblich größeren Produktionsstandort, da das Unternehmen bedeutend mehr Aufträge akquiriert hatte, als es am alten Standort produzieren konnte. Der neue Standort war allerdings völlig überdimensioniert. Gleichzeitig wurde mit dem Umzug eine nagelneue EDV eingeführt, die am ersten Tag auf Knopfdruck im neuen Domizil funktionieren musste.

Zum produktionstechnischen Harakiri kam ein wahnwitziges Marketing. Um die Nachfrage weiter anzukurbeln, wurden die LKW-Teile – auch über das Internet – zu Festpreisen angeboten, unabhängig vom Liefertermin. Die in den nächsten Monaten explosionsartig steigenden Stahlpreise konnten dann nicht mehr in der Preiskalkulation aufgefangen werden. Ein richtiges Schnäppchen für die Kunden.

**Der verspätete Antrag** ließ dem Insolvenzverwalter nicht mehr genügend Zeit für Erfolg versprechende Sanierungsmaßnahmen. Denn das dreimonatige Insolvenzgeld für die Gehälter war bereits rückwirkend für sechs Wochen verbraucht. Das hätte man vermeiden können, wenn der Insolvenzantrag bereits im Januar gestellt worden wäre. Denn bei einer vernünftigen Liquiditätsplanung wären die Zahlungsschwierigkeiten mindestens acht Wochen im Voraus erkennbar gewesen.

Außerdem hatte der Unternehmer Kunden angerufen und um vorzeitige Zahlung von Rechnungen – auch gegen Skonto – gebeten. Damit aber waren Kunden und Lieferanten längst informiert und misstrauisch geworden.

Auch potenzielle Übernehmer, die vom Insolvenzverwalter angesprochen wurden, warteten geduldig ab. Sie wussten: Wenn das Unternehmen in Konkurs geht, fällt ihnen der Markt sowieso zu.

**Geschlossen** wurde das Unternehmen, nachdem es im Einvernehmen mit den Kunden noch eine Restproduktion abgewickelt hatte. Der Insolvenzverwalter hatte zu wenig Zeit. Wenn die EDV nicht funktioniert, ist das sowieso der absolute GAU für den Verwalter, da er die Unternehmensabläufe, vor allem die finanziellen Ströme, überhaupt nicht nachvollziehen kann.

# Typische Insolvenzfälle der Insolvenzverwalter

Von erfahrenen Insolvenzverwaltern werden insbesondere insolvente Unternehmen mit einem Umsatz von unter einer bis zu 50 Millionen Euro verwaltet. Der Schwerpunkt liegt auf Unternehmen mit Umsätzen zwischen einer und fünf Millionen Euro. Vier von zehn Unternehmen haben zwischen zehn und 50 Mitarbeiter, acht von zehn sind inhabergeführt.

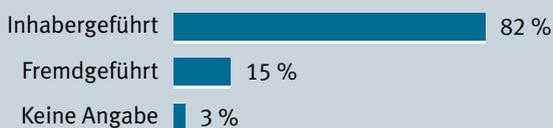


## Merkmale der „typischen“ insolventen Unternehmen

### Umsatzgrößenklasse



### Unternehmensführung



### Anzahl der Mitarbeiter



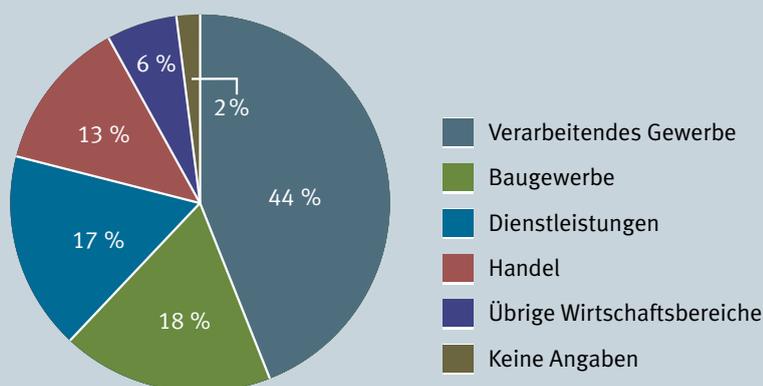
### Alter des Unternehmens



Sie können erst seit wenigen Jahren oder auch schon Jahrzehnte im Markt aktiv gewesen sein. Charakteristisch für die aktuellen Insolvenzfälle der Insolvenzverwalter sind zum Beispiel „jüngere“ Dienstleistungsfirmen und „alte“ Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe. Im Handel lässt sich in den typischen Fällen der Zielgruppe keine Beziehung zwischen Firmenalter und Insolvenz herstellen; im Baugewerbe ist eine schwache Tendenz zu „jüngeren“ Unternehmen zu beobachten.



### Branchen der „typischen“ insolventen Unternehmen



	Alter des Unternehmens		
	1 – 14 Jahre	15 – 39 Jahre	40+ Jahre
Verarbeitendes Gewerbe	27	40	72
Baugewerbe	25	15	11
Dienstleistungen	20	28	3
Handel	16	10	14
Übrige Wirtschaftsbereiche	11	5	–
Keine Angaben	–	3	–

Frage: Um welche Branche handelt es sich? (Ungestützt)

### Typische Fälle von Fehlverhalten

Gewisse falsche Verhaltensweisen treten charakteristischerweise unter ganz bestimmten Bedingungen auf. So ist die verspätete Antragstellung typischer für kleinere Firmen, die vom Inhaber geführt werden. In Unternehmen mit mehr als zehn Millionen Euro Umsatz, die von einem Geschäftsführer geleitet werden, ist offensichtlich seltener eine Reaktion mit der beschriebenen emotionalen Mischung aus Scham, Angst und Entschlossenheit zu erkennen. Sie versuchen seltener, „es irgendwie hinzukriegen“, was zu verspäteter Antragstellung führt.

Fehlende Liquidität haben die Insolvenzverwalter häufiger bei ihren „jüngeren“ Kunden (Firmenalter unter 15 Jahre), aber auch bei den Unternehmen mit mehr als 40-jähriger Tradition gefunden.

Fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind für inhabergeführte Unternehmen besonders typisch. So kommt es vor, dass Umsatz und Ertrag verwechselt oder ohne sachlichen Grund bestimmte Lieferanten bevorzugt werden.

„Man hat sich auf einen Dumpingpreis eingelassen – das war tödlich.“

### Charakteristika der typischen aktuellen Insolvenzfälle

	<b>Total</b>
Verspätete Antragstellung (viel zu lange versucht, es hinzukriegen; aus Scham, aus Angst)	43
Managementfehler (Zerwürfnisse in der Geschäftsführung; hohe Privatentnahmen); Betriebsblindheit („Es geht schon irgendwie weiter“)	38
Fehlende Liquidität, hohe Verbindlichkeiten (Lohn- und Gehaltsrückstände)	37
Starke Marktabhängigkeit (schwankungsanfälliges, kurzlebige Produkt; schwierige Auftragslage)	15
Fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse; fehlerhaftes betriebswirtschaftliches Handeln (Umsatz und Ertrag verwechselt; irrationale Bevorzugung einzelner Lieferanten)	11
Fehlverhalten der Banken (Kündigung der Kredite im entscheidenden Moment)	10
Mitarbeiterüberhang; kein Mitarbeiterabbau (zu hohe Gehälter)	8
Kein Controlling, keine Kostenkalkulation	8
Verunsicherung der Arbeitnehmer; mangelnde Bereitschaft, an der Sanierung mitzuwirken	8
Typische Branche (Bau, Automobilhandel, Zulieferer in der Metallbranche)	8

*Angaben in %*

*Frage: Bitte beschreiben Sie einen einigermaßen typischen, aktuellen Insolvenzfall, für den Sie verantwortlich sind – natürlich ohne Namensnennung. Was ist an diesem Fall typisch? (Ungestützt)*

### Nie nur eine Ursache

Aus der Sicht der Insolvenzverwalter gibt es für die missliche Lage im typischen Fall nie nur eine Ursache. „Managementfehler“ treten zwar überall auf, aber von Branchenkrisen werden stärker die Betriebe mit kleiner Mitarbeiterzahl betroffen.

Deren Inhaber oder Gründer haben sich oft als gute Fachleute selbständig gemacht, sie haben häufig aber zuvor nichts über Betriebsführung gelernt. Bei wachsender Konkurrenz und schwierigen Märkten reicht diese einseitige Ausrüstung aber nicht mehr aus.

„Die Unternehmen geben Angebote ab, planen ein Minusgeschäft, mit der Hoffnung auf Folgeaufträge. Besonders häufig ist das bei Aufträgen für die öffentliche Hand.“

### Beispiel 3 Ursache Managementfehler

**Das Unternehmen:** klassischer Mittelständler, seit 1960 auf dem Markt, 30 Millionen Euro Umsatz, 364 Mitarbeiter. Das Unternehmen produziert Teile für die Bauindustrie.

**Der Insolvenzantrag** wurde im Januar gestellt, nachdem das Unternehmen bereits im Jahr zuvor einen Verlust von sechs Millionen Euro gemacht hatte und die Dezember-Gehälter nicht gezahlt worden waren. Die Suche nach einem Investor war ebenfalls über Monate ergebnislos geblieben.

**Die Gründe** waren klassische Managementfehler wie falsche Produktionsplanung, ungenügende Marktanpassung und ein Mangel an strategischer Reflexion. Denn die Firma hatte sich fast ausschließlich auf den deutschen Markt konzentriert, hatte eine große Produktpalette mit tausenden von Einzelteilen, die fast jedem Kunden ein Unikat bot. Dadurch waren die Kosten natürlich außerordentlich hoch.

Außerdem betrieb das Unternehmen rund 60 Niederlassungen, von denen manche mit ihrem Umsatz nicht einmal das Gehalt des Leiters einspielten. Hinzu kam ein umständliches Buchungssystem, das solche Kostenprobleme nicht transparent machte. Und damit existierte auch kein richtiges Controlling.

Obendrein war auch noch der Geschäftsführer entscheidungsschwach. Er beschäftigte eine Vielzahl von Beratern, die durchaus auch brauchbare Inselösungen für Einzelprobleme lieferten. Allerdings wurden diese von niemandem zu einem Gesamtkonzept zusammengefügt.

**Der verspätete Antrag** wurde erst Mitte Januar gestellt, das Insolvenzgeld für die Gehälter reichte also gerade noch sechs Wochen in die Zukunft. Doch das Unternehmen konnte in den sechs Wochen neu organisiert werden. Die Werbebudgets wurden heruntergefahren, viele Niederlassungen geschlossen und 150 Beschäftigte entlassen. Zunächst kündigte der Insolvenzverwalter in der Gläubigerversammlung an, er müsse das Unternehmen fünf Monate nach dem Insolvenzantrag schließen, da ein extremer Rückgang der Aufträge zu verzeichnen wäre.

**Verkauft** wurde das Unternehmen dann doch noch in einer Nacht- und Nebelaktion, allerdings mit dem Verlust von weiteren 50 bis 60 Arbeitsplätzen. Eine Rettung zwar, aber mit Sicherheit nicht die bestmögliche Lösung.

Denn, so der Insolvenzverwalter: „Wenn ich schon ein Jahr lang das Risiko eingehe, mit Verlusten unter dem Damoklesschwert einer latent drohenden Insolvenz zu agieren, die ja auch von außen beantragt werden kann, dann hätte ich mir als ordentlicher Geschäftsführer Sachkunde über die Möglichkeit verschafft, das Insolvenzrecht als Sanierungsschutz zu nutzen.“ Ein rechtzeitig vorgelegter Antrag mit einem in Ruhe vorbereiteten Insolvenzplan hätte den Schaden verringert. So war es Glück, dass 200 Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz behalten konnten.

# Vielfältige Risikofelder

In allen Unternehmensbereichen von der IT bis zur Strategie stecken Risiken, die schnell existenziell werden können. Die folgenden Fragen helfen, sie zu identifizieren.

## Der Markt

Sind Technologiesprünge mit Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Produkte zu erwarten?

Sind die Produkte innovativ, oder sind sie einem reinen Preiswettbewerb ausgesetzt?

Sind starke Preisschwankungen bei Rohstoffen und Vorprodukten zu erwarten?

## Die Produktion

Ist die Produktion wegen einzelner Komponenten oder Rohstoffe besonders anfällig?

Ist die Fehlerhäufigkeit sehr hoch, so dass die Möglichkeit von Produktionsausfällen besteht?

Ist mit einer kostenintensiven Erneuerung der Produktionsanlagen zu rechnen?

## Der Absatz

Sind alle wichtigen Kundengruppen identifiziert worden?

Sind häufiger Transportschäden zu verzeichnen?

Sind wichtige Liefer- und Abnahmeverträge auf ihre betrieblichen Auswirkungen hin untersucht worden?

## Die Liquidität

Werden Zahlungsziele von den Kunden eingehalten?

Werden sich Liquidität und Bonität in absehbarer Zeit verschlechtern?

Werden potenzielle Zahlungsausfälle von Kunden zum Problem?

Werden Factoring oder Kreditversicherung genutzt, um die Liquidität zu sichern?

## Die Beschaffung

Besteht eine Abhängigkeit von einem oder wenigen Zulieferern?

Besteht die Möglichkeit, Rohstoffe durch andere zu ersetzen oder aus anderen Quellen zu beziehen?

Besteht die Möglichkeit, durch Just-in-time-Produktion Lagerkosten zu vermeiden?

## Das Rechnungswesen

Gibt es eine Kostenrechnung mit eindeutigen Ergebnissen?

Gibt es eine laufende Liquiditätskontrolle?

Gibt es ein umfassendes Debitorenmanagement?

Gibt es ein umfassendes Controlling, das direkt an die Unternehmensführung berichtet?

## Die rechtlichen Risiken

Welche Änderungen der Rechtsprechung könnten das Unternehmen treffen?

Welche Gefahren ergeben sich aus unzureichend rechtssicheren Verträgen und AGBs?

Welche Lücken bestehen bei den eigenen Eigentumsvorbehalten in Verträgen?

Welche Risiken bergen Umweltauflagen, Handelsbeschränkungen und Produkthaftpflicht?

## Die IT-Risiken

Kann ein Ausfall der IT das Geschäft lahmlegen?

Kann auf Ersatzkapazitäten in Rechenzentren zurückgegriffen werden?

Können alle wichtigen Zugriffe auf Systeme protokolliert werden?

## Die Strategie

Sind die Unternehmensziele realistisch, schlüssig und ausformuliert?

Sind die Kernkompetenzen klar definiert und dem Markt bekannt?

Sind Fragen der Nachfolge in der Führung geklärt?

# Die wichtigsten Insolvenzursachen

## 14 Dimensionen der existenziellen Gefahr

Aus einer Diskussion mit Insolvenzverwaltern, Mitarbeitern von Euler Hermes und Professoren des ZIS sowie aus vorliegender Literatur wurden 58 potenzielle Insolvenzursachen ermittelt und dann im Interview mit den Insolvenzverwaltern hinsichtlich ihrer Wirkung analysiert. Die Befragten wurden gebeten, jede hypothetische Ursache hinsichtlich der Häufigkeit des Auftretens bei ihren bisher bearbeiteten Verfahren einzustufen.

Die Probleme waren offensichtlich sehr unterschiedlich häufig aufgetreten: das Spektrum reichte von 96 Prozent bis 2 Prozent Nennungen für die beiden Kategorien „sehr häufig“ und „häufig“ auf einer fünfteiligen Skala.

Die Frequenzaussagen der Insolvenzverwalter wurden anschließend einer Faktorenanalyse unterzogen. Die mathematische Methode hat das Ziel, die Insolvenzursachen zu einer möglichst geringen Zahl in sich homogener Gruppen (Faktoren) zusammenzufassen.

14 Ursachenfaktoren konnten ermittelt werden. Die Prozentsätze informieren über die durchschnittliche Häufigkeit, mit der die Faktoren von den Verwaltern als wichtige Insolvenzursache erkannt worden waren.

Diesen 14 definierten Faktoren liegen die ursprünglich 58 einzelnen Insolvenzursachen zu Grunde. So gehören zum Thema „Fehlendes Controlling“ zwei wichtige Aspekte. 81 Prozent der befragten Insolvenzverwalter sahen im Verzicht auf jegliche Unternehmensplanung eine häufige Voraussetzung für die spätere Krise. 77 Prozent der Insolvenzverwalter hatten Unternehmen kennen gelernt, in denen es überhaupt keine Kostenrechnung und kein Controlling gab.

## Die wichtigsten Insolvenzursachen – Ergebnisse einer Faktorenanalyse



Die 58 untersuchten Ursachen lassen sich aus Insolvenzverwalter-Sicht auf 14 grundlegende Faktoren zurückführen.



„Finanzierungslücken“ als Insolvenzursache hingen mit zu wenig Eigenkapital (96 Prozent), zu geringer Kreditwürdigkeit (81 Prozent), zu hohen Zinslasten (72 Prozent), zu geringen Rückstellungen für unerwartete Ereignisse (65 Prozent) und oft auch mit der falschen Einschätzung halbfertiger Arbeiten zusammen (65 Prozent).

Ein „unzureichendes Debitorenmanagement“ wurde von 64 Prozent als häufige Insolvenzursache registriert. Es korrelierte in vielen Fällen mit zu kurzfristig angelegten Finanzierungen (58 Prozent) und der ungenügenden Abstimmung verschiedener Finanzierungsfristen (55 Prozent).

Die weiteren Faktoren mit den zugehörigen Ursachen sind im Anhang aufgelistet.

#### **Falscher Umgang mit dem Kapital**

Fasst man die Ursachen für die zwei grundlegenden Probleme zusammen, dann ist der Befund klar: Größte Bedeutung hat unter den Insolvenzursachen der Umgang mit dem eingesetzten Kapital. Die ersten drei Faktoren (fehlendes Controlling, Finanzierungslücken und unzureichendes Debitorenmanagement) gehören ganz eindeutig dazu, schließlich auch die Faktoren „Investitionsfehler“ und „Unkontrollierte Investition und Expansion“.

Die Differenzierung zeigt zudem, dass viele der Ursachen intern sind und damit auch unabhängig von äußeren Einflüssen wie der Entwicklung von Märkten und Konjunktur oder dem Verhalten der Banken bei der Finanzierung beseitigt werden können.

Dazu kommen Kriterien wie fehlende Unternehmensplanung, kein Controlling oder auch unzureichendes Debitorenmanagement. Damit rückt ein Thema in den Vordergrund, das auch bei den weiteren in der Faktorenanalyse herausgearbeiteten Gründen eine entscheidende Rolle spielt: das Management.

#### **Beispiel 4 Fehlendes Debitorenmanagement**

**Das Unternehmen:** mittelständische Firma, die mit Natursteinen handelt und Kunststeine produziert, Umsatz 20 Millionen Euro, 100 Mitarbeiter.

**Der Insolvenzantrag** wurde sehr spät wegen Zahlungsunfähigkeit gestellt.

**Der Grund** war vor allem ein unzureichendes Debitorenmanagement. Bei einem Umsatz von 20 Millionen Euro wurde konstant ein Debitorensaldo von 3 Millionen Euro mitgeschleppt, rund 15 Prozent der Erlöse wurden also kreditiert! Ein Debitorenmanagement war praktisch nicht vorhanden.

Eine Analyse ergab, dass man höchstens noch mit 500.000 Euro werthaltigen Forderungen rechnen konnte. Der Rest war Not leidend wegen Gewährleistungseinreden. Die Forderungen waren nicht beigetrieben worden, es gab keine Auftragsdokumentation, so dass teilweise zwar noch Rechnungen vorhanden waren, aber keine Lieferbestätigung. Der Kunde brauchte nur zu sagen, er habe nichts bekommen, und ihm war nichts anzuhaben. Niemand hatte sich darum gekümmert.

Hinzu kamen weitere Gründe wie etwa eine zu starke Kreditfinanzierung, die erhebliche Zinskosten verursachte, die nicht zu erwirtschaften waren.

**Der verspätete Insolvenzantrag** hatte zur Folge, dass der Betrieb geschlossen werden musste. Mit einem professionellen Debitorenmanagement wäre er vermutlich überhaupt nicht in die existenziell bedrohliche Lage gekommen.

### Beispiel 5 Autoritäre, rigide Führung

**Das Unternehmen:** sehr alte, seit mehreren Generationen bestehende Familienfirma im Maschinenbau, Umsatz 60 Millionen Euro, 550 Mitarbeiter.

**Der Insolvenzantrag** wurde wegen drohender Zahlungsunfähigkeit gestellt, also in einem sehr frühen Stadium.

**Die Gründe** waren ungenügende Transparenz und Kommunikation sowie vor allem eine autoritäre, rigide Führung. Der Markt wurde kaum beobachtet, es wurde keine Marktforschung betrieben, sondern es wurden aus Technikverliebt-heit Maschinen mit exorbitant hohem Materialeinsatz produziert. Der lag zum Teil bei über 40 Prozent des Umsatzes, der Personaleinsatz bei 52 Prozent. Die restlichen acht Prozent mussten für sämtliche sonstigen Kosten reichen, und dann wollte das Unternehmen auch noch Gewinn machen.

Hinzu kam: Das Management hatte keine Kalkulation, schon gar nicht für die einzelnen Produkte. Die Nachkalkulation einer Maschine durch den Verwalter ergab 2,4 Millionen Euro interne Kosten bei einem Marktpreis von knapp 1,7 Millionen Euro.

„Warum man das als Manager nicht erkennt, war mir ein Rätsel“, sagt der Insolvenzverwalter. Ein Rätsel, das er allerdings aufklären konnte. Denn als er fragte, wo solche Entscheidungen fallen, erhielt er zur Antwort: „In der fünften Etage.“ Die gab es jedoch im Verwaltungsgebäude überhaupt nicht. Des Rätsels Lösung: Gemeint war ein Hinterzimmer, in dem der mittlerweile auf die 80 zugehende Patriarch saß, dem die Geschäftsleitung alles referieren musste und der dann sämtliche Entscheidungen traf – wie das Orakel von Delphi.

**Der rechtzeitig gestellte Insolvenzantrag** brachte den Verwalter in eine günstige Situation. Er konnte in den Geschäftsbetrieb einsteigen und das Unternehmen weiterführen. Es wurden sämtliche Maschinen korrekt kalkuliert, Teams durchforsteten das Unternehmen auf marktgerechte Strukturen. Die „fünfte Etage“ wurde relativ zügig geschlossen.

**Fortgeführt** wurde das Unternehmen die nächsten zwei Jahre vom Insolvenzverwalter und dann verkauft. Dabei gingen allerdings 300 Arbeitsplätze verloren.

### Einfluss von Führungsstil und Persönlichkeit

Bei der Betrachtung mehrerer weiterer Ursachen tritt der persönliche Stil, in dem das Unternehmen geführt wird, in den Vordergrund. Neben dem Gesichtspunkt „autoritäre, rigide Führung“ gehören in diese Kategorie auch die Faktoren „ungenügende Transparenz und Kommunikation“, „Dominanz persönlicher über sachliche Motive“, „Egozentrik, fehlende Außenorientierung“ und schließlich „Mangel an strategischer Reflexion“.



**Externe Gründe für eine Insolvenz**

Natürlich können auch externe Faktoren zu einer Insolvenz beitragen oder die Sanierung verhindern. Danach gefragt, nannten die Insolvenzverwalter die teilweise extrem schlechte Zahlungsmoral der Kunden, aber auch rechtliche Gründe und Besonderheiten im Auslandsgeschäft.

Bei gestützter Erhebung bestätigen 73 Prozent, dass die Arbeitsgerichte notwendige personelle Umstrukturierungen im Unternehmen verhindern können. 57 Prozent betonen, dass es durch sehr viel ausgedehntere Zahlungsziele im Ausland und generell bei der Abwicklung von Projekten außerhalb Deutschlands zu unerwarteten Problemen kommen könne.

„Der Kündigungsschutz behindert die Sanierung: Anstatt einzelne Mitarbeiter zu entlassen, geht der ganze Betrieb kaputt.“

53 Prozent wiesen bedauernd darauf hin, dass in Deutschland ein Kapitalmarkt für GmbHs fehle, über den Wachstumsideen finanziert werden könnten.

**Bedeutung externer Faktoren für Insolvenz und Sanierung**



Frage: Wie weit können nach Ihren Erfahrungen externe Faktoren die Insolvenz verursachen oder die Sanierung behindern? (Gestützt, skaliert von 5 = hat einen starken bis 1 = hat einen geringen Einfluss; hier Top 2-boxes)



Die Behauptung, dass es in vielen Bereichen des Insolvenzrechtes keine Rechtssicherheit gebe, wollten 90 Prozent dagegen weder bestätigen noch als Sanierungsbarriere anerkennen.

Eher schon wurde der Einfluss sozialer Vorurteile bejaht. So erklärten 48 Prozent, die Tatsache, dass ein insolventes Unternehmen in Deutschland als anrüchig gelte und viele mit ihm nichts mehr zu tun haben wollten, könne den Erfolg der Sanierung sehr wohl schmälern.

Verhaltensweisen, die auf solche Vorurteile zurückzuführen sind, wurden im Bauwesen zum Beispiel der öffentlichen Hand nachgesagt: Im Insolvenzverfahren befindlichen Unternehmen werde gekündigt, sie würden bei neuen Ausschreibungen nicht mehr berücksichtigt.

# Die Position der Insolvenzverwalter

## Die ersten Schritte im Verfahren

Nach der Übernahme eines neuen Insolvenzverfahrens sehen die befragten Verwalter in der Wiederaufnahme von Kommunikation und Koordination im Unternehmen eine ihrer wichtigsten Aufgaben. Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Banken sind nötig, denn es geht darum, die Fortführung des Betriebs zu organisieren. Für die Beschaffung des Insolvenzgeldes,

eventuell auch für dessen Vorfinanzierung, muss gesorgt werden; es muss alles getan werden, um die Liquidität zu sichern.

Danach folgen detaillierte Bestandsaufnahmen: Wie ist die Auftragslage, was ergibt die Inventur, welche Unterlagen stehen in der Buchhaltung zur Verfügung, welche Rechte von Dritten sind zu beachten?

Immerhin 56 Prozent der Insolvenzverwalter rechnen im typischen Fall damit, das Unternehmen weiterführen zu können. Bei Unternehmen mit mehr als fünf Millionen Euro Umsatz werden die Chancen meist höher eingeschätzt als bei den kleineren Unternehmen.

## Erste Maßnahmen der Insolvenzverwalter



Frage: Worin bestanden Ihre wichtigsten ersten Maßnahmen? (Ungestützt)



#### **Weitere zu lösende Probleme**

Jeder zweite Insolvenzverwalter gab am Ende des Interviews noch spezielle Hinweise, an deren Berücksichtigung ihm lag. Zu den fünf meistgenannten Problemen (zwischen 12 und 16 % Nennungen) gehört das falsche oder zu negative Image des Insolvenzverfahrens in der Öffentlichkeit. Dass Sanierung und Unternehmensfortführung angestrebt würden, sei zu wenig bekannt; es werde zu oft von einer Zerschlagung des Unternehmens ausgegangen. Hier fehlt es an politischer Öffentlichkeitsarbeit, so die Insolvenzverwalter.

Den Banken wurde vorgeworfen, sie verhielten sich bei Insolvenzverfahren risikoscheu und damit betriebswirtschaftlich falsch. Gerade wenn das Unternehmen noch nicht in der Insolvenz sei, werde es zu sehr unter Sicherheitsaspekten betrachtet und zu wenig unter Rentabilität und wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Banken greifen erst ein, wenn die eigene Sicherheit gefährdet ist, war das Urteil.

Schlecht ausgebildete Insolvenzverwalter, denen das professionelle Rüstzeug ebenso wie das notwendige Verantwortungsbewusstsein fehle, gehörte zu den weiteren Themen. Die Auswahl der Insolvenzverwalter sei keine Bestenauswahl, die Gerichte würden ihre Aufträge zu breit streuen. „Es wird nicht immer verstanden, dass Insolvenzverwaltung ein Profiberuf ist“, so die Meinung eines Befragten. Es sei aber auch nötig, dass die Insolvenzgerichte einen höheren Stellenwert erhielten und personell besser ausgestattet würden. Ebenso wurde die unzureichende Unterstützung durch die Behörden beklagt.



Auch Steuerberater müssten sich mehr von Buchhaltern zu tatsächlichen Beratern entwickeln und dem Unternehmen gemeinsam mit der Bank zeigen, dass man die Krise auch als Chance sehen kann. Dafür müssten sie allerdings auch besser informiert sein, meinen die Insolvenzverwalter.

Schließlich wurde darauf hingewiesen, dass auch politische Maßnahmen wie die Förderung von Ich-AGs, die zu Wettbewerbsverzerrungen beigetragen hätten, nicht unterschätzt werden sollten.

Trotz der genannten Mängel plädieren die Insolvenzverwalter nicht für zusätzliche amtliche Maßnahmen. Sowohl die Frage, ob der Insolvenz ein Verfahren vorgelagert, als auch jene, ob ein amtlich eröffnetes Insolvenzverfahren eingeführt werden soll, wird von mindestens der Hälfte der Befragten verneint.

### Veränderungsvorschläge

Einführung eines der Insolvenz vorgelagerten Verfahrens



Frage: Was halten Sie von der Forderung, ein der Insolvenz vorgelagertes Verfahren, ein Insolvenzvermeidungsverfahren, einzuführen?

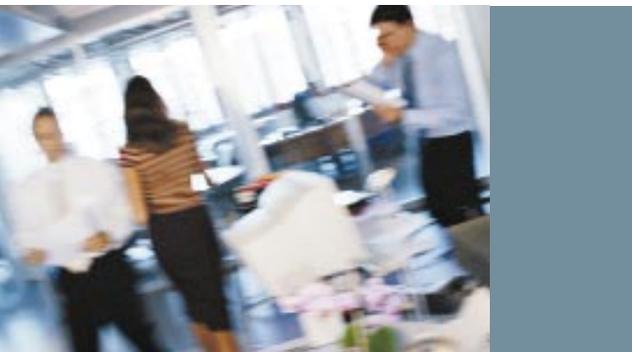
Einführung eines amtlich initiierten Insolvenzverfahrens



Frage: Und wie denken Sie über den Vorschlag: „Eigentlich müsste es eine Instanz geben, die beim Auftreten bestimmter Kennzahlen von Amts wegen ein Insolvenzverfahren beantragt“?

Stimme ■ voll zu ■ weitgehend zu ■ teilweise zu ■ weniger zu ■ nicht zu ■ keine Angaben

# Wie läuft das Insolvenzverfahren ab?



Ein professionell ablaufendes Insolvenzverfahren bietet grundsätzlich viel eher eine Chance als ein Risiko für das Fortbestehen eines Unternehmens. Dabei kommt es darauf an, die Möglichkeiten der Insolvenzordnung optimal auszunutzen. Zweifelsfrei ist die Verantwortung eines Geschäftsführers in der Krise des Unternehmens besonders groß. Er muss einerseits den „richtigen“ Zeitpunkt bestimmen, um das Verfahren einzuleiten, andererseits aber auch darauf achten, sich nicht strafbar und persönlich haftbar zu machen.

Die Rechtsprechung verlangt vom Geschäftsführer eines Unternehmens, sich ständig darüber Gewissheit zu verschaffen, dass sein Unternehmen zahlungsfähig und nicht überschuldet ist. Er muss also möglichst zeitnah und exakt die jeweilige Situation kennen. Da es in mittelständischen Firmen, insbesondere Handwerksbetrieben, relativ selten ein professionelles Debitorenmanagement gibt, kann das mit einem vergleichsweise hohen Aufwand verbunden sein, so dass möglicherweise im Krisenfall wertvolle Zeit verloren geht.

Das Insolvenzverfahren über das Vermögen eines Schuldners wird grundsätzlich nur auf Antrag beim Amtsgericht eröffnet, wenn entweder Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt.

## **Die verschiedenen Insolvenzgründe**

**Zahlungsunfähigkeit:** In diesem Fall kann der Antrag vom Schuldner oder von einem Gläubiger gestellt werden, Letzterer muss allerdings nachweisen, dass Zahlungsunfähigkeit vorliegt. Und das ist keineswegs einfach, denn es müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein. Der Bundesgerichtshof (BGH) hat im Mai 2005 entschieden (Akz. IX ZR 123/04), dass nur eine „Zahlungsstockung“ anzunehmen ist, wenn der Schuldner sich die benötigten Mittel innerhalb von drei Wochen besorgen

kann. Sollte er diese Frist nicht einhalten können, gilt er dennoch als zahlungsfähig, wenn die Liquiditätslücke weniger als zehn Prozent seiner gesamten fälligen Verbindlichkeiten ausmacht.

Erst wenn die Liquiditätslücke mehr als zehn Prozent beträgt und keine entscheidende Veränderung absehbar ist, liegt tatsächlich Zahlungsunfähigkeit vor. Dabei liegt es am Geschäftsführer, „mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit“ nachzuweisen, dass die Liquiditätslücke geschlossen werden kann. Dies aber wird in der Praxis kaum gelingen.

Die Haftung hat sich damit für die Geschäftsleitung eines Unternehmens erheblich verschärft, denn mit der höchstrichterlichen Klarstellung wird sie nun „berechenbar“.

**Drohende Zahlungsunfähigkeit:** Diese Möglichkeit ist mit der Insolvenzordnung 1999 in Deutschland neu eingeführt worden, sie entspricht dem amerikanischen Prozedere des Chapter 11. Der Schuldner soll dabei die Möglichkeit erhalten, auf eigene Initiative sehr früh ein Insolvenzverfahren einzuleiten, wenn Sanierungsbemühungen noch die besten Aussichten haben. Das Verfahren bietet ihm vorübergehend auch einen gewissen Schutz und den Freiraum, die nötigen Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Den Antrag wegen drohender Zahlungsunfähigkeit kann nur der Schuldner selbst stellen, nicht wie bei der Zahlungsunfähigkeit auch ein Gläubiger.

Grundsätzlich ist das immer dann möglich, wenn der Unternehmer erkennen kann, dass seine Zahlungsmittel einschließlich aller Kreditlinien und vergleichbaren Werte nicht ausreichen, um die Verpflichtungen innerhalb einer bestimmten Zeit zu erfüllen. Nach aktueller Rechtsprechung darf dieser Zeitraum maximal ein Jahr betragen, dem Antrag müssen entsprechende Nachweise beigelegt sein.

**Überschuldung:** Als Insolvenzgrund gilt die Überschuldung nur für juristische Personen. Ob sie im Sinne des Insolvenzrechts vorliegt, ist sehr schwer zu entscheiden. Weder Handels- noch Steuerbilanz sind dafür als Grundlage geeignet, es muss vielmehr ein Überschuldungsstatus erstellt werden, in dem die Aktiva mit ihren Verkehrswerten den Passiva gegenübergestellt werden. Überwiegen die Passiva die aktuell bewerteten Aktiva, ist das Unternehmen überschuldet.

Liegt ein Insolvenzgrund vor, sind die Organe eines Unternehmens verpflichtet, unverzüglich einen Insolvenzantrag zu stellen. Das kann formlos geschehen, auch mündlich in der Geschäftsstelle des Insolvenzgerichtes. Bestehen noch Sanierungschancen, können diese innerhalb eines Zeitraumes von drei Wochen ergriffen werden. Andernfalls führt kein Weg an dem Insolvenzantrag vorbei.

**Der Verlauf des Verfahrens**

Um Nachteile für die Gläubiger bis zur Eröffnung des Verfahrens zu verhindern, kann der Insolvenzrichter Sicherungsmaßnahmen anordnen, insbesondere:

- einen vorläufigen Insolvenzverwalter bestellen,
- dem Schuldner ein allgemeines Verfügungsverbot auferlegen,
- Maßnahmen der Zwangsvollstreckung gegen den Schuldner untersagen.

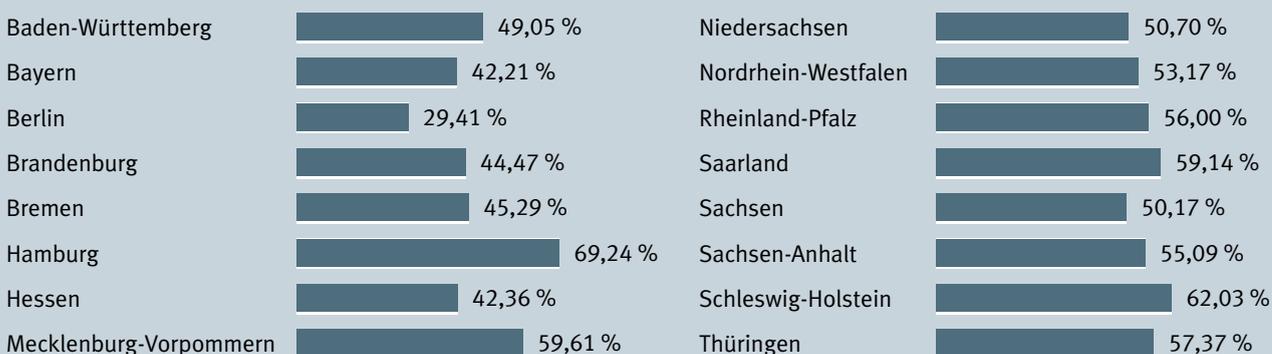
Wenn genügend Masse vorhanden ist, eröffnet das Gericht das Verfahren und bestellt einen endgültigen Insolvenzverwalter. Im Eröffnungsbeschluss bestimmt das Gericht auch den Termin für die Gläubigerversammlung, den so genannten Berichtstermin. Er sollte nicht später als sechs Wochen, höchstens jedoch drei Monate nach der Eröffnung stattfinden.

Weiterhin wird ein Termin für die Prüfung der Forderungen bestimmt, der so genannte Prüfungstermin. Beide Termine können auch gemeinsam stattfinden.

Ziel des Verfahrens sind neben der Sanierung, die Verwertung und Verteilung des Vermögens auf die Gläubiger unter Berücksichtigung aller Vor- und Sonderrechte, Eigentumsvorbehalte und sonstigen Bedingungen, die im Verlaufe des Insolvenzverfahrens beachtet werden müssen (siehe Grafik auf Seite 31).

**Insolvenzen in Deutschland** (nur Kapitalgesellschaften)

Eröffnungsquote in %



Quelle: Statistisches Bundesamt

### Chancen für die Sanierung

Eines der wesentlichen Ziele der Insolvenzordnung war, der Sanierung von Unternehmen Vorrang zu geben vor der Zerschlagung und Verteilung des Restvermögens auf die Gläubiger. Deshalb wurde nicht nur die Möglichkeit des Eigenantrags bei drohender Zahlungsunfähigkeit geschaffen, sondern auch die Chance eingeräumt, während des eröffneten Verfahrens die Sanierung zu erreichen.

Das Instrument dafür ist der Insolvenzplan, in dem Schuldner, Gläubiger und Insolvenzverwalter autonom und weitgehend unabhängig vom Regelverfahren bei einer Insolvenz Vereinbarungen treffen. Schuldner oder Insolvenzverwalter können ihn einreichen. Er wird dann vom Gericht geprüft und bei einem Erörterungs- und Abstimmungstermin den Gläubigern vorgelegt. Das Abstimmungsverfahren ist rechtlich so gestaltet, dass Befürworter einer Sanierung gute Chancen haben, sich durchzusetzen.

Grundsätzlich werden die Gläubiger in einem Insolvenzplan in Gruppen aufgeteilt, er ist angenommen, wenn sich in jeder Gruppe eine Mehrheit nach Köpfen und Forderungssummen findet. Wird in einer Gruppe keine Mehrheit erzielt, gilt die Zustimmung dennoch als erteilt, wenn sich die Position der Gruppe durch den Plan nicht verschlechtert oder wenn die Mehrheit aller Gruppen zugestimmt hat.

Gläubiger, deren Forderungen durch den Plan nicht beeinträchtigt werden, haben kein Stimmrecht. Ebenso ist ein Widerspruch des Schuldners hinfällig, wenn er keine Verschlechterung seiner Position erfährt. Schließlich gilt nach dem Obstruktionsverbot die Zustimmung zu einem Insolvenzplan auch als erteilt, wenn die Verweigerung einen Missbrauch darstellen würde. Dadurch soll ein möglicher Widerstand von Gläubigern gegen die Sanierung vermindert und die Annahme des Plans erleichtert werden.

### Ein Sanierungskonzept gehört dazu

Unabdingbarer Bestandteil eines Insolvenzplanverfahrens ist ein Sanierungskonzept. Es dient als Leitfaden und Orientierungshilfe während der Sanierung und sollte folgende Bestandteile enthalten:

- Eine vollständige Beschreibung der aktuellen Situation des Unternehmens. Dazu gehören die Organisation, die rechtlichen, finanziellen und produktiven Verhältnisse sowie die Beschreibung der bisherigen Entwicklung der Firma.
- Eine Analyse des Unternehmens, deren Ergebnis objektive, qualitative Daten sind, die Zufälligkeiten, persönliche Urteile und Einschätzungen ausschließen.
- Eine systematische Darstellung der Krisenursachen, die ständig an neue Erkenntnisse angepasst wird.
- Eine Beurteilung der Lage des Unternehmens, die interne Faktoren genauso wie Wettbewerbsbedingungen darstellt und insbesondere Stärken und Schwächen definiert.
- Ein Leitbild des sanierten Unternehmens soll die Situation nach der Sanierung skizzieren und zeigen, wie Wettbewerbsfähigkeit und Lebensfähigkeit gewährleistet werden können.
- Eine Übersicht über die Schritte der Sanierung, mit denen das Unternehmen das Leitbild erreichen soll.

Die Verwertung des Unternehmens in einem Insolvenzverfahren kann also auf drei verschiedenen Wegen betrieben werden: durch Liquidierung, Übertragung oder Sanierung. Gerade die Chancen des Letzteren werden aber in Deutschland noch immer nicht in dem Maße genutzt, wie sie das Insolvenzrecht möglich macht. Das zeigt die vorliegende Befragung der Insolvenzverwalter eindeutig.





## Das Insolvenzverfahren

### 1. Schritt

**Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens**  
 durch den Insolvenzschuldner oder die Insolvenzgläubiger,  
 wenn Zahlungsunfähigkeit droht,  
 bereits vorliegt oder eine Überschuldung besteht.



### 2. Schritt

**Einleitung des Insolvenzeröffnungsverfahrens**  
 Das Insolvenzgericht prüft das Vorliegen der Eröffnungsvoraussetzung  
 oder bestellt einen Gutachter bzw. vorläufigen Insolvenzverwalter.



### 3. Schritt

**Erlass eines Eröffnungsbeschlusses**

- Der Insolvenzverwalter wird bestellt, die Führung der Geschäfte geht ganz auf den Verwalter über.
- Die Gläubiger werden zur Forderungsanmeldung aufgefordert.

**Ablehnung der Eröffnung**

- Z. B. mangels die Verfahrenskosten tragender Masse.



### 4. Schritt

**Sanierung des Schuldners**

- Finanzwirtschaftliche Sanierung
- Leistungswirtschaftliche Sanierung
- Ggf. Durchführung eines Planverfahrens

**Übertragende Sanierung**

- Übertragung des Vermögens auf einen anderen Rechtsträger (ggf. Verwertung restlicher Vermögensgegenstände)

**Liquidation**

- Verwertung der Insolvenzmasse

### 5. Schritt

**Verteilung des Verwertungserlöses an die Gläubiger**

### 6. Schritt

**Aufhebung des Insolvenzverfahrens**

Quelle: Schulze & Braun, Stand: 07/2005

# Anhang Faktorenanalyse

## Faktorenanalyse der 58 untersuchten möglichen Insolvenzursachen

	Besonders häufige Ursachen		
	Im Durchschnitt pro Faktor %	Häufigkeit (Top 2-boxes) %	Faktor- ladung
<b>Faktor 1: Fehlendes Controlling</b>	<b>79</b>		
Fehlende Unternehmensplanung		81	.66
Keine Kostenrechnung, kein Controlling		77	.77
<b>Faktor 2: Finanzierungslücken</b>	<b>76</b>		
Zu wenig Eigenkapital		96	.62
Zu geringe Kreditwürdigkeit		81	.70
Zu hohe Zinsbelastung		72	.45
Zu geringe Rückstellungen für unerwartete Ereignisse		65	.69
Falsche Einschätzung halbfertiger Arbeiten		65	.41
<b>Faktor 3: Unzureichendes Debitorenmanagement</b>	<b>64</b>		
Unzureichendes Debitorenmanagement		79	.64
Zu kurzfristig angelegte Finanzierung		58	.51
Keine vernünftige Abstimmung der Finanzierungsfristen aufeinander		55	.47
<b>Faktor 4: Autoritäre, rigide Führung</b>	<b>57</b>		
Starres Festhalten an alten Konzepten		75	.66
Ein-Mann-Herrschaft		48	.63
Entscheidungsschwäche		47	.66
(Unterschätzung der Risiken bei Einkauf im Ausland		11	.51)
<b>Faktor 5: Ungenügende Transparenz und Kommunikation</b>	<b>44</b>		
Unzureichende Kommunikation innerhalb des Unternehmens		53	.56
Unübersichtliche bzw. schwerfällige Ablauforganisation		50	.38
(Zu geringe Risikostreuung, d. h. zu wenig Kunden, Lieferanten oder Banken		44	-.43)
Keine offene Kommunikation mit Geschäftspartnern		37	.60
Unklare Kompetenzen		34	.62
<b>Faktor 6: Investitionsfehler</b>	<b>42</b>		
Falsche Einschätzung des benötigten Investitionsvolumens		60	.61
Falscher Investitionszeitpunkt		35	.76
Bau statt Miete von Gebäuden		31	.65
<b>Faktor 7: Falsche Produktionsplanung</b>	<b>41</b>		
Geringe Auslastung		58	.59
Schlecht organisierte Produktionsabläufe		51	.68
Fehlende Marktbeobachtung		51	.34
Veraltete Technologie, veraltete Anlagen		48	.65
Zu hohe Fertigungstiefe		34	.55
Veraltete Produkte		32	.47
Zu breites oder zu schmales Sortiment		31	.51
Produktmängel		24	.37

<b>Besonders häufige Ursachen</b>			
	Im Durchschnitt pro Faktor %	Häufigkeit (Top 2-boxes) %	Faktor- ladung
<b>Faktor 8: Dominanz persönlicher über sachliche Motivation</b>	<b>33</b>		
Inhabergeführte Unternehmen ohne brauchbare Nachfolgeregelung		38	.61
(Zu kurzfristige Planungs- und Analysezeiträume – nicht über 1 Jahr hinausgedacht		63	- .52)
Konflikte zwischen den Inhabern		30	.48
Zu einseitige Orientierung an den Forderungen bestimmter Kunden		30	.38
<b>Faktor 9: Ungenügende Marktanpassung</b>	<b>29</b>		
Fehler in der Preispolitik		45	.61
Ungenügende Berücksichtigung der Globalisierung		12	.65
<b>Faktor 10: Egozentrizität, fehlende Außenorientierung</b>	<b>28</b>		
Verleugnung von Gefahren, Omnipotenzgefühl		54	.41
Ungenügende Kenntnis von Marktveränderungen		43	.41
Kein Vertrauen zu den Mitarbeitern		13	.56
Kein Vertrauen zu den Lieferanten		2	.73
<b>Faktor 11: Mangel an strategischer Reflexion</b>	<b>27</b>		
Keine vom Tagesgeschäft freigestellte Person für Strategieüberlegungen		38	.75
Starre Bindung an bestimmte Lieferanten		34	.49
Zu wenig Informationen über unternehmenspolitische und personelle			
Veränderungen bei den Hauptkunden		19	.49
Beschränkung auf den nationalen Markt		17	.48
<b>Faktor 12: Personalprobleme</b>	<b>25</b>		
Kein Mitarbeiterabbau bei rückläufigem Umsatz		80	.33
Geringe Motivation der Mitarbeiter		28	.77
Konflikte mit den Mitarbeitern		22	.65
Fehlende Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen		20	.75
Hohe Mitarbeiterfluktuation		13	.71
Hoher Krankenstand		11	.55
Kriminelle Mitarbeiter		2	.56
<b>Faktor 13: Unkontrollierte Investition und Expansion</b>	<b>21</b>		
Zu geringe Investitionen		36	.50
Falsche Vertriebswege		27	.42
Falsche Einschätzung des Risikos von Kooperationen			
und Unternehmensbeteiligungen		21	.57
Falsche Einschätzung von Währungsrisiken		13	.65
Zu breit gefächerte, internationale Expansion		8	.70
<b>Faktor 14: Zu viel Wechsel</b>	<b>21</b>		
Überhastete Expansion		31	.81
Häufiger Wechsel in der Geschäftsführung		11	.52

# Weiterführende Links\*



**[www.insolvenzbekanntmachungen.de](http://www.insolvenzbekanntmachungen.de)**

Amtliche Bekanntmachungen in  
Insolvenzverfahren

**[www.zis.uni-mannheim.de](http://www.zis.uni-mannheim.de)**

**[www.dejure.org/gesetze/InsO](http://www.dejure.org/gesetze/InsO)**

Gesetzestext der InsO

Bei Fragen zur Studie hilft Ihnen gern:

Achim Froh

Marketing/Marktforschung

Tel.: +49 (0) 40/88 34-15 06

Fax: +49 (0) 40/88 34-15 15

E-Mail: [achim.froh@eulerhermes.com](mailto:achim.froh@eulerhermes.com)

*\* Für den Inhalt der Seiten ist die  
Euler Hermes Kreditversicherungs-AG  
nicht verantwortlich.*

# Anhang

**Aus der Reihe „Wirtschaft Konkret“ sind folgende Titel verfügbar:**

**Nr. 100**

Lieferrn unter Vorbehalt –  
Wie Unternehmen ihre Eigentumsrechte durchsetzen können

**Nr. 102**

Monetärer Maßanzug –  
Wie Factoring und ABS-Geschäfte auch Mittelständlern Liquidität verschaffen

**Nr. 103**

Vertrauen durch Transparenz –  
Internationale Standards der Rechnungslegung

**Nr. 105**

Auf der sicheren Seite –  
Der richtige Schutz vor Forderungsausfall und seinen Folgen

**Nr. 300**

Wirtschaftskriminalität –  
Das diskrete Risiko

**Nr. 301**

Ein sicheres Netz –  
Computerrisiken sind Chefsache

**Nr. 302**

Gewappnet für den Ernstfall –  
Rechtzeitige Vorsorge ist ein guter Schutz gegen Vertrauensschäden

**Nr. 401**

Zensuren für die Firma –  
Rating setzt sich auch in Deutschland durch

**Nr. 402**

Regeln für den Erfolg –  
Mit Corporate Governance langfristig den Unternehmenswert steigern

**Nr. 403**

Risiken richtig bewerten –  
Was die neue Eigenkapitalrichtlinie „Basel II“ für den Mittelstand bedeutet

**Nr. 404**

Erfolgreich neue Märkte erobern –  
Worauf es bei der Expansion ins Ausland wirklich ankommt

**Nr. 405**

Risiken richtig managen –  
An Transparenz und Kontrolle im Unternehmen werden hohe Ansprüche gestellt

**Nr. 406**

In der Liquiditätsfalle –  
Repräsentative Untersuchung über sinkende Zahlungsmoral und zunehmende Insolvenzen

**Nr. 408**

Ein angesehener Bürger –  
Wie Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden

**Nr. 409**

Ideen für Spitzenreiter –  
Nur Innovationen machen Unternehmen und Volkswirtschaften langfristig erfolgreich

**Nr. 410**

Treibstoff für den Erfolg –  
Wie der Mittelstand moderne Instrumente zur Finanzierung nutzen kann

**Nr. 412**

Wissen richtig managen –  
Das Know-how der Mitarbeiter ist das Kapital für künftigen Erfolg

**Nr. 413**

Ein unmöglicher Dreisatz? –  
Medien – Wirtschaft – Ethik:  
Bilanz eines schwierigen Verhältnisses

Diese Broschüren liegen gedruckt vor.  
Zu beziehen über Euler Hermes  
Kreditversicherungs-AG, Hamburg,  
Tel.: +49 (0) 40/88 34-55 34,  
Fax: +49 (0) 40/88 34-55 35,  
E-Mail: info.de@eulerhermes.com

Alle Ausgaben sind auch im Internet verfügbar unter [www.wirtschaft-konkret.de](http://www.wirtschaft-konkret.de)

**Nur im Internet abrufbar:**

**Nr. 104**

Im sicheren Hafen –  
Die richtige Finanzierung für hohe Risiken im Auslandsgeschäft

**Nr. 201**

Sicherheiten im Baugeschäft –  
Wie sich Auftraggeber gegen Ausfälle und Mängel schützen

**Impressum**

„Wirtschaft Konkret“ ist eine  
Veröffentlichung der Euler Hermes  
Kreditversicherungs-AG,  
Friedensallee 254, 22763 Hamburg.

**Verantwortlich:**

Hans Joachim Kasperski,  
Euler Hermes Kreditversicherungs-AG  
Redaktion: Rainer Hupe Kommunikation,  
Hochallee 77, 20149 Hamburg

**Layout und Druck:**

Type Art Team Detlef Rögner GmbH,  
Kieler Straße 1, 25451 Quickborn

Informationen nach bestem Wissen,  
jedoch ohne Gewähr. Nachdruck (auch  
auszugsweise) nur mit Genehmigung  
des Herausgebers.

Stand: November 2006

## Sie finden uns ganz in Ihrer Nähe

### HAUPTVERWALTUNG

22763 Hamburg  
Friedensallee 254  
Postanschrift  
22746 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40/88 34-0  
Fax +49 (0) 40/88 34-77 44  
info.de@eulerhermes.com

### NIEDERLASSUNGEN UND GESCHÄFTSSTELLEN

12435 Berlin  
An den Treptowers 3  
Manfred Pietrowski  
Tel. +49 (0) 30/20 28 43-00  
Fax +49 (0) 30/20 28 43-01  
nl.berlin@eulerhermes.com  
ab 01.01.2007  
An den Treptowers 1

33602 Bielefeld  
Zimmerstraße 8  
Klaus Ostermann  
Tel. +49 (0) 5 21/9 64 56-0  
Fax +49 (0) 5 21/9 64 56-50  
gs.bielefeld@eulerhermes.com

28195 Bremen  
Martinstraße 34  
Jörg Hofenbitzer  
Tel. +49 (0) 4 21/1 65 97-0  
Fax +49 (0) 4 21/1 65 97-49  
gs.bremen@eulerhermes.com

44137 Dortmund  
WESTFALEN-CENTER  
Lindemannstraße 79  
Frank Liebold  
Tel. +49 (0) 2 31/1 82 99-0  
Fax +49 (0) 2 31/1 82 99-99  
gs.dortmund@eulerhermes.com

01129 Dresden  
Riesauer Straße 5  
Günter Sauer  
Tel. +49 (0) 3 51/8 53 77-0  
Fax +49 (0) 3 51/8 53 77-10  
gs.dresden@eulerhermes.com

40472 Düsseldorf  
Kanzlerstraße 4  
Helmut Welter  
Tel. +49 (0) 2 11/9 65 76-0  
Fax +49 (0) 2 11/9 65 76-99  
gs.duesseldorf@eulerhermes.com

60311 Frankfurt  
Große Gallusstraße 1-7  
Hans-Joachim Schieffer  
Tel. +49 (0) 69/13 48-0  
Fax +49 (0) 69/13 48-1 70  
nl.frankfurt@eulerhermes.com

79100 Freiburg  
Rehlingstraße 6e  
Marcus Sarafin  
Tel. +49 (0) 7 61/4 00 79-0  
Fax +49 (0) 7 61/4 00 79-50  
gs.freiburg@eulerhermes.com

20251 Hamburg  
Straßenbahnring 11  
Stefan Schiebler  
Tel. +49 (0) 40/2 36 36-0  
Fax +49 (0) 40/2 36 36-1 66  
nl.hamburg@eulerhermes.com

30159 Hannover  
Georgstraße 36  
Wolfgang Köplin  
Tel. +49 (0) 5 11/3 64 01-0  
Fax +49 (0) 5 11/3 64 01-70  
nl.hannover@eulerhermes.com

50672 Köln  
Hohenzollernring 31-35  
Othmar Dingarten  
Tel. +49 (0) 2 21/9 20 60-0  
Fax +49 (0) 2 21/9 20 60-1 59  
nl.koeln@eulerhermes.com

04157 Leipzig  
Landsberger Straße 23  
Dirk in der Beek  
Tel. +49 (0) 3 41/9 08 23-0  
Fax +49 (0) 3 41/9 08 23-10  
gs.leipzig@eulerhermes.com

68259 Mannheim  
Hauptstraße 161  
Christian Müller  
Tel. +49 (0) 6 21/1 29 05-0  
Fax +49 (0) 6 21/1 29 05-99  
gs.mannheim@eulerhermes.com

80339 München  
Ridlerstraße 35  
Volker Schwinge  
Tel. +49 (0) 89/5 43 09-0  
Fax +49 (0) 89/5 43 09-1 66  
nl.muenchen@eulerhermes.com

90429 Nürnberg  
Spittlertorgraben 3  
Dominique Malaise  
Tel. +49 (0) 9 11/2 44 05-0  
Fax +49 (0) 9 11/2 44 05-30  
gs.nuernberg@eulerhermes.com

66111 Saarbrücken  
Bahnhofstraße 80  
Christian Müller  
Tel. +49 (0) 6 81/3 89 96-0  
Fax +49 (0) 6 81/3 89 96-99  
gs.mannheim@eulerhermes.com

70597 Stuttgart  
Löffelstraße 44  
Klaus Rehder  
Tel. +49 (0) 7 11/9 00 49-0  
Fax +49 (0) 7 11/9 00 49-70  
nl.stuttgart@eulerhermes.com

### EXPORTKREDITGARANTIE DES BUNDES BEREICH BERLIN

10117 Berlin  
Friedrichstadt Passagen –  
Quartier 205  
Friedrichstraße 69  
Detlev Malzkuhn  
Tel. +49 (0) 30/20 94-53 10  
Fax +49 (0) 30/20 94-53 20  
aga.nl.berlin@eulerhermes.com