

Aktuell. Detailliert. Fundiert.

# Wirtschaft Konkret Nr. 107



EULER HERMES  
Kreditversicherung

## Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise

Befragung von Insolvenzverwaltern zu Entwicklung, Ursachen, Konsequenzen

In Zusammenarbeit mit:



Zentrum für Insolvenz  
und Sanierung an der  
Universität Mannheim e.V.

# Inhalt

## 107 Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise

3	Editorial – Euler Hermes Kreditversicherungs-AG	14	Insolvenzursache Finanzkrise	28	Ergebnisse der Studie 2006
		14	Zwei Ursachen werden wichtiger	29	Ergebnisse der Studie 2007
		17	Wen die Finanzkrise trifft	30	Weiterführende Links
		18	Mittelstand besonders gefährdet	31	Anhang
		19	Kreditzurückhaltung bei Banken		
5	Editorial – Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS)	21	Retten, was zu retten ist		
		21	Die Sanierung fest im Blick		
		23	Qualifikationskriterien für Insolvenzverwalter		
6	Die Untersuchungsmethode	24	Barrieren für die Insolvenz- verwalter		
		25	Was sich ändern soll		
7	Ergebnisse der Studie in Kürze	26	Das sächsische Modell		
		26	Einflussfaktor Insolvenzrichter		
9	Die Insolvenzwelle rollt an	27	Qualifikation der Insolvenzrichter		
9	Spektakuläre Pleiten als Signal				
10	Neue Insolvenzrekorde erwartet				
11	Kurzarbeitergeld als Puffer				
12	Wer betroffen ist				
13	Aufträge brechen weg				

### Impressum

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

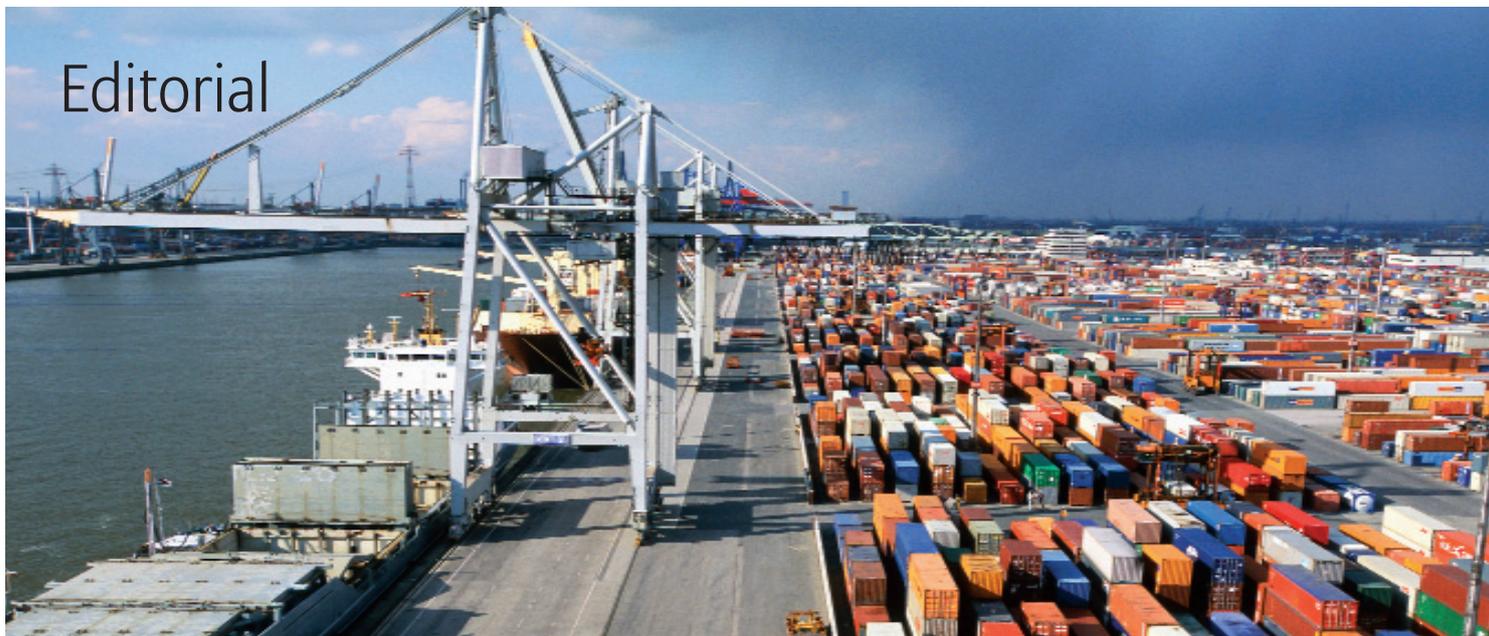
**Verantwortlich:** Hans Joachim Kasperski, Euler Hermes Kreditversicherungs-AG. **Redaktion:** Rainer Hupe Kommunikation, Hochallee 77, 20149 Hamburg.

**Layout:** UMP Utesch Media Processing GmbH, Tarpenring 13, D-22419 Hamburg. **Druck:**

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

Stand: Juni 2009

# Editorial



Die Prognosen sind alles andere als gut. Nachdem die deutsche Wirtschaft 2009 in die tiefste Rezession seit dem zweiten Weltkrieg gerutscht ist, werden auch die Firmeninsolvenzen als typischer Spätindikator der Volkswirtschaft nachziehen. In diesem und im nächsten Jahr könnte die Zahl wieder in die Nähe der alten Rekordmarke von 2003 kommen oder diese sogar übertreffen.

Einen Kreditversicherer wie Euler Hermes muss die Entwicklung natürlich alarmieren. Schließlich ist es unsere Aufgabe, Unternehmen vor Risiken und insbesondere existenziellen Gefahren zu schützen. Weil die Prävention, d.h. der rechtzeitige Hinweis auf die Risiken dabei eine wesentliche Rolle spielt, veröffentlichen wir regelmäßig Insolvenzprognosen und untersuchen die Ursachen von Insolvenzen. Zum dritten Mal legt Euler Hermes deshalb gemeinsam mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) eine entsprechende Studie vor.

In der aktuellen Studie geht es vor allem darum zu verstehen, was die besondere Dynamik dieser Krise ausmacht und womit die Unternehmen derzeit am meisten zu kämpfen haben. Zu diesem Zweck wurden wieder Insolvenzverwalter interviewt, die umfassende professionelle Erfahrungen haben

und eine große Zahl von Fällen bearbeiten. Sie berichten von massiven Auswirkungen der Krise, die sie in ihrer praktischen Arbeit erleben. Noch immer sind Managementfehler eine der wesentlichen Ursachen für Insolvenzen, insbesondere in mittelständischen Betrieben. Aber es kommen schwerwiegende, krisenbedingte externe Gründe hinzu: massive Auftragseinbrüche und große Schwierigkeiten, die Finanzierung zu sichern.

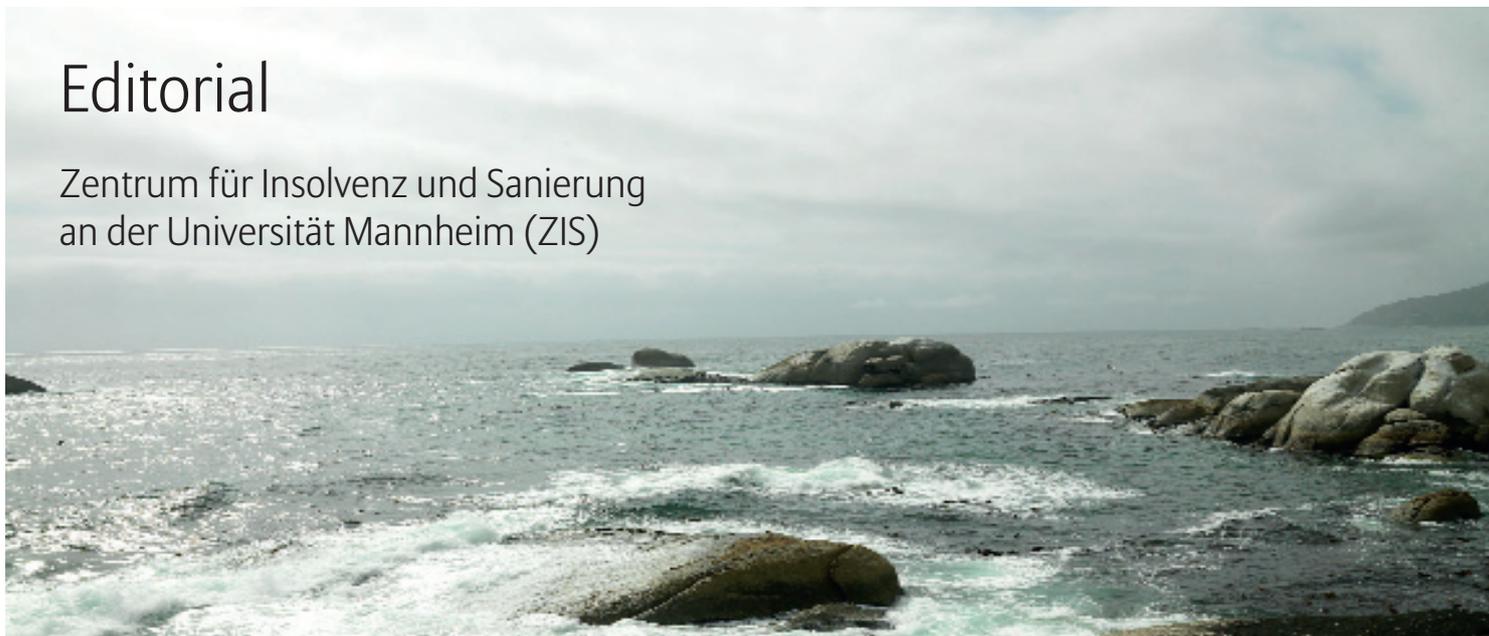
Wir als Kreditversicherer haben schon einige Krisen erlebt und gemeistert. Unser Ziel ist es, den Unternehmen auch in diesen schwierigen Zeiten Orientierung zu geben. Unsere Studien, an die wir einen hohen qualitativen Anspruch haben, sollen unsere Kunden dabei zusätzlich unterstützen. Dass wir dafür nun schon zum dritten Mal mit dem ZIS zusammenarbeiten können, ist für mich eine besondere Freude und beweist, dass eine enge Verzahnung von Forschung und Wirtschaft sehr fruchtbar sein kann.

*Dr. Gerd-Uwe Baden  
Vorstandsvorsitzender  
Euler Hermes Kreditversicherung*



# Editorial

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



Das Schlimmste scheint überstanden zu sein. Mit diesen Worten betitelte die Frankfurter Allgemeine Zeitung Ende Mai 2009 ihren monatlichen Konjunkturbericht. An derselben Stelle sah allerdings ein professoraler Experte für Insolvenzrecht eine enorme Welle von Unternehmensinsolvenzen heranrücken. In der Tat: wenn die Experten der Insolvenzpraxis, die in der vorliegenden Studie befragt wurden, die Zeichen richtig deuten, steht das Schlimmste noch bevor. Was neue Insolvenzrekorde bedeuten, lässt schon ein rascher Blick in das Zahlenmaterial des Statistischen Bundesamts erahnen: Im Jahr 2003, dem Höhepunkt der letzten Insolvenzwelle, kamen in Deutschland 39.320 Unternehmen zu Fall. Die Forderungen der geschädigten Gläubiger schätzt man auf 31 Milliarden Euro. Der volkswirtschaftliche Gesamtschaden liegt unvorstellbar höher. Insolvenzwellen laufen erst mit mehrjähriger Zeitverzögerung aus, lange nachdem sich die Konjunktur wieder erholt hat. Besonders beängstigend ist der drohende Effekt im mittelständischen Bereich, der nicht die Gunst der wahlkämpferischen Politik großer Zahlen und großer Unternehmen genießt. Ihnen kommt „das große Retten“ – so ein Leitartikel Anfang Juni – allenfalls mittelbar zu Gute.

Vor diesem Hintergrund darf man mit Spannung beobachten, wie erfahrene Insolvenzverwalter eine Reihe von Schlüsselfragen beantworten: Wie hilfreich wäre ein steuerfinanzierter Rettungsfonds für insolvente mittelständische

Unternehmen? Wie dringlich sind Korrekturen des geltenden Insolvenzrechts, sei es an neuralgischen Einzelpunkten wie § 613a BGB, sei es im Grundsätzlichen? Wie praxistauglich ist das Insolvenzplanverfahren, das gegenwärtig manche Hoffnung auf sich zieht? Wie ist es um den ökonomischen Sachverstand der zuständigen Richter und Rechtspfleger an den Insolvenzgerichten bestellt? Und wie stark mindern die Haftungsrisiken, die dem Verwalter nach geltendem Recht drohen, ihre Bereitschaft zur Sanierung insolventer Unternehmen?

Die Antworten der Verwalter fallen teils eindeutig, teils differenziert aus. Gehörige Aufmerksamkeit verdient die Stimme der Praxis allemal, besonders in einer Zeit, die von hektischem, nicht immer zielführendem Aktionismus geprägt wird. Nach dem Auslaufen der kommenden Insolvenzwelle wird die Rückfrage an die Politik erlaubt sein, wie viele kleine und mittlere Unternehmen – strukturell gesunde und konkurrenzfähige, aber von der globalen Krise hart angeschlagene Unternehmen – mit den steuerfinanzierten Automilliarden dauerhaft zu retten gewesen wären.

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



## Die Untersuchungsmethode

Die vorliegende Studie ist die Fortsetzung der 2006 und 2007 von der Euler Hermes Kreditversicherung gemeinsam mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) präsentierten Untersuchungen über die Ursachen von Unternehmensinsolvenzen. Diesmal steht im Mittelpunkt die Frage, welche Auswirkungen die allgemeine Wirtschafts- und Finanzkrise und die mit ihr einhergehende Rezession auf die Entwicklung und die Ursachen von Unternehmensinsolvenzen in Deutschland haben. Im Auftrag von Euler Hermes und in Zusammenarbeit mit dem ZIS befragte das KOHORTEN-Institut in Wiesbaden im März und April 2009 insgesamt 107 Insolvenzverwalter in Telefoninterviews. Grundlage der Befragungen war ein teilstrukturierter

Fragebogen, der in einer vorgelagerten Diskussion mit Insolvenzverwaltern, Bank-Mitarbeitern, Professoren des ZIS sowie Experten von Euler Hermes entwickelt wurde.

Die Kriterien der Auswahl garantieren einen professionellen Standard der Befragten. Knapp zwei Drittel der Insolvenzverwalter beschäftigen sich ausschließlich mit Unternehmensinsolvenzen, die weiteren hauptsächlich, also mindestens zur Hälfte der Arbeitszeit. 94 Prozent sind seit mindestens acht Jahren als Insolvenzverwalter tätig; 90 Prozent sind in ihrem Verantwortungsbereich verantwortlich für mehr als 50 laufende Verfahren, 38 % sogar für mehr als 200 Verfahren. Insgesamt bearbeiten die befragten Insolvenzverwalter rund 21.000 laufende Unternehmensinsolvenzverfahren.



## Ergebnisse der Studie in Kürze

Die tiefe Krise der Weltwirtschaft bringt die Unternehmen in Deutschland in extreme Schwierigkeiten. Dies lässt sich besonders aus den Antworten der Insolvenzverwalter in drei Bereichen schließen: Welche Auswirkungen hat die Finanzkrise? Welche Insolvenzursachen treten in dieser Extremsituation besonders häufig auf? Welche Konsequenzen sollten daraus gezogen werden?

### 1. Welche Auswirkungen hat die Finanzkrise?

- 63 Prozent der Insolvenzverwalter glauben, dass der Rekordwert an Insolvenzen aus dem Jahr 2003 in der aktuellen Krise überschritten wird, weitere 23 Prozent, dass wir ihn wieder erreichen werden.
- Einen deutlichen Anstieg der Insolvenzzahlen erwarten 51 Prozent der Verwalter für das 3. Quartal 2009; 22 Prozent sehen die Insolvenzwelle im 4. Quartal auf uns zukommen.
- Den Höhepunkt der kommenden Insolvenzwelle erwartet die Hälfte der Insolvenzverwalter in 2009, die andere Hälfte 2010 oder später.

- Das Ausbleiben neuer Aufträge wird nach Ansicht von 94 Prozent der Insolvenzverwalter zum Anstieg der Insolvenzzahlen beitragen; die Stornierung oder Verschiebung bereits erteilter Aufträge sehen 73 Prozent als Auslöser.
- Mehr als zwei Drittel der Befragten erkennen in der Insolvenz von Auftraggebern oder Lieferanten die Gefahr des Dominoeffektes.
- 62 Prozent sehen in der restriktiven Kreditvergabe der Banken einen der zentralen Auslöser für einen Anstieg der Insolvenzen.

### 2. Welche Insolvenzursachen treten jetzt besonders auf?

- Bei den aktuellen Insolvenzen stehen Ursachen im Mittelpunkt, die auf die Zukunft eines Unternehmens ausgerichtet sind: fehlender Mitarbeiter-Abbau bei sinkendem Umsatz (67 %), zu geringe Rücklagen für unerwartete Ereignisse (64 %) und ein starres Festhalten an alten Konzepten (61 %).
- Fehlende personelle Kapazität für Strategieüberlegungen ist die am stärksten angestiegene Insolvenzursache im Vergleich zur ersten Studie 2006.

- Die Insolvenzverwalter schätzen, dass 34 Prozent der Insolvenzanträge durch die Krise ausgelöst wurden.
- Mehr als 17 Prozent der Insolvenzen im Mittelstand sind ausschließlich auf die Finanzkrise zurückzuführen.
- Bei 39 Prozent der Insolvenzen ist die Krise nur ein vorgeschobener Grund.
- 75 Prozent der Insolvenzverwalter bestätigen, dass bei ihnen Fälle vorkommen, bei denen kleine Mittelständler einen Auftragseinbruch von 40 bis 60 Prozent verkraften müssen.

### 3. Welche Konsequenzen sollten gezogen werden?

- 70 Prozent der Insolvenzverwalter halten es für sehr hilfreich, Paragraph 613a BGB (Verpflichtung bei einem Betriebs- oder Teilbetriebsübergang, alle Arbeitsverhältnisse zu übernehmen) während der Krise für mindestens drei Jahre auszusetzen.
- Ein radikal vereinfachtes Insolvenzplanverfahren und eine beschleunigte Plangenehmigung halten 60 Prozent für sehr hilfreich.
- Eine knappe Mehrheit wünscht sich mehr Einfluss der Insolvenzverwalter auf die Gesellschafter durch Einbeziehung der Gesellschafter in das Insolvenzplanverfahren und die Möglichkeit, Änderungen des Gesellschaftervertrages durch den Insolvenzverwalter durchführen zu können.

- Ein spezieller Fonds, aus dem die Verwalter Darlehen zur Fortführung und Sanierung bekommen könnten, sollte während der Krise eingerichtet werden, meinen 56 Prozent.
- Schließlich plädieren 46 Prozent der Befragten dafür, das Insolvenzgeld vorübergehend länger zu zahlen.





## Die Insolvenzwellen rollen an

Die Insolvenzverwalter sind sehr pessimistisch: Im Herbst wird wieder eine Insolvenzwellen in Deutschland anrollen; viele Mittelständler müssen um ihre Existenz fürchten. Es drohen neue Negativrekorde.

### Spektakuläre Pleiten als Signal

Zu Beginn des Jahres 2009 geriet die Weltwirtschaft immer stärker in den Sog einer tiefen Rezession. Was zwei Jahre zuvor mit der Krise an den US-Immobilien- und Kreditmärkten begonnen hatte, erreicht die Realwirtschaft nicht nur der Industrieländer, sondern auch der Schwellenländer. In Deutschland sinkt das Sozialprodukt stärker als jemals zuvor seit dem zweiten Weltkrieg. Nach einer positiven Entwicklung in den Vorjahren droht der Bundesrepublik deshalb wieder eine Welle von Unternehmensinsolvenzen.

Zwar wird die Zahl der Firmenpleiten – ein typischer Spätindikator der Wirtschaft – nach allen Prognosen erst im weiteren Verlauf des Jahres 2009 ansteigen, aber auch im ersten Quartal gab es

bereits deutliche Signale. So gerieten mehr große Unternehmen in Schwierigkeiten als üblich. In den ersten drei Monaten 2009 stellten weit mehr Unternehmen mit einem Umsatz größer 100 Millionen Euro einen Insolvenzantrag als es in der gleichen Periode 2008 waren.

Die öffentliche Aufmerksamkeit war außerordentlich groß, weil traditionsreiche Betriebe mit großen Markennamen in existenzielle Nöte gerieten: der Osnabrücker Cabrio-Spezialist Karmann etwa, oder der Porzellanbrenner Rosenthal, der Chiphersteller mit dem Kunstnamen Qimonda, ursprünglich vom Siemens-Konzern abgespalten, genauso wie der Fertighausbauer Kampa, schließlich auch die Einzelhandelskette Hertie wie der Spielwarenhersteller Märklin.

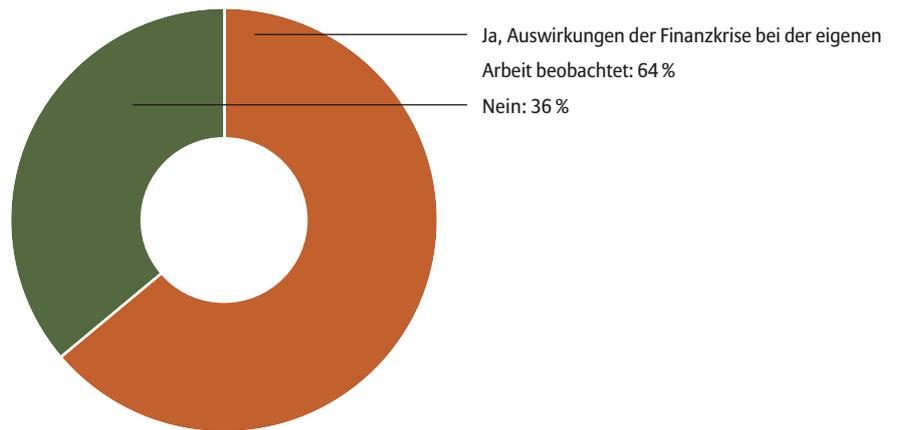
Vor diesem Hintergrund und angesichts der düsteren Insolvenzprognosen hat sich die Euler Hermes Kreditversicherung entschlossen, gemeinsam mit dem Zentrum für Insolvenz und Sanierung an der Universität Mannheim (ZIS) zu untersuchen, wie diese Krise die Unternehmen konkret trifft und was das Besondere an dieser Krise ist. Damit führen sie die im Jahr 2006 begonnene Reihe über die Ursachen von Unternehmensinsolvenzen fort. Ermittelt wurde, was die Insolvenzverwalter in ihrer täglichen Arbeit direkt vor Ort erleben und wie gerade mittelständische Unternehmen durch die Krise bedroht werden. Die Studie zeichnet nach, welche Erfahrungen die Experten machen, wie die Krise ihre Arbeit beeinflusst und welche Schlüsse sie daraus ziehen.

### Neue Insolvenzrekorde erwartet

Tatsächlich bekamen die meisten Insolvenzverwalter bei ihrer Arbeit schon zum Jahreswechsel die Folgen der weltweiten Rezession zu spüren. Auf die Frage, ob sie bei ihrer eigenen Arbeit in den vergangenen Monaten bereits Auswirkungen der Finanzkrise beobachten konnten, antworteten fast zwei Drittel zum Befragungszeitpunkt März und April 2009 mit Ja.

Diese frühen Erfahrungen geben offensichtlich Anlass für eine recht pessimistische Sicht der Zukunft. Denn 23 Prozent der Insolvenzverwalter glauben, der bisherige Höchstwert der Insolvenzen aus dem Jahr 2003 werde in der aktuellen Krise erneut erreicht. Damit befinden sie sich von der Tendenz her im Einklang mit der Insolvenzprognose der Euler Hermes-Experten, die ebenfalls einen Anstieg auf einen Wert knapp unterhalb der Marke von 39.000 voraussagt, allerdings erst für 2010. (Siehe Wirtschaft Konkret Nr. 106 „Insolvenzprognose 2010“).

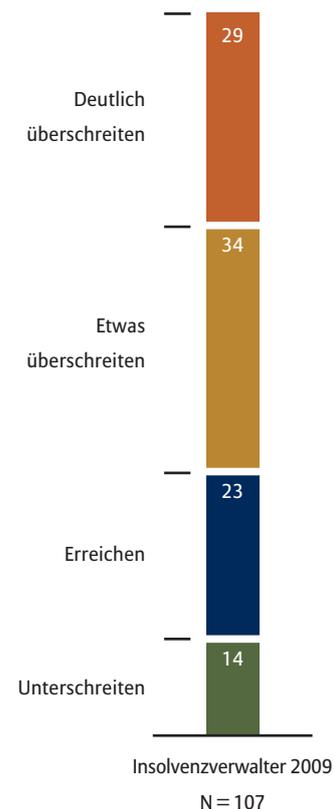
### Beobachtungen zu den Auswirkungen der Finanzkrise



Frage: Haben Sie bei Ihrer eigenen Arbeit in den letzten Monaten bereits Auswirkungen der Finanzkrise beobachten können? (gestützt) N = 107

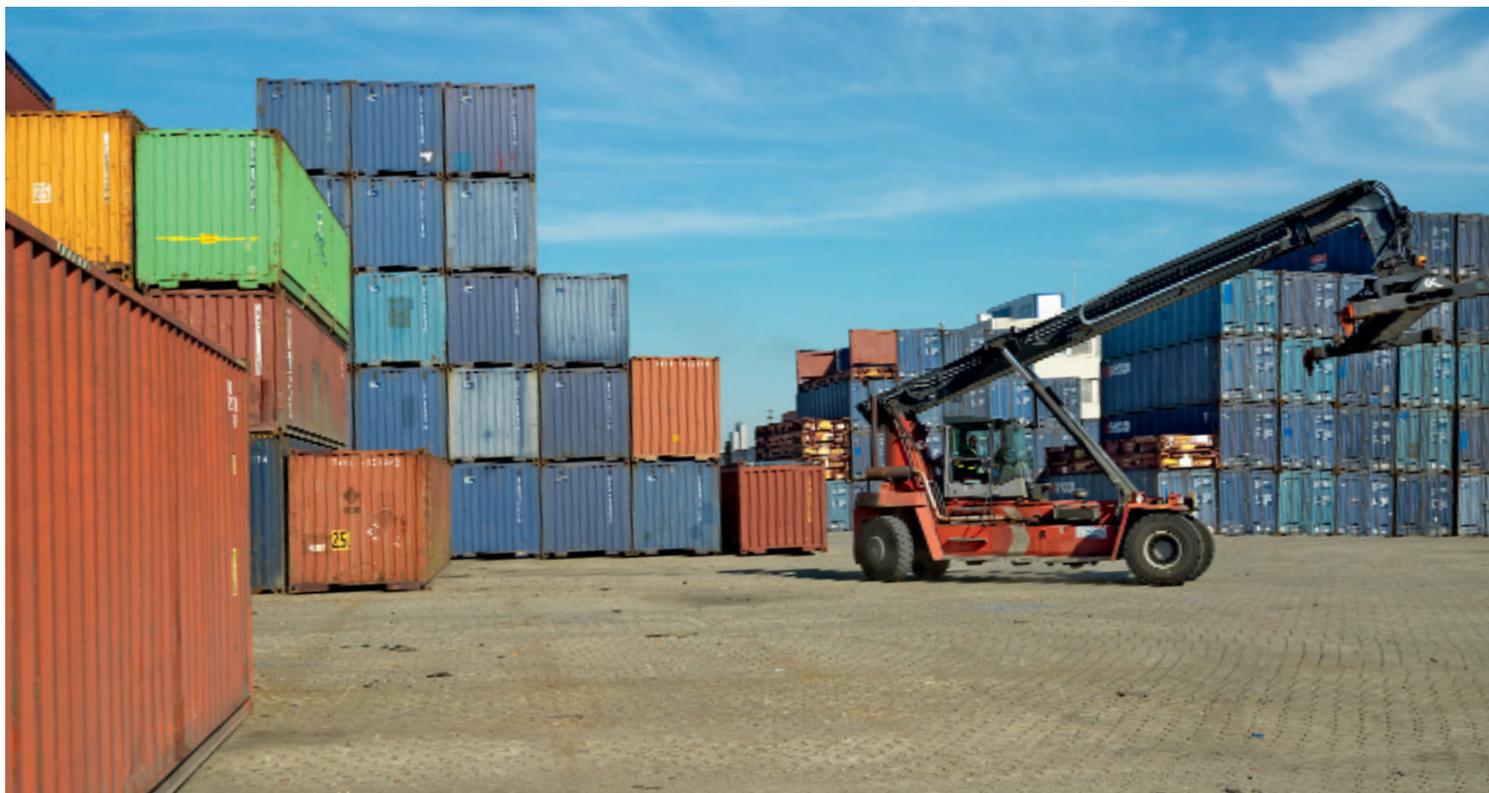
Die Mehrheit der Befragten ist jedoch erheblich pessimistischer, denn fast zwei Drittel erwarten, dass die Rekordmarke von vor sechs Jahren überschritten wird. Davon glauben 29 Prozent sogar, dass die Rekordmarke deutlich überschritten wird. Ein Verwalter spekuliert bereits, dass „in Zukunft zu viele Verfahren für zu wenig Verwalter“ da sein werden.

### Erwartete Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen im Vergleich zum Höchststand 2003



Frage: Was schätzen Sie: Wird die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in der aktuellen Krise den bisherigen Höchstwert von 39.320 aus dem Jahr 2003 ... (gestützt)





Die Hälfte der Befragten rechnet damit, dass die Zahl der Firmeninsolvenzen im 3. Quartal 2009 deutlich ansteigen wird. Noch einmal fast ein Viertel glaubt an den Beginn einer rasanten Zunahme im vierten Quartal,

wobei jeder zweite auch davon ausgeht, dass der Höhepunkt der Firmeninsolvenzen vor dem Jahreswechsel erreicht wird. Die anderen erwarten dies erst 2010 oder später.

### Kurzarbeitergeld als Puffer

Viele Insolvenzverwalter erwarten ein starkes Anschwellen der Insolvenzzwelle, sobald das Kurzarbeitergeld in der zweiten Jahreshälfte ausläuft. Tatsächlich wird dieses Instrument in der gegenwärtigen Rezession viel häufiger und intensiver von den Unternehmen genutzt als in vergleichbaren Situationen früher. Immerhin 82 Prozent der Insolvenzverwalter bestätigen aus eigener Erfahrung, dass die Firmen das Kurzarbeitergeld zur vorbeugenden Kostenentlastung heute häufiger als früher nutzen. Da es aber zeitlich befristet ist, wird es mit zunehmender Dauer der wirtschaftlichen Talfahrt auch seine insolvenzaufschiebende Wirkung für die Betriebe verlieren.

Eine große Rolle bei der Prognose des Insolvenzverlaufs durch die Insolvenzverwalter spielt auch deren Annahme, dass die Liquiditätsreserven irgendwann aufgebraucht sein werden oder der Auftragsbestand abgearbeitet ist und keine Nachfolgaufträge eintreffen.

Eine sehr viel wichtigere Rolle als in den früheren Studien spielt der Dominoeffekt, also die Insolvenz eines Unternehmens aufgrund der Insolvenz eines

Erwarteter Beginn eines deutlichen Anstiegs der Insolvenzzahlen	
1. Quartal 2009 (ist bereits geschehen)	3
2. Quartal 2009 (ab April, Mai, Juni)	17
3. Quartal 2009 (ab Jahresmitte)	51
4. Quartal 2009 (im Herbst, Ende 2009)	22
2010	3
2012	1
Überhaupt nicht	2
K. A.	1

Frage: Ab wann rechnen Sie mit einem deutlichen Anstieg der durch die Finanzkrise verursachten Insolvenzzahlen? (ungestützt) N = 107

Erwarteter Höhepunkt für die Insolvenzantrags-Frequenz	
3. Quartal 2009 (ab Jahresmitte)	15
4. Quartal 2009 (im Herbst/Winter 2009)	36
1. Quartal 2010	17
2. Quartal 2010	6
3. Quartal 2010	11
4. Quartal 2010	6
2010 (im Laufe des Jahres)	5
2011	1
2012	2

Frage: Und wann erwarten Sie den Höhepunkt für die Frequenz von Insolvenzanträgen? (ungestützt) n = 105



Auftraggebers oder eines Lieferanten, der besonders in diesen Krisenzeiten als Auslöser weiterer Insolvenzen gesehen wird.

#### Wer betroffen ist

Als besonders gefährdete Branchen betrachten die Insolvenzverwalter in Übereinstimmung mit den aktuellen Konjunkturmeldungen die Autoindustrie und deren Zulieferer, den Maschinenbau und die Transport- und Logistikbranche. An der Spitze der Nennungen stehen damit drei Branchen, die den deutschen Export wesentlich tragen. Dagegen werden die Konsumgüterindustrie oder andere inlandsorientierte Wirtschaftszweige eher als gering gefährdet eingestuft.

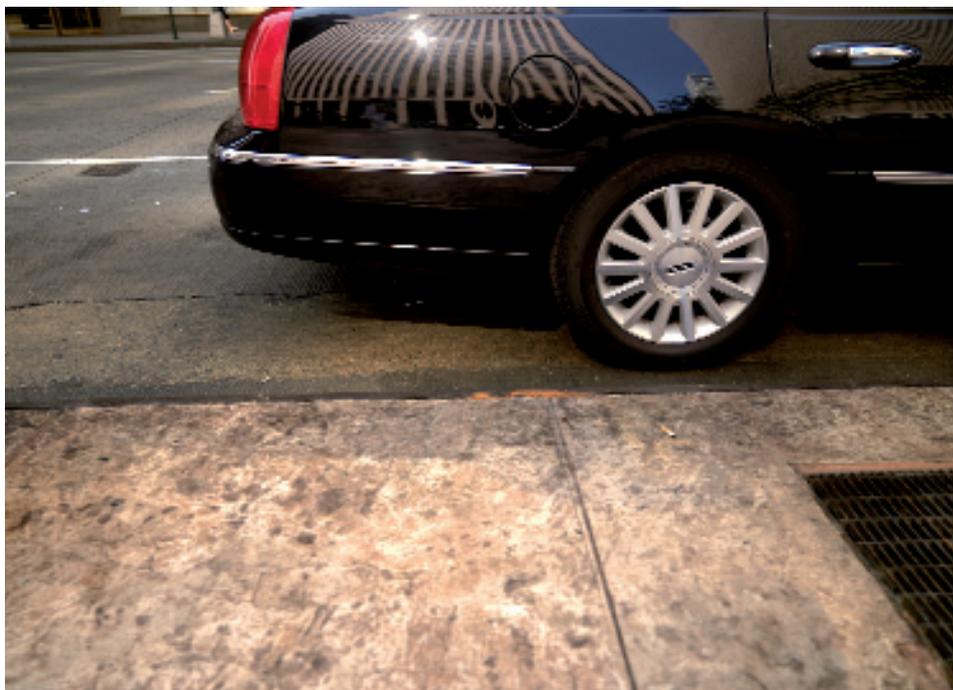
Besonders gefährdete Branchen (Auszug)	
Automobilzulieferer	68
Autoindustrie (Autohäuser)	50
Maschinenbau (Werkzeugindustrie)	37
Transportbereich/Speditionen (Logistik, Reedereien, Werften)	29
Dienstleistungssektor (EDV, Consulting, Call-Center)	19
Einzelhandel	16
Stahl-/Metallverarbeitung	11
Bau/Hochbau	9
Handwerk	5
Personaldienstleistungen/Zeitarbeitsfirmen	5
Gastronomie/Beherbergungsgewerbe	4
Komplette Konsumgüterindustrie	4

Frage: Gibt es bestimmte Branchen, die nach Ihren Beobachtungen besonders gefährdet sind? (ungestützt)  
N = 107

### Aufträge brechen weg

Die Angst vor weiteren Einbrüchen bei den Auftragseingängen beherrscht ganz offensichtlich die Einschätzung der Insolvenzverwalter. Spontan gefragt, was ihrer Ansicht nach in der nächsten Zeit am meisten zum Anstieg der Insolvenzzahlen beitragen wird, kommen an den ersten beiden Stellen „Auftragsmangel und -einbrüche“ und „Absatzrückgang bei gleich bleibenden Fixkosten“. Danach folgen „Liquiditätsschwierigkeiten“ und „restriktive Kreditvergabe der Banken“.

Dieses Ergebnis der ungestützten Befragung, bei der jeder Teilnehmer ohne Antwortvorgaben sagt, was ihm wichtig erscheint, wird eindrucksvoll bestätigt durch gezielte Fragen zur Bewertung verschiedener Auslöser steigender Insolvenzzahlen. Wenn die Insolvenzverwalter beurteilen sollen, ob bestimmte Einflüsse einen starken, mittleren oder geringen Effekt auf den erwarteten Anstieg von Insolvenzen haben, dann sehen sie die Gefahr des Ausbleibens neuer Aufträge eindeutig an der Spitze, gefolgt von der Sorge um die Stornierung oder Verschiebung bereits erteilter Aufträge. Danach folgen drei Kriterien, die direkten Einfluss

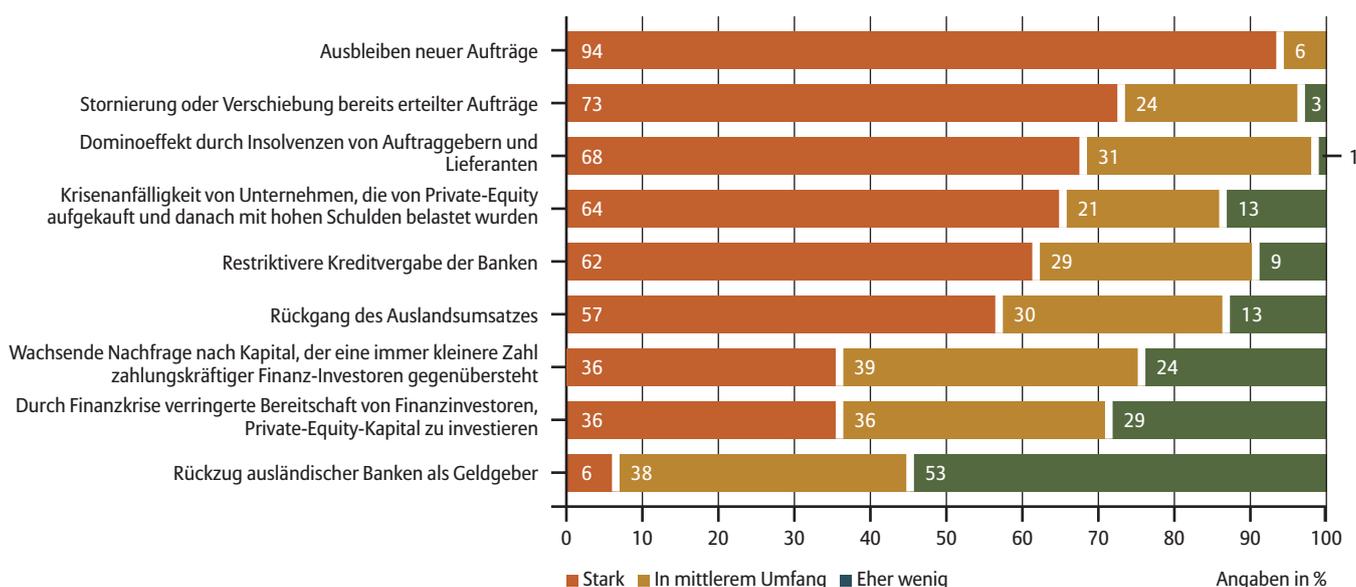


auf die Liquidität der Unternehmen haben.

Fasst man die von den Insolvenzverwaltern genannten Ursachen für den erwarteten rapiden Anstieg der Insolvenzen gerade jetzt in der Krise zusammen, so ergibt sich aus ihrer Sicht folgende Wirkungskette: Den massiven Auftragseinbrüchen folgen Absatzrückgänge bei gleichen Fixkosten, weil das

Personal wegen des schwerfälligen Arbeitsrechts nicht rechtzeitig und angemessen angepasst werden kann. Die daraus resultierenden Liquiditätsschwierigkeiten werden durch die restriktive Haltung der Banken verstärkt. Verschärft wird die Krise durch das Wegbrechen insolventer Lieferanten und Auftraggeber, so dass auch noch mit Dominoeffekten zu rechnen ist.

### Ursachen für den Anstieg der Insolvenzzahlen



Frage: Werden die folgenden Einflüsse insgesamt Ihrer Meinung nach stark, in mittlerem Umfang oder eher wenig zu einem Anstieg der Insolvenzzahlen beitragen? (gestützt) N = 107



## Insolvenzursache Finanzkrise

Firmeninsolvenzen haben in dieser Krise eine wesentliche Ursache: Unzureichende Vorbereitung auf die sich teilweise dramatisch verändernde Situation. Bei wegbrechenden Aufträgen und gleichzeitiger Zurückhaltung der Banken führt dies vermehrt zu Insolvenzen und verhindert die Sanierung der Unternehmen.

Aus Sicht der Insolvenzverwalter sind viele Unternehmen nicht richtig auf die Zukunft vorbereitet. Die Analyse der aktuellen Insolvenzursachen, bei der die Befragten für insgesamt 14 Kriterien angeben konnten, ob sie nach ihrer Einschätzung sehr selten bis sehr häufig als Insolvenzursache auftreten, bestätigt diese Aussage. Zwar werden auch vergangenheitsbezogene Kriterien genannt wie das unzureichende Debitorenmanagement. Dominierend sind jedoch ganz deutlich diejenigen Kriterien, die eine mangelnde Zukunftsvorsorge erkennen lassen: der fehlende Abbau von Mitarbeitern bei rückläufigem

Umsatz, die zu geringen Rücklagen für unerwartete Ereignisse, das starre Festhalten an alten Konzepten sowie die fehlende Person mit strategischen Aufgaben.

Die typischen Managementfehler im Bereich des Debitorenmanagements, der Kostenrechnung, des Controllings, der Produktionsabläufe und der Preispolitik, also die unternehmensinternen Kriterien, wurden im Jahr 2009 seltener als Insolvenzursache ausgemacht. Dies verwundert nicht angesichts der Feststellung, dass insbesondere massive Auftragseinbrüche bei Unternehmen zu beobachten sind. Neben den inter-

nen Ursachen wirken also jetzt viel stärker externe, volkswirtschaftliche, ja sogar weltwirtschaftliche beim Abrutschen von Firmen in die Insolvenz mit, wodurch die 2006 abgefragten und damals klar dominierenden internen Ursachen jeweils relativiert werden.

### Zwei Ursachen werden wichtiger

Besonders interessant ist ein Vergleich der aktuellen Ergebnisse mit denen der Studie aus 2006. In der Rangfolge der Ursachen, die nach Ansicht der befragten Verwalter häufig zur Insolvenz führen, steht zwar nach wie vor an erster Stelle die fehlende Anpassung der Mitarbeiterzahl an den Geschäftsverlauf. Doch bei den weiteren Insolvenzursachen schieben sich zwei Gründe deutlich in der Rangfolge nach vorn: zum einen die unzureichenden Rücklagen für unerwartete Ereignisse (Rang 2 statt 5), zum anderen das Fehlen einer vom Tagesgeschäft freigestellten Person für Strategieüberlegungen (Rang 6 statt 10).

Deutlich werden die durch die Wirtschaftskrise hervorgerufenen Veränderungen auch bei der Betrachtung der geringeren Häufigkeit, mit der die einzelnen Insolvenzursachen genannt werden. Meinten 2006 noch 80 Prozent der befragten Insolvenzverwalter, die nicht rechtzeitige Anpassung der Mitarbeiterzahlen bei rückläufigem Geschäft sei häufig bis sehr häufig Ursache bei Firmenpleiten, sagen das 2009 nur noch 67 Prozent. Ähnlich sind die Ergebnisse auch für die anderen abgefragten Insolvenzursachen. Insgesamt zeigt sich damit, dass die klassischen Insolvenzursachen in der aktuellen Krisensituation aus Sicht der Verwalter eine geringere Bedeutung als Auslöser einer Firmenpleite spielen (siehe Tabelle Seite 16).

Das wiederum erschwert die Arbeit der Insolvenzverwalter, was zusätzlich zu größerer Vorsicht im Urteil beitragen mag. Denn wenn es – wie 2006 ganz deutlich zu beobachten – allein betriebswirtschaftliche Gründe sind, die das Unternehmen in eine existenziell gefährliche Situation gebracht

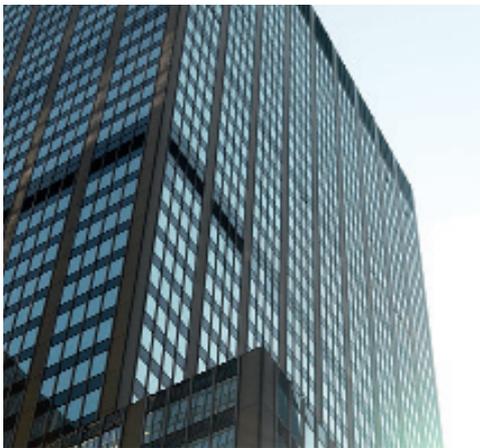


haben, dann ermöglichen oft schon interne, organisatorische Änderungen wie die Optimierung des Controllings, des Produktmix oder der Produktionsabläufe eine Rettung. Hat man es dagegen – wie 2009 verstärkt – mit externen Ursachen zu tun wie einem Auftrags einbruch oder einer restriktiven Kreditvergabepraxis der Banken – eine typische Folge der Krise an den Finanzmärkten –, dann wird auch die Arbeit des Insolvenzverwalters schwieriger. Sie stoßen bei der Bewältigung der Insolvenzursachen an Grenzen, die sie nicht stets autonom überwinden können.

Ursachen von Insolvenzen: Vergleich der 2006 und 2009 genannten Frequenzen					
	Sehr häufig/häufig			Sehr häufig/häufig	
	2006 Rang	2009 Rang		2006 Rang	2009 Rang
Kein Mitarbeiter-Abbau bei rückläufigem Umsatz	1	1	Schlecht organisierte Produktionsabläufe	7	8
Zu geringe Rücklagen für unerwartete Ereignisse	5	2	Inhabergeführte Unternehmen ohne brauchbare Nachfolgeregelung	11	9
Starres Festhalten an alten Konzepten	4	3	Ungenügende Kenntnis von Marktveränderungen	9	10
Unzureichendes Debitorenmanagement	2	4	Überhastete Expansion	13	11
Keine Kostenrechnung, kein Controlling	3	5	Fehler in der Preispolitik	8	12
Keine vom Tagesgeschäft freigestellte Person für Strategieüberlegungen	10	6	Falsche Vertriebswege	14	13
Unzureichende Kommunikation innerhalb des Unternehmens	6	7	Falscher Investitionszeitpunkt	12	14

Frage: Jetzt geht es speziell um die Insolvenzursachen in der Finanz- und Wirtschaftskrise. Ich möchte Ihnen dazu 14 Stichworte nennen.

Bitte bewerten Sie jedes mit 1-5. (gestützt; skaliert von 5 = sehr häufig bis 1 = sehr selten)



### Wen die Finanzkrise trifft

Grundsätzlich besteht natürlich die Möglichkeit für Unternehmen, die allgemeine Krise der Wirtschaft zum Anlass zu nehmen, eine möglicherweise ohnehin latent fällige Insolvenz jetzt anzumelden. Tatsächlich gibt es unter Insolvenzverwaltern die Ansicht, einige Unternehmen hätten in dieser Situation geringere Hemmungen vor dem Schritt ins Insolvenzverfahren. Gut die Hälfte der befragten Verwalter hat solche Beobachtungen in der aktuellen Krise gemacht. Bezogen auf alle Insolvenzfälle trifft dies bei rund 15 Prozent zu.

Dies erklärt auch zum Teil die leicht verbesserten Werte bei der Frage nach der rechtzeitigen Insolvenzantragstellung. Waren es 2006 noch 28 Prozent, die zum frühestmöglichen Zeitpunkt oder nach einer gerade noch vertretbaren Wartezeit Insolvenz anmeldeten, so sind es 2009 rund 34 Prozent. Allerdings stellen zwei Drittel der Unternehmen ihren Antrag aus Sicht der Insolvenzverwalter weiterhin zu spät und verbauen sich damit eine bessere Ausgangsbasis für das Überleben ihres Unternehmens (siehe Grafik Seite 17).

Etwas anderes ist die Frage, ob die außergewöhnlich scharfe Rezession der Wirtschaft als Vorwand dient, wenn ein Unternehmer ohnehin Insolvenz anmelden muss. Immerhin 87 Prozent stimmen der Aussage zu, dass manche die Finanzkrise als Insolvenzgrund vorschieben, aber eine Pleite vermutlich auch ohne diesen Einfluss unausweichlich gewesen wäre. Im Durchschnitt stellen die Insolvenzverwalter in 39 Prozent aller neuen Insolvenzverfahren fest, dass die allgemeine Krise von dem in Wahrheit für die Insolvenz verant-

wortlichen Management nur als Vorwand benutzt wird. Nach wie vor ist es offensichtlich so: Gefühlsmäßig tun sich Unternehmer schwer, eine Insolvenz einzugestehen und sie nach den gesetzlichen Vorschriften anzumelden, auch wenn sie derzeit die Krise als Ausrede für eigene Fehler nutzen könnten. Einstellungen und Emotionen ändern sich insoweit nur sehr langsam. Wird aber der Gang zum Insolvenzgericht unausweichlich, dient die allgemeine Wirtschaftskrise als willkommene Erklärung.

Tatsächlich sehen die Insolvenzverwalter im Durchschnitt bei 34 Prozent der Insolvenzen in der Finanz- und Wirtschaftskrise die ausschlaggebende Ursache. Hiervon betroffen sind auch Unternehmen, die bereits latent insolvenzgefährdet waren, aber ohne Wirtschaftskrise nicht zum jetzigen Zeitpunkt insolvent geworden wären.

Ursachen von Insolvenzen: Vergleich der 2006 und 2009 genannten Frequenzen					Angaben in %	
	Sehr häufig/häufig			Sehr häufig/häufig		
	2006 N = 124	2009 N = 107		2006 N = 124	2009 N = 107	
Kein Mitarbeiter-Abbau bei rückläufigem Umsatz	80	67	Schlecht organisierte Produktionsabläufe	51	36	
Zu geringe Rücklagen für unerwartete Ereignisse	65	64	Inhabergeführte Unternehmen ohne brauchbare Nachfolgeregelung	38	34	
Starres Festhalten an alten Konzepten	75	61	Ungenügende Kenntnis von Marktveränderungen	43	33	
Unzureichendes Debitorenmanagement	79	60	Überhastete Expansion	31	24	
Keine Kostenrechnung, kein Controlling	77	57	Fehler in der Preispolitik	45	21	
Keine vom Tagesgeschäft freigestellte Person für Strategieüberlegungen	38	48	Falsche Vertriebswege	27	16	
Unzureichende Kommunikation innerhalb des Unternehmens	53	38	Falscher Investitionszeitpunkt	35	16	
			Durchschnittliche Frequenz der Einstufung als „sehr häufig/ häufig“	53	41	

Frage: Jetzt geht es speziell um die Insolvenzzursachen in der Finanz- und Wirtschaftskrise. Ich möchte Ihnen dazu 14 Stichworte nennen.

Bitte bewerten Sie jedes mit 1-5. (gestützt; skaliert von 5 = sehr häufig bis 1 = sehr selten)

### Mittelstand besonders gefährdet

Bereits jetzt zeigt sich, dass gerade in dieser Krise Mittelständler, die das Rückgrat der deutschen Wirtschaft bilden, besonders stark von Auftragsrückgängen betroffen sind und damit auch überdurchschnittlich häufig Opfer einer Insolvenz werden. Das wird durch die Befragung der Insolvenzverwalter belegt. Drei Viertel bejahen die Frage, ob es bei den von ihnen betreuten Fällen auch den kleinen Mittelständler gebe, dem plötzlich die Aufträge wegbrachen und der daraufhin schon nach wenigen Wochen Insolvenz angemeldet

hat. Im Durchschnitt mussten die betroffenen Unternehmen einen Rückgang der Aufträge um 53 Prozent hinnehmen (siehe Grafik Seite 18).

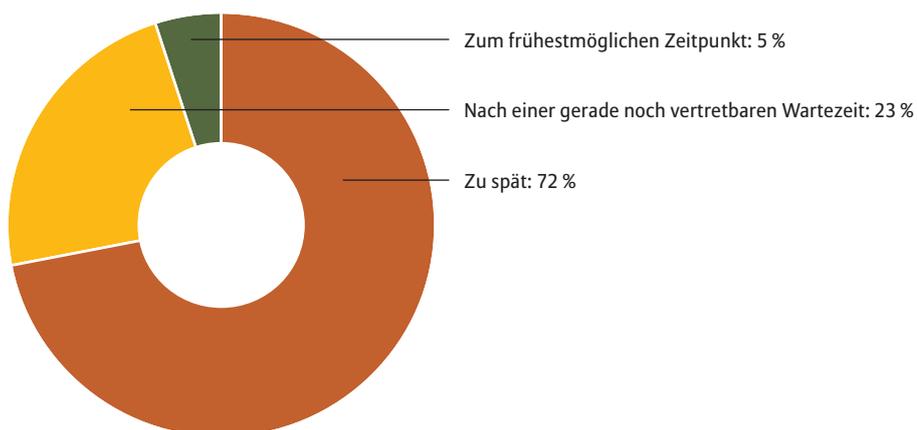
Im Mittelstand lassen sich mehr als 17 Prozent der Insolvenzfälle ausschließlich auf die Krise zurückführen.

### Kreditzurückhaltung bei Banken

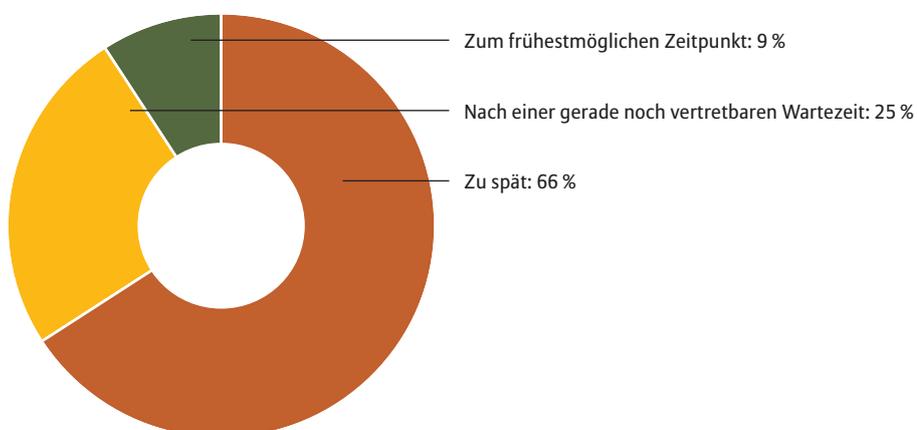
Die Banken stehen seit dem Ausbruch der Finanzkrise im Zentrum der öffentlichen Diskussion; die möglichen Konsequenzen für die Kreditvergabe und damit die Finanzierung der Unternehmen werden breit und kontrovers dis-

kutiert. Gibt es eine Kreditklemme in Deutschland oder nicht? Führt eine restriktive Vergabe von Finanzmitteln oder gar die Kündigung bestehender Kreditlinien dazu, dass die Unternehmen zusätzlich in Schwierigkeiten geraten?

### Zeitpunkt der Insolvenzantragstellung im Jahr 2006



### Zeitpunkt der Insolvenzantragstellung im Jahr 2009



Frage: Was meinen Sie: wieviel Prozent der Unternehmen stellen den Insolvenz-Antrag heute zum frühestmöglichen Zeitpunkt, wieviel Prozent nach einer gerade noch vertretbaren Wartezeit und wieviel Prozent zu spät? (ungestützt)



Immerhin 39 Prozent der befragten Insolvenzverwalter sagen, die mangelnde Bereitschaft der Banken zur weiteren Kreditvergabe sei „die zentrale Ursache“ für die Insolvenz von kleinen Mittelständlern gewesen, die sie betreuen. Bei 61 Prozent war das nicht der Fall.

Grundsätzlich zeigt sich anhand der Insolvenzfälle, dass Unternehmen gegenwärtig erhebliche Probleme mit der Finanzierung durch Banken haben. Auf die Frage, welche Phänomene ihnen in der gegenwärtigen Krise besonders auffallen, sagen 79 Prozent, dass Banken trotz langjähriger, ungestörter Geschäftsbeziehung beantragte Kredite verweigern, dass sie sich nicht trauen, Finanzierungen zu übernehmen und sich bei ersten Hinweisen auf Schwierigkeiten im Geschäft zurückziehen. Hervorgehoben wird ebenfalls der schnellere Einstieg in die work-out-Betreuung, wenn sich Sanierungsbedarf bei Unternehmen abzeichnet. Den „Herdentrieb der Banken“ (so ein Insolvenzverwalter), der ganz offensichtlich eine Folge davon ist, dass sie ihre Bilanzen säubern, halten manche Insolvenzverwalter für eine der auffälligsten Folgen der Krise (siehe Grafik Seite 19).

## ! Wenn Aufträge wegbrechen

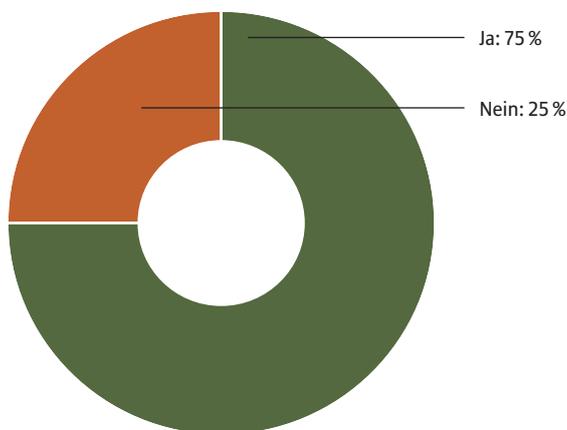
Es ist der typische Fall des kleinen Mittelständlers in der Krise, dem plötzlich die Aufträge massiv wegbrechen. Das Unternehmen fertigt Spezialmaschinen für die Automobil- und Chemieindustrie. In dieser klassischen Nischenfertigung werden 20 Mitarbeiter beschäftigt, der Umsatz erreicht rund eine halbe Million Euro im Jahr. Die Tradition geht bis in die 60er Jahre zurück, die Kunden sind gut, Umsatz und Gewinn immer auskömmlich. Bis zum Herbst 2008 war die Welt in der Nische in Ordnung. Doch dann bricht die Krise über den Betrieb herein. Binnen drei Monaten werden zum Jahreswechsel sämtliche nicht begonnenen Aufträge gekündigt. Die Lieferfristen für bereits begonnene Aufträge werden nach hinten verschoben,

was bedeutet, dass auch die Rechnungen erst später geschrieben werden können. Schließlich wurden auch alle Projekte storniert, in denen die Firma bereits aktiv war. Üblicherweise ist es im Geschäft mit Spezialmaschinen so, dass die Ingenieure bereits in die Planungen der Kunden eingezogen werden, um die genau passende Maschine für deren Anforderungen liefern zu können. Die formalen Orders kommen dann später. Ob die Stornierungen rechtlich alle einwandfrei sind, lässt sich aus Zeitmangel kaum noch prüfen. Juristische Hilfe ist also aussichtslos. Was bleibt, ist der Gang zum Insolvenzrichter im Frühjahr 2009. Einige Monate später wird der Betrieb geschlossen.

An sich ist das nicht überraschend angesichts der Tatsache, dass die Rezession der Weltwirtschaft ihren Ausgang in einer dramatischen Kredit- und Bankenkrise in den USA nahm und einige Banken auch in Deutschland nur

durch den Staat vor der Insolvenz gerettet werden konnten. Aber wenn keine Kredite mehr für neue Investitionen bei Sanierungen oder für Modernisierungen gegeben werden und die Kreditgeber sich deutlich zurückhalten bei

### Spezielle Probleme bei kleinen Mittelständlern



Frage: Gibt es in den von Ihnen betreuten Insolvenzverfahren den kleinen Mittelständler, der von heute auf morgen keine Aufträge mehr hatte, bei dem Aufträge storniert oder verschoben wurden, und der nach wenigen Wochen Insolvenz anmelden musste? (gestützt) N = 107

### Höhe des Auftragsrückgangs bei diesen Mittelständlern:

Bis zu 20 %	1
20 - unter 40 %	19
40 - unter 60 %	53
60 - unter 80 %	15
80 % und mehr	11
K.A.	1
<b>Im Durchschnitt</b>	<b>53</b>

Frage: Wie hoch war der Auftragsrückgang in solchen Fällen? (gestützt) N = 80

## ! Wenn die Bank blockt

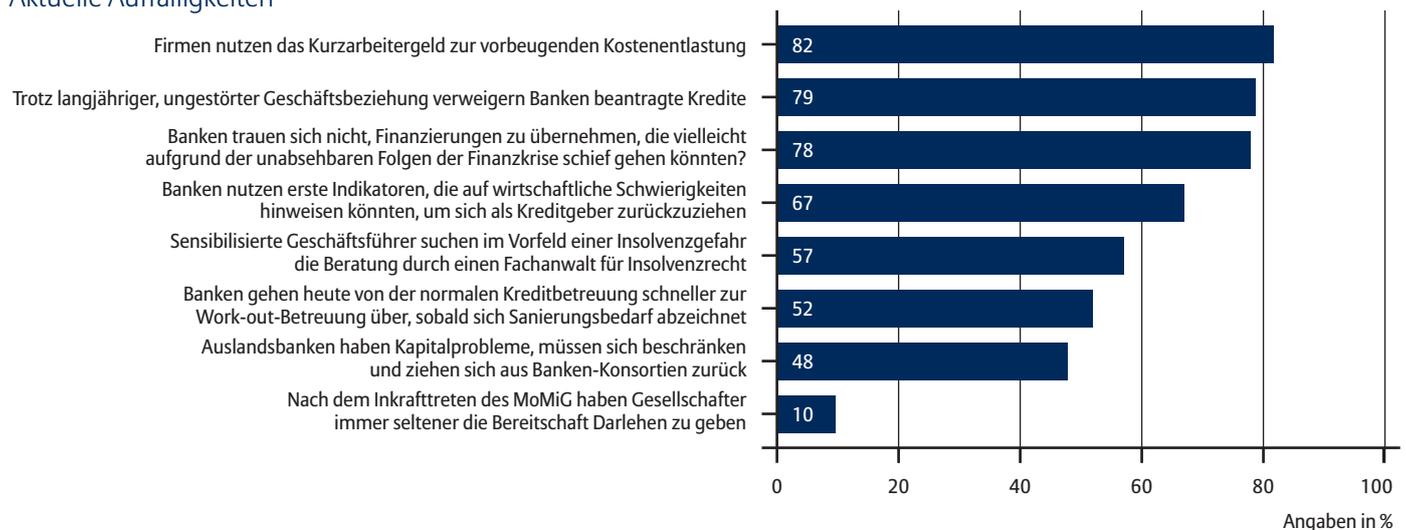
Der kleine Heizkesselbauer in Baden-Württemberg behauptete sich seit 20 Jahren gut im Markt. Kunden wurden weltweit akquiriert, die 30 Mitarbeiter waren gut beschäftigt, der Umsatz belief sich auf rund 5 Millionen Euro im Jahr. Finanziert wurde das Geschäft durch die örtliche Hausbank, ob es um die laufende Kontokorrent-Linie ging oder den Kauf einer Immobilie.

Doch im Oktober 2008 zeichnete sich eine Flaute ab, die Geschäfte wurden schwieriger, von einer krisenhaften Zuspitzung konnte allerdings keine Rede sein. Der Geschäftsführer handelte weitblickend, ließ im Dezember 2008 eine

Unternehmensbewertung erstellen, um Schwachstellen zu erkennen und Kennzahlen zu ermitteln, die eine gewisse Warnfunktion haben. Die Ergebnisse stellte das Unternehmen auch der Hausbank zur Verfügung, Beleg für die langjährige, vertrauensvolle Zusammenarbeit. Eine Vorgehensweise, die vorbildlich ist für eine gute Finanzkommunikation. Im Frühjahr 2009, die Firma war insgesamt mit 1,3 Millionen Euro bei der Hausbank verschuldet, bat sie um eine Ausweitung der Kreditlinie auf 1,5 Millionen Euro für drei Monate. Gebraucht wurde das Geld für die Vorfinanzierung von Aufträgen, die genau dokumentiert

sowie mit Vertragserfüllungs- und Gewährleistungsbürgschaften unterlegt waren. Klar war auch: Das Unternehmen bekommt die Aufträge nicht, wenn es die Vorfinanzierung nicht leisten kann. Die Hausbank verweigerte allerdings nach eigenen Recherchen und erneuter bankinterner Bewertung des Unternehmens die kurzfristige Zwischenfinanzierung. Daraufhin musste das Unternehmen auf die Aufträge verzichten, im Frühjahr 2009 wurde der Insolvenzantrag eingereicht. Da es keine Perspektive gibt, wird der Betrieb voraussichtlich geschlossen.

### Aktuelle Auffälligkeiten



Frage: Welche von den folgenden Phänomenen fallen Ihnen heute häufiger auf? (gestützt) N = 107

Versuchen, Betriebe fortzuführen, dann wird es zunehmend schwierig, eines der Ziele des Insolvenzrechts zu erreichen, nämlich so viele Firmen wie möglich zu erhalten und damit Arbeitsplätze und Vermögen zu retten.

Das ist auch deshalb von erheblicher Bedeutung, weil auch andere Möglichkeiten der Finanzierung stark eingeschränkt oder total versiegt sind. So berichten 87 Prozent der befragten Verwalter, dass es gegenwärtig schwieriger sei als vor drei Jahren, für insolvente Unternehmen einen Finanzinvestor zu finden.

## ! Wenn der Investor fehlt

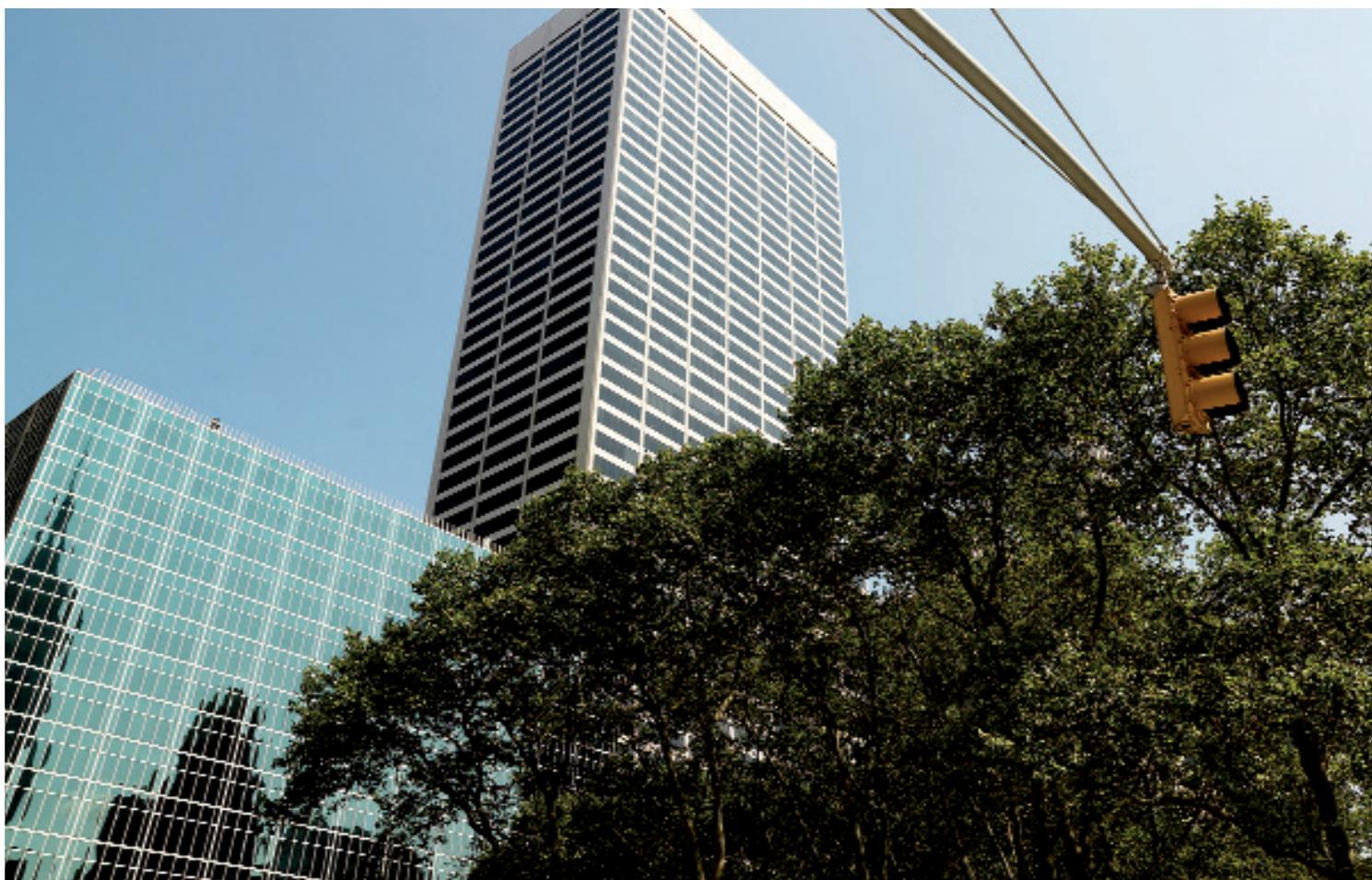
Ein großes digitales Druckzentrum in Hessen, das ausschließlich Geräte eines weltweiten Herstellers einsetzt, beschäftigt fast 150 Mitarbeiter und macht rund 7 Millionen Euro Umsatz. Das Geschäft ist sehr speziell, es geht um „Just-in-time-Aufträge“ mit Medien oder hochwertige Druckerzeugnisse. Dafür hatte das Unternehmen auch besonderes Know-how angesammelt.

Die Geschäfte liefen gut, doch der Betrieb wurde dennoch von Krisen geschüttelt, weil er den Wechsel von Gesellschaftern verkraften musste und ungeklärte Vorgänge offenbar wurden. So stellte sich heraus, dass Aufträge schlecht kalkuliert und nicht kostendeckend abgeschlossen worden waren.

Im Herbst 2008 meldete das Unternehmen die Insolvenz an. In anderen Zeiten

wäre es das normale Verhalten des Geräteherstellers und Weltkonzerns gewesen, das Insolvenzverfahren für einige Monate auch finanziell zu begleiten, um dem Insolvenzverwalter die Chance zu geben, die Möglichkeiten einer Fortführung und Sanierung auszuloten. So wie es oft in der Autobranche geschieht, wenn ein Händler existenziell bedroht ist und der Hersteller einspringt.

Doch in diesem Fall sah der Konzern der Entwicklung tatenlos zu. Es bildeten sich auch keine Gruppen von Kunden oder Lieferanten, die sich bei anderen Gelegenheiten durchaus auch für eine Rettung eines Betriebes engagieren. Um Kunden vor größerem Schaden zu bewahren, mussten Aufträge verlagert werden, das digitale Druckzentrum wird geschlossen.





## Retten, was zu retten ist

Häufiger als früher wollen Verwalter insolvente Firmen sanieren, obwohl das in der Krise noch schwieriger geworden ist. Dafür fordern sie tief greifende Veränderungen: die vorübergehende Abschaffung des Paragraphen 613a BGB und spezielle Fonds zur Finanzierung von Insolvenzverfahren.

### Die Sanierung fest im Blick

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Rettung insolventer Betriebe nach Ansicht der Insolvenzverwalter in der gegenwärtigen Krise der Wirtschaft eindeutig schwieriger geworden ist. Denn die herrschende, fundamentale Unsicherheit bezüglich der Auftragslage, der Liquiditätsplanung und der Risikoeinschätzung dezimiert die Chancen für die Fortführung. Es sind nicht mehr nur Managementfehler und betriebsinterne Gründe, die eine Insolvenz

wesentlich verursachen, sondern es kommen externe wie Auftragseinbrüche und ein restriktives Verhalten der Banken hinzu. Folglich ist auch die Sanierung nicht „einfach“ durch die Umstrukturierung und Professionalisierung betrieblicher Abläufe zu erreichen.



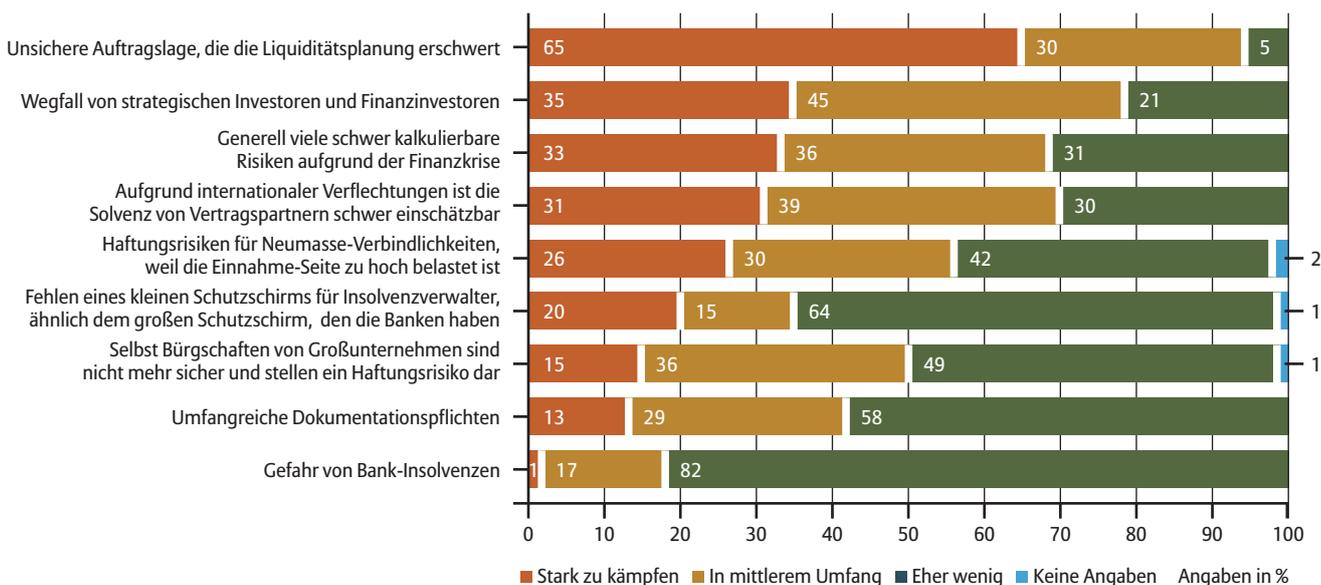
Dennoch sagen zwölf Prozent der befragten Insolvenzverwalter, ihre eigene Bereitschaft zur Fortführung oder Sanierung eines schuldnerischen Unternehmens in der Insolvenz sei gestiegen, und immerhin noch 84 Pro-

zent konstatieren, sie sei gleich geblieben. Dieses Ergebnis ist überraschend, weil nicht nur die Entwicklung der Insolvenzursachen dagegen spricht, sondern die große Mehrheit von 87 Prozent der befragten Verwalter selbst ein-

deutig erklärt, es sei noch schwerer geworden, Investoren für insolvente Unternehmen zu finden. Ohne Investor aber dürfte die Fortführung schwierig und nach der Gläubigerversammlung sogar unmöglich sein.

### Probleme bei der Fortführung von schuldnerischen Unternehmen

Damit hat der Insolvenzverwalter zu kämpfen:

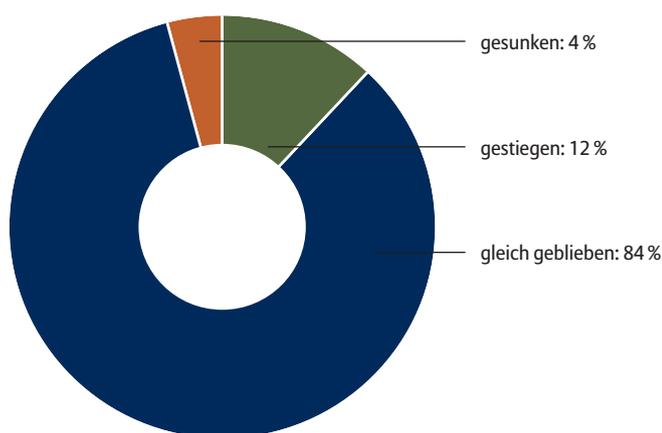


Frage: Was erschwert dem Insolvenzverwalter heute die Arbeit bei der Fortführung von schuldnerischen Unternehmen?

Mit welchen von den folgenden Problemen haben Sie stark zu kämpfen, mit welchen in mittlerem Umfang und mit welchen eher wenig? (gestützt, skaliert von 1 – 3)

N = 107

## Bereitschaft der Insolvenzverwalter zur Fortführung bzw. Sanierung



Frage: Jetzt geht es um die Fortführung bzw. Sanierung des schuldnerischen Unternehmens in der Insolvenz. Wie ist Ihre Bereitschaft, eine Fortführung oder Sanierung zu versuchen, heute im Vergleich zu früher? (gestützt) N = 107

Schwingt bei diesem Ergebnis eine gehörige Portion Eigenmarketing mit? Oder gibt es andere Erklärungsgründe

für die überraschende Einstellung? Hinweise geben die wörtlichen Aussagen der Befragten. So wird erwähnt,

dass die Entwicklung im Insolvenzrecht „in den letzten 10 bis 15 Jahren zunehmend in Richtung auf das Ziel einer Konsolidierung von Unternehmen“ hinausgelaufen sei.

Andere Äußerungen beziehen sich auf die Qualifikation der Verwalter, indem sie etwa betonen, dass „mit wachsender Berufserfahrung das Selbstvertrauen und die Sicherheit steigen, eine Sanierung durchzuführen“. Und hinzufügen, „mit wachsender Erfahrung wächst auch der Ehrgeiz, Sanierungen anzugehen und erfolgreich zu sein“. Hier wirkt sich offensichtlich aus, dass die in der Studie befragten Insolvenzverwalter bereits über ein hohes Maß an Berufserfahrung verfügen und in der Regel für eine größere Zahl von Fällen verantwortlich zeichnet (siehe Kasten „Qualifikationskriterien für Insolvenzverwalter“).

## ! Qualifikationskriterien für Insolvenzverwalter

Die Zahl der Insolvenzverwalter in Deutschland hat sich seit 1999 auf rund 2.000 mehr als vervierfacht; viele von ihnen betreuen nur wenige Fälle im Jahr. Seit das Bundesverfassungsgericht vor einigen Jahren beschloss, dass die Gerichte keine geschlossenen Vorauswahl-Listen mehr führen dürfen, sondern „jeder Bewerber eine faire Chance erhalten muss“, sind die Listen immer länger geworden. Kein Wunder, wenn sich in der vorliegenden Studie einzelne Verwalter kritisch äußern: „Es gibt 45 Prozent der Insolvenzverwalter, die weniger als 20 Insolvenzen haben. Das sind keine Profis, da müsste der Gesetzgeber eine Regelung schaffen, dass diese weniger werden.“

Um nicht auf die Mühlen des Gesetzgebers warten zu müssen, gibt es bereits Initiativen auf privater Basis. Der Verband der Insolvenzverwalter Deutschlands

(VID), in dem rund 400 Verwalter vertreten sind, hat seine Mitglieder verpflichtet, sich bis 2010 nach der Qualitätsrichtlinie ISO 9001 testen zu lassen. Neben den allgemeinen müssen die Verwalter auch spezifische Anforderungen erfüllen, wie etwa die Dokumentation der Prozessabläufe. Die Zertifizierung muss gegenüber dem Verband dokumentiert werden; andernfalls droht der Ausschluss. Gemeinsam mit seinen Berufsgrundsätzen will der VID so für eine hohe Kompetenz seiner Mitglieder sorgen.

Ein eigenes Insolvenzverwalter-Rating hat der ehemalige Insolvenzrichter Hans Haarmeyer, Professor am RheinAhrCampus Remagen, entwickelt. Er ist überzeugt, dass tausende von Arbeitsplätzen und Milliarden an Forderungen der Gläubiger gesichert werden könnten, wenn die Insolvenzverwalter besser qualifiziert wären. Eines von

28 Kriterien, nach denen die Einstufung erfolgt, ist denn auch die Quote, mit der Gläubiger bedient werden. Mittlerweile haben sich 140 Verwalter freiwillig dem Rating von Haarmeyer unterzogen, dessen Bewertungen von A bis AAA+ für hervorragend reichen. Allerdings wird das Verfahren unter den Insolvenzverwaltern noch kontrovers diskutiert.

Für den VID steht die Qualitätsdebatte denn auch erst am Anfang. Letztlich brauchten auch die Insolvenzverwalter eine Berufsordnung, wie sie etwa Steuerberater, Rechtsanwälte oder Architekten hätten – gesetzlich verankert und mit einer eigenen Kammer. Denn, so die Meinung eines befragten Insolvenzverwalters in der Studie: „Ohne Risikobereitschaft, was Sachverstand voraussetzt, ist man nicht zur Fortführung eines Betriebs bereit.“



**Barrieren für die Insolvenzverwalter**  
 Als größte Barrieren für eine erfolgreiche Sanierung sehen 67 Prozent der befragten Verwalter die Bedenken, ob in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise überhaupt mit hinreichend verlässlichen Geldgebern zu rechnen ist; 26 Prozent halten diese Barriere sogar für besonders groß.

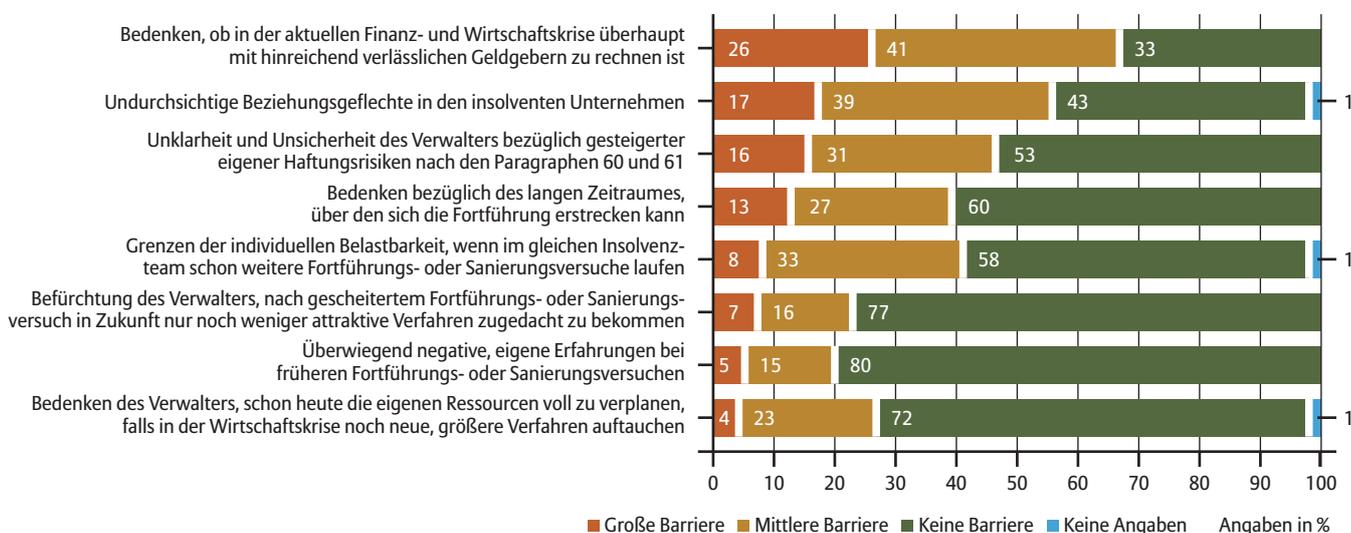
Im vorderen Feld der Barrieren rangiert auch die Unsicherheit des Verwalters bezüglich höherer eigener Haftungsrisiken, die sich aus den Para-

graphen 60 und 61 der Insolvenzordnung ergeben. Zwar bewerteten insgesamt nur 47 Prozent diesen Punkt als wichtig, aber kleinere Verwalter, die weniger als 100 Fälle aktuell verantworten, sehen hierin bereits zu 65 Prozent eine Barriere.

Insgesamt sagen 42 Prozent der Insolvenzverwalter, sie hätten in ihrer Berufspraxis Fälle erlebt, in denen sie aufgrund von Haftungsrisiken nicht die optimale Vorgehensweise wählen konnten.

Ohne Zweifel dürfte auch die Haftung das Risikoverhalten dieser Berufsgruppe steuern und damit Auswirkungen auf die Bereitschaft zur Fortführung haben. Gerade junge, noch weniger erfahrene Insolvenzverwalter sehen das Haftungsrisiko, während eine relevante Mehrheit, die sich vorwiegend aus den Aussagen der erfahrenen Verwalter ergibt, offensichtlich der Meinung ist, dieses Risiko sei tragbar.

**Barrieren für die Fortführung bzw. Sanierung („große Barriere“)**



Frage: Jetzt nenne ich Ihnen einzelne Gesichtspunkte. Bitte entscheiden Sie jeweils, ob das Genannte für eine Fortführung bzw. Sanierung im Insolvenzverfahren eine große Barriere ist, eine mittlere Barriere oder keine Barriere ist. (gestützt) N = 107

### Was sich ändern soll

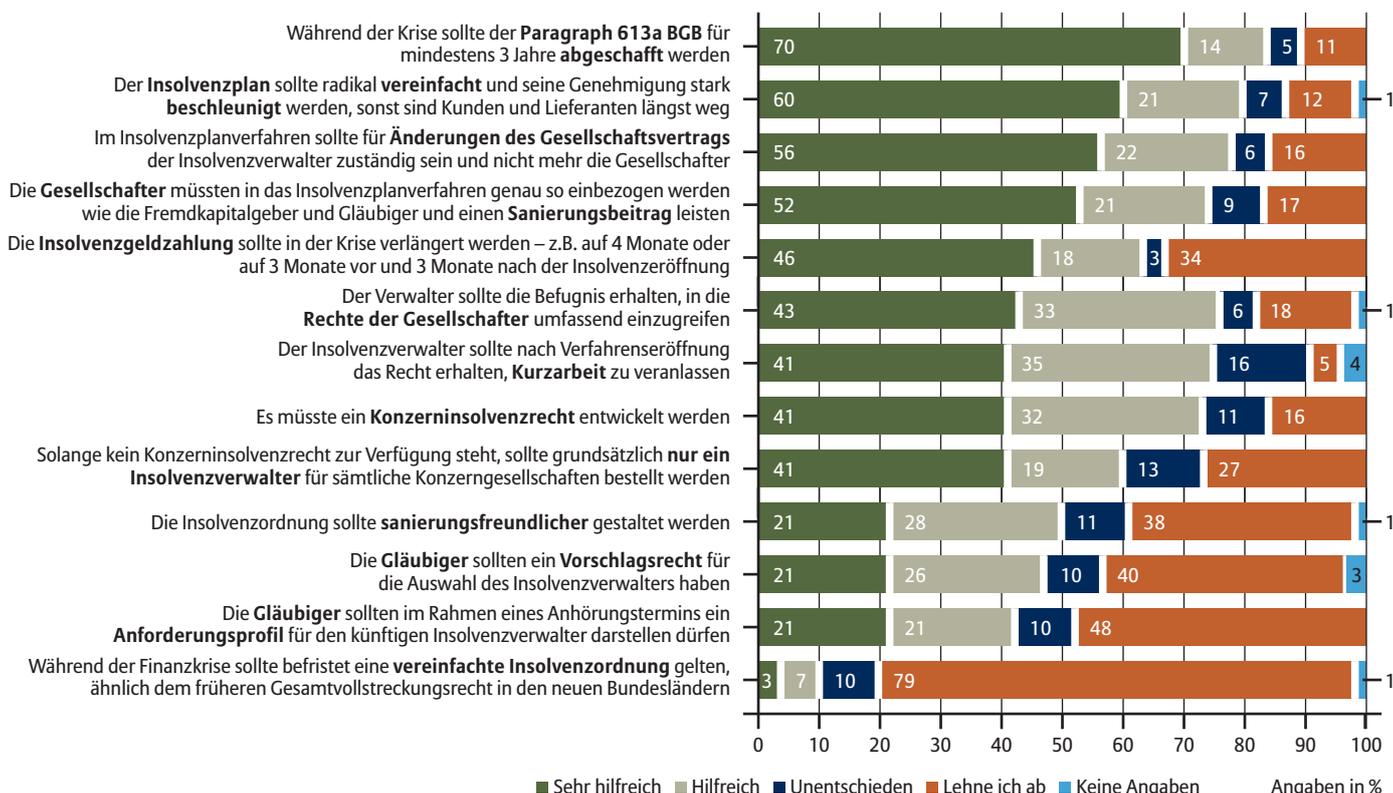
Erheblichen Änderungsbedarf sehen die befragten Insolvenzverwalter allerdings in anderen Punkten, für die sie konstruktive Vorschläge machen. Auf die Frage, welche Änderungen sie für sinnvoll halten, um in der gegenwärtigen Krise möglichst viele Betriebe zu retten, antworten 70 Prozent, die vorläufige Aussetzung des Paragraphen 613a BGB für mindestens drei Jahre wäre sehr hilfreich. Dieser Paragraph schreibt grundsätzlich vor, dass alle Arbeitsverhältnisse bei einem Verkauf des insolventen Unternehmens vom Investor übernommen werden müssen.

Auf den weiteren Plätzen der hilfreichsten Maßnahmen stehen die Vereinfachung des Insolvenzplans und die stärkere Einflussnahme des Insolvenzverwalters auf die Gesellschafter. Dies kann durch den Übergang der Zuständigkeit für Änderungen des Gesellschaftervertrages auf die Insolvenzverwalter und durch die Einbeziehung von Gesellschaftern in das Insolvenzplan-



### Möglicher Nutzen von Änderungen des Insolvenzrechts

Einstellung zu verschiedenen Vorschlägen:



Frage: Manche Insolvenzverwalter plädieren für Änderungen am Insolvenzrecht. Wie denken Sie über die folgenden Vorschläge? (gestützt, skaliert) N = 107

verfahren erfolgen, damit diese auch einen Sanierungsbeitrag leisten.

56 Prozent der Befragten sind dafür, während der Wirtschaftskrise einen speziellen Fonds einzurichten, bei dem die Insolvenzverwalter Darlehen für die Fortführung und Sanierung beantragen können. Immerhin ein gutes Viertel ist definitiv dagegen. Ein solches Modell gibt es bereits in Sachsen, wo es auch erfolgreich eingesetzt wird (siehe Kasten „Das sächsische Modell“).

### Einflussfaktor Insolvenzrichter

Ein weiteres Kapitel bei der Diskussion der Insolvenzentwicklung ist die Qualifikation der Insolvenzrichter, mit denen die Verwalter es in ihrer täglichen Arbeit zu tun haben. Eine weit verbreitete Klage lautet: „Die Insolvenzrichter sind häufig jüngere, eher unerfahrene Richter, für die diese Tätigkeit am Amtsgericht nur eine Durchlaufstation ist.“ 61 Prozent der Befragten bestätigen einschlägige Erfahrungen in ihrer Berufspraxis.

Hier gibt es ganz offensichtlich ein großes Potential für Verbesserungen, die zwar kurzfristig in der herrschenden Krise noch nichts verändern, dafür aber langfristig die Bedingungen

wesentlich verbessern würden, mehr Betriebe als bisher aus der Insolvenz zu retten und damit den Anspruch der Insolvenzordnung besser als bisher zu erfüllen.

Die Palette der Möglichkeiten reicht von einer besseren Ausbildung der Richter, die ihnen insbesondere mehr betriebswirtschaftliche Kompetenz vermittelt, bis hin zur Einrichtung spezieller Kammern für Insolvenzverfahren. Dass die Notwendigkeit für Veränderungen in einschlägigen Kreisen erkannt worden ist, zeigt die Tatsache, dass auch der Verband der Insolvenzverwalter eine entsprechende Diskussion in Gang gesetzt hat (siehe Kasten „Qualifikation der Insolvenzrichter“).



## Das sächsische Modell

Die Möglichkeit, Betriebe in Existenznot mit einem Insolvenzplanverfahren fortzuführen und zu sanieren, war eine der wichtigsten Änderungen bei der Reform des Insolvenzrechts 1999. Doch noch immer gelingt die Rettung eher selten. In den vergangenen zehn Jahren wurde das Verfahren für nicht einmal 1 Prozent der Fälle beantragt; die ursprünglich vom Gesetzgeber angestrebte Quote von 5 Prozent wird bei weitem nicht erreicht.

Das liegt natürlich daran, dass die Anträge häufig zu spät gestellt werden, die Verwalter die nötige Recherche und Abstimmung für ein Insolvenzplanverfahren schon aus Zeitnot nicht mehr leisten können. Gerade aber bei kleinen und mittleren Betrieben fehlt in der Regel auch das nötige Geld. Deshalb hat Sachsen ein Programm „Krisenbewältigung und Neustart“, dotiert mit gut 16 Millionen Euro, aufgelegt, das im Oktober 2006 von der EU-Kommission bewilligt wurde. Es wird von der Sächsischen Aufbaubank verwaltet und entspricht im Prinzip jenem Fonds, den mehr als die Hälfte der Insolvenzverwalter in der vorliegenden Studie fordert.

Das sächsische Förderprogramm für kleine und mittlere Betriebe, bei denen die Insolvenz ansteht, hilft in drei Schritten. Bei positiver Bewertung wird Antragstellern zunächst die Hälfte der Kosten, maximal 10.000 Euro, für die Anfertigung eines Insolvenzplans erstattet. Das Geld muss nicht zurückgezahlt werden. Um die Liquidität während des Insolvenzplanverfahrens sicherzustellen, kann ein Unternehmen dann ein Massedarlehen von mindestens 20.000 und höchstens 1 Million Euro für maximal sechs Monate erhalten, das marktüblich verzinst wird. In einem dritten Schritt ist schließlich die Finanzierung von Betriebsmitteln und Investitionen für den Neustart möglich. Dabei handelt es sich wiederum um maximal 1 Million Euro, die grundsätzlich in Kofinanzierung mit der Hausbank zu marktüblichen Konditionen erfolgt.

Bereits 2006 wurden 19 Anträge von der Sächsischen Aufbaubank genehmigt und rund 1,5 Millionen Euro ausgezahlt; 2007 waren es 25 Anträge mit einer Summe von 4,2 Millionen Euro. Insgesamt, so berichtet die Bank, seien damit 1224 Arbeitsplätze gesichert worden.



## Thema: Insolvenzrichter



Frage: Wie denken Sie über die folgenden Vorschläge? Bitte antworten Sie mit „Stimme zu“, „Stimme nicht zu“ oder „Unentschieden“. (gestützt) N = 107

## ! Qualifikation der Insolvenzrichter

Nicht nur die Kompetenz der Insolvenzverwalter ist ein Problem; immer wieder wird auch über die Qualifikation der Richter diskutiert. Im Jurastudium fristet das Insolvenzrecht an den meisten Universitäten ein Schattendasein; an kleinen Amtsgerichten erledigen häufig junge Richter das Insolvenzverfahren nebenher und kümmern sich außerdem um den Unterhaltsstreit oder die Wohnungskündigung. Die meisten Richter können keine Bilanz lesen. Wie sollen sie beurteilen, ob ein Unternehmen zu retten ist und ob sich das lohnt? Und wie sollen sie, nach dem Primat der richterlichen Unabhängigkeit ihrem eigenen Urteil folgend, den besten Insolvenzverwalter aussuchen?

Geplant war eigentlich, mit der Reform des Insolvenzrechts 1999 auch die Insolvenzgerichte zu konzentrieren auf höchstens vier bis fünf pro Bundesland. Das haben einige Länder auch vollzogen, andere wie Baden-Württemberg oder Rheinland-Pfalz aber nicht. Mit der Konsequenz, dass die Verfahren an den Amtsgerichten geblieben sind und die Insolvenzgerichtsbarkeit für viele Richter eine Zwischenstation ist, die keine langfristigen Perspektiven bietet. Wollte man die Tätigkeit aufwerten, müsste sie mindestens in einer Kammer am Landgericht etabliert werden, so wie es dort auch Kammern für Handelssachen gibt.

Mittlerweile wird aber auch im Bundesjustizministerium über neue Strukturen nachgedacht. Dort steht inzwischen ein Konzerninsolvenzrecht zur Diskussion, das nur noch an einem Oberlandesgericht angesiedelt sein soll. Im Verband der Insolvenzverwalter heißt es jedenfalls: „Wir sind schon aus Sachzwängen gezwungen, den Weg der Konzentration zu gehen“. Und die in der vorliegenden Umfrage von den Berufskollegen geäußerte Sorge, dass die Zahl der Unternehmensinsolvenzen noch in diesem Jahr wieder neuen Höchstwerten zustreben könnte, könnte den Denkprozess beschleunigen.



## Ergebnisse der Studie 2006

### Die Ursachen der Insolvenz: Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern

#### Unternehmen verpassen Chance zur Sanierung

- 72 Prozent der Insolvenzverwalter meinen, dass Unternehmen den Insolvenzantrag zu spät stellen.
- 96 Prozent betonen, die Chancen, das Unternehmen zu sanieren, wären bei früherer Antragstellung größer.
- 86 Prozent glauben, eine Liquiditätsverbesserung sei bei früherer Antragstellung leichter erreichbar.
- 58 Prozent sind davon überzeugt, dass die Geschäftsführung Anregungen erhalte, 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, dass Unternehmer die Hoffnung hegen, 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, dass „Investitionsfehler“ und „falsche Produktionsplanung“ in die Insolvenz führen.

#### Externe Faktoren verschlechtern die Situation

- 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 von Folgeinsolvenzen.



## Ergebnisse der Studie 2007

### Rettung aus der Insolvenz: Chancen, Barrieren und die besondere Rolle von Private Equity

#### 1. Was fördert die Sanierung?

- Eine Mehrheit von 57 % der Insolvenzverwalter glaubt, die Weiterführung eines Unternehmens kann nur durch frühzeitigen Insolvenzantrag und schnelles Handeln, gesichert werden.
- Fast alle Verwalter (98 %) meinen, das Insolvenzgeld sei die größte Hilfe.
- Für entscheidend halten mehr als 90 % der Verwalter, dass die wichtigsten Mitarbeiter gehalten werden können.

#### 2. Was behindert die Sanierung?

- Das größte Hindernis bei einer übertragenden Sanierung, also dem Verkauf des insolventen Unternehmens, ist für 84 % der Insolvenzverwalter der § 613a BGB, der grundsätzlich die Übernahme der gesamten Belegschaft vom neuen Eigentümer verlangt.
- Mangelnde Ausbildung und Erfahrung des Verwalters werden als erhebliche Belastung für eine Sanierung erkannt: 82 % der Verwalter selbst halten Erfahrung mit kleinen Unternehmen für besonders wichtig, 50 % sehen ein großes Handicap in Verwaltern, die von den Insolvenzgerichten falsch ausgewählt werden.
- Schließlich ist eine große Mehrheit von 78 % der Insolvenzverwalter davon überzeugt, dass Kapitalmangel infolge einer restriktiven Haltung von Banken und Finanzinvestoren eine Sanierung insolventer Unternehmen entscheidend behindert.

#### 3. Welche Rolle können Private Equity-Gesellschaften spielen?

- Obwohl der Ruf von Finanzinvestoren in der Öffentlichkeit nicht besonders gut ist, wünschen 56 % der Insolvenzverwalter eine stärkere Beteiligung von Private Equity-Gesellschaften bei der Sanierung von insolventen Unternehmen. Besonders optimistisch sind sie allerdings nicht, denn lediglich 39 % erwarten dies auch.
- Nur eine Minderheit (43 %) der Befragten aus dem Umfeld Private Equity, M&A-Berater und Sanierer findet ein Engagement bei insolventen Firmen lohnenswert. In Bezug auf Unternehmen in der Krise, also bevor das Insolvenzverfahren beantragt und eröffnet worden ist, steigt dieser Wert auf 64 %.
- Rund zwei Drittel der Finanzinvestoren interessieren sich für Unternehmen mit mehr als 10 Millionen Euro Jahresumsatz; diese aber stellen nur eine Minderheit unter den insolventen Firmen dar.

## Weiterführende Links\*

[www.zis.uni-mannheim.de](http://www.zis.uni-mannheim.de)  
Zentrum für Insolvenz und Sanierung  
an der Universität Mannheim (ZIS)

[www.vid.de](http://www.vid.de)  
Verband der Insolvenzverwalter  
Deutschlands e. V.

[www.insolvenzbekanntmachungen.de](http://www.insolvenzbekanntmachungen.de)  
Insolvenzbekanntmachungen im  
Auftrag der Länder der Bundesrepublik  
Deutschland gemäß Beschluss der  
74. Justizministerkonferenz zu  
elektronischen Internetveröffentli-  
chungen von Insolvenzmitteilungen

[www.bundesrecht.juris.de/inso/index.html](http://www.bundesrecht.juris.de/inso/index.html)  
Insolvenzordnung

### Bei Fragen hilft Ihnen gern:

Achim Froh  
Euler Hermes Kreditversicherungs-AG  
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

In der Reihe „Wirtschaft Konkret“ sind derzeit folgende Ausgaben verfügbar:

## Schutz vor Forderungsausfall

<b>Nr. 100</b>	Lieferrn unter Vorbehalt – Wie Unternehmen ihre Eigentumsrechte durchsetzen können
<b>Nr. 104*</b>	Im sicheren Hafen – Die richtige Finanzierung für hohe Risiken im Auslandsgeschäft
<b>Nr. 105</b>	Auf der sicheren Seite – Der richtige Schutz vor Forderungsausfall und seinen Folgen
<b>Nr. 106</b>	Insolvenzprognose 2010 – Im Abwärtssog der Weltwirtschaft
<b>Nr. 107</b>	Insolvenzen in Zeiten der Finanzkrise – Befragung von Insolvenzverwaltern zu Entwicklung, Ursachen, Konsequenzen

## Avale

<b>Nr. 201</b>	Sicherheiten im Baugeschäft – Wie sich Auftraggeber gegen Ausfälle und Mängel schützen
----------------	--

## Schutz vor Veruntreuung

<b>Nr. 301*</b>	Ein sicheres Netz – Computerrisiken sind Chefsache
<b>Nr. 302</b>	Gewappnet für den Ernstfall
<b>Nr. 303</b>	Wirtschaftskriminalität – Die verkannte Gefahr

## Allgemeine Themen

<b>Nr. 404*</b>	Erfolgreich neue Märkte erobern – Worauf es bei der Expansion ins Ausland wirklich ankommt
<b>Nr. 412*</b>	Wissen richtig managen – Das Know-how der Mitarbeiter ist das Kapital für künftigen Erfolg
<b>Nr. 414</b>	Ursachen von Insolvenzen – Gründe für Unternehmensinsolvenzen aus der Sicht von Insolvenzverwaltern
<b>Nr. 416</b>	Fair Trade und Umwelt – Handel(n) ohne Grenzen
<b>Nr. 417</b>	Die Zukunft Deutschlands – Bildung und Demografie im Wandel
<b>Nr. 418</b>	Rettung aus der Insolvenz – Chancen, Barrieren und die besondere Rolle von Private Equity
<b>Nr. 419</b>	Der Charakter der Wissensgesellschaft – Möglichkeiten, Herausforderungen, Grenzen
<b>Nr. 420</b>	Leben versus Arbeiten? – Arbeitsmodelle der Zukunft
<b>Nr. 421</b>	FinanzKommunikation jetzt krisenfest machen! – Erfolgsrezepte für den Umgang mit Kapitalgebern
<b>Nr. 423</b>	Zukunfts-Welten. Lebenswelten 2050 – Wie wir leben werden
<b>Nr. 424</b>	Mittelstand in Deutschland – Herausforderungen für die Zukunftsfähigkeit

\* Nur im Internet abrufbar.

Diese Broschüren liegen als Druckstücke nur unter Vorbehalt vor. Zu beziehen über Euler Hermes Kreditversicherungs-AG, Hamburg. Alle Ausgaben sind auch im Internet verfügbar unter [www.wirtschaftskonkret.de](http://www.wirtschaftskonkret.de)

Euler Hermes  
Kreditversicherungs-AG  
Friedensallee 254  
22763 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40/88 34-0  
Fax +49 (0) 40/88 34-77 44  
info.de@eulerhermes.com  
www.eulerhermes.de

## 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

Berlin  
Tel. +49 (0) 30/20 28 43-00  
Fax +49 (0) 30/20 28 43-01  
gs.berlin@eulerhermes.com

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

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

Dortmund  
Tel. +49 (0) 2 31/1 82 99-0  
Fax +49 (0) 2 31/1 82 99-99  
gs.dortmund@eulerhermes.com

Frankfurt  
Tel. +49 (0) 69/13 48-0  
Fax +49 (0) 69/13 48-1 70  
nl.frankfurt@eulerhermes.com

Freiburg  
Tel. +49 (0) 7 61/4 00 79-0  
Fax +49 (0) 7 61/4 00 79-50  
gs.freiburg@eulerhermes.com

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

Hannover  
Tel. +49 (0) 5 11/3 64 01-0  
Fax +49 (0) 5 11/3 64 01-70  
gs.hannover@eulerhermes.com

Köln  
Tel. +49 (0) 2 21/9 20 60-0  
Fax +49 (0) 2 21/9 20 60-1 59  
nl.koeln@eulerhermes.com

Leipzig  
Tel. +49 (0) 3 41/9 08 23-0  
Fax +49 (0) 3 41/9 08 23-10  
gs.leipzig@eulerhermes.com

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

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

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

### Exportkreditgarantien des Bundes Büro Berlin

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