



Verkauf von Waren aus einer Insolvenz in der Düsseldorfer Fußgängerzone

# Dank Insolvenz wieder flüssig

## Babcock Borsig

Die Insolvenz des Oberhausener Anlagenbauers Babcock Borsig im Juli 2002, drohte sogar die Wiederwahl von Gerhard Schröder zum Bundeskanzler zu gefährden. Das mehr als 100 Jahre alte Unternehmen war fest im Griff von Sozialdemokraten, Landesbankern und Gewerkschaftern, die vor allem ihre eigenen Interessen verfolgten. Unter Milliardenschulden brach der Konzern zusammen: Aktionäre verloren 400 Mio. Euro, Gläubiger forderten 5,5 Mrd. Euro. Mehr als 20 000 Jobs waren gefährdet. Aber der Großteil der Stellen konnte gerettet werden - durch die Zerschlagung des Konzerns mit 300 Firmentöchtern. Heute stehen die großen Sparten von einst wieder gut da, wenn auch unter Namen wie Hitachi Power oder Bilfinger Berger. fs

## Ihr Platz

Jahrelang stand die Drogeriemarktkette Ihr Platz auf der Kippe, als die Geschäftsleitung im Mai 2005 die Notbremse zog und die Planinsolvenz in Eigenverantwortung beantragte. Dabei versucht die amtierende Geschäftsführung unter Aufsicht eines Insolvenzverwalters, das Unternehmen zu sanieren - allerdings mit allen Handlungsfreiheiten, die eine Insolvenz bringt, etwa bei der vereinfachten Kündigung von Verträgen. Der Plan sah vor, 800 der zuvor gut 8000 Mitarbeiter zu entlassen und 80 nicht profitable Filialen zu schließen. Um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten, hatte die Investmentbank Goldman Sachs frisches Kapital bereitgestellt. Wenige Monate später übernahm das US-Institut alle Firmenanteile der Gründerfamilie Frömling. Zu Jahresbeginn 2008 schließlich kaufte Konkurrent Schlecker die wieder genesene Kette. cad

## Kirch Media

Für die spektakulärste Medienpleite der Republik zeichnet der fränkische Winzer Leo Kirch verantwortlich. Kirch startete in den 60er-Jahren als Filmrechtehändler und stieg zu einem der mächtigsten Medienunternehmer Europas auf. Zur Kirch Gruppe gehörten die Fernsehserien-Produzenten ProSieben und Sat.1. Kirch musste im April 2002 Gläubigerschutz beantragen. Zu Hochzeiten lagen die Verbindlichkeiten bei zwölf Milliarden Euro. Der Münchner Insolvenzverwalter Michael Jaffé ging die Forderung der Firmengruppe zugänglich an, genug Interessenten gab es. Einen Löwenanteil sicherte sich der US-Medienunternehmer Haim Saban, der Großaktionär von ProSieben/Sat.1 Media AG wurde und auch den Filmrechtehandel mit 18 000 Filmen und Serien übernahm. Zu wesentlichen Arbeitsplatzverlusten kam es durch die Insolvenz nicht. JH

Die Liste der Pleiten verzeichnet für 2009 schon einige prominente Namen. Dort bleiben werden aber längst nicht alle: Manche Firmen gehen sogar neu gestärkt aus dem Verfahren hervor. Das sollte auch Arcandor Mut machen

Von Carsten Dierig

Für die Mitarbeiter ist eine Insolvenz meistens ein schwerer Schock, so lange sie sich auch angekündigt haben mag. Das zeigt das Beispiel von Heike Rabke. Die 44-Jährige weint bitterlich, als sie erfährt, dass Karstadt sein Schicksal aus den Händen gegeben hat. Für sie besteht kein Zweifel: „Das ist das Ende.“ 25 Jahre arbeitet sie für die Warenhauskette, derzeit als Spielwarenverkäuferin in der Karstadt-Filiale der Frankfurter Fußgängerzone. „Ich weiß nicht, wie es nun weitergeht“, sagt sie mit tränenerstickter Stimme. Solche Szenen dürften sich am vergangenen Dienstag nach Bekanntwerden von Karstadts Insolvenzantrag bei den 43 000 Beschäftigten vielfach abgespielt haben. Denn das Wort Insolvenz verbindet laut Umfragen die Mehrzahl der Deutschen mit dem endgültigen Aus für ein Unternehmen. „Dabei muss das doch gar nicht so sein“, sagt Horst Piepenburg. Eine Insolvenz biete immer auch eine Chance und müsse eben nicht zwingend die Endstation sein. Piepenburg muss das sagen. Der Rechtsanwalt aus Düsseldorf ist einer der meistbeschäftigten Insolvenzverwalter in Deutschland.

Der 55-Jährige bekommt allerdings auch Unterstützung aus der Wissenschaft. „Wir haben in Deutschland ein sehr modernes Insolvenzrecht, das rechtzeitig eingesetzt bestens dafür geeignet ist, Unternehmen zu restrukturieren und wieder fit für die Zukunft zu machen“, sagt zum Beispiel Manfred Hunkemöller, der Leiter des Fachbereichs Sanierungs- und Insolvenzmanagement an der ISM International School of Management. Leider fehle es hierzulande vielfach noch an einer hinreichenden Insolvenzkultur. „Dabei ist richtig pleite machen keineswegs schlimm.“

Dumm sei dagegen, wer falsch pleite macht, also Warnsignale übersieht und zu spät handelt, in der Hoffnung, dass sich doch noch alles zum Guten wendet. „Dadurch werden mögliche Potenziale verschenkt und die Gläubiger noch mehr geschädigt“, beschreibt Hunkemöller. Er schaut neidisch in die USA. „Die Amerikaner machen uns gerade pressewirksam vor, wie man mit Insolvenzen konstruktiv und auch positiv umgehen kann“, sagt der Wissenschaftler. Wie immer sei das Glas in Amerika halb voll und in Deutschland halb leer.

Wenn sich bewahrheitet, was Konjunkturforscher voraussagen, dann kommt auf die deutsche Wirtschaft im aktuellen Geschäftsjahr eine neue Pleitewelle zu. Rund 35 000 zahlungsunfähige Unternehmen erwartet die Wirtschaftsauskunftei Creditreform, das wären fast 20 Prozent mehr als noch im Vorjahr. Gut 500 000 Jobs sind damit in Gefahr. Ihnen nicht geringen Teil davon soll nun Horst

Piepenburg retten. Die Karstadt-Mutter Arcandor hat den Sanierungsexperten als Generalbevollmächtigten in den Vorstand geholt. Gemeinsam mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter Klaus Hubert Görg soll er das Unternehmen wieder auf Kurs bringen. Das Duo, das bei anderen Insolvenzfällen schon erfolgreich zusammengearbeitet hat, strebt dafür ein sogenanntes Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung an. „Den Job können bundesweit keine 20 Leute“, sagt eine Branchengröße. Und es gibt in Deutschland immerhin gut 1800 Insolvenzverwalter. Entsprechend selten wird das Instrument genutzt. Schätzungen zufolge werden gerade ein bis zwei Prozent der Pleiten per Planverfahren in Eigenverwaltung abgewickelt.

Bei dem an das amerikanische „Chapter 11“ angelehnten Verfahren bleibt das amtierende Management im Amt und versucht, das gefährdete Unternehmen unter Anleitung eines Sanierungsexperten und kontrolliert vom vorläufigen Insolvenzverwal-

„Durch spätes Handeln werden mögliche Potenziale verschenkt und die Gläubiger noch mehr geschädigt“

Insolvenzexperte Manfred Hunkemöller

ter ganz oder zumindest in wesentlichen Teilen zu sanieren. „Ich bin sicher, dass es uns gelingen wird, für Arcandor und die Mitarbeiter auch in dieser schwierigen Situation vielversprechende Perspektiven für eine Sanierung zu eröffnen“, kommentiert Görg, der auch als Treuhänder für die Merckle-Gruppe aktiv ist und in der Vergangenheit unter anderem den Kölner Motorenbauer Deutz saniert hat.

Dass die Lösung mit dem Planverfahren funktionieren kann, hat die einstige Karstadt-Tochter SinnLeffers bewiesen. Im Sommer 2008 noch standen die Überlebenschancen so schlecht, dass das Management der Modekette - ebenso wie die anderen früheren Karstadttöchter Webmeyer und Hertie - den Insolvenzantrag gestellt hat.

Doch der Fall SinnLeffers unterschied sich deutlich von denen der beiden früheren Schwestern. Das Management reagierte früh genug: Es war noch Geld in der Kasse - und das Team hatte einen Plan. Auch weil sich die Westfalen schon vor der freiwilligen Insolvenz den Sanierungsexperten Detlef Specovius in den Vorstand geholt haben. „Man muss versuchen, so schnell wie möglich den gesunden Kern des Unternehmens freizulegen. Und das geht oft nur noch unter dem Schutz des Insolvenzantrages“, sagt Peter Zühlsdorff, Chef und Mehrheitseigentümer der Deutschen Vermögensverwaltung, der SinnLeffers gehört.

Seit einigen Wochen nun ist das Insolvenzverfahren beendet und SinnLeffers hat - wenn auch in ab-

gespekter Form - tatsächlich wieder eine Zukunft. „Für uns war die Planinsolvenz genau die richtige Entscheidung. Dadurch ergaben sich für uns Möglichkeiten, die wir vorher nie hatten, um das Unternehmen wieder flottzumachen“, sagt Zühlsdorff rückblickend. Der Manager spielt dabei auf die Sonderkündigungsrechte an, die insolvente Unternehmen haben. SinnLeffers konnte neue Mietverträge aushandeln. Handlungsfreiheit hat sich zudem aus dadurch ergeben, dass die Löhne und Gehälter der Mitarbeiter in den ersten drei Monaten nach dem Insolvenzantrag von der Bundesagentur für Arbeit bezahlt wurden.

Vor wenigen Wochen nun bekamen die Gläubiger ihre Zahlungen aus dem Insolvenzplan. Bei der Planinsolvenz fließt deutlich schneller und vor allem in deutlich größerem Ausmaß als bei einer Regelinsolvenz Geld. So hat das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn ausgerechnet, dass Planverfahren im Durchschnitt ein Jahr dauern, die Gläubiger statt sechs etwa 20 Prozent ihrer Forderungen ausgezahlt bekommen und gut 60 Prozent der Arbeitsplätze gerettet werden konnten.

Bei SinnLeffers hat es sogar schon nach rund einem Dreivierteljahr geklappt. Zühlsdorff sagt: „Das könnte ein Vorbild auch für andere Unternehmen sein.“ Jetzt meldet sich das Unternehmen in der Radiowerbung zurück - mit dem alten Milva-Schlager „Hurra, wir leben noch“.

Den würde Karstadt-Mitarbeiterin Heike Rabke auch gerne trällern. Und die Chancen stehen nach Meinung von Branchenkennern für Karstadt nicht schlecht, etwa als Teil einer Deutschen Warenhaus AG. Bis dahin kann es aber noch einige Zeit dauern. Denn aktuell arbeiten sich zehn Insolvenzexperten aus dem Görg-Team zusammen mit Horst Piepenburg in die Unternehmensstrukturen und -verflechtungen ein, darunter renommierte Verwalter wie Hans-Gerd Jauch und Helmut Balthasar.

Die Insolvenz verschafft den Handelnden dabei Luft. So sei zum Beispiel die am 12. Juni anstehende Fälligkeit von Krediten in Höhe von 650 Millionen Euro nicht mehr von Bedeutung, meldet Klaus Hubert Görg. Darüber hinaus bekommt Arcandor kurzfristig 250 Millionen Euro an zusätzlicher Liquidität, weil die Personalkosten drei Monate durch die Bundesagentur für Arbeit getragen werden. Die Dauer des Verfahrens können die Beteiligten derzeit noch nicht abschätzen. Bei der Arcandor-Pleite sind nicht nur Warenhäuser betroffen, sondern auch die Versandhandelsbranche. Die Zahl der Gläubiger ist allein durch die Zahl von 24 000 Lieferanten sehr hoch. Es ist nach Aussage von Piepenburg das bislang größte Insolvenzverfahren in Deutschland, es dürfte deutlich länger dauern als beim Erfolgsfall SinnLeffers.

## Märklin

Der Spielzeugeisenbahnhersteller Märklin befindet sich derzeit in der Insolvenz. Im Februar war das Geld alle, die Geschäftsführung sah sich zu diesem Schritt gezwungen. Ursache dafür war offenbar eine Kombination aus Missmanagement und dem sich verändernden Markt. Der Insolvenzverwalter Michael Pluta tritt sich erstmal mit dem Alteiligentümer, dem Finanzinvestor Kingsbridge, bevor die Sanierung in Gang kam. Die ist schmerzhaft: Einige Hundert Mitarbeiter werden ihren Arbeitsplatz verlieren, die Produktpalette wird gestrafft. Gleichwohl wird Märklin überleben: Es gibt sieben Kaufinteressenten für die Göppinger. Wer zum Zug kommt, muss 100 Millionen Euro mitbringen, um sich die heilen Märklin-Reste einverleiben zu können. ps

## Schieder

Bis zur Insolvenz im Sommer 2007 ließen sich fast 5000 Unternehmen vom ostwestfälischen Möbelersteller Schieder Tische, Stühle und Schränke fertigen, darunter Namen wie Ikea, Segmüller und Roller. Dann war erstmal Schluss. Zum Zeitpunkt der Insolvenz erwirtschafteten 11 000 Mitarbeiter an 40 Standorten einen Umsatz von fast 900 Mio. Euro. Die Hoffnung auf eine Rettung des Gesamtkonzerns zerschlug sich schnell. Zu undurchsichtig war das Geflecht aus 150 Tochterfirmen. Insolvenzverwalter Sven-Holger Undritz zerschlug Schieder. Die Einzelteile sind heute äußerst vital. Mit Ex-Mitarbeitern hat der Investor Peter Gschwend Stammwerk und Tochtergesellschaften in Polen übernommen. Der deutsch-amerikanische Mäzen Nicolas Berggruen kaufte die Auslandstöchter. Insgesamt konnten rund 9000 Arbeitsplätze erhalten werden. cad

## Herlitz

Herlitz und Bürobedarf - das war fast 98 Jahre lang ein Synonym. 2002 dann der Bruch: Fehlgelagerte Immobilieninvestitionen und eine missglückte Beteiligung in Russland rissen das Unternehmen in die Insolvenz. Doch dem Insolvenzverwalter gelang es in den Verhandlungen mit den 15 Gläubigerbanken, einen Kredit für den Weiterbetrieb zu erhalten. Danach wurde saniert, verschlankt und auch verkauft. Es lief alles reibungslos ab, weil Gläubiger, Insolvenzverwalter und Management Hand in Hand arbeiteten. Keine fünf Monate später war das Unternehmen wieder gerettet. Von 3000 konnten 2300 Jobs gesichert werden. 2005 übernahm der Finanzinvestor Advent rund 65 Prozent der Herlitz Holding AG. Herlitz verzeichnete 2008 bei sinkendem Umsatz auf nun 301 Mio. Euro einen Verlust von etwa einer Mio. Euro. fs