



# Sanierung eines gemeinnützigen Unternehmens am Praxisbeispiel der Diakonietochter Hilfe für das behinderte Kind gGmbH

Geschäftsführer Dr. Franz Sedlak und seinem Team gelang es in nur siebeneinhalb Monaten, die Weichen für eine nachhaltige Sanierung im gemeinnützigen Tochterunternehmen der Diakonie Bayreuth zu stellen und Maßnahmen der Restrukturierung umzusetzen.

Das Insolvenzverfahren der Hilfe für das behinderte Kind Bayreuth gGmbH wurde nach der rechtskräftigen Bestätigung des Insolvenzplans mit Beschluss vom 13. April 2016 durch das Amtsgericht Bayreuth aufgehoben. Innerhalb von nur siebeneinhalb Monaten ist es Geschäftsführer Dr. Franz Sedlak und seinem Team gelungen, im gemeinnützigen Tochterunternehmen der Diakonie Bayreuth die Weichen für eine nachhaltige Sanierung zu stellen und erste Maßnahmen der Restrukturierung umzusetzen. Doch wie gelang der Neustart innerhalb dieser kurzen Zeit, was waren die Krisenursachen und wo lagen die Herausforderungen?

## Ablauf des Verfahrens in der Praxis

Die Hilfe für das behinderte Kind gGmbH hatte am 27. August 2015 den Antrag auf ein gerichtliches Sanierungsverfahren beim Amtsgericht gestellt, mit dem Ziel: Erhalten und Fortführen des Unterneh-

mens. Die gemeinnützige GmbH beschäftigte zu diesem Zeitpunkt 212 Mitarbeiter in verschiedenen Einrichtungen. Die Hauptaufgabe seit Gründung 2002 ist die nachhaltige Hilfe und Betreuung von Menschen, die behindert, von Behinderung bedroht oder entwicklungsverzögert sind – unabhängig von ihrem Alter, Geschlecht, ihrer Konfession oder Herkunft. Besonders behinderte Kinder und Jugendliche werden gefördert. Gemeinsam mit dem Diakonischen Werk – Stadtmission Bayreuth e.V., der Werkstätten für behinderte Menschen gGmbH, sowie dem Albert-Schweitzer-Hospiz gehört die Hilfe für das behinderte Kind gGmbH zur Diakonie Bayreuth – die insgesamt 1.800 Mitarbeiter beschäftigt.

## Besonderheit Schutzschirmverfahren

Die Gründe für das Entstehen der Krise sind vielfältig: So gab es bis zum Wechsel der Geschäftsführung Mitte 2013 kein funktionierendes Controllingssystem. Struk-

turelle Missverhältnisse zwischen erbrachten und abrechenbaren Leistungen wurden demnach über viele Jahre nicht erkannt, Gespräche oder Nachverhandlungen mit Kostenträgern fanden kaum statt. Die Folge: eine Liquiditätslücke in Höhe von rund zwei Millionen Euro – eine nachhaltige Sanierung war für die Rettung des Unternehmens unabdingbar. Die Geschäftsführung entschied sich nach Abwägen aller Möglichkeiten und in Absprache mit dem Sanierungsberater Rechtsanwalt Stefan Ettelt, Kanzlei Kulitzscher&Ettelt, für eine Sanierung unter Insolvenzschutz. „Wir haben bei der Hilfe für das behinderte Kind ein Eigenverwaltungsverfahren in der besonderen Form des Schutzschirmverfahrens genutzt“, bestätigt Stefan Ettelt. „Hierbei wird ein geplantes und in Zusammenarbeit mit dem Schuldner und den Gläubigern gestaltetes gerichtliches Verfahren ermöglicht. Eine der Voraussetzungen: Es liegt noch keine tatsächliche Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens

vor. Die Hilfe für das behinderte Kind gGmbH hat sich demnach ganz bewusst für diesen Sanierungsweg entschieden.“ Unter einem sogenannten „Schutzschirm“ wird das Unternehmen gegen mögliche Vollstreckungsversuche der Gläubiger abgeschirmt und hat so die Möglichkeit, einen Sanierungsplan zu erstellen, der anschließend als Insolvenzplan umgesetzt werden kann. Das Management führt beim Eigenverwaltungsverfahren das operative Geschäft fort und ist weiterhin Ansprechpartner für Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten.

### **Insolvenzplan als Grundlage der Sanierung**

Die Zeit für die Erarbeitung des Plans ist in der Regel sehr knapp bemessen – innerhalb von drei Monaten musste Sanierungsgeschäftsführer Dr. Franz Sedlak diesen bei Gericht einreichen. Mit Hochdruck arbeiteten alle Beteiligten daran, die Weichen für eine nachhaltige Neuausrichtung zu stellen und den Plan fristgerecht Ende November 2015 vorzulegen. Dr. Sedlak erzählt: „Wir haben die Zeit optimal genutzt und viele Gespräche geführt – mit Kostenträgern, der Landeskirche, den Gesellschaftern, aber auch unseren Mitarbeitern. Ziel der Sanierung ist eine dauerhafte Lösung für das Unternehmen. Wir wollten keine kurzfristigen kosmetischen Maßnahmen durchführen, sondern eine nachhaltige Restrukturierung erreichen. Das kostet Kraft, braucht viel Engagement und ist nicht immer einfach. Es muss der Spagat gelingen, unsere Arbeit der Förderung, Betreuung und Unterstützung behinderter Menschen weiterhin auf dem bisherigen hohen Niveau fortzuführen und möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten, aber dennoch wieder kostendeckend zu arbeiten.“ Das Gericht setzte als Sachwalter Dr. Nils Freudenberg der Tiefenbacher Insolvenzverwaltung ein. „Als Sachwalter hatte ich während des Verfahrens eine Aufsichts- und Kontrollfunktion und war deshalb bei allen wichtigen Gesprächen dabei, zum Beispiel mit Mitarbeitervertretern und wesentlichen Kostenträgern“, berichtet Dr. Nils Freudenberg. „Aufgabe war die Sicherstellung der Rechte und Interessen der Gläubiger während der Fortführung des Geschäftsbetriebs. Auch der Insolvenzplan wurde in

enger Abstimmung erstellt.“ Die Tätigkeit des Sachwalters bildet im Verfahren den äußeren Rahmen, in dem die angestrebten Restrukturierungsmaßnahmen durch die Geschäftsführung und das Team eigenständig umgesetzt werden können.

### **Finanzielle Hilfe durch Insolvenzausfallgeld**

Eine finanzielle Unterstützung im Verfahren war das Insolvenzausfallgeld der Agentur für Arbeit. Dieses sicherte für drei

Monate die Entgeltauszahlung an die 212 Mitarbeiter. Auch die meisten Gläubiger, die Gesellschafter, Mitarbeiter, die Landeskirche, der Bezirk und die Regierung setzten sich für den neuen Weg der Diakonietochter ein. So hatte einer der Hauptdebtoren des Unternehmens – der Bezirk Oberfranken – schnell seine Unterstützung zugesagt: Alle laufenden Verträge wurden eingehalten.

### **Unternehmensplanung unabdingbar**

Durch die Zusagen konnte das Unternehmen fest mit den Einnahmen rechnen, was wichtig für die Planung im Antragsverfahren war. Die Unternehmensplanung während des Verfahrens wurde durch die ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG aus dem Beratungsverbund ABG-Partner abgestützt. Geschäftsführer Simon Leopold erläutert: „Die Herausforderung lag darin, in kurzer Zeit eine reale Ertrags- und Liquiditätsplanung aufzusetzen und mögliche Erträge nach den einzelnen Geschäftsbereichen zu systematisieren. Nur so konnten wir im Detail sehen, welche Auslastung zum Beispiel die Einrichtungen haben und wo es Defizite sowie Verbesserungspotentiale für die Zukunft gab.“

### **Gläubiger stimmen Insolvenzplan zu**

Mit viel Energie erarbeitete Sanierungsberater Stefan Ettelt gemeinsam mit Dr. Franz

Sedlak und dem Team den Insolvenzplan, welcher fristgerecht Ende November 2015 bei Gericht eingereicht wurde. Nach gerichtlicher Prüfung stimmten die Gläubiger am 21. Januar 2016 in einem Erörterungs- und Abstimmungstermin über den Insolvenzplan ab und nahmen diesen einstimmig an. Als Grundlage der Sanierung war der Plan somit bestätigt und die Gläubiger unterstützten mit ihrer Zustimmung den weiteren Weg. „Neben den rechtlichen Spezifikationen mussten wir aufzeigen,

**» Die Herausforderung lag darin, in kurzer Zeit eine reale Ertrags- und Liquiditätsplanung aufzusetzen und mögliche Erträge zu systematisieren.**

wie wir die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wieder herstellen und die Planverbindlichkeiten befriedigen können. Fest stand: Der Geschäftsbetrieb wird in allen Geschäftsbereichen weitergeführt – eine eventuelle Schließung bisher defizitärer Bereiche war vom Tisch“, so Dr. Sedlak.

### **Maßnahmenpaket für den langfristigen Erfolg**

Das Insolvenzverfahren der Hilfe für das behinderte Kind Bayreuth gGmbH wurde schließlich nach der rechtskräftigen Bestätigung des Insolvenzplans mit Beschluss vom 13. April 2016 durch das Amtsgericht Bayreuth aufgehoben. „Die Sanierung war damit offiziell beendet – alle insolvenzrechtlichen Beschränkungen und Kontrollen fielen weg“, bestätigt Geschäftsführer Dr. Franz Sedlak. Weitere Aufgaben hat das gemeinnützige Unternehmen dennoch zu bewältigen. „Neben den notwendigen Personalanpassungen haben wir im Insolvenzplan eine Vielzahl von Sanierungsmaßnahmen abgebildet und bereits eingeleitet“, berichtet Rechtsanwalt Stefan Ettelt. „Unter Beachtung aller Fristen werden einige davon aber erst zeitlich versetzt im Laufe des Jahres Wirkung zeigen.“ Dr. Franz Sedlak ergänzt: „Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht und in der kurzen Zeit bereits sichtbare Ergebnisse erzielt.“

Den Großteil der Arbeitsplätze konnten wir zum Beispiel erhalten und Schließungen vermeiden. Die vielen Gespräche und Verhandlungen sowie die Verbesserung unseres Controllings stellen einen Teil der Sanierung des Unternehmens dar. Im Rahmen der Reorganisation arbeiten wir zudem weiterhin an der Optimierung interner Abläufe sowie einer höheren Auslas-

terung einiger Bereiche. Wir sind zuversichtlich, dass bei der Hilfe für das behinderte Kind eine nachhaltige Neuausrichtung gelingt und wir wieder dauerhaft kostendeckend agieren können. Als Teil der Unternehmensgruppe Diakonie Bayreuth stellen wir auch weiterhin ein umfangreiches Leistungsangebot für behinderte Menschen und ihre Familien bereit.“

### Gute Ergebnisse durch Zusammenarbeit mit sanierungserfahrenem Team

Dass innerhalb weniger Monate so gute Ergebnisse erzielt werden konnten, liegt nach Angaben des Geschäftsführers vor allem an der konstruktiven Mitwirkung aller Beteiligten und der Zusammenarbeit mit einem sanierungserfahrenen Team – unter der Federführung von Rechtsanwalt Stefan Ettelt und seiner Kanzlei. Kulitzscher&Ettelt hat sich auf Sanierungsprozesse spezialisiert und bundesweit bereits eine Vielzahl von Verfahren durchgeführt. Auch von Seiten der Medien und der Öffentlichkeit gab es großes Interesse. Die ABG Marketing GmbH & Co. KG aus dem Beratungsverbund ABG-Partner übernahm dafür die Pressearbeit. „Wir setzten auf eine aktive Kommunikation und berichteten fortlaufend zum Verfahren – es gab eine ausführliche Pressemappe mit allen Informationen und aktuellen Pressemeldungen“, so Ilka Stiegler, Geschäftsführerin der Kommunikationsagentur. „Zusätzlich organisierten wir zwei Pressekonferenzen, bei denen wir alle Besonderheiten der Sanierung vorstellten und die Verantwortlichen den regionalen Medien Rede und Antwort standen.“ Die gezielte Pressearbeit kam gut an und unterstützte den Erfolg des Verfahrens. ■



### Das Sanierungsteam auf einen Blick



#### Dr. Franz Sedlak Sanierungsgeschäftsführer

Geschäftsführer  
Hilfe für das behinderte Kind Bayreuth gGmbH  
Telefon +49 921 75420  
franz.sedlak@diakonie-bayreuth.de  
www.diakonie-bayreuth.de



#### Stefan Ettelt Sanierungsberater

Rechtsanwalt  
Kanzlei Kulitzscher&Ettelt  
Telefon +49 351 3190470-0  
raettelt@kulitzscher-ettelt.de  
www.kulitzscher-ettelt.de



#### Dr. Nils Freudenberg Sachwalter

Rechtsanwalt  
Tiefenbacher • Rechtsanwälte • Steuerberater  
Telefon +49 921 151103-20  
freudenberg@tiefenbacher.de  
www.tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de



#### Simon Leopold Unternehmensplanung

Geschäftsführer  
im Beratungsverbund ABG-Partner  
Telefon +49 921 78778505  
leopold@abg-partner.de  
www.abg-partner.de



#### Ilka Stiegler Pressearbeit

Geschäftsführerin  
im Beratungsverbund ABG-Partner  
Telefon +49 921 78778505  
stiegler@abg-partner.de  
www.abg-partner.de