

Lupenreiner Betriebsübergang

Behindertenhilfe Dieburg – Sanierung eines insolventen Sozialunternehmens

Text: Jürgen Spreemann



Pure Freude über die erhaltenen 370 Arbeitsplätze: Die Betreuung behinderteter Menschen in der Region rund um Dieburg ist gesichert.

Zuschüsse in Millionenhöhe, geschützte Arbeitsplätze und eine gesicherte Auftragslage durch die Betreuung behinderter Menschen – und dennoch Insolvenz. Die Zahlungsunfähigkeit eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens ist für viele kaum denkbar. Denn solche Betriebe agieren in einem geschützten Markt. So auch die Behindertenhilfe im hessischen Dieburg.

Doch im Sommer 2013 stehen dort alle Signale auf Rot. Eine besondere Herausforderung für Sanierer. Der Krisenmanager, Thomas Wieler, und die Insolvenzexperten, Olaf Seidel und Mirko Lehnert, setzen aber am Ende ihren Rettungsplan für das Unternehmen erfolgreich um. Damit haben sie einen lupenreinen Betriebsübergang organisiert.

Eigentlich agiert die Behindertenhilfe wie ein Platzhirsch – also als einziger Anbieter von Betreuungs-, Wohnungs- und Arbeitsangeboten für behinderte Menschen im hessischen Dieburg. Das örtliche Monopol in dem 15.000-Einwohner-Städtchen schützt aber nicht vor Schiefen.

Schon im März 2013 rumort es im Betrieb. In einem anonymen Schreiben, an die Presse lanciert, kritisieren Mitarbeiter den Vorstand und sprechen von drohender Insolvenzgefahr. Zu diesem Zeitpunkt weisen Vorstand und Aufsichtsgremien die Vorwürfe weit von sich. Dabei waren bei einem Jahresumsatz von rund neun Millionen Euro Defizite von bis zu 400.000 Euro entstanden. Drei Monate später sieht auch der Verwaltungsrat nur noch rot beim Blick in die Bücher und sucht nach externer Beratung. Denn das Management und die Aufsichtsgremien wissen selbst keinen Rat mehr.

Fragwürdige Wirtschaftsprüfer

Die Schiefenlage der Behindertenhilfe hat sich schleichend entwickelt“, erinnert sich der Dr. Werner Thomas, Chef des Verwaltungsrats: „Es begann mit der Finanzkrise 2008, als Aufträge für die Werkstätten wegbrachen. Denn aus diesen Gewinnen haben wir andere Arbeitsbereiche des Vereins mitfinanziert“, so Thomas, der auch Bürgermeister in Dieburg ist.

Noch bis mindestens ins Jahr 2011 hätten Wirtschaftsprüfer betont, dass die Behindertenhilfe auf soliden Füßen stehe. Erst ein Jahr später traten die Probleme deutlich zu Tage. „Da war es bereits zu spät, um gegenzusteuern“, meint Thomas im Nachhinein. Zudem habe es massiven Streit zwischen Vorstand und Betriebsrat gegeben. Auch ein letzter Appell in 2012 an den Vorstand, neue Konzepte zu entwickeln, habe nichts mehr genützt. Denn kurz darauf habe sich die Situation von Monat zu Monat verschlechtert.

Dann der Zug an der Reißleine: Zunächst muss der amtierende Vorstand gehen. An seine Stelle tritt im Juni 2013 Thomas Wieler. Der Betriebswirt aus Waiblingen hat schon viele Erfahrungen mit Unternehmen im sozialen Bereich. Dennoch holt sich der Krisenmanager kurz darauf den Insolvenzfachmann Olaf Seidel an seine Seite in den Vorstand. Beide prüfen mehrere Monate, wie die Behindertenhilfe

gerettet werden kann, führen unzählige Gespräche mit den Mitarbeitern, Kunden, Gremien und Angehörigen der Behinderten. Die Haupt-Schwächen sind bald identifiziert:

- ▶ In den Werkstätten sind nicht genügend Mitarbeiter tätig. Auch sind die Gewinne aus diesem Bereich viel zu gering.
- ▶ Kindertagesstätte. Dafür ist eigentlich die Stadt Dieburg zuständig. Vielleicht kann man diesen Bereich später ausgliedern.
- ▶ Die Personalkosten. Als Soforthilfe in der Krise gilt immer die Senkung von Personalkosten. Doch Verhandlungen mit dem Betriebsrat und der Gewerkschaft über einen Sanierungstarifvertrag bleiben erfolglos. Kündigungen sind schwierig, weil man eine Sozialauswahl treffen muss und dazu die Zustimmung des Betriebsrates braucht. Außerdem muss die Betreuung der behinderten Menschen nach festem Personalschlüssel sichergestellt werden.



Auch die Tagesstätte Dieburg hat Zukunft.

„Manche Leute sind der Auffassung, dass ein gemeinnützig tätiger Träger nicht in die Insolvenz gehen kann“, musste Berater Thomas Wieler sehr schnell feststellen: „Solche Menschen gab es auch in Dieburg. Ihnen war es fremd, dass auch im sozialen Bereich betriebswirtschaftliche Grundregeln gelten, etwa dass man nicht über längere Zeit ungestraft mehr Geld ausgeben kann als eingenommen wird. In Dieburg ging diese Regel vier oder fünf Jahre gut. Bis sämtliche Reserven aufgezehrt waren.“

Insolvenz unvermeidlich

Nach Analyse der wirtschaftlichen Situation offenbart sich im November 2013 klar: Das Insolvenzverfahren ist unvermeidlich. Allerdings streben die Krisenmanager eine Sonderform an. Insolvenzverwalter Olaf Seidel: „Wir haben von Anfang an auf die Eigenverwaltung der Insolvenz gesetzt, weil es sich hier um eine sensible Klientel handelt, sprich behinderte Menschen und deren dazugehörige Betreuer. In der Eigenverwaltung behält man das Heft des Handelns in

der Hand. Kein Dritter von außen stört.“ So hätten die Angehörigen große Sorgen geäußert, als die Insolvenz bekannt wurde. Seidel und Wieler kannten sich durch ihre Zusammenarbeit in der Vorphase schon persönlich. Eine Basis des Vertrauens bei allen Betroffenen war damit geschaffen.

Sachwalter im Insolvenzverfahren mit Eigenverwaltung

Aushängeschild der Behindertenhilfe sind ihre Werkstätten. Deshalb wirbt Wieler neue Aufträge bei den Firmen in der Umgebung ein. Außerdem gilt es, die 25 freien Werkstattplätze mit weiteren geeigneten behinderten Menschen zu besetzen. Dies bringt allein 250.000 Euro an Zuschüssen vom Landeswohlfahrtsverband und mehr Umsatz. Erste Erfolge sind schon in der vorläufigen Insolvenz Ende 2013 sichtbar: Rund 100.000 Euro mehr Gewinn als im Vorjahr. Hauptgläubiger in diesem Verfahren sind nicht etwa Firmen, die auf Zahlungen warten. Es sind vielmehr die öffentlichen



Krisenmanager Thomas Wieler rettete den gemeinnützigen Träger.

Zuwendungsgeber: Bundes- und Landesministerien, der Landeswohlfahrtsverband Hessen und die „Aktion Mensch“. Sie alle haben zweckgebundene Mittel für die Behindertenhilfe bereitgestellt, für die es künftig keine Leistung mehr gibt, sofern das Sozialunternehmen liquidiert wird. Darüber hinaus hat die örtliche Sparkasse bis zur Insolvenz Kredite gegeben. Im Gläubigerausschuss sitzen eine Vertreterin der Mitarbeiter, ein Vertreter der großen Gläubiger von der Agentur für Arbeit, einer für die kleinen Gläubiger und ein Vertreter der Hausbank.

Ein Sanierungsprozess kann nur gelingen, wenn sich die Mitarbeiter beteiligen und positiv engagieren. Insolvenzverwalter Olaf Seidel betont in der Nachbetrachtung: „Die Mitarbeiter haben in diesem Prozess eine ganz wesentliche Rolle gespielt. Stand am Anfang noch die Frustration über die wirtschaftliche Misere, die für viele völlig überraschend kam, so haben die meisten im Laufe des Reformprozesses gelernt und sich umgestellt.“ Mit dem Umdenken seien sie motiviert und freundlich ans Werk gegangen. Keiner von ihnen habe übrigens Geld verloren.

„Schwierig waren vor allem die Gespräche mit dem Betriebsrat“, erinnert sich Berater Thomas Wieler an den Beginn der

Insolvenzphase. Doch ein wichtiger Trumpf, um Blockaden zu durchbrechen, war das Insolvenzgeld. Die Insolvenzexperten überzeugten die Arbeitsagentur, Insolvenzgeld auf Darlehnsbasis inklusive Weihnachtsgeld schon nach zehn Tagen auszuzahlen. „Das war sicherlich ein Grund dafür, dass es nicht zu einer nennenswerten Fluktuation der Mitarbeiter kam“, unterstreicht Wieler.

Investorensuche mit wirtschaftlichen Erfolgen

Die Liquidation eines sozialwirtschaftlichen Betriebs ist nahezu ausgeschlossen. Also muss sich ein neuer Investor finden. Aber wer, wann und wie? In der Branche hatte sich die Schieflage der Behindertenhilfe schnell herumgesprochen. Für Wettbewerber steht im Prinzip ein potenzieller Übernahmekandidat geschwächt da. Allerdings müssen alle Parameter passen. Erste wirtschaftliche Erfolge im Insolvenzverfahren tragen offensichtlich dazu bei, dass am Ende zehn Bewerber quasi Schlange stehen, um den Betrieb zu übernehmen. Die Wahl fällt schließlich auf die Nieder-Ramstädter Diakonie (NRD), einem erfahrenen Träger in der Behindertenhilfe in Südhessen und im angrenzenden Rheinland-Pfalz. NRD ist dort an 50 Standorten in 30 Städten und Gemeinden aktiv.

„Mit der Übernahme der Behindertenhilfe Dieburg haben wir einen weißen Fleck auf unserer Landkarte geschlossen“, erläutert der Stiftungsvorsitzende Walter Diehl die Entscheidung für die Übernahme. Allerdings waren aufgrund des Insolvenzverfahrens viele Details zu beachten und zu verhandeln. Teilweise zählten zeitgleich sieben Rechtsanwälte zu den Beteiligten der Vertragsgestaltung. „Ein solcher Vertrag kann aber nur zustande kommen, wenn beide Seiten kompromissbereit sind“, sagt Diehl.

Ein Kernproblem: Gelingt es, die Mitarbeiter der Behindertenhilfe für eine Weiterentwicklung mit dem neuen Träger zu gewinnen? Diehl dazu: „Von Anfang an konnten wir feststellen, dass diese Mitarbeiter sehr motiviert an der Weiterentwicklung mitarbeiten und unsere Kunden nun auch mit dem neuen Träger zufrieden sind.“

Fallstricke der Übernahme

Immerhin besteht eine Insolvenzmasse in Millionenhöhe. Das Verfahren ist noch nicht abgeschlossen. Doch auch der neue Träger hat sich bereit erklärt, Verbindlichkeiten zu übernehmen.

„Wir streben immer noch eine 100-Prozent-Quote an. Das heißt, alle Gläubiger sollen ihre Forderungen beglichen bekommen“, betont Sachwalter Mirko Lehnert. Hauptstreitpunkt ist die Zusatzversorgung der Mitarbeiter bei der kommunalen Zusatzversorgungskasse (ZVK). Hier schwebt noch ein Rechtsstreit um die Bewertung, sagt Lehnert.

Der Verein für Behindertenhilfe Dieburg ist Mitglied in der ZVK. Die Mitarbeiter haben Anwartschaften auf eine Zusatzrente erworben. Diese haben sie in Form einer Entgelt-



Volle Konzentration auf die Aufgabe: am handwerklichen Arbeitsplatz wie im Sanierungsmanagement.

umwandlung bekommen. Nun geht es um versicherungsmathematische Gutachten, ob tatsächlich Abgeltungen erfolgen müssen, weil diese Mitarbeiter künftig bei der ZVK wegfallen. Andererseits sind bislang alle Beiträge an die ZVK be-

„Wir streben immer noch eine 100-Prozent-Quote an. Das heißt, alle Gläubiger sollen ihre Forderungen beglichen bekommen.“

zahlt worden, betont Lehnert. In jedem Fall stehen die Forderungen der ZVK in der Insolvenztabelle. Der neue Träger NRD wird damit nicht belastet. Mit der Betriebsübernahme sind die Mitarbeiter nämlich automatisch der Evangelischen Zusatzversorgungskasse (EZVK) beigetreten.

Mit der Übernahme alle Arbeitsbereiche erhalten

So ausweglos und schwierig die Situation mit dem Insolvenzantrag auch schien, umso erstaunlicher ist das Ergebnis beim Betriebsübergang im Oktober 2014.

Alle Einrichtungen und Arbeitsbereiche der Behindertenhilfe Dieburg konnten mit der Übernahme durch NRD erhalten werden – inklusive aller 370 Arbeitsplätze. Auch die in der vorläufigen Insolvenz eröffnete Tagesförderstätte für schwer und mehrfach behinderte Menschen ist erfolgreich gestartet.

Der neue Chef der Behindertenhilfe, Walter Diehl, resümiert vier Monate nach der Übernahme: „Wir wissen und wir haben dies auch zugesagt, dass wir noch in Millionenhöhe investieren müssen, um die Zukunft dieses Betriebes zu sichern. Erfreulich ist aber, dass wir bislang keine neuen Risiken entdeckt haben.“

Für Insolvenz-Sachwalter Mirko Lehnert handelt es sich um einen Betriebsübergang nach Paragraph 613a Bürgerliches

Gesetzbuch in Reinkultur. Bemerkenswert sei, dass die Sanierung gut vorbereitet wurde. Dies habe es erleichtert, einen Träger zu finden, der in sämtlichen Geschäftsbereichen aktiv werden und auch investieren will.

Auch die Verhandlungen mit der Stadt Dieburg waren erfolgreich. Die Kommune übernimmt das Defizit der Kindertagesstätte, die nun rund 45 behinderte und nicht behinderte Kinder betreut.

Der Chef des ehemaligen Verwaltungsrats, Dr. Werner Thomas, hat aus der Misere zumindest eine Lektion gezogen: „Man sollte sich nicht allein auf Wirtschaftsprüfer verlassen. Der Verein war falsch geführt. Eine gemeinnützige GmbH wäre die bessere Rechtsform gewesen. Aus heutiger Sicht ist der Verein zwar weitgehend saniert, wäre aber zu klein für die aktuellen Aufgaben der Behindertenhilfe.“ ~

Insolvenz in der Sozialwirtschaft

Ein Insolvenzverfahren im Bereich der Sozialwirtschaft hat einige Besonderheiten, die sonst eher nicht greifen. In diesem Fall geht es um behinderte Menschen, die zu betreuen sind, was einer gesetzlichen Aufgabe entspricht. Zugleich arbeiten Mitarbeiter im Unternehmen. Auch Betreuer, hier überwiegend Sozialpädagogen, genießen einen anderen Status als ein Produktionsmitarbeiter. Die Mittel zur Finanzierung des sozialwirtschaftlichen Betriebs kommen fast nur von der öffentlichen Hand. Es handelt sich damit um ein gänzlich anderes Berechnungs- und Finanzierungsmodell. Die Betreuungsarbeit und auch der Personalschlüssel erfolgen nach gesetzlichen Vorgaben und orientieren sich nicht an der „Produktivität“ des Einzelnen.