

# Insolvenzverfahren kann ein Segen sein

## Alle Angebote der Behindertenhilfe Dieburg wurden durch einen Trägerwechsel gerettet – Das Zauberwort dabei: Eigenverwaltung

Ein Projektbericht von Thomas Wieler

„Ein klarer Schnitt, eine saubere Insolvenz und eine Übernahme durch einen leistungsfähigen Träger“, so kommentierte Peter Schellhaas, Landrat im Landkreis Darmstadt-Dieburg, den Trägerwechsel der *Behindertenhilfe Dieburg* zur *Stiftung Nieder-Ramstädter Diakonie (NRD)*, der zum 1. Oktober 2014 vollzogen wurde. Alle Angebote und Einrichtungen des Dieburger Trägervereins sind mit diesem Datum an den diakonischen Träger *NRD* übergegangen. Der Fortbestand eines wichtigen regionalen Anbieters, insbesondere für Menschen mit Behinderung im Landkreis Darmstadt-Dieburg, ist damit gesichert. 370 Arbeitsplätze für Menschen mit und ohne Behinderung blieben erhalten.

Mit dem Auftrag, die *Behindertenhilfe Dieburg* zu sanieren, war der Betriebswirt und Krisen-Manager Thomas Wieler aus Waiblingen im Juni 2013 als Interims-Vorstand vom damaligen Trägerverein beauftragt worden. Bereits in den ersten Monaten stellte sich heraus, dass die Einrichtung wohl nur durch ein Insolvenzverfahren und die Überleitung an einen neuen Träger zu retten sein würde. Das hat funktioniert. Thomas Wieler schildert den Verlauf des Projekts, das für ihn im Dezember 2014 nach erfolgreicher Überleitung und Integration in die *NRD* nach 18 Monaten endet.

Bevor es zur Beauftragung für die Sanierung kam, hatte der Verein turbulente und ereignisreiche Zeiten hinter sich, die alle Gremien – Verwaltungsrat, Vorstand, Betriebsrat – die MitarbeiterInnen, die beschäftigten und betreuten Menschen und die Öffentlichkeit massiv erregt und verunsichert haben.

So kam es dazu, dass der Verwaltungsrat des Vereins den Vorstand entließ, einen Beratungsvertrag mit der *Beck Management Center GmbH*, Tübingen, schloss und mich als Interimsvorstand mit der dringend erforderlichen wirtschaftlichen Sanierung des Unternehmens beauftragte.

Die Ansatzpunkte waren rasch identifiziert: Steigerung der Belegung in den Werkstätten, Erhöhung der Produktionserlöse, Neuverhandlung der Entgeltsätze mit dem Kostenträger *Landeswohlfahrtsverband (LWV)* und die Übernahme des Betriebskosten-Defizits der KiTa durch die Stadt Dieburg. Zugleich war klar, dass die beiden erstgenannten Ziele eine Zeit erfordern, die angesichts der drohenden Zahlungsunfähigkeit nicht zur Verfügung stand. Die Hausbank der *Behindertenhilfe Dieburg* gewährte den Betriebsmittel-Kredit nicht, der erforderlich war, um die laufenden Kosten zu decken bis die Sanierungseffekte greifen; Verhandlungen mit dem Betriebsrat und der *Gewerkschaft ver.di* über einen Sanierungstarif (also Gehaltsabstriche) verliefen erfolglos. So blieb Ende November 2013 nur noch die Option, Insolvenz zu beantragen.

### Juristische Verstärkung im Vorstand

Vorsorglich wurde von mir bereits Monate zuvor ein Beratungskontakt zu einem Insolvenzfachmann aufgenommen, um für den eventuell erforderlichen Fall der Insolvenz vorbereitet zu sein. Unmittelbar vor dem Insolvenzantrag berief der Verwaltungsrat aufgrund meiner Initiative *Rechtsanwalt Olaf Seidel*, Dresden, als weiteres Vorstandsmitglied. Der Kompetenz von *Seidel*, der bereits mehrere Insolvenzverfahren im sozialwirtschaftlichen Bereich juristisch begleitet hat, ist es zu verdanken, dass das Amtsgericht Darmstadt unserem Ansinnen folgte und ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung anordnete. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass ein Unternehmen eine positive Fortführungsprognose vorlegen kann. Und der große Vorteil ist, dass anstelle eines vom Gericht angeordneten Insolvenzverwalters die Geschäftsführer selbst im Amt bleiben, die ergriffenen Maßnahmen kontinuierlich weiter verfolgt werden können und auch für die Belegschaft keine weiteren Verunsicherungen eintreten.

Auch der uns empfohlene Sachwalter im Insolvenzverfahren – *Rechtsanwalt Mirko Lehnert, Darmstadt* – wurde vom Gericht akzeptiert und angeordnet. Dank seiner Unterstützung und einem überaus konstruktiven und engagierten Gläubigerausschuss kam eine sehr produktive Zusammenarbeit zustande. Das erste von der Agentur für Arbeit finanzierte Insolvenzgeld, also die Gehälter für die Mitarbeitenden, das in der Regel erst mit rund dreimonatiger Verzögerung eintrifft, wurde durch ein Darlehen vorfinanziert, so dass das Novembergehalt sogar inklusiv Jahressonderzahlung (früher: Weihnachtsgeld) bereits Anfang Dezember 2013 ausgezahlt werden konnte.

## **Erste Erfolge: Mehr Umsatz in den Werkstätten**

Parallel zu Recherchen und Sondierungsgesprächen, welche leistungsfähigen Träger für eine Übernahme in Frage kämen, war ich im Unternehmen und rundherum unterwegs, um die Mitarbeitenden zu motivieren und neue Aufträge für die Werkstätten zu generieren. Beim Dieburger Unternehmertreff dabei zu sein, war genauso wichtig wie Einzelgespräche mit Mitarbeitenden und kleingliedrige Personalversammlungen. Um die freien Werkstattplätze – 25 an der Zahl, die 250.000 Euro im Jahr an Entgeltsätzen bedeuten – zu verringern, wurde der Kontakt zu umliegenden Förderschulen intensiviert. Es wurden Schulungen organisiert, um den Hilfebedarf der Werkstatt-Beschäftigten besser einschätzen zu können und die entsprechenden Anträge kompetent zu gestalten. Eine weitere Schulung zeigte Wege zur Belegungssteigerung auf. Neue Auftraggeber für die Werkstätten wurden bei den umliegenden Firmen im Gewerbegebiet Dieburg und in der näheren Umgebung gefunden. Das Ergebnis konnte sich sehen lassen: Noch im Jahr 2013 wurden die Produktionserlöse der Werkstätten um 100.00 Euro gegenüber dem Vorjahr gesteigert.

Dass letztlich etwa zehn Bewerber Interesse zeigten, die *Behindertenhilfe Dieburg* zu übernehmen, darf als Ausdruck dafür gelten, dass positive Veränderungen auch von den Wettbewerbern wahrgenommen wurden. Es war erkennbar, dass trotz Krise und Insolvenz in Dieburg ein Entwicklungs- und Steigerungspotenzial vorhanden ist, welches bereits erste Früchte trug. Der Gläubiger-Ausschuss hat sich nach eingehenden Verhandlungen entschieden, die *Behindertenhilfe Dieburg* im Rahmen eines Asset-Deals an die *Stiftung Nieder-Ramstädter Diakonie* zu verkaufen, einen regionalen, altbekannten und erfolgreichen Träger der Behindertenhilfe in Südhessen, der zugleich ein Pionier des Fortschritts ist und die selbstbestimmte Teilhabe von Menschen mit Beeinträchtigung in unserer Gesellschaft vorantreibt.

Mit dem Wechsel zu einem diakonischen Träger war für die Mitarbeitenden auch der Übertritt von der kommunalen Zusatzversorgungskasse (ZVK) zur Evangelischen Zusatzversorgungskasse (EZVK) erforderlich. Hier erwies sich der Insolvenzstatus der Behindertenhilfe Dieburg als segensreich, denn ein Verkauf wäre sicher nicht zustande gekommen, wenn der neue Träger die von der ZVK geforderte „Ablösesumme“ in Millionenhöhe hätte übernehmen müssen. So aber konnte die Forderung der ZVK im Rahmen des Insolvenzverfahrens zur Anmeldung an die Insolvenztabelle verwiesen werden und stellt für den neuen Träger, mit dem auch umfangreiche Investitionsmaßnahmen verhandelt wurden, keine zusätzliche finanzielle Belastung dar.

## **Bilanz und Fazit**

Die Bilanz am Ende des Prozesses fällt ohne Abstriche gut aus: Alle Arbeitsplätze und Angebote konnten erhalten werden. Die im November 2013 neu eröffnete Tagesförderstätte für schwer und mehrfach behinderte Menschen ist erfolgreich gestartet und wird derzeit von 22 Klienten besucht. Bis zum Jahresende 2014 ist die Vollbelegung aller 24 Plätze zu erwarten. Im Wohnheim und in den Außenwohngruppen sind alle Plätze belegt. Im ambulant unterstützten Wohnen werden aktuell 28 Klienten betreut, *zuletzt kam noch* eine neue Wohngemeinschaft mit fünf Plätzen hinzu. In der KiTa wurde im Frühjahr 2013 eine weitere Gruppe installiert. Die Verhandlungen mit der Stadt Dieburg waren erfolgreich: Die Kommune übernimmt das Defizit der KiTa, die insgesamt 45 Kinder mit und ohne Behinderung betreut. Die Dieburger Werkstätten arbeiten mit den Mühlthalwerkstätten der NRD bereits eng zusammen. Für die derzeit 50 Beschäftigten mit psychischer Behinderung wird im Moment zur Weiterentwicklung und zum Ausbau dieses Angebots nach einer geeigneten Immobilie gesucht.

Fazit: Auch wenn die Beantragung des Insolvenzverfahrens ausdrücklich nicht das Ziel war – sondern vielmehr die erfolgreiche Sanierung des Vereins – hat es sich in diesem Fall als das richtige Instrument erwiesen, denn nur so konnte es gelingen, die Angebote und Arbeitsplätze für Menschen im Raum Dieburg langfristig zu sichern.

*Thomas Wieler, Betriebswirt, ist freiberuflich als Krisen-Manager im sozialwirtschaftlichen Bereich tätig.*