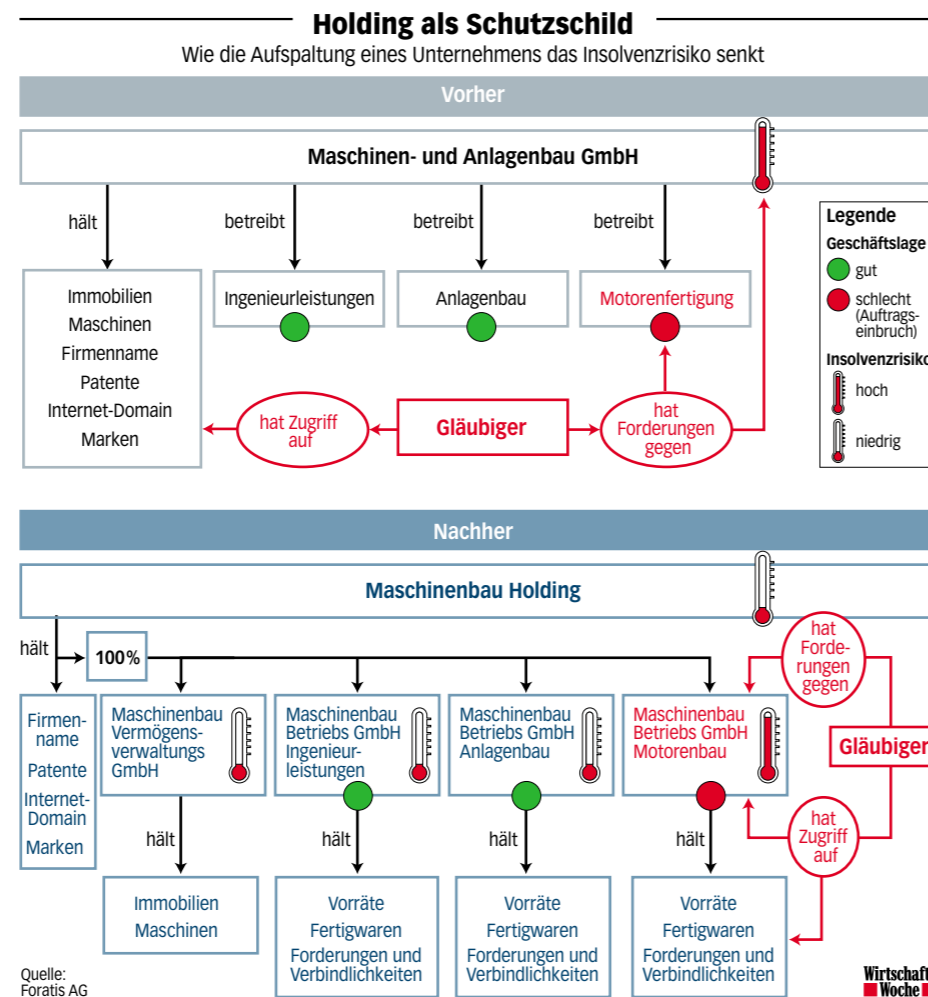


Im Moment stehen wir hier“, sagt Ulrich Tödtmann. Der Honorarprofessor der Abteilung Rechtswissenschaft der Universität Mannheim malt einen Baumquerschnitt mit drei Jahresringen auf seinen Schreibblock, ein kleiner Pfeil reicht gerade eben in den äußeren Ring hinein. Der Pfeil symbolisiert die Krise, die drei Jahresringe die Substanz der Unternehmen in Deutschland. „Kurzarbeit und Kapazitätsanpassungen federn den Konjunkturunbruch ab.“ Bisher sei die Krise nicht bis zum gesunden Kern der Unternehmen vorgedrungen. „Wenn wir erst hier sind und der Insolvenzrichter schon an der Tür klingelt, ist es zu spät“, sagt Tödtmann und verlängert den Pfeil bis ins Zentrum des inneren Kreises.

Was der Vorstand von Foratis mit seiner Skizze veranschaulicht, trifft für das Management vieler Unternehmen zu. Alle spüren die Krise, aber die meisten wissen nicht recht, wie sie darauf reagieren sollen. Was vor allem im Mittelstand längst nicht allen bekannt ist: Eine andere Rechtsform würde vielen Unternehmen deutlich mehr Schutz vor der Krise bieten. Das Bonner Unternehmen Foratis gründet und verkauft sogenannte Vorratsgesellschaften, also fertige Unternehmensmantele, die andere übernehmen können, wenn sie sich das Prozedere einer Neugründung sparen wollen. „Die Aufspaltung in eine Holding mit juristisch eigenständigen Tochtergesellschaften wirkt wie ein Schutzschild“, sagt Tödtmann. „Noch wäre Zeit, die Firmen wetterfest zu machen und die Substanz zu sichern.“

Unabhängig von Branche und Größe spüren die meisten Unternehmen die Krise: in ihren Orderbüchern, weil die Kundschaft mit neuen Aufträgen zögert oder Bestellungen storniert. Beim Blick auf den Kontostand, weil Rechnungen mit Verspätung oder gar nicht bezahlt werden, wenn die Abnehmer selbst Schwierigkeiten haben. Im Gespräch mit der Hausbank, die sich schwertut, neue Kredite zu gewähren – zur Vorfinanzierung von Aufträgen, Überbrückung von Liquiditätsgaps oder Umschuldung alter Verbindlichkeiten. „Vor allem für mittelständische Unternehmen mit schwacher Kapitalbasis kann es schnell eng werden“, warnt Tödtmann.

Das gilt vor allem, wenn in einem Unternehmen verschiedene Bereiche unter einem Firmendach vereinigt sind, die unterschiedlich stark von der Krise betroffen werden. Etwa im Anlagen-



Brandmauer gegen Insolvenz

und Maschinenbau, wenn ein Teil der erzeugten Ausrüstungsgüter für die Automobilindustrie bestimmt ist. Bricht dort das Geschäft weg, können Liquiditätsgaps entstehen, die aufgrund der firmenrechtlichen Konstruktion schnell auf das Gesamtunternehmen übergreifen. „Schlimmstenfalls droht dann dem gesamten Unternehmen die Insolvenz, obwohl nur ein Geschäftsbereich tatsächlich betroffen ist“, sagt Tödtmann.

Sein Gegenkonzept ist die Aufspaltung: Alle Geschäftsbereiche samt Personal werden in rechtlich eigenständige Betriebsgesellschaften überführt, die zu bilanzierenden Vermögenswerte beschränken sich

aber auf Vorräte, Halb- und Fertigwaren. Immobilien, Maschinen und der Fuhrpark werden an eine neue Vermögensverwaltungsgesellschaft ausgelagert und an die Betriebsgesellschaften weitervermietet. Die Anteile aller Töchter wiederum werden von einer Holding als Dachgesellschaft gehalten, der auch Firmenname, Markenrechte, Internet-Domain sowie Patente und Lizenzen gehören (siehe Grafik rechts).

„Diese Konstruktion hat den Vorteil, dass das für den Betrieb notwendige Anlagevermögen vor dem Zugriff der Gläubiger geschützt ist“, erklärt Jurist Tödtmann das Prinzip. Schlittert eine Betriebsgesellschaft aufgrund von Auftragsrückgängen oder

Zahlungsausfällen in die Pleite, werden aus der – ohnehin begrenzten – Konkursmasse zunächst die Löhne der Beschäftigten und die mit der Vermögensverwaltung vereinbarten Mieten gezahlt. Erst wenn dann noch Werte übrig sind – etwa Fertigwaren oder Rohstoffe, die sich versilbern lassen –, kommen die übrigen Gläubiger an die Reihe. „Bei Insolvenzgefahr in einem Geschäftsbereich wirkt die Holdingstruktur mit ihren Einzelgesellschaften wie eine Brandmauer zwischen Gebäuden – ein Übergreifen des Feuers wird verhindert.“

Im Detail ist Fingerspitzengefühl notwendig – vor allem, wenn die Belegschaft auf die neuen Betriebsgesellschaften verteilt wird. Denn häufig nutzen die Unternehmen Ausgliederungen dazu, neue Arbeitsverträge abzuschließen oder aus Rahmentarifverträgen auszusteigen, um die Lohnkosten zu senken. „Wenn soziale Besitzstände gefährdet sind, gibt es meist Ärger“, sagt Tödtmann. „Ein Ausweg besteht darin, dass die Altbelegschaft ihre Arbeitsverträge mitnimmt und Neuverträge nur für neue Arbeitnehmer gelten.“ Auch die Banken pochen bei Umfirmierungen darauf, dass offene Kredite nicht schlechter besichert sind als vorher.

Eine weitere Hürde: „Die letzte Bilanz darf nicht älter sein als acht Monate“, sagt der Stuttgarter Anwalt Mark Oliver Scholz, der die Umwandlung des Sindelfinger Klima- und Kältetechnikherstellers Bitzer begleitet hat. Seit Mitte 2008 besteht die Gruppe mit ihren weltweit 2700 Mitarbeitern aus einer Holding mit 32 operativ tätigen Tochtergesellschaften und Produktionsstätten in zehn Ländern. Die Umstrukturierung dauerte rund ein Jahr. Die Eintragung ins Handelsregister braucht teilweise – etwa in Frankfurt mit seinem elektronischen Registergericht – nur wenige Tage, kann je nach Standort aber auch mehrere Monate dauern. „Solange eine GmbH noch in Gründung ist, haftet der Geschäftsführer“, warnt Tödtmann.

Wer das umgehen will, es eilig hat oder sich nicht mit den Gründungsprozeduren abgeben will, kann auch bei einem der Spezialdienstleister wie Foratis, der Blitzstart Holding in München oder der VRB Vorratsgesellschaften in Berlin eine fix und fertig gegründete Gesellschaft kaufen. Dann müssen nur Firmenname und Geschäftsführer ausgetauscht werden. Eine AG mit einem Grundkapital von 50 000 Euro kostet etwa 55 000 Euro – 5000 Euro davon bekommt der Dienstleister, der Rest entfällt auf die Übernahme des eingezahlten Kapi-

tals –, eine GmbH 27 500 Euro. Im Angebot sind auch europäische Firmenmantele wie eine englische Limited, eine spanische S. L. oder eine AG nach Liechtensteiner Recht.

„Trotz aller Vorteile denken vor allem mittelständische Unternehmer kaum über das Thema Rechtsform nach, es sei denn, ihr Steuerberater empfiehlt eine Umwandlung“, wundert sich Tödtmann. Mehraufwand gibt es zwar bei der Bilanzerstellung, dafür sichert eine Umwandlung die Substanz des Unternehmens. „Für den Friseur von nebenan“ sei die Holding nicht notwendig, Tödtmann empfiehlt aber, spätestens ab einer Größe von 500 Mitarbeitern ein solches Modell zu prüfen.

Das Holdingmodell hat große Steuervorteile gegenüber dem Einzelunternehmen“, sagt Christian Hellmuth, Geschäftsführer der Berliner Avis Steuerberatungsgesellschaft. Soll etwa eine Betriebsgesellschaft verkauft werden, muss die Holding den Veräußerungsgewinn nur mit fünf Prozent versteuern

– verkauft ein Einzelunternehmen einen Bereich, wird die individuelle Spitzenbelastung von bis zu 55 Prozent berechnet. „Das schafft ein Riesenspielraum für Investitionen.“ Für Tricksereien ist die Holdingstruktur nicht geeignet: „Wer einen Gewinnabführungsvertrag zwischen Holding und Betriebsgesellschaften abschließt, schießt ein Eigentümer“, warnt Anwalt Scholz, „notwendig ist ein ordentlicher Ausschüttungsbeschluss der Gesellschafter. Bei Abführungsverträgen bleibt die Holding in der Haftung.“ Auch überhöhte Mietvereinbarungen zwischen Vermögens- und Betriebsgesellschaft sind riskant: „Dann steht sofort das Finanzamt wegen verdeckter Gewinnausschüttung auf der Matte.“

Schluss der Serie

Im letzten Teil der Serie geht es darum, wie Unternehmen sich nach Krisen langfristig erfolgreich aufstellen können.

hans-juergen.klesse@wiwo.de