



GründerZeiten 13

Krisenmanagement



08/2018 Was tun in der Krise?

Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer* macht manchmal Fehler. Zu einer Krise entwickeln sich unternehmerische Fehler allerdings erst dann, wenn man die Fehlentwicklungen nicht erkennt und korrigiert. Von einer Unternehmenskrise spricht man erst, wenn das Unternehmen auf der Kippe steht: entweder noch unbemerkt, bereits absehbar oder ganz akut.

Krise und Management

Auch ein Orkan beginnt als laues Lüftchen, ähnlich wie Unternehmenskrisen: Sie bauen sich langsam auf. Entsprechend kann man drei Krisenphasen voneinander unterscheiden: die oftmals noch beschwerdefreie Strategiekrise, die dann häufig zur schon schmerzhaften Erfolgskrise wird und sich schließlich – bei schlechtem Krisenmanagement – zur für das Unternehmen lebensbedrohlichen Liquiditätskrise entwickelt.

Dass sich das Unternehmen tatsächlich in einer Krise befindet, nehmen viele Unternehmer oftmals erst im Stadium der Liquiditätskrise wahr. Dabei gibt es schon vorher eine

Menge Warnsignale für eine krisenhafte Unternehmensentwicklung, nicht erst rückläufige Umsätze in der vorhergehenden Erfolgskrise. Erste Signale gibt es schon in der frühen Strategiekrise, auch wenn sie schwer zu erkennen sind. Welche der Krisenphasen man wie erkennt und was man dagegen tun kann, erfahren Sie in dieser Ausgabe der GründerZeiten.

Insolvenz und Neustart

Wenn es kriselt, vertrauen viele Unternehmer zu lange auf das Prinzip Hoffnung, anstatt auf ein aktives Krisenmanagement zu setzen. So verlieren sie kostbare Zeit im Kampf um die Rettung des Unternehmens und den Erhalt von Arbeitsplätzen. Dazu kommt: Nicht immer ist Krisenmanagement erfolgreich. Wenn dann eine Insolvenz ins Haus steht, ist es wichtig, genau zu wissen, was zu tun ist, um den Schaden so weit wie möglich zu begrenzen und ggf. die Hürden für einen Neustart so niedrig wie möglich zu gestalten. Auch dazu finden Sie in dieser Ausgabe der GründerZeiten wichtige Informationen.

* Hinweis der Redaktion: Aus Platzgründen verwenden wir bei zweigeschlechtlichen Substantiven in der Regel nur die männliche Form.

Falscher Kurs: Strategiekrise

Eine Strategiekrise ist schwer auszumachen. Es gibt keine eindeutigen Frühwarnsignale. Ertragsziele wie Gewinn, Umsatz oder Absatzzahlen werden noch erreicht, auch die Liquidität ist nicht beeinträchtigt. Aus der Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) ist diese Phase daher beispielsweise nicht erkennbar.

Aber: Das Unternehmen ist nicht mehr wirklich marktgerecht ausgerichtet. Produkte oder Dienstleistungen sind womöglich nicht auf der Höhe der Zeit. Wichtige Erfolgsfaktoren und ehemalige Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens sind aufgebraucht und ziehen nicht mehr. Die Wettbewerbsposition am Markt verschlechtert sich.

Eine Strategiekrise bedroht das Unternehmen nicht unmittelbar, aber in Zukunft. Wer in dieser frühen Phase, in der das Unternehmen kaum merklich an Schwung verliert, nicht aktiv wird, ist unweigerlich auf dem Weg in die schon kritischere Erfolgskrise.

Eine Strategiekrise wird durch das Unternehmen selbst verursacht: und zwar durch Veränderungsstau. Typische Gründe sind, dass sich der Markt und das Konsumverhalten der Kundenschaft wandeln oder die Unternehmensleitung einen technologischen Fortschritt verpasst hat und auf diese Veränderungen nicht oder nicht rechtzeitig reagiert.

Signale für eine Strategiekrise

Markt und Konkurrenz

- Neue Angebote werden von den Kunden nicht angenommen.
- Sie gewinnen keine neuen Kunden dazu.
- Sie verlieren Kunden an neue Konkurrenten.
- Die zunehmende Konkurrenz drückt Ihren Preis.
- Der Standort bringt keine Laufkundschaft mehr so wie früher.
- Neue Gesetze und Vorschriften erschweren Ihre Arbeitsbedingungen.
- Ein wichtiges eigenes Patent läuft in Kürze ab, Sie haben keinen Ersatz.

Management

- Sie halten an bisherigen Marketingentscheidungen fest, auch wenn diese nicht mehr zu genügend Umsatz und Gewinn führen.
- Ihre Zeit reicht gerade, um die aktuell anstehenden Arbeiten zu erledigen.
- Sie verschieben aus Zeitmangel immer wieder strategische Planungssitzungen.
- Sie haben keine Planung für die nächsten Jahre.

Produktion/Leistung

- Ihre Produktionsverfahren sind nicht mehr auf dem neuesten Stand.
- Die Qualifikationen der Mitarbeiter sind nicht mehr auf dem neuesten Stand.
- Die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen lässt nach.
- Der Service lässt nach.
- Reklamationen werden nicht systematisch ausgewertet.
- Kundenanregungen zu neuen Angeboten werden nicht umgesetzt.

Kurskorrektur: 9 Wege aus der Strategiekrise

Wo liegt der Erfolg? Wer auf diese Frage rechtzeitig eine Antwort findet und sein Unternehmen konsequent wieder auf Erfolgskurs trimmt, kann eine Krise meist abwenden oder im Keim ersticken.

1. Alle Geschäftsfelder überprüfen und zur Disposition stellen.
2. Produkt-Markt-Bereiche, die den Erfolg des Unternehmens gefährden, identifizieren und abstoßen (vor allem veraltete Produktgruppen).
3. Auf Kernkompetenzen besinnen und auf Kerngeschäft beschränken.
4. Personelle und materielle Ressourcen überprüfen und die notwendigen Änderungen vornehmen.
5. Strategische Entscheidungen treffen (z. B. Standort verlegen, Produkte oder Dienstleistungen weiterentwickeln).
6. Kooperationen mit anderen Unternehmen eingehen, um Synergien zu nutzen, zusätzliche Märkte zu erreichen und zusätzliche Kunden zu akquirieren, die man allein nicht erreichen würde.
7. International denken und ggf. – gerade in Zeiten weltweiter Krisen – ehemals lukrative Absatzfelder im Ausland aufgeben.
8. Konkurrenten beobachten und die Branche im Blick behalten, um Veränderungen schnellstmöglich zu erkennen.
9. Produktentwicklungen schnellstens auf den Markt bringen. Wer mit neuen Angeboten präsent ist, demonstriert Innovationsführerschaft sowie Stärke.



Hohe Kosten, geringe Erträge: Erfolgskrise

Eine Erfolgskrise ist schon deutlich zu erkennen. Kein Unternehmen, das eine regelmäßige Betriebswirtschaftliche Auswertung macht (oder vom Steuerberater machen lässt), kann die Gewitterwolken übersehen, die aufziehen: Die gesteckten Ergebnisse werden immer wieder verfehlt, die Zahl der Aufträge geht zurück, Umsätze und Gewinne sinken, die Kosten sind erdrückend. Die bedrohliche Lage bleibt übrigens auch meist den Mitarbeitern nicht lange verborgen: Betriebsklima und Arbeitsmotivation leiden darunter. Häufig werden von der Unternehmensleitung die negativen Entwicklungen als vorübergehendes Phänomen gesehen, sodass sie am Kurs des Unternehmens weiter festhält.

Werden notwendige Maßnahmen gegen die Krise weiter verschleppt, wird eine erfolgreiche Überwindung der Krise immer schwieriger. Ernst wird es spätestens dann, wenn die Schulden weiter steigen und gleichzeitig kein Geld für notwendige Veränderungen mehr ausgegeben werden kann. Denn: Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens steht in aller Regel nach wie vor an. Mit einigen kosmetischen Korrekturen zur Eindämmung der Erfolgskrise ist es selten getan. Wer sich damit begnügt, behält den falschen Kurs mit neuem Schwung bei. Die Symptome der Erfolgskrise verschwinden für einige Zeit, kommen aber bald wieder zum Vorschein. Hinzu kommt, dass in dieser Phase Bank oder Sparkasse nicht selten zum Gespräch bitten, um zu erfahren, ob das Unternehmen offene Rechnungen noch fristgerecht bezahlen und laufende Kredite bedienen kann. Krisenbewältigung ohne die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit der Hausbank geht kaum.

Signale für eine Erfolgskrise

Kunden

- Sie verlieren einige Stammkunden.
- Sie haben deutliche Außenstände.
- Kundenbeschwerden häufen sich.
- (Unzufriedene) Kunden lassen sich auf einmal viel Zeit mit der Bezahlung (über 90 Tage).

Absatz

- Der Absatz geht erkennbar zurück.
- Unverkaufte Bestände wachsen an.
- Sie können zuweilen Liefertermine nicht einhalten.

Produktion

- Die Kapazitäten Ihrer Produktion sind nicht immer ausgelastet.
- Die Qualität von Produkten oder Dienstleistungen lässt erkennbar nach.
- Der Service lässt erkennbar nach.

Finanzen

- Der Umsatz geht erkennbar zurück.
- Die Gewinne gehen deutlich zurück.
- Die Ausgaben Ihres Unternehmens übersteigen die Einnahmen.



- Sie überziehen immer wieder Ihre Kontokorrent-Kreditlinie.
- Die Bank fragt nach erwarteten Zahlungseingängen (Rückführung der Überziehung).
- Die Liquidität des Unternehmens ist dennoch meist gesichert.

Personal

- Das Betriebsklima ist schlecht.
- Die Mitarbeiter sind demotiviert.
- Es gibt eine deutlich erhöhte Fluktuation in der Belegschaft.
- Qualifizierte Mitarbeiter kündigen.
- Das Personal ist schlecht ausgelastet (es gibt wenig zu tun).

Sanierung: 10 Wege aus der Erfolgskrise

Als Krisenmanagement reicht nun nicht mehr aus, etwa Produkte oder Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Vielmehr ist eine drastische Kursänderung angesagt: ein so genannter Turnaround. Dabei sind vor allem Sanierungsmaßnahmen fällig, die die Kosten senken, die betrieblichen Abläufe effektiver gestalten und die Erträge erhöhen.

1. Kosten überprüfen – Wo sind Kostenfresser?
2. Kosten senken (z. B. durch Einkaufskooperationen, Verminderung der betrieblichen Kosten wie Firmenwagen, ausgelagerte Buchhaltung im Unternehmen selbst durchführen).
3. Gemeinsam mit Mitarbeitern Mängellisten erstellen (Verluste z. B. durch Hierarchie, Bürokratie, Doppelarbeiten).
4. Straffung der Organisation: „Keep it simple and flexible“.
5. Outsourcing von Geschäftsfeldern, die viel Aufwand und wenig Gewinn machen.
6. Aggressives Marketingkonzept entwickeln, um in den angestammten Geschäftsfeldern erfolgreich sein zu können.
7. Radikaler Preiskampf (Preise senken).
8. Konsequenter Qualitätswettbewerb (Qualität erhöhen).
9. Produkt- und Angebotspalette an die Markterwartungen anpassen.
10. Neue Produktionsverfahren einführen (effektiver, kostengünstiger).

Drohende Zahlungsunfähigkeit: Liquiditätskrise

Eine Liquiditätskrise ist nicht mehr zu übersehen. Viele Unternehmer erkennen diese allerdings erst in dieser fortgeschrittenen Krisenlage und wagen erst jetzt, von einer Krise zu sprechen. Dabei befinden sie sich bereits im letzten Stadium der Krisenentwicklung. Umsätze und Gewinne gehen rapide zurück, Rechnungen können nicht mehr fristgerecht bezahlt werden, Mahnungen stapeln sich, der Kontokorrentkredit ist dauerhaft ausgereizt, Bank oder Sparkasse geben keine weiteren Kredite mehr, Lieferanten liefern nur noch gegen Vorkasse.

Es hilft wenig, wenn man sich in dieser Phase mühsam ins Ziel rettet und um eine Insolvenz herumkommt. Ohne eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens (als Konsequenz aus der frühen Strategikrise) wird es kaum gehen.

Achtung: Die Krankenkassen (als Inkassostellen für die Beiträge zur Sozialversicherung) stellen bei ausbleibenden Zahlungen von sich aus einen Antrag auf Eröffnung eines Unternehmensinsolvenzverfahrens.

Signale für eine Liquiditätskrise

Kunden

- Sie verlieren viele Stammkunden (25 Prozent und mehr).
- Sie haben hohe Außenstände (mehr als 10 Prozent des Umsatzes).
- Kundenbeschwerden häufen sich.

Absatz

- Der Absatz geht stark zurück (25 Prozent und mehr).
- Sie können häufiger Liefertermine nicht einhalten.

Lieferanten

- Mahnungen von Lieferanten häufen sich.
- Lieferanten liefern nur noch gegen Vorkasse.

Bank

- Es gibt häufiger Ärger mit der Bank.
- Die Bank erhöht die Zinsen für Kredite.
- Die Bank verlangt mehr Sicherheiten für (laufende) Kredite.

Produktion/Leistung

- Die Produktionsanlagen des Unternehmens sind kaum noch ausgelastet.

Personal

- Sie müssen Kurzarbeit einführen.
- Sie können Löhne und Gehälter nicht mehr zahlen.



Finanzen

- Der Gewinn geht stark zurück (25 Prozent und mehr).
- Sie können Rechnungen nicht mehr termingerecht bezahlen.
- Sie überziehen immer wieder Ihre Kontokorrent-Kreditlinie.
- Sie sind mit der Rückzahlung von Krediten im Rückstand.
- Es drohen Pfändungen wegen unbezahlter Forderungen.

Controlling

- Sie können Ihren Steuerberater nicht mehr bezahlen.
- Es gibt keine aktuellen Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) durch den Steuerberater mehr.

Insolvenzabwehr: 10 Wege aus der Liquiditätskrise

Eine Liquiditätskrise zu meistern, bedeutet in erster Linie, die Zahlungsfähigkeit des betroffenen Unternehmens zu erhalten. Dies ist aber in der Regel nur möglich durch einen offenen und vertrauensbildenden Austausch mit denjenigen, die auf Zahlungen warten: allen voran Lieferanten, Bank oder Sparkasse, Finanzamt.

1. Kassensturz machen – Wie viel Geld ist in der Kasse und auf Konten vorhanden?
2. Prioritätenliste erstellen – Welche privaten und beruflichen Verbindlichkeiten sind wann fällig?
3. Bareinlage aus eigenen Mitteln, privaten Kreditrahmen ausschöpfen.
4. Sonderverkauf, Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögensteilen, „frisches“ Beteiligungskapital besorgen.
5. Einholen von Forderungen, Inkasso-Unternehmen beauftragen.
6. Offene Gespräche mit Bank, Sparkasse und Lieferanten führen und dabei Vertrauen stärken.
7. Stundung von Verbindlichkeiten (Bank, Sparkasse und Lieferanten, Krankenkasse, Finanzamt).
8. Finanzamt: Vorauszahlungen herabsetzen.
9. Kontokorrentkredite in langfristige Darlehen umwandeln.
10. Kreditvolumen erhöhen.

Kommunikation in Krisenzeiten



Unternehmenskrisen lassen sich bewältigen. Wichtig dafür ist, bei anhaltenden Liquiditätsproblemen Mitarbeiter, Geschäftspartner, Banken und ggf. einige Institutionen rechtzeitig über die Schieflage im Unternehmen aufzuklären. Wer das nicht tut, läuft Gefahr, die Krise noch weiter zu verstärken: durch Spekulationen und Gerüchte, die dann die Runde machen. Dem kann man durch die richtige Kommunikation in Krisenzeiten zuvorkommen.

Kommunikation mit Mitarbeitern und Führungskräften

Was?

- sofort, wenn Ihr Unternehmen in eine schwierige Situation zu geraten droht, Kontakt mit der Belegschaft und ggf. den betrieblichen Gremien (z.B. Betriebsrat, Sprecherausschuss) aufnehmen
- Sofortmaßnahmen initiieren (z.B. Sanierungsberatung, Projektgruppe)

Warum?

- den Mitarbeitern von Beginn an Orientierung bieten
- Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter erhalten

Worauf ist zu achten?

- Situation offen und realistisch schildern
- Ursachen und Rahmenbedingungen benennen
- um Vertrauen werben und an die gemeinsame Sache appellieren
- ggf. um freiwilligen Verzicht auf Teile des Gehalts bitten
- mögliche Konsequenzen aufzeigen (z.B. Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung, betriebsbedingte Kündigungen)

Kommunikation mit Geschäftspartnern (Kunden und Lieferanten)

Was?

- Kunden bzw. Lieferanten nach Bedeutung für das Unternehmen auswählen und kontaktieren
- um Mithilfe bei der Krisenbewältigung bitten (z.B. Zahlungsaufschub, Ratenzahlung)
- ggf. Aufträge stornieren
- kontinuierliche Kommunikation vereinbaren

Warum?

- gemeinsamen Weg ausloten, der die Interessen beider Geschäftspartner berücksichtigt

Worauf ist zu achten?

- Situation realistisch darstellen, ggf. mit Unterstützung von Steuer- oder Unternehmensberater
- keine Versprechungen zur Schuldenregulierung machen, die Sie möglicherweise nicht halten können
- an gemeinsame Vergangenheit und gemeinsame Zukunft appellieren

Kommunikation mit Banken

Was?

- Unternehmenslage realistisch darstellen
- Konzept zur Krisenbewältigung vorlegen
- zur Verfügung stehendes Instrumentarium ausloten (z.B. Erhöhung der Kreditlinie, Umschichten von Krediten, neues Darlehen)

Warum?

- Liquidität sicherstellen

Worauf ist zu achten?

- aussagefähiges Zahlenmaterial vorbereiten
- ggf. Steuer- oder Unternehmensberater zum Bankgespräch mitnehmen

Kommunikation mit Vermieter, Krankenkasse, Finanzamt, Arbeitsagentur

Was ?

- Vermieter, Krankenkasse, Finanzamt ggf. um Stundung bzw. Ratenzahlung ausstehender Miete, Sozialversicherungsbeiträge oder Steuern bitten
- bei der Arbeitsagentur ggf. Kurzarbeitergeld beantragen

Warum?

- Liquidität sicherstellen
- Mitarbeiter halten
- Entzug der Gewerbeerlaubnis durch Finanzamt verhindern
- Insolvenzantrag durch Krankenkasse verhindern

Worauf ist zu achten?

- Unternehmenslage realistisch darstellen
- jeweilige Beratungsangebote nutzen

Quelle: Zentrum für Management- und Personalberatung Edmund Mastiaux & Partner, Bonn



Schnelltest: Die Früherkennungstreppe

Die Früherkennungstreppe ist ein Instrument zur kurzen und schnellen Selbstdiagnose Ihres Unternehmens. Also eine Art Standortbestimmung. Sie hilft Ihnen herauszufinden, wie es um Ihr Unternehmen momentan bestellt ist. Sie soll Ihnen helfen, Ihren individuellen dringendsten Handlungsbedarf bei der Führung Ihres Unternehmens herauszufinden.

Beantworten Sie die Fragen von links unten nach rechts oben und kreuzen Sie auf der rechten Seite das jeweilige Kästchen an. Nur ehrliche Antworten helfen Ihnen weiter.

Tipp: Wenn Sie auch nur einige Fragen mit „nein“ beantworten, sollten Sie dringend etwas verändern. Sollten Sie im roten Bereich bereits „nein“ sagen, müssen Sie nicht gleich rotsehen. Bewahren Sie auf jeden Fall einen kühlen Kopf und lassen Sie sich von Kammern, Unternehmensberatern, Berufsverbänden etc. eingehend beraten.



- Früherkennung.** Wenn Sie im grünen Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema wichtig, aber Sie haben noch genügend Zeit zu überlegen und zu handeln.
- Späterkennung.** Wenn Sie im gelben Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema sehr wichtig. Sie müssen rasch handeln und Verbesserungen durchführen.
- Zuspäterkennung.** Wenn Sie im roten Bereich „nein“ sagen müssen, ist das Thema äußerst kritisch. Der Fortbestand Ihres Unternehmens ist gefährdet.

		Ihre Beurteilung	
		ja	nein
Ideenvorrat?	9	Haben Sie neue Geschäftsideen?	
Innovation?	8	Haben Sie neue Produkte und/oder Dienstleistungen?	
Kunden?	7	Haben Sie genug neue Kunden gewonnen?	
Betriebsergebnis?	6	Ist Ihr Betriebsergebnis wirklich gut?	
Umsatz?	5	Steigt Ihr Umsatz?	
Kosten?	4	Haben Sie Ihre Kosten im Griff?	
Liquide Mittel?	3	Reicht Ihr flüssiges Geld aus?	
Kreditwürdigkeit?	2	Gibt Ihnen die Bank noch Geld?	
Insolvenz?	1	Vermeiden Sie erfolgreich die Pleite?	

Quelle: BMWi

Was bedeutet Insolvenz?

Insolvent sein bedeutet, zahlungsunfähig oder überschuldet zu sein, also z. B. Rechnungen von Lieferanten oder Löhne der Angestellten nicht mehr bezahlen zu können. Fehlt es an einem funktionierenden Krisenmanagement, können sich Zahlungsschwierigkeiten zu einer Zahlungsunfähigkeit ausweiten. Dann ist eine Insolvenz mit einer sich anschließenden Liquidation des Unternehmens oft nicht mehr abzuwenden.

Was tun bei Insolvenz?

Was bei einer bestehenden oder drohenden Zahlungsunfähigkeit bzw. bei Überschuldung zu tun ist, ist abhängig von der Rechtsform des Unternehmens und seiner konkreten Situation: Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH) und Gesellschaften, bei denen keine natürliche Person als persönlich haftender Gesellschafter unbeschränkt haftet (z. B. GmbH & Co. KG), sind insolvenzantragspflichtig. Liegt eine Zahlungsunfähigkeit oder insolvenzrechtliche Überschuldung vor, bleibt nur eine Frist von höchstens drei Wochen, um den Insolvenzeröffnungsgrund zu beseitigen. Gelingt dies nicht, ist die Geschäftsführung gesetzlich dazu verpflichtet, einen Insolvenzantrag zu stellen.

- Selbständige, die als (ehemalige) Einzelunternehmer oder (ehemalige) Gesellschafter einer Personengesellschaft persönlich für entstandene Verbindlichkeiten haften, können einen Insolvenzantrag wegen (drohender) Zahlungsunfähigkeit stellen. Die Frage ist im Einzelfall, ob (bzw. wann) eine Insolvenzantragstellung zur Schuldenregulierung sinnvoll ist.

Ziel eines Insolvenzverfahrens ist es, die Gläubiger gleichmäßig zu befriedigen. Im Rahmen dieser Zielsetzung kann eine Sanierung des Unternehmens erfolgen. Dem redlichen Schuldner wird darüber hinaus die Gelegenheit gegeben, sich von restlichen Verbindlichkeiten zu befreien.

Chancen für Sanierung nutzen

Viele Unternehmer verstehen unter „Insolvenz“ immer noch ausschließlich die „Liquidation“ des Unternehmens. Sie verkennen dabei, dass das betroffene Unternehmen z. B. mithilfe eines Insolvenzplans auch saniert werden kann. Dass bestehende Möglichkeiten zur Sanierung nicht immer genutzt werden, liegt auch daran, dass viele Unternehmen eine rechtzeitige Insolvenzantragstellung scheuen und zunächst versuchen, die Unternehmenskrise ausschließlich aus eigener Kraft zu lösen. Leider kostet dieser Versuch häufig nicht nur kostbare Zeit, sondern auch genau die Liquidität sowie das verbliebene Vertrauen von Kunden und Lieferanten, Mitarbeitern und Kreditgebern, die für eine Sanierung im Insolvenzverfahren so wichtig sind. Das Insolvenzrecht bietet seit Inkrafttreten des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) die Möglichkeit, nach einem Antrag auf Insolvenzeröffnung eine Sanierung vorzubereiten. Das setzt aber voraus, dass das Unternehmen noch zahlungsfähig ist, der Antrag im Insolvenzfall also frühzeitig gestellt wird.

Ob im Insolvenzverfahren ein Unternehmen liquidiert wird, ob die Unternehmerin oder der Unternehmer die selbständige Tätigkeit beendet oder wieder aufnimmt, ob es Möglichkeiten gibt, das Unternehmen durch eine so genannte übertragende Sanierung oder mithilfe eines Insolvenzplans zu retten: All dies wird letztendlich vom Insolvenzverwalter und den Gläubigern entschieden. Maßstab für solche Entscheidungen ist immer die Antwort auf die Frage: Unter welchen Voraussetzungen können die Gläubiger bestmöglich befriedigt werden?

TOP-10-Risikobranchen 1. Halbjahr 2018

Insolvenzen je 10.000 Unternehmen

Bars	613
Detekteien	513
Abbrucharbeiten	495
Abfüllen und Verpacken	487
Diskotheken und Tanzlokale	442
Post-, Kurier- und Expressdienste	410
Sonstige Reinigung (z.B. Schwimmbecken, Straßen, Strand)	409
Private Wach- und Sicherheitsdienste	407
Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben, Eissalons u. Ä.	384
Hochbau	382

Quelle: Creditreform Wirtschaftsforschung 2018

Überblick über die Insolvenzordnung

Unternehmensinsolvenzverfahren (Regelinsolvenzverfahren)

1. Der Insolvenzantrag kann entweder vom Schuldner oder vom Gläubiger beim zuständigen Insolvenzgericht gestellt werden – und zwar immer dann, wenn der Schuldner zahlungsunfähig ist. Der Schuldner selbst kann auch bereits bei drohender Zahlungsunfähigkeit einen Antrag stellen – in der Regel, um die Sanierungschancen zu erhöhen. GmbH, AG oder GmbH & Co. KG sind verpflichtet, bei Vorliegen einer Überschuldung und/oder Zahlungsunfähigkeit einen Insolvenzantrag zu stellen.
2. Nach dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens, der bei natürlichen Personen mit einem Antrag auf Restschuldbefreiung verbunden werden kann (s. u.), prüft das Gericht die Eröffnungsvoraussetzungen. Hierzu gehört auch die Frage, ob genug Unternehmenswerte als Insolvenzmasse zur Verfügung stehen (z. B. Geld, Maschinen, Fahrzeuge), um zumindest die Kosten des Verfahrens zu decken. Erst nach dieser Prüfung wird das Verfahren eröffnet und ein Insolvenzverwalter bestellt. Ist der Schuldner eine natürliche Person, wird das Insolvenzverfahren auch bei Masselosigkeit eröffnet, wenn das Gericht die Verfahrenskosten gestundet hat.
3. Spätestens drei Monate nach der Verfahrenseröffnung muss der Insolvenzverwalter einen Bericht über die finanzielle Situation und die Chancen der Fortführung des Unternehmens vorlegen. Die Gläubigerversammlung entscheidet daraufhin, ob das Unternehmen liquidiert oder saniert werden soll.
4. Entscheiden sich die Gläubiger dafür, das Unternehmen zu sanieren, kann sowohl vom Schuldner als auch vom Insolvenzverwalter ein Insolvenzplan vorgelegt werden.
5. Gläubiger, zu deren Gunsten Sicherheiten bestehen (z. B. ein Eigentumsvorbehalt oder Sicherungseigentum an Fahrzeugen, Maschinen u. a.), dürfen diese nicht einfach aus dem Unternehmen abziehen. Die Rechte dieser gesicherten Gläubiger können zugunsten der Fortführung des Unternehmens eingeschränkt werden.
6. Übt der Schuldner eine selbständige Tätigkeit aus oder beabsichtigt er demnächst die Ausübung einer solchen Tätigkeit, muss der Insolvenzverwalter ihm gegenüber erklären, ob Vermögen aus dieser Tätigkeit zur Insolvenzmasse gehört und Ansprüche aus der Tätigkeit im Insolvenzverfahren geltend gemacht werden können.
7. Haben sich die Gläubiger dafür entschieden, dass das Unternehmen nicht fortgeführt, sondern veräußert oder liquidiert werden soll, erhalten alle Gläubiger, soweit ihre Forderungen nicht aus für sie bestellten Sicherheiten befriedigt werden können oder nachrangig sind, aus dem Verkauf des Unternehmens oder der einzelnen Unternehmenswerte eine gleich hohe Quote. Wenn die Gläubiger aus dem Verkauf nur teilweise befriedigt wurden, bleiben vielen Unternehmern immer noch persönliche Schulden, z. B. bei der Bank. Von diesen Restschulden können sie sich über ein Restschuldbefreiungsverfahren befreien.

Verbraucherinsolvenzverfahren

1. Der Schuldner muss zunächst versuchen, sich mit den Gläubigern außergerichtlich zu einigen. Unterstützung erhält er dabei von einer staatlich anerkannten Insolvenzberatungsstelle, einem Rechtsanwalt, Notar oder Steuerberater.
2. Kommt keine außergerichtliche Einigung zustande, kann der Schuldner beim zuständigen Insolvenzgericht einen Antrag auf Eröffnung des Verbraucherinsolvenzverfahrens stellen. Gleichzeitig sollte der Antrag auf Erteilung einer Restschuldbefreiung – ggf. verbunden mit einem Antrag zur Stundung der Verfahrenskosten – gestellt werden.
3. Auf Grundlage eines Schuldenbereinigungsplans kann das Gericht einen Einigungsversuch zwischen Schuldner und Gläubigern herbeiführen.
4. Kommt wiederum keine Einigung zustande oder verzichtet das Gericht auf einen Einigungsversuch, wird das Insolvenzverfahren eröffnet. Ein vom Gericht bestellter Insolvenzverwalter wird das Vermögen ermitteln und ggf. verwerten.



Restschuldbefreiung

Mit der Eröffnung des Insolvenz- und Restschuldbefreiungsverfahrens ist der Schuldner verpflichtet, sein pfändbares Einkommen für maximal sechs Jahre an den Insolvenzverwalter und in der Wohlverhaltensperiode an den Treuhänder abzuführen. Das Restschuldbefreiungsverfahren, auch Wohlverhaltensperiode genannt, beginnt nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens. Die Wohlverhaltensperiode dauert sechs Jahre, wenn der Schuldner die Kosten des Verfahrens nicht aus seinem Einkommen und Vermögen begleichen kann. Der Zeitraum des Insolvenzverfahrens wird hierbei angerechnet. Die Laufzeit kann auf fünf Jahre verkürzt werden, wenn der Schuldner die Kosten des Verfahrens ausgleicht. Eine weitere Verkürzung auf drei Jahre ist möglich, wenn, zusätzlich zum Ausgleich der Kosten, die Gläubigerforderungen mit mindestens 35 Prozent befriedigt werden.

Der Schuldner ist verpflichtet, sofern er keiner angemessenen Erwerbstätigkeit nachgeht, sich um eine zumutbare Arbeit zu bemühen. Weiter muss er jeden Orts- und Arbeitswechsel dem Gericht anzeigen.

Quellen: Michael Weinhold, ISKA Nürnberg, Schuldner- und Insolvenzberatung; Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, Berlin

Wenn nichts mehr geht: Schritte zur geordneten Abwicklung

Der Ausstieg aus einem insolventen Unternehmen sollte möglichst geordnet und rechtzeitig vonstattengehen. Hier sind schnell – auch strafrechtlich relevante – Fehler gemacht, die einen Neustart erschweren oder sogar unmöglich machen können.

Schritte planen

- Wenn Sie Ihre Selbständigkeit aufgeben müssen, weil Ihr Unternehmen nicht mehr rentabel arbeitet und Sie Ihre Verbindlichkeiten nicht bedienen können, sollten Sie möglichst geordnet vorgehen. Hektischer Aktionismus macht alles nur noch schlimmer.
- Verzögern Sie notwendige Schritte nicht: Halten Sie Ihre Selbständigkeit nicht unnötig lange aufrecht. Melden Sie Ihr Gewerbe zügig ab.
- Für Geschäftsführer von Kapitalgesellschaften und Gesellschaften, bei denen keine natürliche Person als persönlich haftender Gesellschafter unbeschränkt haftet, gibt es eine Insolvenzantragspflicht. Sie müssen spätestens (!) drei Wochen nach Eintreten von Zahlungsunfähigkeit oder insolvenzrechtlicher Überschuldung einen Insolvenzantrag stellen. Tun Sie das nicht, machen Sie sich strafbar und haften persönlich für den dann entstandenen Schaden.

Finanzielle Lage klären

- Verschaffen Sie sich einen realistischen Überblick über den wirtschaftlichen Stand Ihres Unternehmens. Sichten, ordnen und überprüfen Sie Ihre betriebswirtschaftlichen Unterlagen, Rechnungen, Mahnungen und auch Ihre Unterlagen zu offenen Forderungen.
- Überprüfen Sie, wann Sie mit der Bezahlung Ihrer Forderungen rechnen können und bis wann Sie spätestens offene Rechnungen bezahlen müssen. Wie weit kommen Sie mit Ihrer verfügbaren Liquidität?
- Bemühen Sie sich, Teile des Betriebsvermögens, über die Sie frei verfügen können, zu verkaufen. Verhandeln Sie mit Ihren Lieferanten bzw. Mitbewerbern und/oder nutzen Sie Sonderverkäufe, um Ihr Lager so weit wie möglich zu räumen.
- Machen Sie Ihre abschließenden Steuererklärungen. Holen Sie noch nicht gemachte Erklärungen schnellstmöglich nach.
- Kündigen Sie laufende Verträge und Einzugsermächtigungen.

Die wichtigsten Rechnungen begleichen

- Bezahlen Sie – wenn möglich – Ihre Mieten. Denn ohne Büro, Laden oder Werkstatt können Sie Ihre Arbeit nicht fortsetzen.
- Sie sind auch verpflichtet, die Gehälter der Mitarbeiter und deren Sozialversicherungsbeiträge zu bezahlen. Achtung: Wer keine Sozialversicherungsbeiträge abführt, macht sich strafbar.
- Wenden Sie sich an die Arbeitsagentur. Unter Umständen gibt es Insolvenzgeld für rückständige Löhne (die letzten drei Monate vor der Insolvenz). Die genauen Leistungsvoraussetzungen und Antragsmodalitäten erfahren Sie dort.

Existenz sichern

- Melden Sie sich bei der Arbeitsagentur arbeitsuchend. Klären Sie, ob sie noch Ansprüche auf Arbeitslosengeld haben. Solche Ansprüche ruhen nach der Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit und verjähren spätestens vier Jahre danach.
- Bedürftige (ehemalige) Selbständige haben Anspruch auf Arbeitslosengeld II (ALG II).
- Einkommen aus selbständiger Tätigkeit unterliegen den Regelungen des Pfändungsschutzes (s. Seite 12).

Situation annehmen

- Quälen Sie sich nicht mit Selbstvorwürfen und Versagensgefühlen. Bedenken Sie, dass unternehmerisches Handeln immer ein Risiko birgt und dass es immer wieder geschieht, dass ein Unternehmen schließen muss.
- Stecken Sie nicht den Kopf in den Sand. Öffnen Sie unter allen Umständen Ihre Post.
- Informieren Sie Ihre Familie und Freunde, sprechen Sie mit einer Vertrauensperson über Ihre Situation. Gespräche können nicht nur entlasten, sondern auch den Blick auf noch nicht erkannte Wege frei machen.



Der 2. Versuch – Vorbereitung eines Neustarts

Mehr als 60 Prozent aller Start-up-Gründer würden auch nach einem Scheitern wieder einer selbständigen Tätigkeit nachgehen. Und etwa jeder Zehnte hat bereits drei oder mehr Unternehmen gegründet. Das meldet der Deutsche Startup Monitor 2017, initiiert vom Bundesverband Deutsche Startups e.V.

Eigentlich eine erfreuliche Nachricht. Der Haken dabei ist: Die positive Einstellung zum unternehmerischen Neustart ist leider nicht repräsentativ für die Gesamtheit der Gründer in Deutschland. Viele Unternehmer aus traditionellen Branchen tun sich mit einem Neustart meist schwerer. Aber: Etwa jeder zehnte Gründer ist ein „Wiederholungsgründer“ und hat zuvor einmal Schiffbruch erlitten, wie das Institut für Mittelstandsforschung Bonn ermittelt hat. Um sich möglichst gute Ausgangsvoraussetzungen für den Neustart zu schaffen, sollten Sie Folgendes beachten:

Nichts überstürzen

- Nehmen Sie sich Zeit. Vielleicht haben Sie jahrelang alles versucht, Ihr erstes Unternehmen zu retten, und sind dabei an die Grenzen Ihrer körperlichen und seelischen Belastbarkeit gegangen. Nehmen Sie sich Zeit, wieder zur Ruhe und zu Kräften zu kommen, und versuchen Sie, Ihre neue Lebenssituation auch als Chance für einen Neubeginn zu betrachten.

Ursachenanalyse

- Aus Fehlern und Misserfolgen kann man lernen. Daher sollten Sie zu Beginn der Planung für eine erneute Selbständigkeit herausfinden, was genau die Gründe für Ihr Scheitern waren und was Sie beim zweiten Mal definitiv anders machen werden. Wo waren Ihre unternehmerischen Schwachstellen? Wie können Sie diese ausgleichen?
- Managementfehler gehören zu den häufigsten Pleiteursachen. Fragen Sie sich selbstkritisch, ob und wo Sie Ihre unternehmerische Kompetenz verbessern können. Viele Selbständige sind zwar Meister ihres Faches, weisen aber in kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Fragen Defizite auf. Nutzen Sie die Zeit vor dem Neustart, um sich fortzubilden.

Regulierung der Altverbindlichkeiten

- Bevor Sie den unternehmerischen Neuanfang versuchen, sollten Sie auf jeden Fall eine außergerichtliche oder gerichtliche Vereinbarung zur Schuldenregulierung mit allen Gläubigern geschlossen haben.
- Falls Sie nicht gesetzlich verpflichtet sind, einen Insolvenzantrag zu stellen, stehen Ihnen zur Schuldenregulierung entweder der gerichtliche Weg (Eigenantrag zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, verbunden mit einem Antrag auf Restschuldbefreiung und ggf. Insolvenzkostenstundung) oder der außergerichtliche Weg über eine Einigung mit Ihren Gläubigern zur Verfügung.

- Nutzen Sie die Beratungsangebote der Insolvenz- und Schuldnerberatungsstellen in Ihrer Region.
- Es ist grundsätzlich möglich, eine selbständige Tätigkeit während eines eröffneten Insolvenzverfahrens fortzuführen oder auch aufzunehmen. Ob und unter welchen Voraussetzungen dies tatsächlich möglich und sinnvoll ist, sollten Sie mit einem Berater klären.

Startkapital

- Die größte Hürde für einen erfolgreichen Neustart ist oft der fehlende Zugang zu dem hierfür erforderlichen Startkapital. Durch die vorherige Pleite und die persönliche Haftung – insbesondere bei Bankkrediten – sind private Rücklagen meist aufgebraucht, Sicherheiten verwertet und vorhandenes Vermögen zur Schuldenregulierung eingebracht. Solange noch Altverbindlichkeiten bestehen bzw. die Restschuldbefreiung noch nicht erteilt wurde, müssen Sie daher davon ausgehen, dass Sie bei Banken als nicht kreditfähig gelten. Die einzige Möglichkeit, einen Neustart zu finanzieren, liegt deshalb häufig in der Einbindung privater Kapitalgeber bzw. Bürgen.
- Möglich ist, dass Sie bei erneuter Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit ggf. Zuschüsse zur Absicherung Ihrer Lebenshaltungskosten in Anspruch nehmen können. Fragen Sie dafür Ihr Jobcenter vor Ort.

Vorbereitung des Neustarts

- Klären Sie, ob Sie alle notwendigen gewerberechtlichen Voraussetzungen zum Neustart erfüllen können. Es gibt Tätigkeiten, bei denen man für die Gewerbebeantragung seine finanzielle Leistungsfähigkeit nachweisen muss. Dafür benötigt man als Gründer eine steuerliche Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamts.



Wer hilft in der Krise und bei drohender Insolvenz?

Grundsätzlich gilt: Je früher jemand eine Beratung wahrnimmt, desto eher ist eine Sanierung oder geordnete Abwicklung möglich. Beratung und Unterstützung sollten daher nicht erst in einer Notsituation in Anspruch genommen werden, sondern bereits bei ersten Krisenanzeichen, wie Auftragsrückgang, Zahlungsproblemen, dauerhaft ausgeschöpften Kontokrediten usw. Unternehmer und Selbständige können sich bei folgenden Institutionen beraten lassen:

- Industrie- und Handelskammer www.ihk.de
- Handwerkskammer www.zdh.de
- Kommunen und Landkreise: Bei der Wirtschaftsförderung der Kommunen und Landkreise können Sie die vor Ort bestehenden Beratungsmöglichkeiten abfragen.
- Schuldner- und Insolvenzberatung der Kommunen, Kreise und der freien Wohlfahrtspflege (AWO, Caritas, Diakonie, Paritätischer Wohlfahrtsverband und DRK): Die gemeinnützige Schuldner- und Insolvenzberatung berät in der Regel kostenfrei Selbständige, aber keine Kapitalunternehmen. Jedoch ist nicht jede gemeinnützige Schuldner- und Insolvenzberatung für die Beratung Selbständiger offen. Hierzu müssen Sie bei der für Ihren Ort oder Kreis zuständigen Beratungsstelle nachfragen, unter welchen Voraussetzungen Selbständige beraten werden. Die Adresse der für Sie potenziell zuständigen gemeinnützigen Schuldner- und Insolvenzberatung können Sie unter www.forum-schuldnerberatung.de abfragen.
- Alt hilft Jung: Von 15 Ländervereinen können Sie ehrenamtliche Beratung und Unterstützung durch aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedene Experten gegen eine geringe Aufwandsentschädigung erhalten. www.althilftjung.de

Beratungsförderung

Kostenpflichtige Beratungen durch Unternehmensberater können gefördert werden. Das Förderprogramm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ gewährt Zuschüsse zu Beratungsleistungen. Es richtet sich an:

- junge Unternehmen, die nicht länger als zwei Jahre am Markt sind (Jungunternehmen)
- Unternehmen ab dem dritten Jahr nach der Gründung (Bestandsunternehmen)
- Unternehmen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden – unabhängig vom Unternehmensalter (Unternehmen in Schwierigkeiten)

Das Förderprogramm kann für die folgenden Beratungsschwerpunkte genutzt werden:

Allgemeine Beratungen: zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung.



Spezielle Beratungen: von Unternehmen, die von Frauen, Migrantinnen oder Migranten oder von Unternehmern/-innen mit anerkannter Behinderung geführt werden, zur besseren betrieblichen Integration von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern mit Migrationshintergrund, zur Arbeitsgestaltung für Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Behinderung, zur Fachkräftegewinnung und -sicherung, zur Gleichstellung und besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit, zur Nachhaltigkeit und zum Umweltschutz.

Unternehmenssicherungsberatung: von Unternehmen in Schwierigkeiten zu allen Fragen der Wiederherstellung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit. Zusätzlich kann eine weitere allgemeine Beratung zur Vertiefung der Maßnahmen zur Wiederherstellung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gefördert werden.

Höhe des Beratungszuschusses

Die Höhe des Zuschusses orientiert sich an den maximal förderfähigen Beratungskosten (Bemessungsgrundlage) sowie dem Standort des Unternehmens. Höchstbetrag für Unternehmen in Schwierigkeiten: 2.700 Euro. Antragsteller, die einen Zuschuss erhalten wollen, müssen einen Teil der Beratungskosten als Eigenanteil bestreiten.

Antragstellung

Unternehmen, die einen Beratungszuschuss wünschen, müssen den Antrag online bei einer Leitstelle stellen. Alle Leitstellen sind auf der Antragsplattform des Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle zu finden. Die Wahl der Leitstelle steht den Antragstellern frei. Jungunternehmen und Unternehmen in Schwierigkeiten müssen vor der Antragstellung ein kostenloses Informationsgespräch mit einem regionalen Ansprechpartner ihrer Wahl führen. Eine Liste der Regionalpartner ist über die Leitstellen erhältlich. www.bafa.de

Pfändungsschutz

Im Falle der Insolvenz droht dem Unternehmer die Pfändung. Die Altersvorsorge ist jedoch per Gesetz vor der Pfändung geschützt.

Lebensversicherungen, Rentenversicherungen & Co

Der Pfändungsschutz gilt für Altersvorsorgeverträge, insbesondere Lebensversicherungen und private Rentenversicherungen, aber auch Fonds- und Banksparpläne. Er erstreckt sich auch auf Renten aus steuerlich geförderten Altersvorsorgevermögen, wie etwa die Rürup-Rente. GmbH-Geschäftsführer, die in der gesetzlichen Rentenversicherung versichert sind, genießen für ihre private ergänzende Altersvorsorge ebenfalls Pfändungsschutz.

Alleiniger Zweck: Altersvorsorge

Voraussetzung ist in jedem Fall, dass das angesparte Kapital unwiderruflich für den Zweck der Altersvorsorge eingezahlt worden ist. Der Versicherungsnehmer muss also auf jeden Fall darauf verzichten, über seine Ansprüche aus dem Versicherungsvertrag anderweitig zu verfügen. Die Leistungen aus dem angesparten Kapital dürfen erst mit dem Eintritt des Rentenalters oder im Fall der Berufsunfähigkeit ausschließlich als lebenslange Rente erbracht werden. Eine Kapitalauszahlung ist also ausgeschlossen. Ausnahme: im Todesfall an Hinterbliebene.

Höhe des Pfändungsschutzes

Die Höhe des pfändungsgeschützten Vorsorgekapitals ist strikt begrenzt und hängt vom Lebensalter des Berechtigten ab. Geschützt wird nur ein Kapitalstock, aus dem mit Vollendung des 65. Lebensjahrs eine Rente erwirtschaftet werden kann, die in etwa der Pfändungsfreigrenze entspricht. Die Staffelbeträge, die jährlich unpfändbar angelegt werden können, reichen von 2.000 Euro bei einem 18-Jährigen bis zu 9.000 Euro bei einem über 60-Jährigen. Grund für die Staffelung ist, dass jüngeren Menschen mehr Zeit verbleibt, um ihre Altersvorsorge aufzubauen. Die Gesamtsumme des zum Zwecke der Altersvorsorge zurückgelegten Geldes darf 256.000 Euro nicht übersteigen.

Pfändungsschutz: P-Konto

Das P-Konto bietet einen automatischen Basispfändungsschutz in Höhe des Pfändungsfreibetrages. Der Schutz ist unabhängig von der Art der Einkünfte. Früher wurden Girokonten bei der Pfändung oft blockiert und wegen des hohen Bürokratieaufwands gekündigt. Anfallende Zahlungsgeschäfte des täglichen Lebens wie die Begleichung von Mieten, Energiekosten oder Versicherungen waren dann zunächst nicht mehr über das Konto möglich.

Broschüren und Infoletter

Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit
GründerZeiten 07 „Businessplan“

Internet

www.bmwi.de
www.existenzgruender.de
www.existenzgruenderinnen.de
www.kultur-kreativ-wirtschaft.de
www.unternehmergeist-macht-schule.de
gruenderplattform.de

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
(BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin

Stand

August 2018

Druck

Druck- und Verlagshaus
Zarbock GmbH & Co. KG, 60386 Frankfurt

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, 80801 München

Bildnachweis

fotolia
Alex / S. 12
alphaspirit / S. 2
cirquedesprit / S. 3
contrastwerkstatt / S. 11
Gajus / Titel
nd3000 / S. 5
SP-PIC / S. 10
yalapeak / S. 9
iStock
SusanneB / S. 4
Infadel / S. 6
photocase
misterQM / S. 8

Bestellmöglichkeit

Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09, 18132 Rostock
Servicetelefon: 030 18 272 2721
Servicefax: 030 1810 272 2721
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Bestellung über das Gebärdentelefon:
gebaerdentelefon@sip.bundesregierung.de
Online-Bestellung: www.bundesregierung.de/infomaterial

Diese Publikation wird von der Bundesregierung im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbenden oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

www.bmwi.de

