



# GründerZeiten 13

## Krisenmanagement



### INHALT

- 2 Falscher Kurs: Strategiekrise
- 3 Hohe Kosten, geringe Erträge: Erfolgskrise
- 4 Drohende Zahlungsunfähigkeit: Liquiditätskrise
- 5 Diagnose Krisengefahr
- 6 Krisen-Selbsttests
- 7 Was bedeutet eine Insolvenz?
- 8 Überblick über die Insolvenzordnung
- 9 Wenn nichts mehr geht: Schritte zur geordneten Abwicklung
- 10 Der 2. Versuch – Vorbereitung eines Neustarts
- 11 Wer hilft in der Krise und bei drohender Insolvenz?
- 12 Pfändungsschutz

07/2013

Aktualisierung

## Was tun in der Krise?

Jede Unternehmerin und jeder Unternehmer macht Fehler. Zur Krise entwickeln sich unternehmerische Fehler allerdings erst dann, wenn man die Fehlentwicklungen nicht erkennt und korrigiert. Von einer Unternehmenskrise spricht man erst dann, 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 Unternehmerinnen und Unternehmer oftmals aber erst im Stadium der Liquiditätskrise wahr. Dabei gibt es schon vorher jede Menge Warnsignale für eine krisenhafte Unternehmensentwicklung, nicht erst rückläufige Umsätze in der vorhergehenden Erfolgskrise. Es gibt sie sogar schon in der frühen Strategiekrise, auch wenn sie schwer zu erkennen sind. Welche Krisenphasen es gibt, wie man sie erkennt und was man dagegen tun kann, erfahren Sie in dieser Ausgabe der GründerZeiten.

### Insolvenz und Neustart

Wenn es nun kriselt, vertrauen viele Unternehmerinnen und Unternehmer anstelle eines aktiven Krisenmanagements zu lange auf das „Prinzip Hoffnung“. So verlieren sie kostbare Zeit im Kampf um die Rettung des Unternehmens und den Erhalt von Arbeitsplätzen. Dazu kommt: Nicht immer ist ein 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.

## Falscher Kurs: Strategiekrise



Eine Strategiekrise ist schwer auszumachen. Es gibt eigentlich 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, seine 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 immer durch die Unternehmen selbst verursacht: und zwar durch einen enormen Veränderungsstau. Typische Gründe sind, dass sich der Markt und das Konsumverhalten der Kundschaft wandeln oder die Unternehmensleitung einen technologischen Fortschritt verschlafen hat und auf diese Veränderungen nicht oder nicht rechtzeitig reagiert.

### Signale für 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 verschlechtern 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 zumindest doch 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 sein Kerngeschäft beschränken, statt auf mehreren Hochzeiten zu tanzen.
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, auf zusätzliche Märkte zu kommen, zusätzliche Kunden zu akquirieren, die man allein nicht erreichen würde.
7. International denken, da gerade in Zeiten einer weltweiten Krise manches Not leidende Unternehmen lukrative Absatzfelder im Ausland aufgeben muss.
8. Konkurrenten beobachten und Branche im Blick behalten, um Veränderungen schnellstmöglich zu erkennen.
9. Produktentwicklungen schnellstens auf den Markt bringen. (Wer jetzt 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 Ergebnisziele 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 abgetan. Sie hält nach wie am Kurs des Unternehmens fest.

Werden notwendige Maßnahmen gegen die Krise weiter verschleppt, wird die Luft für das Unternehmen immer dünner, eine erfolgreiche Überwindung der Krise immer schwieriger. Ernst wird es spätestens dann, wenn die Schulden immer weiter steigen und gleichzeitig kein Geld für notwendige Veränderungen mehr ausgegeben werden kann. Denn: Die strategische Neu-Ausrichtung 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 eine Zeit, kommen aber bald wieder zum Vorschein. Noch ernster ist, 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 Liquidität des Unternehmens ist dennoch meist gesichert.

- Die Bank fragt nach erwarteten Zahlungseingängen (Rückführung der Überziehung).

#### Personal

- Das Betriebsklima ist schlecht.
- Die Mitarbeiter sind demotiviert.
- Es gibt eine deutliche 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 Unternehmerinnen und Unternehmer erkennen allerdings erst in dieser fortgeschrittenen Krisenlage, was die Stunde geschlagen hat, und wagen auch erst jetzt, von einer Krise zu sprechen. Dabei befinden sie sich bereits im Endstadium 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. Vorsicht: Die Krankenkassen (als Inkassostellen für die Beiträge zur Sozialversicherung) stellen bei ausbleibenden Zahlungen von sich aus einen Antrag auf Eröffnung eines Unternehmensinsolvenzverfahrens.

**Nicht vergessen:** Es hilft wenig, wenn man sich in dieser Phase mühsam ins Ziel rettet und um eine Insolvenz herumkommt. Ohne eine strategische Neu-Ausrichtung des Unternehmens (als Konsequenz aus der frühen Strategiekrise) wird es kaum gehen.

## Signale für eine Liquiditätskrise

### Kunden

- Sie verlieren viele Stammkunden (25% und mehr).
- Sie haben hohe Außenstände (mehr als 10% des Umsatzes).

- Kundenbeschwerden häufen sich.

### Absatz

- Der Absatz geht stark zurück (25% 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% 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 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.

# Diagnose Krisengefahr

Die Ursachen für Unternehmenskrisen im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen liegen nach Experten-erfahrungen vor allem bei der Unternehmensleitung. Folgende Indikatoren können auf eine unzureichende Qualität des Managements hinweisen.

	Ankreuzen: könnte zutreffen
Entwicklung unrentabler und schlecht verkäuflicher Produkte	<input type="checkbox"/>
Falsche Standortwahl	<input type="checkbox"/>
Fehlinvestitionen	<input type="checkbox"/>
Fehlkalkulationen von Produktherstellungskosten	<input type="checkbox"/>
Hohe Fixkostenbelastung	<input type="checkbox"/>
Hoher Verschuldungsgrad	<input type="checkbox"/>
Ineffiziente Fertigungsverfahren	<input type="checkbox"/>
Keine bzw. keine ausreichende Überwachung der Zielerreichung	<input type="checkbox"/>
Keine Definition von Unternehmensvisionen und Zielen	<input type="checkbox"/>
Keine Strategien zur Verfolgung der Unternehmensziele	<input type="checkbox"/>
Keine Maßnahmen, um festgelegte Strategien umzusetzen	<input type="checkbox"/>
Mangelhafte Personalbedarfsplanung	<input type="checkbox"/>
Nicht adäquate Vertriebsstrukturen	<input type="checkbox"/>
Nicht ausreichende Eigenkapitalausstattung	<input type="checkbox"/>
Qualitätsmängel von Produkten	<input type="checkbox"/>
Schlechter Führungsstil des Managements	<input type="checkbox"/>
Überalterung von Produktionsanlagen	<input type="checkbox"/>
Unqualifizierte und unmotivierte Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
Unsolide Finanzungsverhältnisse	<input type="checkbox"/>
Unterentwickeltes Controlling des Unternehmens	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Marketingaktivitäten	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Optimierung der Beschaffungsdurchführung und Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>
Unzureichender Versicherungsschutz	<input type="checkbox"/>
Unzureichendes Internes Rechnungswesen und Berichtswesen	<input type="checkbox"/>
Vernachlässigung von Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>

Es gibt allerdings auch Krisenursachen, die außerhalb des Unternehmens entstehen und auf das Unternehmen einwirken.

	Ankreuzen: könnte passieren
Abhängigkeiten von wenigen Kunden	<input type="checkbox"/>
Abhängigkeiten von wenigen Lieferanten bei der Beschaffung von Ressourcen	<input type="checkbox"/>
Anstieg der Steuerbelastung aufgrund von Gesetzesänderungen	<input type="checkbox"/>
Ausfall von Forderungen gegen Kunden	<input type="checkbox"/>
Eintritt zusätzlicher Konkurrenten auf dem Absatzmarkt (insbesondere aus dem Ausland)	<input type="checkbox"/>
Kostenentwicklung bei der Beschaffung von Ressourcen	<input type="checkbox"/>
Markteinführung von Substitutionsprodukten	<input type="checkbox"/>
Restriktivere Vergabe von Krediten durch Kreditinstitute	<input type="checkbox"/>
Schlechte Entwicklung der Branchenkonjunktur	<input type="checkbox"/>
Schlechte Konjunktorentwicklung	<input type="checkbox"/>
Steigende Finanzierungskosten aufgrund von Zinsänderungen	<input type="checkbox"/>
Ungünstige Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen	<input type="checkbox"/>
Ungünstige Lohn- und Gehaltsentwicklungen bei Tarifgebundenheit	<input type="checkbox"/>
Unterbrechung der Rohstoffversorgung	<input type="checkbox"/>
Unzureichendes Marktpotenzial	<input type="checkbox"/>
Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage und der Zahlungsmoral der Kunden	<input type="checkbox"/>
Verstärkte Auflagen und Anforderungen aufgrund geänderter Kreditvergaberichtlinien	<input type="checkbox"/>

Quelle: [www.sanierungsportal.de](http://www.sanierungsportal.de)



## Krisen-Selbsttests



### Zukunftschek Mittelstand

Bei der Kreditbeantragung und -vergabe ist Offenheit zwischen Unternehmen sowie Bank oder Sparkasse von besonderer Bedeutung. Dabei geht es um Daten aus Bilanzen, Jahresabschlüssen und weitere Kennzahlen sowie das persönliche Gespräch zwischen Bank und Unternehmer. Der „Zukunftschek Mittelstand“ unterstützt Unternehmen dabei, dieses persönliche Gespräch vorzubereiten. Er sorgt für Transparenz der Daten und berücksichtigt dabei nicht nur die „harten Fakten“, die sich aus den Bilanzen ergeben, sondern auch die immateriellen Werte eines Unternehmens wie z. B. Kompetenzen, Kundenbeziehungen oder Patente. Er ermittelt Antworten auf diese Fragen:

- Strategie – Wo wollen wir hin? Dieser Abschnitt enthält die Beschreibung des Geschäftsmodells, der Marktsituation und deren Trends sowie die ggf. daraus abgeleitete strategische Ausrichtung der Organisation.
- Status quo – Wo sind unsere Stärken und Schwächen? Hier geht es um das „intellektuelle Kapital“ des Unternehmens, seine Stärken und Schwächen sowie seine Entwicklungspotenziale und Handlungsfelder.
- Maßnahmen – Was müssen wir tun, um die Strategie umzusetzen? Dieses Kapitel umfasst die nach dieser Analyse strategisch notwendigen Maßnahmen und Investitionen.

Der „Zukunftschek Mittelstand“ wurde vom Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) und dem Arbeitskreis Wissensbilanz entwickelt und vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie in Auftrag gegeben. Kostenlose Downloadversion und weitere Informationen:  
→ [www.akwissensbilanz.org](http://www.akwissensbilanz.org)

### Online-Check für kleine und mittlere Unternehmen

Der Online-Check richtet sich an Selbstständige und Geschäftsführer/innen kleiner und mittlerer Unternehmen. Er ist sowohl für junge Unternehmen wie auch bereits länger bestehende geeignet. Themenbereiche:  
→ Finanzplanung und -kontrolle  
→ strategische Positionierung  
→ Risikomanagement  
→ Work-Life-Balance

Als Ergebnis erhalten Nutzer sofort und online Hinweise auf mögliche Risiken für das Unternehmen, Vorschläge zur Eindämmung potenzieller Gefahrenherde sowie die Möglichkeit, im Vergleichspool die eigenen Antworten mit denen anderer Unternehmer/innen zu vergleichen. Der Check ist kostenlos und kann in 20 Minuten und anonym durchgeführt werden. Er wurde im Rahmen des Projekts „Qualitätssteigerung im Ziel 2 – Gebiet Wien“ erstellt, kofinanziert aus Mitteln des Strukturfonds EFRE.

→ [www.sanierungsportal.de](http://www.sanierungsportal.de)

### Ablauf von Unternehmenskrisen



Grafik: BMWi, 2013

# Was bedeutet eine Insolvenz?

Insolvent sein bedeutet, zahlungsunfähig oder überschuldet zu sein, also z. B. Rechnungen von Lieferanten oder Löhne der Angestellten nicht mehr bezahlen zu können. Ursache dafür ist häufig ein fehlendes oder unzureichendes Krisenmanagement. Es führt meist dazu, dass aus Zahlungsschwierigkeiten eine Zahlungsunfähigkeit wird. Dann ist eine Insolvenz mit einer 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 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/innen oder (ehemalige) Gesellschafter/innen 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 Gelegen-

heit gegeben, sich von restlichen Verbindlichkeiten zu befreien.

## Chancen für Sanierung nutzen

Viele Unternehmerinnen und 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 sogenannte 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

Insolvenzen je 10.000 Unternehmen



Quelle: Creditreform Wirtschaftsforschung 2013

# Überblick über die Insolvenzordnung

## Das 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, z. B. im Rahmen des Verfahrens zur Vorbereitung einer Sanierung (sog. „Schutzschirmverfahren“), 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 Unternehmen immer noch persönliche Schulden, z. B. bei der Bank. Von diesen Restschulden können sie sich über ein Restschuldbefreiungsverfahren befreien.

## Das 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 Schuld-

ner beim zuständigen Insolvenzgericht einen Antrag auf Eröffnung des Verbraucherinsolvenzverfahrens stellen. Gleichzeitig kann 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. Das Gericht kann anordnen, dass die Insolvenzmasse (d. h. das pfändbare Vermögen) nicht verwertet wird, sondern der Schuldner einen bestimmten Betrag an die Gläubiger zu zahlen hat.

## Restschuldbefreiung

Mit dem Antrag auf Restschuldbefreiung muss der Schuldner den pfändbaren Teil seines Einkommens für einen Zeitraum von sechs Jahren nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens an einen Treuhänder abführen, der die Beträge an die Gläubiger weiterleitet. Wird das Insolvenzverfahren – wie im Regelfall – vor Ablauf des Abtretungszeitraums aufgehoben, schließt sich an das Insolvenzverfahren eine „Wohlverhaltensperiode“ an (derzeit sechs, ab 2014 drei Jahre). Der Schuldner muss sich insbesondere um zumutbare Arbeit bemühen und jeden Arbeits- und Ortswechsel gegenüber dem Gericht anzeigen. Wenn die Voraussetzungen nach der Insolvenzordnung gegeben sind, erteilt das Gericht durch Beschluss für die nicht erfüllten Insolvenzforderungen (mit wenigen Ausnahmen) Restschuldbefreiung.

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

## Wenn nichts mehr geht: Schritte zur geordneten Abwicklung

Der Ausstieg aus dem insolventen Unternehmen sollte möglichst geordnet und rechtzeitig vonstattengehen. In dieser Phase können schnell – auch strafrechtlich relevante – Fehler gemacht werden, die einen Neustart belasten oder sogar unmöglich machen.

### Allgemeine Empfehlungen

- Machen Sie einen Plan: Wenn Sie Ihre Selbständigkeit aufgeben müssen, weil Ihr Unternehmen nicht mehr rentabel arbeitet und Sie Ihre Verbindlichkeiten nicht bedienen können, bemühen Sie sich um ein möglichst geordnetes Vorgehen. Hektischer Aktionismus verschärft die Problematik.
- Verzögern Sie notwendige Schritte nicht: Halten Sie den Status der Selbständigkeit nicht unnötig lange aufrecht. Wenn Sie die notwendigen Schritte zur geordneten Abwicklung vollzogen haben, melden Sie Ihr Gewerbe zügig ab.
- Bei Kapitalgesellschaften und Gesellschaften, bei denen keine natürliche Person als persönlich haftender Gesellschafter unbeschränkt haftet: Beachten Sie die bestehende Insolvenzantragspflicht! Als Geschäftsführer bzw. Geschäftsführerin sind Sie verpflichtet, spätestens (!) drei Wochen nach Eintreten von Zahlungsunfähigkeit oder insolvenzrechtlicher Überschuldung einen Insolvenzantrag zu stellen. Ansonsten machen Sie sich strafbar und haften persönlich für den dann entstandenen Schaden.
- Quälen Sie sich nicht mit Selbstvorwürfen und Versagensgefühlen. Bedenken Sie, dass unternehmerisches Handeln immer ein Risiko birgt und das Scheitern eines Unternehmens Ausdruck dieser Tatsache ist.
- 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 Situa-



tion. Gespräche können entlasten und den Blick auf noch nicht erkannte Wege frei machen.

- Informieren Sie Ihre Gläubiger und Bürgen über die Situation. Bleiben Sie realistisch. Machen Sie keine Versprechungen zur Schuldenregulierung, die Sie möglicherweise nicht halten können. Informieren Sie Ihr Personal über die betriebliche Situation. Unter Umständen gibt es Insolvenzzahl für rückständige Löhne. Über die genauen Leistungsvoraussetzungen und Antragsmodalitäten informiert die Arbeitsagentur.

### Finanzielle Grundlagen

- 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, ob bzw. wie weit die Liquidität reicht, um den geordneten Rückzug vom Markt zu vollziehen.
- Bemühen Sie sich um die Veräußerung der Teile des Betriebsvermögens, über die Sie frei verfügen können. Verhandeln Sie mit Ihren

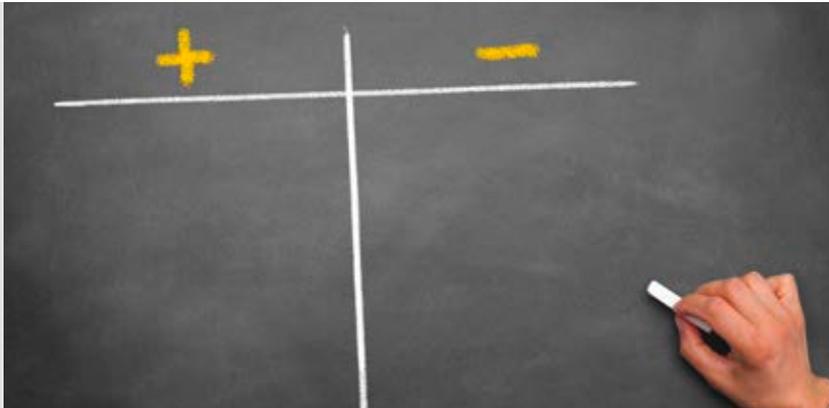
Lieferanten bzw. Mitbewerbern und/oder nutzen Sie Sonderverkäufe, um Ihr Lager so weit wie möglich zu räumen.

- Machen Sie Ihre abschließenden Steuererklärungen; holen Sie noch nicht gemachte Erklärungen schnellstmöglich nach.
- Kündigen Sie laufende Verträge und Einzugsermächtigungen.

### Existenzsicherung

- Melden Sie sich bei der Arbeitsagentur arbeitsuchend und klären Sie, ob sie noch Versicherungsansprüche auf Leistungen der Bundesagentur für Arbeit (Arbeitslosengeld) haben. Noch bestehende Ansprüche ruhen nach einer Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit und verjähren spätestens vier Jahre nach erfolgter Existenzgründung. Achtung: Stichtagsregelung!
- Bedürftige (ehemalige) Selbständige haben Anspruch auf Arbeitslosengeld II (ALG II).
- Auch Einkommen aus selbständiger Tätigkeit unterliegt den Regelungen des Pfändungsschutzes. Lassen Sie sich ggf. bei der örtlichen Schuldnerberatung beraten.

## Der 2. Versuch – Vorbereitung eines Neustarts



Ein neuer Start nach einem unternehmerischen Misserfolg ist nicht einfach, aber keineswegs aussichtslos. Um möglichst gute Ausgangsvoraussetzungen für den „Restart“ zu schaffen, beachten Sie bitte Folgendes:

### Allgemeine Empfehlungen

→ Nehmen Sie sich Zeit. Vielleicht haben Sie jahrelang verzweifelt versucht, Ihr erstes Unternehmen zu retten, und sind dabei über 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. Die Analyse der Ursachen für das Scheitern sollte deshalb am Beginn der Planung für eine erneute Selbständigkeit stehen. Nutzen Sie die Erfahrungen, die Sie gerade über Ihr Scheitern gewonnen haben. Immerhin: Mindestens jeder zehnte Gründer ist ein „Widerholungsgründer“ und hat zuvor einmal Schiffbruch erlitten, wie das Institut für Mittelstandsforschung Bonn ermittelt hat.

→ Analysieren Sie, welche betriebliche Schwachstellen Sie bei Ihrer zweiten Gründung ausgleichen können. Nutzen Sie die Fehler, die Sie während Ihrer ersten Selbständigkeit

gemacht haben, als Quelle für Verbesserungen.

→ Managementfehler gehören zu den häufigsten Pleiteursachen. Fragen Sie sich selbstkritisch, ob Sie Ihre unternehmerische Kompetenz verbessern können. Viele Selbständige sind zwar „Meister ihres Faches“, haben aber in kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Dingen Defizite. Nutzen Sie die Zeit vor dem Neustart, um sich z. B. in betriebswirtschaftlichen Fragen fortzubilden.

### Regulierung der Altverbindlichkeiten

→ Bevor Sie den unternehmerischen Neuanfang versuchen, müssen Sie auf jeden Fall eine außergerichtliche oder gerichtliche Vereinbarung zur Schuldenregulierung mit allen Gläubigern geschlossen haben.

→ Unter der Voraussetzung, dass Sie nicht gesetzlich zur Stellung eines Insolvenzantrags verpflichtet sind, 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. Die Einschätzung, ob und unter welchen Voraussetzungen dies tatsächlich möglich und sinnvoll ist, ist eine juristisch höchst komplexe Frage und kann letztendlich nur einzelfallbezogen beantwortet werden.

### Startkapital

→ Die größte Hürde für einen erfolgreichen Neustart stellt oft der fehlende Zugang zu dem hierfür erforderlichen Startkapital dar. Aufgrund der vorherigen Pleite und der persönlichen Haftung – insbesondere bei Bankkrediten – sind private Rücklagen 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.

→ Lassen Sie sich beraten, ob Sie bei erneuter Aufnahme einer selbständigen Tätigkeit ggf. Zuschüsse zur Absicherung Ihrer Lebenshaltungskosten in Anspruch nehmen können. Kontakt: Jobcenter vor Ort.

### Vorbereitung des Neustarts

→ Klären Sie, ob Sie alle notwendigen gewerberechtlichen Voraussetzungen zum Restart erfüllen können. Es gibt Tätigkeitskategorien, die zur Gewerbebeantragung eine Erlaubnis erfordern und bei denen die finanzielle Leistungsfähigkeit des Gründers bzw. der Gründerin mittels einer steuerlichen Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamts überprüft wird.

Quelle: Christiane Siegel, G.I.B.

## 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.dihk.de](http://www.dihk.de))
- Handwerkskammer ([www.zdh.de](http://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, Kreis zuständigen Beratungsstelle nachfragen, unter welchen Voraussetzungen Selbständige beraten werden. Die Adresse der für sie potenziell zuständigen gemeinnützigen Schuldner- und Insol-

venzberatung können Sie unter [www.forum-schuldnerberatung.de](http://www.forum-schuldnerberatung.de) abfragen.

- Alt hilft Jung ([www.althilftjung.de](http://www.althilftjung.de))
- Hier können Sie ehrenamtliche Beratung und Unterstützung durch aus dem aktiven Berufsleben ausgeschiedene Experten gegen eine geringe Aufwandsentschädigung erhalten.

### Krisen-Beratung: „Runde Tische“ der KfW

Beratung und Hilfe in der Krise bieten die bundesweit rund 100 „Runden Tische“ der KfW. Wer sich hier rechtzeitig bei den ersten Hinweisen auf eine Unternehmenskrise unter die Arme greifen lässt, hat nach aller Erfahrung gute Chancen, rechtzeitig geeignete Maßnahmen gegen die Krise zu ergreifen.

### Vorgehen beim „Runden Tisch“

1. Der Weg zum „Runden Tisch“ führt zu einem Regionalpartner der KfW vor Ort (in erster Linie die Industrie- und Handelskammer oder Handwerkskammer). Er versucht in einem ersten Gespräch, die Probleme des Unternehmens zu erkennen und möglicherweise bereits erste Lösungsmöglichkeiten zu finden. Eine aktuelle Übersicht der Regionalpartner ist unter [www.rp-suche.de](http://www.rp-suche.de) unter dem Menüpunkt „Runder Tisch“ einsehbar.
2. Falls erforderlich, kann die Unternehmerin bzw. der Unternehmer

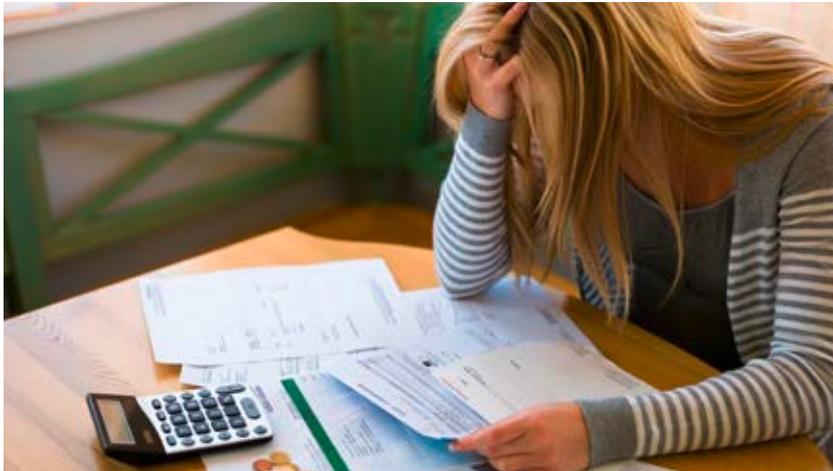
einen von der KfW zugelassenen (auditieren) unabhängigen Unternehmensberater auswählen und einschalten. Damit die KfW dessen Tätigkeit fördert, muss zuvor ein entsprechender Antrag beim Regionalpartner gestellt werden. Dieser und auch die KfW müssen diesen Antrag befürworten. Die Nettokosten für den Berater übernimmt dann die KfW. Das Unternehmen selbst muss lediglich für die Nebenkosten (Mehrwertsteuer und Fahrtkosten) aufkommen. Eine aktuelle Übersicht der Berater, die für den „Runden Tisch“ zugelassen sind, gibt es unter [www.kfw-beraterboerse.de](http://www.kfw-beraterboerse.de).

3. Der Berater nimmt das Unternehmen für maximal zehn Tage „unter die Lupe“, erstellt eine Schwachstellen-Analyse und lotet die Sanierungschancen aus. Dafür nimmt er z. B. Kontakt zur Hausbank und den weiteren Gläubigern auf und klärt deren Bereitschaft, die Sanierung des Unternehmens zu unterstützen. Zum Abschluss der Betreuung stellt er ein schriftliches Maßnahmen-Paket zusammen, das den beteiligten Unternehmerinnen und Unternehmern helfen soll, die festgestellten Schwachstellen zu beseitigen.
4. Bei positiven Zukunftsaussichten nach einem „Runden Tisch“ bietet die KfW im Auftrag des Europäischen Sozialfonds (ESF) zusätzlich eine so genannte „Turn Around Beratung“ an. In diesem Fall unterstützt ein Coach das Unternehmen dabei, die beschlossenen Maßnahmen in die Tat umzusetzen. Die KfW gewährt hierfür einen Zuschuss von 50 bis 75 Prozent der Nettokosten für diesen Coach. Den Rest sowie die Nebenkosten (Mehrwertsteuer und Fahrtkosten) trägt die Unternehmerin bzw. der Unternehmer.



Kostenfreie KfW-Servicenummer  
„Runde Tische“: 0800 539 9001  
Montag bis Freitag: 08.00–17.30 Uhr

# Pfändungsschutz



Im Falle der Insolvenz droht der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer die Pfändung. Aber: Die Altersvorsorge ist per Gesetz vor der Pfändung geschützt.

## Lebensversicherungen, Rentenversicherungen & Co

Dieser Pfändungsschutz gilt für Altersvorsorgeverträge, insbesondere Lebensversicherungen und private Rentenversicherungen, aber auch Fonds- und Banksparrpläne. 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 Staffeln beträge, 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.

## Informationen im Internet



PC-Lernprogramm  
„Früherkennung von Chancen  
und Risiken“  
[www.bmwi-unternehmensportal.de](http://www.bmwi-unternehmensportal.de)

## Print- und Online-Informationen

### Broschüren und Infoletter

→ **Starthilfe** – Der erfolgreiche Weg in die Selbständigkeit

### Bestellmöglichkeiten

Bestelltelefon: 01805 778090

[publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)

Download und Bestellfunktion:



[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

### Internet

- [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)
- [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)
- [www.existenzgruenderinnen.de](http://www.existenzgruenderinnen.de)
- [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)
- [www.exist.de](http://www.exist.de)



## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

**Hinweise und Anregungen senden Sie bitte an:**  
[gruenderzeiten@bmwi.de](mailto:gruenderzeiten@bmwi.de)

### Stand

Juli 2013

### Druck

Bonifatius GmbH, Paderborn

### Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

### Bildnachweis

fotomek – Fotolia (Titel); alphaspirt – Fotolia (S. 2); cirquedesprit – Fotolia (S. 3); SusanneB – iStockphoto (S. 4); Torbz – Fotolia (S. 5); SP-PIC – Fotolia (S. 6); Markus Bormann – Fotolia (S. 7); Kneschke – Fotolia (S. 9); SP-PIC – Fotolia (S. 10); iceteaimages – Fotolia (S. 11); Gina Sanders – Fotolia (S.12)

### Redaktion

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin.

**Auflage**  
30.000

