

# ZInsO | Newsletter

## Krise, Sanierung, Insolvenz

3/2010

**Herausgegeben von:** ZInsO - Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht, verlegt durch die LexisNexis Deutschland GmbH unter der Marke ZAP Verlag; Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Bonn; RiAG Frank Frind, Hamburg; Dr. Andreas Fröhlich, München; WP/StB Michael Hermanns, Wuppertal; Dr. Marcel Köchling, Frankfurt; in Zusammenarbeit mit der Gläubigerschutzvereinigung Deutschland e.V.

### EDITORIAL

*Liebe Leser,*

und wieder haben sich zahlreiche Experten auf dem Deutschen Insolvenzrechtstag in Berlin getroffen, sich informiert, ausgetauscht und die neuesten Themen und Entwicklungen rund um das Insolvenzrecht diskutiert. Eine Dauerbaustelle bleibt die Insolvenzordnung allemal, denn immer wieder gibt es neue Ideen, Vorschläge und Entwürfe, die – oftmals unausgereift – gelegentlich schnell auch wieder in den Schubladen des Gesetzgebers verschwinden. Die Kakophonie von Forderungen und Appellen verstummt nicht, gleichwohl fehlt der große Wurf. Ein Beispiel mag auch das Hohelied auf das vermeintliche Rettungsinstrument des Insolvenzplanverfahrens sein, das in den Augen der Befürworter stets die bessere Alternative zur „übertragenden Sanierung“ darstellt. Hält es, was es verspricht oder werden „Äpfel mit Birnen“ verwechselt? Genau mit diesen und weiteren Themen wollen auch wir unseren Beitrag zur Diskussion über ein modernes Insolvenzrecht beisteuern.

Die Herausgeber

### Spruch des Monats

**„Eine Krise kann das Chaos heraufbeschwören, aber auch die Mitarbeiter zum Umschwung motivieren.“**

*Robert M. Price*

„Ein Unternehmen ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Einrichtung, sondern auch eine soziale.“

*Josef Schlarmann, Unions-Mittelstandsvereinigung*

*(Quelle: AP-Interview, Ostern 2006)*

„Die Fähigkeit einer Organisation zu lernen und das Gelernte schnell in Taten umzusetzen ist der ultimative Wettbewerbsvorteil.“

*Jack Welch (\*19.11.1935),  
ehem. CEO General Electric (1981-2001)*

„Wenn man ein Unternehmen zerstören will, muss man nur versuchen, es mit externen Beratern in Ordnung zu bringen.“

*Ferdinand Piëch (\*17.04.1937),  
Aufsichtsratsvorsitzender Volkswagen AG*

### Mittelstand braucht den Staat weniger als gedacht

Die Unternehmen in Deutschland nehmen das zur Linderung der Finanz- und Wirtschaftskrise aufgelegte Kredit-Sonderprogramm der staatseigenen Förderbank KfW deutlich weniger in Anspruch als gedacht. Seit einigen Wochen beobachtet die KfW darüber hinaus „eine rückläufige Zahl von Anträgen und nachgefragten Kreditvolumina“, wie deren Vorstandsvorsitzender Ulrich Schröder sagte.

*(Quelle: FAZ vom 10.03.2010)*

### Mittelstand als Stabilisator in der Krise

*„Der MittelstandsMonitor zeigt, dass gerade die kleinen und mittleren Unternehmen geholfen haben, der Krise*

*zu widerstehen. Dies bestärkt uns in unserem Kurs, un-  
weiterhin in besonderem Maße für den Mittelstand zu  
engagieren“ sagte der Vorstandsvorsitzende der KfW  
Bankengruppe, Dr. Ulrich Schröder.*

Kleine und mittelständische Unternehmen waren im Jahr 2009 von der schweren Wirtschaftskrise zwar stark betroffen, erwiesen sich aber insgesamt als Stabilisatoren der Konjunktur. Die Großunternehmen, die in höherem Maße auf den Weltmarkt ausgerichtet sind, traf die Krise härter.

Das konjunkturelle Umfeld bleibt sehr fragil: Der für 2010 erwartete BIP-Zuwachs von knapp 1,5 Prozent ist zu gering, um die Krisenfolgen rasch zu überwinden. Dies sind zentrale Ergebnisse des MittelstandsMonitors 2010.

*(Quelle: Creditreform vom 10.03.2010)*

## KLARTEXT

### Reformstau an der Dauerbaustelle InsO

Seit Jahren veranlasst das Bundesministerium für Justiz (BMJ) Praxis und Gesetzgebungsorgane über Reformen der InsO zu diskutieren. Vermeintliche oder notwendige Teil-Reformen werden „entdeckt“, diskutiert, zum Teil anschließend im Stadium des Referentenentwurfes verworfen oder im Stadium des Regierungsentwurfes schlicht nicht weiterverfolgt. Immer neue Ideen und Vorhaben tauchen auf:

In den Jahren 2006-2008 wollte das BMJ mittels eines Gesetzes zur „Stärkung der Gläubigerrechte“ insolvenzverschleppende Geschäftsführer zur Deckung der Verfahrenskosten heranziehen und ihnen persönlich keine Restschuldbefreiung erlauben. Auf Gläubigerantrag sollte das Insolvenzgericht auf dem Amtsweg die Zahlungsunfähigkeit prüfen lassen. Zudem sollten die Kompetenzen des vorläufigen Insolvenzverwalters klarer geregelt werden. Eine weitere Gesetzesinitiative wollte die Insolvenzfestigkeit von Lizenzen in die InsO schreiben. Ein dritter Gesetzentwurf sah vor, das Insolvenzverfahren natürlicher Personen neu zu regeln.

Mittlerweile werden zusätzlich neue Ideen durchs „InsO-Dorf“ getrieben: Das Insolvenzplanverfahren soll aufgewertet und vereinfacht werden. Der Eingriff in die Rechte der Gesellschafter soll ermöglicht und der Sanierungsgewinn nicht mehr besteuert werden. Andere Stimmen wollen gleich ein neues „außergerichtliches Sanierungsverfahren“ aus der Taufe heben. Sozialversicherungsträger und Finanzämter pochen auf ihre Privilegien. Sie bestehen nach wie vor auf eine Anfechtungssicherheit für die an sie geleisteten Zahlungen.

Wieder andere Stimmen favorisieren eine Konzentration der Insolvenzgerichte in Deutschland. Brauchen wir wirklich 193 davon (siehe Klartext, ZInsO-Newsletter 2/2010)? Andere Stimmen thematisieren vehement die Auswahl und Qualifizierung des Insolvenzverwalters. Sollen in der InsO Leistungsanforderungen als Auswahl-Kriterium eingefügt werden? Soll die Aufsicht und Kontrolle über den Verwalter gesetzlich verstärkt werden, und wenn ja, müssen dann die Insolvenzgerichte aufgewertet werden, und wenn ja, wie? Sollen die Verwalterverbände künftig in einer „Insolvenzverwalterkammer“ bestimmen, wer Verwalter werden darf?

Gläubigerverbände reklamieren verstärkte Mitsprache bei der Verwalterbestellung im Vorverfahren. Muss hier ein „vorläufiger Gläubigerausschuss“ gesetzlich implementiert werden? Und zu allem Überflus wieder die Forderung nach Änderungen beim Insolvenz-

verfahren natürlicher Personen: Erst jüngst verkündete die Bundesjustizministerin hier das Vorhaben, die Restschuldbefreiungszeit zu halbieren und sie bereits nach drei Jahren erlangen zu lassen. Nur für „Gründer“, wie im Koalitionsvertrag vorgesehen, oder für alle? Und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen und wie verträgt sich dies mit dem Schutzes des Eigentums?

Fazit: Der Praktiker hat von allen diesen Diskussionen mehr als genug. Dem BMJ ist es in den vergangenen Jahren nicht gelungen, die verschiedenen Stränge, deren Themen sich gegenseitig berühren und bedingen, zusammenzuführen. Interessengeleitete Politik hat hier das Klima weitgehend vergiftet. Aus den Insolvenzgerichten hört man: Lasst alles wie es ist, aber gebt uns mehr Stellen und Mittel. Zumindest eine eindeutige Forderung, deren Verwirklichung nur nützlich wäre. ■



RiAG Frank Frind  
Insolvenzgericht Hamburg

## ZWISCHENRUF

### Planverfahren ? – dann aber bitte richtig !

Es vergeht kaum ein Tag, in der die Presse nicht über die vermeintlichen Segnungen des Insolvenzplanverfahrens als Restrukturierungsinstrument berichtet. Es ist schon überraschend, wie weite Teile der Öffentlichkeit einer, von einigen Protagonisten in die Welt gesetzten These hinterherlaufen – ohne diese kritisch zu hinterfragen.

Belastbare Aussagen über die Vorteilhaftigkeit des Planverfahrens – in der derzeit gelebten Form – gibt es keinesfalls. Der immer wieder angeführte Quotenvergleich eines umgesetzten Planverfahrens mit einer Liquidationslösung ist schlicht unredlich und vergleicht „Äpfel mit Birnen“. Das Insolvenzplanverfahren ist i.d.R. eine Fortführungslösung, so dass ein Vergleich nur mit der Fortführungslösung im Regelverfahren, der übertragenden Sanierung, sinnvoll erfolgen kann.

### Überschätzte Vorteilhaftigkeit

Maßgabe für das Funktionieren eines Planverfahrens muß die Schaffung einer nachhaltigen Zukunftsfähigkeit des Schuldnerunternehmens sein. Wenn aber

das Unternehmen sanierbar ist und somit einen positiven Unternehmenswert hat, dann dürfte stattdessen auch eine Übertragungslösung mit einem strategischen Investor umsetzbar sein. Für den Fall, dass Investorenlösungen – trotz einer entsprechenden aktiven Vermarktung des Unternehmens - tatsächlich nicht umsetzbar sein sollten, muss die Frage nach der Existenzberechtigung des Unternehmens im Markt sowie dessen Fortführungsperspektive kritisch gestellt werden.

Sicherlich gibt es Ausnahmefälle, in denen keine Übertragungslösungen umsetzbar sind, und in denen das Planverfahren unschlagbare Vorteile aufweist bzw. oftmals der einzig gangbare Weg für die Umsetzung einer Fortführungslösung darstellt – so bspw. bei Freiberuflern. In Großverfahren mit mehr als 10 Mio. EUR Umsatz funktionieren die Märkte allerdings in der Regel, so dass für fortführungsfähige Unternehmen auch Lösungen mit externen Investoren realisiert werden können.

### **Hype Planverfahren**

Vielfach glauben Gesellschafter eines Insolvenzschuldners, dass das Planverfahren ein Instrument zur Rettung von Gesellschaftsanteilen ist – die Gläubigerbefriedigung, insbesondere aber auch die leistungswirtschaftliche Sanierung des Unternehmens als Zielsetzung eines Insolvenzverfahrens tritt in den Hintergrund. In über 30 % aller Verfahren von Unternehmen mit einem Umsatz oberhalb 10 Mio. EUR Umsatz wird der Insolvenzplan aktuell als Sanierungsoption zumindest im Rahmen des vorläufigen Verfahrens angestrebt. Dass dann allerdings nur eine kleine Anzahl von Insolvenzplänen tatsächlich umgesetzt wird, liegt weniger im Beharrungsvermögen von Verwaltern und Richtern begründet, wie immer wieder kolportiert wird, als vielmehr in der mangelnden Eignung der Unternehmen sowie einer unzureichenden Vorbereitung durch das Management bzw. die Gesellschafter.

Die Grundvoraussetzungen zur Umsetzung eines Planverfahrens, so

- ein nachhaltig belastbares Sanierungskonzept,
- der Zufluss liquider Mittel sowie
- ein sanierungserfahrenes und -kompetentes Managementteam

bleiben oftmals unberücksichtigt. Die Eigensanierung mittels Planverfahren, die auf einem „weiter wie bisher“ und auf einer Gläubigerbefriedigung aus dem Insolvenzausfallgeld sowie aus vermeintlichen künftigen Erträgen erfolgen soll, schädigt die Reputation dieses leistungsfähigen Restrukturierungsinstrumentes.

Es zählt zu den Grundpfeilern einer funktionierenden Marktwirtschaft, dass Unternehmen mit einem nicht sa-

nierbaren Geschäftsmodell aus dem Markt ausscheiden. Der Wahn jedes Unternehmen auf Kosten der Allgemeinheit retten zu wollen, führt zur Schwächung unserer Volkswirtschaft und behindert das Entstehen neuer leistungsfähigerer Strukturen.

### **Im Ergebnis eine „Verschlimmbesserung“**

Aktuell wird durch die oftmals unpassende Anwendung des Instrumentes Planverfahren sogar das Gegenteil der vom Gesetzgeber angestrebten Ziele realisiert. In den meisten Fällen, in denen unvorbereitet und unprofessionell Planverfahren „ins Leben gerufen werden“, wird die wichtigste Phase des Insolvenzverfahrens, die vorläufige Verwaltung, nicht zur Vorbereitung alternativer Übertragungslösungen genutzt. Zumindest dieser Zeitraum – in einigen Fällen sogar bis zur 1. Gläubigerversammlung – verstreicht oftmals ohne die Einleitung entsprechender Maßnahmen zur Umsetzung einer übertragenden Sanierung. Unnötige Liquidationen oder aber – soweit noch realisierbar – Übertragungslösungen in suboptimaler Qualität sind die Folgen.

### **Sackgasse Eigenverwaltung**

Die Anordnung einer Eigenverwaltung mit angestrebtem Planverfahren ist nur dann opportun, wenn ein mit allen Stakeholdern vorabgestimmter Plan spätestens zum Ende des vorläufigen Verfahrens vorgelegt wird. Auch in diesem Falle ist zwingend darauf zu achten, dass das vorläufige Verfahren dazu genutzt wird, zu überprüfen, ob und zu welchen Konditionen das Schuldnerunternehmen im Rahmen einer übertragenden Sanierung veräußert werden kann. Nur dadurch besteht die Möglichkeit, einen Vergleich zwischen den Sanierungsoptionen Planverfahren und übertragender Sanierung aus der Perspektive der Stakeholder abzuleiten. Andernfalls sind die Beteiligten regelmäßig zur Planzustimmung verdammt, da Alternativlösungen ausgeblendet bzw. durch die Eigenverwaltung verhindert werden.

Wirklich erfolgreich im Sinne aller Stakeholder kann ein Planverfahren in Eigenverwaltung nur in der sog. „prepackaged“ Version sein, d.h., dass bereits mit Antragstellung der Plan mit den wesentlichen Beteiligten abgestimmt sein muss.

Nur diese Form des Planverfahrens kann in Verbindung mit dem Zufluss signifikanter liquider Mittel zu einer mit der Fortführungslösung „Übertragende Sanierung“ vergleichbaren Quote führen. Pläne, die noch nicht mit Antragstellung eingereicht wurden, führen ausnahmslos zu einer geringeren Lösungsqualität als eine professionell umgesetzte übertragende Sanierung.

(Vgl.auch: [http://www.perspektiv.de/downloads/perspektiv\\_studie\\_handelsblatt.pdf](http://www.perspektiv.de/downloads/perspektiv_studie_handelsblatt.pdf))

## Fazit

Eine mehr differenzierte Betrachtung der einseitig diskutierten Themen Planverfahren und Eigenverwaltung ist dringend erforderlich. Solange der Plan nicht mit den wesentlichen Stakeholdern abgestimmt ist, müssen in jedem Verfahren Alternativlösungen in Form der Umsetzung von Übertragungslösungen zwingend parallel erarbeitet werden. Dies ist vor allem dann anzustreben, wenn die Anordnung einer Eigenverwaltung im Raum steht und somit der Lösungsweg alternativlos determiniert zu werden droht. Der Königsweg muss daher sein, einen echten „prepackaged Plan“ aufzusetzen und diesen bereits vorabgestimmt mit Antragstellung einzureichen. Wenn der vorgelegte Planentwurf zum Ende des vorläufigen Verfahrens dann von allen Stakeholdern bereits Zustimmung erhalten hat, kann eine Eigenverwaltung für einen reibungslosen Ablauf sinnvoll sein. ■



Dr. Andreas Fröhlich  
perspektiv GmbH, München

## VERANSTALTUNGSHINWEIS:

### TURNAROUND 2010 – Unternehmerkongress für die Neuaustrichtung

<b>Veranstalter:</b>	Unternehmermagazin „Markt und Mittelstand“ (Financial Gates GmbH)
<b>Termin:</b>	20. April 2010
<b>Ort:</b>	München HVB Forum
<b>Schwerpunkt:</b>	„Sanierung nach Plan: Neuaustrichtung mittels Insolvenz“ (Dr. Andreas Fröhlich)
<b>Anmeldung:</b>	<a href="http://www.turnaround2010.de">www.turnaround2010.de</a>

## FINANZMARKT

### Der Anfang der Krise: Subprime, Jingle Mail und amerikanische Hausbesitzer

Wenn man die heutige Krisensituation im Finanzmarkt und in der Realwirtschaft betrachtet, so fällt es schwer zu glauben, dass diese Entwicklung ihren Anfang bei amerikanischen Eigenheimbesitzern nahm. Eigenheimfinanzierungen werden in den USA in der Regel ohne Durchgriffshaftung auf das sonstige Vermögen des Schuldners vergeben (sog. „non-recourse loans“), d.h. die einzige Deckungsmasse, die eine Bank hat, ist das finanzierte Objekt. Die Praxis der Kreditvergabe an bonitätsschwache Eigenheimbesitzer in den USA basierte auf der Annahme steigender Immobilienwerte und sozialer Gleichberechtigung (s.u. „NINJA Kredite“). Vielfach wurden 100%ige Finanzierungen vergeben mit der Folge, dass bei einem Ausfall des Schuldners die Bank dann „nur“ das Objekt hätte verwerten müssen, um einen Ausgleich ihrer Forderung zu erzielen. Doch diese Rechnung ging nur solange auf, bis die beliehenen Eigenheime verwertbar waren und auch einen höheren Preis als den Wert des gewährten Kredits erzielten.

Diese Kreditvergabepraxis entwickelte auf dem Höhepunkt der Blasenbildung nach deutschen Maßstäben fast absurde Auswüchse: In Anbetracht - vermeintlich - stetig steigender Immobilienwerte konnten Schuldner sogar ihr Kreditvolumen erhöhen und von dem ihnen zur Verfügung gestellten Betrag anderweitige Anschaffungen (Auto, Reisen, Einrichtungsgegenstände) tätigen. Diesen exzessiven Konsum ihrer Darlehensnehmer finanzierten die amerikanischen Banken durch den Verkauf von Wertpapieren, denen wiederum die übermäßig belasteten Eigenheime als Sicherheiten zugrunde lagen. Als der Markt sich jedoch ab etwa 2006 in die entgegen gesetzte Richtung entwickelte und die Immobilienwerte immer weiter fielen, funktionierte das Kalkül der Banken nicht mehr. Schuldner, die ihre Kredite nicht mehr bedienen konnten, aber zugleich mit nichts anderem als ihrem finanzierten Objekt hafteten, gaben schlichtweg die Hausschlüssel an ihre Bank zurück und überließen das weitere Schicksal ihres Eigenheims dem Institut. Solche Post nennt man im Volksmund wegen der im Briefumschlag klimpernden Schüssel auch – „jingle mail“.

Das hierdurch entstandene Marktsegment für ausfallgefährdete Kredite nennt man „Subprime“. Die Subprime-Welle schwappte auf den gesamten Immobilienmarkt über und entwickelte sich zu einer Krise des gesamten Finanzmarkts. Durch die Kreditausfälle waren die Banken zu hohen Abschreibungen gezwungen und verloren hierdurch beträchtliche Summen ih-

res ohnehin knappen Eigenkapitals. In Anbetracht des gesunkenen Vertrauensverhältnisses untereinander und der begrenzten Möglichkeiten zur Versorgung der Wirtschaft mit Fremdkapital war ein Übergreifen der Banken- und Finanzmarktkrise auf die Realwirtschaft die logische nächste Stufe der Krise, die bis heute anhält. ■



Dr. Marcel Köchling  
Lone Star Germany GmbH,  
Frankfurt

## FINANZMARKT-ABC

### NINJA Kredite

Unter der Ära Clinton wurde ein seit den 70er Jahren bestehendes Gesetz (Community Reinvestment Act) verschärft, das die Banken fortan unter Druck setzte, auch Kunden mit geringer (oder teilweise gar keiner) Bonität Kredite zu gewähren. Ziel war eine gleichmäßige Vergabe von Wohnungsbaukrediten, unabhängig von sozialer Schicht oder ethnischer Herkunft. Auf dem Höhepunkt des Marktes erhielten selbst Privatleute Kredite, die zum Teil weder über ein regelmäßiges Einkommen zur Bedienung der Annuität noch über Eigenkapital verfügten. Kredite dieser Art nennt man NINJA-Kredite, wobei NINJA als Abkürzung für „No Income, No Jobs or Assets“ (kein Einkommen, keine Arbeitsstelle oder Vermögenswerte) steht.

## RESTRUKTURIERUNG

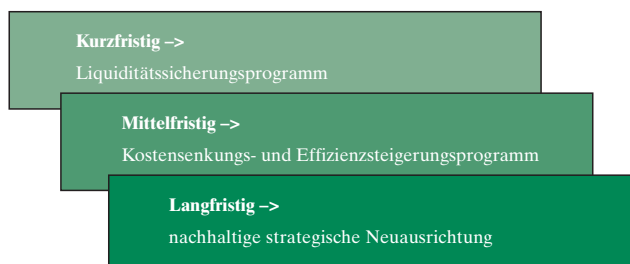
### Erstellung von Sanierungskonzepten nach dem neuen IDW S 6 (Teil 2)

Aussagen zur Unternehmensfortführung, etwa über Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung Fortführungsprognose etc. sollten eine gutachterliche Stellungnahme im Sinne des neuen Standards IDW S6 enthalten. Ob beim Unternehmen ein Liquiditätsengpass oder nur eine Zahlungsstockung vorliegt, die kurzfristig beseitigt werden kann, ist in vielerlei Hinsicht – bis hin zur strafrechtlichen Bedeutung – erheblich für die Entscheidung einer

Unternehmensfortführung. Eine ausschließlich liquiditätsorientierte Beurteilung der Fortführungsfähigkeit ist nicht ausreichend. Daher geht die handelsrechtlich orientierte Fortführungsprognose über die liquiditätsorientierte/insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose hinaus. Eine positive Fortführungsprognose bedeutet: es liegen weder Zahlungsunfähigkeit, noch andere rechtliche oder tatsächliche Gegebenheiten gegen eine Annahme der Unternehmensfortführung im Prognosezeitraum vor. Um Sanierungsfähigkeit testieren zu können müssen geeignete Sanierungsmaßnahmen vorliegen oder geplant sein. Der IDW S 6 will stufenweise und flexibel dieses Ziel erreichen und transparent machen.

Eine Fortführungsfähigkeit eines Krisenunternehmens wird auf der ersten Stufe nur dann bescheinigt, wenn das Sanierungskonzept Maßnahmen enthält, mit denen Zahlungsunfähigkeit sich für das laufende und folgende Jahr abwenden oder beseitigen lässt (Going-Concern). Eine nachhaltige Sanierungsfähigkeit in zweiter Stufe bedeutet, dass das Krisenunternehmen voraussichtlich wettbewerbs- und renditefähig sein wird. Das Leitbild eines sanierten Unternehmens wird heute mit einer nachhaltig durchschnittlichen bspw. branchenüblichen Umsatzrendite definiert, während der überholte ältere Standard FAR 1/1991 nur eine „schwarze Null“ für das Krisenunternehmen voraussetzte. Das beeinflusst die Qualität der Sanierungsmaßnahmen, die ein konkurrenzfähiges und realisierbares Geschäftsmodell vorsieht. Aussagen zu wesentlichen Geschäftsfeldern, einer angestrebten Wettbewerbsposition sowie Wettbewerbsvorteile und Ressourcen usw., sind selbstverständlich. Sämtliche Wertschöpfungsprozesse eines Unternehmens sind zu durchleuchten, um die nachhaltige Renditefähigkeit zu erreichen. Entsprechende Strategien zum Kosten-/Preiswettbewerb, Qualitäts-/Leistungswettbewerb, Wettbewerb um Zeitvorteile („Responsewettbewerb“) und zum Innovations-/Technologiewettbewerb werden im Sanierungskonzept formuliert und auf Stimmigkeit geprüft. Außerdem müssen die Vorteile des Unternehmens nach Überwindung der Krise vom Kunden wahrgenommen bzw. honoriert werden.

Mit der stadiengerechten Abbildung der Krisenbewältigung kommt der IDW S 6 den praktischen Bedürfnissen in Unternehmenskrisen nach, wobei auch der Faktor Dringlichkeit im Vordergrund stehen kann. Mit Verweis auf inhaltliche und zeitliche Interdependenzen unterteilt man wie folgt:



Im Sanierungskonzept sind die Maßnahmen auf die vorhandenen Krisenstadien auszurichten. Je schwieriger die Unternehmenssituation ist, umso wahrscheinlicher sind Sanierungsstrategien im Rahmen eines möglichen Insolvenzverfahrens zu untersuchen. Mit einem Insolvenzplanverfahren kann bspw. die Insolvenz eines Unternehmens unter dem Schutze des Gesetzes überwunden werden (bzw. übertragende Sanierung). Wenn das Unternehmen im Prognosezeitraum fällige Schulden tilgen soll, sind liquide Mittel durch Share- und Stakeholder sicher zu beschaffen. Die Optimierung der Lagerhaltung, eine Reduzierung der Forderungslaufzeiten und das Factoring von Forderungen sind bekannte Optionen. Bei hinreichender Liquidität können durch Kostenoptimierung auch Ertragskrisen beseitigt werden. Durch Verbesserungen in den Bereichen Sortiment, Marketing, Produktqualität usw. lässt sich oftmals eine Produkt- und Absatzkrise überwinden. Wird die Produkt- und Absatzkrise nicht durch kurzfristige Überbrückungsmaßnahmen beseitigt, müssen – falls möglich – die Produktivkapazitäten angepasst werden. Der Abbau von Verlustprodukten oder –bereichen kommt im Zuge einer Sanierung häufig vor.

Eine Strategiekrise nachhaltig zu meistern bedeutet, mit geeigneten Produkt-Marktstrategien und Ressourcen-Strategien Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Im IDW S 6 werden beispielhaft derartige Maßnahmenpakete beschrieben, die auf Stärkung des Kerngeschäftes ausgerichtet sind. Weitere Maßnahmen sind z. B. die Ausweitung des Kerngeschäftes durch Angebote, Produkt-/Ressourcentransfer auf neue Anwendungsfelder und die Entwicklung neuer Erfolgspotenziale. Ist das Sanierungskonzept in sich stimmig und überzeugend, wird es gelingen, mit allen Interessengruppen wieder einen Konsens zur vertrauensvollen Zusammenarbeit zu finden. Die Stakeholderkrise ist überwunden.

In einer Planverprobungsrechnung wird der Sanierungsablauf zahlenmäßig dargestellt, um die Finanzierbarkeit der beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen nachzuweisen. Dort werden auch Problem- und Verlustbereiche und sich hieraus ergebende Restrukturierungserfordernisse finanzwirtschaftlich abgebildet. Der Darstellung der Maßnahmeneffekte kommt besondere Bedeutung zu, was in der Praxis meist unterschätzt worden ist. Mindestens für das laufende und das folgende Planjahr sollen die Maßnahmeneffekte möglichst monatlich beschrieben und quantifiziert werden. Die Angabe von Realisierungsgraden bei Maßnahmenpaketen und die Benennung von Umsetzungsverantwortlichen stellen die Rahmenbedingungen und weitere Mindestanforderung dar.

Ein weiterer Schlüsselfaktor bei den Sanierungsmaßnahmen sind die kritischen Prämissen, die gesondert hervorzuheben sind. Eine Vielzahl von kritischen Prämissen kann das Urteil der Sanierungsfähigkeit wieder in Frage stellen. Derartige integrierte Sanierungspläne enthalten Szenario – Rechnungen (best case – real

case – worst case), mit denen ein Unternehmen ebenfalls Planungsunsicherheiten abbilden kann. Kennzahlen verdeutlichen geplante Sanierungsverläufe, ermöglichen ein Sanierungscontrolling und bilden Eckpunkte für die Beurteilung des Sanierungskonzeptes durch Dritte. Über die Durchführung des Auftrags zur Erstellung eines Sanierungskonzeptes ist schriftlich zu berichten. Der IDW S 6 verlangt eine zusammenfassende Schlussbemerkung in der zur Sanierungsfähigkeit, zu kritischen Annahmen und anderen wesentlichen Informationen Stellung genommen wird. Werden nur einzelne Teilbereiche eines umfassenden Sanierungskonzeptes bearbeitet, ist darauf hinzuweisen und die zusammenfassende Schlussbemerkung angepasst werden muss. Musterzusammenfassungen sind im IDW S 6 enthalten.

Mit dem IDW S 6 wird die vielfältige Erfahrung im Umgang mit dem FAR 1/1991 als Marktstandard ein sehr detailliertes Regelwerk für die Erstellung von Sanierungskonzepten fortentwickelt. Insbesondere ein mögliches stufenweises Vorgehen wird von der Praxis begrüßt werden. Eine positive Aussage zu den Sanierungsaussichten ist heute wie gestern Grundlage für die Kreditentscheidungen, aber auch für die die Erteilung von uneingeschränkten Bestätigungsvermerken. Der IDW S 6 stellt hohe Anforderungen an den Konzeptersteller und zielt scheinbar auf größere Sanierungsfälle ab. Im Bereich von kleinen und mittleren Unternehmen wird bei geschickter, aber konsequenter Anwendung sich dennoch die Praxistauglichkeit nachweisen lassen. ■



WP/StB Michael Hermanns  
Buth & Hermanns, Wuppertal

## INSOLVENZ-ABC

### Schwacher vorläufiger Insolvenzverwalter

Tatsache ist: sobald sich herumgesprochen hat, dass ein Unternehmen einen Insolvenzantrag gestellt hat, setzt ein „Wettlauf der Gläubiger“ ein. Jeder Gläubiger versucht, seine Forderungen beim Schuldner durchzusetzen. Wenn dem nicht Einhalt geboten wird, könnte die Insolvenzmasse sich noch vor der Entscheidung des Insolvenzgerichts auf ein Minimum reduzieren. Deshalb hat das Insolvenzgericht im Eröffnungsverfahren Maßnahmen zu treffen, die das Vermögen des Schuldners für die Gläubigergemeinschaft sichern. Das Gericht darf dabei in die Rechte des Schuldners nur unter Beachtung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes eingreifen. Zunächst wird daher oft erst einmal nur ein Sachverständiger eingesetzt. Aber auch die Einsetzung eines sog. schwachen vorläufigen Insolvenzverwalters ist nach § 21 Abs. 2 Nr. 1 InsO möglich. Bei dieser Konstellation bleibt der Schuldner bzw. die Geschäftsführung im Amt und kann daher rechtlich weiterhin über das Vermögen des insolventen Unternehmens verfügen. Sobald aber über das Vermögen des Schuldners verfügt werden soll, bedarf es der Zustimmung des schwachen vorläufigen Verwalters. Ansonsten ist die Verfügung unwirksam und damit sichergestellt, dass ein wirksamer Vermögensabfluss nicht stattfinden kann. Der schwache vorläufige Insolvenzverwalter hat mithin nur einen sog. Zustimmungsvorbehalt, aber keine eigene Verfügungsgewalt.

Da der schwache vorläufige Insolvenzverwalter selbst keine Rechtsgeschäfte abschließt, sondern denen des Schuldners nur zustimmt, begründet er auch keine Masseverbindlichkeiten, für deren Erfüllung er persönlich einzustehen hätte. Es ist daher immer darauf zu achten, dass Leistungen an einen schwachen vorläufigen Verwalter auf andere Weise gesichert werden müssen. Das Insolvenzgericht kann dem schwachen vorläufigen Verwalter für diese Fälle sog. Einzelermächtigungen erteilen. Geht er kraft dieser Ermächtigung Verpflichtungen ein, begründet auch er Masseverbindlichkeiten. Gläubiger dieser Masseverbindlichkeiten werden dann später vor den Insolvenzgläubigern befriedigt.

**Wichtig:** Daher sollten Lieferanten stets darauf achten, mit wem sie es im Eröffnungsverfahren zu tun haben – schwacher oder starker vorläufiger Verwalter, das ist rechtlich und tatsächlich ein enormer Unterschied.

Zu erkennen ist ein schwacher vorläufiger Verwalter nur anhand des Beschlusses zu seiner Einsetzung. Taucht dort auf, dass der Schuldner nur mit Zustimmung des vorläufigen Verwalters verfügen kann, handelt es sich um eine schwache vorläufige Verwaltung.

### Starker vorläufiger Verwalter

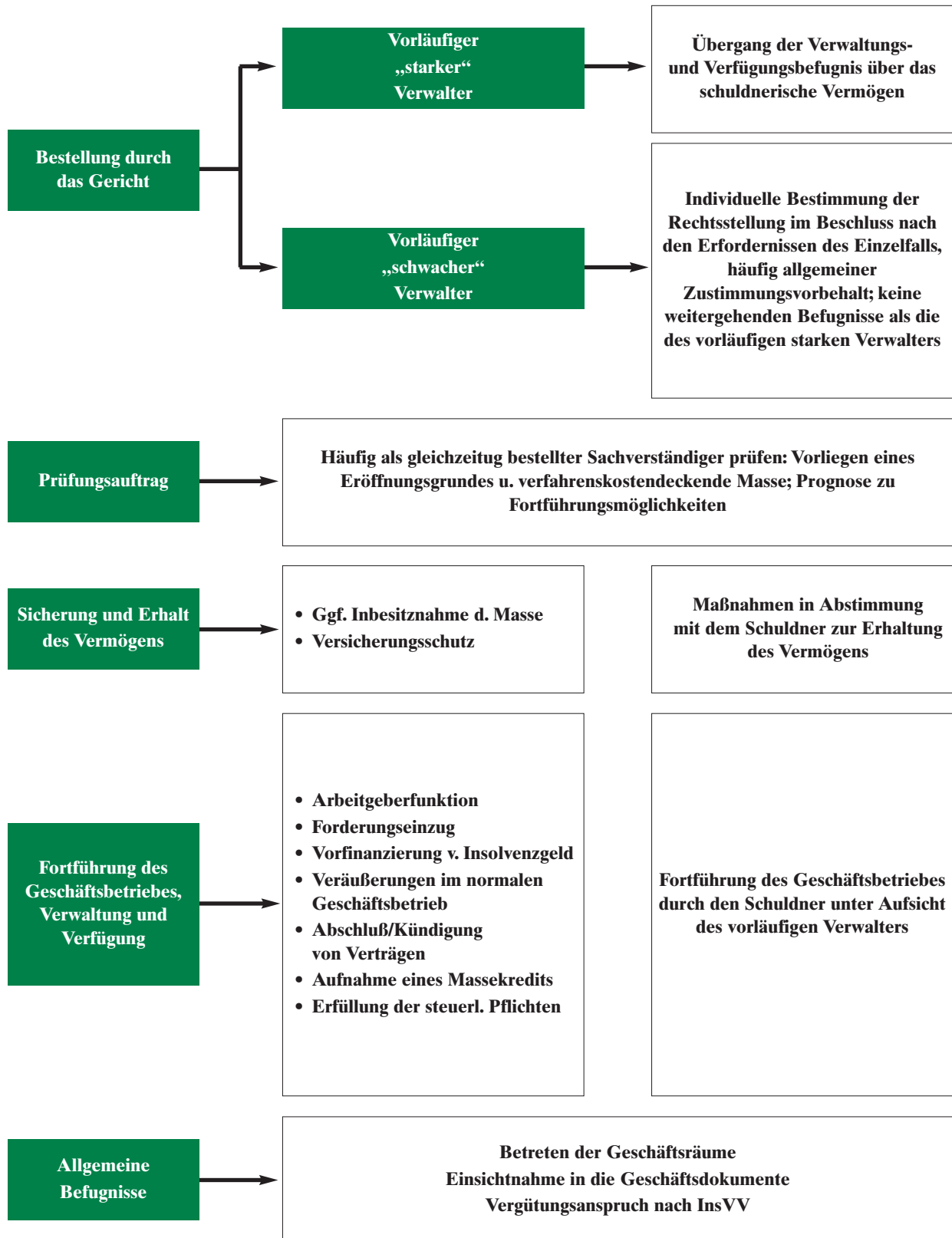
Während der schwache vorläufige Insolvenzverwalter bei Vermögensverfügungen des Schuldners lediglich seine Zustimmung verweigern kann, wird dem starken vorläufigen Insolvenzverwalter die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis des Schuldners übertragen. Er hat damit bereits eine ähnliche Stellung wie der endgültige Insolvenzverwalter im eröffneten Verfahren. Der Schuldner hat in diesem Fall schon im Eröffnungsverfahren nichts mehr zu sagen. Er wird voll von dem starken vorläufigen Insolvenzverwalter ersetzt. Die wesentliche Folge ist, dass alle Verpflichtungen, die der vorläufige starke Insolvenzverwalter begründet, Masseverbindlichkeiten werden, so dass diese nach Eröffnung des Verfahrens vor den regulären Insolvenzforderungen zu befriedigen sind. Wichtig für Kunden und Lieferanten: Verträge mit einem starken Insolvenzverwalter sind daher auch „sicher“.

Zu erkennen ist auch der starke vorläufige Verwalter nur anhand des Beschlusses zu seiner Einsetzung. Wird in diesem Beschluss dem Schuldner jede Verfügung über sein Vermögen verboten und taucht das Wort mit „Zustimmung des vorläufigen Verwalters“ nicht auf, dann handelt es sich regelmäßig um eine starke vorläufige Verwaltung. ■



*Prof. Dr. Hans Haarmeyer*  
Rhein Ahr Campus, Remagen

## Der vorläufige Insolvenzverwalter (§22 InsO)



## LITERATURTIPP

Prof. Dr. Hans Haarmeyer/ RA Wolfgang Wutzke / RA Dr. Karsten Förster (Hrsg.)

### PräsenzKommentar zur Insolvenzordnung



Stand: 01.01.2010  
2.242 Seiten  
DIN A5, broschiert

**19,80 EUR**

### Haarmeyer/Wutzke/Förster (Hrsg.), PräsenzKommentar zur Insolvenzordnung

**hochaktuell - praxisorientiert - innovativ**

In den Zeiten einer immer dynamischeren Rechtsentwicklung kommt es zunehmend auf die **Aktualität** und damit auf die **Rechtssicherheit** der zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel an. Ein gedruckter Kommentar und klassische Handbücher stoßen hier gelegentlich an ihre Grenzen, sind sie doch bereits mit ihrem Erscheinen genau genommen schon wieder veraltet. Von daher lohnt es sich mit Alternativen zu beschäftigen.

Während der Online-Kommentar unter Insolvenzrechtsportal.de bereits viele Anhänger selbst bei Lesern gefunden hat, die sich bei herkömmlichen Rechtskommentaren weniger gut aufgehoben fühlen, soll die

gedruckte Fassung nun auch die letzten Zweifler überzeugen. Für einen **konkurrenzlos günstigen Preis** erhalten Sie mit dem PräsenzKommentar ein sympathisches Arbeitsmittel für die Praxis als Insolvenzverwalter oder Mitarbeiter im Insolvenzbüro, Rechtsanwalt, Insolvenzrichter oder Rechtspfleger sowie in der Schuldnerberatung und in der insolvenzrechtlichen Ausbildung.

Der PräsenzKommentar erfüllt alle Anforderungen an ein modernes Recherchemittel

- topaktuell durch permanente Online-Aktualisierung,
- durchdachte Struktur und konzentriert auf das Wesentliche,
- praxisnah gewichtet durch erfahrende Autoren und Herausgeber,
- fundiert und dennoch verständlich.

Die bewusst auf praxisrelevante Themen konzentrierte und hoch **verdichtete Darstellung ohne akademischen Ballast** verschafft dem Leser einen schnellen Überblick über die Struktur des Insolvenzrechts und den aktuellen Stand der herrschenden Meinung. Eingebettet in eine umfassende Recherchelösung mit weit über 100 Kommentaren, Fach- und Formularbüchern, der ZInsO und anderen Zeitschriften, mehr als 60.000 Entscheidungen im Volltext und vielen weiteren Inhalten und Online-Diensten gewährleistet der PräsenzKommentar Haarmeyer/Wutzke/Förster einen **schnellen Zugriff** auf alle wesentlichen Informationen. Durch die **umfassende Verlinkung** auf weiterführende Inhalte von Insolvenzrechtsportal.de kann sich der Leser bei Bedarf bis ins Detail vertiefen, gelangt also von der Einstiegscommentierung im PräsenzKommentar zu den verlinkten Abschnitten u.a. in den hier verfügbaren Zeitschriften, Fachbüchern, Hand- und Großkommentaren. ■

#### Buch bestellen:

[www.insolvenzrecht.de/presenzkommentar/](http://www.insolvenzrecht.de/presenzkommentar/)

#### Herausgegeben von:

ZInsO - Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht, verlegt durch die LexisNexis Deutschland GmbH unter der Marke ZAP Verlag; Prof. Dr. Hans Haarmeyer, Bonn; RiAG Frank Frind, Hamburg; Dr. Andreas Fröhlich, München; WP/StB Michael Hermanns, Wuppertal; Dr. Marcel Köchling, Frankfurt; in Zusammenarbeit mit der Gläubigerschutzvereinigung Deutschland e.V.

#### Impressum:

LexisNexis Deutschland GmbH  
Feldstiege 100  
48161 Münster

Telefon: +49 2533 9300-0  
Telefax: +49 2533 9300-50

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:  
Christian Fleck, Claus Damwerth, Lutz Kleinrensing

Registergericht: Amtsgericht Münster

Registernummer: HRB 7778

USt.-ID (gem. § 27 a UStG): DE 180786067

#### Internet: [www.insolvenzrecht.de/zinsol/newsletter/](http://www.insolvenzrecht.de/zinsol/newsletter/)

Sie haben jederzeit die Möglichkeit, den Bezug dieses Newsletters zu kündigen.

**Soweit der Vertrieb über einen unserer Medienpartner erfolgt, wenden Sie sich bitte über die verwendete E-Mail-Adresse an den Absender.**

Als Kunde des LexisNexis Insolvenzrechtsportal.de deaktivieren/aktivieren Sie nach der Anmeldung im Produkt in den Einstellungen (Zugang rechts oben im Login-Bereich) die Option „Ja, ich möchte den ZInsO-Newsletter Krise, Sanierung, Insolvenz erhalten“.