



Insolvenzplanverfahren vs. Übertragende Sanierung: *Welche ist die bessere Sanierungsform?*

Ergebnisse einer empirischen Studie anlässlich der 5. Handelsblatt Jahrestagung
„Restrukturierung 2009“



perspektiv GmbH

insolvency turnarounds

München, im Juni 2009

Inhaltsübersicht



➤ Management Summary: <i>Presseinformation</i>	3
➤ Ausgangssituation / Zielsetzung / methodisches Vorgehen: <i>Planverfahren - das leistungsfähigere Sanierungsinstrument?</i>	8
➤ Ergebnisse I: <i>Rahmenbedingungen als maßgebliche Determinanten für die Wahl der Sanierungsform</i>	14
➤ Ergebnisse II: <i>Gemeinsame Erfolgsfaktoren der Sanierungsformen</i>	18
➤ Ergebnisse III: <i>Insolvenzplanverfahren - Misserfolgskfaktoren</i>	26



Management Summary :

Presseinformation



Insolvenzplanverfahren vs. Übertragende Sanierung:

Welche ist die bessere Sanierungsform?

In der Öffentlichkeit ist die Sanierung mittels des Instrumentariums der Insolvenz „salonfähig“ geworden. Die in diesem Zusammenhang verwendeten Begrifflichkeiten, wie bspw. „Geordnete Insolvenz“, zeugen jedoch von einer wenig fundierten Diskussion über die Sanierungsformen in der Insolvenz.

Insbesondere das Planverfahren wird neuerdings als Wunderwaffe der Insolvenzordnung gefeiert, obwohl das Instrument seit 1999 genutzt werden kann, aber noch immer ein Schattendasein fristet. Was ist nun dran am Planverfahren als dem „Retter in der Krise“ – ist das Instrument tatsächlich soviel leistungsfähiger als die heute noch üblicherweise genutzte übertragende Sanierung?

München, im Juni 2009

„Frisches Geld“, leistungswirtschaftliche Sanierungskompetenz, neues Management, idealerweise durch die Einbindung eines externen Investors, sowie umfassende Vorbereitung im Vorfeld der Antragstellung sind auch für Sanierungen mittels Insolvenz die maßgeblichen Erfolgsfaktoren. Sind diese Punkte gegeben, hängt es von der Ausgangssituation in dem konkreten Krisenfall ab, welchem Sanierungsinstrument der Vorzug zu geben ist. Immerhin 70% der Experten sind sogar der Meinung, dass die Wahl des Sanierungsinstrumentes, so Planverfahren oder übertragende Sanierung, nur einen geringen oder gar keinen Einfluss auf die Qualität der Fortführungslösung hat.



Dies ist das Ergebnis einer aktuellen Untersuchung der *perspektiv* GmbH, die diese Studie für die 5. Handelsblatt Jahrestagung „Restrukturierung 2009“ erstellt hat. Insgesamt 96 bearbeitete Fragebögen von Insolvenzexperten, mit Erfahrungen in Großverfahren, bilden die Basis der Auswertungen. Ausgehend von wahrscheinlich max. 1.000 Experten, die die relevante Grundgesamtheit darstellen dürften, ist die notwendige Repräsentanz gegeben. Zielsetzung der Studie war es, Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren, die die Wahl der jeweiligen Sanierungsinstrumente begünstigen, zu gewinnen. Insbesondere sollten auch die zentralen Erfolgsfaktoren herausgearbeitet werden, um für die Restrukturierungspraxis konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Detaillierte leistungswirtschaftliche Analyse der Ausgangssituation notwendig

Bei genauer Betrachtung entpuppt sich der Insolvenzplan auch weniger als Allzweckmittel, denn als ein Restrukturierungsinstrument, das nur unter spezifischen Rahmenbedingungen der übertragenden Sanierung vorzuziehen ist. Insbesondere bedarf es einer detaillierten Analyse des Unternehmens, um die Eignung des einen oder anderen Instrumentes beurteilen zu können. Liegt bspw. eine tiefgreifende strategische Krise vor, die nur durch eine harte leistungswirtschaftliche Restrukturierung und Neuausrichtung zu beseitigen ist, so ist die Nutzung einer übertragenden Sanierung zu bevorzugen. „Diese Art der Krise ist in der Mehrzahl der Insolvenzverfahren anzutreffen, was als eine Erklärung für die mangelnde Verbreitung des Insolvenzplanverfahrens als Sanierungsinstrument auszumachen ist“, so Dr. Andreas Fröhlich, Geschäftsführer der *perspektiv* GmbH.

Das Insolvenzplanverfahren ist vor allem für Krisensituationen geeignet, die durch eine Sanierung der Passiv-Seite der Bilanz zu beseitigen sind. Das Geschäftsmodell dieses Unternehmens sollte grundlegend wettbewerbsfähig sein und keiner grundlegenden Überarbeitung bedürfen. Für eine grundlegende Neuausrichtung eines Geschäftskonzeptes scheint die übertragende Sanierung das leistungsfähigere Instrument.

Die Interessenslagen aller Stakeholder, so Gesellschafter, Gläubiger, Lieferanten, Arbeitnehmer und insbesondere auch der Kunden, ist zu eruieren und im Hinblick auf mögliche Auswirkungen der Nutzung des einen oder anderen Sanierungsinstrumentes zu analysieren. Ist eine Vertrauensbasis zu all diesen Stakeholdern noch vorhanden, kann das Insolvenzplanverfahren grundsätzlich zum Einsatz kommen.



Potentiale des Planverfahrens noch ungenutzt

Das Insolvenzplanverfahren wird mehrheitlich noch immer als eine Sanierung „aus eigener Kraft“ verstanden. Ein Zufluss liquider Mittel und die Gestaltung neuer Gesellschafterstrukturen, wesentliche Elemente für einen Neuanfang, bilden die Ausnahme bei der Umsetzung von Planverfahren. Eine Missachtung der wesentlichen Grundelemente einer erfolgreichen Restrukturierung konterkariert daher oftmals das Ziel einer radikalen Sanierung mittels Insolvenz. Einerseits endet ein schlecht vorbereiteter Versuch der Umsetzung eines Planverfahrens dann auch oftmals in einer Liquidation, während andererseits die Gestaltungsspielräume und Potentiale eines gut vorbereiteten Planverfahrens, eines sog. „prepackaged plans“, nach wie vor unzureichend genutzt werden, führt Fröhlich weiter aus.

Verantwortungsbewusste Anbahnung von Planverfahren

Es besteht oftmals das Missverständnis, „...dass Unternehmen nur durch das Insolvenzplanverfahren gerettet werden können“, so RA Dr. Frank Kebekus in einem Wirtschaftswoche-Beitrag. „Schuldnerunternehmen mit unausgereiften Plänen ... nehmen dem vorläufigen Verwalter oftmals die Handlungsmöglichkeiten ...“ und wenn dann „... der Plan scheitert, ist alles tot, das Vertrauen ist weg, alle Stakeholder, so Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, ... ziehen sich zurück“, so einige Kommentare der Experten.

„Das Aufsetzen eines Insolvenzplanverfahrens bedarf daher eines sehr verantwortungsbewussten Umgangs und einer professionellen Vorbereitung“, so Fröhlich. Alternative Fortführungsszenarien werden bei einem angestrebten Planverfahren oftmals ignoriert, so dass im Falle des Scheiterns des Plans häufig nur noch eine Liquidation möglich ist.

Gründe für unzureichende Nutzung des Planverfahrens

Die Ergebnisse der Studie legen die These nahe, dass Insolvenzplanverfahren in Großverfahren, die die entsprechenden Rahmenbedingungen bieten, durchaus oft versucht werden. D.h. die Bekanntheit dieses Sanierungsinstrumentes scheint bei den Schuldnerunternehmen offensichtlich höher als allgemein angenommen und es die offiziellen Statistiken suggerieren. Allerdings scheitern die Bestrebungen zumeist in der Konzeptions- und Detaillierungsphase; zu einer Vor-Abstimmung mit den Gläubigern oder gar einer Vorlage des Plans kommt es dann in den seltensten Fällen.

Pressemitteilung - Fortsetzung



Aussagen zu der mangelnden Verbreitung von Planverfahren, so insbesondere in Großverfahren, sind daher durchaus zu relativieren, d.h. die Anzahl der Pläne, die zwar angedacht, dann aber nicht zur Vorlage kommen, dürfte durchaus hoch sein.

Die Gründe für das Scheitern dieser Planansätze liegen dann vor allem in der ungenügenden Vorbereitung. Fehlende Sanierungskompetenz, das Fehlen eines überzeugenden leistungswirtschaftlichen Sanierungskonzeptes sowie das Fehlen entsprechender finanzieller Mittel zur Finanzierung des Plankonzeptes sind die Kern-Misserfolgskriterien.

Bei Einbeziehung eines externen Investors in ein Plankonzept entscheidet sich dieser oftmals dann doch für die Nutzung einer übertragenden Sanierung als Restrukturierungselement, da diese Sanierungsform für einen externen Investor i.d.R. das leistungsfähigere Instrument ist.

Weitere Informationen zur Studie unter www.perspektiv.de unter der Rubrik „Aktuelles“.

Kontakt

Frau Claudia Praller

perspektiv GmbH

insolvency turnarounds

Möhlstraße 9

81675 München

Phone: + 49 (0) 89 41073 40

Fax: + 49 (0) 89 41073 410

praller@perspektiv.de

www.perspektiv.de

Als marktführender Dienstleister für die Generierung von Zukunftslösungen setzt die perspektiv GmbH mit fortführungsorientierten Verwaltern übertragende Sanierungen und Planverfahren um.

Durch die proaktive Gestaltung des Investorenprozesses erhöhen wir als Spezialisten für Transaktionen und Sanierungen im Insolvenzumfeld die Lösungsqualität maßgeblich.



Ausgangssituation / Zielsetzung / methodisches Vorgehen:

*Planverfahren - das leistungsfähigere
Sanierungsinstrument?*

Ausgangssituation: Was ist die Basis?



- Die Insolvenz als Sanierungsinstrument findet in der breiten Öffentlichkeit zunehmende Akzeptanz.
- In den Medien erfolgt eine intensive Diskussion anhand „öffentlicher Krisenfälle“, wie Opel und Arcandor.
- Die Nutzung einer Insolvenz als Sanierungsinstrument wird zumeist unmittelbar mit dem Insolvenzplanverfahren assoziiert.
- Die Bedeutung des Insolvenzplanverfahrens in der Praxis ist allerdings verschwindend gering.
- Neben den öffentlichkeitsträchtigen Erfolgsmeldungen in Großverfahren, so SinnLeffers oder Ihr Platz, zeigen sich aber auch zunehmend weniger publizierte Negativ-Beispiele:
 - Planverfahren mit Minimalstquoten
 - Angestrebtes Planverfahren als Liquidationsursache

Undifferenzierte Betrachtungsweise mit Blick auf die Sanierungsformen Plan / Übertragende Sanierung

Ausgangssituation: Fehlende valide statistische Grundlagen



- Es existiert keine valide empirische Basis zur Bestätigung der Vorteilhaftigkeit des Insolvenzplanverfahrens als „bessere Fortführungslösung“ in „Großverfahren“.
- Die vorliegenden statistischen Vergleiche der realisierten Quoten in Planverfahren mit dem Regelinsolvenzverfahren basieren ausschließlich auf einem Vergleich mit Liquidationslösungen.
- In „Großverfahren“, in denen i.d.R. eine Fortführungslösung umgesetzt werden kann, scheint nur ein Vergleich zwischen Insolvenzplanverfahren und einer übertragender Sanierung statthaft.
- In der Öffentlichkeit ist oftmals eine undifferenzierte Diskussion zu den Chancen / Risiken von Insolvenzplanverfahren festzustellen.
- Als Hauptgründe für die mangelnde Verbreitung des Planverfahrens werden immer wieder konzeptionelle Mängel in der Gesetzgebung sowie eine unzureichende Qualifikation der Insolvenzverwalter angeführt.

Keine belegbaren Anhaltspunkte zur Vorteilhaftigkeit des Planverfahrens oder der übertragenden Sanierung als jeweils leistungsfähigeres Sanierungsinstrument

Zielsetzung der Studie: Differenziertere Betrachtungsweise der Chancen / Risiken



- Welche Rahmenbedingungen begünstigen welches Sanierungsinstrument?
- Was sind jeweils die Erfolgsfaktoren und wie gestalten sich die jeweiligen Chancen / Risikenprofile?
- Was sind Gründe für die geringe Verbreitung / für das Scheitern von Insolvenzplanverfahren?
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Gestaltung der Insolvenzverfahren?

Konkrete Handlungsempfehlungen für die Restrukturierungspraxis im Hinblick auf die
Wahl des geeigneten Sanierungsinstrumentes



Vorgehensweise:

- Schriftliche Befragung anhand standardisiertem Fragebogen im April 2009
- Versendung von 1.487 Fragebögen an qualifizierte Kontakte im insolvenznahen Umfeld
- Rücklaufquote 9,7 % (144 Bögen)

Zielgruppen / Rücklauf:

- Insolvenzverwalterkanzleien: 84 (= 58% der auswertbaren Bögen)
- Institutionelle Gläubiger: 24 (= 17% der auswertbaren Bögen)
- Sonstige Insolvenzexperten: 36 (= 25% der auswertbaren Bögen)

Fokussierung der Auswertung:

- Konzentration auf Befragte mit Erfahrung in mind. 4 Verfahren mit mehr als 10 Mio. Umsatz bzw. 100 Arbeitnehmern („Großverfahren“) seit 2004
- Reduktion der in der Auswertung berücksichtigten Fragebögen von 144 auf 96 (= 2/3 der Gesamtanzahl zurückgesandter Bögen) durch Beschränkung auf Großverfahren



Basis für vorliegende Auswertung / relevante Grundgesamtheit:

- Insolvenzverwalterkanzleien: 51 (= 53% der auswertbaren Bögen)
- Institutionelle Gläubiger: 23 (= 24% der auswertbaren Bögen)
- Sonstige Insolvenzexperten: 22 (= 23% der auswertbaren Bögen)

Statistische Abweichungen:

- Differenzierung zwischen unterschiedlichen o.g. Befragten Gruppen ohne signifikante Abweichungen
- Differenzierung zwischen „Plan-erfahrenen“ – Befragten (über 4 Planverfahren seit 2004) und „Plan-unerfahrenen“ – Befragten (weniger 4 Planverfahren seit 2004) ohne signifikante Abweichungen
- Zulässigkeit der statistischen Mittelwertbetrachtung, da übliche Normalverteilung um Mittelwerte



Ergebnisse I:

*Rahmenbedingungen als maßgebliche
Determinanten für die Wahl der
Sanierungsform*

Rahmenbedingungen, die die Eignung der Sanierungsinstrumente begünstigen - Vorteile übertragende Sanierung -



Einflussfaktoren	Vorteile übertragende Sanierung		Vorteile Planverfahren	
	<i>hoch</i>	<i>neutral</i>	<i>hoch</i>	<i>hoch</i>
<ul style="list-style-type: none"> Tiefgreifende strategische Krise, nur durch radikale Restrukturierung zu beheben 				
<ul style="list-style-type: none"> Unterschiedliche Interessenslagen der Gesellschafter 				
<ul style="list-style-type: none"> Stark divergierende Interessen der Gläubiger 				
<ul style="list-style-type: none"> Hohe Unsicherheit im Hinblick auf die Fortführbarkeit im eröffneten Verfahren 				
<ul style="list-style-type: none"> Gestörtes Vertrauensverhältnis zu maßgeblichen „Stakeholdern“, so Kunden, Lieferanten, Banken 				

Es gibt Rahmenbedingungen, die eindeutig für die Wahl einer übertragenden Sanierung als Sanierungsinstrument sprechen.

Insbesondere eine oftmals in Insolvenzverfahren vorliegende tiefgreifende strategische Krise scheint bevorzugt durch das Instrument einer übertragenden Sanierung lösbar.

Rahmenbedingungen, die die Eignung der Sanierungsinstrumente begünstigen - Vorteile Planverfahren-



Einflussfaktoren	Vorteile übertragende Sanierung		Vorteile Planverfahren	
	<i>hoch</i>	<i>neutral</i>	<i>hoch</i>	<i>hoch</i>
<ul style="list-style-type: none"> Rein durch Liquiditätsengpass getriebene Krise, zumeist durch Sanierung der Passiv-Seite der Bilanz zu beseitigen 				■
<ul style="list-style-type: none"> Existenz betriebsnotwendiger Lizenzen / Zulassungen 	■	■		■
<ul style="list-style-type: none"> Existenz vorteilhafter Dauerschuldverhältnisse 				■
<ul style="list-style-type: none"> Starke Bindung der Geschäftstätigkeit an „Geschäftsführenden Gesellschafter“ 	■	■	■	
<ul style="list-style-type: none"> Geringe Chancen auf Veräußerung des Geschäftsbetriebes an externe Investoren 			■	
<ul style="list-style-type: none"> Aktuelle wirtschaftliche Rahmenbedingungen, insbesondere Finanzmarktkrise 	■	■	■	

Es gibt spezifische Einflussfaktoren, die eindeutig für die Wahl eines Insolvenzplanverfahrens als Sanierungsinstrument sprechen.

Tendenziell scheint vor allem eine „rein durch einen Liquiditätsengpass“ geprägte Krise, der weniger eine Ursache in der leistungswirtschaftlichen Performance sowie der Marktposition zu Grunde liegt, durch das Instrument eines Planverfahrens lösbar.

Vorteile der Sanierungsinstrumente aus der Sicht eines externen Investors



Sichtweise externer Investoren auf Basis des Erfahrungshintergrundes der Befragten	Vorteile übertragende Sanierung		Vorteile Planverfahren	
	<i>hoch</i>	<i>neutral</i>	<i>hoch</i>	<i>hoch</i>
■ Umsetzung einer radikalen Restrukturierung	■			
■ Aufwand zur Prüfung der Investitionsoption	■			
■ Haftungsrechtliche Implikationen	■			
■ Finanzierbarkeit der Fortführungslösung		■		
■ Planbarkeit des Geschäftsverlaufs nach Erwerb / Übertragung		■		

Ein externer Investor scheint eine klare Präferenz für die Nutzung der übertragenden Sanierung zu haben.

Die oftmals notwendige radikale Restrukturierung eines insolventen Unternehmens glaubt der externe Investor vor allem durch eine übertragende Sanierung umsetzen zu können.



Ergebnisse II:

Gemeinsame Erfolgsfaktoren der Sanierungsformen

Investorenstrukturen in Fortführungslösungen



Typen von Investorenlösungen	Häufigkeit			
	<i>immer</i>	<i>häufig</i>	<i>selten</i>	<i>nie</i>
<ul style="list-style-type: none"> Interne Lösungen, d.h. Management / Alt-Gesellschafter sind mit mind. 75 % an der fortführenden Gesellschaft beteiligt 	Planverfahren	Übertragende Sanierung		
<ul style="list-style-type: none"> Misch-Lösungen, d.h. externe Investoren sowie Management/ Alt-Gesellschafter sind mit jeweils mind. 25 % bis max. 75 % an der fortführenden Gesellschaft beteiligt 				
<ul style="list-style-type: none"> Externe Lösungen, d.h. externe Investoren sind mit mind. 75 % an der fortführenden Gesellschaft beteiligt 				

Sanierungen mittels Insolvenz werden immer noch bevorzugt im Rahmen interner Lösungen umgesetzt („Insider-Geschäfte“).

Insbesondere in Planverfahren werden externe Investoren eher selten einbezogen. Sanierungen „aus sich heraus“ werden bevorzugt.

Erfolgsfaktoren von Fortführungslösungen I



Gestaltung des Investorenprozesses	Verbesserung der Lösungsqualität *			
Faktoren	<i>sehr stark</i>	<i>stark</i>	<i>gering</i>	<i>eher nicht</i>
<ul style="list-style-type: none"> Frühzeitige Einleitung eines Investorenprozesses mit Beginn des Antragsverfahrens 				
<ul style="list-style-type: none"> Umfassende Identifikation und direkte persönliche Ansprache einer Vielzahl von Interessenten mit einem hohen „strategischen Fit“ 				
<ul style="list-style-type: none"> Aktive Vermarktung der „gehübschten Braut“ 				
<ul style="list-style-type: none"> Frühzeitige Einbindung der Kunden / Lieferanten in den Investorenprozess 				

* „Quote, Anzahl Arbeitsplätze, Nachhaltigkeit“

Der aktiven Gestaltung des Investorenprozesses wird bei beiden Sanierungsinstrumenten eine hohe Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung einer Fortführungslösung beigemessen.

Besondere Bedeutung kommt dabei einer frühzeitigen Einleitung des Prozesses unmittelbar mit Beginn des Antragsverfahrens sowie einer Adressierung einer Vielzahl von Interessenten mit optimalem „strategischen Fit“ zu.

Erfolgsfaktoren von Fortführungslösungen II



Struktur der Investorenlösung	Verbesserung der Lösungsqualität *			
	sehr stark	stark	gering	eher nicht
<ul style="list-style-type: none"> Interne Lösungen, d.h. Management / Alt-Gesellschafter sind mit mind. 75 % an der fortführenden Gesellschaft beteiligt 		Planverfahren		
<ul style="list-style-type: none"> Misch-Lösungen, d.h. externe Investoren sowie Management / Alt-Gesellschafter sind mit jeweils mind. 25 % bis max. 75 % beteiligt 				
<ul style="list-style-type: none"> Externe Lösungen, d.h. externe Investoren sind mit mind.75 % an der fortführenden Gesellschaft beteiligt 	Übertragende Sanierung			

* „Quote, Anzahl Arbeitsplätze, Nachhaltigkeit“

Die Nutzung beider Sanierungsinstrumente führt bei Einbezug eines externen Investors zu einer signifikant höheren Lösungsqualität als bei Umsetzung von „Insider-Lösungen“.

Einer Übertragungslösung an einen „Insider“ wird nur eine minimale Lösungsqualität bescheinigt.

Erfolgsfaktoren von Fortführungslösungen III



Restrukturierungs-Know-how / Instrumente (zum Zeitpunkt der Antragstellung)	Verbesserung der Lösungsqualität *			
	<i>sehr stark</i>	<i>stark</i>	<i>gering</i>	<i>eher nicht</i>
<ul style="list-style-type: none"> Belastbares leistungswirtschaftliches Restrukturierungskonzept mit detaillierter Umsetzungsplanung 	●	▲		
<ul style="list-style-type: none"> Krisenerprobtes Restrukturierungs-Know-how im Schuldnerunternehmen 	●	▲		
<ul style="list-style-type: none"> Leistungsfähiges und aussagestarkes Controlling 	●	▲		
<ul style="list-style-type: none"> Antragstellung zum Ztpkt. drohender Zahlungsunfähigkeit 	●	▲		

* „Quote, Anzahl Arbeitsplätze, Nachhaltigkeit“

- Auch bei Nutzung der Insolvenz als Sanierungsinstrument ist in beiden Formen die Existenz eines leistungswirtschaftlichen Restrukturierungskonzeptes und das entsprechende Management-Know-how im Unternehmen essentiell.
- Die Antragstellung bereits mit drohender Zahlungsunfähigkeit ist ebenfalls ein zentraler Erfolgsfaktor.
- Bei Nutzung des Planverfahrens als Sanierungsinstrument sind die „klassischen“ leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsthemen noch bedeutender als bei Nutzung einer übertragenden Sanierung.

Insolvenzplanverfahren: Erfolgschancen unterschiedlicher Typen von Fortführungslösungen



Typen der Sanierungsformen - Planverfahren	Erfolgschancen			
	sehr hoch	hoch	gering	schlecht
▪ Schuldnerplan („prepackaged“ Externe Lösung)	■			
▪ Schuldnerplan („prepackaged“ Interne Lösung)		■		
▪ Schuldnerplan / „klassisch“ Externe Lösung)		■		
▪ Schuldnerplan / „klassisch“ / Interne Lösung)				■
▪ Verwalterplan / Externe Lösung)		■		
▪ Verwalterplan / Interne Lösung)				■

Intensive Vorbereitung („prepackaged“) und der Einbezug externer Investoren sind die zentralen Erfolgselemente für die Umsetzung eines erfolgreichen Planverfahrens.

Agenda

- „prepackaged“
 - Intensive Vorbereitung mind. 3 Monate vor Eintritt der Antragstellungspflicht durch Schuldnerunternehmen
 - Existenz eines umfassenden leistungswirtschaftlichen Restrukturierungskonzeptes bei Antragstellung
 - Vor-Abstimmung mit maßgeblichen Stakeholdern
- „Klassisch“
 - Einleitung Planerstellung / Sanierungskonzept im Antrags- oder eröffneten Verfahren
- Externe Lösung
 - Einbindung eines externen Investors mit mind. 75 % Anteilen an der fortführenden Gesellschaft
- Interne Lösung
 - Ohne Einbindung eines externen Investors

Übertragende Sanierung: Erfolgschancen unterschiedlicher Typen von Fortführungslösungen



Typen der Sanierungsformen – Übertragende Sanierung	Erfolgschancen			
	sehr hoch	hoch	gering	schlecht
▪ Übertragende Sanierung / „vorbereitet“ / Externe Lösung	■			
▪ Übertragende Sanierung / „vorbereitet“ / Interne Lösung			■	
▪ Übertragende Sanierung / „klassisch“ / Externe Lösung	■			
▪ Übertragende Sanierung / „klassisch“ / Interne Lösung				■

Vor allem der Einbezug eines externen Investors ist der zentrale Erfolgsfaktor bei der Umsetzung einer übertragenden Sanierung.

Auch die rechtzeitige Vorbereitung einer Übertragungslosung trägt zum Erfolg einer Restrukturierung bei.

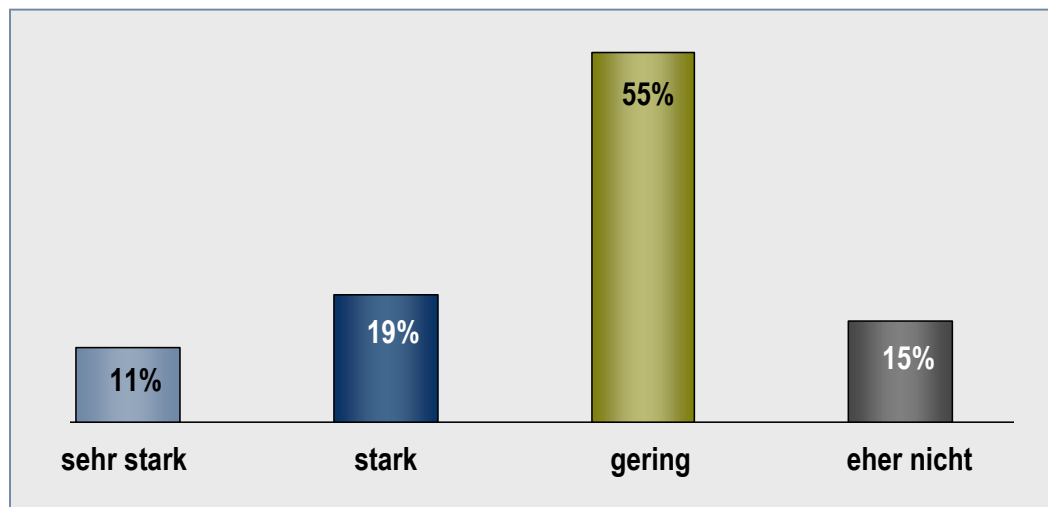
Agenda

- „vorbereitet“
 - Intensive Vorbereitung mind. 3 Monate vor Eintritt der Antragstellungspflicht durch Schuldnerunternehmen
 - Existenz eines umfassenden leistungswirtschaftlichen Restrukturierungskonzeptes bei Antragstellung
 - Vor-Abstimmung mit maßgeblichen Stakeholdern
- „Klassisch“
 - Ohne vorbereitende Aktivitäten im Vorfeld der Antragstellung
- Externe Lösung
 - Einbindung eines externen Investors mit mind. 75 % Anteilen an der fortführenden Gesellschaft
- Interne Lösung
 - Ohne Einbindung eines externen Investors

Auswirkungen der Wahl des Sanierungsinstrumentes auf die Qualität* der Fortführungslösung



- Übertragende Sanierung / Planverfahren: Spielt das überhaupt eine Rolle? -



Die zentralen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer nachhaltigen Restrukturierung mittels Planverfahren oder mittels übertragender Sanierung sind weitestgehend identisch.

Tendenziell ist die Wahl des Instrumentes, so übertragende Sanierung oder Plan, daher von geringer Bedeutung für den Erfolg einer nachhaltigen Sanierung mittels Insolvenz.

(*Quote, Anzahl Arbeitsplätze, Nachhaltigkeit)



Ergebnisse III:

Insolvenzplanverfahren - Misserfolgsfaktoren

Gründe für die Nicht-Realisierung zunächst angestrebter Schuldnerpläne I



Planverfahren - Strukturelle Probleme d. Sanierungsinstrumentes	Häufigkeit			
	<i>immer</i>	<i>häufig</i>	<i>selten</i>	<i>nie</i>
<ul style="list-style-type: none"> Der verfügbare Zeitrahmen zur Plan-Konzeptionierung ist zu kurz. 			■	
<ul style="list-style-type: none"> Mit den Gläubigern kann keine Einigung erzielt werden. 			■	
<ul style="list-style-type: none"> Die geplante Eigenverwaltung wurde nicht angeordnet. 				■
<ul style="list-style-type: none"> Die notwendige enge Abstimmung zwischen Sachwalter und Eigenverwaltung war problematisch. 				■
<ul style="list-style-type: none"> Eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Schuldner und Verwaltung war nicht möglich. 			■	
<ul style="list-style-type: none"> Das Insolvenzgericht zeigte sich gegenüber dem Planvorhaben eher zurückhaltend. 			■	

Das Scheitern von Insolvenzplänen rührt weniger aus der durch den Gesetzgeber vorgegebenen Struktur eines Planverfahrens.

So stellt bspw. die Einigung mit den Gläubigern nur selten einen großen Misserfolgswert dar.

Gründe für die Nicht-Realisierung zunächst angestrebter Schuldnerpläne II



Planverfahren – Unternehmensinterne Probleme	Häufigkeit			
	<i>immer</i>	<i>häufig</i>	<i>selten</i>	<i>nie</i>
<ul style="list-style-type: none"> Die Entwicklung des Plans durch den Schuldner (oder seiner Berater) ist unprofessionell. 		■		
<ul style="list-style-type: none"> Die Qualifikation des Managements zur Planumsetzung wird angezweifelt. 		■		
<ul style="list-style-type: none"> Zwischenzeitlich negative Geschäftsentwicklung führt zum Wegfall der Grundlage für eine Planumsetzung. 			■	
<ul style="list-style-type: none"> Leistungswirtschaftliches Sanierungskonzept erweist sich als nicht tragfähig. 		■		
<ul style="list-style-type: none"> Zerrüttetes Vertrauensverhältnis zu maßgeblichen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, ...) entzieht dem Plan die Basis. 		■		
<ul style="list-style-type: none"> Der Kapitalbedarf kann nicht gedeckt werden. 		■		
<ul style="list-style-type: none"> Ein potenzieller Investor präferierte eine Übertragende Sanierung. 		■		

Das Scheitern von Insolvenzplänen rührt vor allem aus unternehmensinternen Problemen, wie mangelnde Professionalität des Managements, fehlende Sanierungskompetenz, nicht belastbares leistungswirtschaftliches Sanierungskonzept oder fehlender Finanzierbarkeit des Konzeptes.

Bei einem Einbezug externer Investoren wird oftmals die übertragende Sanierung als das geeignete Instrumentarium angesehen.

Zeitpunkt des Scheitern des Plans



Zeitpunkt	Häufigkeit			
	<i>immer</i>	<i>häufig</i>	<i>selten</i>	<i>nie</i>
<ul style="list-style-type: none"> Konzeptionsphase, d.h. es wird erst gar nicht mit einer Konkretisierung des Plans begonnen 		■		
<ul style="list-style-type: none"> Detaillierungsphase, d.h. der Plan wird zwar vorangetrieben, eine diskussionsfähige Version wird allerdings nie erstellt 			■	
<ul style="list-style-type: none"> Vor-Abstimmung mit dem Verwalter / Gläubigern 				■
<ul style="list-style-type: none"> Erörterungs- / Abstimmungstermin 				■

Insolvenzpläne scheitern bereits in der Anbahnung, d.h. konkret in der Konzeptions- oder Detaillierungsphase.

Konsequenzen des Scheiterns eines angestrebten Planverfahrens



Konsequenz	Häufigkeit			
	<i>immer</i>	<i>häufig</i>	<i>selten</i>	<i>nie</i>
■ Liquidation		■		
■ Übertragende Sanierung			■	

Insbesondere in den hier betrachteten „Großverfahren“ sollten Fortführungslösungen eher die Regel denn die Ausnahme darstellen, so dass eine übertragende Sanierung zumeist eine Alternative zu einem Planverfahren darstellt.

Die oftmals notwendige Liquidation nach einem gescheiterten Plan ist daher immer kritisch zu hinterfragen.