

## In dieser Ausgabe:

---

### • ZInsO-Aufsätze

---

**Erfolgsaussichten eines Insolvenzplans in Eigenverwaltung** (S. 985)

*von Dr. Andreas Fröhlich und Christian Nicolas Bächstädt, München*

**Zwischenruf: Lucidum intervallum oder Redaktionsversehen?** (S. 991)

*von Professor Dr. Jens M. Schmittmann, Essen*

**Aussonderung von Daten in der Insolvenz** (S. 992)

*von Rechtsanwältin Dr. Britta Bultmann, Essen*

**Festsetzung der Vergütung des vorläufigen Insolvenzverwalters im streitigen Zivilprozess**

(S. 996)

*von Rechtsanwalt/Insolvenzverwalter Henning Sämisch, Hamburg*

**Nochmals: Aufrechnung gegen den Auszahlungsanspruch gem. § 37 Abs. 5 KStG – Replik zu Krüger, ZInsO 2010, 1732 ff.** (S. 1001)

*von Wiss. Mitarbeiter Dr. Manuel Ladiges, LL.M. (Edinburgh), Göttingen*

### • ZInsO-Bücher- und Zeitschriftenreport

---

### • ZInsO-Rechtsprechungsreport

---

Insolvenzrecht

Gesellschaftsinsolvenzrecht

Arbeits- und Sozialrecht

Verbraucherinsolvenz und Restschuldbefreiung

Verfahrensrecht

---

## Herausgeber:

Ernst-Dieter Berscheid,  
Vors. Richter am LAG a.D., Hamm

Rechtsanwalt Dr. Karsten Förster,  
Frankfurt/Oder

Frank Frind,  
Richter am AG, Hamburg

Professor Dr. Hugo Grote, Köln

Professor Udo Hintzen, Berlin

Professor Dr. Heribert Hirte,  
LL.M. (Berkeley), Hamburg

Professor Dr. Michael Huber,  
Präsident des LG, Passau

Hans-Peter Kirchhof,  
Richter am BGH a.D., Karlsruhe

Dr. Gerhart Kreft,  
Vors. Richter am BGH a.D.,  
Karlsruhe

Professor Dr. Wolfgang Marotzke,  
Tübingen

Rechtsanwalt  
Dr. Manfred Obermüller, Frankfurt/M.

Dr. Gerhard Pape,  
Richter am BGH, Karlsruhe

Rechtsanwalt Stephan Ries,  
Wuppertal

Rechtsanwalt Professor  
Dr. Dr. Thomas B. Schmidt, Trier

Dr. Lutz Strohn,  
Richter am BGH, Karlsruhe

Gerhard Vill,  
Richter am BGH, Karlsruhe

Rechtsanwalt Wolfgang Wutzke,  
Bremen

## Schriftleiter:

Professor Dr. Hans Haarmeyer,  
Bonn

## ZInsO-Aufsätze

### Erfolgsaussichten eines Insolvenzplans in Eigenverwaltung

#### Frühzeitige Bewertung der Erfolgchancen aus Sicht der vorläufigen Verwaltung

von Dr. Andreas Fröhlich und Christian Nicolas Bächstädt, München\*

*Die Anzahl angestrebter Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung hat seit 2010 stark zugenommen. Das Planverfahren in Eigenverwaltung ist „en vogue“ und wird – gerade in größeren Verfahren – derzeit gerne von den Gesellschaftern und/oder der Geschäftsführung angestrebt. Spätestens seitdem der erste Entwurf des ESUG auf dem Tisch liegt wird deutlich, dass die Eigenverwaltung aus dem bisherigen Schattendasein treten und auch in der Praxis signifikant an Bedeutung gewinnen wird.*

*Die realisierten Ergebnisse im Hinblick auf die Erfolgsträchtigkeit von Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung sind bisher jedoch sehr unterschiedlich. Dabei reicht die Spanne von professionell vorbereiteten Insolvenzplänen in Eigenverwaltung, i.d.R. sog. „pre-packaged plans“, bis hin zu unzureichenden Lösungen, bei denen schließlich das diesem Verfahren inhärente Liquidationsrisiko schlagend wird.*

*Die Gefahr, dass initiierten Planvorhaben auf dem Weg „die Puste ausgeht“ ist in jedem Fall hoch. Wird zudem eine Eigenverwaltung angestrebt und sind die Erfolgchancen nicht spätestens mit Eröffnung des Verfahrens transparent, droht die Realisierung einer mangelhaften Lösungsqualität.*

*Der nachfolgende Artikel beantwortet die Frage, wie der vorläufige Insolvenzverwalter robuste Indizien für die Erfolgchancen vorgelegter Schuldnerpläne erkennt, um somit die Sinnträchtigkeit einer angestrebten Eigenverwaltung – aus betriebswirtschaftlicher Sicht – abschätzen zu können.*

*Eine Abschätzung der Chancen und Risiken des Sanierungsvorhabens ist auch mittels einer spezifischen Kurzanalyse der Ausgangssituation möglich. Die Ergebnisse beziehen sich dabei in erster Linie auf Verfahren von Unternehmen mit über 10 Mio. € Jahresumsatz und mehr als 100 Mitarbeitern.*

#### I. Einführung

Seit Mitte 2009 – im Auge des Orkans der Finanz- und Wirtschaftskrise – ist ein signifikanter Anstieg angestrebter Planverfahren zu verzeichnen: Derzeit schwebt bei rund einem von drei größeren Insolvenzverfahren das Vorhaben „Planverfahren“ bereits mit Antragstellung im Raum, sodass die vorläufigen Verwalter zunehmend mit dieser Verfahrensart in Berührung kommen. Insbesondere seit die Veränderungen durch das ESUG in aller Munde sind, so insbesondere die nachhaltige Stärkung der Eigenverwaltung, gewinnt diese Sanierungsform weiter an Bedeutung.

Häufig besteht aufgrund der Neuartigkeit dieser Verfahrensart noch eine gewisse Zurückhaltung im Umgang mit solchen Initiativen. Und dieses Verhalten ist nicht unbegründet – endet doch eine Vielzahl angestrebter Insolvenzpläne, insbesondere jene ohne parallel aufgebauten Alternativen, in einer suboptimalen Lösung.

Der vorläufige Verwalter sollte deshalb zu Beginn des Antragsverfahrens zu einer Einschätzung gelangen, welche Chancen auf Erfolg die Planinitiative des Schuldnerunternehmens hat. Sollte diese Einschätzung positiv ausfallen, ist unter bestimmten Rahmenbedingungen das Institut der Eigenverwaltung Erfolg versprechend. Bei einer unsicheren Beurteilung steht das drohende Liquidationsrisiko der Eigenverwaltung diametral gegenüber. Hier sollte schnellstmöglich mit dem Aufbau eines Alternativszenarios, ei-

ner übertragenden Sanierung, begonnen werden, um den schlechtesten Fall zu verhindern.

Welche Anhaltspunkte gibt es, die Erfolgsträchtigkeit eines Insolvenzplans abschätzen zu können? Wie kann die Annahmewahrscheinlichkeit von Schuldnerplänen eingeschätzt oder gar beeinflusst werden? Welche Auswirkungen hat die oftmals angestrebte Eigenverwaltung auf diesen Prozess?

Dieser Beitrag versucht dem vorläufigen Insolvenzverwalter robuste Indizien aufzuzeigen, die eine Abschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit zu Beginn des Antragsverfahrens effizient und valide ermöglichen. Es wird auch ein Fragenkatalog dargestellt, der eine erste Bestandsaufnahme ermöglicht, die Perspektiven eines Planverfahrens in Eigenverwaltung einzuschätzen.

Der Fokus wird im Folgenden bewusst nicht auf die juristischen, sondern die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen gelegt. Die Sanierung eines Unternehmens aus eigener Kraft ist im ersten Schritt vornehmlich ein betriebswirtschaftliches, denn juristisches Thema. Sind die leistungswirtschaftlichen Grundvoraussetzungen für eine Sanierung nicht gegeben, ist es wenig zielführend in die juristische Detailprüfung einzusteigen.

\* Dr. Andreas Fröhlich ist Geschäftsführender Gesellschafter, Christian Nicolas Bächstädt Geschäftsbereichsleiter der perspektiv GmbH in München.

## II. Eigenverwaltung und massemaximierende Verwertungsoptionen

Bekanntermaßen stellt die InsO als Alternative zur Liquidation<sup>1</sup> zwei konzeptionelle Möglichkeiten zur Verfügung, welche zu einer Unternehmenssanierung beitragen können: die übertragende Sanierung sowie das Insolvenzplanverfahren.<sup>2</sup> Eindeutig im Vordergrund steht dabei derzeit immer noch die übertragende Sanierung.

Den Beteiligten werden jedoch alle drei genannten Arten der Masseverwertung gleichrangig zur Verfügung gestellt.<sup>3</sup> Aufgabe des vorläufigen Insolvenzverwalters ist es, die beste Verwertungsart zu eruieren und durchzusetzen.

Vor diesem Hintergrund muss ein Insolvenzplan nicht nur isoliert, sondern immer auch im direkten Vergleich mit den anderen Verwertungsarten geprüft werden.<sup>4</sup> Und genau darin liegt die Besonderheit der Eigenverwaltung. Ein „eigenverwaltetes Unternehmen“ wird konsequenterweise immer Lösungen präferieren, die die bestehenden Gesellschafter bevorzugen. Falls das angestrebte Planverfahren dann aber keine optimale Lösungsqualität darstellt, wird eine angestrebte Eigenverwaltung somit oftmals zu einer nachteiligen Lösung für die Gläubiger führen. Zu einer Planlösung alternative Verwertungsoptionen werden nicht entsprechend vorbereitet und den Gläubigern nicht als Handlungsoptionen vorgestellt.

Besonders aufmerksam ist in diesem Zusammenhang die Bestellungspraxis im Hinblick auf den vorläufigen Verwalter/späteren Sachwalter im Fall einer angestrebten Eigenverwaltung zu beobachten: So wird die Überwachungsfunktion durch einen Sachwalter im Rahmen einer Eigenverwaltung in der Praxis zunehmend „ad absurdum“ geführt. Die Praxis, das insolvenzrechtlich beratene Schuldnerunternehmen den vorläufigen Insolvenzverwalter/künftigen Sachwalter mitbestimmen zu lassen, führt oftmals zu einer Gläubigerschädigung. Denn das Funktionieren des Rechtsinstituts der Eigenverwaltung hängt – gerade in kritischen Fällen – stark davon ab, wie der Sachwalter seine Kontrollfunktion wahrnimmt. Wurde er vom Schuldnerunternehmen „mitgebracht“, dürfte der vorläufige Verwalter und spätere Sachwalter der Eigenverwaltung kaum kritisch gegenüberstehen und die Sinnhaftigkeit hinterfragen.

## III. Einschätzung der Erfolgchancen eines Planverfahrens

Wird ein Planverfahren vom Schuldnerunternehmen vorgeschlagen, stellt sich für die Verwaltung im vorläufigen Insolvenzverfahren die Frage, ob ein solches Vorhaben ohne Vorbehalte unterstützt oder ggf. zusätzlich auf eine Verwertung im Rahmen eines Regelinsolvenzverfahrens gesetzt werden sollte. Ein wesentliches Entscheidungskriterium sind dabei selbstverständlich die Erfolgsaussichten der Planinitiative.

Eine detaillierte Beurteilung der Chancen ist in diesem frühen Verfahrensstadium recht schwierig, da die Daten-

lage zu diesem Zeitpunkt meist noch recht rudimentär ist. Allerdings ist es – aufgrund der statistisch verhältnismäßig hohen „Abbruchquoten“ bei Planverfahren – unerlässlich, die Erfolgsaussichten frühzeitig einzuschätzen, um den maximalen Handlungsspielraum aufrechtzuerhalten. Denn wer zu lange auf einen aussichtslosen Insolvenzplan setzt, riskiert am Ende eine Liquidation des Unternehmens und eine damit unbefriedigende Lösungsqualität.

Ist eine Eigenverwaltung angestrebt, kommt dieser Ersteinschätzung ein noch größerer Stellenwert zu. Ist das Planverfahren optimal vorbereitet und hat gute Aussichten auf Erfolg, ist die Eigenverwaltung ein hervorragendes Instrument diesen Prozess optimal zu unterstützen. Ist das Planverfahren das suboptimale Sanierungsinstrument, verhindert die Ausrichtung des Verfahrens auf eine Eigenverwaltung die Realisierung einer optimalen Lösungsqualität.

In der Praxis haben sich indes robuste Indizien herauskristallisiert, aufgrund derer die Erfolgsfähigkeit bereits frühzeitig eingeschätzt werden kann. Bei diesen handelt es sich im Wesentlichen um Kriterien betriebswirtschaftlicher Natur, welche die Basis für eine Sanierung bilden.

Juristische Fragestellungen sind insbesondere bei Prüfung des gestaltenden Teils des Insolvenzplans zu beantworten. Hier wird verbindlich festgelegt, wie die Rechtsstellung der Beteiligten durch den Insolvenzplan geändert werden soll (§ 221 InsO) und ob einzelne einschränkende Regelungen bzgl. der grundsätzlichen Gestaltungsmöglichkeiten (§§ 222 ff. InsO) eingehalten wurden. Ist die betriebswirtschaftliche Basis nicht vorhanden, sind diese Detailprüfungen allerdings obsolet.

*perspektiv*-Studien<sup>5</sup> haben ergeben, dass der Erfolg von Planverfahren im Wesentlichen anhand folgender drei Indizien beurteilt werden kann:<sup>6</sup>

### 1. Indiz: Frühzeitige Vorlage eines Planentwurfs

Ein äußerst verlässlicher Faktor bei der Beurteilung der Erfolgswahrscheinlichkeit eines angedachten Insolvenzplanverfahrens ist der Zeitpunkt dessen Initiierung.

Generell lässt sich sagen: Je früher mit der Vorbereitung des Planverfahrens begonnen wurde, desto höher sind die Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung. Dies hängt im Wesentlichen damit zusammen, dass die Erarbeitung und Abstimmung eines belastbaren Planentwurfs regelmäßig

1 Vgl. *Uhlenbruck*, InsO, § 1 Rn. 1.

2 Vgl. *Smid/Rattunde*, Der Insolvenzplan, S. 8. Daneben wird vom Gesetzgeber noch die sog. Eigenverwaltung als dritte Möglichkeit eingestuft, die jedoch im Regelfall nur zusammen mit einem Planverfahren zur Anwendung kommt.

3 Vgl. *Uhlenbruck* (Fn. 1), § 1 Rn. 1.

4 Vgl. *Uhlenbruck* (Fn. 1), § 220 Rn. 5 f.; *Smid/Rattunde* (Fn. 2), S. 269 f.

5 Vgl. *Fröhlich*, ZInsO-Newsletter 7/2010, 3 f. sowie *perspektiv/Handelsblatt-Studie* unter [http://www.perspektiv.de/downloads/Per\\_KZ5\\_17.pdf](http://www.perspektiv.de/downloads/Per_KZ5_17.pdf).

6 Vgl. hierzu auch *Fröhlich*, Forderungspraktiker 1/2011, 38 f.

viel Zeit kostet. Darüber hinaus beweist ein frühzeitig eingeleitetes Planverfahren Weitsicht sowie Ernsthaftigkeit und schafft bei den relevanten Stakeholdern entsprechendes Vertrauen.

Beginnt das Schuldnerunternehmen – wie häufig der Fall – kurz vor oder gar erst während des laufenden Antragsverfahrens mit der Planerstellung, so ist die Wahrscheinlichkeit sehr groß, dass die Zeit am Ende davon läuft.

Die Praxis zeigt: Die Erfolgsaussichten eines Insolvenzplans nehmen überproportional stark ab, je später er initiiert wird. Wird daher mit Antragstellung nicht unmittelbar auch ein erster belastbarer Planentwurf vorgelegt, ist aus Sicht der Insolvenzverwaltung erhöhte Vorsicht geboten.

Besondere Achtsamkeit ist insbesondere dann geboten, wenn bereits mit Antragstellung offensichtlich wird, dass eine Insolvenzverschleppung wahrscheinlich ist. Denn in diesen Fällen wird der Insolvenzplan vielfach nicht als ernsthaftes Sanierungsinstrument in Betracht gezogen, sondern lediglich als allerletzte Möglichkeit angesehen, auf irgendeine Weise noch etwas zu retten. Das hierdurch erwachsende Konfliktfeld zwischen eigenverwaltetem Unternehmen und Insolvenzverwaltung bzw. Sachwalter ist ebenfalls offenkundig.

## 2. Indiz: Vorlage eines detaillierten Sanierungskonzeptes

Abgesehen von der Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit des Schuldnerunternehmens ist die Ausarbeitung eines umsetzbaren Sanierungskonzeptes ein weiteres robustes Indiz für ein erfolgreiches Insolvenzplanverfahren und für die nachhaltige Sanierung des Schuldnerunternehmens.

Da spätestens mit der Insolvenz des Unternehmens klar ist, dass ein „weiter wie bisher“ nicht möglich ist, muss das Sanierungskonzept meist radikale Maßnahmen aufweisen. Selbst wenn dies zu einem umfangreichen Arbeitsplatzabbau führen kann, darf es dabei keine „heiligen Kühe“ geben (z.B. unprofitable Geschäfts- oder Produktbereiche). Weiterhin muss das Konzept hinreichend „operationalisiert“, d.h. in konkreten Maßnahmenplänen detailliert, sein. Die Sanierungsmaßnahmen sind darüber hinaus zu quantifizieren und die entsprechenden Einsparpotenziale auf der Zeitschiene zu hinterlegen.<sup>7</sup>

Die Praxiserfahrung zeigt, dass die Qualität der in Insolvenzplänen enthaltenen Sanierungskonzepte ganz unterschiedlich ausfällt. Die Spanne reicht von wenig detaillierten, unplausiblen „Wunschvorstellungen“ bis hin zu ausführlichen und realistischen Maßnahmenplänen. Je konkreter der Insolvenzplan an dieser Stelle ist, desto höher ist am Ende auch dessen Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Die Ergebnisse der *perspektiv*-Studie<sup>8</sup> belegen, dass der IDW Standard „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“ (IDW S 6) eine gute Hilfestellung bietet,

ein belastbares und umsetzbares Konzept zu erstellen. Der Standard führt strukturiert durch die Erstellung einer systematischen Lagebeurteilung. Er leitet an, wie die im Hinblick auf das Leitbild des sanierten Unternehmens zu ergreifenden Maßnahmen und deren Auswirkungen im Rahmen einer integrierten Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanung quantifiziert werden.

Wird ein solches operationalisiertes Sanierungskonzept mit detailliertem Maßnahmenplan vom Management in Eigenregie erstellt, kann die Anordnung einer Eigenverwaltung Sinn machen, da die Umsetzung oftmals auch im hohen Maße von dem Konzeptersteller abhängig ist. Legt das Management kein belastbares leistungswirtschaftliches Sanierungskonzept vor, stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer möglicherweise angestrebten Eigenverwaltung, wird doch gerade durch die Initiativlosigkeit, die mangelnde Kompetenz einen solchen Sanierungsprozess zu managen, dokumentiert. Auch bei „reinen Berater-Sanierungskonzepten“ ist die Zweckmäßigkeit einer Eigenverwaltung kritisch zu hinterfragen, da deutlich wird, dass die zentralen Impulse zur Restrukturierung genau nicht vom Management ausgehen.

Das vorgelegte Sanierungskonzept entscheidet sowohl über die Nachhaltigkeit der Fortführungslösung als auch über die Finanzierbarkeit der Befriedigungsquoten. Die Belastbarkeit des Sanierungskonzeptes ist insbesondere dann von herausragender Bedeutung, wenn die Befriedigung über einen längeren Zeitraum „gestreckt“ wird. Denn sollte die Planung nicht erreicht werden, so steht u.U. keine ausreichende Liquidität mehr für die geplante Befriedigung zur Verfügung.

Die Erfolgchancen eines Insolvenzplans sind somit nur dann hoch, wenn im darstellenden Teil des mit Antragstellung einzureichenden Insolvenzplans ein belastbares, umsetzbares Sanierungskonzept vorgelegt wird.

Insbesondere ist auch der weitverbreiteten Ansicht entgegenzutreten, der darstellende Teil eines Insolvenzplans müsse möglichst kompakt und wenig detailliert sein. Der Plan muss die Gläubiger von der angestrebten Sanierung überzeugen – dazu ist zwangsläufig ein substanziiertes und detailliertes Konzept erforderlich. Es muss erkennbar sein, was die tieferliegenden Krisenursachen sind und welche grundlegenden Maßnahmen getroffen werden, um das Unternehmen in eine nachhaltig positive Zukunft führen zu können.

Ohne Vorlage eines entsprechenden detaillierten Sanierungskonzeptes sollte bei einem angestrebten Planverfahren sogar die Gewährung des Insolvenzausfallgeldes infrage gestellt werden, es sei denn, der vorläufige Verwalter sieht grds. Chancen auf Umsetzung einer Investorenlösung.

<sup>7</sup> Das operative Sanierungskonzept mündet auf diese Weise in der für den Insolvenzplan erforderlichen Ergebnis-, Bilanz- und Liquiditätsplanung.

<sup>8</sup> Vgl. *Fröhlich*, ZInsO-Newsletter 7/2010, 3 f. sowie *perspektiv/Handelsblatt-Studie* unter [http://www.perspektiv.de/downloads/Per\\_KZ5\\_17.pdf](http://www.perspektiv.de/downloads/Per_KZ5_17.pdf).

### 3. Indiz: Zufluss von „frischem Geld“

Die Erfahrung der letzten Jahre hat gezeigt, dass Schuldnerpläne vielfach an ihrer Finanzierung scheitern, weil die Planinitiatoren – insbesondere die Alt-Gesellschafter – keine ausreichenden eigenen Mittel einbringen, eine neue Fremdfinanzierung nicht gewährt wird und Co-Investoren nicht gefunden oder erst gar nicht gewünscht werden.

Trotz der finanziellen Erleichterungen im Rahmen des Insolvenzverfahrens sind zumeist signifikante zusätzliche Finanzierungsmittel erforderlich, um die Nachhaltigkeit der Sanierung zu gewährleisten und eine Mindestausschüttung an die Gläubiger sicherstellen zu können.<sup>9</sup>

Der Praxis stellt sich dieser Aspekt regelmäßig in drei Ausprägungen dar:

- Von den Planinitiatoren wird im Planentwurf keinerlei „frisches Geld“ eingeplant. Diese Variante lässt sich spätestens mit Vorlage des ersten Planentwurfs erkennen.
- Der Planentwurf sieht zwar neue Finanzmittel vor, die Mittelherkunft ist jedoch nicht konkret hinterlegt. Die Planinitiatoren machen dabei geltend, dass der Kapitalgeber erst im weiteren Verlauf des Verfahrens identifiziert werden muss.
- Es liegt frühzeitig noch überhaupt kein Plan vor, sodass sich diese Frage aus der Sicht des vorläufigen Insolvenzverwalters überhaupt nicht beurteilen lässt.

Das Thema ist brisant, da sich die fehlende Finanzierung meist erst zu einem späteren Stadium des Verfahrens final bestätigt. Zuvor werden von den Planinitiatoren oftmals „Durchhalteparolen“ ausgegeben oder gar „Nebelbomben“ geworfen. Vor diesem Hintergrund sollte die vorläufige Insolvenzverwaltung das Thema „frisches Geld“ unmittelbar auf die Agenda bringen und vom Schuldnerunternehmen konkrete Aktivitäten und Aussagen abverlangen.

Mit einer ausgefeilten „Verschleppungstaktik“ kann es vermeintlich besonders gewieften Planinitiatoren gelingen, den Einigungsdruck derart zu erhöhen, dass am Ende auch unvorteilhaften Insolvenzplänen mit suboptimalen Befriedigungsquoten zugestimmt werden muss. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das Planverfahren als einzige Fortführungsalternative verfolgt wird. Denn ist das Verfahren erst einmal weit fortgeschritten und können die Gläubiger nur noch zwischen dem vorgelegten Planentwurf und einer Liquidation entscheiden, so sind die vorläufige Insolvenzverwaltung und die Gläubiger aus der Sicht der Planinitiatoren verhältnismäßig einfach erpressbar.

Da viele Insolvenzpläne an ihrer Finanzierung scheitern, kommt diesem Aspekt eine besonders hohe Bedeutung zu. Wird dieses Thema bei Antragstellung daher nicht bereits proaktiv und konkret von den Planinitiatoren adressiert, ist Skepsis angebracht und möglicherweise ein Investorenprozess anzustoßen.

Eine Eigenverwaltung kann daher immer dann sinnträchtig sein, wenn ein signifikanter Zufluss von „frischem Geld“ bereits „sichergestellt“ ist, um die Sanierung zu finanzieren und eine angemessene Gläubigerbefriedigung zu gewährleisten. Eine Eigenverwaltung ist kritisch zu betrachten, wenn eine solche Finanzierung mit Antragstellung nicht bereits konkret aufgezeigt werden kann.

### 4. Quick-Check als „Eignungstest“

O.g. Indizien sind harte Hinweise auf die Chancen zur Umsetzung eines Planverfahrens. Soll die Prüfung tiefgreifender erfolgen oder sind die genannten Kriterien nur teilweise erfüllt, ist es unabdingbar weitergehende Prüfungen unmittelbar zu Beginn des Antragsverfahrens anzustellen, um die Erfolgchancen auf Umsetzung eines Planverfahrens abschätzen zu können und somit auch Hinweise auf die Sinnträchtigkeit einer Eigenverwaltung zu erhalten. Ein solcher Quick-Check sollte dabei binnen einer Woche umsetzbar sein, um einerseits den finanziellen Aufwand zu begrenzen und andererseits auch keinen zu hohen Zeitverlust in dem vorläufigen Verfahren zu erleiden. Denn insbesondere im Hinblick auf die Umsetzung eines Planverfahrens sind unmittelbar nach Antragstellung die wichtigen Weichenstellungen vorzunehmen.

Folgende Checkliste kann dabei für die Prüfung der Erfolgchancen eines Planverfahrens in Eigenverwaltung genutzt werden. Bei der Prüfung geht es dabei vor allem darum, die Informationen durch eine Befragung des Managements zu erlangen. Das Management sollte zu diesen Fragen aussagefähig sein, denn schließlich will die Unternehmensführung die Gesellschaft in Eigenverwaltung sanieren. Es ist zu diesem Zeitpunkt nicht notwendig, die Daten seitens der Insolvenzverwaltung zu einem konsistenten Sanierungskonzept zu verdichten. Die Bestandsaufnahme dient vielmehr dazu, die kritischen Punkte für die Umsetzung einer nachhaltigen Sanierung mittels Planverfahren zu hinterfragen.

#### a) Markt-/Wettbewerbs-/Potenzialanalysen

- Wie funktioniert die Marktmechanik? Wie sind die Wertschöpfungsstrukturen?
- Was sind die Erfolgsfaktoren im Markt?
- Welche Marktstrategien/Geschäftsmodelle verfolgen die wichtigsten Wettbewerber?
- Was macht der Wettbewerb besser oder grundlegend anders?
- Wo liegen eigene Wettbewerbsvorteile/Alleinstellungsmerkmale?
- Was sind die maßgeblichen Trends und Entwicklungen in den Zielmärkten?
- Welche Chancen/Risiken resultieren aus dieser Markt-Potenzialanalyse für das eigene Unternehmen?

<sup>9</sup> Ähnlich Sächsische Aufbaubank, Bereich Wirtschaftsförderung, Expertenbefragung Insolvenzplanverfahren 2001 durchgeführt von der TU Dresden, Lehrstuhl für Marketing, S. 33.

## b) Krisenursachen/-verlauf

- Worin liegen die maßgeblichen leistungswirtschaftlichen Gründe für die Krisensituation des Unternehmens?
- Hat der Wettbewerb mit diesen Krisenursachen ebenfalls zu kämpfen? Wie geht der Wettbewerb mit diesen Problemen um?
- Seit wann befindet sich das Unternehmen in der Krise?

## c) Sanierungspotenziale

- Was ist der Grundgedanke für das Sanierungskonzept? Wie ist die Kernbotschaft der strategischen Neuausrichtung?
- In welchen Funktionsbereichen bestehen Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung (insbesondere Einkauf, Produktion, Logistik, Produkt-/Leistungsangebot)?
- Welche Maßnahmen sind notwendig, um diese Sanierungspotenziale zu heben?
- Welche Kosten/Investitionen sind für die Umsetzung dieser Maßnahmen notwendig?
- Welche Ansatzpunkte bestehen zur Prozess- und Ablaufoptimierung?
- Welche sonstigen Voraussetzungen sind für die Umsetzung eines nachhaltigen Turnarounds erforderlich?
- Wie konkret sind die angestrebten Sanierungsmaßnahmen? Gibt es eine Detailplanung? Sind die Effekte der Sanierungsmaßnahmen quantifizierbar?
- Wurden erste Sanierungsmaßnahmen eingeleitet? Zu welchem Zeitpunkt wurden die Maßnahmen eingeleitet? Welche Ergebnisse konnten realisiert werden?

## d) Verbesserung der Marktleistung

- Welche Leistungsangebote sollen künftig auf welchen Zielmärkten angeboten werden?
- Welche Marktchancen bestehen darin?
- Welche Kosten entstehen durch den Aufbau dieser Leistungen?

## e) Controlling/Unternehmenssteuerung/Management

- Seit wann ist die Unternehmensleitung in dieser Konstellation im Amt?
- Welche Erfahrungen hat die Unternehmensleitung mit dem Management von Unternehmenskrisen?
- Ist die Buchhaltung verlässlich?
- Existiert ein aussagefähiges Controlling?
- Gibt es eine fortlaufende Unternehmensplanung? Wie erfolgt insbesondere die Umsatzplanung?
- Wie verlässlich war die Planung in den letzten Monaten?

- Gibt es eine Sanierungsplanung? Welche Sanierungsmaßnahmen sind in welcher Form in dieser Planung berücksichtigt?

## f) Finanzwirtschaftlicher Status/Gläubiger

- Liegt eine rollierende Liquiditätsplanung vor?
- Wie gestalten sich die Gläubigerstrukturen?
- Wie ist die Besicherungssituation?
- Wurden Convenants bereits gebrochen?
- Welchen Informationsstand haben die maßgeblichen Gläubiger?
- Wie gestaltet sich das Verhältnis zu den maßgeblichen Gläubigern?
- Wie sollen die Sanierungsmaßnahmen finanziert werden?
- Aus welchen Mitteln soll die Gläubigerbefriedigung erfolgen?

## g) Insolvenzplan-Szenarien (Kunden/Lieferanten/Mitarbeiter)

- Bestehen Kundenprobleme? Haben Kunden bereits Auswirkungen der Unternehmenskrise zu spüren bekommen?
- Wie ist das Vertrauensverhältnis zu den wichtigsten Kunden?
- Wie gestaltet sich die Kundenstruktur?
- Welche Abhängigkeiten bestehen kundenseitig von den Zulieferungen des Unternehmens?
- Bestehen „Eintrittsbarrieren“ für Wettbewerber bei den Kunden?
- Bestehen „Austrittsbarrieren“ für die Kunden bzgl. eines Lieferantenwechsels?
- Wie gestaltet sich die Lieferantenstruktur?
- Welche Abhängigkeiten bestehen von den wichtigsten Lieferanten?
- Wie insolvenzverfahren sind die Zulieferer?
- Bestehen „Wechselbarrieren“ für den Bezug von neuen Schlüssellieferanten?
- Haben Schlüssellieferanten bereits signifikante Zahlungsrückstände?
- Welche Bedeutung hat das Unternehmen für die Lieferanten?
- Welche Mitarbeiter (Positionen) haben das Unternehmen aktuell verlassen?

Durch die gemeinsame Reflexion dieser Fragestellungen mit dem Management ist es möglich, ein differenziertes Chancen/Risiko-Profil für die Realisierungsperspektiven eines Planverfahrens in Eigenverwaltung zu erstellen. Mögliche Ergebnisse eines solchen Quick-Checks sind:

Ein Planverfahren scheint als Sanierungsinstrument geeignet, weil

- die Krisenursachen identifiziert sind,
- belastbare Konzepte mit hohem Sanierungspotenzial vorliegen,
- der Rechtsträger der Schuldnerin erhalten werden muss, da z.B. Lizenzen/Wartungsverträge im Fall alternativer Fortführungslösungen gefährdet sind,
- ein Mittelzufluss durch die Altgesellschafter i.H.v. mindestens X € sichergestellt ist.

Ein Planverfahren scheint als Sanierungsinstrument ungeeignet, weil

- der erforderliche Mittelzufluss nicht dargestellt werden kann,
- eine tiefgreifende strategische Krise vorliegt, d.h. das Geschäftsmodell grundlegend infrage zu stellen ist und somit nur eine grundlegende Neuausrichtung eine Zukunft für das Unternehmen verspricht.

Die Anordnung einer Eigenverwaltung scheint sinnträchtig, weil

- das Management über hohe (leistungswirtschaftliche) Sanierungskompetenz verfügt,
- der eingeschlagene Sanierungspfad bereits erste Früchte trägt,
- eine unmittelbare Bindung der Top-Kunden an den Geschäftsführer besteht.

Die Anordnung einer Eigenverwaltung birgt Risiken, weil

- die Krisenursachen im Kern nicht erkannt wurden,
- keine belastbaren und detaillierten Sanierungskonzepte zur Umsetzung eines nachhaltigen Turnarounds vorliegen,
- das Management bei den wichtigsten Kunden kein Vertrauen mehr genießt.

Grundvoraussetzungen für eine Sanierung mittels Planverfahren sind

- die Umsetzung eines Sanierungstarifvertrags,
- die Kündigung nachteiliger Dauerschuldverhältnisse,
- die ertragreiche Veräußerung des Geschäftsbereichs X.

Im Idealfall ist ein solcher Quick-Check bereits vor Antragstellung durch einen entsprechend qualifizierten Sanierungsexperten auf Empfehlung der Gläubiger vorzunehmen, sodass mit Antragstellung die Stoßrichtung bereits klar ist. Anderenfalls kann der Insolvenzverwalter eine solche Bestandsaufnahme durch einen neutralen Dritten vornehmen lassen, um sobald als möglich im Antragsverfahren Klarheit über die jeweiligen Erfolgsperspektiven zu erlangen.

#### IV. Frühzeitiger Aufbau eines Alternativszenarios

Sind die o.g. Kernerfolgsfaktoren mit Antragstellung bereits klar adressiert oder ergibt ein Quick-Check einen entsprechenden positiven Befund, kann eine Eigenverwaltung zu einer optimalen Gläubigerbefriedigung führen.

Im anderen Fall ist erhöhte Vorsicht geboten, denn die Gefahr, dass das Planvorhaben nicht realisiert werden kann, ist in diesen Fällen extrem hoch. Daher ist es erforderlich, zur Risikoreduktion bereits in diesem frühen Stadium – zumindest parallel – eine „Fall-Back-Lösung“ im Rahmen einer übertragenden Sanierung vorzubereiten. Es sollte unmittelbar mit einer Investorensuche begonnen werden.

Die Ergebnisse der frühzeitigen Investorensuche – in Form aktiv generierter Übernahmeangebote – dienen der Insolvenzverwaltung zudem als Entscheidungsgrundlage, da die Lösungsoption übertragende Sanierung in den direkten Vergleich zum Insolvenzplan gestellt werden kann.

In über 80 % der ursprünglich angestrebten Planverfahren kann diese Sanierungsform nicht erfolgreich umgesetzt werden. Wird von Beginn an eine mögliche Alternativoption ausgearbeitet, kann das Risiko einer suboptimalen Lösungsqualität minimiert werden. Eine übertragende Sanierung ist bei Schaffung der notwendigen Vorbereitungsleistungen kurzfristig realisierbar.

Diese Investorensuche kann ergebnisoffen sowohl zur Unterstützung der Planinitiative als auch zur Umsetzung einer übertragenden Sanierung gestaltet werden. Es kann in jedem Verfahren ein zielführender Wettbewerb um die sinnträchtigste Sanierungsform entstehen.

Die Praxis hat gezeigt, dass in allen größeren Insolvenzverfahren, in denen eine nachhaltige Sanierung mittels Planverfahren möglich ist, i.d.R. auch eine übertragende Sanierung realisierbar ist. Denn fällt die für den Plan erforderliche Prüfung der Sanierungswürdigkeit sowie -fähigkeit positiv aus und ist das Schuldnerunternehmen daher auch zukünftig wettbewerbsfähig, so werden sich auch im Rahmen eines Investorenprozesses Interessenten finden lassen, die einen realistischen, den Wert des Unternehmens entsprechenden Kaufpreis zu zahlen bereit sind. Das Planverfahren wird daher fast niemals die einzige und unbedingt bessere Alternative sein können.

#### V. Aktive Begleitung des Planverfahrens durch die Verwaltung

Die erfolgreiche Umsetzung von Insolvenzplänen hängt jedoch nicht nur von den zuvor beschriebenen Indizien für die Erfolgsträchtigkeit des Insolvenzplans ab. Die Annahme- und Erfolgswahrscheinlichkeit steht und fällt darüber hinaus mit einer proaktiven Einbindung aller beteiligten Parteien im Verfahren.

## 1. Vorabstimmung mit wesentlichen Anspruchsgruppen

Die Erfolgchancen eines Insolvenzplanverfahrens können wesentlich erhöht werden, wenn die vorläufige Insolvenzverwaltung und das Schuldnerunternehmen den Planentwurf bzw. die wesentlichen Eckpunkte daraus bereits frühzeitig mit den verschiedenen Anspruchsgruppen abstimmen.

Regelmäßig haben selbst die beteiligten Gläubiger aufgrund der Besicherungssituation, interner Vorgaben etc. ganz unterschiedliche Erwartungen und Interessenlagen. Gelingt es nicht, einen gemeinsamen Nenner zu finden, so besteht die große Gefahr, dass der Plan – trotz Obstruktionsverbot – am Ende scheitert. Dann ist es jedoch meist zu spät, alternative Lösungen zu initiieren, sodass nur die Liquidation und damit eine meist suboptimale Lösung erzielt werden kann.

## 2. Offene Kommunikation

Damit die Planinitiatoren eine realistische Chance haben, die Belange der Stakeholder zu berücksichtigen, sollte die vorläufige Insolvenzverwaltung von den relevanten Anspruchsgruppen frühzeitig ihre Vorstellungen einholen, unter welchen Voraussetzungen sie ein Planvorhaben unterstützen. Dabei können Aspekte wie die Befriedigungsquote, der Zeitpunkt der Befriedigung, der Zufluss von „frischem Geld“, die Darstellung eines belastbaren Vergleichs zur übertragenden Sanierung, die Einbindung von Restrukturierungsexperten etc., eine wichtige Rolle spielen. Den Planinitiatoren sollten die genauen „Leitplanken“ aufgezeigt werden, innerhalb deren sich der Insolvenzplan bewegen muss.

Nur auf diese Weise kann sich die vorläufige Verwaltung ein eigenes Bild darüber machen, ob die Planinitiative Aussicht auf Erfolg hat oder ob sinnvollerweise andere Lösungsoptionen verfolgt werden sollten.

## VI. Fazit

Die Umsetzung von Insolvenzplänen bietet der Insolvenzverwaltung unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, für das Schuldnerunternehmen eine optimale Lösungsqualität im Rahmen der Sanierung zu erzielen. Sind die Indizien für die Erfolgsträchtigkeit eines Planverfahrens, so die Vorlage eines Planentwurfs sowie eines umsetzbaren Sanierungskonzeptes und der Zufluss von „frischem Geld“, bereits mit Antragstellung erfüllt, kann eine Eigenverwaltung den Sanierungsprozess positiv befördern.

Ist eines dieser Indizien nicht erfüllt, ist es aufgrund der hohen Unsicherheit über den Ausgang des Planverfahrens zwingend geboten, alternative Sanierungsoptionen parallel anzustoßen und zu prüfen. Eine Eigenverwaltung kann dann für die Realisierung einer optimalen Lösungsqualität kontraproduktiv sein. Im Zweifelsfall könnte auch ein „Quick-Check“ einen Überblick über die Chancen-/Risiken eines Planverfahrens in Eigenverwaltung geben.

Unabhängig von einer möglichen Eigenverwaltung ist es für die vorläufige Insolvenzverwaltung zur ersten Einordnung der Erfolgchancen des Insolvenzplans erforderlich, die Anforderungen der relevanten Anspruchsgruppen an den Plan einzuholen und an die Planinitiatoren zu kommunizieren. Essenziell ist dabei, den Abstimmungsvorgang bereits frühzeitig im vorläufigen Verfahren anzustoßen, damit etwaige „show-stopper“ schnell erkannt werden.

Mit Umsetzung des ESUG und der daraus resultierenden Stärkung der Eigenverwaltung und des Insolvenzplanverfahrens wird den in diesem Beitrag diskutierten Aspekten künftig im Insolvenzgeschehen eine zentrale Rolle zukommen. Wird sich das Planverfahren in Eigenverwaltung künftig nicht mehr dem Wettbewerb der Sanierungsinstrumente stellen müssen, wird das oftmalige Scheitern einer solchen Fortführungslösung dazu führen, dass diese Sanierungsform mittels Insolvenz keine positive Reputation aufbauen kann und somit eine Kernzielsetzung des ESUG konterkariert wird.