



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



Online-Version  
inklusive!

von Leoprechting (Hrsg.)

# Unternehmens- sanierung

- ▶ Krisenberatung
- ▶ Branchenbesonderheiten
- ▶ Checklisten

## 9. Kapitel: Insolvenz als ein Sanierungsinstrument

### 9.1 Einführung: Insolvenz als Sanierungsinstrument?

Für die meisten Unternehmer ist das Thema Insolvenz weiterhin ein rotes Tuch, bedeutet es doch zumeist den Untergang des eigenen „Lebenswerks“. Betrachtet man die Statistik, so verwundert diese Einschätzung nicht: In den meisten Fällen ist die Insolvenz mit der Liquidation des Unternehmens oder dem Verlust der Gesellschaftsanteile im Zuge einer Unternehmensveräußerung an Dritte gleichzusetzen. Das muss jedoch nicht sein.

Wesentlicher Grund für diese statistisch scheinbar aussichtslose Situation ist zum einen die verspätete Stellung des Insolvenzantrags erst deutlich nach dem „*Point of no Return*“. Die Praxis zeigt, dass Unternehmer regelmäßig versuchen, ihr Unternehmen so lange wie irgend möglich durch eigene Initiativen fortzuführen. Strategische oder operative Krisen werden meist verkannt und externe Berater häufig erst zu spät eingeschaltet. In vielen Fällen werden die Augen erst dann geöffnet, wenn die Liquidität knapp wird oder Gläubiger – insbesondere die Banken – den Druck massiv erhöhen.

Verspätete Stellung des Insolvenzantrags

Zum anderen aber werden die sog. „Fortführungsinstrumente“ – übertragende Sanierung und Insolvenzplanverfahren – in vielen Fällen nicht adäquat ein- bzw. umgesetzt. Dies liegt mitunter daran, dass die in der akuten Krisensituation überforderten Unternehmer die Ausgestaltung und Möglichkeiten der Instrumente nicht kennen oder aber fachmännische Beratung nicht in Anspruch nehmen. Insbesondere das Insolvenzplanverfahren in der Ausprägung als *Pre-packed Plan* bietet jedoch unter spezifischen Voraussetzungen die Möglichkeit, das Unternehmen nachhaltig zu sanieren und damit „das eigene Werk zu retten“.

Kein adäquater Einsatz von Fortführungsinstrumenten

Im Folgenden geht es darum, die insolvenzrechtlichen Fortführungsalternativen aus Sicht der Praxis vorzustellen und zu bewerten. Dabei werden die Instrumente nicht nur beschrieben und ihre möglichen Beiträge zur Unternehmenssanierung aufgezeigt, sondern auch ihre spezifischen Grundvoraussetzungen sowie ihre Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung dargestellt.

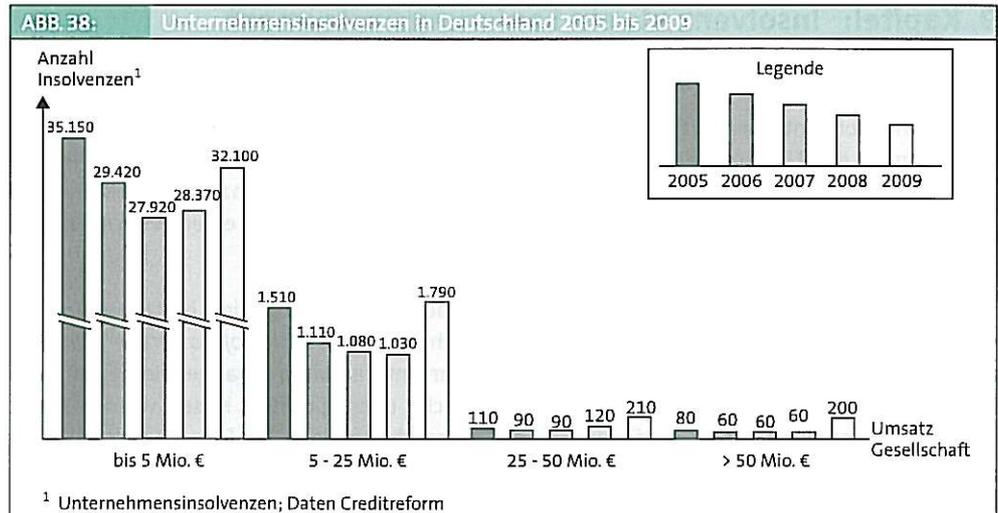
### 9.2 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

Bevor die Möglichkeiten und Voraussetzungen einer Sanierung mittels Insolvenzverfahren erörtert werden, ist ein kurzer Blick auf die statistischen Insolvenzdaten sinnvoll.

#### 9.2.1 Unternehmensinsolvenzen in 2009 sprunghaft gestiegen

Der zurückliegende Wirtschaftsaufschwung hat bis 2007 zu einem erheblichen Rückgang der Unternehmensinsolvenzen geführt. Nachdem in den Jahren 2003 und 2004 mit jeweils über 39.000 Insolvenzverfahren der (vorläufige) Zenit erreicht wurde, sind 2007 lediglich 29.150 Unternehmen insolvent geworden (vgl. *Creditreform*, 2008, S. 25). Im Zuge der Weltwirtschaftskrise sind die Unternehmensinsolvenzen im Jahre 2009 jedoch wieder sprunghaft auf 34.300 angestiegen. Knapp 94 % aller Unternehmensinsolvenzen in 2009 fallen dabei auf Unternehmen mit einem Umsatz bis 5 Mio. € bzw. mit bis zu maximal etwa 20 Angestellten. Jeder vierte Insolvenzantrag betrifft Unternehmen mit einem Umsatz von weniger als 100.000 €. Auf der anderen Seite des Spektrums fallen lediglich 2.200 Insolvenzen auf Unternehmen mit einem Umsatz über 5 Mio. €. Davon haben 1.790 Unternehmen einen Umsatz zwischen 5 und 25 Mio. €; vgl. *Creditreform*, 2009, S. 26.

Größere Unternehmen sind seltener von der Insolvenz betroffen



Experten rechnen für 2010 mit einer weiteren Steigerung der Unternehmensinsolvenzen um mindestens 10 % (vgl. *Euler Hermes*, *Wirtschaft Konkret* 106/2010). Die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen folgt dem Konjunkturverlauf historisch mit einem zeitlichen Abstand von ca. neun bis zwölf Monaten und stellt daher einen sog. „Spätindikator“ dar.

### 9.2.2 Eröffnungsquoten bei knapp 70 %

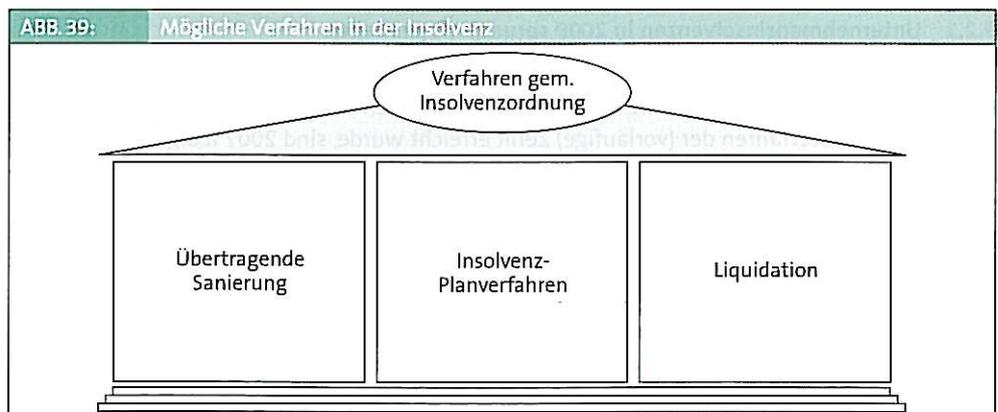
Abgelehnte Verfahren mangels Masse deutlich reduziert

Seit 1999 hat sich der Anteil mangels Masse abgelehnter Verfahren von 70,6 % auf mittlerweile rund 23 % deutlich reduziert. Dies bedeutet, dass im Jahre 2009 lediglich bei knapp 7.900 Unternehmen die Eröffnung des Insolvenzverfahrens mangels Masse abgelehnt wurde. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss, dass im letzten Jahr etwa 26.400 Verfahren eröffnet wurden (vgl. *Creditreform*, 2009, S. 25).

### 9.2.3 Niedrige Befriedigungsquote und hoher Anteil an Liquidationen

Verfahrensarten

Das deutsche Insolvenzrecht sieht seit 1999 neben der Liquidation zwei sog. Fortführungsinstrumente – die übertragende Sanierung sowie das Insolvenzplanverfahren – als alternative Verfahrensarten vor.



Hoher Anteil von Unternehmensliquidationen ist für Gläubiger wenig befriedigend

Doch trotz erheblicher Bemühungen des Gesetzgebers, den „Fortführungsanteil“ signifikant zu steigern, stellt die Liquidation immer noch die mit Abstand gängigste Verfahrensart dar. Erklärtes Ziel der Insolvenzrechtsreform von 1999 war die Etablierung der Unternehmenssanierung als gleichwertige Verfahrensalternative neben der Liquidation. Dies kam insbesondere mit der Einführung des Planverfahrens zum Ausdruck. Nach Schätzung von *perspektiv* enden etwa 90 % aller Verfahren in der Liquidation, gleiches vermutet *G.I.B.* ([www.sab.sachsen.de/servlet/PB/show/1041741/Input\\_Insolvenzkultur\\_SAB.pdf](http://www.sab.sachsen.de/servlet/PB/show/1041741/Input_Insolvenzkultur_SAB.pdf)).

Dies verwundert, als die realisierten Quoten im Falle der Liquidation mit etwa 6 % für die Gläubiger unbefriedigend sind und gegenüber anderen Verfahrensarten regelmäßig zurückstehen (vgl. *Paffenholz/Kranzusch*, 2007, S. 102).



#### 9.2.4 Zwischenfazit

Die Zahlen zeigen, dass sich die Insolvenz als Sanierungsinstrument bislang nur in den wenigsten Fällen hat durchsetzen können. Die Hauptursache für diesen Umstand ist darin zu sehen, dass in den allermeisten Fällen die Antragstellung nicht nur rechtlich, sondern auch wirtschaftlich deutlich zu spät erfolgt. Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass die Stellung des Insolvenzantrags im Durchschnitt erst ca. zehn Monate nach Vorliegen der Insolvenzgründe erfolgt. Der „Unternehmensverfall“ ist bereits so weit fortgeschritten, dass eine Rettung meist nicht mehr möglich ist. Die Gründe für die verspätete Antragstellung liegen zu meist in psychologischen Aspekten oder in der Fehleinschätzung der eigenen Lage (vgl. auch *ZIS/Euler Hermes*, 2006). Die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des Schuldnerunternehmens ist aus Sicht des Insolvenzverwalters nicht mehr gegeben.

Insolvenzantrag meist zu spät gestellt und somit keine Rettung mehr möglich

Für die Schuldnerunternehmen belegen die Zahlen ein gewisses Dilemma: Je länger ein eigentlich erforderlicher Insolvenzantrag herausgezögert wird, desto geringer sind die Chancen für eine (eigene) Fortführung des Unternehmens. Andererseits wird die Insolvenz jedoch gerade deshalb gescheut und hinausgeschoben, weil oftmals die Liquidation des eigenen „Lebenswerks“ droht.



Hier ist ein erhebliches Umdenken der Unternehmenslenker sowie die überzeugende Aufklärung durch ihre Berater erforderlich: Die Chancen auf eine erfolgreiche Sanierung mittels Insolvenzverfahren können nur erhöht werden, wenn im Schuldnerunternehmen frühzeitig die Weichen gestellt werden. Unter bestimmten Voraussetzungen können die Vorzüge des Insolvenzverfahrens dazu genutzt werden, das eigene Unternehmen – ggf. sogar in „Eigenregie“ – nachhaltig zu sanieren. Unter bestimmten Voraussetzungen sieht die Insolvenzordnung die Anordnung der Eigenverwaltung vor, die eine weitgehende Eigenständigkeit des Unternehmens erhält. Ansonsten droht die Gefahr, die letzte „Ausfahrt“ vor der Liquidation zu verpassen.

Eine rechtzeitig eingeleitete Insolvenz schafft Möglichkeiten



Ein Gesellschafter wird sich jedoch nur dann auf ein Insolvenzverfahren ein- und von seinen Vorzügen überzeugen lassen, wenn die Frage nach den Vorteilen aus der Sicht des Managements bzw. der betroffenen Gesellschafter beantwortet wird. Ist das Ergebnis aus ihrer Sicht im Vergleich zur Liquidation identisch, so wird sich an der beschriebenen Ausgangssituation wenig ändern.



Doch gerade vor dem Hintergrund des Erhalts der Gesellschafteranteile bietet das Planverfahren – insbesondere in Form des sog. „*Pre-packaged Plans*“ – erhebliche Vorzüge. Gleiches gilt, jedoch nur sehr eingeschränkt, für die übertragende Sanierung, da hier der vollständige Verlust der Gesellschafteranteile droht.

Planverfahren bietet erhebliche Vorzüge

Im Folgenden werden die genannten Fortführungsinstrumente aus der Sicht des sanierungsbedürftigen Unternehmens vorgestellt. Dabei werden zunächst die Struktur und Ablauf aber auch die notwendigen Prämissen und Erfolgsfaktoren dargestellt.

### 9.3 Übertragende Sanierung als Ausweidlösung

Die Übertragende Sanierung ist bislang das gängigste Instrument zur Sanierung von Unternehmen mittels Insolvenz. Nur ca. 6 % aller eröffneten Insolvenzverfahren werden aktuell als Planverfahren durchgeführt (vgl. *Paffenholz/Kranzusch*, 2007, S. 112). Die Vorteile der übertragenden Sanierung liegen auf der Hand: Da sie als *Asset Deal* konzipiert ist, müssen vom Erwerber bekanntlich nur die gewünschten Wirtschaftsgüter übernommen werden. Dadurch kann ein Investor das Unternehmen frei von Altlasten übernehmen und so die Voraussetzungen für eine nachhaltige Zukunftsfähigkeit schaffen. Zudem hat der Investor die Möglichkeit, die Passivseite der Bilanz nach seinen Bedürfnissen neu aufzustellen.

Vorteil: Konzeption als *Asset Deal*

Die Strukturierung als *Asset Deal* bedeutet jedoch gleichzeitig, dass die bisherige Gesellschaftsstruktur hinfällig wird, so dass die Alt-Gesellschafter bei Übernahme durch einen externen

Nachteil: bisherige Gesellschaftsstruktur wird hinfällig

Investor per se keine neuen Gesellschafteranteile erhalten. Da die Alt-Gesellschafter nur selten über die erforderlichen Mittel verfügen, einen Neuanfang finanziell darzustellen, bedeutet die übertragende Sanierung daher regelmäßig das Ende Ihrer bisherigen Gesellschafterstellung. Teilweise wird geschäftsführenden Gesellschaftern vom Übernehmer zwar noch ein temporärer Berater- oder Geschäftsführervertrag angeboten, allerdings erweist sich dieses Konstrukt zumeist nur als Übergangslösung. Aus Unternehmersicht stellt die übertragende Sanierung daher meist das Ende ihres „Lebenswerks“ dar.



„Insider-Lösungen“: Kauf des eigenen Unternehmens durch einen Altgesellschafter

In der Praxis lässt sich jedoch eine Ausnahme bei sog. „Insider-Lösungen“ beobachten: Nicht selten gelingt es finanziell potenten Altgesellschaftern – üblicherweise zusammen mit weiteren Investoren oder zusätzlichen „Stroh Männern – aufgrund ihres Insiderwissens sehr schnell Angebote zur Übernahme des Unternehmens beim Insolvenzverwalter zu platzieren. Findet in diesen Fällen keine extensive Investorensuche statt, werden die Marktmechanismen außer Kraft und ein Bieterprozess wird nicht in Gang gesetzt. Für den Insolvenzverwalter stellt dies oftmals eine schnelle und unkomplizierte Lösung dar, so dass es dem Insider-Investor gelingen kann, das Unternehmen zu einem besonders günstigen Preis zu erwerben.

Schuldenfreier und günstiger Unternehmenskauf

In diesen Fällen gelingt es dem Gesellschafter, das eigene Unternehmen frei von den Altlasten zu einem verhältnismäßig günstigen Preis zu übernehmen und weiterzuführen. Die Erfolgsaussichten dieses Weges sind jedoch auch von der Person des Verwalters abhängig, so dass sich hieraus keine allgemeingültige Strategie formulieren lässt.

Die übertragende Sanierung kann aus Sicht der Gesellschafter das optimale Mittel darstellen, das eigene Unternehmen unter Wahrung der eigenen Interessen zu sanieren und fortzuführen. Da der Prozess allerdings nur bedingt plan- und steuerbar ist, ist dieser Weg mit Risiken verbunden.



Falls geplant ist, die sog. Insider-Lösung als übertragende Sanierung anzusetzen, bedarf es einer optimalen Planung. Kritische Faktoren sind dabei:

- ▶ bestmögliche Vorbereitung des unvermeidbaren Insolvenzzeitraums,
- ▶ Beeinflussung der Wahl des Verwalters durch das Gericht,
- ▶ Entwurf eines verwalterfreundlichen Erwerbskonzepts,
- ▶ optimales Timing,
- ▶ Sicherstellung einer neuen Finanzierung des Geschäftsbetriebs.

Nur durch sehr spezifisches Insolvenz-Knowhow kann diese Vorgehensweise erfolgreich umgesetzt werden.

## 9.4 Planverfahren als Sanierungsinstrument

Im Gegensatz zur übertragenden Sanierung stellt das Planverfahren ein durch die Gesellschafter steuerbares Sanierungsinstrument dar:

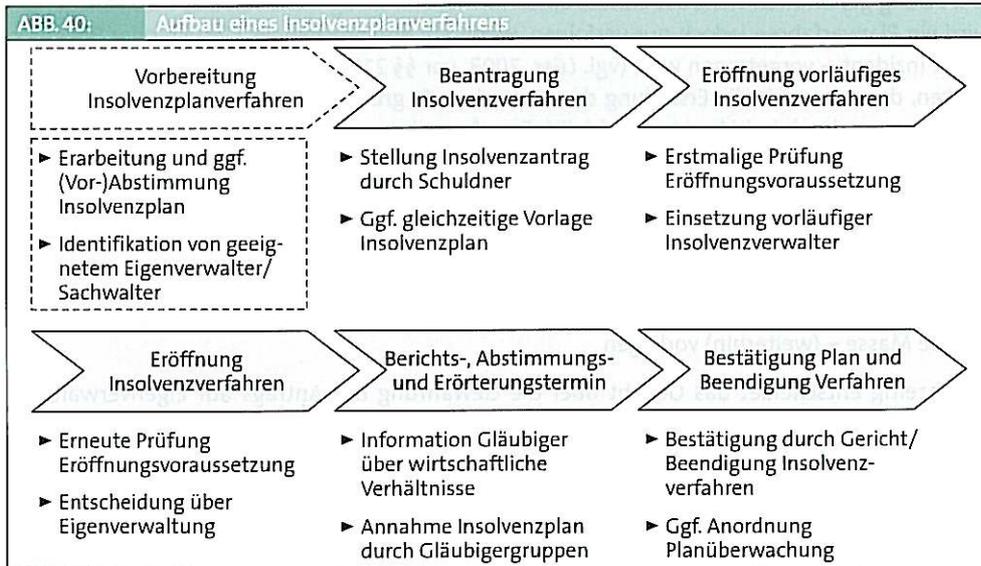
Nach amerikanischem Vorbild ausgestaltetes Insolvenzplanverfahren

Ein wesentliches Leitmotiv der im Jahre 1999 eingeführten Insolvenzordnung ist die Sanierung des sich in der Krise befindenden Unternehmens. Zu diesem Zwecke wurde – in Anlehnung an das „Chapter 11“-Verfahren des amerikanischen Rechts – das Insolvenzplanverfahren als Sanierungsinstrument neu geschaffen. Nach dem gesetzgeberischen Willen soll durch Verhandlung zwischen Schuldnerunternehmen und Gläubigergesamtheit die aus Sicht aller Parteien bestmögliche Befriedigungsmöglichkeit vereinbart werden. Grundlage des Verfahrens ist der Insolvenzplan. Er ist ein detaillierter Vorschlag des insolventen Unternehmens an die Gläubiger, die Abwicklung abweichend von den gesetzlichen Vorgaben für die Regelverwertung vorzunehmen. Die Parteien haben dabei eine weitreichende Inhalts- und Abschlussfreiheit (vgl. *Paffenholz/Kranzusch*, 2007, S. 111).

Aktuell nimmt die Verbreitung von Insolvenzplanverfahren als aktives Sanierungsinstrument signifikant zu. So wird im 1. Halbjahr 2010 in mindestens einem von drei Antragsverfahren von Unternehmen mit über 10 Mio. € ein Insolvenzplanverfahren angestrebt (*Fröhlich*, perspektiv – wissen 05/2010, S. 28 ff.)

**9.4.1 Ablauf des Planverfahrens**

Bevor die einzelnen Verfahrensstufen kurz beschrieben werden, gibt folgende Grafik einen groben Überblick über den Ablauf des Planverfahrens:



**Insolvenzantrag**

Formell beginnt das Planverfahren mit der Beantragung des Insolvenzverfahrens beim zuständigen Insolvenzgericht durch den Schuldner oder ggf. durch die Gläubiger. Der inoffizielle Beginn sollte jedoch deutlich früher liegen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn ein sog. „Pre-packaged Plan“ ausgearbeitet wird. Hier beginnen die Vorbereitungsmaßnahmen bereits im Stadium der Unternehmenskrise. Der vorbereitete Planentwurf kann dann bereits zusammen mit dem Eröffnungsantrag eingereicht werden. Zu den Besonderheiten des „Pre-packaged Plans“ vgl. Abschn. 9.5 in diesem Beitrag.

Der Insolvenzantrag sollte sinnvollerweise gleich mit einem Antrag auf Eigenverwaltung kombiniert werden (vgl. hierzu Uhlenbruck, 2003, § 270 Rn. 1 ff.). Die Insolvenzordnung sieht vor, dass der Schuldner mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens grundsätzlich die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über sein Vermögen verliert und die Befugnis stattdessen auf den Insolvenzverwalter übergeht, § 80 InsO. Unter bestimmten Umständen hat der Gesetzgeber jedoch einen Vorteil darin erkannt, dass der Schuldner vom Grundsatz her die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über sein Vermögen behält und er lediglich unter die Aufsicht eines Verwalters gestellt wird. Dieses wurde in der Insolvenzordnung mit der Eigenverwaltung ermöglicht. Hier wird auf die Einsetzung eines Insolvenzverwalters verzichtet. Statt dessen wird vom Insolvenzgericht zur Überwachung des Schuldners ein Sachwalter eingesetzt (vgl. § 270 InsO).

Maßgebender Zeitpunkt für die Antragstellung ist der Zeitraum bis zur Entscheidung des Gerichts über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Danach scheidet die Anordnung der Eigenverwaltung aus (vgl. Uhlenbruck, 2003, § 270 Rn. 12).

Wird der Antrag im Zuge der Entscheidung über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens gewährt, so behält das Unternehmen auch im eröffneten Verfahren die Verwaltungs- und Verfügungsrechte. Es wird jedoch gleichzeitig ein Sachwalter eingesetzt, der sämtliche Verfügungen kontrolliert und ggf. eingreifen kann (vgl. hierzu auch Uhlenbruck, § 274 Rn. 1 ff.).

**Vorläufiges Verfahren**

Wenn die Verfahrenseröffnung vom Insolvenzgericht nicht mangels Zulässigkeit oder Masse unmittelbar abgewiesen wird, so beginnt das sog. vorläufige Verfahren. Das vorläufige Verfahren wird auch als Eröffnungsverfahren bezeichnet. Das Gericht bestimmt prinzipiell einen vor-

Antrag auf Eigenverwaltung sollte zusammen mit Insolvenzantrag eingereicht werden



Insolvenzplan ist nur bis max. drei Monate nach Eröffnung möglich

läufigen Insolvenzverwalter und ordnet Sicherungsmaßnahmen an, die eine Vollstreckung einzelner Gläubiger verhindern soll. Diese Phase dauert i. d. R. bis zu drei Monaten.

Die Möglichkeit, ein Planverfahren zu beantragen, besteht auch noch im vorläufigen Verfahren. Streng genommen sieht das Gesetz einen formellen Antrag nicht vor. Das Insolvenzgericht wird ein Planverfahren jedoch nur verfolgen, wenn ein entsprechendes Gesuch oder Begehren – ggf. inzident – vorgetragen wird (vgl. *Lüer*, 2003, vor §§ 217-269, Rn. 33). Es ist jedoch zu bedenken, dass dann für die Erstellung des Planentwurfs grundsätzlich eben nur noch ein Zeitraum von maximal drei Monaten verbleibt. Rein formal muss der Insolvenzplan spätestens im sog. Schlusstermin eingereicht werden (vgl. § 218 Abs. 2 Satz 3 InsO).

### Eröffnung des Insolvenzverfahrens

Eröffnung des Verfahrens durch das Gericht

Das Insolvenzgericht beschließt die Eröffnung des Verfahrens und ernennt einen Insolvenzverwalter, wenn die Eröffnungsvoraussetzungen – namentlich ein Eröffnungsgrund sowie ausreichende Masse – (weiterhin) vorliegen.

Gewährung des Antrags auf Eigenverwaltung

Gleichzeitig entscheidet das Gericht über die Gewährung des Antrags auf Eigenverwaltung. Sofern keine Eigenverwaltung beantragt oder gewährt wird, ist von nun an der Insolvenzverwalter für die Führung des Unternehmens verantwortlich.

Im eröffneten Verfahren prüft das Gericht auch die Erfolgsaussichten eines vorgelegten Insolvenzplans. In einer Art Vorprüfung werden insbesondere Durchführbarkeit des Plans und Annahmewahrscheinlichkeit seitens der Gläubiger beurteilt. Dies ist notwendig, um die Gläubiger von illusorischen oder gesetzeswidrigen Insolvenzplänen freizuhalten.

Anmeldung der Forderungen von Gläubigern

Zudem werden in diesem Stadium die Gläubiger aufgefordert, ihre Forderungen zur Eintragung in die Insolvenztabelle anzumelden. Im anschließenden Prüfungstermin wird dann die Richtigkeit der angemeldeten Forderungen geprüft. Die tatsächlich bestehenden Forderungen werden zur Insolvenztabelle angemeldet.

### Berichts- sowie Abstimmungs- und Erörterungstermin

Berichtstermin: Informationen über wirtschaftliche Situation an Gläubiger

Der Berichtstermin dient der Information der Gläubiger durch den Insolvenzverwalter über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens sowie über die Ursachen der Insolvenz. Regelmäßig nutzt der Verwalter diesen Termin auch, eine eigene Empfehlung über das weitere Vorgehen abzugeben. Der Berichtstermin ist aber auch die letzte Chance, einen Insolvenzplan zu veranlassen. Gleichzeitig haben die Gläubiger die Möglichkeit, von sich aus den Insolvenzverwalter mit der Erstellung eines Insolvenzplans zu beauftragen (vgl. § 157 Satz 2 InsO).

Abstimmungs- und Erörterungstermin: Annahme des Insolvenzplans durch Gläubiger?

Im sog. Abstimmungs- und Erörterungstermin entscheiden die Gläubiger über die Annahme des Insolvenzplans. Dieser Termin liegt i. d. R. vier bis sechs Wochen nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Die Abstimmung erfolgt nach sog. Gläubigergruppen, die im Insolvenzplan festgelegt werden. Soweit die Ablehnung einer bestimmten Gruppe rechtsmissbräuchlich ist, kann sich das Insolvenzgericht im Einzelfall über die erforderlichen Mehrheitsverhältnisse hinwegsetzen. Eine geschickte Gestaltung der Gläubigergruppen bietet die Möglichkeit, die Erfolgsaussichten der Annahme des Planentwurfs signifikant zu steigern. Zu den Einzelheiten vgl. *Smid/Rattunde*, 2005, Rn. 13.17 ff.; *Deuschle*, 2006, S. 31 f.



Wird der Insolvenzplan von den Gläubigern abgelehnt, so gilt er als gescheitert. Das Unternehmen muss dann im Regelfall liquidiert werden.

### Bestätigung des Insolvenzgerichts und Beendigung des Verfahrens

Wird der Insolvenzplan von den Gläubigern angenommen, so muss er nur noch durch das Insolvenzgericht bestätigt werden. Das Insolvenzverfahren wird nach Erledigung einiger Abschlussarbeiten des Insolvenzverwalters (z. B. Rechnungslegung durch den Insolvenzverwalter, Bezahlung der Masseverbindlichkeiten etc.; diese Phase dauert i. d. R. drei bis vier Wochen) formell aufgehoben und die gestaltenden Wirkungen des Insolvenzplans treten unmittelbar in Kraft.

In vielen Fällen wird die Planüberwachung angeordnet. Dadurch wird der Verwalter verpflichtet, die Umsetzung des Insolvenzplans in regelmäßigen Abständen zu kontrollieren (vgl. hierzu *Smid/Rattunde*, 2005, Rn. 18.1 ff.).

Planüberwachung

**9.4.2 Grundstruktur des Insolvenzplans**

Die Anforderungen an den Aufbau des Insolvenzplans sind in den §§ 220 ff. InsO gesetzlich festgeschrieben. Danach besteht der Insolvenzplan grundsätzlich aus zwei wesentlichen Teilen, dem „darstellenden“ sowie dem „gestaltenden Teil“. Zum Aufbau des Insolvenzplans vgl. auch *Smid/Rattunde*, 2005, Rn. 5.1 ff.; *Deuschle*, 2006, S. 39 ff.

Bestandteile des Insolvenzplans

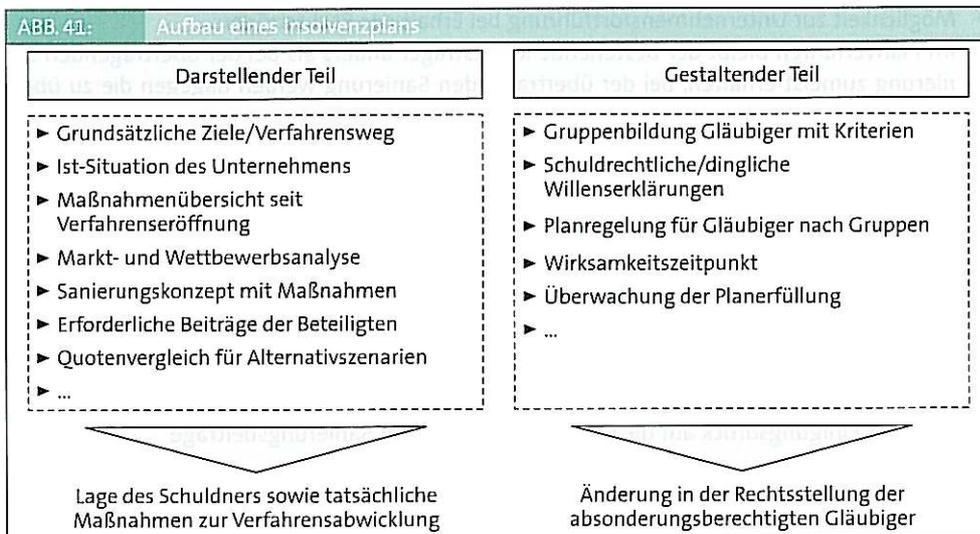
Im „darstellenden Teil“ geht es in Summe um die wirtschaftliche Lage des Schuldnerunternehmens sowie um die tatsächlichen Maßnahmen zur Abwicklung des Planverfahrens. Er hat die Aufgabe, die Voraussetzungen zu erläutern, unter denen die Krise und die beabsichtigte Sanierung des Insolvenzschuldners stehen (vgl. *Smid/Rattunde*, 2005, Rn. 5.2). Vor diesem Hintergrund wird der Abschnitt vielfach auch als „betriebswirtschaftlicher Teil“ bezeichnet.

„Darstellender Teil“

Dagegen sieht der „gestaltende Teil“ Maßnahmen vor, die in die Rechtsstellung der absonderungsberechtigten Gläubiger eingreifen. Daher wird er auch als „rechtlicher Teil“ bezeichnet.

„Gestaltender Teil“

Die folgende Graphik veranschaulicht die wesentlichen Gliederungspunkte eines Insolvenzplans:



**9.4.3 Chancen des Planverfahrens**

Ein Insolvenzverfahren ist – besonders wenn es für das betroffene Unternehmen plötzlich und unerwartet kommt – mit ganz erheblichen Veränderungen und Beschränkungen, vor allem in der Vertretungs- und Verfügungsmacht, verbunden. Es bietet jedoch auf der anderen Seite auch eine Vielzahl von insolvenzspezifischen Vorteilen, die eine nachhaltige Sanierung des Unternehmens signifikant erleichtern können.

Insolvenz bietet deutliche Erleichterungen bei der nachhaltigen Sanierung

**Vorzüge einer Sanierung in der Insolvenz**

Unabhängig von der konkreten Verfahrensart bietet eine Sanierung in der Insolvenz diverse Erleichterungen für die Unternehmenssanierung und reduziert die Sanierungskosten gegenüber außerinsolvenzlichen Maßnahmen maßgeblich. Zu nennen sind dabei insbesondere folgende Aspekte:

Erleichterungen in der Insolvenz durch Sanierung

- ▶ Sicherung der Liquidität durch das Verbot individueller Zwangsvollstreckung
- ▶ Gewährung von Insolvenzgeld für maximal drei Monate
- ▶ Sonderkündigungsrecht für unvorteilhafte Dauerschuldverhältnisse
- ▶ Vereinfachte Kündigung von Arbeitsverhältnissen (Fristen, Abfindungen etc.)



**Insolvenzgeld**

Im Inland beschäftigte Arbeitnehmer erhalten im Falle der Insolvenz ihres Arbeitgebers das Insolvenzgeld zum Ausgleich ihres ausgefallenen Arbeitsentgelts. Insolvenzgeld wird von der Bundesagentur für Arbeit gezahlt und von den Arbeitgebern als Risikogemeinschaft finanziert. Es wird für einen Zeitraum von maximal drei Monaten gezahlt. Dieser Zeitraum umfasst grundsätzlich die drei Monate vor dem Eröffnungs- oder Abweisungsbeschluss des Insolvenzgerichts. Die Bundesagentur für Arbeit kann die auf sie übergegangenen Ansprüche als Insolvenzgläubiger geltend machen (§ 55 Abs. 2, 3 InsO). Das Insolvenzgeld ist unter Umständen vorzufinanzieren. Dies geschieht regelmäßig durch die beteiligten Kreditinstitute.

Grundsätzlich können alle Dauerschuldverhältnisse vom Insolvenzverwalter gekündigt werden. Hierzu zählen insbesondere Mietverhältnisse, Leasing-Verträge etc.

**Sonderkündigungsrecht, vereinfachte Kündigungsmöglichkeiten**

Während es sich beim Insolvenzgeld sowie der Nichtbezahlung diverser Unternehmenskosten um temporäre Effekte im vorläufigen Verfahren handelt, eröffnen das Sonderkündigungsrecht von Dauerschuldverhältnissen sowie die vereinfachten Kündigungsmöglichkeiten bei Personalmaßnahmen nachhaltige Optimierungschancen.

**Besondere Chancen im Planverfahren**

**Planverfahren**

Darüber hinaus bietet gerade das Planverfahren weitere verfahrensspezifische Vorzüge. Hier sind insbesondere zu nennen:

- ▶ **Möglichkeit zur Unternehmensfortführung bei Erhalt des Rechtsträgers**  
Im Planverfahren bleibt der bestehende Rechtsträger anders als bei der übertragenden Sanierung zumeist erhalten. Bei der übertragenden Sanierung werden dagegen die zu übernehmenden *Assets* regelmäßig auf einen neuen Rechtsträger transferiert.
- ▶ **Gesteigerte Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten des Schuldnerunternehmens**  
Im Falle der Anordnung der Eigenverwaltung bleibt die Verpflichtungs- und Verfügungsgewalt beim sog. Eigenverwalter. Diesem wird allerdings ein sog. Sachwalter zur Seite gestellt.
- ▶ **Signifikante Verkürzung der Umsetzungszeit und Verfahrensdauer**  
Während sich die Regelinsolvenzverfahren bis zur finalen Beendigung über Jahre hinziehen können, wird das durchschnittliche Planverfahren schon nach ca. sechs bis neun Monaten beendet.
- ▶ **Erhöhter Einigungsdruck auf die Gläubiger in Bezug auf Sanierungsbeiträge**
- ▶ **Annahme auch bei fehlender Zustimmung einzelner Gläubiger möglich (sog. Obstruktionsverbot)**

**Schnellere Umsetzung belastet die Kunden weniger stark**

Aus der Sicht der Gesellschafter besteht im Wesentlichen nur im Rahmen eines Planverfahrens die Chance, die eigenen Unternehmensanteile zu erhalten. Zur „Insiderlösung“ im Rahmen einer übertragenden Sanierung vgl. Abschn. 9.4.3.

**Zwischenfazit:**

Das deutsche Insolvenzrecht im Allgemeinen sowie das Planverfahren im Besonderen bieten krisengeschüttelten Unternehmen einen rechtlichen Rahmen, innerhalb dessen Unternehmenssanierungen aus finanzieller, aber auch operativer Sicht deutlich erleichtert werden. Vor diesem Hintergrund kann es aus Sicht von Unternehmern, aber auch etwaigen Investoren, sinnvoll sein, das Planverfahren als Sanierungsinstrument aktiv einzusetzen.

**9.4.4 Grundvoraussetzungen eines erfolgreichen Planverfahrens**



**Planverfahren ist nur unter bestimmten Bedingungen vorteilhaft**

Wenngleich das Planverfahren als Sanierungsinstrument grundsätzlich positiv zu beurteilen ist, so muss aber gleichzeitig ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass der Insolvenzplan kein Allheilmittel im Krisenfall ist (vgl. *Paffenholz/Kranzusch, 2007, S.117*). Der Einsatz des Planverfahrens macht nur unter spezifischen Rahmenbedingungen Sinn und ist nur unter bestimmten Voraussetzungen anderen Sanierungsinstrumenten vorzuziehen.

### Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit

Grundvoraussetzung für die Umsetzung eines erfolgreichen Planverfahrens ist zunächst die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des betroffenen Unternehmens. Bei der Sanierungsfähigkeit wird die finanz- und betriebswirtschaftliche Lage des Unternehmens untersucht. Es werden die Krisenursachen sowie die mittel- und langfristigen Erfolgsaussichten von Sanierungsmaßnahmen geprüft. Bei der Sanierungswürdigkeit ist die Interessenlage der an der Sanierung des Unternehmens beteiligten Personen und Gesellschaften zu prüfen. Hier spielt etwa die Bereitschaft zu Forderungsverzichten eine wichtige Rolle. Sind die mittel- und langfristigen Erfolgsaussichten aufgrund betriebswirtschaftlicher Aspekte aber auch der Interessenlage der Eigen- und Fremdkapitalgeber nicht gegeben, so wird auch ein Planverfahren daran nichts ändern.

Prüfung von Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit

### Zusätzliche Finanzierungsmittel

Die Praxis hat gezeigt, dass trotz der finanziellen Erleichterungen im Rahmen des Insolvenzverfahrens zumeist zusätzliche Finanzierungsmittel erforderlich sind, um die Nachhaltigkeit der Sanierung zu gewährleisten. Eine im Rahmen der Finanzplanung aufzustellende Liquiditätsvorschau muss zeigen, wie hoch der mittelfristige Liquiditätsbedarf ist.



Grundsätzlich kann die bestehende Finanzierungslücke sowohl von Eigen- als auch von Fremdkapitalgebern geschlossen werden. Da die bereits engagierten Banken jedoch zumeist relativ wenig Interesse an einer Ausdehnung ihres Engagements zeigen, erweist es sich regelmäßig als schwierig, neues Fremdkapital zu besorgen.

Fremdkapital

Auf der Eigenkapitalseite besteht meist die Notwendigkeit, neues und zusätzliches Risikokapital durch externe Investoren einzusammeln. In einigen Fällen wird dies von den engagierten Banken sogar explizit gefordert, um zusätzliches Knowhow und Erfahrung durch die neuen Gesellschafter einzubringen. Denn im Regelfall haben die Gesellschafter bereits in den Jahren vor der Insolvenz ihr ganzes Vermögen eingeschossen. Ist ihre Finanzausstattung jedoch ausreichend, so besteht grundsätzlich auch die Möglichkeit einer Kapitalspritze seitens der aktuellen Gesellschafter.

Eigenkapital

### Zwischenfazit:

Das Insolvenzplanverfahren ist nur unter besonderen Voraussetzungen Erfolg versprechend. Daher ist es sinnvoll, bereits am Anfang des Prozesses im Rahmen einer kurzen und pragmatischen Vorprüfung die „Planeignung“ des betroffenen Unternehmens zu prüfen. Dazu gehört neben der essenziellen Beurteilung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des Unternehmens vor allem die Prüfung der Bereitschaft der Gläubiger bzw. etwaiger Investoren, eine Sanierung zu begleiten.



Frühzeitige Prüfung der Planeignung ist essenziell

### 9.4.5 Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des Planverfahrens

Neben den genannten Grundvoraussetzungen für die Wahl des Planverfahrens gibt es einige Faktoren, die für eine erfolgreiche Umsetzung unerlässlich sind (vgl. hierzu *Fröhlich*, persepektiv – wissen 05/2010, S. 28 ff.):

#### Erarbeitung eines überzeugenden, belastbaren Sanierungskonzepts

Wesentlicher formeller Bestandteil des Insolvenzplans sowie essenzielle Entscheidungsgrundlage der Gläubiger ist ein detailliertes Sanierungskonzept, welches vom Planinitiator bei Einreichung des Planentwurfs mit vorzulegen ist.

Detailliertes Sanierungskonzept ist gefordert

Das Sanierungskonzept sollte zunächst die Ist-Situation des Unternehmens genau beschreiben und die Gründe für die Krisensituation ganzheitlich analysieren (vgl. *Smid/Rattunde*, 2005, Rn. 5.13 und 5.19). Des Weiteren ist schlüssig darzulegen, wieso das Unternehmen in Zukunft marktseitig überlebensfähig ist und welche konkreten operativen Maßnahmen notwendig sind, um eine nachhaltige Sanierung zu gewährleisten.



Die Schlüssigkeit eines Konzepts wird dadurch erhöht, dass das Konzept auf einem konkreten, operativen Maßnahmenplan sowie abgeleiteter quantifizierter Sanierungspotenziale auf der Zeitschiene beruht. Das Konzept sollte daher auch eine entsprechende Bilanz-, GuV- und Liquiditätsplanung enthalten und die notwendigen „Sanierungsbeiträge“ der Gläubiger konkret benennen.

Insolvenzverwalter als Unternehmensfortführer



#### Auswahl des geeigneten Insolvenzverwalters

Die „Wahl“ des geeigneten Insolvenzverwalters ist bei Sanierungen mittels Insolvenz von herausragender Bedeutung (vgl. hierzu auch *Smid/Rattunde*, 2005, Rn. 4.2). Denn bereits in der vorläufigen Insolvenz ist der vorläufige Insolvenzverwalter derjenige, der das schuldnerische Unternehmen fortführen soll (vgl. § 22 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 InsO).

Gerade im Fall der Eigenverwaltung, bei der ein harmonisches Miteinander von Sachwalter, Eigenverwalter und Schuldner unerlässlich ist, hat es sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen, bereits im Vorfeld einer Insolvenz Kontakt zu geeigneten und „planaffinen“ Verwaltern aufzunehmen.

Auswahl des Insolvenzverwalters

Zwar erfolgt die Auswahl des Insolvenzverwalters formal vom Insolvenzgericht und steht in dessen pflichtgemäßem Ermessen (vgl. hierzu *Uhlenbruck*, 2003, § 56 Rn. 13). Ein Eigenverwalter hat jedoch bis zu einem gewissen Grad Einflussmöglichkeiten auf die Wahl des Sachwalters. Wenngleich ein bindendes Vorschlagsrecht von Gläubigern oder Schuldnern mehrheitlich abgelehnt wird (vgl. hierzu *Uhlenbruck*, 2003, § 56 Rn. 11), so besteht – insbesondere bei Unterstützung der Gläubiger – zumindest ein faktischer Einfluss. So ist einem Vorschlag eines Großgläubigers oder eine Gläubigergruppe „erhebliches Gewicht beizumessen“ (vgl. in *Uhlenbruck*, 2003, § 56 Rn. 11).

Überraschungen bei der Abstimmung sind entgegenzuwirken

#### Proaktive Einbindung aller wesentlichen Gläubiger

Nimmt der Schuldner von seinem Planinitiativrecht Gebrauch, so ist es sinnvoll, frühzeitig und proaktiv mit allen relevanten Gläubigern Kontakt aufzunehmen und das Vorhaben konkret zu erläutern. Eine kontinuierliche Abstimmung im Stadium der Planerstellung hilft bei der Ausgestaltung des Plans unter Berücksichtigung der wesentlichen Interessenlagen. Im besten Fall ist der Plan bereits vor dem Abstimmungstermin mit allen relevanten Gläubigern abgestimmt, so dass Überraschungen in diesem späten Zeitpunkt ausbleiben.

Fördermittel können bei der Finanzierung helfen

#### Prüfung von Fördermitteln der Landesbanken

Wird das Planverfahren als realistische Option einer Sanierung im Insolvenzverfahren betrachtet, so ist ein Blick auf die einschlägigen Förderprogramme der jeweiligen Landesbanken angebracht. In Sachsen etwa gibt es von der Sächsischen AufbauBank bereits ein eigenständiges Programm für Planverfahren („Krisenbewältigung und Neustart“ [http://www.sab.sachsen.de/servlet/PB/menu/1032070\\_11/index.html](http://www.sab.sachsen.de/servlet/PB/menu/1032070_11/index.html)). Hier stehen folgende Instrumente zur Verfügung:

- ▶ anteilige Übernahme der Kosten zur Erstellung eines Insolvenzplans,
- ▶ im laufenden Insolvenzplanverfahren Sicherstellung der Liquidität durch Massendarlehen,
- ▶ nach Vorlage eines bestätigten Insolvenzplans die anteilige Finanzierung von Neu- bzw. Ersatzinvestitionen, sowie Auftragsfinanzierungen, die der Existenzfestigung und Stabilisierung der Wettbewerbsfähigkeit dienen.

In anderen Bundesländern wird die Einführung solcher Förderprogramme aktuell diskutiert bzw. an der Umsetzung gefeilt.

Operative Sanierungsexpertise und -erfahrung

#### Operatives Sanierungs-Knowhow

Eine weitere Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Sanierung ist das Vorhandensein von operativer Sanierungsexpertise und -erfahrung. Denn nicht nur bei der Erstellung eines überzeugenden Sanierungskonzepts spielt dieses spezifische Knowhow eine wichtige Rolle.

„Vertrauensvorschuss“

Eine fast noch größere Rolle spielt dieser Aspekt bei dem von Seiten der Gläubiger, aber auch des Verwalters und des Gerichts, notwendigen „Vertrauensvorschuss“. Es ist nicht zu unter-

schätzen, dass vor allem das Vertrauen der Gläubiger in das Management des Unternehmens im Krisenfall regelmäßig über einen längeren Zeitraum bereits stark gelitten hat. Um die Gläubiger dennoch von der Ernsthaftigkeit und Umsetzbarkeit des Sanierungskonzepts zu überzeugen, spielt dieser „weiche“ Faktor eine essenzielle Rolle. Die Parteien müssen davon überzeugt werden, dass der „Sanierer“ das Konzept zunächst „operationalisieren“ und dann auch erfolgreich umsetzen kann.

### Frühzeitiger Beginn der Sanierungsmaßnahmen

Wie bei jeder Sanierung gilt auch im Planverfahren, dass der unmittelbare Beginn der Sanierungsmaßnahmen unerlässlich ist. Dies bedeutet in erster Linie, dass mit Annahme des Insolvenzplans durch die Gläubiger und Bestätigung durch das Gericht mit der Umsetzungsphase sofort begonnen werden sollte. Daher ist der Planersteller gefordert, neben dem Sanierungskonzept gleichzeitig einen „Umsetzungsplan“ zu erarbeiten, so dass unmittelbar durchgestartet werden kann.

Soweit rechtlich möglich sollte allerdings auch die Zeit der Planerstellung genutzt werden, erste notwendige Sanierungsmaßnahmen („Sofortmaßnahmen“) umzusetzen. Hierbei ist natürlich eine enge Abstimmung mit dem (vorläufigen) Insolvenzverwalter und ggf. Gläubigern sinnvoll und notwendig. Beherrstes Handeln kann hier das Vertrauen der Gläubiger positiv beeinflussen.

### Einheitliche Steuerung des Prozesses

Die Initiierung und Durchführung eines Planverfahrens – vom Planentwurf bis hin zum Abstimmungstermin – erfordert spezielles betriebswirtschaftliches und rechtliches Knowhow sowie praktische Erfahrung. Denn neben der Erstellung eines detaillierten Insolvenzplans samt Sanierungskonzept gilt es vor allem, einer Vielzahl von Beteiligten zu koordinieren und möglicherweise zusätzliche Investoren zu finden. Beteiligte eines Planverfahrens sind insbesondere Geschäftsführung, Gesellschafter, Sachwalter/Insolvenzverwalter, Eigenverwalter, Banken, sonstige Gläubiger, ggf. Förderbanken und Investoren.

Hier ist es unerlässlich, die Interessen aller Beteiligten genau zu analysieren und bei der Planerstellung entsprechend zu berücksichtigen. Im Regelfall finden sich im Unternehmen weder die zeitlichen noch die fachlichen Kapazitäten, um diese Vorhaben erfolgreich umzusetzen. Daher ist es anzuraten, entsprechende Fachleute mit ins Boot zu holen. Der Einsatz externer Kräfte ist auch deshalb sinnvoll, weil das alte Management regelmäßig bereits erhebliches Vertrauen eingebüßt hat, so dass ihm eine erfolgreiche Sanierung ohne Unterstützung nicht zugetraut wird.

### Zwischenfazit:

Das Planverfahren kann als Sanierungsinstrument unter Beachtung einiger Prämissen sehr erfolgreich eingesetzt werden. Es ist möglichst frühzeitig auszuloten, ob die Grundvoraussetzungen im konkreten Fall vorliegen. Gerade aus Sicht des Unternehmens und seiner Gesellschafter bietet diese Form der Sanierung interessante Perspektiven.

## 9.5 „Pre-packaged Plan“ als Sonderform des Insolvenzplans

Wie bereits dargestellt ist das Planverfahren unter bestimmten Voraussetzungen ein besonders effektives und flexibles Sanierungsinstrument für Unternehmen in Krisensituationen. Die Erfolgsaussichten eines Planverfahrens können jedoch weiter erhöht werden, wenn das Verfahren frühzeitig – d. h. bereits deutlich vor der Insolvenz – eingeleitet und geplant wird (vgl. Fröhlich, perspektiv-wissen 05/2010, S. 28 ff.).

Vor diesem Hintergrund hat sich in der Praxis eine besondere Ausprägung des Insolvenzplans – der sog. „Pre-packaged Plan“ – herausgebildet und bewährt. Die bekanntesten Beispiele für diese Form des Planverfahrens dürften der Markenartikler *Herlitz* und die Drogeriekette *Ihr Platz* sowie der Bekleidungshandel *Sinn Leffers* sein (vgl. Feller, perspektiv-wissen 05/2010, S. 4 ff.).

Maßnahmen sollten so schnell wie möglich umgesetzt werden



Koordination der Beteiligten und zusätzliche Investoren finden



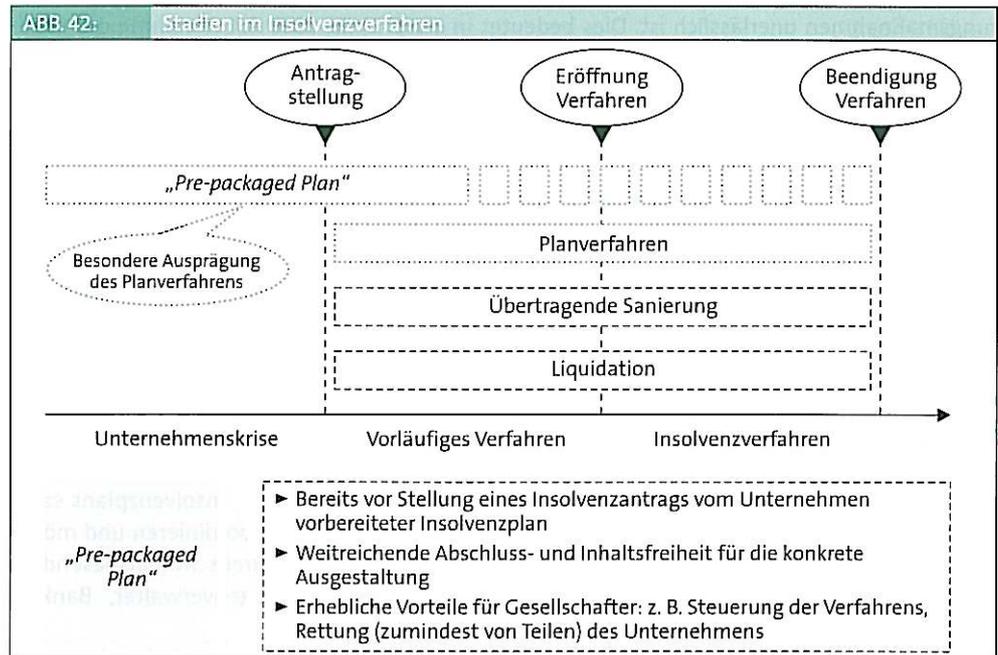
Einsatz externer Kräfte

Planverfahren frühzeitig einleiten und planen

**9.5.1 Ablauf eines Planverfahrens mit „Pre-packaged Plan“**

Kombination der Vorteile des Planverfahrens und der Eigenverwaltung

Der wesentliche Unterschied zum regulären Insolvenzplan ist, dass der „Pre-packaged Plan“ im Vorfeld der Insolvenz vom Schuldnerunternehmen – ggf. mit professioneller Hilfe – erarbeitet und bereits mit den Gläubigern (vor-)abgestimmt wird. Das zuständige Gericht erhält dann gleichzeitig mit dem Antrag auf Insolvenz einen bereits vollständig ausgearbeiteten Insolvenzplan (vgl. auch Paffenholz/Kranzusch, 2007, S. 82 f.; Deuschle, 2006, S. 51 f.). Im Übrigen entspricht das Prozedere einem „zeitlich gestrafften“ Planverfahren (vgl. Abschn. 9.4.1 in diesem Beitrag).



**9.5.2 Besondere Vorzüge des „Pre-packaged Plans“**

Im Wesentlichen entsprechen die Vorzüge eines „Pre-packaged Plans“ den genannten Vorteilen des Insolvenzplanverfahrens. Einige Aspekte werden jedoch beim „Pre-packaged Plan“ noch verstärkt:

Mitgestaltungsmöglichkeiten

► Die Mitgestaltungsmöglichkeiten des Managements bzw. der Gesellschafter sind beim „Pre-packaged Plan“ deutlich gesteigert. Das Unternehmen ist bei der Ausgestaltung weiterhin im „driver’s seat“ und von den rechtlichen „Fesseln“ der Insolvenz noch befreit (ebenso Deuschle, 2006, S. 51).

Positionierungsvorteil

► Nicht zu unterschätzen ist auch der „Positionierungsvorteil“, wenn sich das Unternehmen „gesteuert“ in die Insolvenz begibt. Dadurch wird insbesondere den Gläubigern gegenüber ein proaktives, verantwortungsvolles Verhalten gezeigt, welches die Vertrauensbasis normalerweise erheblich stärkt und dadurch das gesamte Verfahren vereinfacht.

Dauer des Insolvenzverfahrens

► Die Dauer des Insolvenzverfahrens kann nochmals signifikant reduziert werden, da der Insolvenzplan bereits vor Antragstellung ausgearbeitet und dem Gericht unmittelbar ein möglichst bereits (vor-)abgestimmter Planentwurf vorgelegt wird. Der Vertrauensverlust bei den Kunden wird somit auf ein Minimum reduziert.

Eigenverwaltung

► Da der „Pre-packaged Plan“ regelmäßig mit einem Antrag auf Eigenverwaltung kombiniert wird, bleiben die Einflussmöglichkeiten des Managements bzw. der Gesellschafter auch im Insolvenzverfahren weitgehend erhalten (vgl. Abschn. 9.4.1). Vorteil des „Pre-packaged Plans“ ist hier, dass ausreichend Zeit für die „Vorauswahl“ des Sachwalters sowie des Eigenverwalters besteht und das Insolvenzgericht noch keinen vorläufigen Insolvenzverwalter bestimmt hat. Hierzu ist es sinnvoll, im ersten Schritt einen Insolvenzfachmann in das Management zu berufen, welcher später die Eigenverwaltung verantworten soll. Im zwei-

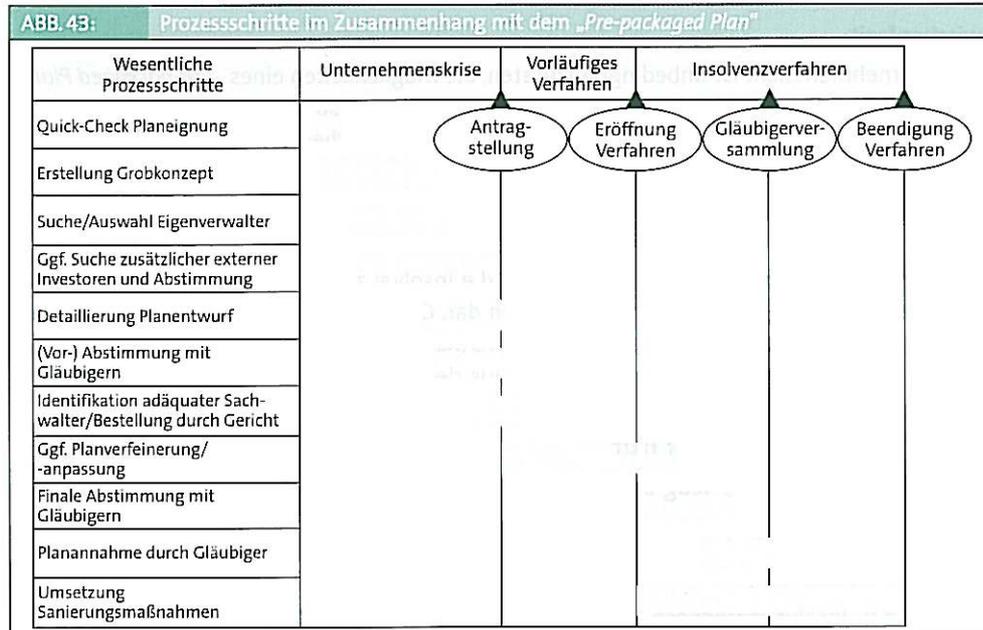
ten Schritt wird dann der Versuch unternommen, einen adäquaten Sachwalter vom Gericht bestellen zu lassen.

**9.5.3 Notwendige Vorarbeiten beim „Pre-packaged Plan“**

Die Entscheidung über den Erfolg eines „Pre-packaged Plans“ fällt bereits im Vorfeld der Insolvenz. Hier sind die wesentlichen Weichen so zu stellen, dass die Annahme des Planentwurfs zur Formalie wird und das Verfahren zügig wieder beendet werden kann.



Folgende Übersicht gibt einen komprimierten Überblick über die erforderlichen Prozessschritte bei der Vorbereitung und Umsetzung eines „Pre-packaged Plans“:



**9.5.4 Erfolgsfaktoren „Pre-packaged Plan“**

Die Erfolgsfaktoren sind im Wesentlichen identisch mit denen des regulären Planverfahrens. Es gibt jedoch einige Aspekte, die besonders hervorzuheben sind:

**Einheitliche und ganzheitliche Projektsteuerung**

Da gerade in der Vorbereitungsphase viele Aktivitäten schnell und parallel erfolgen, ist es sinnvoll und notwendig, die Projektsteuerung bei einer planerfahrenen Person zu konzentrieren. Aufgrund der Vielzahl der Beteiligten muss eine Person die „Fäden in der Hand“ haben. Es empfiehlt sich, hier einen Spezialisten hinzuzuziehen, weil das Management regelmäßig weder die erforderliche Erfahrung noch die zeitlichen Kapazitäten hat.

Konzentration der Projektsteuerung bei einer Person



**(Vor-) Abstimmung des Planentwurfs mit den Gläubigern**

Ziel des „Pre-packaged Plans“ ist u. a. die Verfahrensbeschleunigung. Daher ist es wichtig, den Plan mit allen relevanten Gläubigern im Vorfeld abzustimmen (ebenso *Deuschle*, 2006, S. 51). Dies wird allerdings dazu führen, dass die Ausarbeitung des Insolvenzplans in mehreren „Abstimmungsschleifen“ erfolgt. Allerdings sollte dieser Umstand nicht darüber hinweg täuschen, dass der erste vorgelegte Planentwurf bereits die erforderliche Mindestqualität vorweisen muss. Dazu gehört neben der Beachtung der formellen Erfordernisse vor allem die Validität des Sanierungskonzepts. Das beinhaltet insbesondere eine belastbare und in sich schlüssige Unternehmensplanung. Nachträgliche Veränderungen ohne hinreichenden Grund sind hier unverzeihlich und belasten das Vertrauen in das Management erheblich. Bei den erforderlichen Anpassungen geht es nur noch um die „Feinjustierung“.

Verfahrensbeschleunigung

Der Projektverantwortliche wird hier viel Verhandlungsgeschick und -erfahrung mitbringen müssen, um die Gläubiger von den erforderlichen Zugeständnissen und Kompromissen überzeugen zu können.

### Wahl eines geeigneten Eigenverwalters und Sachwalters

Erfahrung und Plan-Affinität  
des Verwalters

Die Erfahrung und Plan-Affinität des Eigenverwalters und Sachwalters spielen beim „*Pre-packaged Plan*“ eine besondere Rolle. Wie bereits dargestellt, ist der Einfluss auf die Wahl im Rahmen eines „*Pre-packaged Plans*“ im Vergleich zum regulären Verfahren deutlich gesteigert. Diese Chance muss jedoch auch genutzt werden. Dies erfordert die Kenntnis der „Verwalterszene“ in gleichem Maße wie die notwendige „Überzeugungsarbeit“ bei Gericht.

### Zwischenfazit:



Aus Unternehmenssicht ist unbedingt anzuraten, die Möglichkeiten eines „*Pre-packaged Plans*“ bereits im Vorfeld einer möglichen Insolvenz zu prüfen. Nur so besteht die Möglichkeit, die Vorteile einer Sanierung mittels Insolvenz und (weitest möglicher) Erhaltung der Selbständigkeit, auszunutzen.

### Fazit:

Der Insolvenzplan hat sich  
für Unternehmer als ein ä-  
u-berst effizientes Sanierungs-  
instrument erwiesen

Unter bestimmten Voraussetzungen stellt sich die Insolvenz als leistungsfähiges Sanierungsinstrument für krisengeschüttelte Unternehmen dar. Gerade das Planverfahren in der Ausprägungsform „*Pre-Packaged Plan*“ bietet den Gesellschaftern und dem Management nicht unerhebliche Gestaltungsmöglichkeiten unter Nutzung der insolvenzspezifischen Vorteile.

## 9.6 Weiterführende Literatur



*Creditreform*, Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, Neuss 2008.

*Creditreform*, Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, Neuss 2009.

*Deuschle*, Der Insolvenzplan als Sanierungsinstrument, Saarbrücken 2006.

*Euler Hermes*, Insolvenzprognose 2010, Wirtschaft Konkret 106/2010, <http://www.wirtschaft-konkret.de/de/insolvenzprognose/insolvenzprognose.html>.

*Feller*, Planverfahren vs. übertragende Sanierung – Wettstreit der Fortführungsinstrumente, *perspektiv-wissen* 05/2010, S. 4 ff.

*Fröhlich/Sittel*, Das Planverfahren als Restrukturierungsinstrument, *FINANCE Jahrbuch*, München 2010.

*Fröhlich*, Planverfahren vs. übertragende Sanierung – Wettstreit der Fortführungsinstrumente, *perspektiv-wissen* 05/2010, S. 28 ff.

*Fröhlich/Sittel*, Der Insolvenzplan als Alternative zur übertragenden Sanierung, *Forderungs-Praktiker* 01/2010, S. 32 ff.

*Fröhlich/Sittel*, Radikale Sanierung mittels Insolvenz? Das Planverfahren als Restrukturierungsinstrument, *Unternehmer Edition* Oktober/2008, S. 50.

*G.I.B.* (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH), Die Bedeutung von Insolvenzplanverfahren für die Insolvenzkultur in Deutschland, [http://www.sab.sachsen.de/servlet/PB/show/1041741/Input\\_Insolvenzkultur\\_SAB.pdf](http://www.sab.sachsen.de/servlet/PB/show/1041741/Input_Insolvenzkultur_SAB.pdf)

*Lüer*, in: *Uhlenbruck* (Hrsg.), *Insolvenzordnung*, 12. Aufl., München 2003, vor §§ 217-269.

*Paffenholz/Kranzusch*, *Insolvenzplanverfahren*, Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2007.

*Uhlenbruck*, in: *Uhlenbruck* (Hrsg.), *Insolvenzordnung*, 12. Aufl., Ort 2003.

*Smid/Rattunde*, *Der Insolvenzplan*, 2. Aufl., Stuttgart 2005.

*ZIS/Euler Hermes*, Managementfehler häufigste Insolvenzursache, 2006, [http://www.eulerhermes.com/imperia/md/content/ger/dt/pdf\\_dt/insolvenzgr\\_nde.pdf](http://www.eulerhermes.com/imperia/md/content/ger/dt/pdf_dt/insolvenzgr_nde.pdf).