

Restrukturierung

Finanzierung,
Management und M&A
in der Krise

Jahrbuch 2010

FINANCE

Das Planverfahren als Restrukturierungsinstrument

Von Dr. Andreas Fröhlich und Dr. Thomas C. Sittel



Dr. Andreas Fröhlich ist Geschäftsführer und RA Dr. Thomas C. Sittel Partner der perspektiv GmbH – insolvency turn-arounds in München.

Für die meisten Unternehmer ist das Thema „Insolvenz“ ein rotes Tuch. Das muss jedoch nicht sein: Zwar ist das Insolvenzplanverfahren kein Allheilmittel, aber es kann die Möglichkeit bieten, das Unternehmen nachhaltig zu sanieren.

Sanierung mittels „strukturierter Insolvenz“ – dieses Konzept von Wirtschaftsminister zu Guttenberg mag für viele Unternehmer zunächst widersprüchlich klingen. Doch die Insolvenz bietet in der Tat diverse Erleichterungen für die Unternehmenssanierung und reduziert die Sanierungskosten gegenüber Maßnahmen außerhalb der Insolvenz maßgeblich. Zu nennen sind dabei insbesondere folgende Aspekte:

- Sicherung der Liquidität durch das Verbot individueller Zwangsvollstreckung
- Freistellung von Personalkosten für drei Monate durch das sog. Insolvenzgeld
- Sonderkündigungsrecht für unvorteilhafte Dauerschuldverhältnisse
- vereinfachte Kündigung von Arbeitsverhältnissen (Fristen, Abfindungen etc.)

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

Darüber hinaus bietet das Planverfahren aus Sicht der Gesellschafter und des Managements gegenüber dem sog. „Regelinsolvenzverfahren“ weitere verfahrensspezifische Vorzüge:

- Möglichkeit zur Unternehmensfortführung bei Erhalt des Rechtsträgers
- gesteigerte Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten
- signifikante Verkürzung der Umsetzungszeit und Verfahrensdauer
- erhöhter Einigungsdruck auf die Gläubiger in Bezug auf Sanierungsbeiträge

Wesentliche Meilensteine des „Pre-packaged Plans“

Diese Vorzüge können jedoch vollumfänglich nur dann genutzt werden, wenn bereits frühzeitig, also deutlich vor der eigentlichen Antragstellungspflicht, mit der gesteuerten „Einleitung“ begonnen wird. Der anschließende Insolvenzantrag sollte gleich mit einem Antrag auf Eigenverwaltung kombiniert werden. Wird dem Antrag im Zuge der Entscheidung über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens stattgegeben, so bleibt der Unternehmer „Herr im Ring“ und kann den Prozess in seinem Sinne steuern.

Im eröffneten Verfahren prüft das Gericht die Erfolgsaussichten eines vorgelegten Insolvenzplans. In einer Art Vorprüfung werden insbesondere Durchführbarkeit des Plans und Annahmewahrscheinlichkeit seitens der Gläubiger beurteilt. Im Abstimmungs- und Erörterungstermin entscheiden die Gläubiger über die Annahme des Insolvenzplans. Dieser Termin liegt in der Regel vier bis acht Wochen

nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Wird der Insolvenzplan von den Gläubigern angenommen, so muss er nur noch durch das Insolvenzgericht bestätigt werden. Die Entscheidung über den Erfolg eines „Pre-packaged Plans“ fällt aber bereits im Vorfeld der Insolvenz: Die wesentlichen Weichen sind frühzeitig so zu stellen, dass die Annahme des Planentwurfs zur Formalie wird und das Verfahren zügig wieder beendet werden kann. Hierzu muss im Vorfeld der Insolvenz der Plan erarbeitet und mit den Gläubigern vorabgestimmt werden.

Erfolgsfaktoren des Planverfahrens

Wenngleich das Planverfahren als Sanierungsinstrument gute Chancen auf Umsetzung einer nachhaltigen Sanierung bietet, so ist der Insolvenzplan dennoch kein Allheilmittel im Krisenfall. Der Einsatz des Planverfahrens ist nur unter spezifischen Rahmenbedingungen anderen Sanierungsinstrumenten vorzuziehen:

Grundvoraussetzungen für die Umsetzung eines erfolgreichen Planverfahrens sind zunächst die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit des betroffenen Unternehmens. Sind die mittel- und langfristigen Erfolgsaussichten aufgrund betriebswirtschaftlicher Aspekte, aber auch eine gleichgerichtete Interessenlage der Eigen- und Fremdkapitalgeber nicht gegeben, so wird auch ein Planverfahren daran nichts ändern. Es ist daher eine detaillierte Analyse der Rahmenbedingungen vorzunehmen, um nicht bereits zu Beginn der Plankonzeptionierung zu scheitern.

Wesentlicher formeller Bestandteil des Insolvenzplans sowie essentielle Entscheidungsgrundlage der Gläubiger ist ein detailliertes Sanierungskonzept, welches vom Planinitiator bei Einreichung des Planentwurfs mitvorzulegen ist. Die Schlüssigkeit eines Konzeptes wird dadurch erhöht, dass das Konzept auf ei-

nem konkreten, operativen Maßnahmenplan sowie abgeleiteten quantifizierten Sanierungspotentialen auf der Zeitschiene beruht. Das Konzept sollte daher auch eine entsprechende Bilanz-, GuV- und Liquiditätsplanung enthalten sowie die „Sanierungsbeiträge“ der Gläubiger konkret benennen.

Die „Wahl“ des geeigneten Insolvenzverwalters ist bei Sanierungen mittels Insolvenz von herausragender Bedeutung. Denn bereits in der vorläufigen Insolvenz ist der vorläufige Insolvenzverwalter derjenige, der das schuldenrische Unternehmen fortführen soll. 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. Der Auswahl eines geeigneten „Pärchens“ Eigenverwalter/Sachwalter kommt eine zentrale Bedeutung zu, insbesondere vor dem Hintergrund der nur sehr subtil zu beeinflussenden Bestellungspraxis der Insolvenzgerichte. Die spezifische Kenntnis der Arbeitsweise von Insolvenzgerichten in Verbindung mit der jeweils individuellen Ausgangssituation im konkreten Verfahren ist hier erfolgsscheidend.

Abstimmung des Planentwurfs mit den Gläubigern

Ziel des „Pre-packaged Plans“ ist unter anderem die Verfahrensbeschleunigung. Daher ist es notwendig, den Plan mit allen relevanten Gläubigern bereits im Vorfeld abzustimmen. Dies wird allerdings dazu führen, dass die Ausarbeitung des Insolvenzplans in mehreren „Abstimmungsschleifen“ erfolgt. Allerdings sollte dieser Umstand nicht darüber hinwegtäuschen, dass der erste vorgelegte Planentwurf bereits die erforderliche Mindestqualität vorweisen muss. Bei den erforderlichen An-

passungen geht es nur noch um die „Feinjustierung“.

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. Oftmals werden Planverfahren ohne den Zufluss zusätzlicher liquider Mittel aufgesetzt. Solche Konstruktionen sind in der Regel von Beginn an zum Scheitern verurteilt und führen nur in Ausnahmefällen zu einem Erfolg. „Sanierung zum Nulltarif“ zu Lasten der Gläubiger wird zwar von einer Vielzahl der Planbefürworter propagiert, funktioniert aber am „Ende des Tages“ meist nicht. Zum Aufsetzen einer Finanzierung ist auch ein Blick auf die Förderprogramme der jeweiligen Landesbanken zu werfen. In Sachsen etwa gibt es von der Sächsischen AufbauBank bereits ein eigenständiges Programm für Planverfahren („Krisenbewältigung und Neustart“).

Expertise und Prozesssteuerung

Eine weitere Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Sanierung ist das Vorhandensein operativer Sanierungsexpertise und -erfahrung. Denn nicht nur bei der Erstellung eines überzeugenden Sanierungskonzepts spielt dieses spezifische Know-how eine wichtige Rolle. 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 unterschätzen, dass vor allem das Vertrauen der Gläubiger in das Management des Unternehmens im Krisenfall regelmäßig über einen längeren Zeitraum bereits stark gelitten hat. Die Initiierung und Durchführung eines Planverfahrens – vom Entwurf bis hin zum Abstimmungstermin – erfordern spezielles betriebswirtschaftliches und rechtliches Know-how sowie praktische Erfahrung. Denn neben

der Erstellung eines detaillierten Insolvenzplans samt Sanierungskonzept gilt es vor allem, die Interessen einer Vielzahl von Beteiligten zu orchestrieren und möglicherweise zusätzliche Investoren in das Gesamtkonzept einzubinden. 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.

Chance aber kein Wundermittel

Unter bestimmten Voraussetzungen stellt sich die Insolvenz durchaus als Sanierungsinstrument für krisengeschüttelte Unternehmen dar. Gerade der „Pre-packaged Plan“ bietet den Gesellschaftern und dem Management erhebliche Gestaltungsmöglichkeiten unter Nutzung der insolvenzspezifischen Vorteile. So kann insbesondere der Nachteil der „Insolvenzbefangenheit“ im Hinblick auf Kunden- und Lieferantenbeziehungen nachhaltig reduziert werden, da bereits mit Insolvenzantragstellung offensiv ein detailliertes Fortführungskonzept präsentiert wird.

Das Aufsetzen eines Insolvenzplanverfahrens bedarf jedoch eines sehr verantwortungsbewussten Umgangs und einer professionellen Vorbereitung. Die Missachtung wesentlicher Grundelemente einer erfolgreichen Restrukturierung – wie des Zuflusses liquider Mittel und der oftmals notwendigen Neugestaltung der Gesellschafterstrukturen – konterkariert in der Praxis oftmals das Ziel einer radikalen Sanierung mittels Insolvenz. Einerseits endet daher ein unzureichend organisierter Versuch zur Umsetzung eines Planverfahrens oftmals in einer unnötigen Liquidation, während andererseits die Gestaltungsspielräume und Potentiale eines gut vorbereiteten Planverfahrens, eines sog. „Pre-packaged Plans“, nach wie vor unzureichend genutzt werden.