

## Zurück auf Los

Unternehmer, Gläubiger und Gerichte erhoffen sich von der neuen Insolvenzordnung (ESUG) einen Paradigmenwechsel.

### AUSZUG

Die komplette Studie können Sie unter [www.marktundmittelstand.de/studien](http://www.marktundmittelstand.de/studien) zum Preis von 38 Euro bestellen.

# Vorwort

## Neue Sanierungskultur

Ob Schlecker, Müller-Brot oder Manroland: Das Medienecho auf Firmenpleiten ist in den vergangenen Wochen und Monaten gestiegen. Vor diesem Hintergrund kommt das am 1. März 2012 in Kraft getretene Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) gerade rechtzeitig. Mit dieser Insolvenzrechtsreform will der Gesetzgeber die Sanierung insolvenzbedrohter Unternehmen erleichtern und Anreize zu einer frühzeitigen Antragstellung setzen.

Ob dies gelingt, kann nur die Praxis zeigen. Seit 130 Jahren läuft die strafbewehrte Antragspflicht für Kapitalgesellschaften konsequent ins Leere. 80 Prozent aller Vermögensschäden insolventer Unternehmen sind die Folge einer Insolvenzverschleppung, nicht der Insolvenz. Auch nach der Einführung der Insolvenzordnung 1999 hat sich wenig daran geändert: Bei insgesamt fast 400.000 Insolvenzen in den vergangenen elf Jahren hat es trotz steigender Insolvenzzahlen lediglich 2.200 Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung gegeben.

Mit dem ESUG verändern sich die Handlungsoptionen der Gläubiger grundlegend. Sie erhalten nie dagewesene Einflussmöglichkeiten. Allerdings ist die außergerichtliche Vorbereitung das alles entscheidende Element, um die wichtigste Änderung – die Neugestaltung der Eigenverwaltung – zum Erfolg zu führen und die Zahl der Verfahren deutlich zu steigern. Jeder Missbrauch wird die Gesamtreform hingegen in Frage stellen. Deshalb sind Transparenz und Offenheit die wichtigsten Faktoren.

In der vorliegenden Studie werden nicht nur die wichtigsten Änderungen der Insolvenzordnung durch das ESUG mitsamt ihren Implikationen vorgestellt, sondern es kommen auch alle Beteiligten zu Wort. Gläubiger, Insolvenzverwalter und Gerichte erzählen, welche Chancen und Risiken sie mit dem neuen Gesetz verbinden. Aktuelle Praxisbeispiele untermauern die Vorteile von Insolvenzplan und Eigenverwaltung, und der Blick über die Grenzen in andere Länder zeigt, welche Möglichkeiten dort bestehen. Mit der Studie ist die Hoffnung verbunden, einen wichtigen Beitrag zum Durchbruch einer neuen Insolvenzkultur in Deutschland zu leisten, damit die Unternehmensinsolvenz in Zukunft nicht mehr als Makel, sondern als Chance aufgefasst wird.



Robert Buchalik  
Partner bei der bb [sozietät]  
Buchalik Brömmekamp



Axel Rose  
Redakteur Markt und Mittelstand

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
----------------	----------

---

<b>I Executive Summary</b>	<b>5</b>
----------------------------	----------

---

<b>II Planinsolvenz &amp; Eigenverwaltung</b>	
1. Zahlen, Daten, Fakten	6
2. Erfolgsfaktor Eigenverwaltung	8
3. Erfahrungen anderer Länder	10

---

<b>III Die neue Insolvenzordnung</b>	
1. Die wichtigsten Änderungen im Überblick	13
2. Die Sicht der Insolvenzverwalter	17
3. Die Sicht der Gerichte	20
4. Die Sicht der Gläubiger	23
5. Die Sicht der Banken	26

---

<b>IV Fallbeispiele</b>	
1. Julius Boos jr. GmbH & Co. KG	28
2. Brinkmann GmbH	30
3. Otto Kind AG	33

---

<b>V Handlungsempfehlungen</b>	<b>36</b>
--------------------------------	-----------

---

Ansprechpartner	39
-----------------	----

---

# I Executive Summary

Insolvenzplanverfahren und Eigenverwaltung werden auch mehr als zehn Jahre nach der Einführung der Insolvenzordnung noch viel zu selten angewandt. Mit dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) soll sich dies ändern. Die Gläubiger sehen in dieser Insolvenzrechtsreform einen mutigen Schritt zu einer neuen Sanierungskultur, und die Insolvenzverwalter erwarten steigende Chancen zum Unternehmenserhalt.

**Das sagen die Insolvenzverwalter:** Durch das ESUG könnte die Insolvenz schneller vom Stigma zur Chance werden als allgemein gedacht.

- >> Die Instrumente Insolvenzplan und Eigenverwaltung tragen in besonderem Maße dazu bei, den Vertrauensschaden einer Insolvenz zu mindern.
- >> Die Sanierung im Schutz des Insolvenzverfahrens wird durch die gesetzlichen Änderungen für alle Beteiligten plan- und berechenbarer.
- >> Es ist zweifelsohne das schnelle Verfahrensende, das den Insolvenzplan prägt und als Sanierungsinstrument so interessant macht.

**Das sagen die Insolvenzgerichte:** Die Gestaltungsmöglichkeiten werden durch das ESUG erheblich erweitert. Dies wird die Anforderungen an die Insolvenzgerichte nicht unerheblich erhöhen.

- >> Das ESUG ist teilweise unscharf gefasst. Besonders bei der Einsetzung des vorläufigen Gläubigerausschusses werden in der Praxis Probleme bei der Umsetzung der Regelung entstehen.
- >> Im Hinblick auf das neue Schutzschirmverfahren werden sich den Gerichten erhebliche Fragen rechtlicher und praktischer Natur stellen.

- >> Um Streitigkeiten zu Beginn des Verfahrens zu vermeiden, erscheint eine frühzeitige Einbeziehung des jeweils zuständigen Insolvenzgerichts angezeigt.

**Das sagen die Gläubiger:** Das ESUG ist ein mutiger Schritt für eine neue Sanierungskultur in Deutschland. Es bleibe zu hoffen, dass die Gläubiger die ihnen nun zugewiesene aktive Rolle auch annehmen.

- >> Das ESUG verlangt eine rechtzeitige Einbeziehung der wichtigsten Gläubigergruppen und ein gemeinsam abgestimmtes Vorgehen.
- >> Maßgebliches Instrument zur Sicherung der frühen Gläubigermitbestimmung ist der vorläufige Gläubigerausschuss.
- >> Die Gläubiger erhalten die Möglichkeit, ihre Forderungen in Gesellschaftsanteile zu tauschen (Debt-Equity-Swap) und auf diese Weise am Sanierungserfolg teilzuhaben.

**Handlungsempfehlungen:** Die praktische Umsetzung der gesetzlichen Neuregelungen erfordert viel Know-how, Fingerspitzengefühl und eine Entscheidungsfindung zum richtigen Zeitpunkt.

- >> Ohne Vorbereitung der Ansprache der wichtigsten Stakeholder ist eine erfolgreiche Bewältigung des Verfahrens nicht möglich.
- >> Das Gericht sollte schon vor der Antragstellung einbezogen, vorläufige Sicherungsmaßnahmen sollten gleichzeitig mit dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens beantragt werden.
- >> Die Komplexität des Verfahrens und die Vielzahl der Beteiligten erfordern eine professionelle Vorbereitung, die viel Erfahrung beim Berater voraussetzt.

### 3. Die Sicht der Insolvenzverwalter

Durch das ESUG wird die Insolvenz sicherlich nicht schon morgen, aber vielleicht schneller als gedacht vom Stigma zur Chance.

*Von Norbert Weber und Dr. Jens M. Schmidt*

Kommt es zur Einleitung eines Insolvenzverfahrens, gelingt es dem Unternehmer und seinen Beratern nur selten, die Sanierungsfähigkeit und auch -würdigkeit in einer Art und Weise zu kommunizieren, dass der mit der Insolvenzantragstellung verbundene Vertrauensschaden „eingefangen“ wird. Warum auch sollten Kunden, Lieferanten und Geldgeber im Moment des größtmöglichen unternehmerischen Kollapses den Aussagen der handelnden Unternehmer Glauben schenken oder hierauf gar eigene unternehmerische Entscheidungen stützen? Betrachtet man exemplarisch den Umgang mit diesem Kommunikationsthema, so erkennt man die größte Glaubhaftigkeit solcher Aussagen von Unternehmern in der Krise, wenn die Worte „Insolvenzplan“ und „Eigenverwaltung“ auftauchen. Zwei insolvenzrechtliche Fachbegriffe, mit denen offensichtlich der Unternehmerhalt in besonderer Weise verbunden wird.

#### Öffentlichkeitsreflex

Bei der Gegenüberstellung einer übertragenden Sanierung mit einer Plansanierung kommt dieser „Wahrnehmung in der Öffentlichkeit“ eine Bedeutung zu, die nicht hoch genug bewertet werden kann. Keinesfalls darf sie auf eine laienhafte – und damit irrelevante – Parallelbewertung reduziert werden. Der positive Öffentlichkeitsreflex ist Antwort auf das Stigma und Korrektur des Makels der Insolvenz. Er ist damit alles andere als laienhaft, sondern spiegelt die Regelungsabsichten des Gesetzgebers bei Einführung der Insolvenzordnung im Allgemeinen und des Plan-

verfahrens im Besonderen wider. Die „Wahrnehmung in der Öffentlichkeit“ ist mithin mehr als nur ein positives Wesensmerkmal des Insolvenzplanverfahrens. Sie ist vielmehr das vom Gesetzgeber gewollte Gesicht der neuen Insolvenzordnung.

#### Die positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit ist das Herzstück der neuen Insolvenzordnung.

Deren Herzstück wiederum ist das Insolvenzplanverfahren. Was aber ist das rechtliche Fundament dieses Öffentlichkeitsreflexes und damit der Vorteil der Plansanierung gegenüber Sanierungsgestaltungen, die – wie die übertragende Sanierung – heute und auch schon zu Zeiten des Konkursrechts reüssier(t)en? Insbesondere drei Gesichtspunkte machen den Unterschied aus:

#### Schnelles Verfahrensende

Es ist zweifelsohne das „schnelle Verfahrensende“, das den Insolvenzplan prägt und als Sanierungsinstrument in der Werkzeugkiste des auf Sanierungen spezialisierten Beraters und Insolvenzverwalters so interessant macht. Abhängig von der Planarchitektur können Annahme und Bestätigung eines Insolvenzplans binnen weniger Monate zur Aufhebung des Insolvenzplans führen. Dies gilt umso mehr bei einer Plansanierung in Eigenverwaltung. Dann kann – zumindest das gefühlte Ende der Insolvenz – bereits wenige Wochen nach der Insolvenzantragstellung eintreten. In Gegenüberstellung hierzu verbleibt bei der übertragenden Sanierung der insolvente Rechtsträger meist über Jahre – wenn auch nicht werbend – am Markt. Allein der Forderungseinzug, nicht selten aber

auch die Umsetzung des Unternehmenskaufvertrages, sorgt für empfindliche Berührungen „mit der Vergangenheit“.

## Maßanzug

Es ist weiterhin der „Vergleichscharakter“, der einen Erfolgsfaktor der Plansanierung darstellt. Sämtliche Verfahrensbeteiligten (Gesellschafter, Geschäftsführer, Gläubiger, Kunden, Vertragspartner im Übrigen etc.) und auch Dritte (Investoren) können, sollen und müssen miteinander sprechen. Dieser individuelle – vom Standardprogramm der Insolvenzordnung abweichende – Ansatz ermöglicht maßgeschneiderte Sanierungslösungen.

Den Ausgangspunkt bildet stets die wirtschaftliche Einheit des insolventen Unternehmens. Anders als bei einer übertragenden Sanierung setzt der Erhalt der wirtschaftlichen Einheit nicht zwingend die Hilfe des Vertragspartners (Zustimmung, dreiseitige Verträge, Neuabschluss etc.) voraus. Der Erhalt der wirtschaftlichen Einheit ist dem Planverfahren vielmehr immanent und bildet die Rohware, aus der die Zielstruktur („Maßanzug“) entwickelt wird. Unliebsame Vertrags- oder Geschäftsbeziehungen wie kapitalintensive Leasingverträge oder schlecht kalkulierte Aufträge werden unter Einsatz der Sonderrechte des Insolvenzverwalters bzw. Eigenverwalters beendet. Dieser chirurgische Eingriff erfolgt „von innen“ und nicht wie bei einer übertragenden Sanierung „von außen“. Auf diese Weise kann gezielter ermittelt werden, was einmal den unternehmerischen Wert ausgemacht hat und sich in der Zielstruktur als neu definierte wirtschaftliche Einheit wiederfinden soll.

Voraussetzung bei diesem Erkenntnisprozess ist ein professionelles Konzept. Aus „Bordmitteln“, d.h. oh-

ne Verstärkung der Geschäftsführung mit insolvenzrechtlichem Know-how und ohne Inanspruchnahme interdisziplinärer Beratungsleistungen, wird dies nicht gelingen. Zweifelsohne setzt eine solche Einbindung externer Dritter – gerade im leistungswirtschaftlichen Bereich – die Überwindung emotionaler Hürden voraus; auch löst eine solche intensive Begleitung betrieblichen Sonderaufwand aus. Zum Erhalt der größtmöglichen unternehmerischen Autonomie sind diese Schritte indes unerlässlich. Alternativ kann – muss aber nicht – drohen, dass der (ehemalige) Unternehmer zum Spielball des Insolvenzverwalters im Transaktionsprozess wird und sich abhängig vom Prozessfortschritt wird fragen müssen, ob und wie lange er noch gebraucht wird.

## Zweite Chance

Dies leitet über zum dritten entscheidenden Vorteil der Plansanierung: „eine zweite Chance – Anreize für den insolventen Unternehmer“. Nicht selten definiert der Unternehmer in der Krise seine Rolle in einem Insolvenzscenario über die Haftungsgefahr. Er sieht sich regelmäßig (nur noch) als Haftungsobjekt, was angesichts des Pflichtenprogramms im Vorfeld der Insolvenz nicht überrascht, aber nach Feststellung der unternehmerischen Eignung der Unternehmensleitung durch die Berater und den (vorläufigen) Insolvenzverwalter nicht zum Erstarren der schuldnerischen Ressourcen und der Organisationsstruktur führen darf.

Erfolgt die Sanierung „von innen“, wird die Motivationskraft eine andere sein. Die Gefahr einer Haftung verbleibt. Ein verlässlicher Haftungsvergleich sorgt nicht nur für die Absicherung des Unternehmers, sondern gibt auch Anlass, nach geklärten (Haftungs-)Verhältnissen über „eine zweite Chance“ nachzuden-

ken und sich im Rahmen der Plansanierung neu zu engagieren oder bei aufgebrauchten finanziellen Ressourcen den Nahbereich zu motivieren.

## Wann statt warum

Für die Suche nach dem Königsweg bedeutet das: Der Insolvenzplan ist kein Allheilmittel. Stellt man die Sanierungsinstrumente Plansanierung und übertragende Sanierung gegenüber, so darf daher die Fragestellung auch nicht heißen, warum, sondern wann die Chancen der Unternehmenssanierung durch den Insolvenzplan steigen.

**Die Frage darf nicht heißen, warum, sondern wann steigen die Chancen der Unternehmenssanierung durch den Insolvenzplan.**

Erforderlich ist eine rechtzeitige und sorgsame Analyse des Einzelfalls. Ist die Krise beispielsweise durch

gesellschaftsrechtliche Streitigkeiten oder eine gescheiterte Unternehmensnachfolge indiziert, wird nur selten der Erhalt des Rechtsträgers zielführend sein. Ganz anders verhält es sich mit Insolvenzen, die durch Sonderereignisse wie Produkthaftungs- oder Kartellrechtsverstöße (jüngstes Beispiel ist die Albert Ziegler GmbH & Co. KG) verursacht sind oder aber für die Fortsetzung ihrer unternehmerischen Tätigkeit zwingend auf ein rechtsträgerbezogenes Recht (Lizenz, Genehmigung, Verlustvortrag etc.) angewiesen sind.

Diese Planeignung sorgfältig und professionell zu überprüfen und sodann interdisziplinär zu konzipieren kostet Zeit. Diese – so heißt es regelmäßig – fehlt in der Krise. Ob dies tatsächlich so ist, ist überaus fraglich. Sollte einmal die „Chance“ größer sein als das „Stigma oder der Makel“ der Insolvenz, so wird die Zeit verfügbar sein. Die Geschwindigkeit dieser Entwicklung bleibt abzuwarten. Durch das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) dürfte dieses Ziel sicherlich nicht schon morgen, aber vielleicht schneller erreicht sein, als allgemein gedacht wird.

### Der Autor



**Norbert Weber** ist Rechtsanwalt bei der Kanzlei RSW Rechtsanwälte. Der Insolvenzspezialist ist zudem Vorstandsmitglied des Verbandes der Insolvenzverwalter Deutschland e.V.

### Der Autor



**Dr. Jens M. Schmidt** ist Fachanwalt für Insolvenzrecht bei der Kanzlei RSW Rechtsanwälte. Der Sanierungsexperte berät sämtliche Verfahrensbeteiligten in Insolvenz-szenarien.

## Ansprechpartner

bb [sozietät] Buchalik Brömmekamp  
Robert Buchalik  
Prinzenallee 15  
40549 Düsseldorf  
Telefon: 02 11 / 82 89 77 - 110  
[www.bb-soz.de](http://www.bb-soz.de)

mbb [consult] GmbH  
Bozidar Radner  
Prinzenallee 15  
40549 Düsseldorf  
Telefon: 02 11 / 82 89 77 - 132  
[www.mbbconsult.de](http://www.mbbconsult.de)

Markt und Mittelstand-Research  
Axel Rose  
Bismarckstraße 24  
61169 Friedberg  
Telefon: 0 60 31 / 73 86 - 192  
[www.marktundmittelstand.de](http://www.marktundmittelstand.de)



# **MARKT und MITTELSTAND** -Research

Zuletzt erschienen:

- >> **Agenda 2016**  
Wettbewerbsfähigkeit und Finanzierung im deutschen  
Mittelstand  
Mai 2011
  
- >> **Nachfolge im Mittelstand**  
Inhaber- und Nachfolgebefragung zu Dauer, Umsetzung  
und Rollenverteilung  
November 2011
  
- >> **Wer bin ich?**  
Unternehmenswerte im Mittelstand auf dem Prüfstand  
November 2011