

Bericht zum 1. Bundeskongress „Sanierung nach Plan“

Durch den Veranstalter Sanierungsportal wurde am 19.3.2009 in der Bundeskunsthalle Bonn ganztägig der 1. Bundeskongress „Sanierung nach Plan“ unter der Leitung von Prof. *Dr. Hans Haarmeyer* ausgerichtet. Der Veranstalter selbst bietet unter der Homepage www.sanierungsportal.de für ratsuchende Unternehmen Hilfe zur Selbsthilfe an und zeigt auf, wie eine Sanierung außergerichtlich und gerichtlich nach Plan erfolgreich umgesetzt werden kann. Für den Veranstalter führte Rechtsanwalt *Dr. Norbert Küpper* aus, dass seit Bestehen dieses Angebotes in den vergangenen 18 Monaten 100 Beratungsfälle durchgeführt werden konnten. In 60 dieser Fälle habe die Insolvenz durch eine außergerichtliche Sanierung vermieden werden können. In den weiteren 40 Fällen habe im Rahmen eines Insolvenzverfahrens unter anderem auf Grundlage der beratenden Vorarbeit eine Sanierung, darunter auch im Wege des Insolvenzplans, erfolgreich durchgeführt werden können.

An die rund 350 Teilnehmer des 1. Bundeskongresses richtete der Justizminister von Rheinland-Pfalz, *Dr. Heinz Georg Bamberger*, sein Grußwort. Er unterstrich vor allem im Bezug zur aktuellen Wirtschaftskrise die Notwendigkeit erfolgreicher Sanierungen. Allerdings belegten die durch den Justizminister für die Vergangenheit angeführten Zahlen von 20.000 bis 25.000 Unternehmensinsolvenzen je Jahr, dass bei jährlich nur 200 bis 250 Insolvenzplanverfahren der vom Gesetzgeber als maßgebliches Sanierungsinstrument eingeführte Insolvenzplan lediglich in rund 1% der Fälle zum Tragen kommt. Verteilt auf bundesweit rund 180 Insolvenzgerichte bedeute dies im Durchschnitt nur ein bis zwei Planverfahren je Insolvenzgericht. Das „Rechtsinstrument Planverfahren“ als wesentlicher Bestandteil der Insolvenzordnung mit dem Ziel eines Erhaltes des Schuldnerunternehmens durch Plan sei damit bislang weitgehend ungenutzt geblieben. Die Gründe hierfür seien vielfältig und in einer fehlenden Kenntnis der Unternehmer über eine Zerrüttung des Verhältnisses zwischen den Insolvenzgläubigern und dem Schuldner bis zu vereinzelt Vorbehalten bei Insolvenzgerichten gegen das Planverfahren und letztlich in fehlenden betriebswirtschaftlichen Kenntnissen mancher Insolvenzverwalter zu sehen. Für den Bereich der Justiz gelte, dass kleine und mittlere Gerichte höhere Eröffnungsquoten haben als große Gerichte. Auf Seiten der Gerichte sei durch Fortbildungsmaßnahmen eine „sanierungsfreundliche Einstellung“ der Staatsdiener zu fördern. Hier bestehe noch Handlungsbedarf, wie das aktuelle Fortbildungsprogramm für Richter und Rechtspfleger zeige. Darin fänden sich nur wenige vereinzelte Fortbildungen im Bereich des Insolvenzrechts.

Das eigentliche Programm des 1. Bundeskongresses „Sanierung nach Plan“ gestaltete sich durch 11 kurze Themenbeiträge sowie von verschiedenen Insolvenzverwaltern aus der Praxis vorgetragenen Beispielen, in denen unter Darlegung der jeweiligen Ausgangssituation die Bemühungen um eine Durchführung des Planverfahrens dargestellt wurden.

Bei den Themenbeiträgen stellte zu Beginn *Michael Bretz* von der Creditreform Neuss eine Übersicht zu den Unternehmensinsolvenzen und ihren Auswirkungen dar. Reflektierend auf den Höchststand der Unternehmensinsolvenzen (39.470) im Jahr 2003 wurden für das Jahr 2007 „nur“ etwa 29.150 Unternehmensinsolvenzen verzeichnet. Für das Jahr 2008 lauten die prognostizierten Zahlen auf etwa 29.800 Unternehmensinsolvenzen. Für das Jahr 2009 werden bis zu 33.000 Unternehmensinsolvenzen erwartet. Die gesamtwirtschaftliche Auswirkung sei hierbei nicht zu unterschätzen. Im Jahr 2008 waren rund 450.000 Arbeitnehmer von der Insolvenz des Arbeitgebers bedroht. Der insolvenzbedingte Gesamtschaden des Jahres 2008 könne mit etwa 29 Milliarden Euro angegeben werden. Die

höchsten Insolvenzzuwächse seien in der Branche Sonstiger Fahrzeugbau (+ 75%) zu verzeichnen gewesen. Am deutlichsten seien die Insolvenzen im Bereich der Möbelhersteller (- 40,2%) zurückgegangen. Für die aktuelle Wirtschaftskrise führte *Michael Bretz* aus, ein Drittel der Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland habe eine Eigenkapitalausstattung von weniger als 10% und sei damit für die wirtschaftlichen Herausforderungen einer Krise letztlich nicht ausreichend gerüstet. Rund 44% der befragten Unternehmen gaben an, es sei schwieriger geworden, Kredite zu bekommen.

Prof. *Dr. Frank Wallau* vom Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, verdeutlichte anhand von Zahlen zur Unternehmensstruktur in der Bundesrepublik Deutschland, dass überwiegend Unternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern und einem Umsatz von bis zu 2 Millionen Euro insolvenzgefährdet seien. Diese Kleinunternehmen machten 3.128.769 der insgesamt 3.467.125 erfassten Unternehmen aus. Zugleich betonte er, dass der Liquidation von Unternehmen immer auch die Zahl der Unternehmensgründungen gegenüber zu stellen sei. Gründung und Liquidation bildeten den normalen Verlauf, innerhalb dessen ein Strukturwandel und das Durchsetzen neuer Innovationen ermöglicht werden. Im Jahr 2008 hätte sich die Zahl der Unternehmensgründungen zu den Liquidationen annähernd die Waage gehalten. Prof. *Wallau* betonte weiterhin, dass die Eröffnungsquote für Insolvenzverfahren seit dem Jahr 2002 deutlich gestiegen sei. Jedoch sei nur in 1 bis 2% der Verfahren ein Insolvenzplan durchgeführt worden. Im Vergleich hierzu betrage in den Vereinigten Staaten der Anteil der Planverfahren 25%. Zu den Vorteilen des Insolvenzplanverfahrens wurde neben der deutlich höheren durchschnittlichen Befriedigungsquote auch eine kürzere Verfahrensdauer angeführt. Für das Jahr 2006 belief sich die durchschnittliche Quote für Insolvenzgläubiger bei einer Liquidierung auf 6%, im Planverfahren hingegen auf rund 20%.

Zur Klärung betriebswirtschaftlicher und finanzbuchhalterischer Fragen in einer Krise legte WP/StB *Michael Hermanns* die Stärken von Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern als Partner in der Sanierungsberatung dar. Dies gelte insbesondere für eine rechtzeitige Krisenerkennung. Er verwies dabei darauf, dass sich die strategische Krise eines Unternehmens zumeist bereits drei Jahre vor der unmittelbar spürbaren Krise anhand von Kennzahlen und unternehmensinternen Faktoren abzeichne.

Ergänzend hierzu erläuterte WP/StB *Dr. Paul Groß*, Köln, die Anforderungen an Sanierungskonzepte aus der Sicht des Berufsstandes der Wirtschaftsprüfer. Dabei wurde auf das Sanierungskonzept des IDW ES 6 („Stufenkonzept“) in Abgrenzung zur Unternehmenssanierung nach FAR 1/1991 eingegangen.

In den Beiträgen der Rechtsanwälte *Horst Piepenburg*, Düsseldorf, sowie Prof. *Rolf Rattunde*, Berlin/Kassel, wurde unisono darauf hingewiesen, dass die Chancen für einen erfolgreichen Insolvenzplan auch mit der Wahl des Insolvenzverwalters zu tun habe. Der Insolvenzverwalter müsse auch Unternehmer sein. Dies fordere zunächst Mut zu neuen Wegen sowie Kreativität bei der Prüfung von Sanierungsmöglichkeiten. Ein weiterer Schwerpunkt sei die Moderation zwischen den verschiedenen Interessensgruppen eines Insolvenzverfahrens. Aber auch eine kontinuierliche Liquiditätsplanung und -steuerung im Bereich der finanziellen Restrukturierung sowie die Optimierung der Arbeitsabläufe im Schuldnerunternehmen als operative Restrukturierung seien unter effektiver Einbindung der Mitarbeiter des Schuldnerunternehmens gefragt. Hierbei sei ein Alleinstellungsmerkmal des Insolvenzverwalters seine branchenübergreifende Krisenkompetenz. Als wichtigstes Instrument zur Vorbereitung einer Unternehmensfortführung im eröffneten Verfahren sei das Insolvenzgeld zu benennen. Dieses dürfe weder eingeschränkt noch abgeschafft werden. Es bilde die Grundlage für jede erfolgreiche Sanierung. Beides, die Wahl eines kompetenten

Insolvenzverwalters wie auch die Flankierung der Sanierungsbemühungen durch entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen, sei Voraussetzung für das zu verfolgende Ziel von mehr Unternehmensfortführungen, mehr Sanierungen und dadurch letztlich auch mehr Erfolg mit einem Insolvenzplanverfahren.

Mit der These, dass die geringe Anzahl der Insolvenzplanverfahren letztlich auf die Insolvenzverwalter zurückzuführen sei, nahm Rechtsanwalt *Dr. Florian Stapper*, Leipzig, die Kritik an der teilweise fehlenden Kenntnis von oder der mangelnden Bereitschaft zur Durchführung von Planverfahren bei den Insolvenzverwaltern auf. Dies leitete er unter anderem daraus ab, dass 61% der bestellten Insolvenzverwalter weniger als 20 Unternehmensinsolvenzverfahren bearbeitet haben. Die Mehrzahl der Insolvenzverwalter könne damit mangels ausreichender Erfahrungen für das Insolvenzplanverfahren nicht als Profi bezeichnet werden. Aber auch weitere Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten bei Insolvenzplanverfahren wurden aufgezeigt. So sei das Abstimmungsverhalten der Finanzämter nicht planbar, weil grundsätzlich die Aussage erfolge, dass ein Verzicht auf Steuerforderungen nicht erfolgen könne. Hier wurde die Forderung nach einer einheitlichen Regelung für die Finanzverwaltung gestellt, da es bislang weder Verwaltungsanweisungen noch sonstige verwaltungsinterne Reaktionen für eine einheitliche Handhabung gäbe. Eine weitere Forderung war, für Insolvenzplanverfahren je Bundesland eine Sonderzuständigkeit bei nur einem Insolvenzgericht zu schaffen. Hierdurch könne auch auf Seiten der Gerichte eine hohe Kompetenz im Hinblick auf Insolvenzplanverfahren gefördert werden.

Ausdrücklich für die bestehende Insolvenzordnung hat sich Rechtsanwalt *Jan Wilhelm*, Hamburg, gerade auch im internationalen Vergleich, ausgesprochen. Insbesondere verwies auch er nochmals auf die wichtige Rolle des Insolvenzgeldes als Kernbereich einer Sanierungsvorbereitung für das eröffnete Insolvenzverfahren. Für ihn ist für die geringe Anzahl der Insolvenzplanverfahren nicht eine etwaige mangelnde Bereitschaft der Insolvenzverwalter zur Durchführung von Planverfahren ursächlich, sondern vielmehr allgemein die mangelnde Kenntnis vieler Insolvenzverwalter von der Frage, wie ein Betrieb fortzuführen ist. Dies unterstreiche nochmals die Wichtigkeit einzuführender Qualitätskriterien bei der Auswahl von Insolvenzverwaltern. Wichtig sei neben der Auswahl eines qualifizierten Insolvenzverwalters aber auch, die in der Insolvenzordnung verankerte Unabhängigkeit des Insolvenzverwalters sowie seine Bestellung durch den Insolvenzrichter – in Abgrenzung einer Vorauswahl durch die Insolvenzgläubiger – zu erhalten.

Über die Krisenbewältigung und Sanierungspraxis in Österreich berichtete Mag. *Regina Haberfellner*, Wien. Auf die jährlich rund 3000 eröffneten Unternehmensinsolvenzverfahren können in der Alpenrepublik für die Sanierung die Verfahren des gerichtlichen Ausgleiches sowie des Zwangsausgleiches Anwendung finden, die sich insgesamt von den Regelungen der deutschen Insolvenzordnung unterscheiden und sich – insbesondere im Hinblick auf die zu erfüllende Quote – deutlich unflexibler gestalten. Das Verfahren des gerichtlichen Ausgleiches findet in lediglich 1% bis 2% der eröffneten Insolvenzverfahren Anwendung. Hier bleibt der Unternehmer geschäfts- und handlungsfähig, ist allerdings der Aufsicht des Ausgleichsverwalters unterstellt. Das Zwangsausgleichsverfahren als Teil des österreichischen Konkursverfahrens findet in rund 35% der eröffneten Verfahren Anwendung. Hier ist lediglich der Masseverwalter vertretungsbefugt.

Als weiterer Baustein der Krisenbewältigung wurde durch *Micha Guttman*, Köln, die interne und externe Kommunikation in der Krise beleuchtet. Er verdeutlichte die Wichtigkeit, als betroffenes Unternehmen in der Krise selbst gezielt Informationen herauszugeben, denn

andernfalls werde die interessierte Presse sich die Informationen an anderen Stellen (gegebenenfalls einseitig von Interessensgruppen) besorgen. Daneben verstehe es sich von selbst, dass der Informationsfluss in sich schlüssig und kontinuierlich zu verlaufen habe. Widersprüche seien zu vermeiden, da das Motto gelte: „Die Rache des Journalisten ist das Archiv“. Eine aktive Kommunikation ermögliche die Meinungsbeeinflussung und sei stets der bloßen Reaktion vorzuziehen. Für die Kommunikation in einem Insolvenzverfahren seien gegenüber der Presse Schweigepflichten wegen des nicht-öffentlichen Verfahrenscharakters zu wahren. Jede gelungene Krisenkommunikation setze voraus, dass bereits im Vorfeld etwaige Krisenszenarien in einem Planspiel durchlaufen werden. Eine sichere Beherrschung einer Krise sei zwar nicht möglich, aber es gelte, anpassungsfähig zu sein, da Krisen dynamisch und nicht „zähmbar“ seien.

Einen erfrischenden Beitrag aus der Praxis brachte *Titus Dittmann*, Münster, ein. Als Geschäftsführer der titus Unternehmensgruppe hatte er nach einem gescheiterten Börsengang im Jahr 2002 bis in jüngste Zeit diverse Sanierungsbemühungen zu durchlaufen. *Titus Dittmann* berichtete dabei über zweifelhafte Sanierungsansätze von Kreditinstituten vermittelter Berater. Anhand der konkreten Entwicklung seines Unternehmens vermochte er darzulegen, wie letztlich, nachdem Ende des Jahres 2006 diese Berater „abgeschüttelt“ werden konnten und das Unternehmen seit Anfang des Jahres 2007 wieder durch den Gründer geführt wurde, durch eine Reduzierung auf das Kerngeschäft im Jahr 2008 der Turnaround geschafft wurde. Neben der Erfahrung, an die externen Berater viel Geld verloren zu haben, beschreibt der Geschäftsführer sein aus der Krise erwachsenes Motto mit: „Gib niemals auf, aber: lass früher los“.

Daneben berichteten insgesamt acht Insolvenzverwalter und in der außergerichtlichen Sanierung tätige Berater anhand von Praxisbeispielen über besondere Erfahrungen im Bereich der Sanierung – zumeist durch Insolvenzplan.

Diese Praxisbeispiele reichten von Erfahrungen in der Erstellung eines „prepackaged plan“ und der anschließenden Handhabung eines solchen Plans durch den Insolvenzverwalter. Auch wurden Plansanierungen außerhalb des Insolvenzverfahrens, die den Grundsätzen des Insolvenzplanverfahrens folgen, dargestellt. Diese außergerichtliche Sanierung könne den Gläubigern unter Hinweis auf die sonst anfallenden Kosten schmackhaft gemacht werden. Uneinsichtigen Gläubigern werde dargelegt, dass im Falle eines Insolvenzverfahrens der Plan aufgrund des Obstruktionsverbotes auch gegen den Willen des „uneinsichtigen“ Gläubigers durchgesetzt werden könne. Weitere Praxisbeispiele verdeutlichten, wie eine erfolgreiche Sanierung davon abhängt, die bisherigen Schwachstellen des Schuldnerunternehmens zu erkennen und, soweit möglich, zu beheben. Diese Probleme können auch außerhalb der eigentlichen Produktionstätigkeit in bestehenden Umwelt- und Altlastenproblematiken liegen. Auch hier bietet der Insolvenzplan die Möglichkeit, öffentlich-rechtliche Verfahrensbeteiligte entsprechend der Besonderheiten des Einzelfalles zu berücksichtigen. Weiterhin wurde dargestellt, wie im Falle des Vorliegens von Lizenzen beim Schuldnerunternehmen ein Insolvenzplan die Beibehaltung des gleichen Rechtsträgers ermöglicht. Auch die Regelung des § 233 InsO wurde thematisiert.

Der 1. Bundeskongress „Sanierung nach Plan“ endete mit einer gemeinsamen EntschlieÙung. Darin werden Empfehlungen für eine „Effektivierung des Insolvenzplanverfahrens“ sowie die Forderung nach einem außergerichtlichen Restrukturierungsverfahren aufgestellt.

Die Veranstaltung kann als Erfolg bezeichnet werden. Insbesondere die Teilnehmeranzahl verdeutlicht, dass ein großes Interesse an einer Förderung des Insolvenzplanverfahrens als geeignetes Instrument der Sanierung besteht. Es bleibt zu hoffen, dass die rege Diskussion um dieses Thema letztlich in einer steigenden Zahl an Insolvenzplanverfahren und den damit einhergehenden erfolgreichen Sanierungen mündet. Der nächste Bundeskongress „Sanierung nach Plan“ findet am 4.3.2010 wieder in der Bundeskunsthalle in Bonn statt – der Besuch lohnt!

RA Konrad Menz, Ulm