

Hochschule Koblenz

University of Applied Sciences
Standort: RheinAhrCampus Remagen

Fachbereich: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Fernstudiengang: Master of Business Administration



Masterthesis

Das zeitkritische Sanierungsfenster - Die Vorbereitung und Durchführung der Eigenverwaltung im Schutzschirmverfahren

Masterthesis vorgelegt von: Anna-Katharina Weinrich

Matrikelnummer: 522321

Erstgutachter: Prof. Dr. jur. Hans Haarmeyer

Zweitgutachter: Prof. Dr. jur. Hugo Grote

Abgabedatum: 08.04.2015

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
A. Einleitung	1
I. Problemstellung.....	1
1. Legitimation der Arbeit	1
2. Konkretisierung und Eingrenzung des Problems	2
3. Darstellung des Untersuchungsziels.....	3
II. Terminologische Abgrenzung.....	4
III. Methodik	5
IV. Aufbau der Arbeit.....	5
B. Ausgangssituation von sich in einer Krise befindenden Unternehmen und deren Handlungsmöglichkeiten im Rahmen des ESUG	7
I. Zu untersuchende Unternehmen	7
1. Kurzporträt: Firma <i>Deutsche Mechatronics GmbH</i>	7
2. Kurzporträt: Firma <i>Eisengießerei Karlshütte GmbH</i>	8
II. Die Krise eines Unternehmens.....	9
1. Definition	9
2. Krisenursachen	11
3. Krisenverlauf und dessen unterschiedliche Stadien	11
4. Der Zeitdruck im Krisenverlauf.....	14
5. Krisenverlauf und die Erkennungsfolge der Krisenstadien	15
6. Die Geschäftsbeziehung zu den Stakeholdern während der Krise.....	16
a) Definition des Begriffs „Stakeholder“	16
b) Verhalten der Stakeholder.....	17
7. Erörterung der Krisenindikatoren der porträtierten Unternehmen sowie Erkennen des Handlungsbedarfs.....	18
a) Firma <i>Deutsche Mechatronics GmbH</i>	19
b) Firma <i>Eisengießerei Karlshütte GmbH</i>	20
III. Entscheidung für die Eigenverwaltung im Schutzschirmverfahren gemäß §§ 270 ff. InsO	21
1. Situation des Sanierungsstandortes Deutschland vor Einführung des ESUG - Historischer Rückblick	21
2. Intention des Gesetzgebers bei Entwurf des ESUG und ausgewählte Erweiterungstatbestände	24
3. Kritik des ESUG durch die Literatur	25
4. Rahmenbedingungen der Eigenverwaltung	27
a) Eigenverwaltung gemäß § 270 InsO	27
b) Eröffnungsverfahren gemäß § 270 a InsO	27
5. Die Vorbereitung einer Sanierung gemäß § 270 b InsO	28
6. Vor- und Nachteile der Eigenverwaltung.....	29
C. Vor dem Antrag - Das zu bewältigende Sanierungsprojekt	32
I. Gegenüberstellung der Begriffe Sanierung, Restrukturierung und Turnaround	32

II.	Einleitung eines Sanierungsprojekts	33
1.	Externe Sanierungsberater	34
a)	Gründe für den Einsatz.....	34
b)	Möglichkeiten der Hinzuziehung und Auswahl	35
c)	Anforderungen an den CRO und dessen Aufgaben.....	36
2.	Beginn der Tätigkeit des CRO und Aufbau eines Projektteams	37
III.	Phasen des Sanierungsprojekts.....	39
1.	Grundlage: Das Sanierungskonzept (Phase 2).....	39
a)	Merkmale durch Rechtsprechung des <i>BGH</i>	39
b)	Sanierungskonzept der gegenwärtigen Zeit: Der <i>IDW S 6</i>	40
2.	Phase 1: Analyse	41
a)	Datenquellen	41
b)	Überblick über mögliche durchzuführende Analysen	42
c)	Durchgeführte Analysen der Beispielunternehmen und Ergebnisse.....	44
d)	Einzuleitende Sofortmaßnahmen	45
D.	Die Vorbereitungen mit dem Insolvenzgericht, Auswahl der Beteiligten und Erstellung der Antragsunterlagen	47
I.	Vorbereitung mit dem Insolvenzgericht	47
1.	Einführung.....	47
2.	Zweck einer Vorbereitung und deren Vorteile	48
3.	Risiken	49
4.	Unternehmensexposé und Vorüberlegungen zur ersten Vorbereitung.....	50
II.	Auswahl des Sachwalters, der Gläubigerausschussmitglieder und der Person des Bescheinigers.....	51
1.	Auswahl des vorläufigen Sachwalters anhand gesetzlicher und spezifischer Kriterien des Insolvenzgerichts	51
a)	Rechtsstellung	51
b)	Gesetzliche Anforderungen	54
c)	Abfrage der gerichtliche Anforderungen.....	56
d)	Auswahl des vorläufigen Sachwalters bei der Firma <i>Eisengießerei Karlshütte GmbH</i>	57
2.	Die Mitglieder des vorläufigen Gläubigerausschusses gemäß § 22 a InsO	58
a)	Grundsätze	58
b)	Aufgaben und Befugnisse	59
c)	Mitgliederanzahl und Zusammensetzung.....	60
d)	Ansprache der möglichen Gläubigerausschussmitglieder im Verfahren Firma <i>Eisengießerei Karlshütte GmbH</i>	63
3.	Anforderungen an die Bescheinigung und deren Aussteller	63
a)	Bescheinigung	64
b)	Aussteller.....	65
III.	Die Ausfertigung der Antragsunterlagen	67
1.	Der Eröffnungsantrag gemäß § 13 InsO	68
a)	Gläubiger- und Forderungsverzeichnis	68
b)	Erklärung gemäß § 13 Abs. 1 S. 7 InsO des Schuldners zum Gläubiger - und Forderungsverzeichnis.....	70
2.	Der Antrag auf Anordnung der (vorläufigen) Eigenverwaltung gemäß § 270 Abs. 2 InsO	71

3.	Antrag auf Festsetzung einer Frist durch das Gericht zur Vorlage eines Insolvenzplans gemäß § 270 b InsO	72
4.	Optional: Vorschlag eines Sachwalters durch den Schuldner	73
5.	Optional: Vorläufige Maßnahmen gemäß §§ 270 Abs. 2 S. 3, 21 Abs. 1, 2 Nr. 1 a, 3 bis 5 InsO	73
6.	Optional: Antrag auf Begründung von Masseverbindlichkeiten gemäß § 270 b Abs. 3 InsO	74
E.	Das Sanierungsprojekt während des Eröffnungsverfahrens	77
I.	Formaler Ablauf am Beispiel der Firma <i>Eisengießerei Karlshütte GmbH</i>	77
1.	Zusammenfassung der Antragsunterlagen aus <i>Kapitel D</i>	77
2.	Vorbesprechung der Unterlagen	77
3.	Antragstellung bei Insolvenzgericht und dessen Schritte	78
II.	Stakeholder-Management	79
1.	Kommunikation in der Krise	79
a)	Kreditinstitute	81
b)	Lieferanten / Auftragnehmer	82
c)	Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter	83
d)	Kunden / Abnehmer	84
2.	Fazit	85
III.	Phase 3: Sanierungsmaßnahmen und deren Umsetzung	85
1.	Einleitung	85
2.	Sanierungsmaßnahmen des Unternehmensbereiches	87
3.	Leistungswirtschaftliche Maßnahmen ausgewählter funktionaler Bereiche	89
a)	Forschung und Entwicklung	89
b)	Einkauf	90
c)	Produktion	91
d)	Vertrieb / Service	92
4.	Working Capital Management	93
a)	Definitionen	93
b)	Interpretation und Maßnahmen zur Optimierung des Working Capital	94
5.	Sanierungsmaßnahmen der Beispielunternehmen	96
a)	Firma Deutsche Mechatronics GmbH	96
b)	Firma Eisengießerei Karlshütte GmbH	97
IV.	Begleitende Phasen des Sanierungsprojekts: Umsetzungsmanagement und -controlling	98
1.	Umsetzungsmanagement	98
2.	Umsetzungscontrolling	99
F.	Zusammenfassung und Ausblick	
I.	Gegenüberstellung der Zielsetzung der Arbeit und erreichtes Ziel	101
II.	Ausblick	103
	Anlagenverzeichnis	105
	Literaturverzeichnis	108
	Anlage 1 zur Masterthesis	123

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01: Krisenarten und Krisenverlauf	15
Abbildung 02: Phasen eines Sanierungsprojekts	33
Abbildung 03: Organigramm eines Sanierungsprojekts	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 01: Insolvenzanträge, Verfahrenseröffnungen und Eigenverwaltungen 1999 bis 2011 in Deutschland	23
Tabelle 02: Übersicht über die Begriffe der Sanierungsmaßnahmen.....	86
Tabelle 03: Berechnungsweisen des Working Capital im Vergleich	94

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
a.F.	alte Fassung
AG	Amtsgericht
AktG.....	Aktiengesellschaft
BAKinso	Bundesarbeitskreis Insolvenzgerichte e.V.
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH.....	Bundesgerichtshof
BT DS	Bundestag Drucksache
BR DS.....	Bundesrat Drucksache
BV-ESUG	Bundesverband der ESUG-Berater Deutschland e.V.
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CRO.....	Chief Restructuring Officer
DIAI.....	Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht e.V.
ESUG	Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen
et al.....	und andere
etc.	et cetera
FAS.....	Fachausschuss Sanierung und Insolvenz
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HFA	Hauptfachausschuss
Hrsg.....	Herausgeber
IDW.....	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.
IDW S 6	IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten
InsO	Insolvenzordnung

InsbürO Zeitschrift für Insolvenz-sachbearbeitung und Entschuldungs-
 fahren
 InsVV Insolvenzverwaltervergütungsverordnung
 i.V.m. in Verbindung mit
 Lfg Lieferung
 LG Landgericht
 Mio Millionen
 NJW Neue Juristische Wochenschrift
 Nr. Nummer
 NZI Neue Zeitschrift für das Recht der Insolvenz und Sanierung
 o.J. ohne Jahr
 OLG Oberlandesgericht
 o.V. ohne Verfasser
 PSVaG Pensions-Sicherungs-Verein Versicherungsverein auf Gegen-
 seitigkeit
 Rn. Randnummer
 S. Satz
 sog. so genannt(er), so genannte(n), so genanntes
 u.a. unter anderem
 vgl. vergleiche
 WM Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht
 z.B. zum Beispiel
 ZInsO Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht
 ZIP Zeitschrift für Wirtschaftsrecht

A. Einleitung

I. Problemstellung

1. Legitimation der Arbeit

Die vorliegende Arbeit trägt den Titel „*Das zeitkritische Sanierungsfenster - Die Vorbereitung und Durchführung der Eigenverwaltung im Schutzschirmverfahren*“. Es sollen die vorbereitenden Tätigkeiten für ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung unter einem „Schutzschirm“ gemäß §§ 270 fortfolgende (ff.) Insolvenzordnung¹ (InsO) sowie der Aufbau und Ablauf eines Sanierungsprojekts detailliert und praxisbezogen erläutert werden.

Am 01.03.2012 trat das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen² (ESUG) in Kraft. Damit wurde der Sanierungsansatz der InsO gestärkt und das einer Insolvenz anhaftende negative Merkmal des „Versagens“ - je nach Blickwinkel - genommen oder zumindest verringert. Denn eine Insolvenz, gleichgültig ob privater oder geschäftlicher Natur, ist für viele ein Stigma, das lebenslang als Beweis des Scheiterns oder Misslingens im (Wirtschafts-)Leben gilt.

„Wer arbeitet, macht Fehler. Wer viel arbeitet, macht mehr Fehler. Nur wer die Hände in den Schoß legt, macht gar keine Fehler.“³ Diese Aussage von *Alfred Krupp* soll klarstellen, dass es das (Wirtschafts-)Leben bedingt, Fehler zu machen. Wer im Gegensatz dazu keine Risiken eingeht, der wird keinen (Miss-)Erfolg haben, aus welchem er für die Zukunft lernen kann.

Das reformierte Institut der Eigenverwaltung gibt dem Schuldner eine verbesserte Möglichkeit in eigener Leitung die Fehler und Fehlentwicklungen der vorangegangenen Jahre zu korrigieren und dabei gleichzeitig Planungssicherheit für den Fortgang des Insolvenzverfahrens zu erhalten. Dabei steht es ihm frei, sich durch Expertise unterstützen zu lassen.

Die Reform wurde positiv angenommen, was die Zahlen des *Statistischen Bundesamtes* beweisen.⁴ Im Reformjahr 2012 stieg die Zahl der eröffneten Eigenverwaltungsverfahren im Vergleich zum Vorjahr sprunghaft um mehr als 80 Prozent von

¹ Bundesgesetzblatt (BGBl.) I Seite (S.) 2866, 05.10.1994, zuletzt geändert durch Gesetz vom 31.08.2013 (BGBl. I S. 3533)

² Vergleiche (Vgl.) Bundesrat Drucksache (BR DS) 127/11; BGBl. I 2011, S. 2582 f.

³ Vgl. Mausbach (2014), S. 1

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2015); Rattunde (2014), Randnummer (Rn.) 1666

192 auf 346. In 2013 konnte ein weiterer Anstieg auf 420 Verfahren verzeichnet werden. In 2014 wurden weniger Unternehmensinsolvenzen als im Jahr Vorjahr 2013 registriert. Daher reduzierte sich ebenso die Zahl der Eigenverwaltungsverfahren auf 277, die dennoch über der durchschnittlichen Zahl zwischen 1999 und 2012 in Höhe von 182 liegt.

Ebenso zeigt eine Statistik der Firma *perspektiv Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH) die bei Großunternehmen gestiegene Akzeptanz der Eigenverwaltung in Deutschland.⁵ Von 340 Großunternehmen beantragten zwischen März 2012 und September 2014, mithin einem Zeitraum von zweieinhalb Jahren, 97 dieser Großunternehmen die Eigenverwaltung. Dies entspricht 28,5 Prozent.

2. Konkretisierung und Eingrenzung des Problems

Die Verfasserin beabsichtigte, das ESUG zum Gegenstand ihrer wissenschaftlichen Ausarbeitung zu machen. Das ESUG ist jedoch ein sehr breit gefächertes Themenkomplex, der sich im Laufe der vergangenen drei Jahre seit Inkrafttreten der Reform zu einem Bereich mit vielen einzelnen Spezialproblemen entwickelt hat.

Seit Mitte 2013 hat die Verfasserin in Vorbereitung auf die vorliegende Arbeit die Aufsatzliteratur ständig beobachtet, um ein interessantes Thema wählen zu können, was in der Fachwelt einerseits noch nicht eingehend behandelt wurde und andererseits genug Substanz für eine Masterthesis bietet.

Viele Aufsätze in insolvenzspezifischen Fachzeitschriften konzentrieren sich lediglich - und verständlicherweise, aufgrund des beschränkten Platzes, - auf Einzelaspekte der Eigenverwaltung. Ein interessanter Beitrag über Folgeinsolvenzen von *Frind* und *Köchling*,⁶ ein Artikel über eine Aufsatzreihe von *Nickert* und *Kühne* über Betriebswirtschaft in der Insolvenz⁷ sowie ein Artikel von *Buchalik* und *Lojowsky* über Vorbesprechungen mit Insolvenzgerichten⁸ führten zu dem hier gewählten Thema.

Frind und *Köchling* führten in ihrem Aufsatz an, dass vermeintlich sanierte Unternehmen mehrfach nach ein bis zwei Jahren erneut einen Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Gesellschaft stellen müssen. Diese Verfahren haben keine Aussicht mehr auf eine zweite Sanierung, da das Potenzial des

⁵ Vgl. ohne Verfasser (o.V.) (2014). Großunternehmen werden definiert als Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 20 Millionen (Mio.) Euro Umsatz und mehr als 100 Mitarbeitern.

⁶ Vgl. *Frind / Köchling*, ZInsO (2013), S. 1666

⁷ Vgl. *Nickert / Kühne*, InsbürO (2014), S. 421 ff.

⁸ Vgl. *Buchalik / Lojowsky*, ZInsO (2014), S. 1017 ff.

Unternehmens zerstört wurde. Dies eröffnete die Frage, welche wirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklungen dazu führen, dass ein Unternehmen, für das in einem Sanierungskonzept oder Businessplan eine positive Fortführungsprognose konstatiert wurde, erneut Insolvenz beantragen muss.

In der *Zeitschrift für Insolvenz Sachbearbeitung und Entschuldungsverfahren (Ins-bürO)* erschien im Herbst 2014 ein „Teaser“ zu einer Aufsatzreihe von *Nickert* und *Kühne*, die sich mit den dominierenden betriebswirtschaftlichen Fragen innerhalb eines Insolvenzverfahrens beschäftigen wollten. Sie zählten hierzu sechs Positionen auf; unter anderem (u.a.) eine Liquiditätsplanung, die Unternehmensanalyse sowie die Kosten- und Leistungsrechnung. Insoweit wurden Aspekte aufgegriffen, die im Zusammenhang mit Folgeinsolvenzen stehen. Werden zum Beispiel (z.B.) die betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumente während der Entstehung einer Folgeinsolvenz nicht genutzt, können Symptome nicht erkannt werden. Eine erneute Krise wird eigenverschuldet herbeigeführt.

Die Verfasserin überlegte sich daraufhin, wie Folgeinsolvenzen vermieden werden und worin weitere Gründe für eine Folgeinsolvenz bestehen könnten. Die Überlegungen endeten darin, dass nur eine perfekt vorbereitete erste (und einzige) Insolvenz sowie eine einhergehende Sanierung das Unternehmen nicht nur kurzfristig sondern nachhaltig wettbewerbsfähig machen können. Der Artikel von *Buchalik* und *Lojowsky* beschrieb einen dieser Vorbereitungsaspekte, die Vorbesprechung mit dem Insolvenzgericht. In Kombination mit dem ESUG und dem Unteraspekt des Schutzschirms, der eine Sanierung vorbereiten soll, war das Untersuchungsfeld aufgezeigt.

3. Darstellung des Untersuchungsziels

Das Untersuchungsziel besteht in der Erläuterung des Aufbaus und der Durchführung eines Sanierungsprojekts sowie der Vorbereitung der Antragsunterlagen. Die Ausgangssituation des Unternehmens in der Krise, das Aufstellen eines Sanierungsprojekts, die Vorbereitung der Antragsunterlagen und das Eröffnungsverfahren, in welchem der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung unter dem Schutzschirm abgegeben und Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden, stellen die vier Bereiche der vorliegenden Arbeit dar.

Das eröffnete Verfahren wird in der vorliegenden Arbeit nicht thematisiert, da dies den vorgegebenen Umfang der Arbeit nicht hätte einhalten können. Vielmehr geht es

darum aufzuzeigen, in welchem äußerst knappem Zeitfenster sich eine Sanierung bewegt und welch hohem Druck die Projektbeteiligten ausgesetzt sind.

Daneben wird auch auf die Stakeholder eingegangen, die den Druck auf das Unternehmen zusätzlich noch erhöhen können. Hierzu werden die Anforderungen an die Geschäftsführung und an die hinzuziehenden Sanierungsberater beschrieben sowie Handlungsempfehlungen gegeben, wie das Unternehmen das zeitkritische Sanierungsfenster optimal nutzen kann, was dabei zu bedenken ist und wie mit den Stakeholdern zu kommunizieren ist.

Ein beantragter „Schutzschirm“ erklärt die Absicht zur Ausarbeitung eines Insolvenzplans. Nachdem der Insolvenzplan in der Fach- und Aufsatzliteratur hinreichend behandelt wurde und die Verfasserin hierzu keine neuen Untersuchungsergebnisse hätte vorweisen können, wurde von der nochmaligen Darstellung der Ausarbeitung eines Insolvenzplans in der vorliegenden Arbeit Abstand genommen.

Die Erstellung des Insolvenzplans ist dennoch als Aufgabe des gesamten Sanierungsprojekts zu sehen. Mit der vorliegenden Arbeit sollen die Komplexität der Aufgabe, die hohen Anforderungen an die Beteiligten und die Dringlichkeit einer präzisen sorgfältigen Vorbereitung veranschaulicht werden.

II. Terminologische Abgrenzung

Die Arbeit richtet sich an ein Unternehmen, das eine Sanierung in Eigenverwaltung plant.

Gegenstand der Untersuchung ist zunächst ein beliebiges Unternehmen, welches sich in der Krise befindet. Dieses Unternehmen wird im Folgenden als „das Unternehmen“ oder „Schuldner“ bezeichnet.

Es werden zusätzlich zwei Unternehmen, die Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* und die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*, in der vorliegenden Arbeit untersucht, die entweder mit ihrer korrekten Bezeichnung, als Beispielunternehmen oder die Firma bezeichnet werden.

Werden die Begriffe Gericht oder Insolvenzgericht verwendet, so handelt es sich hierbei um die staatlichen Bediensteten, die mit diesem Begriff repräsentiert werden.

Ferner werden der englische Begriff des Chief Restructuring Officer (CRO) und des deutschen Sanierungsgeschäftsführers wechselseitig benutzt.

Die Verfasserin nimmt für die vorliegende Arbeit eine Änderung der Abkürzung von Aktiengesellschaften vor, die mit AktG abgekürzt werden. Dies steht normalerweise für Aktiengesetz, welches für die konkrete Untersuchung keine Bedeutung entfaltet. Die gängige Abkürzung AG wird in der vorliegenden Arbeit für Amtsgericht verwendet.

III. Methodik

Die Literaturrecherche und Auswertung von Zeitungsartikeln, Zeitschriften, Pressemitteilungen und die Homepages der Beispielunternehmen bildeten den Kernbestandteil der vorliegenden Arbeit.

Zwecks Literaturrecherche wurden hierzu die diversen bekannten Kommentare zur InsO, Fach- und Handbücher des Insolvenzrechts, der Betriebswirtschaftslehre und des Themenbereiches Sanierung und Restrukturierung, Fachzeitschriften, wie z.B. die *Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht (ZInsO)*, *InsbürO*, *Neue Zeitschrift für das Recht der Insolvenz und Sanierung (NZI)* oder *Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP)* herangezogen.

Sonderbeilagen von großen Tageszeitschriften und darin enthaltene Interviews mit Insolvenzverwaltern wurden ausgewertet und fanden teilweise Verwendung.

Ebenso fand die für dieses Thema unumgängliche Rechtsprechung des *Bundesgerichtshofs (BGH)*, von Oberlandesgerichten (OLG), Landgerichten (LG) und Amtsgerichten Einzug in die Arbeit.

Statistiken von privaten sowie öffentlichen Institutionen wurden herangezogen, um Aussagen zu belegen.

IV. Aufbau der Arbeit

Das *Kapitel A* erläutert dem Leser die Problemstellung der Arbeit, terminologische Abgrenzungen, die Methodik und den Aufbau der Arbeit.

Das sich daran anschließende *Kapitel B* stellt dem Adressaten der Arbeit zwei Unternehmen vor, die im Verlauf der Arbeit wiederkehrend als Beispiele zwecks Erörterung der betreffenden Sachverhalte herangezogen werden. Es folgt eine Erläuterung des Krisenbegriffs und deren Verlauf, der Stadien und dem einer Krise innewohnenden Zeitdruck. Nach Erkennen des Handlungsbedarfs wird die Möglichkeit für Unter-

nehmen aufgezeigt, eine Sanierung in Eigenverwaltung unter einem Schutzschirm gemäß §§ 270 ff. InsO durchzuführen. Ferner werden ein historischer Rückblick zum Sanierungsstandort Deutschland sowie Kritik, Vor- und Nachteile der Eigenverwaltung erörtert.

Ziel ist es, ein Sanierungsprojekt aufzustellen, das den insolvenzrechtlichen, betriebswirtschaftlichen und projektspezifischen Anforderungen gerecht wird. Dies wird in dem *Kapitel C* ausführlich dargestellt. Hierbei wird allerdings nur auf die ersten beiden von insgesamt fünf Phasen des Projektes eingegangen. Nach diesen Vertiefungen folgt ein beabsichtigter thematischer Wechsel hin zu der Vorbereitung der Antragsunterlagen sowie der Auswahl der wesentlichen Beteiligten in *Kapitel D*, um die vielschichtigen Aufgaben der Vorbereitung aufzuzeigen. Unabhängig von dem betroffenen Themenbereich erfolgen diese Wechsel auch während eines realen Projektes in einem schnellen Modus. Die an einem Sanierungsprojekt beteiligten Personen müssen ebenso hierzu in der Lage sein sowie sicher in diesem agieren können.

Nach Abschluss des *Kapitels D* durch die Fertigstellung der Antragsunterlagen erfolgt ein erneuter Themenwechsel in *Kapitel E*, das sich mit dem formalen Ablauf des Eröffnungsverfahrens, dem Stakeholder-Management und den nach Antragstellung einzuleitenden Sanierungsmaßnahmen, insbesondere von leistungswirtschaftlichen Maßnahmen, beschäftigt. Die durchgeführten Sanierungsmaßnahmen der Beispielunternehmen sind ebenfalls Gegenstand des Kapitels.

Die vorliegende Arbeit schließt mit dem *Kapitel F*, der Zusammenfassung und einem Ausblick.

B. Ausgangssituation von sich in einer Krise befindenden Unternehmen und deren Handlungsmöglichkeiten im Rahmen des ESUG

I. Zu untersuchende Unternehmen

Vorliegend werden zwei Unternehmen eingehender betrachtet. Hierbei handelt es sich um die Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* sowie die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*.

Diese Unternehmen beantragten keinen Schutzschirm gemäß § 270 b Absatz (Abs.) 3 InsO, eignen sich dennoch als Untersuchungsobjekte aufgrund ihrer Darstellungstiefe in der Presse über gesellschaftsrechtliche Verhältnisse, Krisenursachen, Sanierungsprojekte und -maßnahmen.

Die Beispielunternehmen legten jeweils einen Insolvenzplan vor, der ebenfalls während des „Schutzschirms“ zu erstellen ist. Die hier fehlende Beantragung wirkt sich nicht negativ auf die nachfolgenden Darstellungen aus.

1. Kurzporträt: Firma *Deutsche Mechatronics GmbH*

„Die [Firma] *Deutsche Mechatronics GmbH* [...] ist Systemlieferant ([in den Bereichen] Mechanik, Elektrotechnik, Software) für Produktentwicklung und Produktion. Sie beliefert vor allem Kunden der Druckindustrie im deutschsprachigen Raum.“⁹ Das Unternehmen ist siebenfach zertifiziert.

Der¹⁰ Systemlieferant hat seinen Sitz in Mechernich (Nordrhein-Westfalen). Ein Gesellschafter-Geschäftsführer war - im zu untersuchenden Zeitraum - in der Leitungsebene tätig. 420 Mitarbeiter wurden vor Eintritt der Krise beschäftigt. Ein Betriebsrat ist heute noch vorhanden.

Eine weitere Betriebsstätte befindet sich seit 2009 in der *Volksrepublik China*, um „local to local“ für den chinesischen Markt produzieren zu können. Zeitweilig gehörte das Unternehmen zum *RWE-Konzern*.

Die Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* reparierte ursprünglich Transformatoren. Ab 1947 wurde die Produktion von Transformatoren aufgenommen. Im Jahre 1963 wurde der Unternehmensgegenstand um die Entwicklung von Transformatoren und

⁹ Vgl. Fritsche (ohne Jahr (o.J.) a); Haarmeyer (2014b), S. 26

¹⁰ Vgl. Haarmeyer (2014b), S. 29; o.V. (2013a); Bundesverband der ESUG-Berater Deutschland e.V. (BV-ESUG) (o.J.); Deutsche Mechatronics (o.J.); Fritsche (o.J. a)

1985 um „Technische Dienstleistungen“ erweitert. Nun konnten Blechprodukte für unterschiedlichste Anwendungen hergestellt werden. Des Weiteren stieg die Firma in die Automatisierungs- und Steuerungstechnik ein.

Ab 1990 wuchs das Unternehmen zu einem innovativen Geschäftspartner heran. So wurde z.B. 1998 ein eigenes intelligentes Bildverarbeitungssystem (*Visual Quality Control*) entwickelt. Dies bedeutete eine bis auf $\pm 0,03$ Millimeter genaue Vermessung der hergestellten Werkstücke in direkter Nähe der jeweiligen Produktionsmaschine.

2. Kurzporträt: Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*

Die¹¹ Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* ist ein Unternehmen der Gießereibranche, welches seinen Sitz in Bünde (Nordrhein-Westfalen) hat. Während der Krise wurden circa 60 Mitarbeiter beschäftigt. Ein Betriebsrat war nicht vorhanden. Bis zur Sanierung wurde das Unternehmen durch einen Gesellschafter-Geschäftsführer geleitet. Die Umsatzerlöse betrugen im Zeitraum der Krise 7,4 Mio. Euro.

Das Unternehmen wurde 1949 durch die *Imperial-Werke*, einem namhaften Küchengerätehersteller, gegründet. Zweck der Gründung eines Tochterunternehmens war die ausgelagerte Eigenproduktion von Gussteilen für Herde und Öfen. In den folgenden 20 Jahren wurde gebaut, erweitert, modernisiert und rationalisiert. Der Betrieb gehörte zu den modernsten Gießereien Europas.

1968 zeichnete sich eine Rezession im Herdgeschäft ab; das erste Glaskeramikfeld wurde entwickelt. Dies war der Start für die Umstellung auf kundenspezifischen Guss.

„Am 01.12.1989 wurden die *Imperial-Werke* an die Firma *Miele* veräußert. Die Gießerei wurde dabei nicht übernommen und von der Familie *Thiele* als eigenständiges Unternehmen fortgeführt.“¹²

Um den gestiegenen Kundenanforderungen gerecht zu werden, wurden in den Folgejahren viele Investitionen, z.B. in eine vollautomatische Gattierungsanlage, getätigt und eine vollautomatische Formanlage sowie ein Elektroofen in Betrieb genommen.

Das Unternehmen wurde 2008 nach *DIN EN ISO 9001:2000* zertifiziert.

¹¹ Vgl. BV-ESUG (o.J.); Eisengießerei Karlshütte (o.J. a); Haarmeyer (2014a), S. 20

¹² Vgl. Eisengießerei Karlshütte (o.J. a)

II. Die Krise eines Unternehmens

Vor dem Einleiten von Sanierungsmaßnahmen ist - ähnlich wie in der Medizin - eine Diagnose mit vorangehender Untersuchung und Anamnese eines Patienten (Unternehmen) notwendig. Erst dann kann die einschlägige Therapie (Restrukturierungs- oder Sanierungsmaßnahmen) verordnet werden.

Hierzu ist das Erkennen der konkret vorherrschenden Krise von enormer Bedeutung, da anderweitig nicht die „richtige Therapie verordnet“ wird. Vor Beginn des Sanierungsprozesses ist es mithin unumgänglich zu eruieren, in welchem Stadium von Krise sich das Unternehmen befindet und worin die Ursachen bestehen. Nur so kann der Restrukturierungsprozess an der korrekten Stelle angesetzt werden.

Nachfolgend werden der Begriff der „Krise“ und die sich daraus ergebenden weiteren Subbegriffe kurz erläutert, da nach Ansicht der Verfasserin das Thema „Krise“ in der Literatur bereits erschöpfend behandelt wurde.¹³

1. Definition

Das Wort Krise hat seinen Ursprung in der altgriechischen Sprache und stammt von dem Wort „Krisis“ ab.¹⁴ Krisis war der Begriff für eine Entscheidung beziehungsweise (bzw.) eine entscheidende Wendung, eine schwierige Sachlage oder eine Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Situation beschrieb.¹⁵

Eine Legaldefinition oder eine einheitliche Definition des Krisenbegriffes existiert nicht.¹⁶ In § 32 a Abs. 1 S. 1 Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG) alte Fassung (a.F.)¹⁷ wurde auf die Krise der Gesellschaft verwiesen. „Dort war die Krise der Zeitpunkt, in dem die Gesellschafter (einer GmbH) ihrer Gesellschaft als ordentliche Kaufleute Eigenkapital zugeführt hätten.“¹⁸ Aufgrund des Gesetzes zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Miss-

¹³ Vgl. Hess / Groß (2013a), Randnummer (Rn.) 37 ff.; Lüke (2013), S. 243 ff.; Prütting (2012), § 1, Rn. 40 folgende (f.); Crone (2010a), S. 2 ff.; Bauer (2005), S. 2 ff.; Bickhoff / Eilenberger (2004), S. 5 ff.; Kraus / Haghani (2004), S. 13 ff.; Keller (1999), S. 3 ff.

¹⁴ Vgl. Bauer (2014), Rn. 5; Crone (2010a), S. 2; Bauer (2005), S. 4; Keller (1999), S. 3

¹⁵ Vgl. Crone (2010a), S. 2; Keller (1999), S. 3

¹⁶ Vgl. Lüke (2013), S. 243; Buchta (2010), Rn. 22

¹⁷ Reichsgesetzblatt I S. 477, 20.04.1892, zuletzt geändert durch Gesetz vom 23.07.2013 (BGBl. I S. 2586)

¹⁸ Vgl. Buchta (2010), S. 1272; Bauer (2005), Rn. 8; Picot / Aleth (2004), S. 1141

bräuchen¹⁹ (MoMiG) entfiel der § 32 a GmbHG a.F. und damit die Verwendung des Krisenbegriffes.

Insolvenzrechtlich ist die Krise der Eintritt der Insolvenzeröffnungsvoraussetzungen (Eröffnungsgründe), mithin der Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung gemäß §§ 16 InsO ff.²⁰ Der daneben existierende strafrechtliche Begriff wird im Rahmen der Bankrottprüfung gemäß § 283 Strafgesetzbuch²¹ mit dem insolvenzrechtlichen Begriff gleichgesetzt.²²

Die vorstehenden Ausführungen helfen allerdings nicht bei der Frage, durch welche wirtschaftlichen Entwicklungen genau ein Unternehmen in die Krise geriet.

Für die vorliegende Arbeit wird die Definition der Betriebswirtschaftslehre herangezogen, da diese eine Aussage zu den Entstehungsgründen formuliert. „Die Unternehmenskrise stellt [...] eine existenzbedrohende Notsituation eines Unternehmens dar. Sie entsteht in Folge ungünstiger Entwicklungen der Erfolgspotenziale, des Reinvermögens und / oder der Liquidität. Bei unveränderter Fortführung der Tätigkeiten wäre die Unternehmung in ihrem Bestand gefährdet. Eine Krise endet entweder durch Sanierung, (freiwillige) Liquidation oder (unfreiwillige) Insolvenz des Unternehmens.“²³

Die Verfasserin möchte an dieser Stelle jedoch betonen, dass die Insolvenz nicht als negatives Ende einer Krise zu sehen ist, sondern gleichfalls neben der Sanierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens als Chance zu betrachten ist, freiwillig die Fehlentwicklungen des Unternehmens zu korrigieren.

Die Krise ist durch die drei Merkmale Krisenursache, Krisenart und Krisenstadium geprägt.²⁴ Die Merkmale Krisenursache und Krisenstadium werden nachfolgend erläutert. Bei der Krisenart handelt es sich lediglich um die Feststellung, ob die Krise existenzbedrohend oder existenzvernichtend ist.²⁵ Für die vorliegende Arbeit soll von existenzbedrohten Unternehmen die Rede sein.

¹⁹ BGBl. I 2008, S. 2026 ff.

²⁰ Vgl. Bales / Brinkmann (2005), S. 10; Bauer (2005), S. 2

²¹ BGBl. I S. 3322, 13.11.1998, zuletzt geändert durch Gesetz vom 21.01.2015 (BGBl. I S. 10)

²² Vgl. Borchardt (2015), § 283, Rn. 6; Gericke (2014), § 283, Rn. 3; Hess (2013), Rn. 210; Große Vorholt / Bisson (2010), S. 330; Cramer (2009), S. 246; Bauer (2005), S. 2

²³ Vgl. Crone (2010a), S. 2; Graumann (2009), S. 293; IDW (2007), Rn. 21; Bauer (2005), S. 4; Picot / Aleth (2004), S. 1140; Bauer (2005), S. 4; Keller (1999), S. 3; Groß (1991), S. 1572

²⁴ Vgl. Hess / Groß (2013a), Rn. 39; Crone (2010a), S. 1 ff.; Keller (1999), S. 3

²⁵ Vgl. Hess / Groß (2013b), Rn. 69 f.

2. Krisenursachen

Die Krisenursache sagt aus, wie die Krise zustande gekommen ist. Dabei ist zu unterscheiden zwischen endogenen und exogenen Ursachen.²⁶

Endogene Ursachen sind im Unternehmen selbst entstandene Ursachen, z.B. durch Fehlkalkulationen bei Verkaufspreisen oder der kundenindividuellen Auftragsannahme, fehlendes Controlling, Qualitätsmängel der Produkte, nicht wettbewerbsfähige Produkte und Technologien, verspätete Reaktionen auf eine sich ändernde Umwelt oder unsolide Finanzierungsverhältnisse.²⁷

Exogen sind diejenigen Ursachen, die von außerhalb auf das Unternehmen einwirken, z.B. gesamtwirtschaftliche Lage, Markt- und Wettbewerbsumfeld, Branchen- und Zinsentwicklung, Wechselkursschwankungen, vom Staat vorgegebene Rahmenbedingungen sowie verändertes Konsumverhalten.²⁸

3. Krisenverlauf und dessen unterschiedliche Stadien

Sich in der Krise befindende Unternehmen durchlaufen diverse Stadien. Das Krisenstadium beschreibt den Grad der Bedrohung des Unternehmens.²⁹

„Unternehmenskrisen lassen sich [...] nach [...] dem Krisenstadium in die strategische, die Erfolgs- und die Liquiditätskrise unterteilen.“³⁰ Darüber hinaus erweitert der „IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6)“³¹ des *Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW)* die Krisenarten um die Stakeholderkrise, die Produkt- und Absatzkrise, die Erfolgskrise sowie die Insolvenz.³² Der Krisenverlauf in Erweiterung durch den *IDW S 6* lässt sich folglich in insgesamt sechs verschiedene Krisenstadien unterteilen.

Während der Recherche zu diesem Themenkomplex stellte die Verfasserin fest, dass die drei zuerst genannten Krisenstadien vorrangig in der Literatur vertreten sind.³³ Je aktueller die Literatur, desto eher wird durch die Autoren auf die differen-

²⁶ Vgl. Hermanns (2009), S. 153

²⁷ Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1421; Crone (2010a), S. 9; Hermanns (2009), S. 152

²⁸ Vgl. Hess / Groß (2013a), Rn. 42, 47; Graumann (2009), S. 297; Kraus / Haghani (2004), S. 17

²⁹ Vgl. IDW (2012), Rn. 62; Crone (2010a), S. 3; IDW (2007), Rn. 32

³⁰ Vgl. Bauer (2014), Rn. 285; Hohberger / Damlachi (2014), S. 13; Crone (2010a), S. 2; Graumann (2009), S. 296; Bauer (2005), S. 4; Keller (1999), S. 3

³¹ Stand: 20.08.2012; verabschiedet vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 20.08.2012. Billigende Kenntnisnahme durch den Hauptfachausschuss (HFA) am 26.10.2012

³² Vgl. IDW (2012), Rn. 62 ff.

³³ Vgl. Graumann (2009), S. 297, Keller (1999), S. 3

zierten Krisenstadien des *IDW S 6* zurückgegriffen.³⁴ Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Vertiefung des Themenkomplexes „Vorbereitung und Durchführung einer Sanierung in Eigenverwaltung“. Dabei hat der *IDW S 6* als Vorlage für Sanierungsgutachten in der Sanierungswelt maßgebliche Bedeutung erlangt.³⁵ Mit zunehmender Komplexität des Wirtschaftslebens scheint die differenziertere Unterscheidung angebracht. Deshalb werden zusätzlich die Krisenstadien des *IDW S 6* aufgezeigt.

Die nachfolgenden Krisenstadien stellen einen idealtypischen Verlauf dar. Es müssen nicht notwendigerweise sämtliche Krisenstadien in einer durchgehenden Abfolge durchlaufen werden.

Die Stakeholderkrise wird als Beginn von Unternehmenskrisen betrachtet. Stakeholder³⁶ sind u.a. Gesellschafter, Arbeitnehmer, Kreditgeber und weitere Gläubiger.³⁷ „Krisen auf Ebene der Stakeholder entstehen oft durch Konflikte zwischen diesen Gruppen und ihren Mitgliedern. Konflikte der Corporate Governance³⁸ strahlen auf das Unternehmen, insbesondere auf das Führungsverhalten, aus, führen zu erheblichen Reibungsverlusten oder Blockaden und verhindern notwendige Entscheidungen.“³⁹ Diese schwer erkennbare Krise wird üblicherweise durch ein verändertes Führungsverhalten verursacht, welches „kaum durch engagiertes und gewissenhaftes Handeln [...] geprägt ist.“⁴⁰ In dieser Phase ist das Unternehmen noch nicht in seiner Existenz bedroht. Es bestehen noch vielfältige zahlreiche Handlungsoptionen.⁴¹

Strategiekrisen ergeben sich häufig als Folge einer Stakeholderkrise.⁴² Bei einer strategischen Krise sind in der Regel die Erfolgspotenziale, die langfristig den Bestand des Unternehmens sichern sollten, gestört oder zerstört.⁴³ Die Erfolgspotenziale sind unternehmensindividuell zu betrachten. Die Gründe für den Verlust von Er-

³⁴ Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1414 ff.; Lüke (2013), S. 244; Thiele (2013a), Rn. 26; Crone (2010a), S. 9; Bundestag Drucksache (BT DS) 17/5712, S. 70

³⁵ Vgl. Plagens / Oldemanns, *ZInsO* (2014), S.521; Hess / Reh (2013), Rn. 13, Thiele (2013b), Rn. 178; Mickmann (2012), S. 66

³⁶ Vgl. hierzu den noch folgenden Punkt *B.II.6.a. Definition des Begriffs „Stakeholder“*.

³⁷ Vgl. Thiele (2013a), Rn. 161; Crone (2010a), S. 3; Buschmann (2004), S. 201

³⁸ Corporate Governance bezeichnet die Gesamtheit aller Regelungen zur Institutionalisierung der Beziehungen zwischen den internen Unternehmensorganen sowie der Haupt-/ Gesellschafter-/ Generalversammlung.

³⁹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 14 ff.; Hess / Groß (2013b), Rn. 72; IDW (2012), Rn. 65; Crone (2010a), S. 3

⁴⁰ Vgl. Crone (2010a), S. 3; IDW (2007), Rn. 27

⁴¹ Vgl. Bauer (2014), Rn. 15; IDW (2012), S. 129 f.

⁴² Vgl. Hess / Groß (2013b), Rn. 74; IDW (2012), Rn. 73

⁴³ Vgl. Thiele (2013a), Rn. 73; IDW (2007), Rn. 27

folgspotenzialen können in einer fehlenden oder nicht ausreichenden Kundenorientierung, mangelnder Beobachtung des Wettbewerbs der betreffenden Branche, unangemessenen oder ineffektiven Produktinnovationen oder Investitionen in das Anlagevermögen et cetera (etc.) liegen. Diese Ursachen bewirken wiederum strategische Lücken (z.B. unzureichendes Produktprogramm) und strukturelle Defizite (z.B. unangemessene Fertigungstiefe).⁴⁴ Dadurch wird regelmäßig die Wettbewerbsfähigkeit geschmälert oder vernichtet. In dieser Krise existieren nach wie vor Handlungsmöglichkeiten.⁴⁵

Die darauf folgende Produkt- und Absatzkrise ist gekennzeichnet durch einen massiven, nicht nur vorübergehenden Nachfragerückgang der Produkte, die den maßgeblichen Anteil der Umsatzerlöse des Unternehmens ausmachen.⁴⁶ Aufgrund dessen werden die Produkte zu „Ladenhütern“, mithin steigen die Bestände der fertigen und unfertigen Erzeugnisse. Dies und der nicht mehr abzuarbeitende Vorratsbestand führen gleichzeitig zu einem Anstieg der Kapitalbindung.⁴⁷ Ist das Lager entsprechend durch die Zunahme der Vorräte und Bestände von Erzeugnissen gefüllt, ist eine zusätzliche Produktion überflüssig. Infolgedessen ist der Maschinenpark nicht ausgelastet. Unterauslastungen der Produktionskapazitäten führen zu Ergebnisrückgängen,⁴⁸ was sich in der nachfolgenden Erfolgskrise äußert. Mittlerweile sind die Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt⁴⁹ und die Krisensituation verschärft sich.

In der Erfolgskrise weist die Gewinn- und Verlustrechnung Jahresfehlbeträge aus, die das Eigenkapital aufzehren. Diese Entwicklung kann zu einer Überschuldung des Unternehmens führen.⁵⁰ Ausschlaggebend hierfür sind die missachteten Erfolgspotenziale der strategischen Krise, z.B. Nachfragerückgang, Preisverfall, Kostensteigerungen, Verfehlung von Gewinn- und Rentabilitätszielen.⁵¹ Diese Phase ist bereits als sehr kritisch zu betrachten. Die Stakeholder haben kein Vertrauen mehr in das Management. „Werden in diesem Stadium keine Gegenmaßnahmen ergriffen, gerät das Unternehmen [...] in die Liquiditätskrise.“⁵²

⁴⁴ Vgl. Thiele (2013a), Rn. 73; IDW (2012), Rn. 73, 120 ff.; IDW (2007), Rn. 73

⁴⁵ Vgl. Bauer (2014), Rn. 11, 16; Sartor (2013), S. 279; IDW (2007), Rn. 27

⁴⁶ Vgl. Hess / Groß (2013b), Rn. 78; Lüke (2013), S. 244; IDW (2012), Rn. 73; Crone (2010a), S. 4

⁴⁷ Vgl. Hess (2013), Rn. 78; IDW (2012), Rn. 78

⁴⁸ Vgl. Hess (2013), Rn. 78; IDW (2012), Rn. 78

⁴⁹ Vgl. Bauer (2014), Rn. 17; IDW (2012), Rn. 116 ff.

⁵⁰ Vgl. Bauer (2014), Rn. 12; Hess / Groß (2013b), Rn. 79 f.; Thiele (2013a), Rn. 73; Crone (2010a), S. 4; IDW (2007), Rn. 28

⁵¹ Vgl. Crone (2010a), S. 4; Kraus / Haghani (2004), S. 16

⁵² Vgl. Bauer (2014), Rn. 13; Thiele (2013a), Rn. 74

„Als Liquiditätskrise bezeichnet man eine Entwicklung, welche die konkrete und akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit in sich birgt oder die bereits zum Erlöschen der Zahlungsfähigkeit geführt hat.“⁵³ Das Insolvenz- und damit auch das Existenzrisiko bestehen längst, falls nicht hier spätestens konkrete Sanierungsmaßnahmen eingeleitet werden. „Erfahrungsgemäß ist oft erst diese [...] Krisenstufe diejenige, die der Geschäftsleitung bewusst wird mit der Folge, dass erst in dieser Krisenstufe und damit häufig zu spät versucht wird, Maßnahmen zur Rettung des Unternehmens zu ergreifen.“⁵⁴ Die Bandbreite der Handlungsoptionen ist jedoch äußerst gering.⁵⁵

Eine sich zuspitzende Liquiditätskrise kann zu einer Insolvenz des Unternehmens führen. „Ein Unternehmen ist dann insolvent, wenn es auf Dauer seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann oder sein Eigenkapital aufgezehrt ist.“⁵⁶ Zur Abgrenzung dieser Situation hat der Gesetzgeber die vorgenannten Eröffnungsgründe (Zahlungsunfähigkeit, drohende Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung) in der InsO verankert.⁵⁷ Ausschließlich dann, wenn unverzüglich die Rahmenbedingungen für eine positive Fortbestehensprognose geschaffen werden, ist die Insolvenz vermeidbar.⁵⁸

4. Der Zeitdruck im Krisenverlauf

In der nachfolgenden Abbildung 01 wird der Zusammenhang zwischen dem Handlungsdruck, dem Handlungsspielraum, der Ausprägung der Krisensymptome und dem Wirkungshorizont der Gegenmaßnahmen dargestellt. Es wird eine vereinfachte Abbildung herangezogen, in welcher die Krisenstadien des *IDW S 6* nicht aufgeführt sind. Dennoch haben die im Anschluss getätigten Aussagen Gültigkeit für den differenzierteren Krisenverlauf des *IDW S 6*.

⁵³ Vgl. Thiele (2013a), Rn. 74; IDW (2007), Rn. 29; Bales / Brinkmann (2005), S. 8

⁵⁴ Vgl. Bauer (2014), Rn. 14

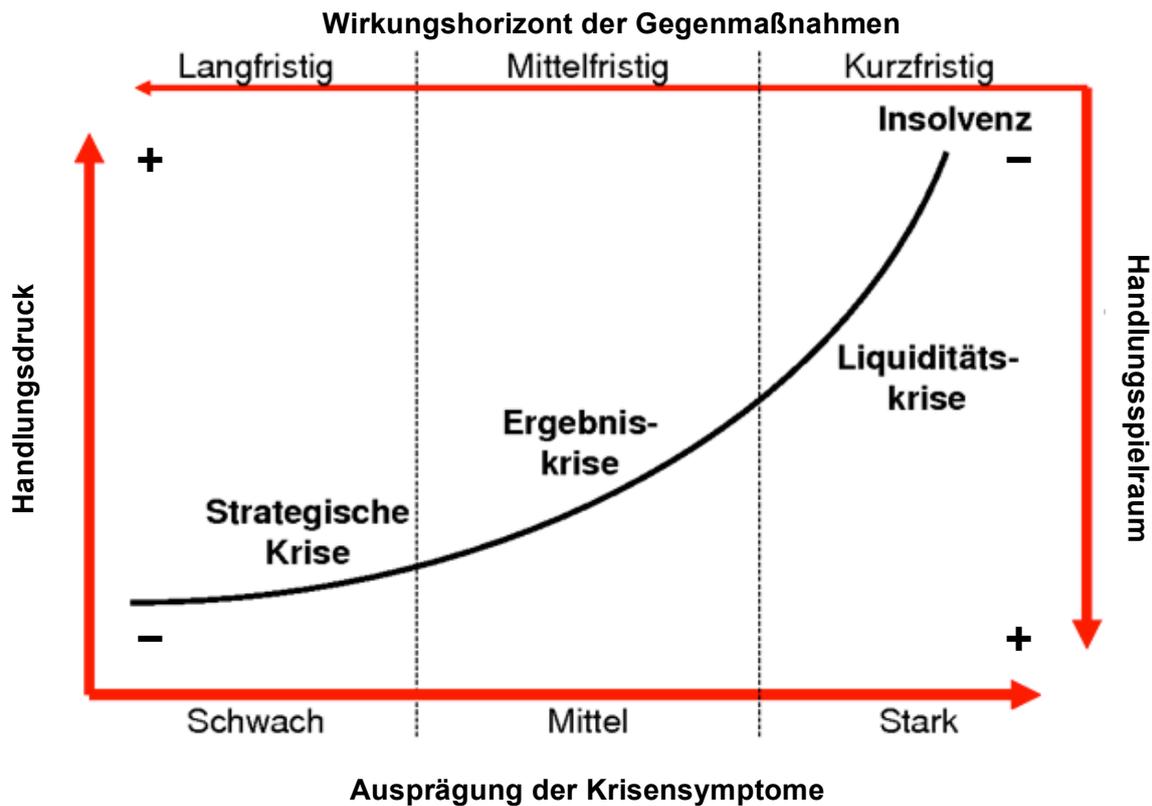
⁵⁵ Vgl. Bauer (2014), Rn. 19; IDW (2012), Rn. 77; Crone (2010a), S. 7

⁵⁶ Vgl. IDW (2007), Rn. 32

⁵⁷ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 13; IDW (2007), Rn. 32; Bales / Brinkmann (2005), S. 8; Bauer (2005), S. 4

⁵⁸ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 724; Hess / Groß (2013b), Rn. 84; IDW (2012), Rn. 79

Abbildung 01: Krisenarten und Krisenverlauf



Quelle: Kraus / Haghani (2004), S. 16

Es wird deutlich, dass mit fortschreitendem Krisenverlauf der Handlungsdruck und die Ausprägung der Krisensymptome zunehmen. Im Gegensatz dazu nehmen die Handlungsspielräume und der Wirkungshorizont der potenziellen Gegenmaßnahmen ab. Dies bestätigt die Aussage, dass Sanierungen einem knappen Zeithorizont unterliegen.⁵⁹

5. Krisenverlauf und die Erkennungsfolge der Krisenstadien

Die Unternehmensleitung erkennt das jeweilig vorherrschende Krisenstadium in entgegengesetzter Richtung zur Entstehungsfolge (Wahrnehmungsparadoxon).⁶⁰ Regelmäßig wird festgestellt, dass eine Krise verneint oder absichtlich geleugnet wird, obwohl die Symptome hierfür offensichtlich sind.⁶¹

⁵⁹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 25; Crone (2010b), S. 43 ff.; Keller (1999), S. 82

⁶⁰ Vgl. Hess / Groß (2013b), Rn. 61; Thiele (2013a), Rn. 75; Crone (2010a), S. 7; Keller (1999), S. 13

⁶¹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 1; Kraus / Haghani (2004), S. 17

Dennoch wird das Unternehmen erst zu einem weitaus späteren Zeitpunkt, insbesondere während der Liquiditätskrise, erhöhten Finanzierungsbedarf feststellen. Den potenziellen Kreditgebern zur Verfügung gestellte betriebswirtschaftliche Unterlagen führen nach Würdigung zu einer Ablehnung der Erweiterung des Engagements.⁶² Die Führungsebene muss sich jetzt (noch) intensiver als zuvor mit den betrieblichen Kennzahlen auseinandersetzen, sodass eventuell erstmalig die Liquiditätskrise festgestellt wird.

Daraufhin wird untersucht, worin die Gründe für diese Liquiditätskrise bestehen. Eine wichtige Kennzahl in diesem Zusammenhang ist die Eigenkapital-Quote. Sie berechnet sich, in dem das Eigenkapital in das Verhältnis zu dem Gesamtkapital gesetzt wird. Die Eigenkapital-Quote genießt hohe Bedeutung bei der Ermittlung der Bonität eines Unternehmens, da dieser eine Signalfunktion hinsichtlich des potenziellen Überschuldungsrisikos innewohnt.⁶³

Die Erfolgskrise wird, wie oben beschrieben, offenkundig durch ein nahezu aufgezehrtes Eigenkapital. Dies spiegelt sich ebenfalls in einer niedrigen Eigenkapital-Quote wider, wenn z.B. die Lagerbestände ausschließlich mithilfe von Fremdkapital finanziert wurden.⁶⁴

Fraglich bleibt, wie es zu einem Lageraufbau, also der Zunahme der Bestände an Betriebsmitteln, in der Produkt- und Absatzkrise kam. Im Nachgang hierzu wird die Strategiekrise festgestellt. Fehlen Nachfolgeprodukte für die ehemaligen Hauptumsatzträger, folgt der Umsatzrückgang.⁶⁵ Es mangelt infolgedessen an Liquidität zur Finanzierung aus eigenen Mitteln.

6. Die Geschäftsbeziehung zu den Stakeholdern während der Krise

a) Definition des Begriffs „Stakeholder“

In einer wissenschaftlichen Arbeit des *Stanford Research Institute* der US-amerikanischen *Stanford University* wird erstmals 1963 der Begriff des Stakeholders verwendet. Danach sind Stakeholder „those groups without whose support the organiza-

⁶² Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 13; Hess / Groß (2013b), Rn. 61; IDW (2012), Rn. 75; Thiele (2013a), Rn. 75

⁶³ Vgl. Crone (2010b), S. 50

⁶⁴ Vgl. Thiele (2013a), Rn. 75; IDW (2012), Rn. 78; Bickhoff / Eilenberger (2004), S. 6

⁶⁵ Vgl. Hess / Groß (2013b), Rn. 61; Thiele (2013a), Rn. 75; Keller (1999), S. 9

tion would cease exist“.⁶⁶ Der Begriff enthält den Bestandteil „stake“. „At stake“ bedeutet im englischen Sprachgebrauch, dass „etwas auf dem Spiel steht“⁶⁷ bzw. mit Risiko behaftet ist.

Zu den Stakeholdern eines Unternehmens gehören Management, Gesellschafter, Arbeitnehmer sowie deren Interessenvertreter, Kreditgeber (Banken, Warenkreditversicherer), Lieferanten, weitere Gläubiger wie z.B. der *Pensions-Sicherungs-Verein Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (PSVaG)*, die Finanzamtsbehörden, gegebenenfalls (ggf.) Vermieter, Lizenzgeber und sonstige Vertragspartner im Rahmen von Dauerschuldverhältnissen.⁶⁸

b) Verhalten der Stakeholder

„Die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens ist [nicht nur in der Krise] an ein intaktes Netzwerk aus Stakeholdern gebunden.“⁶⁹ Im Umkehrschluss bedeutet ein Zusammenbrechen dieses Netzwerkes die Gefährdung der weiterhin angestrebten Funktionsfähigkeit. Jeder einzelne Stakeholder wird zu einem unterschiedlichen Zeitpunkt merken, dass das Unternehmen sich in einer Krise befindet. Im Folgenden werden ausgewählte Stakeholder aus dem voranstehenden Punkt aufgegriffen und deren Verhalten während der Krise geschildert.

„Die klassische Erstreaktion vieler Manager und Unternehmer auf eine Krisensituation ist, sie nach außen und innen so weit wie möglich zu verschweigen oder [...] klein zu reden.“⁷⁰ Dieses Vorgehen ist fraglich, denn das Abwerten oder Verheimlichen führt dazu, dass das Vertrauen in das Management schwindet, wenn nicht sogar zerstört wird, und kann eine Vertrauenskrise unter den Stakeholdern auslösen.⁷¹

Gesellschafter präferieren z.B. die Vergabe von Darlehen anstatt Eigenkapital zuzuführen und sind nicht weiter bereit oder finanziell in der Lage, private Sicherheiten in Form von Bürgschaften oder Grundschulden zu stellen.⁷²

Arbeitnehmer kündigen ihr Arbeitsverhältnis, unterliegen der Demotivation oder legen innerlich eine Blockadehaltung an den Tag.⁷³ Die Interessenvertreter der

⁶⁶ Vgl. Buschmann (2004), S. 201; Freeman (1984), S. 31

⁶⁷ Vgl. Willmann et. al (2006), S. 575

⁶⁸ Vgl. Thiele (2013a), Rn. 161; Crone (2010a), S. 3; Buschmann (2004), S. 201

⁶⁹ Vgl. Hess / Reeh (2013), Rn. 3; Müller (2013), S. 109

⁷⁰ Vgl. Hess / Reeh (2013), Rn. 19; Müller (2013), S. 109

⁷¹ Vgl. Frind / Köchling, ZInsO (2013), S. 1668; Eisenberg / Hars (2013), S. 195; Hess / Reeh (2013), Rn. 19

⁷² Vgl. Gietl (2013), Rn. 94; Richter (2013), S. 431; Timmreck (2013), S. 234; Huntemann (2010), Rn. 225

Arbeitnehmer, mithin Betriebsrat oder Gewerkschaft, sind ggf. bereits mit Restrukturierungsprojekten, Outsourcing von Betriebsteilen oder Personalabbau vertraut.⁷⁴ Insoweit stehen diese Vertreter wiederholten Maßnahmen kritisch gegenüber und eine Blockade von Sanierungsmaßnahmen ist möglich.

„Darüber hinaus kommt in diesem Stadium den Kreditgebern und Finanzierern eine immer stärkere Bedeutung zu. Unangemessene Finanzierungsstrukturen mit einer Vielzahl von unterschiedlich besicherten Finanzierungspartnern mit [...] unterschiedlichen Interessenlagen engen die Handlungsspielräume in Krisensituationen massiv ein.“⁷⁵ Banken verlangen die Bestellung weiterer Sicherheiten, reduzieren Kreditlinien, kündigen Darlehen, kommen bei Zins- und Tilgungsleistungen nicht entgegen oder Genehmigungsprozesse nehmen zu viel Zeit in Anspruch, über welche das Unternehmen in der Krise nicht verfügt.⁷⁶

Lieferanten verkürzen die Zahlungsziele, verlangen Vorkasse, führen strengere Regelungen bei der Vergabe von Skonti ein oder verweigern die Stundung von Zahlungsansprüchen.⁷⁷

Kunden fordern eventuell in dieser Situation Preissenkungen und / oder zahlen die angebotenen Dumpingpreise. Dies hat reduzierte oder negative Deckungsbeiträge zur Konsequenz. Kunden wechseln ggf. zur Konkurrenz, kündigen Rahmenverträge, reduzieren Bezugsquoten oder zeigen ein verzögertes Zahlungsverhalten.⁷⁸

Die aufgezeigten vielfältigen Reaktionen der Stakeholder veranschaulichen die Dringlichkeit der Funktionsfähigkeit des Netzwerkes sowie die obige Aussage von *Freeman*, dass ohne die Stakeholder das Unternehmen nicht existieren könnte.

7. Erörterung der Krisenindikatoren der porträtierten Unternehmen sowie Erkennen des Handlungsbedarfs

Es wird im Folgenden beschrieben, in welchem Krisenstadium sich die Beispielunternehmen befanden, wann und wie die Firmen den Handlungsbedarf erkannten und wie sie hierauf reagiert haben.

⁷³ Vgl. Frind / Köchling, ZInsO (2013), S. 1668; Müller (2013), S. 109; Sartor (2013), S. 290; Timmreck (2013), S. 236

⁷⁴ Vgl. Müller (2013), S. 105, 109

⁷⁵ Vgl. Sartor (2013), S. 281, 290; Timmreck (2013), S. 233; Crone (2010a), S. 3

⁷⁶ Vgl. Voigt-Salus (2015), Rn. 15; Richter (2013), S. 433; Sartor (2013), S. 285, 290

⁷⁷ Vgl. Voigt-Salus (2015), Rn. 15; Sartor (2013), S. 290; Timmreck (2013), S. 236

⁷⁸ Vgl. Lichtenwalder / Richter (2013), S. 342; Richter (2013), S. 433; Sartor (2013), S. 290

a) Firma *Deutsche Mechatronics GmbH*

„Die⁷⁹ [Firma] *Deutsche Mechatronics GmbH* befand sich seit mehreren Jahren in einer Ergebniskrise.“⁸⁰ Pensionsrückstellungen von rund 17 Mio. Euro waren nach Herauslösung aus dem *RWE-Konzern* im Unternehmen verblieben, was 50 Prozent der Bilanzsumme entsprach. Mit den jährlich zuzuführenden Rückstellungen wurde das Unternehmen mit einem erheblichen Liquiditätsabfluss konfrontiert. Zudem waren Rechtsstreite zu fraglichen Pensionsansprüchen von Arbeitnehmern anhängig. Diese machten die Firma bei der Akquisition von neuen Investoren unattraktiv.

2012 wurde ein Enterprise Resource Planning-System⁸¹ eingeführt, was aufgrund einer ungenügenden Vorbereitung zu massiven Problemen im Betriebsablauf führte. Dadurch wurde die Krisensituation verschärft, denn die zentrale Wissensbasis für eine kaufmännische Steuerung des Geschäftsbetriebes wurde regelrecht vernichtet.

Außerdem mangelte es an einer ausgeprägten internen Kommunikation. Die Organisationsstruktur war funktional aufgebaut, aber sehr stark zergliedert. Damit wurde den Vorteilen einer funktionalen Aufbauorganisation, z.B. Übersichtlichkeit der Kompetenzstrukturen und grundsätzlich schnelle Entscheidungswege,⁸² entgegen gewirkt. „Durch ein nicht synchron arbeitendes mittleres Management wurden vorhandene Prozesse teilweise nicht umgesetzt und die Abläufe nur unzureichend kontrolliert.“⁸³

Des Weiteren war das Unternehmen stark von einem einzelnen Hauptkunden der Druckindustrie, der Firma *Heidelberger Druckmaschinen AktG*, abhängig. In 2012 machte der Anteil der Druckindustrie am gesamten Umsatzerlös 50 Prozent aus. Auf die Änderungen der externen Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt konnte derart nicht reagiert werden.

Weitere Probleme ergaben sich im Produktionsablauf. Die Firma ist in drei Bereichen (Serien-, Teile- und Einzelfertigung) tätig. Dies bedingt vielfach differenzierte Kundenanforderungen hinsichtlich der eingesetzten Technologien und der hierfür notwendigen Entwicklungen. Es wurde im Zeitverlauf verpasst, die Bereichsstrukturen den Kundenanforderungen anzupassen. Infolgedessen musste eine einzelne

⁷⁹ Vgl. Haarmeyer (2014b), S. 26; o.V. (2013b); o.V. (2013c); Dümpelmann (o.J.); Fritsche (o.J. a); Fritsche (o.J. b)

⁸⁰ Vgl. Fritsche (o.J. a)

⁸¹ Dies sind Standard-Systeme, die alle betrieblichen Module auf einer integrierten Plattform anbieten (einheitliche Stammdaten und Schnittstellen).

⁸² Vgl. Mühlencoert / Ziezolt (2009), S. 28

⁸³ Vgl. Haarmeyer (2014b), S. 26; Dümpelmann (o.J.)

Abteilung den unterschiedlichsten (Kunden-)Anforderungen gerecht werden und konnte sich nicht spezialisieren. Die zu bearbeitenden Aufträge waren so komplex, dass bei einer Übergabe in die nächste Abteilung produktionswichtige Informationen nicht vollumfänglich transportiert wurden, was sich im Produktionsverlauf mehrfach wiederholte. Daher konnten regelmäßig die Produkte nicht auftragsgemäß, nicht zeitgerecht und nicht zur Zufriedenheit der Kunden hergestellt werden.

Im Controlling mangelte es an Kennzahlen für die operative Steuerung. Folglich wurde der Informationscharakter⁸⁴ von Kennzahlen missachtet. Zusätzlich fehlte die Verantwortlichkeit für die Gesamtkosten einer Geschäftseinheit. Aufträge wurden nicht kostendeckend ausgeführt, was die Liquiditätssituation weiterhin belastete.

Sämtliche vorgenannten Krisenursachen waren damit endogen bedingt. Anfang 2013 mündete die Ergebniskrise in eine Liquiditätskrise. Dies belegten auch die Umsatzerlöse. Von 2007 nach 2009 sank der Umsatz um 53 Prozent, konnte sich zwar in 2012 wieder stabilisieren, das Vorniveau aber nicht wieder erreichen. Die Situation des Unternehmens war als existenzbedrohend zu bezeichnen.

Anfang April 2013 hatte sich der geschäftsführende Gesellschafter für eine Sanierung mittels Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung (§§ 217 InsO ff., 270 InsO ff.) entschieden und mandatierte ein Spezialistenteam für Restrukturierung und Sanierung. Hierauf, sowie auf den genauen Ablauf der Phasen des Sanierungsprozesses, wird die Verfasserin im Laufe der vorliegenden Arbeit näher eingehen.

Am 29.04.2013 wurden durch den geschäftsführenden Gesellschafter die Anträge auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gemäß 13 InsO und Eigenverwaltung gemäß § 270 Abs. 2 Nummer (Nr.) 1 InsO nebst weiteren Antragsunterlagen, die in *Kapitel D* ausführlich erläutert werden, bei dem zuständigen *Insolvenzgericht Bonn* eingereicht.

b) Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*

Die⁸⁵ Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* hingegen unterlag zum einen den Folgen der Wirtschaftskrise 2009. Zum anderen hatten sich ehemals profitable Kundenaufträge zu Aufträgen mit sinkenden oder negativen Deckungsbeiträgen entwickelt. So stieg z.B. seitens der Kunden der Margendruck bei größeren Rahmenverträgen.

⁸⁴ Vgl. Ossadnik (2006), S. 261

⁸⁵ Vgl. Haarmeyer (2014b), S. 26; Nitsche (2013); Rose (2012); RWS-Verlag (2012); Buchalik (o.J.); Deutsches Institut für angewandtes Insolvenzrecht e.V. (DIAI) (o.J.)

Damit waren die Krisenursachen der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* exogen sowie endogen bedingt.

Die Verfasserin stellt regelmäßig auch im Rahmen ihrer eigenen täglichen Arbeit bei der Durchsicht von Insolvenzgutachten fest, dass als Krisenursache u.a. ein fehlendes oder nur sehr mangelhaft betriebenes Controlling festgestellt wird. Auch im vorliegenden Fall scheint die Informationsfunktion dieses wichtigen Steuerungsinstrumentes nicht genutzt worden zu sein.

Dementsprechend mündete die Nichtbeachtung von unprofitablen Kundenaufträgen in einer langjährigen Ergebniskrise, der sich eine Liquiditätskrise anschloss. Die Hausbank war nicht mehr bereit, liquide Mittel zur Verfügung zu stellen. Schließlich bestand im ersten Quartal 2012 Insolvenzantragspflicht.

Der Steuerberater des Unternehmens wurde bei einem Vortrag einer Industrie- und Handelskammer auf das am 01.03.2012 in Kraft getretene ESUG aufmerksam und informierte den Geschäftsführer über diese Möglichkeit. Ein Spezialistenteam wurde Mitte März mandatiert. Am 02.04.2012 wurden durch den geschäftsführenden Gesellschafter u.a. der Insolvenzantrag und der Antrag auf Eigenverwaltung bei dem *Insolvenzgericht Bielefeld* eingereicht.

III. Entscheidung für die Eigenverwaltung im Schutzschirmverfahren gemäß §§ 270 ff. InsO

1. Situation des Sanierungsstandortes Deutschland vor Einführung des ESUG - Historischer Rückblick

Vor Inkrafttreten des ESUG schwächelte der Sanierungsstandort Deutschland. Vereinzelt hatten Unternehmen ihren Sitz nach *England* verlegt, um das dortige sanierungsfreundlichere und für Gläubiger vorteilhaftere Recht zu nutzen.⁸⁶ Gleichzeitig bestand bereits das „*Chapter 11*“ des US-amerikanischen Bundeskonkursgesetzes. Der Schuldner behält danach die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über das Unternehmen, kann einen Sanierungsplan vorlegen und es wird ihm ein „zeitlich begrenzter Schutz vor seinen Gläubigern“⁸⁷ gewährt, um sich zu reorganisieren.

⁸⁶ Beispiele: Firmen *Deutsche Nickel AktG*, *Rodenstock GmbH* und *Hans Brochier GmbH & Co. Kommanditgesellschaft*

⁸⁷ Vgl. Fiebig (2015a), Vor. §§ 270, Rn. 3; Bremen, NZI (2014), S. 137; Hohberger / Damlachi (2014), S. 334, 633; Rattunde (2014), Rn. 1665; BT DS 17/5712, S. 1; Leitl (2004)

Eine frühzeitige Sanierung wurde indessen durch das anzuwendende deutsche Recht zu diffizil gestaltet.⁸⁸ Der Ablauf eines Insolvenzverfahrens war für Schuldner und Gläubiger unberechenbar. Insbesondere hatten diese kaum Einfluss auf die Auswahl des Insolvenzverwalters.⁸⁹ Eine Sicherheit für den Schuldner, dass er mittels der Anordnung der Eigenverwaltung durch das Insolvenzgericht die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über sein Unternehmen behielt, war zudem nicht gegeben.⁹⁰ Ferner fehlte die gesellschaftsrechtliche Möglichkeit die Umwandlung von Forderungen in Anteilsrechte (Debt-Equity-Swap) durchzuführen.⁹¹

Infolge des begrenzten Zeitkorridors für eine Sanierung besteht zwischen der langen Dauer eines regulären Insolvenzverfahrens⁹² und einer kurzfristigen Sanierung ein Zielkonflikt,⁹³ was die Eigenverwaltung unattraktiv machte.

Das Institut der Eigenverwaltung ist bereits seit 1999 in der InsO verankert.⁹⁴ Gemäß § 270 Abs. 2 Nr. 3 InsO a.F. durfte nach den Umständen nicht zu erwarten sein, dass die Anordnung zu einer Verzögerung des Verfahrens oder zu sonstigen Nachteilen für die Gläubiger führen würde. „Der Schuldner war praktisch gezwungen jedwede Gefährdung für Gläubiger auszuschließen“.⁹⁵ Ebenso waren Blockademöglichkeiten durch einen einzelnen Gläubiger z.B. gemäß § 270 Abs. 1 Nr. 2 InsO a.F. möglich.⁹⁶ Die Eigenverwaltung wurde u.a. aufgrund dieser Vorschriften kaum in Anspruch genommen, was die Tabelle 01 belegt. Diese zeigt die zahlenmäßige Entwicklung von 1999 bis 2011 der Gesamtanträge von Unternehmen, die eröffneten Insolvenzverfahren sowie jene, die in Eigenverwaltung durchgeführt wurden.

⁸⁸ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 243; BT DS 17/5712, S. 1

⁸⁹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 334; Rattunde (2014), Rn. 1665; BT DS 17/5712, S. 1

⁹⁰ Vgl. Rattunde (2014), Rn. 1665; BT DS 17/5712, S. 1

⁹¹ Vgl. BT DS 17/5712, S. 1

⁹² Die Dauer eines Insolvenzverfahrens ist gesetzlich nicht geregelt. Die Meinungen über die angemessene Dauer eines Insolvenzverfahrens reichen je nach Schwierigkeitsgrad von zwei bis sechs Jahren.

⁹³ Vgl. BT DS 17/5712, S. 1

⁹⁴ Vgl. Fiebig (2015a), Vor. §§ 270, Rn. 3; Rattunde (2014), Rn. 1663, Bales / Brinkmann (2005), S. 31

⁹⁵ Vgl. Rattunde (2014), Rn. 1679; Specovius / von Wilcken (2013), S. 480; AG Darmstadt, ZInsO (1999), S. 176

⁹⁶ Vgl. Schulz / Schröder (2010), S. 56; BT DS 17/5712, S. 38

Tabelle 01: Insolvenzanträge, Verfahrenseröffnungen und Eigenverwaltungen 1999 bis 2011 in Deutschland

Jahr	Gesamtanträge	eröffnete Regelinsolvenzverfahren	eröffnete Eigenverwaltungsverfahren	pro 100 eröffnete Regelinsolvenzverfahren
1999	26.476	9.564	204	2,13
2000	28.235	11.673	132	1,13
2001	32.278	14.646	240	1,64
2002	37.579	21.513	253	1,18
2003	39.320	23.060	184	0,80
2004	39.213	23.897	173	0,72
2005	36.843	23.247	147	0,63
2006	34.137	23.293	159	0,68
2007	29.160	20.491	147	0,72
2008	29.291	21.359	160	0,75
2009	32.687	24.315	157	0,65
2010	31.998	23.531	214	0,91
2011	30.999	22.393	192	0,86

Quelle: in Anlehnung an Rattunde (2014), Rn. 1666

Die Anzahl der Eigenverwaltungsverfahren ab 1999 bis 2011, mithin vor Inkrafttreten des ESUG in 2012, nimmt schwankend im Zeitverlauf ab. Deutliche Anstiege gegen 2010 sind darauf zurückzuführen, dass in den Medien das Interesse aufgrund der angeordneten Eigenverwaltungen bei namhaften Unternehmen⁹⁷ in 2008 / 2009 oder auf die zur gleichen Zeit vorherrschende Wirtschaftskrise stieg. Damit wird nach Ansicht der Verfasserin offenkundig, dass das Instrument Eigenverwaltung nahezu in Vergessenheit geriet, denn erst im Rahmen der Pressemitteilungen zu den Großinsolvenzen und Diskussionen um das einzuführende ESUG in 2010 / 2011 stiegen die Zahlen an.

Ein weiteres Problem der Eigenverwaltung war das Misstrauen der Insolvenzgerichte gegenüber der Eigenverwaltung. Dies äußerte sich in den geringen Anordnungen sowie der kaum ergangenen Rechtsprechung.⁹⁸

Dennoch beantragten bekannte Unternehmen⁹⁹ die Eigenverwaltung unter den ursprünglichen Vorschriften der InsO.¹⁰⁰ Allerdings wurden diese Verfahren kritisch

⁹⁷ z.B. Firmen *Arcandor AktG*, *KarstadtQuelle AktG*, *Sinn & Leffers GmbH*

⁹⁸ Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 2; Fiebig (2015a), Vor. §§ 270, Rn. 5; Specovius / Wilcken (2013), S. 480; BT DS 17/5712, S. 17, 19; anderer Ansicht: Brinkmann / Zipperer, ZIP (2011), S. 1337

⁹⁹ z.B. die Firmen *Grundig AktG*, *Herlitz AktG*, *Media GmbH & Co. Kommanditgesellschaft auf Aktien*, *Philip Holzmann AktG*

durch die Öffentlichkeit betrachtet und die Theorie vertreten, dass der „Bock zum Gärtner“ gemacht werde oder „der Schuldner als sein eigener Gerichtsvollzieher“ fungiere.¹⁰¹

Die vorgenannten Defizite führten zu einem Überdenken der bestehenden Rechtsordnung durch den Gesetzgeber und mündeten in der Beseitigung durch das ESUG.

2. Intention des Gesetzgebers bei Entwurf des ESUG und ausgewählte Erweiterungstatbestände

Mit dem ESUG wurde das Institut der Eigenverwaltung grundlegend überarbeitet. Sämtliche Vorschriften, die in Zusammenhang mit der Eigenverwaltung standen, wurden geprüft und einer Reform unterzogen.¹⁰²

Die Intention des Gesetzgebers bei Entwurf des ESUG war die Ermöglichung einer frühzeitigen Sanierung von insolvenzbedrohten Unternehmen. Der Sanierungsstandort Deutschland sollte an Bedeutung gewinnen, indem die Sanierungschancen verbessert, die Gläubiger und die maßgeblichen Akteure integriert und die Planungsunsicherheit abgebaut werden. Die Sanierung durch einen „pre-packaged Plan“ (vor Insolvenzantragstellung ausgearbeiteter Insolvenzplan) galt es ebenfalls zu stärken.¹⁰³

So wurde u.a. durch den § 270 a InsO ein dem vorläufigen Regelinsolvenzverfahren entsprechendes vorläufiges Eigenverwaltungsverfahren kodifiziert.¹⁰⁴ Daneben wurde der als vom Gesetzgeber selbst titulierte „Schutzschirm“¹⁰⁵ mittels § 270 b InsO (Vorbereitung einer Sanierung) installiert.

Die Stärkung der Gläubigerautonomie stand maßgeblich im Vordergrund,¹⁰⁶ obwohl der *BGH* sich zur Gläubigerautonomie in einem Beschluss aus 2007 kritisch geäußert hatte. „Die dem regulären Insolvenzverfahren innewohnende Ordnungs-

¹⁰⁰ Vgl. Fiebig (2015a), Vor. §§ 270, Rn. 5; BT DS 17/5712, S. 1; Abel (2010), S. 304; Dierig (2009); Picot / Aleth (2004), Rn. 245

¹⁰¹ Vgl. Nitsche (2014); Abel (2010), S. 304; Riggert (2009), S. 88; Kluth, ZInsO (2002), S. 1001; Grub, Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht (WM) (1994), S. 880

¹⁰² Vgl. Spliedt (2013), § 270, Rn. 1; Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 1. Die Verfasserin verweist hinsichtlich der einzelnen Änderungen der betreffenden Paragraphen auf die BT DS 17/5712.

¹⁰³ Vgl. BT DS 17/5712, S. 1

¹⁰⁴ Vgl. BT DS 17/5712, S. 12, 38

¹⁰⁵ Vgl. BT DS 17/5712, S. 19, 40

¹⁰⁶ Vgl. Pape (2012a), § 270, Rn. 4; BT DS 17/5712, S. 17

funktion wird in den Hintergrund gedrängt.“¹⁰⁷ Trotz der ablehnenden Haltung wurden die Gläubigerrechte durch die jetzt mögliche Einflussnahme auf die Auswahl eines Sachwalters (§ 56 a InsO) und den kodifizierten¹⁰⁸ vorläufigen Gläubigerausschuss (§ 22 a InsO) gestärkt.¹⁰⁹

Überdies wurde bei Einführung des ESUG durch den Gesetzgeber propagiert, dass die Eigenverwaltung zur Regel und das Regelinsolvenzverfahren zur Ausnahme werden wird.¹¹⁰ *Spliedt* vertritt hingegen die Auffassung, dass „auch in Zukunft die meisten Verfahren nicht für die Anordnung der Eigenverwaltung sich eignen werden.“¹¹¹ Die Verfasserin wird sich hierzu im Rahmen Ihres Schlusskapitels äußern.

3. Kritik des ESUG durch die Literatur

Gemäß § 1 InsO ist oberstes Ziel eines Insolvenzverfahrens die gemeinschaftliche Befriedigung der Gläubiger. An dieser Vorrangstellung wurde auch nach Einführung eines „Sanierungsgesetzes“ und des damit gestärkten Sanierungsansatzes eines Insolvenzverfahrens vom Gesetzgeber festgehalten.¹¹²

In der Literatur besteht jedoch teils die Kritik, dass „nach wie vor, dieser Sanierungsansatz in § 1 InsO nicht als Ziel eines Insolvenzverfahrens aufgenommen wurde“.¹¹³ Anderer Ansicht ist z.B. *Prütting*, der betont, dass „die in § 1 [InsO] genannten Ziele [...] hervorgehoben werden, weil sie in besonderer Weise das Insolvenzverfahren prägen. Das heißt jedoch nicht, dass der Gesetzgeber nicht auch andere ordnungspolitische Ziele [...] verwirklichen will.“¹¹⁴

Darüber hinaus bleibt mit der Reform die Rechtsstellung des Schuldners ungeklärt. „Folge: Eine beinahe unübersichtliche Vielfalt an Auffassungen zu Einzelfragen, z.B. zu der praktisch sehr bedeutsamen Frage, ob, inwieweit und mit welcher Begründung dem Schuldner ein Recht zur Begründung von Masseverbindlichkeiten mit der

¹⁰⁷ Vgl. BGH, NZI (2007), S. 240; Fiebig (2015a), Vor. §§ 270, Rn. 2

¹⁰⁸ Der vorläufige Gläubigerausschuss fand in der Praxis bisher ohne eine gesetzliche Regelung Anwendung.

¹⁰⁹ Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 1; Kühne (2014), Rn. 710; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 20; Rattunde (2014), Rn. 1762; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 1; Laroche und andere (et al.), ZIP (2013), S. 2154

¹¹⁰ Vgl. Klein / Thiele, ZInsO (2013), S. 2233; Fiebig (2015b), § 270, Rn. 2

¹¹¹ Vgl. Spliedt (2013), § 270, Rn. 2

¹¹² Vgl. Bremen, NZI (2014), S. 138; BT DS 17/5712, S.17

¹¹³ Vgl. Bremen, NZI (2014), S. 138; ablehnend: Frind / Köchling, ZInsO (2013), S. 1667; BT DS 17/7511, S.1

¹¹⁴ Vgl. Prütting (2012), § 1, Rn. 10; Bremen, NZI (2014), S. 138; Spliedt (2013), § 270, Rn. 2; BT DS 12/2443, S. 108

Wirkung des § 55 Abs. 2 InsO zusteht bzw. zustehen kann“.¹¹⁵ Hierzu sind in den drei Jahren nach Inkrafttreten des ESUG zahlreiche Beschlüsse und Urteile unterschiedlichster Ansicht ergangen.¹¹⁶

Trotz der angedachten Kontrollmechanismen, wie z.B. in Form des Sachwalters oder Gläubigerausschusses, besteht dennoch die Möglichkeit, dass Missbrauch¹¹⁷ mit der angeordneten Eigenverwaltung durch Zweckentfremdung oder durch Einsatz für „gläubigerschädigende Selbstsanierungen durch Auffanglösungen“ betrieben wird.¹¹⁸ In Regelinsolvenzverfahren prüft ein Insolvenzverwalter grundsätzlich, ob gesellschaftsrechtliche Ansprüche gegen die Geschäftsführer oder Gesellschafter bestehen. Die eingesetzten Organe könnten im Rahmen der Eigenverwaltung versuchen, die Geltendmachung von Ansprüchen bereits im Vorfeld durch die Vorprüfung von Beratern zu verhindern.¹¹⁹

Rattunde ist der Ansicht, dass „der Sachwalter schon beinahe im Lager des Schuldners zu suchen ist.“¹²⁰ Diese Aussage ist nach Ansicht der Verfasserin mit Vorsicht zu genießen. In streng organisierten und renommierten Insolvenzverwalterkanzleien gilt es, die Reputation durch solche eventuellen Vorwürfe nicht zu schädigen oder zu ruinieren.¹²¹ Übt der Sachwalter sein Amt in Kongruenz zu den gesetzlichen Vorschriften aus und schließt ein Sanierungsprojekt erfolgreich ab, steigt seine Anerkennung in der Fachwelt bzw. festigt sich, was zu Folgebestellungen zum Insolvenzverwalter oder Sachwalter führt.

An¹²² dieser Stelle ist ergänzend darauf hinzuweisen, dass die Missbrauchsgefahr kein eigenes Problem der Eigenverwaltung ist. Zum einen bestehen bei allen Gesetzen Regelungslücken. Zum anderen liegen die Einhaltung der Regelungen und die Ausübung der Kontrolle bei den Verantwortlichen, mithin des Sachwalters, des Gläubigerausschusses, der Gläubigerversammlung und des Insolvenzrichters.

¹¹⁵ Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 7; Graf-Schlicker, ZInsO (2013), S. 1767; Frind, ZInsO (2011), S. 2260

¹¹⁶ Vgl. unter anderem die vier unterschiedlichen Beschlüsse und Urteile der folgenden Gerichte: AG Montabaur, NZI (2013), S. 350; AG Köln, NZI (2012), S. 375; AG Hamburg, ZIP (2012), S. 787; LG Duisburg, NZI (2013), S. 91

¹¹⁷ Vgl. auch die Kritik schon vor dem Inkrafttreten des ESUG: Brinkmann / Zipperer (2011), S. 1341; Bauer (2005), Rn. 612; Bales / Brinkmann (2005), S. 34 f.

¹¹⁸ Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 11; Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2345

¹¹⁹ Vgl. Fiebig (2015a), Vor. §§ 270, Rn. 4; Foltis (2015a), § 270, Rn. 84; Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2345

¹²⁰ Vgl. Rattunde (2014), Rn. 1664

¹²¹ Vgl. Ampferl (2013), S. 10; Hölzle (2013), S. 451; Vallender / Zipperer, ZIP (2013), S. 153

¹²² Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 12; Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2345

4. Rahmenbedingungen der Eigenverwaltung

a) Eigenverwaltung gemäß § 270 InsO

Gemäß § 270 Abs. 1 S. 1 InsO ist der Schuldner berechtigt, unter der Aufsicht eines Sachwalters die Insolvenzmasse zu verwalten und über sie zu verfügen, wenn das Insolvenzgericht [...] die Eigenverwaltung anordnet. Prämisse ist, dass gemäß § 270 Abs. 2 Nr. 2 InsO keine Umstände bekannt sind, die erwarten lassen, dass die Anordnung zu Nachteilen für die Gläubiger führen wird. Zu diesem Zeitpunkt kann bereits ein durch das Insolvenzgericht bestellter vorläufiger Gläubigerausschuss gemäß § 22 a InsO sein Votum zur Eigenverwaltung abgeben.¹²³

Das ESUG hat nach Ansicht des Gesetzgebers zu einer „maßvollen“ Lockerung der Anordnungsvoraussetzungen beigetragen.¹²⁴ Jetzt müssen dem Insolvenzgericht bereits Umstände bekannt sein, die zu Nachteilen führen.¹²⁵ Nach *Frind* zählen hierzu eine bereits bekannte Insolvenzverschleppung, die ersichtliche Ungeeignetheit der Geschäftsleitung oder ein grundlegend mangelhafter Eröffnungsantrag.¹²⁶ Nach der a.F. reichte es aus, dass nachteilige Umstände zu erwarten waren. Eine Ablehnung der Eigenverwaltung ist gegenwärtig nur mit einer entsprechenden Begründung gemäß § 270 Abs. 4 InsO möglich.¹²⁷ Infolgedessen wird dem Schuldner berechenbarer die Kontrolle über sein Unternehmen überlassen.

b) Eröffnungsverfahren gemäß § 270 a InsO

Bislang war das vorläufige Eigenverwaltungsverfahren gesetzlich nicht geregelt. Dem wurde mit der Einführung des § 270 a InsO Abhilfe geschaffen. Sofern der Antrag des Schuldners auf Eigenverwaltung nicht offensichtlich aussichtslos ist, so soll das Gericht im Eröffnungsverfahren davon absehen, nach Nr. 1 dem Schuldner ein allgemeines Verfügungsverbot aufzuerlegen oder nach Nr. 2 anzuordnen, dass alle Verfügungen des Schuldners nur mit Zustimmung eines vorläufigen Insolvenzverwalters wirksam sind (§ 270 a Abs. 1 InsO).

¹²³ Vgl. BT DS 17/5712, S. 19, 39

¹²⁴ Vgl. Frind, NZI (2014c), S. 938; BT DS 17/5712, S. 19

¹²⁵ Vgl. BT DS 17/5712, S. 38

¹²⁶ Vgl. Frind, NZI (2014c), S. 939; Fiebig (2015b), § 270, Rn. 21; Foltis (2015a), § 270, Rn. 68 f.

¹²⁷ Vgl. Spliedt (2013), § 270, Rn. 1; BT DS 17/5712, S. 39

Damit wird vermieden, dass der Schuldner die Kontrolle über sein Unternehmen verliert. „Das Vertrauen der Geschäftspartner des Schuldners in dessen Sanierungskonzept wird mit dieser Konzeption also nicht dadurch gefährdet, dass ein bislang Unbeteiligter als vorläufiger Insolvenzverwalter unvorhergesehene Maßnahmen ergreift.“¹²⁸ Dies stellt einen wesentlichen Vorteil dar, was der Geschäftsführer der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* erlebte.¹²⁹ Er blieb als Geschäftsführer im Unternehmen. Durch sein unternehmerisches Wissen, seine Kenntnisse und Erfahrungen konnte er die angestrebte Sanierung erfolgreich unterstützen. Der Geschäftsführer war neben dem CRO die Schnittstelle zu den für die Sanierung wichtigen Lieferanten und Kunden. Zu diesen hatte er über Jahre hinweg ein Vertrauensverhältnis aufgebaut und trug zur Stabilisierung der Geschäftsbeziehung bei.

5. Die Vorbereitung einer Sanierung gemäß § 270 b InsO

Gänzlich neu eingeführt wurde auch der § 270 b InsO, der für das Unternehmen eine weitere Gestaltungsmöglichkeit neben dem vorläufigen Eigenverwaltungsverfahren gemäß § 270 a InsO bietet.¹³⁰

Der Schuldner kann unter bestimmten Voraussetzungen eine Frist zur Vorlage eines Insolvenzplans gemäß § 270 b Abs. 1 S. 1 InsO beantragen. Die Voraussetzungen sind entweder drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung und eine nicht offensichtlich aussichtslose Sanierung. Diese Voraussetzungen werden von einer Person bescheinigt, die im besten Fall ein neutraler sachverständiger Dritter ist.¹³¹

Des Weiteren kann das Insolvenzgericht Sicherungsmaßnahmen anordnen (§ 21 Abs. 1, Abs. 2 Nr. 1a, 3 bis 5 InsO). Hierzu zählt z.B. die Bestellung eines vorläufigen Gläubigerausschusses.

Zudem kann der Schuldner Masseverbindlichkeiten gemäß § 270 Abs. 3 InsO begründen. Mit dieser Kompetenz nimmt der eigenverwaltende Schuldner eine Position ähnlich eines vorläufigen Insolvenzverwalters ein¹³² und stellt das so notwendige

¹²⁸ Vgl. Spliedt (2013), § 270 a, Rn. 3; BT DS 17/5712, S. 39

¹²⁹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 367; Spliedt (2013), § 270, Rn. 2; Nitsche (2013); Pape (2012a), § 270, Rn. 5; BT DS 17/5712, S. 39

¹³⁰ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 192; Fiebig (2015a), Vor. §§ 270, Rn. 9

¹³¹ Vgl. hierzu die Ausführungen unter dem Punkt *D.II.3. Anforderungen an die Bescheinigung und deren Aussteller*.

¹³² Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 25 f.; Kolmann (2014), Rn. 649; Ringstmeier (2013a), § 270, Rn. 31; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 73

Vertrauen bei Lieferanten und weiteren Geschäftspartnern nach Bekanntwerden des Antrags wieder her. Hieran besteht jedoch Kritik, da dem Insolvenzgericht kein Ermessen zusteht. Das Gericht hat zu beschließen, dass die Kompetenz zur Begründung von Masseverbindlichkeiten gegeben ist.¹³³

6. Vor- und Nachteile der Eigenverwaltung

Die Diskussion der Vor- und Nachteile der Eigenverwaltung ist genauso alt wie die ersten Diskussionsentwürfe zur InsO. Bei Inkrafttreten der InsO sowie des ESUG wurden diese in den vergangenen 20 Jahren jeweils wieder aufgegriffen.¹³⁴

Der Anreiz bei Einführung der Eigenverwaltung 1999 bestand in einer möglichst frühzeitigen Beantragung auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, damit dem Schuldner die Eventualität aufrechterhalten wurde, die Geschäftsführung zu behalten.¹³⁵ Bleiben die Geschäftsleitung und Schlüsselmitarbeiter dem Unternehmen erhalten, kann während der Durchführung der Eigenverwaltung deren unternehmensspezifisches Wissen genutzt werden. Demgemäß besteht die Chance, dass die aufgebauten Beziehungen und Netzwerke zu den Stakeholdern unverändert fortbestehen.¹³⁶ Außerdem sind die vorher vergebenen Kompetenzen, z.B. Geschäftsführungsbefugnis oder Prokura, nicht zu ändern.¹³⁷

Ebenso besteht die Möglichkeit, einen Sachwalter selbst vorzuschlagen.¹³⁸ Hinsichtlich der Stellung des vorläufigen Sachwalters ist an dieser Stelle vorab kurz anzumerken, dass dieser die wirtschaftliche Lage prüft und die Geschäftsführung überwacht. Die laufenden Geschäfte werden vom Schuldner geführt. Ergänzend entfällt die Einarbeitungszeit für einen vorläufigen Insolvenzverwalter.¹³⁹

Ein weiterer Vorteil aus der Sicht der Gläubiger ist die geringere Vergütung für den Sachwalter. Gemäß § 12 Insolvenzverwaltervergütungsverordnung¹⁴⁰ (InsVV) beträgt

¹³³ Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 7; Graf-Schlicker, ZInsO (2013), S. 1767; Frind, ZInsO (2011), S. 2260

¹³⁴ Vgl. z.B. Huntemann / Dietrich, ZInsO (2001), S. 13 ff.; Brinkmann / Zipperer, ZIP (2011), S. 1337

¹³⁵ Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 7; Pape (2012a), § 270, Rn. 5; BT DS 12/2443, S. 222 f.

¹³⁶ Vgl. Spliedt (2013), § 270, Rn. 4; Brinkmann / Zipperer, ZIP (2011), S. 1340

¹³⁷ Vgl. Spliedt (2013), § 270, Rn. 4; Brinkmann / Zipperer, ZIP (2011), S. 1340

¹³⁸ Vgl. hierzu die Erläuterungen unter dem Punkt *D.II.1 Auswahl des vorläufigen Sachwalters anhand gesetzlicher und spezifischer Kriterien des Insolvenzgerichts*.

¹³⁹ Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 7; Pape (2012a), § 270, Rn. 5

¹⁴⁰ BGBl. I S. 2866, 05.10.1994, zuletzt geändert durch Artikel 5 des Gesetzes vom 15.07.2013 (BGBl. I S. 2379)

diese nur 60 Prozent einer fiktiven Regelvergütung eines Insolvenzverwalters.¹⁴¹ Für den vorläufigen Sachwalter beträgt diese nur 25 Prozent bei Anwendung der Generalklausel § 10 in Verbindung mit (i.V.m.) § 11 InsVV.

Für absonderungsberechtigte Gläubiger entfallen gemäß § 282 Abs. 1 S. 2 InsO die im Regelinsolvenzverfahren üblichen vier Prozent Feststellungskosten gemäß § 171 Abs. 1 InsO bei der Auskehr des Verwertungserlöses von sicherungsübereigneten Gegenständen.¹⁴²

Weiterhin werden durch das neue Eröffnungsverfahren dem Schuldner die Vorteile des Regelinsolvenzverfahrens eröffnet. Insbesondere der Anspruch auf Insolvenzgeld zur Liquiditätsschonung und Motivation der Mitarbeiter zur Weiterarbeit ist hier anzuführen.¹⁴³ Der Katalog von Vorteilen ist nicht abschließend.

Als Nachteil gilt u.a., dass der Gesetzgeber absichtlich bei der Entscheidung über die Anordnung der (vorläufigen) Eigenverwaltung kein Rechtsmittel gegen den Beschluss des Insolvenzgerichts vorgesehen hat. Begründet wird dies mit der Möglichkeit, dass im Rahmen der Gläubigerversammlung nachträglich die Anordnung oder Aufhebung der Eigenverwaltung beantragt werden kann.¹⁴⁴ Die Gläubigerversammlung findet in der Regel sechs Wochen nach Insolvenzeröffnung statt. Das vorläufige Verfahren dauert zwischen zwei und drei Monaten, mithin ergibt sich eine Zeitspanne von dreieinhalb bis viereinhalb Monaten. Die Verfasserin hält dies für einen zu langen Zeitraum, nachdem gerade im vorläufigen Verfahren die grundlegenden Weichen für eine Sanierung gestellt werden, gleichgültig ob diese positiv oder negativ sind, und schließt sich der Kritik der Literatur an.

Kleinere Unternehmen sehen sich im Rahmen der Eigenverwaltung hohen Vergütungen für Sanierungsberater und einem eventuell zusätzlich eingestellten CRO ausgesetzt. Damit ist das Kostenargument des Gesetzgebers für die Eigenverwaltung wiederlegt.¹⁴⁵ *Buchalik* empfiehlt daher, eine Eigenverwaltung dann anzustreben, wenn der Jahresumsatz größer als 5 Mio. Euro ist.¹⁴⁶

Bezüglich einer möglichen Missbrauchsgefahr wird auf die obigen Ausführungen verwiesen.

¹⁴¹ Vgl. Jaffé (2014), Vor. §§ 270, Rn. 7; Rattunde (2014), Rn. 1674; Foltis (2015c), § 274, Rn. 45; Spliedt (2013), § 270, Rn. 4; Pape (2012a), § 270, Rn. 5

¹⁴² Vgl. Rattunde (2014), Rn. 1674 (hier: fälschlicherweise Verwertungskosten)

¹⁴³ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 368

¹⁴⁴ Vgl. BT DS 17/5712, S 38 f.

¹⁴⁵ Vgl. Brinkmann / Zipperer, ZIP (2011), S. 1340

¹⁴⁶ Vgl. Buchalik / Lojowsky (2013), S. 1017; Nitsche (2013)

Nachdem das Institut der Eigenverwaltung vor 2012 nur in weniger als einem Prozent der Verfahren zur Anwendung kam, lag ein weiterer Nachteil darin, dass die Fachwelt mit dem Institut „nicht vertraut war, neuartige, sonst nicht vorhandene Probleme aufgeworfen wurden und gewöhnliche Insolvenzverfahren glatter und unproblematischer“ verliefen.¹⁴⁷

Dieser Ansicht von *Rattunde* ist nach drei Jahren entgegenzutreten. Die Fachwelt beschäftigt sich intensiv mit dem Thema ESUG. So erscheinen fast wöchentlich neue Aufsätze in den einschlägigen Fachzeitschriften und es ergehen regelmäßig neue Beschlüsse und Urteile zu dem Thema Eigenverwaltung.

¹⁴⁷ Vgl. Rattunde (2014), Rn. 1674

C. Vor dem Antrag - Das zu bewältigende Sanierungsprojekt

I. Gegenüberstellung der Begriffe Sanierung, Restrukturierung und Turnaround

Wenn ein Krisenunternehmen Handlungsbedarf festgestellt hat, sind die möglichen Optionen zu prüfen. Die Geschäftsleitung besteht regelmäßig nicht aus Experten mit der Fachkenntnis, ein sich in der Krise befindendes Unternehmen zu retten und steht dennoch vor der Aufgabe, eine Sanierung, eine Restrukturierung oder einen Turnaround durchzuführen.

In der Praxis werden die Begriffe vielfach synonym verwendet, haben jedoch unterschiedliche Bedeutung und werden daher eingangs kurz erläutert, um die für vorliegende Arbeit relevante Begrifflichkeit verwenden zu können.

„Das Wort Sanierung stammt aus dem Lateinischen und bedeutet Heilung.“¹⁴⁸ Sanierung ist ein Sammelbegriff und umfasst sämtliche „organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Maßnahmen, die geeignet sind, [dauerhaft] die [vorübergehenden oder permanenten] Krisenursachen und Schwächen eines Unternehmens zu beseitigen.“¹⁴⁹ Hess und Groß ergänzen den Begriff um unternehmenspolitische, führungs-technische und leistungswirtschaftliche Maßnahmen. Ferner beziehen sie das Ziel, die „Wiederherstellung existenzhaltender und späterer Gewinn versprechender Grundlagen des Unternehmens“, mit ein.¹⁵⁰

Restrukturierung hingegen ist die „Neugliederung innerbetrieblicher Unternehmensstrukturen und -prozesse“, mithin alle Maßnahmen, „die auf einen tiefgreifenden Wandel des Unternehmens abzielen.“¹⁵¹ Der Bestand einer Krise ist für die Durchführung einer Restrukturierung nicht notwendig.¹⁵²

Picot und *Aleth* beschreiben den Turnaround als drastische Kursänderung, die in einem noch nicht fortgeschrittenen Krisenstadium durchgeführt wird.¹⁵³

Aus der Abgrenzung der Begrifflichkeiten wird für die vorliegende Arbeit erkennbar, dass es sich bei den verbliebenen Handlungsmöglichkeiten der Beispielunternehmen

¹⁴⁸ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 5; Hess / Groß (2013b), Rn.100; Böckenförde (1996), S. 7

¹⁴⁹ Vgl. Picot / Aleth (2004), Rn. 1

¹⁵⁰ Vgl. Hess / Groß (2013b), Rn.100; zustimmend: Hohberger / Damlachi (2014), S. 5

¹⁵¹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 6; Picot / Aleth (2004), Rn. 1

¹⁵² Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 6; Böckenförde (1996), S. 8

¹⁵³ Vgl. Hess / Groß (2013b), Rn. 101; Picot / Aleth (2004), Rn. 1; Böckenförde (1996), S. 8

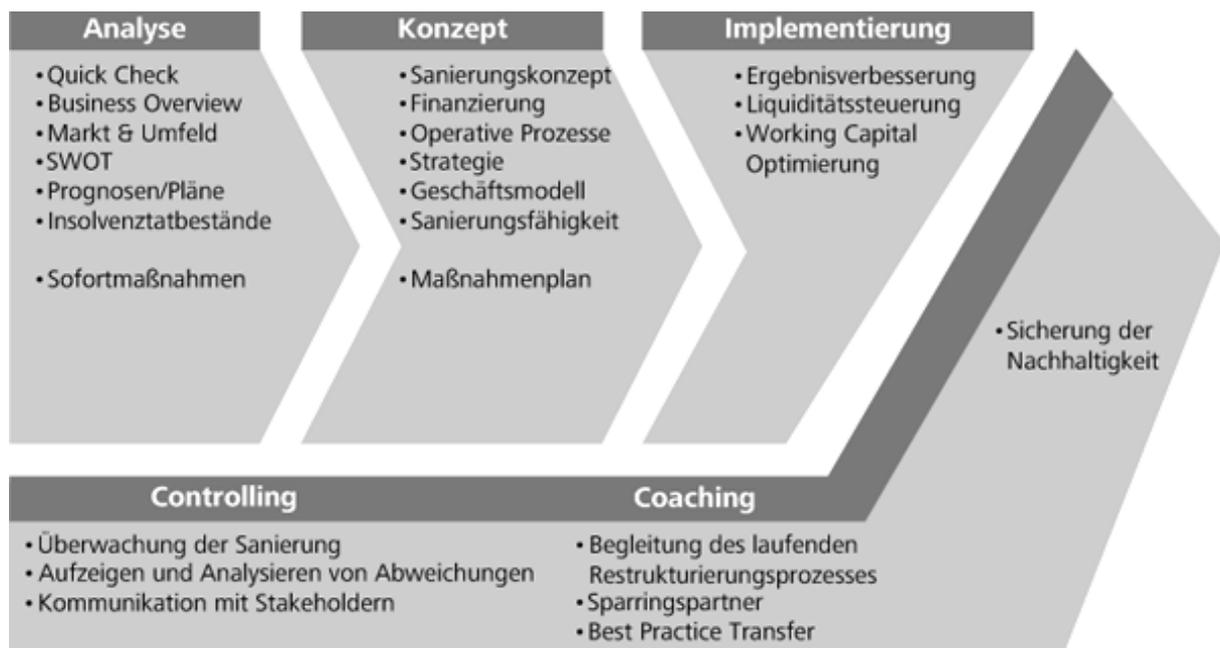
ausschließlich um Sanierungen handeln kann, die im Rahmen eines Projektes innerhalb der einschlägigen Regeln des Projektmanagements durchzuführen sind.¹⁵⁴

II. Einleitung eines Sanierungsprojekts

Für eine erfolgreiche Sanierung ist es angezeigt, sich durch externe Personen unterstützen zu lassen. Die Geschäftsleitung hat zunächst an Verantwortliche heranzutreten, die für ein Sanierungsprojekt in Frage kommen. Nach Auswahl der geeigneten Personen wird ein Vertrag geschlossen.

Daraufhin beginnt die Tätigkeit mit einer kurzen Bestandsaufnahme. Es schließen sich die tiefgehende Analyse, Sofortmaßnahmen und die Erstellung eines Sanierungskonzeptes an. Dieses ist umzusetzen und den davon betroffenen Personen Unterstützung zu leisten. Der Fortschritt der Umsetzung ist im Rahmen eines Umsetzungscontrollings zu prüfen. Diese Maßnahmen sichern den Bestand des Unternehmens.¹⁵⁵ Einen Ausschnitt des Ablaufs zeigt nachfolgende Abbildung 02.

Abbildung 02: Phasen eines Sanierungsprojekts



Quelle: Wentzler (2013), Rn. 1404

¹⁵⁴ Vgl. Kraus (2014), § 4, Rn. 41 ff.; Werner (2010a), S. 85, 101; Hermanns (2009), S. 190; Schellberg (2007), S. 43 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Bickel (2014), S. 163; Denkhaus (2014a), Rn. 73, 77; Kolmann (2014), Rn. 279; Kraus (2014), § 4, Rn. 41 ff.; Rattunde (2014), Rn. 1763; Werner (2010a), S. 101

Die Phasen Analyse, Konzept und Implementierung werden der Reihe nach durchgeführt. Hingegen begleiten die Phasen Controlling und Coaching das Sanierungsprojekt fortlaufend. Die Verfasserin wird auf die einzelnen Phasen im Rahmen dieses Kapitels und des Kapitels *E. Das Sanierungsprojekt während des Eröffnungsverfahrens* eingehen.

1. Externe Sanierungsberater

a) Gründe für den Einsatz

Einer der Hauptgründe für den Einsatz externer Sanierungsberater ist fehlendes Wissen, dass durch mangelnde Praxiserfahrung in dem Aufbau und der Durchführung eines Sanierungsprojektes ergänzt wird.¹⁵⁶

Den Geschäftsführern mangelt es oft an der nötigen Objektivität,¹⁵⁷ „hart durchzugreifen“, da sie aufgrund der Dauer ihrer Tätigkeit in der Geschäftsleitung eine persönliche Beziehung aufgebaut haben.

Es ist ferner fraglich, ob die Geschäftsleitung der Angst vor dem potenziellen Existenzverlust und dem sich massiven aufbauenden Handlungsdruck gewachsen ist.¹⁵⁸ Diese müsste sich der Herausforderung stellen, neben dem arbeitsreichen und zeitintensiven Sanierungsprojekt, das Tagesgeschäft nicht zu vernachlässigen. Ferner wären innerhalb kürzester Zeit vielschichtige und schwierige Probleme zu lösen. Die hierfür zur Verfügung stehenden Unterlagen sind meistens unvollständig, unzuverlässig oder nicht aussagekräftig.¹⁵⁹

Des Weiteren sind Arbeitnehmer aus ihren Funktionsbereichen abzustellen, um das personalintensive Projekt zu unterstützen und fehlen dabei als Leistungsträger an ihrer Arbeitsstelle.¹⁶⁰

Wird das Sanierungsprojekt unternehmensintern organisiert, kann es zu Akzeptanzproblemen kommen. Die Betroffenen werden einen neutralen Dritten, der (renommierte) Praxiserfahrung vorweisen kann, folglich eher anerkennen.¹⁶¹

¹⁵⁶ Vgl. Bickel (2014), S. 163; Hohberger / Damlachi (2014), S. 7; Wentzler (2014), Rn. 1514 ff.; Eisenberg / Hars (2013), S. 205; Werner (2010a), S. 92

¹⁵⁷ Vgl. Bickel (2014), S. 163; Hohberger / Damlachi (2014), S. 893; Kaufmann (2014), § 20, Rn. 14; Kolmann (2014), Rn. 278; Wentzler (2014), Rn. 1514

¹⁵⁸ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 7; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 102

¹⁵⁹ z.B. fehlende operative Steuerungskennzahlen im Rahmen des Controllings.

¹⁶⁰ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 7; Kraus (2014), § 4, Rn. 14

Sämtliche dieser Problematiken werden durch den Einsatz von externen Sanierungsberatern gelöst.

b) Möglichkeiten der Hinzuziehung und Auswahl

Für das Unternehmen existieren vielfältige Möglichkeiten, sich professionell mit Know-how zu verstärken. Diese bestehen in einem Experten, einem Generalbevollmächtigten, einem Interimsmanager oder einem Sanierungsgeschäftsführer.¹⁶²

Der Experte agiert lediglich im Hintergrund. Ein Generalbevollmächtigter¹⁶³ bewegt sich in den Grenzen der §§ 164 ff. Bürgerliches Gesetzbuch¹⁶⁴ und erhält von der Geschäftsleitung weitreichende Vertretungsbefugnisse.

Der Interimsmanager muss nicht zwingend im Rahmen einer Krise in das Unternehmen berufen werden. Regelmäßig geht es um eine Vertretungstätigkeit (z.B. Krankheitsfall, Neubesetzung einer Position) oder der Durchführung von Sonderprojekten auf allen Managementebenen (z.B. Outsourcing, Generationen- oder Kurswechsel), die jeweils zeitlich begrenzt sind.¹⁶⁵

Bei einem CRO handelt es sich um einen geeigneten Sanierungsberater oder Insolvenzverwalter,¹⁶⁶ der in die Geschäftsführung bestellt wird, mithin einem gesellschaftsrechtlichen Organ inklusive Weisungsbefugnis auf Top-Ebene.¹⁶⁷ Die Tätigkeit des CRO ist ebenfalls zeitlich begrenzt, konzentriert sich dagegen auf die Realisierung des Sanierungsziels.¹⁶⁸ Der Einsatz eines CRO wird von den Stakeholdern als die stärkste Form der Unterstützung wahrgenommen und ist daher zu präferieren.¹⁶⁹

Das Ermitteln von geeigneten Sanierungsgeschäftsführern nimmt nur wenige Tage in Anspruch.¹⁷⁰ Es gibt hierauf spezialisierte Dienstleistungsfirmen, die über einen großen Kontaktpool zu geeigneten Beratern verfügen. Ferner können Unternehmensberatungsgesellschaften herangezogen werden, denen z.B. Rechtsanwälte,

¹⁶¹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 278; Kaufmann (2014), § 20, Rn. 21; Wentzler (2014), Rn. 1515; Werner (2010a), S. 92

¹⁶² Vgl. Kolmann (2014), Rn. 279; Werner (2010a), S. 92

¹⁶³ z.B. Herr Rechtsanwalt *Piepenburg* bei der Firma *Arcandor AktG*.

¹⁶⁴ BGBl. I S. 42, 02.01.2002, zuletzt geändert durch Gesetz vom 22.07.2014 (BGBl. I S. 1218)

¹⁶⁵ Vgl. Kaufmann (2014), § 20, Rn. 14; Werner (2010a), S. 93

¹⁶⁶ z.B. *Prof. Dr. Dr. Schmidt* im Rahmen der Insolvenz des „*Nürburgrings*“ oder Herr Rechtsanwalt *Exner* bei der Firma *Neumayer Tekfor GmbH*.

¹⁶⁷ Vgl. Bickel (2014), S. 163; Hohberger / Damlachi (2014), S. 372, 891; Kolmann (2014), Rn. 279

¹⁶⁸ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 7, 891; Werner (2010a), S. 93

¹⁶⁹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 280

¹⁷⁰ Vgl. Eisenberg / Hars (2013), S. 206

Steuerberater, Wirtschaftsprüfer angehören,¹⁷¹ die in einem Sanierungsprojekt gemeinsam wirken.

Die Beispielunternehmen beauftragten jeweils eine renommierte Unternehmensberatungsgesellschaft für Restrukturierung und Sanierung, der Betriebswirte, Ingenieure und Juristen mit langjähriger Berufserfahrung in leitenden Funktionen bei Industrie-, Handels- oder Dienstleistungsunternehmen angehören.¹⁷² In beiden Verfahren wurde ein Sanierungsgeschäftsführer in die Geschäftsleitung berufen. Daher wird vorliegend ausschließlich die Rolle des CRO im Sanierungsprozess dargestellt.

c) Anforderungen an den CRO und dessen Aufgaben

Vorliegend handelt es sich nicht um ein reguläres Sanierungsprojekt, um die Insolvenz zu vermeiden, sondern um unter dem Schutz der InsO das Unternehmen nachhaltig wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Nach Bekanntwerden der Insolvenz, ob mit oder ohne Eigenverwaltung, ist das Vertrauen der Stakeholder gestört. Daher bedeutet die Bestellung eines neutralen unabhängigen Sanierungsgeschäftsführers ein markantes Signal an die Unternehmensumwelt, Insolvenzgericht und Gläubiger, dass die bestehende Geschäftsführung durch einen erfahrenen Sanierer, der sich zusätzlich mit dem Insolvenzrecht auskennt, ergänzt wird.¹⁷³

Ein CRO muss ein Generalist sein, insbesondere multidisziplinär, um sicher auf den Feldern der Betriebswirtschaftslehre und des Insolvenzrechts agieren können.¹⁷⁴ Idealerweise war er bereits als Manager / Geschäftsführer tätig, hat Insolvenzverfahren zwecks Sanierung begleitet und pflegt Kontakte zu Insolvenzgerichten.¹⁷⁵

Überdies hat der CRO in der Persönlichkeit bedingte Qualitäten vorzuweisen, die jedoch von den Umständen des Einzelfalls abhängen. Hohe Umsetzungskompetenz und -konsequenz, Kommunikations- und Verhandlungsstärke, analytische Stärke, Belastbarkeit, Herausforderungsgeist und Frustrationstoleranz zählen z.B. hierzu.¹⁷⁶

¹⁷¹ Vgl. Kaufmann (2014), § 20, Rn. 6, 24, 33; Seefelder (2003), S. 85

¹⁷² Vgl. Buchalik (o.J.)

¹⁷³ Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1515

¹⁷⁴ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 891; Denkhaus (2014a), Rn. 77; Kaufmann (2014), § 20, Rn. 37; Kolmann (2014), Rn. 276; Werner (2010a), S. 98

¹⁷⁵ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 372; Wentzler (2014), Rn. 1515 ff.; Seefelder (2003), S. 86

¹⁷⁶ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 891 f.; Eisenberg / Hars (2013), S. 206; Werner (2010a), S. 86 f., 98 f.; Fassbender et al. (2006), Rn. 175 ff., Schellberg (2007), S. 48; Bales / Brinkmann (2005), S. 79; Seefelder (2003), S. 86

Die Aufgaben des Sanierungsgeschäftsführers sind vielfältig. Im Rahmen des (vorläufigen) Eigenverwaltungsverfahrens kommuniziert er z.B. mit dem (vorläufigen) Sachwalter und Insolvenzgericht, trifft Vereinbarungen mit Gläubigern, koordiniert das Sanierungsprojekt, ist an der Erstellung des Sanierungskonzeptes und der Ausarbeitung eines Insolvenzplans beteiligt und leitet im Vorfeld eine Insolvenzgeldvorfinanzierung ein.¹⁷⁷

2. Beginn der Tätigkeit und Aufbau eines Projektteams durch den CRO

Zu Beginn der Tätigkeit tritt der bestellte CRO in ein ihm fremdes Unternehmen ein. Daher hat er sich durch eine eigene kurze Bestandsaufnahme einen Überblick über das Unternehmen zu verschaffen. Der Sanierungsgeschäftsführer ist auf die kooperative Mithilfe der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter angewiesen. Allerdings sollte er darauf achten, dass er unvoreingenommen bleibt. Dann kann er mit den stabilisierenden Maßnahmen beginnen.¹⁷⁸ Die von den Beispielunternehmen mandatierte Unternehmensberatungsgesellschaft stellte jeweils ein Projektteam zusammen, welches dem CRO zuarbeitete.¹⁷⁹

Bei einem Sanierungsprojekt wird der Aufbauorganisation Vorrang gewährt.¹⁸⁰ Einem Lenkungsausschuss sind Projektleiter und diesen wiederum Projektteams untergeordnet. Auf gleicher Ebene mit dem Lenkungsausschuss steht das Projektcontrolling. Die nachfolgende Abbildung 03 zeigt den formalen Aufbau der Organisation.

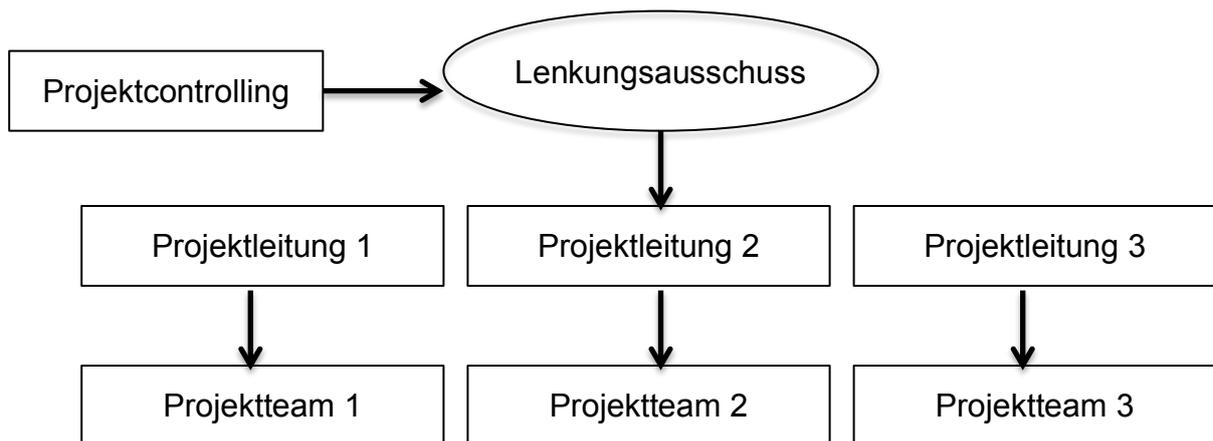
¹⁷⁷ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 371, 891 f.; Kolmann (2014), Rn. 275; Wentzler (2014), Rn. 1515 ff.

¹⁷⁸ Vgl. Werner (2010a), S. 101

¹⁷⁹ Vgl. Buchalik (o.J.); Fritsche (o.J. a)

¹⁸⁰ Vgl. Werner (2010a), S. 85 ff.; Hermanns (2009), S. 190 f.; Bales / Brinkmann (2005), S. 85 ff.; Keller (1999), S. 81

Abbildung 03: Organigramm eines Sanierungsprojekts



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kraus (2014), § 4, Rn. 49; Schellberg (2007), S. 50

Dem Lenkungsausschuss gehören die Unternehmensleitung (inklusive des Sanierungsgeschäftsführers) und weitere Berater an. Die wesentlichen Aufgaben des Lenkungsausschusses bestehen in der Festlegung und Anpassung der Sanierungsziele, Organisation des Projekts und der Maßnahmen sowie des Bereitstellens von Projektmitteln. Der Ausschuss muss mit der Befugnis ausgestattet sein, sämtliche projektrelevante Entscheidungen treffen zu können.¹⁸¹

Die Projektleiter steuern die in dem Sanierungskonzept definierten Teilpläne. Sie stellen die Projektteams zusammen, konkretisieren die Ziele, berichten an den Lenkungsausschuss und stimmen die Maßnahmen mit den Projektmitarbeitern ab.¹⁸²

In den Projektteams findet die eigentliche Arbeit statt. Sie führen Analysen durch, erarbeiten anhand der Teilpläne die Einzelmaßnahmen, implementieren und bewerten diese im Nachgang. Sie sind mithin die Multiplikatoren, um den Mitarbeitern die Maßnahmen vorzustellen, zu erklären und die Akzeptanz der Mitarbeiter zur Umsetzung zu generieren.¹⁸³

„Das Projektcontrolling hat die Aufgabe, fortlaufend und zeitnah den Projektfortschritt zu überwachen und dem Lenkungsausschuss zu berichten.“ Das Ziel besteht mithin in der frühzeitigen Erkennung von Abweichungen der Vorgabe und dem damit verbundenen Einleiten von Gegenmaßnahmen.¹⁸⁴

¹⁸¹ Vgl. Werner (2010a), S. 85 f.; Hermanns (2009), S. 190; Keller (1999), S. 81

¹⁸² Vgl. Werner (2010a), S. 87; Kraus (2014), § 4, Rn. 48

¹⁸³ Vgl. Wlecke (2014), S. 114; Kraus (2014), § 4, Rn. 49; Werner (2010a), S. 88

¹⁸⁴ Vgl. Wlecke (2014), S. 111; Werner (2010a), S. 89; Keller (1999), S. 205 f.

III. Phasen des Sanierungsprojekts

1. Grundlage: Das Sanierungskonzept (Phase 2)

Das Sanierungskonzept, seine Merkmale und Bestandteile, begründen die gesamte Projektarbeit. Dennoch steht es im organisatorischen Ablauf erst an zweiter Stelle. Aufgrund seiner Relevanz für die Sanierung soll es vorliegend vorab erläutert werden, um seine Bedeutung für die nachfolgenden Phasen zu vermitteln.

a) Merkmale durch Rechtsprechung des *BGH*

Der *BGH*¹⁸⁵ hat sich 1997 in einem Urteil zu den Merkmalen von Sanierungskonzepten geäußert. Diese Aussagen haben maßgeblich zu der Entwicklung der heutigen Anforderungen an Sanierungskonzepte beigetragen.

Als erstes Merkmal wurde festgehalten, dass ein Konzept dann in sich schlüssig ist, wenn es u.a. auf „den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten“ basiert.

Zweiter Aspekt ist die nicht offensichtliche Undurchführbarkeit. Der *BGH* verwendet hier eine doppelte Verneinung, um zu verdeutlichen, dass das Konzept eben nicht offensichtlich durchführbar sein muss, sondern dass bei Würdigung der Gesamtumstände die Aussichtslosigkeit nicht zu erkennen sein darf.

Dritte Eigenschaft ist die Erstellung durch einen Sachverständigen. Dieser beurteilt die Gegebenheiten und gibt eine Prognose über die Durchführbarkeit der Maßnahmen ab. Hierzu sind ihm die Buchhaltungsunterlagen zu übergeben. Dabei muss der Sachverständige ein „nicht notwendigerweise unbeteiligter branchenkundiger Fachmann“ sein. Durch den Hinweis auf die Beteiligung darf es sich mithin um einen bereits im Unternehmen tätigen „Insider“ (z.B. den mandatierten Steuerberater) handeln.

Das vierte Merkmal enthält den Prüfungsumfang. Hierbei ist das Unternehmen hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Lage innerhalb seiner Branche zu analysieren. Die Krisenursachen sowie die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage sind zu erfassen.

Fünfter Aspekt ist die Anpassung des Prüfungsumfangs an die Größe des Unternehmens sowie den zur Verfügung stehende Zeitrahmen.

¹⁸⁵ Vgl. *BGH*, ZIP (1998), S. 248 ff.

Diese Merkmale finden auch heute noch Anwendung bei der Erstellung von Sanierungskonzepten.

b) Sanierungskonzept der gegenwärtigen Zeit: Der IDW S 6

Aus diesen Merkmalen des *BGH* haben sich im Verlauf der Zeit tiefgehendere Anforderungen an die Erstellung von Konzepten entwickelt. Der bedeutendste Standard ist der bereits erwähnte *IDW S 6*, der die bisherige Rechtsprechung¹⁸⁶ und die Berufsauffassung der Wirtschaftsprüfer in seinen Ausführungen aufgreift.¹⁸⁷

Der *IDW* verlangt, dass ein Sanierungskonzept sich aus sieben Kernbestandteilen zusammensetzt. Dies sind die „Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang, Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage des Unternehmens in seinem Umfeld (einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage), Analyse von Krisenstadium und -ursachen (einschließlich der Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt), Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens, Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr, ein integrierter Unternehmensplan und die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit“.¹⁸⁸

Die Verfasserin wird den Bestandteil „Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens“ kurz zwecks Verständnisses der nachfolgenden Kapitel erläutern. Von einer nochmaligen Darstellung der weiteren Kernbestandteile wird aufgrund der erschöpfenden Erläuterung in der Literatur¹⁸⁹ und zu Gunsten des Aufzeigens von durchgeführten Sanierungsmaßnahmen der Beispielunternehmen Abstand genommen.

Der *IDW* definiert das Leitbild als „die Konturen eines Unternehmens, das in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige durchschnittliche branchenübliche Rendite und eine angemessene Eigenkapitalausstattung aufweist.“¹⁹⁰ Nach *Kolmann* ist das Leitbild eine Beschreibung des sanierten Unternehmens mit der künftigen Unternehmensstruktur (unter Berücksichtigung von leistungs- und finanzwirtschaftli-

¹⁸⁶ Vgl. *BGH*, ZIP (1993), S. 281; *BGH*, ZIP 1998, S. 248 ff.; *NJW* (1999), S. 645; *BGH*, ZIP (2005), S. 281; *OLG Köln*, BeckRS 2009, 88341; *OLG Düsseldorf*, ZIP (2004), S. 508

¹⁸⁷ Vgl. *Kolmann* (2014), Rn. 34; *IDW* (2012), Rn. 1

¹⁸⁸ Vgl. *IDW* (2012), Rn. 8

¹⁸⁹ Vgl. u.a. *Hermanns* (2014a), § 6, Rn. 4 ff.; *Kraus* (2014), § 4, Rn. 1 ff.; *Plagens / Oldemanns* (2014), S. 521 ff.; *Wentzler* (2014), Rn. 1398 ff.; *Wlecke* (2014), S. 81 ff.; *Sartor* (2013), S. 287 ff.; *Zabel* (2012), § 3, Rn. 42 ff.; *Crone* (2010b), S. 43 ff.; *Seefelder* (2003), S. 90 ff.

¹⁹⁰ Vgl. *IDW* (2012), Rn. 90

chen Maßnahmen) und mit dem beabsichtigten Außenauftritt, wobei insbesondere die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen sowie die -strategie im Fokus stehen.¹⁹¹

2. Phase 1: Analyse

Bevor das Sanierungskonzept erarbeitet werden kann, sind umfassende Untersuchungen des Unternehmens durchzuführen („Untersuchung und Anamnese des Patienten“).¹⁹² Zu beginnen ist mit einer Datensammlung, um die relevanten gewonnenen Daten in den erforderlichen Analysen verwenden zu können.

a) Datenquellen

Die Analyse ist mit dem Kauf einer Immobilie zu vergleichen. Die Grundlage ist die Besichtigung der Immobilie von außen und von innen. Erst danach wird eine Kaufentscheidung getroffen. Gleichermäßen wird bei der Beschaffung von relevanten Daten für das Unternehmen vorgegangen, mithin sind interne wie externe Unternehmensdaten zu erfassen. Dabei ist die Qualität der erhaltenen Informationen kritisch zu hinterfragen und ggf. zu plausibilisieren.¹⁹³

Intern eignen sich zuverlässige Buchhaltungsunterlagen und das Controlling, sofern vorhanden, für betriebswirtschaftliche Analysen. Verträge sind die Basis für die Beurteilung der relevanten rechtlichen Einflüsse auf das Unternehmen. Weiterhin sind die Unternehmensführung und die (Schlüssel-)Mitarbeiter zu ihrer Einschätzung von zu untersuchenden Bereichen in Form von Einzelinterviews oder Workshops zu befragen.¹⁹⁴

Das Projektteam der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* hatte in der Analysephase einen eintägigen Workshop aufgesetzt, dem der geschäftsführende Gesellschafter, seine wichtigsten Mitarbeiter und ein Teil des Projektteams angehörten. Es war ein mehrseitiger Fragenkatalog durch die Unternehmensinternen zu beantworten, um den Externen Detailwissen zu verschaffen.¹⁹⁵

¹⁹¹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 55

¹⁹² Vgl. Kolmann (2014), Rn. 32; Wentzler (2013), Rn. 1404

¹⁹³ Vgl. Hermanns (2014a), § 6, Rn. 10 f.; Kraus (2014), § 4, Rn. 54; IDW (2012), Rn. 35, 40; Crone (2010b), S. 58

¹⁹⁴ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 36; Wentzler (2014), Rn. 1416; Crone (2010b), S. 60

¹⁹⁵ Vgl. Haarmeyer (2014a), S. 22; Vogel (o.J.)

Ebenfalls ist die „Fassade“ des Unternehmens betrachten. Es stellt sich die Frage, wie externe Personen / Stakeholder die Unternehmung sehen. Kreditinstitute, Lieferanten und Kunden sind daher ebenfalls in die Analysephase zu integrieren.¹⁹⁶ Zwecks Beurteilung der Umwelt, insbesondere der Branche des Unternehmens, werden Veröffentlichungen von Beratungsgesellschaften, Banken, Branchenverbänden, der „Creditreform“ oder Industrie- und Handelskammern verwendet.¹⁹⁷

Die gewonnenen Erkenntnisse werden kurzfristig in Sofortmaßnahmen oder spätere Sanierungsmaßnahmen umgesetzt.¹⁹⁸

b) Überblick über mögliche durchzuführende Analysen

Es existieren drei Analysefelder im Rahmen der Gesamtuntersuchung. Hierzu zählen die Umfeld- / Umweltanalyse, die Markt- und Konkurrenzanalyse sowie eine Unternehmensanalyse.¹⁹⁹

Im Rahmen der Umfeld- / Umweltanalyse stehen die PEST- und Szenario-Analyse sowie das Five-Forces-Modell nach *Porter* zur Verfügung.²⁰⁰ Die PEST-Analyse ermittelt die strategisch relevanten Einflussfaktoren (political, environmental, social und technological), die den Rahmen für die Unternehmung bilden.²⁰¹ „Die Prognose der strategisch relevanten Rahmenbedingungen der Unternehmung erfolgt durch Anwendung der Szenario-Analyse.“²⁰² Das Five-Forces-Modell beschreibt die Bestimmungsgrößen der Unternehmung und dient der Auskunft über die Wirkung verschiedener Marktkräfte (Marktmacht der Lieferanten und Kunden, potenzielle Substitutionsprodukte, Markteintritt von zukünftigen und Rivalität der bestehenden Wettbewerber).²⁰³

Die Markt- und Konkurrenzanalyse bezweckt eine Einschätzung der Wettbewerbsposition des Unternehmens. Denn hieraus ergeben sich Stärken, Schwächen und die Kernkompetenzen.²⁰⁴ Als Analysetools sind z.B. die SWOT-Analyse und das

¹⁹⁶ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 36; Wentzler (2014), Rn. 1416; Crone (2010b), S. 60

¹⁹⁷ Vgl. IDW (2012), Rn. 52; Zabel (2012), § 3, Rn. 82, 84; Crone (2010b), S. 59

¹⁹⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 56; Wentzler (2014), Rn. 1416

¹⁹⁹ Vgl. Hermanns (2014a), § 6, Rn. 13 ff.; Zabel (2012), § 3, Rn. 80 ff.; Graumann (2012), S. 51 ff.; Keller (1999), S. 84

²⁰⁰ Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1406; IDW (2012), Rn. 51; Graumann (2012), S. 51 ff.

²⁰¹ Vgl. Hermanns (2014a), § 6, Rn. 13; IDW (2012), Rn. 51; Zabel (2012), § 3, Rn. 81; Crone (2010b), S. 58; Graumann (2012), S. 52; Keller (1999), S. 95 f.

²⁰² Vgl. IDW (2012), Rn. 52; Zabel (2012), § 3, Rn. 81; Graumann (2012), S. 56

²⁰³ Vgl. Hermanns (2014a), § 6, Rn. 13; Wentzler (2014), Rn. 1406; IDW (2012), Rn. 54; Zabel (2012), § 3, Rn. 83; Crone (2010b), S. 59

²⁰⁴ Vgl. Hermanns (2014a), § 6, Rn. 13; Wentzler (2014), Rn. 1414; Graumann (2012), S. 58

Wertkettenmodell nach *Porter* zu nennen. Eine SWOT-Analyse dient der Beurteilung des eigenen Unternehmens und des Aufzeigens von möglichen Sanierungsmaßnahmen durch strengths (Stärken), weaknesses (Schwächen), opportunities (Chancen) und threats (Risiken).²⁰⁵ Dabei werden die finanz- und leistungswirtschaftliche Situation sowie die Qualität und Nutzbarkeit der vorhandenen Potenziale aller Bereiche (z.B. Vertrieb, Entwicklung, Unternehmensführung, Mitarbeiter) eines Unternehmens geprüft.²⁰⁶ „Die Wertkette soll eine Identifikation und Analyse von Wettbewerbsvorteilen unter Bezugnahme auf alle Stufen des Leistungserstellungsprozesses ermöglichen.“²⁰⁷ Diese Stufen erfassen die Bereiche des Unternehmens, die an der Leistungserstellung direkt teilnehmen und diejenigen, die indirekt partizipieren, indem sie unterstützend tätig sind.²⁰⁸ Mögliche Einsparpotenziale, Effizienzsteigerungen und erforderliche Veränderungen in der Organisation der Managements sind festzustellen.

Die Unternehmensanalyse konzentriert sich auf die Ergebnis-, Finanz- und Vermögenslage, Ressourcen sowie Stakeholder.²⁰⁹ Diese soll aufzeigen, wie sich das Unternehmen ohne die Implementierung von Sanierungsmaßnahmen entwickeln würde. Zu berücksichtigen sind alle weiteren Einflüsse, die für die Entwicklung des Ergebnisses, der Finanzen und des Vermögens maßgeblich sein können. Diese Einflüsse können z.B. durch Eigentumsverhältnisse, Miet- und Pachtverträge, Verträge mit wichtigen Lieferanten und Kunden, steuerliche Risiken, Verlustvorträge und arbeitsrechtliche Vereinbarungen begründet werden.²¹⁰ „Durch Break-even-Analysen lässt sich feststellen, welche Absatzveränderungen und Kostensenkungen erforderlich sind, um zumindest ein ausgeglichenes Ergebnis [oder die Gewinnzone] zu erreichen.“²¹¹ Die Portfolio-Analyse verwendet die Marktwachstumsrate und den relativen Marktanteil als Kriterien zur Einteilung von Kunden oder Produkten in vier Gruppen (Question Marks, Poor Dogs, Stars und Cash-Cows).²¹² Des Weiteren können

²⁰⁵ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 128; Wentzler (2014), Rn. 1414; Zabel (2012), § 3, Fußnote 105

²⁰⁶ Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1414; IDW (2012), Rn. 59, 61; Keller (1999), S. 109

²⁰⁷ Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1413; IDW (2012), Rn. 60; Graumann (2012), S. 60

²⁰⁸ Vgl. Graumann (2012), S. 60

²⁰⁹ Vgl. Hermanns (2014a), § 6, Rn. 14; Wentzler (2014), Rn. 1408; IDW (2012), Rn. 56; Zabel (2012), § 3, Rn. 86; Crone (2010b), S. 59

²¹⁰ Vgl. Hermanns (2014a), § 6, Rn. 14; IDW (2012), Rn. 55 f.; Crone (2010b), S. 60

²¹¹ Vgl. Hermanns (2014a), § 6, Rn. 14; Wentzler (2014), Rn. 1413; IDW (2012), Rn. 56

²¹² Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1413; Graumann (2012), S. 77 ff.

die Analysetools Gemeinkostenanalyse, Material- und Bedarfsanalyse und ABC-Analyse angewandt werden.²¹³

Eine weitere wichtige im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens durchzuführende Analyse ist die der Stakeholder. Sanierungsmaßnahmen haben Auswirkungen auf die Stakeholder, die es zu qualifizieren und ggf. zu quantifizieren gilt. Auf Basis der Ergebnisse lässt sich einschätzen, ob die Stakeholder den Sanierungsprozess unterstützen werden. Eine ermittelte Unterstützung ist dennoch in Gesprächen zu verifizieren.²¹⁴ Die Gläubiger müssen die Eigenverwaltung und den Schutzschirm unterstützen. Andernfalls wird die Sanierung offensichtlich aussichtslos.

c) Durchgeführte Analysen der Beispielunternehmen und Ergebnisse

Die²¹⁵ Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* führte ihre Analyse entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens durch (Wertkettenanalyse).

Im Vertrieb wurden die Kunden- und Produktstruktur (ABC-Analyse) sowie der Auftragsbestand analysiert. Die Prognose der zukünftigen Umsatzerlöse wurde dadurch zuverlässiger. Gleichzeitig wurden Lücken bei der Ausnutzung der vorliegenden Potenziale festgestellt.

Der Bereich Produktion wurde anhand einer Analyse der Produktionssteuerung untersucht, wobei festgestellt wurde, dass sich die Produktion optimieren und Kosten sparen lassen.

Das Team prüfte ferner die Organisationsstruktur und Prozessabläufe der Entwicklungsabteilung. Die Prüfung bestand in der Auswertung von Auftragsunterlagen.

Mit den Mitarbeitern und der Abteilungsleitung des Einkaufs wurden Gespräche geführt (Analyse des Wertkettenbestandteils und gleichzeitig Stakeholder-Analyse). Es ergaben sich Einsparpotenziale und Änderungsbedarf in der Beschaffungsorganisation bzw. den Prozessen.

Im Bereich kaufmännische Steuerungssysteme und Informationstechnik wurden die Instrumente des Controllings und die Infrastruktur betrachtet und beurteilt.

Ferner wurde das sog. Working Capital,²¹⁶ mithin die Lagerbestände, Forderungen und Verbindlichkeiten, untersucht (Liquiditätsanalyse). Das Working Capital war zu hoch, sodass sich Liquiditätsschöpfungspotenzial ergab.

²¹³ Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1413

²¹⁴ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 36; IDW (2012), Rn. 58; Crone (2010b), S. 60

²¹⁵ Vgl. Haarmeyer (2014b), S. 28; Dümpelmann (o.J.); Vogel (o.J.)

Das Projektteam der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* „analysierte die ersten Unterlagen [...], welche die wirtschaftliche Gesamtsituation darstellten, und bezifferte grob den erforderlichen Liquiditätsbedarf der nächsten Wochen.“²¹⁷ Die Situation der einzelnen Unternehmensbereiche wurde entlang der Wertschöpfungskette durch eine SWOT-Analyse erhoben.

d) Einzuleitende Sofortmaßnahmen

Aus der Analysephase ergeben sich erste Hinweise auf ggf. umzusetzende Sofortmaßnahmen. „Sofortmaßnahmen sind kurzfristig wirkende Maßnahmen mit dem Zweck der Abwendung des kurzfristigen [...] Zusammenbruchs [...] des Unternehmens.“²¹⁸ Diese bestehen u.a. in der Stabilisierung der Liquidität, der stetigen Ausgabenkontrolle und einem strengen Working Capital Management.²¹⁹

Investitionen sind auf ein Minimum zu beschränken. Es dürfen nur die notwendigen Reparaturen und Ersatzinvestitionen vorgenommen werden.²²⁰

Die „teuren“ aufgebauten Lagerbestände (Vorräte) sind im Produktionsprozess zu verbrauchen und nicht betriebsnotwendiges Vermögen zu veräußern, um daraus Erlöse realisieren zu können. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind weitgehend zu reduzieren, mithin einzuziehen.²²¹ Mit den Kreditinstituten und Sozialversicherungsträgern sind Stundungen der Verbindlichkeiten auszuhandeln. Bei den Finanzbehörden sind Aussetzungen der Vollziehungen zu beantragen.²²² Diese vorgenannten Maßnahmen betreffen das Working Capital.

Bei²²³ der Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* hatte die Aufrechterhaltung der Produktion und damit der Lieferfähigkeit oberste Priorität. Nachdem bei der Krisenanalyse festgestellt wurde, dass es an operativen Kennzahlen fehlte, wurde ein tägliches Reporting mittels einer sog. Tagesmeldung mit den wesentlichen Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung (z.B. Umsatz, Auftragseingang, Kontostände) erstellt. In einem täglichen Führungskreismeeting wurde dieses ausgewertet und Konsequenzen daraus gezogen. Ferner wurde eine kurzfristige Liquiditätsplanung angefertigt.

²¹⁶ Vgl. hierzu die Definition des Working Capital in dem Kapitel *E.III.4.a Definitionen*.

²¹⁷ Vgl. Vogel (o.J.)

²¹⁸ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 42; Wentzler (2014), Rn. 1436; Keller (1999), S. 89

²¹⁹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 42; Kraus (2014), § 4, Rn. 42; Werner (2010a), S. 101

²²⁰ Vgl. Borchardt (2014), Rn. 605; Hohberger / Damlachi (2014), S. 42; Keller (1999), S. 91

²²¹ Vgl. Borchardt (2014), Rn. 602; Schellberg (2007), S. 74; Seefelder (2003), S. 135 ff.

²²² Aussprache für die teureren Stundungen (im Hinblick auf zu zahlende Zinsen): Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 42; Kolmann (2014), Rn. 29; Schellberg (2007), S. 140

²²³ Vgl. Haarmeyer (2014b), S. 27; Fritsche (o.J. a)

An dieser Stelle wird das Kapitel „Sanierungsprojekt“ bewusst unterbrochen und im Folgenden die Vorbereitung der Insolvenzantragsunterlagen beschrieben. Dies soll die Komplexität des Großprojekts und die Notwendigkeit der Interdisziplinarität verdeutlichen.

D. Die Vorbesprechung mit dem Insolvenzgericht, Auswahl der Beteiligten und Erstellung der Antragsunterlagen

I. Vorbesprechung mit dem Insolvenzgericht

1. Einführung

„Mit einer Vorbesprechung ordnen die Richter doppelt so häufig die Eigenverwaltung gegenüber einer Regelinsolvenz an. Ohne Vorbesprechung werden sechsmal mehr Regelinsolvenzen als Insolvenzen in Eigenverwaltung eröffnet.“²²⁴ Diese Aussage der Untersuchung von *Haarmeyer et al.* bestätigt die Bedeutung und Dringlichkeit von Vorbesprechungen im Rahmen der eigenverwaltenden Sanierung.

Einheitliche Vorgehensweisen bezüglich (bzgl.) Vorbesprechungen bestehen noch nicht bei Insolvenzgerichten.²²⁵ Es gibt Stimmen, die eine Vorbesprechung des Schuldners mit dem zuständigen²²⁶ Insolvenzrichter als notwendige Voraussetzung für den problemlosen Ablauf des Verfahrens als empfehlenswert oder sogar als erforderlich erachten.²²⁷

Eine Vorbesprechung ist gesetzlich jedoch nicht verankert, sodass der Insolvenzrichter nicht verpflichtet ist, sich auf einen Gesprächstermin einzulassen, obwohl es sich um ein sog. Eilverfahren gemäß § 935 Zivilprozessordnung²²⁸ handelt.²²⁹ Das Einlegen eines Rechtsmittels gegen eine Ablehnung eines Gesprächs ist nicht möglich, „da es sich um eine Ablehnung außerhalb des rechtsförmlichen Verfahrens handelt.“²³⁰

Die Befassung durch einen Insolvenzrichter setzt einen Antrag voraus. Laut *Bundesarbeitskreis Insolvenzgerichte e.V. (BAKinso)* beträgt die Prüfungsdauer der Antragsunterlagen mindestens eine Woche vor endgültiger Einreichung des Antrags.²³¹

²²⁴ Vgl. Haarmeyer et al., ZInsO (2013), S. 27

²²⁵ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 341; BAKinso (2014), S. 1; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1019; Haarmeyer et al., ZInsO (2013), S. 26

²²⁶ Gemäß § 3 InsO ist ausschließlich das Insolvenzgericht örtlich zuständig, in dessen Bezirk der Schuldner seinen allgemeinen Gerichtsstand hat.

²²⁷ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 473 ff.; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1017 ff.; Frind (2012), § 56 a, Rn. 11; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 131

²²⁸ BGBl. I S. 3202, 05.12.2005; zuletzt geändert durch Gesetz vom 08.07.2014 (BGBl. I S. 890)

²²⁹ Vgl. Frind (2014b), § 56, Rn. 11, 32 c; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1019

²³⁰ Vgl. Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1019

²³¹ Vgl. BAKinso, ZInsO (2013), S. 2249; unterstützend: Kolmann (2014), Rn. 484; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1020 f.; Haarmeyer (2013), ZInsO (2013), S. 2346

Ist dieser Antrag sehr umfangreich, erscheint das erstmalige Befassen mit den Unterlagen am Antragstag als nicht verfahrenseffizient.

2. Zweck einer Vorberechung und deren Vorteile

„Die beste Vorbereitung kann daran scheitern, dass der [...] Richter seine eigene Auffassung vertritt.“²³²

In dem ersten Gespräch mit dem Insolvenzgericht wird die Planungssicherheit für das Unternehmen gefestigt, indem die wesentlichen Eckpunkte des Sanierungskonzeptes²³³ und die weiteren Verfahrensbeteiligten besprochen werden.²³⁴

Durch ein Vorgespräch wird offenkundig, welche Meinung das Insolvenzgericht hinsichtlich einer Sanierung in Eigenverwaltung grundsätzlich vertritt. Lebt das Insolvenzgericht das ESUG, sind positive Signale zu erwarten. Ist es der Sanierungsoption gegenüber abgeneigt, kann z.B. statt der Eigenverwaltung das dem Insolvenzgericht bekannte und vertraute Regelinsolvenzverfahren eingeleitet werden, wenn die Voraussetzungen für eine Ablehnung vorliegen.²³⁵

Ziel der Besprechung ist mithin das Herausfinden der spezifischen Anforderungen des Insolvenzgerichts an den Antrag und die Beteiligten.²³⁶

Der Vorteil einer Besprechung liegt in der erhöhten Aussicht für den Schuldner, direkt zulässige Antragsunterlagen vorzulegen. Durch den Schuldner verursachte Verzögerungen bei der Prüfung der Antragsunterlagen werden vermieden.²³⁷ Dem Schuldner und seinen Beratern wird gleichzeitig eine höhere Kompetenz beigemessen.

Das Gespräch erleichtert dem Insolvenzrichter, sich eine Meinung über den Schuldner, seine Berater sowie deren Absichten bzgl. des Unternehmens zu bilden.²³⁸ Es ergeben sich erste Anhaltspunkte, ob der Schuldner in der Lage ist, die

²³² Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 371

²³³ Die Verfasserin wird in diesem Kapitel nur auf die Beteiligten eingehen. Hinsichtlich der Sanierungseckpunkte in Form von Sanierungskonzept und -maßnahmen wird auf die *Kapitel C. und E.* verwiesen.

²³⁴ Vgl. Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2346; Frind (2012), § 56 a, Rn. 11; BT DS 17/5712, S. 2,17; BR DS 127/11, S. 2

²³⁵ Vgl. Haarmeyer, ZInsO-Newsletter (2014c), S. 3

²³⁶ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 482 f.

²³⁷ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 474; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 101

²³⁸ Vgl. Frind (2012), § 56 a, Rn. 11

Eigenverwaltung im Sinne der Gläubiger und des zu sanierenden Unternehmens durchzuführen.²³⁹

Erhält der Richter bei dieser ersten Besprechung schon vorbereitete Antragsunterlagen, können diese vorab geprüft und in einem zweiten Termin oder telefonisch erörtert sowie Unstimmigkeiten erläutert werden. Kritik oder Änderungswünsche können sodann in die Antragsunterlagen eingearbeitet werden, sodass eine schnelle Beschlussfassung am Tag der Antragstellung ermöglicht wird.²⁴⁰

3. Risiken

Trotz der Vorteile, die sich für das Verfahren und den Richter durch eine Vorbesprechung bieten, werden Vorgespräche von einigen wenigen Insolvenzrichtern verweigert.²⁴¹ „Zum Teil wird eine falsche Motivation der Sanierungsberater unterstellt. Vereinzelt werden aber auch pragmatische Zuständigkeitsfragen und die Vermeidung eines Mehraufwandes ins Feld geführt.“²⁴² Rückfragen und Korrekturen der umfangreichen Antragsunterlagen führen zu einer erhöhten zeitlichen Inanspruchnahme. Damit wird der für die Vorbesprechung originäre benötigte Zeitrahmen seitens des Gerichts und des Schuldners überschritten.²⁴³

Übt der Schuldner z.B. die Option aus, einen dem Insolvenzgericht unbekanntem Sachwalter vorzuschlagen, führt dies zunächst zu einer inneren Ablehnung durch den Richter. Wird hier die Einstellung des Richters nicht erkannt, ergeben sich erste Differenzen.²⁴⁴ Hier ist die Chance seitens des Schuldners zu nutzen und dem Richter zu demonstrieren, dass er aktiv zuhört und kompromissbereit ist.

Manche Gerichte arbeiten nach dem Turnussystem, bei dem nicht ersichtlich ist, welcher Richter das konkrete Verfahren erhält.²⁴⁵ Eine Vorbesprechung mit einem Richter wäre sinnfrei, wenn ein anderer Richter mit anderen Vorstellungen an Antrag und Beteiligte das Verfahren zugewiesen bekommt. *Buchalik* und *Kolmann* haben an

²³⁹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 480; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1020; Haarmeyer (2013), ZInsO (2013), S. 2346

²⁴⁰ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 484

²⁴¹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 485; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1019

²⁴² Vgl. Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1019

²⁴³ Vgl. Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1021

²⁴⁴ Vgl. AG Stendal, ZIP (2012), S. 1875 f. (*Dailyger*); AG Kleve, JurionRS 2012, S. 32047

²⁴⁵ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 475 ff.; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1019

dieser Stelle die Erfahrung gemacht, dass sämtliche Richter eines Insolvenzgerichts sich an einer Vorbesprechung beteiligten.²⁴⁶

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass mit dem Insolvenzgericht ein angemessenes und konstruktives Gespräch zu führen ist, bei dem Sensibilität für das Gegenüber gefordert ist. Persönliche Interessen und Befindlichkeiten sind in den Hintergrund und das Wohl des zu sanierenden Unternehmens in den Vordergrund zu stellen.

4. Unternehmensexposé und Vorüberlegungen zur ersten Vorbesprechung

Das Team des Schuldners hat die erste Besprechung sorgfältig zu planen. Es ist die Präsentation des eigenen Unternehmens, mithin des Sanierungsobjekts.

Die Vorbereitung eines Kurzporträts des Unternehmens ist empfehlenswert. In diesem Exposé ist kurz auf Gesellschaftsverhältnisse (Rechtsform, Firmensitz, Gesellschafter, Geschäftsführer und andere Vertretungsberechtigte), Unternehmensgegenstand, Hauptkunden, Historie, Standorte, Anzahl der Arbeitnehmer, Betriebsrat (Vorsitzende und Mitglieder) sowie wirtschaftliche Entwicklung einzugehen.²⁴⁷ Darüber hinaus ist das Exposé mit Bildern zu dem Hauptsitz und, sofern vorhanden, den weiteren Betriebsstandorten zu versehen.

Gleichzeitig kann mit dem Exposé eine Übersicht über die Qualifikationen der für das Unternehmen handelnden Personen inklusive der Berater eingereicht werden, damit das Insolvenzgericht sich von deren Fachkenntnissen bereits im Vorfeld überzeugt.²⁴⁸

In diesem Exposé sind neben den Kontaktdaten des Schuldners die der Berater anzugeben. Dies ermöglicht dem Richter die jederzeitige Kontaktaufnahme mit den verantwortlichen Personen, bei der Änderungswünsche besprochen und Abstimmungen vorgenommen werden können.

Der Schuldner sollte nicht unangekündigt auf der Geschäftsstelle des Insolvenzgerichts erscheinen. Eine kurze telefonische Kontaktaufnahme zwecks Abstimmung eines Gesprächstermins ist ratsam. Das Insolvenzgericht kann vorab bürokratische Tätigkeiten (z.B. gerichtssinterne Zuständigkeitsprobleme bei Geschäftsverteilungsplänen nach Turnus²⁴⁹) erledigen.

²⁴⁶ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 477; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1019

²⁴⁷ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 375; Kolmann (2014), Rn. 479

²⁴⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 479

²⁴⁹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 473 ff.; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 53; Frind (2012), § 56 a, Rn. 11

Bei diesem ersten Gespräch sollte ein Team aus einem Verantwortlicher der Geschäftsleitung, der CRO und ggf. ein weiterer Berater anwesend sein.²⁵⁰ Quantität im Auftreten spricht nicht für die Qualität der Berater.

II. Die Auswahl des Sachwalters, der Gläubigerausschussmitglieder und der Person des Bescheinigers

1. Auswahl des vorläufigen Sachwalters anhand gesetzlicher und spezifischer Kriterien des Insolvenzgerichts

Der Schuldner hat das durch das ESUG ausdrücklich verankerte Recht, einen vorläufigen Sachwalter vorzuschlagen (§ 270 b Abs. 2 S. 2 InsO).²⁵¹ Vorab erläutert die Verfasserin die Rechtsstellung des Sachwalters, um die Tragweite der Auswahl und Bestellung zu verdeutlichen.

a) Rechtsstellung

Intention des Gesetzgebers durch Implementierung eines vorläufigen Sachwalters war es, einen aussichtsreichen Antrag auf Eigenverwaltung durch Bestellung eines „starken“ vorläufigen Insolvenzverwalters durch das Insolvenzgericht nicht zu konterkarieren.²⁵² Daher wurde der vorläufige Insolvenzverwalter durch einen vorläufigen Sachwalter ersetzt. Vordergründig besteht sein Zweck in der Kontrolle, ob der Schuldner den Grundsatz der Gleichbehandlung der Gläubiger gemäß § 1 InsO einhält.²⁵³

Aufgrund der Verweisung in § 270 a Abs. 1 S. 2 InsO regeln die §§ 274, 275 InsO die grundlegende Rechtsstellung und die Pflichten des vorläufigen Sachwalters.²⁵⁴

Gemäß § 274 Abs. 2 InsO hat der Sachwalter die wirtschaftliche Lage zu prüfen und die Geschäftsführung [...] zu überwachen.²⁵⁵ Die wirtschaftliche Lage prüft der vorläufige Sachwalter anhand der Bücher, Konten und Forderungsbestände sowie weiterer Geschäftsunterlagen. Daneben würdigt er regelmäßig, am besten perma-

²⁵⁰ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 473; Frind (2012), § 56 a, Rn. 11

²⁵¹ Vgl. Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 6, 32; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 92; BT DS 17/5712, S. 25

²⁵² Vgl. BT DS 17/5712, S. 19

²⁵³ Vgl. Fiebig (2015d), § 274, Rn. 9; Kolmann (2014), Rn. 435; Pape (2012c), § 274, Rn. 71

²⁵⁴ Vgl. Fiebig (2015d), § 274, Rn. 9; Kolmann (2014), Rn. 434; Spliedt (2013a), § 270, Rn. 5

²⁵⁵ Vgl. Fiebig (2015d), § 274, Rn. 3; Graf-Schlicker (2014d), § 274, Rn. 6

ment, das fortgeschriebene Sanierungskonzept inklusive der (überarbeiteten) Liquiditätspläne kritisch.²⁵⁶

Der Schuldner ist mittels §§ 274 Abs. 2 S. 2, 22 Abs. 3 S. 2, 3 InsO bei der Prüfung seiner wirtschaftlichen Lage zur Mitwirkung verpflichtet.²⁵⁷ Verweigert der Schuldner die Mitwirkung oder kommt dieser nicht in ausreichender Form nach, so drohen Sanktionen, die in der Aufhebung der Eigenverwaltung oder der Anordnung von Zustimmungsvorbehalten ausgestaltet werden können.²⁵⁸

Ebenso hat der vorläufige Sachwalter als Überwachungsorgan Pflichten zu erfüllen. Zu erwartende Nachteile bei der Fortsetzung der Eigenverwaltung gemäß § 274 Abs. 3 InsO sind dem Insolvenzgericht und ggf. einem eingesetzten vorläufigen Gläubigerausschuss anzuzeigen. „Drohende Nachteile, die eine Unterrichtungspflicht begründen, liegen z.B. [...] bei fehlender oder unsachgemäßer Buchführung des Schuldners [...] oder unkooperativem Verhalten [vor].“²⁵⁹ Mit der Anzeige durch den vorläufigen Sachwalter werden dem Gläubigerausschuss entsprechende Reaktionsmöglichkeiten, z.B. obige Sanktionen, zugesprochen.²⁶⁰

Verbindlichkeiten, die nicht zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, soll der Schuldner nur mit Zustimmung des Sachwalters eingehen (§ 275 Abs. 1 S. 1 InsO). Verbindlichkeiten, die hingegen zum gewöhnlichen Geschäftsbetrieb gehören, soll er nicht eingehen, wenn der Sachwalter widerspricht (§ 275 Abs. 1 S. 2 InsO).

Durch § 275 Abs. 1 S. 2 InsO steht dem Sachwalter nur ein Widerspruchsrecht im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes zu. „Für die Abgrenzung sind die Art und der Umfang des bisherigen Schuldnergeschäfts von Bedeutung.“²⁶¹ Unter dem gewöhnlichen Geschäftsbetrieb wird die Ausübung des Tagesgeschäfts verstanden bei gleichzeitiger Absicht, Gewinne zu erwirtschaften und das Unternehmen in seiner Substanz zu erhalten.²⁶²

Der § 275 Abs. 1 S. 1 InsO stattet den vorläufigen Sachwalter mit einem Zustimmungserfordernis aus und betrifft den Bereich außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs. Die Veräußerung oder Belastung von Grundstücken, (Teil-)

²⁵⁶ Vgl. AG Hamburg, InsbÜrO (2014), S. 290; Fiebig (2015d), § 274, Rn. 9; Graf-Schlicker (2014d), § 274, Rn. 6; Pape (2012c), § 274, Rn. 71; Riggert (2012a), § 274, Rn. 10

²⁵⁷ Vgl. Graf-Schlicker (2014d), § 274, Rn. 6; Kolmann (2014), Rn. 436

²⁵⁸ Vgl. Foltis (2015c), § 274; Rn. 68; Hohberger / Damlachi (2014), S. 371; Pape (2012c), § 274, Rn. 75

²⁵⁹ Vgl. Graf-Schlicker (2014d), § 274, Rn. 6; Kolmann (2014), Rn. 425

²⁶⁰ Vgl. Graf-Schlicker (2014d), § 274, Rn. 6; Hohberger / Damlachi (2014), S. 371

²⁶¹ Vgl. Foltis (2015d), § 275, Rn. 11; Graf-Schlicker (2014e), § 275, Rn. 2; Kolmann (2014), Rn. 445; Riggert (2012b), § 275, Rn. 10

²⁶² Vgl. BGH, NJW (1960), S. 1853; Foltis (2015d), § 275, Rn. 10; Graf-Schlicker (2014e), § 275, Rn. 2; Ringsteiner (2013d), § 275, Rn. 3

Betriebsstilllegungen, Anschaffung neuer teurer Maschinen, Einstellung einer größeren Anzahl weiterer Arbeitskräfte und Kreditaufnahmen fallen u.a. in diesen Bereich.²⁶³

Das Widerspruchsrecht und das Zustimmungserfordernis entfalten ihre Wirkung nur im Innenverhältnis. Die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis des Schuldners wird durch § 270 Abs. 1 InsO nicht eingeschränkt. Daher sind die Rechtsgeschäfte im Außenverhältnis selbst dann wirksam, wenn der Sachwalter diesen nicht zugestimmt oder widersprochen hat.²⁶⁴ Der Schuldner setzt sich in diesen Fällen einer Anzeige des Sachwalters gemäß § 274 Abs. 2 InsO oder einem Anspruch auf Schadensersatz gemäß § 92 InsO aus.²⁶⁵

Demzufolge ist es adäquat, dass Schuldner und Sachwalter hinsichtlich der diversen Rechtsgeschäfte zu Beginn der Eigenverwaltung in Form eines „Regelbuches“ abstimmen. Wurden die Rahmenbedingungen zwischen Sachwalter und Schuldner festgelegt, kann der Schuldner flexibler bei kurzfristig notwendigen Entscheidungen agieren, ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen.²⁶⁶

Gemäß § 275 InsO kann der Sachwalter vom Schuldner verlangen, dass alle eingehenden Gelder nur vom Sachwalter entgegengenommen und Zahlungen nur vom Sachwalter geleistet werden (Kassenführung). Mit dieser Regelung werden rechtswidrige Zahlungen oder das Nichterfüllen der gleichmäßigen Gläubigerbefriedigung unterbunden.²⁶⁷ „Die Entscheidung zur Übernahme der Kassenführung [...] hat allein der Sachwalter zu treffen; sie steht in seinem pflichtgemäßen Ermessen.“²⁶⁸

Zieht²⁶⁹ der vorläufige Sachwalter die Kassenführung an sich, wird er in diesem Punkt im Innenverhältnis zum gesetzlichen Vertreter. Das Außenverhältnis wird hierdurch nicht berührt. Die Vermögens- und Verfügungsbefugnis ist deswegen nicht aufgegeben. Zahlungen, die der Schuldner selbst leistet, sind wirksam und Zahlungen an den Schuldner wirken schuldbefreiend.

Sachwalter und Schuldner können die Übertragung der Kassenführungsbefugnis mit Beginn der Eigenverwaltung freiwillig vereinbaren. Dieses angebotene Vier-

²⁶³ Vgl. Foltis (2015d), § 275, Rn. 11; Graf-Schlicker (2014e), § 275, Rn. 2; Ringstmeier (2013d), § 275, Rn. 3

²⁶⁴ Vgl. Graf-Schlicker (2014e), § 275, Rn. 2; Kolmann (2014), Rn. 446

²⁶⁵ Vgl. Fiebig (2015e), § 275, Rn. 9; Foltis (2015d), § 275, Rn. 11; Riggert (2012b), § 275, Rn. 7

²⁶⁶ Vgl. Fiebig (2015e), § 275, Rn. 5

²⁶⁷ Vgl. Graf-Schlicker (2014e), § 275, Rn. 5; Kolmann (2014), Rn. 443; Ringstmeier (2013d), § 275, Rn. 7

²⁶⁸ Vgl. Graf-Schlicker (2014e), § 275, Rn. 5; Kolmann (2014), Rn. 443; Riggert (2012b), § 275, Rn. 14

²⁶⁹ Vgl. Graf-Schlicker (2014e), § 275, Rn. 6; Kolmann (2014), Rn. 443; Riggert (2012b), § 275, Rn. 11 f.

Augen-Prinzip stellt für die Gläubiger und Geschäftspartner eine vertrauensbildende Maßnahme dar.²⁷⁰

Der vorläufige Sachwalter hat die Anforderungen an die Überwachung des Schuldners mit dem Gericht abzusprechen.²⁷¹ Meldepflichtige Vorfälle sind z.B. Erkenntnisse über insolvenzverschleppte Antragstellung, staatsanwaltschaftliche Ermittlungen gegen den Schuldner bzw. dessen Organe, destruktive Haltung der Geschäftsführer gegenüber der notwendigen Art der Betriebsfortführung, Nichterfüllung von Informations- und Berichtspflichten, Bezahlung von Insolvenzforderungen etc.²⁷²

Frind empfiehlt eine transparente Kommunikation zwischen Sachwalter und Schuldner.²⁷³ Je besser die Kommunikation, welche Informationen dem Insolvenzgericht übermittelt oder Stellungnahmen abgegeben werden, desto vertrauensvoller wird die Arbeit, was sich auch in der angestrebten Sanierung niederschlägt.

Bei allen Rechten und Pflichten, die der Sachwalter hat, ist jedoch darauf zu achten, dass der Schuldner nicht stärker überwacht wird, als dies im eröffneten Verfahren der Fall wäre.²⁷⁴

b) Gesetzliche Anforderungen

Kandidaten haben zunächst die gesetzlichen Anforderungen an das Amt des Sachwalters zu erfüllen. Aufgrund der Verweisung in § 270 a Abs. 1 S. 2 InsO ist § 274 Abs. 1 InsO anwendbar und damit § 56 InsO zu beachten. Es ist eine für den jeweiligen Einzelfall geeignete, insbesondere geschäftskundige und von den Gläubigern und dem Schuldner unabhängige natürliche Person zu bestellen.²⁷⁵

Der jeweilige Einzelfall betrifft das konkrete Insolvenzverfahren. Hierbei sind Überlegungen seitens des Schuldners anzustellen, inwieweit der Verwalter bereits Erfahrungen in der Branche des Schuldnerunternehmens gesammelt hat. Die Information ist über das Internet, Branchenverbände oder die persönlichen Internetseiten von Insolvenzverwaltern abrufbar. Durch die Sanierungsberater können Geschäftsleitungen von bereits erfolgreich sanierten Unternehmen angesprochen werden. Diese

²⁷⁰ Vgl. Ringstmeier (2013d), § 275, Rn. 7; Kolmann (2014), Rn. 443; Riggert (2012b), § 275, Rn. 14

²⁷¹ Vgl. Frind, NZI (2014c), S. 940

²⁷² Vgl. Fiebig (2015b), § 270, Rn 21; Frind, NZI (2014c), S. 940; Ringstmeier (2013a), § 270, Rn. 12

²⁷³ Vgl. Frind, NZI (2014c), S. 940; Kolmann (2014), Rn. 438

²⁷⁴ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 371; Spliedt (2013b), § 270 a, Rn. 8

²⁷⁵ Vgl. Fiebig (2015d), § 274, Rn. 4; Graf-Schlicker (2014d), § 274, Rn. 2; Ringstmeier (2013c), § 274, Rn. 3

berichten aus eigener Erfahrung über die Arbeitsweise, Qualität und Persönlichkeit der Kandidaten.

Außerdem ist für den Einzelfall der Organisationsapparat des Verwalterbüros in technischer und personeller Hinsicht von Bedeutung.²⁷⁶ Wird z.B. die Kassenführung durch den Sachwalter bewerkstelligt, so ist eine gut aufgebaute Buchhaltungsabteilung dienlich. Ebenso wichtig ist die Abteilung „Insolvenztabelle“. Der Verwalter hat nach der Insolvenzeröffnung hunderte bis tausende Gläubigerforderungen gemäß § 270 c S. 2 InsO aufzunehmen und zu prüfen.

Die Person muss ferner geeignet und insbesondere geschäftskundig sein. Der Gesetzgeber hat davon abgesehen, bestimmte Berufe zu nennen oder auf eine bestimmte berufliche Qualifikation abzustellen.²⁷⁷ Zum einen sollten juristische Kenntnisse auf den Gebieten des Insolvenz-, Handels-, Gesellschafts-, Arbeits-, Sozial- sowie Steuerrechts vorhanden sein. Zwecks Nachweis der Qualifikation ist ein akademischer Titel von Vorteil oder die Ernennung zum Rechtsanwalt, zum Steuerberater oder zum Wirtschaftsprüfer. Zum anderen untermauern betriebswirtschaftliche Kenntnisse die Eignung.²⁷⁸

„Die Unabhängigkeit [von einzelnen Gläubigern und dem Schuldner] ist erforderlich, damit der Verwalter sein Amt im Interesse aller Gläubiger in Verfolgung der Ziele des Verfahrens (§ 1 InsO) ausübt.“²⁷⁹ Der Kandidat ist dann abhängig, wenn er z.B. eine gesellschaftliche Beteiligung an dem Schuldner oder einem Gläubiger hält.²⁸⁰ Die Tätigkeit als Abschlussprüfer, langjähriger Berater oder vormaliger Verfahrensbevollmächtigter schließt die Bestellung einer Person zum Sachwalter aus.²⁸¹

Gemäß § 56 Abs. 1 S. 3 InsO analog wird die erforderliche Unabhängigkeit eines Sachwalters nicht schon dadurch ausgeschlossen, dass die Person vom Schuldner oder von einem Gläubiger vorgeschlagen worden ist oder den Schuldner vor dem Eröffnungsantrag in allgemeiner Form über den Ablauf eines Insolvenzverfahrens und dessen Folgen beraten hat.²⁸² In dem Moment, in welchem konkrete den Einzel-

²⁷⁶ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 462; Ringstmeier (2013c), § 274, Rn. 4; Blersch (2012a), § 56, Rn. 15; Frind (2014b), § 56, Rn. 15

²⁷⁷ Vgl. Frind (2014b), § 56, Rn. 5; Lüke (2012), § 56, Rn. 37; Blersch (2012a), § 56, Rn. 13

²⁷⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 462; Lüke (2012), § 56, Rn. 38 f.

²⁷⁹ Vgl. Foltis (2015c), § 274, Rn. 1; Kolmann (2014), Rn. 453; Lüke (2012), § 56, Rn. 48

²⁸⁰ Vgl. Lüke (2012), § 56, Rn. 49

²⁸¹ Vgl. Pape (2012c), § 274, Rn. 26; Ringstmeier (2013c), § 274, Rn. 3; Lüke (2012), § 56, Rn. 49; BT DS 17/7511, S. 35

²⁸² Vgl. Kolmann (2014), Rn. 455; Ringstmeier (2013c), § 274, Rn. 3; BT DS 17/5712, S. 26

fall betreffende Umstände besprochen werden, ist die Unabhängigkeit nicht mehr gegeben.²⁸³

Der Kandidat hat schließlich eine natürliche Person zu sein. Der Gesetzgeber hat damit juristische Personen, z.B. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, ausgeschlossen.²⁸⁴ Der *BGH*²⁸⁵ hält die Bestellung einer Verwalterkanzlei für unzulässig. Haftungsbeschränkungen und mögliche Interessenskollisionen sind die Ausschlussgründe hierfür.²⁸⁶

Ebenso hat ein Kandidat verschieden von der Person des Bescheinigers zu sein (§ 270 b Abs. 2 S 1 InsO).²⁸⁷

c) Abfrage der gerichtlichen Anforderungen

Neben den vorstehenden gesetzlichen Anforderungen können von Insolvenzgericht zu Insolvenzgericht weitere und unterschiedliche Ansprüche an die Person des Sachwalters gestellt werden.

Insolvenzgerichte führen sog. Auswahllisten, auf welchen die in Frage kommenden Insolvenzverwalter aufgeführt sind. Vor der Stellung eines neuen Insolvenzantrages hat somit schon eine Auslese seitens des Insolvenzgerichts stattgefunden. Der Schuldner sollte daher mit dem Gericht klären, ob ein von ihm angedachter Sachwalter „gelistet“ ist.²⁸⁸ In diesem Fall erspart sich der Schuldner ausführliche Erklärungen, wieso ausgerechnet der Vorgeschlagene der Sachwalter werden soll.

Wenn der Kandidat nicht auf einer Auswahlliste aufgeführt ist, kann das Gericht vorab Bewerbungsunterlagen anfordern, sodass eine Beschäftigung mit dem Kandidaten und dessen Erfahrung und Fähigkeiten durch das Insolvenzgericht vor Einreichung der Antragsunterlagen ermöglicht wird. Spätestens mit Antragstellung sollten die Bewerbungsunterlagen bei Gericht eingehen.²⁸⁹

Prüft das Gericht die Leistungen und Erfolge (z.B. Anzahl der übertragenden Sanierungen, Quoten oder Anzahl der erhaltenen Arbeitsplätze) seiner gelisteten Insolvenzverwalter, könnte das Insolvenzgericht geneigt sein, einen vorgeschlagenen

²⁸³ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 455; Pape (2012c), § 274, Rn. 17

²⁸⁴ Vgl. Lüke (2012), § 56, Rn. 34; Pape (2012c), § 274, Rn. 11; BT DS 12/7302, S. 161; BT DS 12/2443, S. 127

²⁸⁵ Vgl. BGH, NZI (2013), S. 1022 ff.

²⁸⁶ Vgl. Lüke (2012), § 56, Rn. 6; BT DS 12/2443; S. 127

²⁸⁷ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 430, 507; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 30; BT DS 17/5711, S. 50

²⁸⁸ Vgl. Frind (2014b), § 56, Rn. 7; Rattunde (2014), Rn. 1755; Lüke (2012), § 56, Rn. 8

²⁸⁹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 472; Rattunde (2014), Rn. 1755

Sachwalter mit diesen Maßstäben zu vergleichen. Daher gilt es, diese Erfordernisse ebenfalls bei einem Kandidaten des Schuldners nachzuweisen.²⁹⁰

Die Geeignetheit versucht die Praxis z.B. durch Zertifizierungssiegel²⁹¹ zu belegen, die eine unabhängige Bescheinigung eines Dritten über Güte und Qualität des Verwalterbüros begründen sollen. Dennoch ersetzt die Zertifizierung bei unbekanntem Verwaltern nicht die langjährig gewonnene Erfahrung und das Vertrauen in die Zusammenarbeit mit einem gelisteten Verwalter.

In Addition zu den gesetzlichen Anforderungen kann das Gericht eine dienstliche Versicherung eines Sachwalteranwärters verlangen, in der dieser erklärt, dass die notwendige Unabhängigkeit vom Schuldner und von Gläubigern gegeben ist.²⁹² Bei einer Nicht-Abgabe wird bei dem Insolvenzgericht Misstrauen bzgl. der Unabhängigkeit geweckt und eine Bestellung zum Sachwalter unwahrscheinlich. Der *BAKinso* hat hierzu einen Fragebogen entworfen, der mit dem Antrag vorzulegen ist.²⁹³

Ebenso Ausschlag für eine Bestellung geben die Reputation in der Fachwelt, Fremdsprachenkenntnisse, die persönliche Erledigung oder das Organisationsumfeld.²⁹⁴

d) Auswahl des vorläufigen Sachwalters bei der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*

Im Fall der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* hatte sich ein präsumtiver vorläufiger Gläubigerausschuss²⁹⁵ konstituiert, der den Sachwalter auswählte. Die Sanierungsberater hatten vor der ersten Sitzung des Gläubigerausschusses eine Auswahl an potenziellen Sachwaltern zusammengestellt. In dieser Sitzung wurde ein vorläufiger Sachwalter kritisch diskutiert. Es wurde sich auf einen angesehenen und bei dem zuständigen *Amtsgericht Bielefeld* gelisteten Verwalter geeinigt.²⁹⁶

Erst nach Zustimmung des Gläubigerausschusses wurde der Verwalter angesprochen, um seine Bereitschaft für die Übernahme des Amtes zu ermitteln. „Nach Dis-

²⁹⁰ Vgl. Rattunde (2014), Rn. 1755; Lüke (2012), § 56, Rn. 52

²⁹¹ z.B. *DIN EN ISO 9001: 2008, InsO-Excellence, VID-CERT*

²⁹² Vgl. Rattunde (2014), Rn. 1755; Pape (2012c), § 274, Rn. 17, 27; BT DS 17/5712, S. 68

²⁹³ Vgl. *BAKinso, ZInsO* (2012), S. 2240 ff.

²⁹⁴ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 333; Kolmann (2014), Rn. 464; Rattunde (2014), S. 1684; Blerch (2012b), § 56 a, Rn. 6; Lüke (2012), § 56, Rn. 39 ff.

²⁹⁵ Vgl. nachstehende Ausführungen unter dem Punkt *D.II.2. Die Mitglieder des vorläufigen Gläubigerausschusses gemäß § 22 a InsO.*

²⁹⁶ Vgl. Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 96

kussion der Vor- und Nachteile eines solchen Verfahrens erklärte er sich hierzu, vorbehaltlich einer Mitwirkung durch das Insolvenzgericht, bereit.“²⁹⁷

2. Die Mitglieder des vorläufigen Gläubigerausschusses gemäß § 22 a InsO

Die Bestellung eines vorläufigen Gläubigerausschusses gemäß § 22 a InsO im Eröffnungsverfahren gemäß § 270 a InsO ist ein Novum.²⁹⁸ Bis Inkrafttreten des ESUG war ein „offizieller“ vorläufiger Gläubigerausschuss nach § 67 InsO frühestens mit Verfahrenseröffnung möglich.

Die Implementierung eines vorläufigen Gläubigerausschusses bezweckt die Stärkung des frühzeitigen Einflusses der Gläubiger auf den Verfahrensverlauf (Gläubigerautonomie).²⁹⁹ „Dabei geht es vor allem um die Fälle, in denen die Sanierung eines insolventen Unternehmens in Betracht kommt und die Erhaltung von Betriebsstätten und Arbeitsplätzen auf dem Spiel steht.“³⁰⁰

Die Unterstützung des Gläubigerausschusses in einem Eigenverwaltungsverfahren unter einem Schutzschirm ist von enormer Bedeutung. Aufgrund der Rechte des Gläubigerausschusses empfiehlt sich die Vorbereitung der Sanierung in konstruktiver Zusammenarbeit mit den Gläubigern. Es muss gelingen diese vorab von der Sanierung und Eigenverwaltung zu überzeugen.³⁰¹ Bei der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* war der Gläubigerausschuss mit Mitgliedern besetzt, die dem Sanierungsweg offen gegenüberstanden.

Die Verfasserin wird im Rahmen dieser Arbeit nicht auf die Gläubigerausschussarten gemäß § 22 a InsO eingehen. Vorliegend wird von einem „mitgebrachten“ Ausschuss ausgegangen, sodass eine Erläuterung an dieser Stelle entbehrlich ist.

a) Grundsätze

Die Vorschriften des „endgültigen“ Gläubigerausschusses finden teilweise gemäß § 21 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 a InsO analoge Anwendung auf den vorläufigen Gläubigeraus-

²⁹⁷ Vgl. Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 96

²⁹⁸ Vgl. Kühne (2014), Rn. 710; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 20; Rattunde (2014), Rn. 1762; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 1; Laroche et al., ZIP (2013), S. 2154

²⁹⁹ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 1; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 20; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 1; Böhm (2012), § 21, Rn. 20; BT DS 17/5712, S. 24

³⁰⁰ Vgl. Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 1; BT DS 17/5712, S. 24

³⁰¹ Vgl. Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 67

schuss.³⁰² Dadurch sind Zusammensetzung, Aufgaben, Beschlussfassungsregeln und Vergütung gesetzlich geregelt (§§ 67 Abs. 2, 69 bis 73 InsO). Daneben existieren durch Rechtsprechung und Literatur in der Vergangenheit entwickelte Angaben zu Mitgliederzahl, Höchstpersönlichkeit, Haftung etc.³⁰³

Die Amtstätigkeit beginnt mit der Bestellung durch das Insolvenzgericht und gleichzeitiger Zustimmung des möglichen Mitglieds mittels Annahme des Amtes.³⁰⁴ Diese erfolgt ausdrücklich durch schriftliche Bestätigung (Einverständniserklärung), die bei Vorbereitung der Antragsunterlagen eingeholt werden sollte.³⁰⁵ Konkurrent wird die Annahme durch Teilnahme an der ersten Sitzung des Gläubigerausschusses bestätigt.³⁰⁶

„Wegen des Haftungsrisikos [...] (§ 71 InsO) ist [...] der Abschluss einer entsprechenden Vermögensschadenshaftpflichtversicherung zu empfehlen.“³⁰⁷

b) Aufgaben und Befugnisse

„Der vorläufige Gläubigerausschuss ist der Aufsichtsrat des [vorläufigen] Insolvenzverfahrens.“³⁰⁸ Dadurch erklären *Ampferl* und *Kühne*, dass der Gläubigerausschuss ein selbstständiges und unabhängiges Insolvenzorgan ist, dessen Zweck in der Unterstützung und Überwachung des Verfahrensfortgangs sowie Mitwirkung und Vertretung der späteren Insolvenzgläubiger besteht.³⁰⁹

Zu den ersten Aufgaben des vorläufigen Gläubigerausschusses zählen die Auswahl und Bestellung des (vorläufigen) Sachwalters³¹⁰ und die Teilnahme an einer Anhörung über die Anordnung der Eigenverwaltung.³¹¹

Gemäß § 270 Abs. 3 S. 1 InsO ist dem vorläufigen Gläubigerausschuss vor der Entscheidung über den Antrag auf Eigenverwaltung Gelegenheit zur Äußerung zu geben. Wird der Antrag von einem einstimmigen Beschluss des vorläufigen Gläubi-

³⁰² Vgl. Kühne (2014), Rn. 725; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 25; Böhm (2012), § 21, Rn. 23; BT DS 17/5712, S. 24, 39

³⁰³ Vgl. Kühne (2014), Rn. 725

³⁰⁴ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 26; Kühne (2014), Rn. 726; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 62; Hirte (2012), § 67, Rn. 12

³⁰⁵ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 361; Kühne (2014), Rn. 726; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 17; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 25

³⁰⁶ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 361; Kühne (2014), Rn. 725 ff.; Hirte (2012), § 67, Rn. 12

³⁰⁷ Vgl. Frind (2014a), § 22 a InsO, Rn. 19 f.; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 36; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1017

³⁰⁸ Vgl. Kühne (2014), Rn. 710; Ampferl (2013), S. 10

³⁰⁹ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 22; Kühne (2014), Rn. 726; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 22

³¹⁰ Soweit die Person nicht durch den Schuldner mitgebracht wurde.

³¹¹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 371 ff; Kühne (2014), Rn. 712; Böhm (2012), § 21, Rn. 23

gerausschusses unterstützt, so gilt die Anordnung nicht als nachteilig für die Gläubiger (§ 270 Abs. 3 S. 2 InsO) und das Gericht ist an die Entscheidung gebunden.³¹²

Ab Antragstellung bis zur ersten Gläubigerversammlung vergehen circa viereinhalb Monate. Bis zu diesem Versammlungstag sind die grundlegenden Entscheidungen der Sanierungsfragen des Unternehmens bereits getroffen und ggf. nicht mehr revidierbar. Damit erginge auch die Entscheidung über die Eigenverwaltung zu spät und würde keine größere praktische Bedeutung mehr entfalten.³¹³ Mit der Anhörungsmöglichkeit wird die wichtige Entscheidung über die Anordnung der Eigenverwaltung in ein früheres Stadium als das eröffnete Verfahren (Entscheidungsbestätigung durch erste Gläubigerversammlung) verlegt.³¹⁴

Das Insolvenzgericht kann den Schutzschirm aufheben, wenn der Gläubigerausschuss dies beantragt (§ 270 b Abs. 4 S. 1 Nr. 2). Wird der Antrag mit einem Mehrheitsbeschluss (§ 72 InsO) gestellt, so hat das Gericht diesem ohne Angaben von Gründen zu entsprechen.³¹⁵ Anzunehmen ist dies in den Fällen, in denen die Sanierung offensichtlich aussichtslos geworden ist oder der Informationsfluss zwischen Gläubigerausschuss und Schuldner gegen Null tendiert. Dann kann der Gläubigerausschuss die „Aufsichtsratsposition“ nicht ordnungsgemäß erfüllen.³¹⁶ Der Schutzschirm wird infolgedessen zu einer sehr fragilen Konstruktion für den Schuldner.

Daneben bestehen die originären Pflichten des Gläubigerausschusses gemäß § 69 InsO. Die Mitglieder des Gläubigerausschusses haben den Insolvenzverwalter bei seiner Geschäftsführung zu unterstützen und zu überwachen. Sie haben sich über den Gang der Geschäfte zu unterrichten sowie die Bücher und Geschäftspapiere einzusehen und den Geldverkehr und -bestand prüfen zu lassen.

c) Mitgliederanzahl und Zusammensetzung

§ 67 Abs. 2 S. 1 InsO besagt, dass im Gläubigerausschuss die absonderungsberechtigten Gläubiger, die Insolvenzgläubiger mit den höchsten Forderungen und die

³¹² Vgl. Fiebig (2015b), § 270, Rn. 30; Foltis (2015a), § 270, Rn. 98; Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 24; Kolmann (2014), Rn. 374; Spliedt (2013a), § 270, Rn. 19; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 67; BT DS 17/5712, S. 19

³¹³ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 2; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 24; Pape (2012a), § 270, Rn. 13; BT DS 17/5712, S. 39

³¹⁴ Vgl. Foltis (2015a), § 270, Rn. 98; Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 24; Ringstmeier (2013a), § 270, Rn. 15; Pape (2012a), § 270, Rn. 13; BT DS 17/5712, S. 39

³¹⁵ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 32; Pape (2013c), § 270 b, Rn. 87; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 89

³¹⁶ Vgl. Fiebig (2015b), § 270, Rn. 21; Kühne (2014), Rn. 797

Kleingläubiger vertreten sein sollen. Dem Ausschuss soll ferner ein Vertreter der Arbeitnehmer angehören (§ 67 Abs. 2 S. 2 InsO).

Angaben zu einer (Mindest-)Mitgliederanzahl finden sich im Gesetz nicht.³¹⁷ Die herrschende Meinung vertritt die Ansicht, dass ein Gläubigerausschuss mindestens aus zwei Personen besteht.³¹⁸ „Es bietet sich eine ungerade Personenzahl an, um Mehrheitsbeschlüsse zu ermöglichen; zwingend ist es nicht.“³¹⁹

Je größer der Ausschuss, desto höher ist die Legitimationswirkung der Entscheidungen.³²⁰ Aufgrund einer breit angelegten Übereinstimmung, also durch die Einbindung vieler Gläubigergruppen, steigen die Erfolgsaussichten einer Eigensanierung.

Bei der Besetzung des Gläubigerausschusses ist auf die repräsentative Besetzung durch den Schuldner zu achten.³²¹ Nach dem Gesetzeswortlaut sollen mindestens vier Gläubigergruppen vertreten sein. Empfehlenswert ist folglich die Angabe in den Antragsunterlagen von jeweils einem Kandidaten aus den vier Gläubigergruppen.³²²

Bei den absonderungsberechtigten Gläubigern, die in einen Gläubigerausschuss bestellt werden, handelt es sich in der Regel um Banken, Lieferanten und weitere Kreditgeber. Im Hinblick auf die Bündelung der Lieferanteninteressen bietet sich ein Zusammenschluss in Form eines sog. Lieferantenpools an, der durch einen Lieferantenpoolführer vertreten wird.

Die Insolvenzgläubiger mit den höchsten Forderungen ergeben sich aus dem mit dem Antrag einzureichenden Gläubigerverzeichnis.³²³ Hier sind die drei höchsten Gläubigerforderungen zu entnehmen und die Gläubiger als potenzielle Kandidaten zu vermerken.³²⁴

Schwierigkeiten werden sich bei der schnellen Gewinnung von Kleingläubigern zur Mitarbeit im Gläubigerausschuss ergeben.³²⁵ Obwohl sie in § 67 Abs. 2 InsO ausdrücklich aufgeführt sind, es sich aber nur um eine Sollvorschrift handelt, kann auf

³¹⁷ Vgl. Kübler (2015), § 67, Rn. 2; Laroche et al., ZIP (2013), S. 2156; Hirte (2012a), § 67, Rn. 12

³¹⁸ Vgl. BGH, ZIP (2009), S. 727; Kolmann (2014), Rn. 395; Kühne (2014), Rn. 727

³¹⁹ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 19; Kolmann (2014), Rn. 395; Laroche et al., ZIP (2013), S. 2156; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 67

³²⁰ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 398, Ampferl (2013), S. 10; Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2114

³²¹ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 17; Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2114; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1020

³²² Vgl. Kolmann (2014), Rn. 360; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 20; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 48; Laroche et al., ZIP (2013), S. 2156; Hirte (2012a), § 67, Rn. 12

³²³ Vgl. hierzu den Punkt *D.III.1.a. Gläubiger- und Forderungsverzeichnis*.

³²⁴ Vgl. Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 54

³²⁵ Vgl. Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 49, 55

die Einbeziehung verzichtet werden,³²⁶ da die Kleingläubiger für die Betriebsfortführung während des Eröffnungsverfahrens nicht von substantieller Bedeutung sind.

„Nach [ehemals] geltendem Recht hatte das Insolvenzgericht nur dann einen Vertreter der Arbeitnehmer in den Gläubigerausschuss aufzunehmen, wenn die Arbeitnehmer an dem Insolvenzverfahren mit nicht unerheblichen Forderungen beteiligt“ waren.³²⁷ Dennoch hat sich eine wiederholte Aufnahme eines Arbeitnehmervertreters, z.B. des Betriebsratsvorsitzenden, als vorteilhaft erwiesen.³²⁸ Arbeitnehmer wissen häufiger besser um die eigentlichen Probleme des Unternehmens als die Geschäftsführung. Daher hat der Gesetzgeber beschlossen, dass mit Inkrafttreten des ESUG stets ein Arbeitnehmervertreter dem Gläubigerausschuss angehören soll.³²⁹

Es ist ausgeschlossen, dass Nichtgläubiger Mitglied in einem vorläufigen Ausschuss werden können. Dies resultiert aus einem fehlenden Verweis in § 21 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 a InsO. „Damit wollte der Gesetzgeber sicherstellen, dass bei den wichtigen und weitreichenden Entscheidungen im Eröffnungsverfahren, die häufig unter großem Zeitdruck getroffen werden müssen, nur Personen beteiligt werden, die einen unmittelbaren Bezug zum Schuldner und praktische Kenntnisse von seinem Geschäftsbetrieb haben.“³³⁰

Es können jedoch zukünftige Gläubiger, z.B. der *PSVaG*, Kredit- bzw. Kautionsversicherer oder die *Bundesagentur für Arbeit* als Mitglieder bestellt werden. Ihre Stellung als Insolvenzgläubiger erhalten sie regelmäßig mit Eröffnung des Insolvenzverfahrens, wenn der sog. Sicherungsfall eintritt.³³¹

Eine Begründung der Auswahl der Gläubigerausschussmitglieder gegenüber dem Gericht ist nicht zwingend.³³² Dennoch empfiehlt es sich, die Auswahl zu begründen. Andernfalls könnten Rückschlüsse gezogen werden, dass nicht im Sinne der Gläubiger gehandelt wird, sondern eigennützige Interessen des Schuldners verfolgt werden.³³³ Im Falle der Installation von sog. Gefälligkeits- oder Family-and-Friends-Ausschüssen kann dies zu dem Negativeffekt führen, dass die Eigenverwaltung nicht angeordnet wird.

³²⁶ Vgl. AG Hamburg, ZInsO (2011), S. 2337; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 49, 55

³²⁷ Vgl. Böhm (2012), § 22 a, Rn. 15; BT DS 17/5712, S. 27

³²⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 402; Kübler (2014), § 67, Rn. 19; BT DS 17/5712, S. 27

³²⁹ Vgl. BT DS 17/5712, S. 27

³³⁰ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 18; Kolman (2014), Rn. 403

³³¹ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 18 f.; Kolman (2014), Rn. 410; BT DS 17/5712, S. 24

³³² Vgl. Lüke (2014), § 22 a, Rn. 17; Rattunde (2014), Rn. 1684; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 59

³³³ Vgl. Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2114; derselbe, ZInsO (2013), S. 2347; Ringstmeier (2013a), § 270, Rn. 20; Ampferl (2012), § 8, Rn. 90

d) Ansprache der möglichen Gläubigerausschussmitglieder im Verfahren der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*

Das eingesetzte Beratungsteam und der Geschäftsführer der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*³³⁴ hatten sich für einen freiwilligen Ausschuss entschieden. Ein Pflichtausschuss gemäß § 22 a Abs. 1 InsO war aufgrund der Unterschreitung der Merkmale³³⁵ nicht einzusetzen. Im Vorfeld der Antragstellung wurde ein präsumtiver vorläufiger Gläubigerausschuss zusammengestellt.

Die Auswahl und Voransprache der Gläubigerausschussmitglieder verlief nach den Angaben der Beteiligten sehr unproblematisch. Zunächst wurde daher ein Lieferantenpoolführer für die Vertretung der absonderungsberechtigten Gläubiger angesprochen, der sofort bereit war, an dem Gläubigerausschuss teilzunehmen. An den Lieferantenpoolführer wurden die wichtigsten Lieferanten mit Forderungshöhe, Kontaktdaten zwecks Kontaktaufnahme und Abfrage der Teilnahme am Lieferantenpool weitergeleitet. Die Vorgehensweise im Gläubigerausschuss stimmte der Poolführer fortan mit den Kreditversicherern ab.

Des Weiteren wurden die zwei involvierten Kreditinstitute angesprochen. Diese zeigten sich gegenüber einer Sanierung in einem Eigenverwaltungsverfahren aufgeschlossen. Die Teilnahme am Gläubigerausschuss wurde zugesagt.

Die Kleingläubiger wurden durch denjenigen Steuerberater vertreten, der den Geschäftsführer auf das ESUG aufmerksam gemacht hatte. Der Betriebsratsvorsitzende wurde als Arbeitnehmervertreter in den Gläubigerausschuss berufen. Damit waren die vier Gläubigergruppen repräsentativ mit insgesamt fünf Mitgliedern vertreten. Mit dieser ungeraden Mitgliederzahl wurden Pattsituationen vermieden.

Am 27.03.2012 konstituierte sich der präsumtive vorläufige Gläubigerausschuss in einer ersten Sitzung, in der u.a. das Unternehmen vorgestellt und das Sanierungskonzept erläutert wurde. So konnte die Sanierung unter Mitwirkung der überzeugten Gläubigergruppen ihren weiteren Verlauf nehmen.

3. Anforderungen an die Bescheinigung und deren Aussteller

Gemäß § 270 b Abs. 1 S. 3 InsO hat der Schuldner mit dem Antrag auf Schutzschirm eine mit Gründen versehene Bescheinigung eines in Insolvenzsachen erfahrenen

³³⁴ Vgl. Dunkel (2012); Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 67, 96; Buchalik (o.J.)

³³⁵ Bilanzsumme, Umsatzerlöse und durchschnittliche Arbeitnehmerzahl

Steuerberaters, Wirtschaftsprüfers oder Rechtsanwalts oder einer Person mit vergleichbarer Qualifikation vorzulegen, aus der sich ergibt, dass drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, aber keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt und die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist.

Mit der Bescheinigung werden die Anordnungsvoraussetzungen der Drei-Monatsfrist zur Vorlage eines Insolvenzplans nach § 270 b Abs. 1 S. 2 InsO bestätigt.³³⁶

a) Bescheinigung

Der Gesetzgeber hat sich betreffs der genauen Ausgestaltung der Bescheinigung zurückgehalten und reagierte nicht auf Konkretisierungswünsche des *Bundesrats*.³³⁷ Festgehalten wurde, dass die Bescheinigung mit Gründen versehen sein muss, denn so gestattet sie dem Gericht eine Überprüfung der sachlichen Richtigkeit.³³⁸ Der Gesetzgeber hat kein umfassendes Sanierungsgutachten entsprechend dem *IDW S 6* gefordert. Andernfalls würde dies für kleinere und mittlere Unternehmen einen zu hohen Kostenfaktor bedeuten, der den Zugang zur Eigenverwaltung wiederum erschwert.³³⁹

Die Bescheinigung muss explizit bestätigen, dass drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, aber keine Zahlungsunfähigkeit vorliegt und die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos ist.³⁴⁰ Mit Textbausteinen, der reinen Kopie der Gesetzesformulierung oder ungeprüften Angaben der Organe des Schuldners darf die Person des Bescheinigers nicht arbeiten.³⁴¹ „Vielmehr hat die Bescheinigung individuell auf die aktuelle finanzielle Situation des Unternehmens einzugehen.“³⁴²

Die Erstellung einer solchen Bescheinigung erfordert je nach Größe des Unternehmens eine gewisse Prüfungstiefe. Nach der Literatur sind mindestens die Ursachen der Krise zu erörtern sowie ein Konzept zu ihrer Bewältigung einschließlich

³³⁶ Vgl. Zipperer / Vallender, NZI (2012), S. 729; BT DS 17/5712, S. 40

³³⁷ Vgl. Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 74; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 47; Zipperer / Vallender, NZI (2012), S. 729; BT DS 17/5712, S. 40, 58, 70

³³⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 518 ff.; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 18; BT DS 17/5712, S. 40

³³⁹ Vgl. Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 13; Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 12; Kolmann (2014), Rn. 520; BT DS 17/5712, S. 40

³⁴⁰ Vgl. Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 20; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 17

³⁴¹ Vgl. Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 13; Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 12; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 74; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 47

³⁴² Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 12

einer Liquiditätsplanung bis zur Eröffnungsentscheidung vorzulegen.³⁴³ Je nach Qualität des Ausstellers wird dieser auf Standards, wie z.B. den „IDW S 9: Bescheinigung nach § 270 b InsO“³⁴⁴ des IDW oder das „Grobkonzept“³⁴⁵ des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (BDU) zurückgreifen oder seine Bescheinigung an den IDW S 6 anlehnen.³⁴⁶

„Keine Ausführungen braucht die Bescheinigung zu enthalten über die Voraussetzungen, die für die Anordnung der Eigenverwaltung vorliegen müssen, also zu der Frage, ob Umstände bestehen, die erwarten lassen, dass die Eigenverwaltung zu Nachteilen für die Gläubiger führt.“³⁴⁷

Hinsichtlich der Aktualität der Bescheinigung hat sich der Gesetzgeber nicht geäußert. Die Literatur ist sich uneinig. Es werden Zeiträume vom Tag der Antragstellung, eine Woche bis zu drei Wochen oder der Begriff „zeitnah“ genannt.³⁴⁸ Je älter die Bescheinigung, desto unsicherer ist der Zustand, inwieweit die Zahlungsunfähigkeit bereits schon eingetreten sein könnte.³⁴⁹ Nach dem Wortlaut des Gesetzgebers dürfte die Anordnung in dem Fall eben nicht ergehen. Hier ist am Ende das Gericht gefragt, ob es eine drei Wochen alte Bescheinigung für das konkrete Verfahren akzeptiert.

b) Aussteller

Daneben hat der Schuldner auf die Qualifikation des Ausstellers zu achten. Hinsichtlich dieser führt das Gesetz als erste Voraussetzung an, dass es sich um jemanden handeln muss, der in Insolvenzsachen erfahren ist. Der Begriff der Erfahrung umfasst nicht nur fundierte theoretische Kenntnisse, sondern auch vertiefte praktische Kenntnisse durch das Aufstellen von z.B. Überschuldungsbilanzen, Liquiditätsplänen

³⁴³ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 13; Spliedt (2013c); § 270 b, Rn. 19; Thiele (2013c), Rn. 181; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 50; Zipperer / Vallender, NZI (2012), S. 735

³⁴⁴ Verabschiedet vom FAS am 18.08.2014. Billigende Kenntnisnahme durch den HFA am 30.09.2014; vgl. ZInsO 2014, S. 2266 ff.

³⁴⁵ Abgedruckt in: ZInsO (2013), S. 2095 ff.

³⁴⁶ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 13; Hohberger / Damlachi (2014), S. 342; Thiele (2013c), Rn. 181; DIAI (2012), S. 7; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 75; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 50

³⁴⁷ Vgl. Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 20

³⁴⁸ Vgl. Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 14; Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 21; Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 12; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 12; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 52; Zipperer / Vallender, NZI (2012), S. 735

³⁴⁹ Vgl. Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 13; Kolmann (2014), Rn. 562; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 12; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 52

und Sanierungskonzepten.³⁵⁰ Es kann sich dabei um einen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt oder eine Person mit vergleichbarer Qualifikation handeln. Diese gegen Ende offene Formulierung fußt auf dem europäischen Gedanken, sodass auch entsprechend Personen mit einer Niederlassung in der *Europäischen Union* Bescheinigungen ausstellen können.³⁵¹

Das Insolvenzgericht wird sich versichern wollen, wie die Qualifikation ausgestaltet ist. War der Bescheiniger vorher in Verbraucherinsolvenzen, regional tätigen Unternehmen oder Unternehmen mit geringer Personalstärke tätig,³⁵² wird der Richter im konkreten Fall prüfen, ob die Bescheinigung tatsächlich als Testat zur Anordnung des Drei-Monats-Zeitraums gelten kann. Die Erfahrung in einschlägigen Referenzverfahren ist daher nachzuweisen.³⁵³

Versteckt ist das Merkmal der natürlichen Person. Die Ausstellung durch eine juristische Person ist ausgeschlossen.³⁵⁴

Die Person des Bescheinigers darf nicht personenidentisch mit dem vorläufigen Sachwalter und nicht in die Kanzlei des Sachwalters involviert sein.³⁵⁵

Es stellt sich die noch streitige Frage nach der Unabhängigkeit des Bescheinigers vom Schuldner, ob z.B. der Sanierungsberater oder ein Steuerberater die Bescheinigung ausstellen kann.³⁵⁶

Eine Unabhängigkeit vom Schuldner analog des Sachwalters scheint nach *Graf-Schlicker* sowie *Kolmann* nicht erforderlich.³⁵⁷ Hätte der Bescheiniger unabhängig sein müssen, so hätte dies den Bestrebungen des ESUG (z.B. den Vorteilen Zeit und Kosten) entgegengewirkt. Ein Steuerberater, der das Unternehmen seit längerem betreut, kann schneller und kostengünstiger die Sanierungsaussichten einschätzen.³⁵⁸ Anderer Ansicht sind z.B. *Weber, Knapp* sowie der *Gravenbrucher Kreis*. Sie sehen eine Unabhängigkeit genauso notwendig wie bei einem Sachwalter an.³⁵⁹

³⁵⁰ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 341; Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 9; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 16; Zipperer / Vallender, NZI (2012), S. 730; BT DS 17/5712, S. 40

³⁵¹ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 9; Kolmann (2014), Rn. 503; BT DS 17/5712, S. 40, 70

³⁵² Vgl. Kolmann (2014), Rn. 498

³⁵³ Vgl. Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 22; Hohberger / Damlachi (2014), S. 341; Weber / Knapp, ZInsO (2014), S. 2245; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 16; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 74

³⁵⁴ Vgl. Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 16; Zipperer / Vallender, NZI (2012), S. 730

³⁵⁵ Vgl. Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 51; Hohberger / Damlachi (2014), S. 341; Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 10; Weber / Knapp, ZInsO (2014), S. 2245; BT DS 17/7511, S. 37

³⁵⁶ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 341; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1018

³⁵⁷ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 10; Kolmann (2014), Rn. 512 ff.; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 77; relativierend: Zipperer / Vallender, NZI (2012), S. 731, 735

³⁵⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 513; Zipperer / Vallender, NZI (2012), S. 731

³⁵⁹ Vgl. Gravenbrucher Kreis, ZInsO (2014), S. 1268; Weber / Knapp, ZInsO (2014), S. 2245; und weitere: AG München, ZIP (2012), S. 789; Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 23

Trotz der Argumente von *Graf-Schlicker* und *Kolmann* verbleibt ein negativer Beigeschmack. Ein langjähriger für das Unternehmen tätiger Berater, der offensichtlich das Entstehen der Krise nicht erkannt oder es argumentativ nicht verstanden hat, die Geschäftsleitung von einem Krisenzustand zu überzeugen, könnte dem Unternehmen zu Dank verpflichtet sein und eine „geschönte“ Bescheinigung ausstellen (sog. Gefälligkeitsbescheinigung).³⁶⁰

Eine diesbezügliche Haftung für das Ausstellen einer falschen Bescheinigung ist derzeit nur gegenüber dem Auftraggeber der Bescheinigung, mithin dem Schuldner, möglich.³⁶¹ Die Frage, ob der Aussteller Dritten haftet, ist in der Rechtsprechung und Literatur noch nicht geklärt.³⁶² Für eine analoge Anwendung des § 60 InsO, der Haftung des Insolvenzverwalters, plädiert *Pape*, der über diese Norm die Haftung für Dritte eröffnen will.³⁶³

Im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens empfiehlt die Verfasserin auf einen neutralen unabhängigen Sachverständigen zurückzugreifen. Das Engagement lässt in dem Fall keine Rückschlüsse auf Manipulationen zu. Die Anforderungen des Gerichts an die Unabhängigkeit des Ausstellers sind zu erläutern.

Orientiert sich der Bescheiniger an den strengen und detaillierten Vorgaben von Standards zur Erstellung von Bescheinigungen, wird er für die Erstellung Vorlaufzeit benötigen. Der Bescheiniger ist möglichst früh anzusprechen, um ihm die Chance zu geben, eine fundierte sachverständige Bescheinigung zu erstellen.

III. Die Ausfertigung der Antragsunterlagen

Die Antragsunterlagen für die Vorbereitung einer Sanierung bestehen mindestens aus dem Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Gesellschaft, auf Anordnung der (vorläufigen) Eigenverwaltung sowie auf Bestimmung einer Frist zur Vorlage eines Insolvenzplans sowie den dazu vorgesehenen Anlagen.³⁶⁴ Optional hingegen sind die Anträge auf Sicherungsmaßnahmen (z.B. die Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses) oder Begründung von Masseverbindlichkeiten.³⁶⁵

³⁶⁰ Vgl. *Pape* (2012b), § 270 b, Rn. 47; *Zipperer / Vallender*, NZI (2012), S. 731

³⁶¹ Vgl. *Graf-Schlicker* (2014c), § 270 b, Rn. 16; *Spliedt* (2013c), § 270 b, Rn. 23

³⁶² Vgl. *Graf-Schlicker* (2014c), § 270 b, Rn. 16

³⁶³ Vgl. *Pape* (2012b), § 270 b, Rn. 53 ff.

³⁶⁴ Vgl. *Kolmann* (2014), Rn. 571; *Buchalik / Lojowsky*, ZInsO (2013), S. 1017

³⁶⁵ Vgl. *Kolmann* (2014), Rn. 571

1. Der Eröffnungsantrag gemäß § 13 InsO

Der Schuldner hat umfangreiche Pflichtangaben nach § 13 Abs. 1 InsO zu tätigen, sofern er die Eigenverwaltung anstrebt.

Die Erfüllung der Pflichtangaben scheint allerdings keine leicht zu bewältigende Vorschrift zu sein. Eine interne Statistik des *AG Charlottenburg* belegt, dass nach Inkrafttreten des ESUG 91 Prozent aller Eigenanträge auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens unzulässig waren.³⁶⁶ Eine Fehleranfälligkeit scheint vorprogrammiert zu sein. Dabei ist § 15 a Abs. 4 InsO zu beachten, der einen nicht richtigen Antrag unter Strafe stellt.³⁶⁷

Die Darlegung eines Eröffnungsgrundes ist regulär nur bei einem Gläubigerantrag vorgesehen (§ 14 InsO). Dennoch ist es ratsam, diesen Eröffnungsgrund und den Zeitpunkt des Eintritts vor dem Hintergrund der angestrebten Sanierung unter einem Schutzschirm im Eröffnungsantrag zu erläutern.³⁶⁸ Ein Verweis auf die Bescheinigung gemäß § 270 b Abs. 1 S. 3 InsO ist im Rahmen einer substantiierten Erörterung erlaubt.³⁶⁹

Die Verfasserin wird an dieser Stelle lediglich auf die prägnantesten Neuerungen des Eröffnungsantrags eingehen, da die grundlegenden Maßstäbe und Anforderungen an den Antrag bereits hinreichend in Rechtsprechung und Literatur behandelt wurden.

a) Gläubiger- und Forderungsverzeichnis

§ 13 Abs. 1 InsO wurde durch das ESUG u.a. dergestalt erweitert, dass ein Verzeichnis der Gläubiger³⁷⁰ und ihrer vollständigen Forderungen dem Insolvenzantrag beizufügen ist.³⁷¹ Das Verzeichnis eröffnet dem Insolvenzgericht einen ersten Einblick in die Gläubigerstruktur.³⁷²

³⁶⁶ Vgl. Denkhaus (2014b), Rn. 149; Buchalik / Lojowsky ZInsO (2013), S. 1017

³⁶⁷ Vgl. Denkhaus (2014b), Rn. 152; Kolmann (2014), Rn. 591; BT DS 17/5712, S. 23

³⁶⁸ Vgl. Neußner (2012), § 5, Rn. 45; Pape (2012a), § 270, Rn. 90

³⁶⁹ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 5

³⁷⁰ Das Verzeichnis ist nicht zu verwechseln mit dem Gläubigerverzeichnis gemäß § 152 InsO, welches nach Insolvenzeröffnung eine Woche vor dem Berichtstermin niederzulegen ist (§ 154 InsO).

³⁷¹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 357; Kühne (2014), Rn. 719; BT DS 17/5712, S. 23

³⁷² Vgl. Pape (2013), § 13, Rn. 119; BT DS 17/5712, S. 23

Der Gesetzgeber stellt den Schuldner und seine Berater dennoch vor die Aufgabe, das Verzeichnis in zulässiger Weise ohne konkrete gesetzliche Angaben³⁷³ (z.B. zu dessen Inhalt, Mindest- bzw. Pflichtangaben oder Aufbau) aufzustellen. Daher entwickelten sich in Rechtsprechung und Literatur eigene Anforderungen.

Die Gläubiger sind mit Namen bzw. Firma sowie deren Rechtsform, Sitz, Anschrift³⁷⁴ und ggf. des Landes im Falle von ausländischen Gläubigern anzugeben. Ferner sind der Forderungsgrund und die Forderungshöhe mitzuteilen.³⁷⁵ Hinsichtlich der Forderungshöhe genügt die Größenordnung bei ausreichender Kennzeichnung.³⁷⁶ Im Falle einer geordneten Buchhaltung erhält der Schuldner die Angaben mittels Auswertung eines elektronischen Buchhaltungssystems. Eine Offene-Posten-Liste ist nach *Laroche et al.* nicht ausreichend,³⁷⁷ weil diese die Anforderungen, z.B. an die korrekte Firma, Anschrift und Forderungsgrund, nicht erfüllt.

Das Forderungsverzeichnis enthält fällige, nicht fällige, bedingte und bestrittene Forderungen.³⁷⁸ *Neußner* empfiehlt die Angabe des Grundes des Bestreitens zwecks Transparenz und Information des Gerichts.³⁷⁹ Dies wäre nach Ansicht der Verfasserin nachvollziehbar, sofern das Gericht den Anspruch stellt. Hier bietet sich das Vorgespräch zwecks grundsätzlicher Klärung über die Notwendigkeit des Erwähnens an.

Es ist entbehrlich, die Forderungen mit Zinsen und Kosten anzugeben. Regelmäßig sind sich Schuldner und Gläubiger hinsichtlich der Höhe und / oder dem Bestehen nach uneinig, sodass die „richtige“ Angabe unmöglich ist.³⁸⁰

Handelt es sich um einen laufenden Geschäftsbetrieb, sind die höchsten Forderungen, die höchsten gesicherten Forderungen, Forderungen der Finanzverwaltung und Sozialversicherungsträger sowie die Forderungen aus betrieblicher Altersversorgung besonders kenntlich zu machen (§ 13 Abs. 1 S. 4 InsO). Diese Vorschrift dient der Hervorhebung von potenziellen Gläubigerausschussmitgliedern.³⁸¹ Die Angaben

³⁷³ Vgl. Denkhaus (2014b), Rn. 152; Blankenburg, ZInsO (2013), S. 2197

³⁷⁴ anderer Ansicht: Blankenburg, ZInsO (2013), S. 2197

³⁷⁵ Vgl. LG Potsdam, ZInsO (2013), S. 2501; Denkhaus (2014b), Rn. 151; Laroche et al., ZIP (2014), S. 2153; Blankenburg, ZInsO (2013), S. 2197; Pape (2013), § 13, Rn. 120; Neußner (2012), § 5, Rn. 73; BT DS 17/5712, S. 23

³⁷⁶ Vgl. Pape (2013), § 13, Rn. 120; Neußner (2012), § 5, Rn. 75; BT DS 17/5712, S. 23

³⁷⁷ Vgl. Laroche et al., ZIP (2014), S. 2154

³⁷⁸ Vgl. Denkhaus (2014), Rn. 151; Kolmann (2014), Rn. 586; Laroche et al., ZIP (2014), S. 2154; Pape (2013), § 13, Rn. 120

³⁷⁹ Vgl. Neußner (2012), § 5, Rn. 74; anderer Ansicht: Denkhaus (2014b), Rn. 151

³⁸⁰ Vgl. Laroche et al., ZIP (2014), S. 2154; Blankenburg, ZInsO (2013), S. 2197; Neußner (2012), § 5, Rn. 70; BT DS 17/5712, S. 23

³⁸¹ Vgl. Denkhaus (2014b), Rn. 151; Ampferl (2012), § 8, Rn. 63; Neußner (2012), § 5, Rn. 76

sind auch unter der Prämisse verpflichtend, wenn ein Gläubigerausschuss „mitgebracht“ wird.

Fehlt das Verzeichnis, kann das Insolvenzgericht eine kurze Nachbesserungsfrist setzen. Findet keine Nachbesserung statt, ist der Antrag nach Ablauf der Frist der Antrag als unzulässig zurückzuweisen.³⁸²

Als Fazit bleibt damit festzuhalten, dass je detaillierter der Schuldner in der Lage ist, Angaben zu den Gläubigern und Forderungen zu machen, der eigene Informationsvorsprung gegenüber dem Gericht verringert wird. Ferner überzeugt der Schuldner das Insolvenzgericht von seiner präzisen Arbeitsweise und schützt sich vor den Rechtsfolgen des § 15 a Abs. 4 InsO.

b) Erklärung gemäß § 13 Abs. 1 S. 7 InsO des Schuldners zum Gläubiger- und Forderungsverzeichnis

Der *Bundesrat*³⁸³ hatte den Gesetzgeber im Rahmen des ESUG-Entwurfes gebeten, zu prüfen, ob die Angaben im Gläubigerverzeichnis an Eides statt zu versichern sind. Es bestanden Bedenken, dass keine Rechtsfolgen vorgesehen waren, wenn durch den Schuldner ein unvollständiges oder sonst unrichtiges Gläubigerverzeichnis vorgelegt wird. Hierdurch könnten Manipulationsmöglichkeiten betreffs der Zusammenstellung des Gläubigerausschusses eröffnet werden. Nach Prüfung wurde die Versicherung an Eides Statt verworfen, da diese abschreckende Wirkung haben und der frühzeitigen Antragstellung im Weg stehen könnte. Daher sind die Gerichte gefordert, zu prüfen, inwieweit ein Verstoß vorliegt und wie dieser Verstoß im Einzelfall zu behandeln ist.

Dem Verzeichnis ist demgemäß lediglich eine Erklärung beizufügen, dass die enthaltenen Angaben richtig und vollständig sind. Praktikabel ist die Abgabe der Erklärung unterhalb des Verzeichnisses oder in einem separaten Schreiben.³⁸⁴

Die „Richtigkeitsversicherung“ ist nach einer Entscheidung des *LG Potsdam* und nach *Frind* ein Zulässigkeitsmerkmal für einen Insolvenzantrag.³⁸⁵

³⁸² Vgl. LG Potsdam, ZInsO (2013), S. 2501; AG Hamburg, ZIP (2013), S. 134; 1533; AG Mönchengladbach, ZIP (2013), S. 536; Neußner (2012), § 5, Rn. 70; Frind, ZInsO (2011), S. 2252; BT DS 17/5712, S. 23

³⁸³ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 589; Pape (2013), § 13, Rn. 120; Ampferl (2012), § 8, Rn. 72; Neußner (2012), § 5, Rn. 91; BT DS 17/7511, S. 33; BT DS 17/5712, S. 51

³⁸⁴ Vgl. Denkhaus (2014b), Rn. 156; Laroche et al., ZIP (2014), S. 2154; Neußner (2012), § 5, Rn. 90

³⁸⁵ Vgl. LG Potsdam, ZInsO (2013), S. 2501; Denkhaus (2014b), Rn. 156; Ampferl (2012), § 8, Rn. 6; Neußner (2012), § 5, Rn. 90; Frind, ZInsO (2011), S. 2252

„Bei der Erklärung nach § 13 Abs. 1 S. 7 InsO handelt es sich um eine höchstpersönliche Wissenserklärung“, die nicht durch eine Vertretung abzugeben ist, beschloss das *AG Essen*.³⁸⁶ Die Organe des Schuldners werden verpflichtet, eigenhändig die Erklärung zu unterzeichnen.

2. Der Antrag auf Anordnung der (vorläufigen) Eigenverwaltung gemäß § 270 Abs. 2 InsO

Der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens und der Antrag auf Anordnung der (vorläufigen) Eigenverwaltung sind rechtlich zwei getrennte Anträge.³⁸⁷ Ein Antrag auf Anordnung der Eigenverwaltung ist ausschließlich bei einem Eigenantrag³⁸⁸ möglich und ist aus Beweisgründen schriftlich mit den weiteren Antragsunterlagen einzureichen.³⁸⁹

Der Inhalt des Antrags ist darauf gerichtet, dass auf die Bestellung eines Insolvenzverwalters verzichtet wird, der Schuldner die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über sein Vermögen behält und dabei unter Aufsicht eines Sachwalters agiert.³⁹⁰

Es ist nicht statthaft, dass der Antrag an eine Bedingung, z.B. dass ein bestimmter Sachwalter bestellt wird, geknüpft wird.³⁹¹

Das Ziel des Insolvenzverfahrens kann nur bei gemeinsamer Bereitschaft zu einer weiteren Ausübung der Verwaltungs- und Verfügungsmacht aller vertretungsbefugten Organe erreicht werden. Die Antragsbefugnis wird daher nur sämtlichen Organen zugesprochen.³⁹²

³⁸⁶ Vgl. *AG Essen*, *ZInsO* (2015), S. 418; Kolmann (2014), Rn. 589

³⁸⁷ Vgl. Denkhaus (2014b), Rn. 144; Graf-Schlicker (2014b), § 270, Rn. 6; Neußner (2012), § 5, Rn. 12; Foltis (2015a), § 270, Rn. 42

³⁸⁸ Fiebig (2015b), § 270, Rn. 15; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 5; Neußner (2012), § 5, Rn. 92

³⁸⁹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 604; Neußner (2012), § 5, Rn. 99; Pape (2012a), § 270, Fußnote 178

³⁹⁰ Vgl. Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 84 (Muster); Pape (2012a), § 270, Rn. 79

³⁹¹ Vgl. Foltis (2015a), § 270, Rn. 43; Graf-Schlicker (2014b), § 270, Rn. 6; Ringstmeier (2013a), § 270, Rn. 9; Neußner (2012), § 5, Rn. 94; Pape (2012a), § 270, Rn. 80

³⁹² Vgl. Graf-Schlicker (2014b), § 270, Rn. 7; Ringstmeier (2013a), § 270, Rn. 8; schwächer formuliert durch: Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 3; Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 9; Neußner (2012), § 5, Rn. 98

3. Antrag auf Festsetzung einer Frist durch das Gericht zur Vorlage eines Insolvenzplans gemäß § 270 b Abs. 1 InsO

In dem dritten durch den Schuldner mindestens zu stellenden Antrag bittet er das Gericht um Bestimmung einer Frist zur Vorlage eines Insolvenzplans.³⁹³ Das Schutzschirmverfahren kann nur dann beantragt und angeordnet werden, wenn gleichzeitig die Eigenverwaltung beantragt und ein Eigenantrag gestellt wurde.³⁹⁴

Liegen die Voraussetzungen für die Durchführung eines Eröffnungsverfahrens nach § 270 a InsO sowie die Bescheinigung gemäß § 270 b Abs. 1 S. 3 InsO als Anlage vor, bestimmt das Insolvenzgericht gemäß § 270 b Abs. 1 S. 1 InsO eine Frist zur Vorlage eines Insolvenzplans.³⁹⁵

Aufgrund der Formulierung „so bestimmt das Gericht“ liegt die Anordnung einer Frist nicht im Ermessen des Gerichts; die zeitliche Bestimmung einer Frist hingegen schon.³⁹⁶ Die Frist beträgt nach § 270 b Abs. 1 S. 2 InsO höchstens drei Monate und ist nicht verlängerbar.³⁹⁷ Ein Insolvenzplan ist komplex und basiert auf Verhandlungen mit Gläubigergruppen. Dies stellt keine simple Aufgabe dar, sodass der Maximalzeitraum durch den Schuldner in seinem Antrag vorzuschlagen ist.³⁹⁸

Der Schuldner ist nicht verpflichtet in diesem Drei-Monatszeitraum einen Insolvenzplan vorzulegen.³⁹⁹ Dennoch ist der Antrag so zu formulieren, dass die Ausarbeitung eines Insolvenzplans beabsichtigt ist.⁴⁰⁰ Wird allerdings kein Insolvenzplan vorgelegt, bedeutet dies im Umkehrschluss, dass die Sanierung offensichtlich aussichtslos geworden ist und der Schutzmechanismus nach § 270 b InsO aufgehoben wird.⁴⁰¹

³⁹³ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 3; Kolmann (2014), Rn. 614; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 13; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 38

³⁹⁴ Vgl. Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 2; Denkhäus (2014b), Rn. 147; Kolmann (2014), Rn. 614; Spliedt (2013), § 270 b, Rn. 2

³⁹⁵ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 17; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 20; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 27; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 58

³⁹⁶ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 619; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 58

³⁹⁷ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 17; Kolmann (2014), Rn. 618; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 20; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 27; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 39, 60

³⁹⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 620; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 20; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 39

³⁹⁹ Vgl. Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 19; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 38

⁴⁰⁰ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 617; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 38

⁴⁰¹ Vgl. Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 19; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 38

4. Optional: Vorschlag eines Sachwalters durch den Schuldner

„Mit seinem Antrag [auf Schutzschirm] verbinden sollte der Schuldner auch einen Vorschlag zur Person des vorläufigen Sachwalters [...]“⁴⁰² Der vorläufige Sachwalter kann durch den Schuldner nur angeregt werden. Ein Antrag ist nicht vorgesehen.⁴⁰³ In dem Schreiben sind die Eignungskriterien der Person des bevorzugten vorläufigen Sachwalters darzulegen.⁴⁰⁴

Sollte sich trotz erster Vorbesprechung herausstellen, dass der Sachwalter dem Insolvenzrichter nicht geeignet erscheint (§ 270 b Abs. 2 S. 2 InsO), ist von einem Aufzwingen des Sachwalters abzuraten. Dies ist hinderlich für die weitere konstruktive Zusammenarbeit und kann dazu führen, dass Insolvenzgerichte entgegen des Vorschlags des Schuldners handeln und ihren eigenen Wunschkandidaten durchsetzen.⁴⁰⁵ Der Schuldner muss bei einem aufgezwungenen Kandidaten durch das Insolvenzgericht Professionalität bewahren.

Alternativ schlagen *Laroche et al.*⁴⁰⁶ vor, dass Schuldner und Insolvenzrichter sich auf eine Anzahl von Kandidaten einigen. Der Schuldner überlässt dem Richter die letzte Entscheidung über den Sachwalter, welcher aus dem Kreis einen ihm vertrauten, geeigneten und unabhängigen Kandidaten aussuchen wird.

5. Optional: Vorläufige Maßnahmen gemäß §§ 270 Abs. 2 S. 3, 21 Abs. 1, 2 Nr. 1 a, 3 bis 5 InsO

Das Gericht kann vorläufige Maßnahmen nach § 21 Abs. 1, 2 Nr. 1a, 3 bis 5 InsO anordnen. Maßnahmen sind die Einsetzung eines vorläufigen Gläubigerausschusses (Nr. 1 a), ein Verbot für Gläubiger in das Vermögen des Schuldners zu vollstrecken (Nr. 3), eine Anordnung einer Postsperre (Nr. 4) und ein Beschluss über das Verbot der Verwertung oder Einziehung von Gegenständen, an denen Aus- oder Absonderungsrechte bestehen und die zur Fortführung des Unternehmens genutzt werden (Nr. 5). Die Befugnis des Insolvenzgerichts beschränkt sich auf die vorgenannten

⁴⁰² Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 7; Kolmann (2014), Rn. 635

⁴⁰³ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 371; Kolmann (2014), Rn. 572

⁴⁰⁴ Vgl. Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1021 f.

⁴⁰⁵ Vgl. Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 32 f.; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1018; Haarmeyer et al., ZInsO (2013), S. 26; Frind (2012), § 56, Rn. 11; BT DS 17/5712, S. 25

⁴⁰⁶ Vgl. Laroche et al., ZIP (2014), S. 2158

Maßnahmen.⁴⁰⁷ Dem Schuldner steht das Rechtsmittel der sofortigen Beschwerde zu (§§ 270 b Abs. 2 S. 3, 21 Abs. 1 S. 2 InsO).

Die Verfasserin legt an dieser Stelle ihr Augenmerk auf das Antragsrecht des Schuldners auf Einsetzung des Gläubigerausschusses gemäß § 22 a Abs. 2 InsO.⁴⁰⁸

Zunächst sind die Pflichtangaben zu tätigen. Hierzu zählen bei einem nicht stillgelegten Geschäftsbetrieb das Gläubigerverzeichnis mit besonderer Kennzeichnung von Forderungen (§ 13 Abs. 1 S. 4, 5 Nr. 1, 3 InsO) sowie die Angabe der Bilanzsumme, Umsatzerlöse und durchschnittliche Anzahl der Arbeitnehmer.⁴⁰⁹ Daneben wird die Erfüllung des § 67 InsO zwecks ordnungsgemäßer Repräsentation der Gläubiger im Ausschuss gefordert.⁴¹⁰

Dann sind Personen zu benennen, die als Mitglieder in Betracht kommen und deren Einverständniserklärung dem Antrag beizufügen.⁴¹¹ Zu Dokumentationszwecken sollten auch Ablehnungsschreiben von potenziellen Gläubigerausschussmitgliedern und eine Kopie der Police der Vermögensschadenshaftpflichtversicherung beigelegt werden.

Hat bereits eine Sitzung eines präsumtiven vorläufigen Gläubigerausschusses stattgefunden, wie es bei der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* der Fall war, sind das Protokoll und etwaige Beschlüsse beizufügen.⁴¹²

Wurde einstimmig für die Anordnung der vorläufigen Eigenverwaltung gestimmt, entfaltet dies keine Wirkung, solange der Gläubigerausschuss nicht durch das Insolvenzgericht eingesetzt wurde.⁴¹³ Der Beschluss symbolisiert dennoch die Unterstützung der Gläubigergemeinschaft.

6. Optional: Antrag auf Begründung von Masseverbindlichkeiten gemäß § 270 b Abs. 3 InsO

Gemäß § 270 b Abs. 3 InsO hat das Gericht auf Antrag des Schuldners anzuordnen, dass der Schuldner Masseverbindlichkeiten begründet. Ein stillgelegter Betrieb be-

⁴⁰⁷ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 22

⁴⁰⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 359; Ampferl (2012), § 8, Rn. 6, 83

⁴⁰⁹ Vgl. Frind (2014a), § 22 a, Rn. 5; Kolmann (2014), Rn. 360; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 8; Ampferl (2012), § 8, Rn. 64

⁴¹⁰ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 17; Kolmann (2014), Rn. 357; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1017, 1020; Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2114

⁴¹¹ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 361; Kühne (2014), Rn. 726; Lüke (2014), § 22 a, Rn. 17; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 25, 54; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1017; Ampferl (2012), § 8, Rn. 82

⁴¹² Vgl. Kolmann (2014), Rn. 376; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1017; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 97

⁴¹³ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 22 a, Rn. 26; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 62

deutet das Ende einer Sanierung. Ein Betrieb, der fortgeführt wird, muss Verbindlichkeiten eingehen können. Die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung zu Lieferanten, Dienstleistern und Versorgern ist daher elementar.⁴¹⁴

Der Gesetzgeber hat daher auf Empfehlung des Rechtsausschusses den Abs. 3 eingefügt, um diese kritische Phase rechtssicher für den Schuldner zu gestalten und den Gläubigern das Vertrauen in die Begleichung ihrer Forderungen zurückzugeben.⁴¹⁵ Die Forderungen werden nach Insolvenzeröffnung nicht mehr als Insolvenzforderungen gemäß § 38 InsO sondern als Masseverbindlichkeiten gemäß § 55 InsO qualifiziert, da über § 270 b Abs. 3 die Anwendung der entsprechenden Norm (§ 55 Abs. 2 InsO) eröffnet wird.

Nach dem Wortlaut des Gesetzes liegt das Antragsrecht beim Schuldner. Dem Gericht steht kein Ermessen zu, da „das Gericht anzuordnen hat“.⁴¹⁶ Es ist „Sache des Schuldners, vor einer Antragstellung zu prüfen, ob die Begründung einer Masseverbindlichkeit notwendig und sinnvoll ist.“⁴¹⁷

Dem Schuldner stehen zwei Möglichkeiten zu. Zum einen kann er den Antrag entsprechend der Norm für die Begründung von Masseverbindlichkeiten stellen. Dies beinhaltet sämtliche Verbindlichkeiten rechtsgeschäftlicher und gesetzlicher Natur, insbesondere der Steuern und der Inanspruchnahme von Leistungen aus einem Dauerschuldverhältnis.⁴¹⁸ Die Position des Schuldners bei diesem sog. Globalantrag wird einem „starken“ vorläufigen Insolvenzverwalter gleichgestellt.⁴¹⁹ Bei unsachgemäßer Handhabung besteht die Gefahr, dass ein Antrag auf Aufhebung des Schutzschirmverfahrens nach § 270 b Abs. 4 InsO gestellt werden könnte.⁴²⁰

Des Weiteren hat der Schuldner die Option, die Begründung von einzelnen Verbindlichkeiten oder Verbindlichkeiten, die einer bestimmten Gruppe zuzurechnen sind, als Masseverbindlichkeiten im Rahmen einer Einzelermächtigung zu beantra-

⁴¹⁴ Vgl. auch den Punkt *B.II.6 Die Geschäftsbeziehung zu den Stakeholdern während der Krise*.

⁴¹⁵ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 25; Kolmann (2014), Rn. 649; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 73; BT DS 17/7511, S. 20, 37

⁴¹⁶ Vgl. Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 33; Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 25; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 73; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 31

⁴¹⁷ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 25; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 31; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 75; BT DS 17/7511, S. 37

⁴¹⁸ Vgl. Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 39; Kolmann (2014), Rn. 651; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 43; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 79

⁴¹⁹ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 25 f.; Kolmann (2014), Rn. 649; Pape (2012b), § 270 b, Rn. 73; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 31

⁴²⁰ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 25; Spliedt (2013c), § 270 b, Rn. 44

gen.⁴²¹ Dann handelt es sich nicht mehr um den eigentlichen Antrag nach § 270 b Abs. 3 InsO, sodass dem Gericht wieder ein Ermessen zusteht.⁴²²

Im Hinblick auf ein uneingeschränktes Agieren scheint der Globalantrag zunächst die unproblematischere Lösung sein. Will der Schuldner das ESUG und die Stärkung der Gläubigerautonomie leben, empfiehlt sich die Beantragung von Gruppen- sowie Einzelermächtigungen in Absprache mit dem vorläufigen Sachwalter und Gläubigerausschuss.⁴²³ Derart werden die insolvenzrechtlichen Aufsichtsorgane Gläubigerausschuss und Sachwalter sowie das Insolvenzgericht regelmäßig in die Begründung involviert. Der Schuldner legt sich selbst eine laufende Kontrolle auf, was ein positives Signal für die Eignung zur Eigenverwaltung an die Beteiligten darstellt.

⁴²¹ Vgl. z.B. OLG Naumburg, ZIP (2014), S. 1452 f.; Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 34; Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 39; Kolmann (2014), Rn. 651

⁴²² Vgl. Fiebig (2015c), § 270 b, Rn. 34

⁴²³ Vgl. Graf-Schlicker (2014c), § 270 b, Rn. 25; Kolmann (2014), Rn. 649; Ringstmeier (2013b), § 270 b, Rn. 31

E. Das Sanierungsprojekt während des Eröffnungsverfahrens

I. Formaler Ablauf am Beispiel der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*

1. Zusammenfassung der Antragsunterlagen aus *Kapitel D*

Der⁴²⁴ Gesellschafter-Geschäftsführer der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* beabsichtigte das Familienunternehmen fortzuführen und die Firma weiterhin in der Hand der Familie zu belassen.⁴²⁵ Daher wurde zunächst der obligatorische Eigenantrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens über das Vermögen der Gesellschaft gemäß § 13 InsO, das Gläubiger- und Forderungsverzeichnis sowie die hierzu gehörende Erklärung vorbereitet.

Um die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über das Unternehmen zu behalten, beantragte der Gesellschafter-Geschäftsführer die Anordnung der Eigenverwaltung gemäß § 270 Abs. 1 InsO. Mit diesem Antrag wurde ebenfalls der Sachwalter gemäß § 270 b Abs. 2 S. 2 InsO vorgeschlagen, den der Gläubigerausschuss gewählt hatte. Angefügt wurde ferner der Fragebogen zur Unabhängigkeit des Sachwalters.

Daneben wurde ein freiwilliger mitgebrachter vorläufiger Gläubigerausschuss als Sicherungsmaßnahme gemäß § 21 Abs. 2 Nr. 1 a InsO angeregt.

Ferner wurden Einzelermächtigungen zur Begründung von Masseverbindlichkeiten beantragt.

2. Vorberechnung der Unterlagen

Trotz der noch geringen (aber gestiegenen) Inanspruchnahme der Eigenverwaltung im Vergleich zu den beantragten Regelinsolvenzen⁴²⁶ zeigt die Praxis, dass Insolvenzgerichte sich mehr und mehr bereit erklären, die vorbereiteten, nicht unterschriebenen Antragsunterlagen mit dem Schuldner vorzubesprechen.⁴²⁷

⁴²⁴ Vgl. Haarmeyer (2014a), S. 20; Buchalik (o.J.); Dunkel (2012); Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 96 f., 101

⁴²⁵ Vgl. Haarmeyer (2014a), S. 20; o.V. (2013 d)

⁴²⁶ Vgl. Lemken, InsbürO (2014), S. 423: 346 Eigenverwaltungsverfahren in 2012, 420 in 2013 und 277 in 2014

⁴²⁷ Vgl. Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1021

Die Kontaktaufnahme mit dem Gericht und die Vorlage der vorbereiteten Antragsunterlagen sind frühzeitig vor der eigentlichen Antragstellung vorzunehmen, da das Insolvenzgericht selbst circa drei Tage bis zu einer Woche zur Prüfung benötigt.⁴²⁸

Im Verfahren der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*⁴²⁹ kontaktierten die Sanierungsberater das Gericht telefonisch, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren.

Im Rahmen der daraufhin stattfindenden Vorbesprechung wurden die Details über den Verfahrensfortschritt dem Gericht dargelegt, die wesentlichen Unterlagen zum Verfahren (u.a. das Sanierungskonzept) und das Protokoll der Sitzung des präsumtiven vorläufigen Gläubigerausschusses dem Gericht vorgelegt. Außerdem wurde der von dem Gläubigerausschuss favorisierte Sachwalter thematisiert. Seitens des Gerichts bestanden keine Bedenken. Dennoch wurde dem Gericht angezeigt, dass der Fragebogen zur Unabhängigkeit gleichfalls mit den Antragsunterlagen eingereicht wird.

Die vorbereiteten nicht unterschriebenen Antragsunterlagen wurden dem Gericht zwecks Vorprüfung im Nachgang zu dem Gespräch übersandt.

3. Antragstellung bei Insolvenzgericht und dessen Schritte

Die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*⁴³⁰ reichte die fertiggestellten Unterlagen schließlich am 02.04.2012 bei dem zuständigen *AG Bielefeld* ein. Die Unterlagen wurden persönlich abgegeben. Nachdem das ESUG zu diesem Zeitpunkt erst einen Monat in Kraft war, fehlte es den Beteiligten an Praxiserfahrung. Deshalb war z.B. die Ausgestaltung der Anlagen am Abgabetag eingehend zu erörtern. Die Konfliktlösungskompetenz war jedoch auf allen Seiten vorhanden, sodass die Beteiligten sich einigen konnten.

Das Gericht stellte nach abschließender Prüfung die Zulässigkeit der Anträge fest, um im Anschluss daran die folgenden Beschlüsse zu erlassen.

In Eigenverwaltungsverfahren ist gemäß § 270 Abs. 3 InsO der vorläufige Gläubigerausschuss vor Anordnung der Eigenverwaltung zu hören.⁴³¹ Wurde ein Eröffnungsverfahren bereits zugelassen, ist somit zunächst der Gläubigerausschuss einzusetzen, damit unmittelbar nach Bestellung die Anhörung erfolgen kann. Nachdem

⁴²⁸ Vgl. Kolmann (2014), Rn. 484; Schmerbach (2014), § 22 a, Rn. 53; BAKinso, ZInsO (2013), S. 2249; Buchalik / Lojowsky, ZInsO (2013), S. 1020 f.; Haarmeyer (2013), ZInsO (2013), S. 2346

⁴²⁹ Vgl. Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 97 ff.

⁴³⁰ Vgl. Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 97 ff.

⁴³¹ Vgl. Graf-Schlicker (2014a), § 270, Rn. 17 ff

bei der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* die Zusammensetzung des Gläubigerausschusses ebenfalls besprochen war, wurden auch die vorgeschlagenen Mitglieder bestellt. Die Anhörung war im Fall der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* entbehrlich, da der Gläubigerausschuss der Eigenverwaltung im Vorfeld zugestimmt hatte.⁴³² Daher ordnete das Insolvenzgericht durch Beschluss die Eigenverwaltung noch am gleichen Tag an.

Daneben ist der vorläufige Sachwalter gemäß § 270 a Abs.1 S. 2 InsO zu bestellen. Die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* machte von ihrem Vorschlagsrecht Gebrauch und hat einen vorläufigen Sachwalter vorgeschlagen. Von diesem hätte das Insolvenzgericht aufgrund der breiten Zustimmung der Gläubigergruppen nur bei offensichtlicher Ungeeignetheit abweichen können (§ 56 a Abs. 2 InsO). Der favorisierte Sachwalter der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* wurde bestellt. Dieser stand bei Antragstellung für ein persönliches Gespräch mit dem Insolvenzgericht zur Verfügung.

Zusätzlich wurde die Ermächtigung zur Begründung von Masseverbindlichkeiten mit dem Gericht diskutiert. Der beantragte Rahmen wurde nach ausführlicher schriftlicher und persönlicher Begründung per Beschluss angeordnet.

Die Vorgehensweise der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* stellt ein überaus positives Beispiel dar. Es spricht für alle Beteiligten, wenn mit substantiiertem Planungs-, präziser Ausfertigung der Unterlagen, konstruktiven Gesprächen und mit nur geringem Diskussionsbedarf die Anträge als zulässig erklärt werden.

II. Stakeholder-Management

1. Kommunikation in der Krise

Die Kommunikation und Pflege der Geschäftsbeziehung sind gerade in der Krise von zentraler Bedeutung für den Sanierungserfolg. Ohne externe Hilfe von Kreditinstituten, Lieferanten, Mitarbeitern etc. sind die Sanierung und die oben erwähnte Funktionsfähigkeit gefährdet.⁴³³

Während der Krise lässt sich Stakeholder-Management mithin definieren als die „aktive Einbeziehung und Beteiligung der Stakeholder an der Krisenbewältigung.“⁴³⁴

⁴³² Vgl. Fiebig (2015b), § 270, Rn. 30; Spliedt (2013a), § 270, Rn. 22

⁴³³ Vgl. Hess / Reeh (2013), Rn. 3, 59; IDW (2012), Rn. 129; Buschmann (2004), S. 202

⁴³⁴ Vgl. Hess / Reeh (2013), Rn. 3

Krisen können überwunden werden, wenn „mit allen Interessengruppen wieder ein Konsens zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und zu einer gemeinsam getragenen und gelebten Unternehmens- und Zielstruktur“⁴³⁵ gefunden wird.

Das Mittel der Kommunikation wird dabei unterschätzt.⁴³⁶ Die Geschäftsleitung steht unter dem Druck, die Sanierung zu vollziehen und das Unternehmen dabei wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Der Druck, das Aufsetzen und Durchführen eines Sanierungsprojektes, die zusätzliche Vorbereitung der Insolvenzantragsunterlagen sowie des Insolvenzplans stellen die Beteiligten auf eine nervliche Bewährungsprobe. Dabei entstehen eventuell Fehler in der Kommunikation mit den Stakeholdern. Dennoch darf das Unternehmen sich nicht aus der Öffentlichkeit zurückziehen und / oder die Kommunikation gänzlich negieren. „Keine Kommunikation ist auch eine Form der Kommunikation“, die wiederum zu wirtschaftlichem Schaden, Verlust des Vertrauens, der Glaubwürdigkeit und des Ansehens führt.⁴³⁷

Dies gilt es, neben einer adäquaten Verhandlungsführung, durch ein Kommunikationskonzept zu vermeiden.⁴³⁸ Dieses Konzept besteht aus den Adressaten, einer Kommunikationsstrategie, den Kommunikationswegen und den Kommunikationsinhalten und sollte durch einen externen Kommunikationsberater erstellt werden. Auf die Stakeholder ist dabei zielgerichtet, mithin auf jede Gruppe individuell, einzugehen.⁴³⁹

Die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* stellte entsprechende Kommunikationsmaßnahmen für die Stakeholder zusammen.⁴⁴⁰ Die Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* kommunizierte ebenfalls regelmäßig den beteiligten Stakeholdern den Verfahrensfortschritt.⁴⁴¹

Ist das Eröffnungsverfahren eingeleitet worden, hat der eigenverwaltende Schuldner die Kommunikationsarbeit wahrzunehmen, bei welcher der vorläufige Sachwalter ggf. unterstützend mitwirkt, auch wenn dies nicht zu seinem Aufgabenkreis gehört. Durch seine Reputation, Beziehungen und Erfahrungen versucht er neben dem Schuldner, das geschwächte oder verlorene Vertrauen wiederherzustellen.⁴⁴²

⁴³⁵ Vgl. Schulte et al. (2014), S. 198; Frege / Nicht (2012), § 4, Rn. 12; IDW (2012), Rn. 129

⁴³⁶ Vgl. Schulte et al. (2014), S. 198 f.; Wefers (2013), S. 521; Buschmann (2004), S. 197

⁴³⁷ Vgl. Voigt-Salus (2015), Rn. 22; Frege / Nicht (2012), § 4, Rn. 1, 3

⁴³⁸ Vgl. Kolmann (2014), S. 93; Frege / Nicht (2012), § 4, Rn. 7, 21 ff.; Wefers (2013), S. 521; Buschmann (2004), S. 213

⁴³⁹ Vgl. Richter (2013), S. 421; Wefers (2013), S. 521; Buschmann (2004), S. 202

⁴⁴⁰ Vgl. Vogel (o.J.)

⁴⁴¹ Vgl. Fritsche (o.J. a)

⁴⁴² Vgl. Henkel (2014), Rn. 800; Kammhuber / Karle (2009), S. 127; Buschmann (2004), S. 213

Nachfolgend werden die verschiedenen Möglichkeiten der Stakeholderkommunikation mit den wichtigsten Beteiligten vorgestellt. Die Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

a) Kreditinstitute

Das Risiko der Kreditinstitute ist regelmäßig sehr hoch einzustufen. Unterstützen sie die Sanierung nicht, befriedigen sie ihre Forderungen entweder im Rahmen der ihnen zustehenden Sicherungsrechte aus der Verwertung der Sicherungsgüter oder müssen mit einem Totalausfall der Forderungen rechnen.

Banken werden regelmäßig in den Gläubigerausschuss berufen. Eine frühzeitige Kontaktaufnahme ist daher sinnvoll, um die Einstellung der Bank zu einer Sanierung sowie deren Mithilfe bei den zur Auswahl stehenden Szenarien einzuschätzen. Bereits der Gesetzgeber hält es für erforderlich, im Vorfeld mit den maßgeblichen Gläubigern einen Konsens zu erzielen.⁴⁴³

Ein zu frühes Gespräch im Anfangsstadium der Erstellung des Sanierungskonzeptes ist desgleichen mit Risiko behaftet. Weigert sich die Bank aufgrund von unkonkreten nicht ausgereiften Konzepten an einer Sanierung mitzuarbeiten, kann dies schon vor und bei Antragstellung zu einem fällig stellen der Kredite führen, die eine Sanierung offensichtlich aussichtslos werden lässt.⁴⁴⁴ Die dann eintretende Zahlungsunfähigkeit führt unweigerlich zu einer Aufhebung des Schutzschirms (§ 270 b Abs. 4 S. 1 Nr. 1 InsO).

Die⁴⁴⁵ Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* stellte u.a. im Rahmen der Erstellung des Sanierungskonzeptes fest, dass liquide Mittel fehlten. Der Geschäftsführer sowie der Sanierungsgeschäftsführer führten infolgedessen Gespräche mit der Hausbank, die die Bereitstellung weiterer Liquidität ablehnte. In diesem Gespräch stellte sich jedoch heraus, dass die Bank einer Sanierung in der Eigenverwaltung gegenüber offen stand. Die Bank war schlussendlich im Gläubigerausschuss vertreten und wurde so regelmäßig in den Sitzungen über die aktuelle Situation informiert. Daneben ist es ratsam, die Banken auch außerhalb der Sitzungen bei verfahrenswichtigen Sachverhalten einzubeziehen.

⁴⁴³ Vgl. BT DS 17/5712, S. 40

⁴⁴⁴ Vgl. Foltis (2015b), § 270 b, Rn. 2; Kolmann (2014), Rn. 340; BT DS 17/5712, S. 40; Buschmann (2004), S. 210

⁴⁴⁵ Vgl. Haarmeyer (2014a), S. 22; Vogel (o.J.)

b) Lieferanten / Auftragnehmer

Zu einer weiteren für die Betriebsfortführung bedeutenden Gruppe zählen die Lieferanten, Versorger, Subunternehmer und Dienstleister etc.⁴⁴⁶

Regulär sind die Forderungen der Auftragnehmer Insolvenzforderungen gemäß § 38 InsO. Stellten Schlüssellieferanten ihre Lieferungen mit den notwendigen Betriebsmitteln ein und würden Strom und / oder Telefonleitungen abgestellt, bedeutete dies eine extern entschiedene Betriebsstilllegung. Aufgrund von Spezialregelungen, wie z.B. dem § 270 b Abs. 3 InsO oder den Einzelermächtigungen, werden die Forderungen der Lieferanten nach Insolvenzeröffnung als Masseverbindlichkeiten qualifiziert und genießen eine Vorrangstellung in der Befriedigungsreihenfolge.⁴⁴⁷

Hingegen besteht bei Lieferanten auch ein Abhängigkeitsverhältnis,⁴⁴⁸ wenn das zu sanierende Unternehmen einen wesentlichen Anteil an den Umsatzerlösen ausmacht und der Lieferant auf weitere Aufträge angewiesen ist.⁴⁴⁹

Eine proaktive Kommunikationspolitik unterstützt die Geschäftsbeziehung vor, während und nach der Krise.⁴⁵⁰ Die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* begann ihre Verhandlungen mit den Lieferanten nach Antragstellung. Der Geschäftsführer und der CRO besuchten die wichtigsten Lieferanten persönlich, erläuterten die Eigenverwaltung sowie deren Rahmenbedingungen und informierten über den weiteren Ablauf.⁴⁵¹ Dies war eine vertrauensbildende Maßnahme.

Ein Lieferantenpool wurde gebildet, dessen Lieferantenpoolführer in den Gläubigerausschuss berufen wurde. In diesem Zusammenhang sind auch die Kreditversicherer zu erwähnen. Diese werden durch die Lieferanten über Zahlungsstörungen informiert, die sich auf die Bonität des Unternehmens auswirken. Folglich ist auch hier proaktiv vorzugehen, denn nur aufgrund der vorliegenden Informationen gibt der Kreditversicherer dem Lieferanten eine Empfehlung über die weitere Belieferung.⁴⁵²

Auch hier gilt, je besser die Lieferanten und Kreditversicherer vom Unternehmen aus direkt die für sie relevanten Informationen erhalten, desto eher wird die Geschäftsbeziehung stabilisiert.

⁴⁴⁶ Vgl. Henkel (2014), Rn. 801; Schulte et al. (2014), S. 204; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 125

⁴⁴⁷ Vgl. Henkel (2014), Rn. 804; Haarmeyer / Buchalik (2012), S. 126 f.

⁴⁴⁸ Vgl. Schulte et al. (2014), S. 204; Kammhuber / Karle (2009), S. 130

⁴⁴⁹ Vgl. z.B. Automobilzuliefererkrise während der Wirtschaftskrise 2008 / 2009 aufgrund von Produktionsstopps der Automobilhersteller.

⁴⁵⁰ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 370; Wefers (2013), S. 528; Kammhuber / Karle (2009), S. 130

⁴⁵¹ Vgl. Haarmeyer (2014a), S. 22; Vogel (o.J.)

⁴⁵² Vgl. Schulte et al. (2014), S. 204; Kammhuber / Karle (2009), S. 130 f.

c) Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertreter

Ebenso wichtig ist die Unterstützung der Mitarbeiter und deren Vertreter, denn Arbeitnehmer sind Wissensträger und damit näher am operativen Tagesgeschäft und den Problemen als die Unternehmensführung.⁴⁵³

Das Insolvenzscenario ist vermutlich nicht das erste Mal, dass Arbeitnehmer mit der Krise in Berührung kommen. In der Regel haben sie schon Sanierungsbeiträge, z.B. Lohn- und Gehaltsverzichte, unbezahlte Überstunden oder Verzicht auf Weihnachts- und Urlaubsgeld, geleistet.⁴⁵⁴

Durch die Insolvenz verstärkt sich in erheblichem Maße die Unsicherheit in Bezug auf die eigene Zukunft und damit das Informationsbedürfnis.⁴⁵⁵ Regelmäßige Betriebsversammlungen sowie Mitarbeiterkommunikation sind daher notwendig.⁴⁵⁶ Dabei ist mit den Arbeitnehmern in verständlicher Sprache zu reden.⁴⁵⁷ „Juristendeutsch“ oder „Fachchinesisch“ verfehlen ihre Wirkung.

Der Betriebsrat der Firma *Deutsche Mechatronics GmbH*⁴⁵⁸ teilte der Presse vor der Antragstellung mit, dass er von der Firmenleitung über die mögliche Antragstellung informiert wurde. Damit waren die Mitarbeiter vor der Presse / Öffentlichkeit informiert. Erfahren die Mitarbeiter von der Krise und / oder der Antragstellung aus der Presse, kann das Vertrauen in das Management zerstört werden.

Kurz nach Antragstellung wurden die Mitarbeiter der Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* in einer Betriebsversammlung u.a. über die Modalitäten des Insolvenzgeldes informiert. Dabei erhielten sie die für sie wichtigste Information, dass die Löhne und Gehälter der folgenden drei Monate bezahlt werden.

Daneben hielt die Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* täglich Meetings im Führungskreis ab. Der Betriebsratsvorsitzende nahm daran teil, sodass eine ständige Kommunikation an die Arbeitnehmer gewährleistet war.

Die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*⁴⁵⁹ organisierte ebenso eine Betriebsversammlung, zu der die örtliche Gewerkschaft eingeladen war. Hier wurden auch Sanierungsmaßnahmen und das weitere Vorgehen ehrlich dargestellt. Der CRO und

⁴⁵³ Vgl. Voigt-Salus (2015), Rn. 133; Frege / Nicht (2012), § 4, Rn. 34; Kamhuber / Karle (2009), S. 130 f.

⁴⁵⁴ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 92 ff.; Müller (2013), S. 105, 109; Buschmann (2004), S. 205

⁴⁵⁵ Vgl. Voigt-Salus (2015), Rn. 16; Frege / Nicht (2012), § 4, Rn. 34, 133

⁴⁵⁶ Vgl. Voigt-Salus (2015), Rn. 141; Hohberger / Damlachi (2014), S. 810; Kühne (2014), Rn. 778; Frege / Nicht (2012), § 4, Rn. 133

⁴⁵⁷ Vgl. Richter (2013), S. 421

⁴⁵⁸ Vgl. Fritsche (o.J. a); o.V. (2013 e); Dümpelmann (o.J.)

⁴⁵⁹ Vgl. Dunkel (2012); Rose (2012); Vogel (o.J.)

der Geschäftsführer teilten mit, dass der Sanierungsplan keine Entlassung der 60 Festangestellten - im Gegensatz zu den 18 Zeitarbeitnehmern - enthielt. Die Nachhaltigkeit des gesamten Maßnahmenbündels wurde dabei betont, sodass für die Festangestellten eine Perspektive geschaffen wurde, was durch diese besonders positiv aufgenommen wurde.

d) Kunden / Abnehmer

Während der Krise und bei einer Fortführung unter Insolvenzbedingungen sind die Akquisition von neuen und die Abarbeitung von bestehenden Kundenaufträgen von überragendem Belang.⁴⁶⁰ Kundenaufträge führen zu Umsatzerlösen, respektive Deckungsbeiträgen, und damit zu Liquidität zwecks Finanzierung des Geschäftsbetriebes. Andererseits sind die Kunden hinsichtlich der vertragsgemäßen Abarbeitung ihrer Aufträge und der damit einhergehenden Gewährleistung verunsichert.⁴⁶¹

Kundenbesuche durch den Vertrieb und die Geschäftsleitung selbst tragen zu einem Abbau dieser Verunsicherung bei. Daneben gilt es den Kontakt und die Informationslage ständig zu pflegen.⁴⁶² Hilfreich ist auch der Abschluss von sog. Fortführungsvereinbarungen, bei dem die Regeln der weiteren Zusammenarbeit vertraglich festgelegt werden.⁴⁶³

Die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*,⁴⁶⁴ vertreten durch den CRO und den Geschäftsführer, besuchte neben den Lieferanten auch die Großkunden, um mit diesen persönlich zu sprechen und zu verhandeln. Auch die Kunden waren über das neue Eigenverwaltungsrecht zu informieren. Öffentlich bekannt gemacht wurde durch den Sanierungsgeschäftsführer die konsequente Trennung von unprofitablen Aufträgen. Dabei wurde riskiert, dass ein Großkunde die Geschäftsbeziehung beenden würde. Ein rückblickend stringenter und erfolgreicher Schritt.

⁴⁶⁰ Vgl. Henkel (2014), Rn. 800; Frege / Nicht (2012), § 4, Rn. 39

⁴⁶¹ Vgl. Voigt-Salus (2015), Rn. 16; Henkel (2014), Rn. 843; Wefers (2013), S. 528; Frege / Nicht (2012), § 4, Rn. 39

⁴⁶² Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 225; Wefers (2013), S. 522

⁴⁶³ Vgl. Henkel (2014), Rn. 847; Schulte et al. (2014), S. 206

⁴⁶⁴ Vgl. Dunkel (2012); Verneville, ZInsO (2012), S. 2097; Vogel (o.J.)

2. Fazit

Reden ist Silber, Schweigen ist Gold. Diesem alten Sprichwort kann in der Krise und Insolvenz nicht gefolgt werden.

Aus den voranstehenden Ausführungen lässt sich entnehmen, dass eine gute Kommunikation mit den Stakeholdern unumgänglich ist. Das Kommunikationskonzept hilft dabei, wie mit den verschiedenen Stakeholdern umzugehen ist.

Der Schuldner, der das spezielle Informationsbedürfnis der jeweiligen Stakeholder-Gruppe erkennt und auf darauf zielgerichtet eingeht, wird mit einer Unterstützung im Sanierungsprozess rechnen können. Die Form der Beteiligung der Stakeholder ist zu erörtern und jeweils individuell auszugestalten.

III. Phase 3: Sanierungsmaßnahmen und deren Umsetzung

In diesem Subkapitel werden Sanierungsmaßnahmen begrifflich abgegrenzt, ausgewählte Maßnahmen dargestellt und die durch die Beispielunternehmen ergriffenen Maßnahmen erläutert.

1. Einleitung

Sanierungsmaßnahmen sind Arbeitsanweisungen des Konzeptbestandteils „Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise und Abwendung einer Insolvenzgefahr“. Sie richten sich an die Unternehmensleitung und das Personal des Unternehmens, um das Ziel der nachhaltigen Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.⁴⁶⁵

In der Literatur existieren vielfältige Begriffe für Sanierungsmaßnahmen, die zusätzlich unterschiedlich genutzt werden.⁴⁶⁶ Die Verfasserin hat daher die Tabelle 02 erstellt, um eine Übersicht über die verschiedenen Begrifflichkeiten zu ermöglichen.

⁴⁶⁵ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 41; Kraus (2014), § 4, Rn. 20; Wentzler (2014), Rn. 1439; IDW (2012), Rn. 121; Keller (1999), S. 170

⁴⁶⁶ Vgl. Hermanns (2014b), § 7, Rn. 1 ff.; Hohberger / Damlachi (2014), S. 42; Kraus (2014), § 4, Rn. 20 ff.; Wentzler (2014), Rn. 1436 ff.; Thiele (2013a), Rn. 188 ff.

Tabelle 02: Übersicht über die Begriffe der Sanierungsmaßnahmen

Aspekt	genutzte Begriffe		
Anzahl	Einzelmaßnahmen	Maßnahmenprogramme/-bündel	Sanierungsstrategien
Wirkungszeitpunkt / Wirkungs-dauer	kurz- und mittelfristig		langfristig
Grobeinteilung	Sofortmaßnahmen		nachhaltige Maßnahmen
Unternehmensbereich	operativ		strategisch
	leistungswirtschaftlich	finanzwirtschaftlich	

Quelle: in Anlehnung an Hermanns (2014b), § 7, Rn. 1 ff.; Hohberger / Damlachi (2014), S. 41 ff.; Kraus (2014), § 4, Rn. 20 ff.; Wentzler (2014), Rn. 1436 ff.; Thiele (2013a), Rn. 188 ff.

Die Anzahl der Maßnahmen wird in Einzelmaßnahmen, Maßnahmenprogramme oder -bündel sowie Sanierungsstrategien unterteilt. Einzelmaßnahmen sind anlassbezogen und dienen der Überwindung einer speziellen Krisensituation.⁴⁶⁷ Maßnahmenbündel verfolgen nachhaltige Ergebnis- und Liquiditätseffekte. Sanierungsstrategien betreffen die strategische Neuausrichtung des Unternehmens.⁴⁶⁸

Hinsichtlich der Wirkungsdauer lassen sich die Maßnahmen in kurz-, mittel- und langfristige unterscheiden. Die kurz- und mittelfristigen beschreiben Sofortmaßnahmen und die langfristigen die nachhaltigen Maßnahmen im strategischen Bereich.⁴⁶⁹ Die Sofortmaßnahmen dienen der Liquiditätsverbesserung und werden operativ in leistungs- und finanzwirtschaftliche Maßnahmen eingeteilt.⁴⁷⁰

Der IDW empfiehlt eine stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise nach der Dringlichkeit,⁴⁷¹ mithin sollen retrograd der Entstehungsfolge Maßnahmen eingeleitet werden. Die oberste Priorität genießt die Beseitigung der Insolvenzgründe, mithin die „Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.“⁴⁷²

⁴⁶⁷ Vgl. Wentzler (2014), Rn. 1438

⁴⁶⁸ Vgl. Hermanns (2014), § 7, Rn. 1; Wentzler (2014), Rn. 1438; Wlecke (2014), S. 101; Keller (1999), S. 171

⁴⁶⁹ Vgl. Kraus (2014), § 7, Rn. 20; Wentzler (2014), Rn. 1436 f.

⁴⁷⁰ Vgl. Hermanns (2014), § 7, Rn. 1; Hohberger / Damlachi (2014), S. 42; Kolmann (2014), Rn. 56; Kraus (2014), § 4, Rn. 25; Wentzler (2014), Rn. 1436 f.; Thiele (2013a), Rn. 188, 191

⁴⁷¹ Vgl. IDW (2012), Rn. 100

⁴⁷² Vgl. IDW (2012), Rn. 100; gleicher Ansicht: Kolmann (2014), Rn. 57

Wentzler hingegen rät zu einer Kombination aus Liquidität sichernden und sofort wirkenden Einzelmaßnahmen, Verlust reduzierenden und kurzfristig wirkenden Maßnahmenbündeln sowie nachhaltig wirkenden Sanierungsstrategien.⁴⁷³

Die Verfasserin vertritt die Ansicht, dass unbedingt zunächst der Ansicht des *IDW* zu folgen ist, d.h. im Stadium der Insolvenz die Maßnahmen einzuleiten sind, die zu einer Sicherung und Erhaltung der Liquidität beitragen. Im Anschluss daran sind die von *Wentzler* angeführten Kombinationen Einzelmaßnahmen, der Maßnahmenprogramme sowie Sanierungsstrategien zu konzeptionieren und umzusetzen.

Nachfolgend werden aus der Tabelle 02 die Sanierungsmaßnahmen des Unternehmensbereiches erläutert. In ihnen vereinen sich die Anzahl, die Wirkungsdauer bzw. der Wirkungszeitpunkt und die Grobeinteilung.

2. Sanierungsmaßnahmen des Unternehmensbereiches

„Eine Sanierungsstrategie ist eine planvoll zusammengefasste Auswahl operativer Maßnahmen.“⁴⁷⁴ Strategische Sanierungsmaßnahmen verfolgen das übergeordnete Ziel des Wiederherstellens der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und -vorteile.⁴⁷⁵

„Der Schwerpunkt der strategischen Neuausrichtung liegt im Bereich der Geschäftsfeldplanung und der Ressourcenneuordnung sowie in der Formulierung der Unternehmensstrategie.“⁴⁷⁶ Aufgebaut wird auf den Analysen des Marktes, Wettbewerbs und den Ursachen der Strategiekrise, die helfen, ein neues Leitbild zu formulieren.

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen haben das Ziel durch zusätzliche Kapitalbeschaffung die Liquiditätskrise zu lösen. Die Zahlungsfähigkeit soll kurzfristig wiederhergestellt und das Eigenkapital langfristig aufgestockt werden.⁴⁷⁷ Dies ist durch Optimierung der Innen- und Außenfinanzierung zu erreichen.

Die Innenfinanzierung sieht die Verbesserung des Working Capital und Reduzierung der Aufwendungen für das Anlagevermögen vor. Auf das Working Capital wird in dem sich anschließenden Subkapitel gesondert eingegangen. Die Maßnahmen des Anlagevermögens bestehen zum einen in den in *Kapitel C.III.2.d* erwähnten Sofortmaßnahmen (Investitionsstopp, ausschließlich notwendige Reparaturen und Er-

⁴⁷³ Vgl. *Wentzler* (2014), Rn. 1438

⁴⁷⁴ Vgl. *Hess* (2013), Rn. 32

⁴⁷⁵ Vgl. *Kraus* (2014), § 4, Rn. 20; *Wentzler* (2014), Rn. 1439; *IDW* (2012), Rn. 121; *Keller* (1999), S. 170

⁴⁷⁶ Vgl. *IDW* (2012), Rn. 126

⁴⁷⁷ Vgl. *Hohberger / Damlachi* (2014), S. 45; *Kraus* (2014), § 4, Rn. 30; *Thiele* (2013a), Rn. 195; *Keller* (1999), S. 171

satzinvestitionen) und zum anderen in Desinvestitionen, Sale-and-lease-back-Lösungen oder der Auflösung von stillen Reserven.⁴⁷⁸

Erst wenn alle Innenfinanzierungsmöglichkeiten ausgeschöpft wurden, sollten die noch verbliebenen Potenziale der Außenfinanzierung genutzt werden. Gesellschafter können Eigenkapital zuführen. Außerdem sind Rangrücktritte durch Kreditgeber zwecks Vermeidung der Zahlungsunfähigkeit auszuhandeln. Andernfalls wird die Sanierung offensichtlich aussichtslos und der Schutzschirm ist aufzuheben (§ 270 b Abs. 4 S. 1 Nr. 1 InsO).

Des Weiteren bietet sich im Eröffnungsverfahren die Möglichkeit Fremdkapital in Form von Massedarlehen aufzunehmen.⁴⁷⁹ Diese werden in der Regel durch die im Antragsverfahren begründeten Neuforderungen aus Lieferungen und Leistungen besichert. Im Rahmen des Darlehensvertrages kann der revolving Einsatz der eingezogenen Forderungen vereinbart werden, sodass diese neben der Darlehenssumme für die Finanzierung der Betriebsfortführung zur Verfügung stehen.

Eine weitere Option besteht in der Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes durch Kreditinstitute mit dem Ergebnis, dass die Masse während des Eröffnungsverfahrens bezüglich der Lohn- und Gehaltszahlungen entlastet wird.

Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen betreffen die Wertschöpfungskette des Unternehmens. Zum einen sind die funktionalen Bereiche Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb / Service und zum anderen die funktionsübergreifenden Bereiche Personal / Organisation, Finanzen, Logistik sowie Qualität betroffen.⁴⁸⁰

Nach *Hermanns* bildet der leistungswirtschaftliche Bereich den Kernbereich einer Sanierung.⁴⁸¹ In dem sich anschließenden Kapitel werden ausgewählte leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen der funktionalen Bereiche detaillierter erläutert.

Es wird darauf hingewiesen, dass die nachfolgenden Maßnahmen keine Allgemeingültigkeit besitzen. Vielmehr sind die Maßnahmen für jedes Unternehmen individuell zu konzeptionieren. Es ergeben sich daher unzählige Möglichkeiten und Kombinationen von Maßnahmen, sodass die nachstehenden Ausführungen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können.

⁴⁷⁸ Vgl. Kraus (2014), § 4, Rn. 30; Hohberger / Damlachi (2014), S. 764; Keller (1999), S. 91

⁴⁷⁹ Vgl. Borchardt (2014), Rn. 614 ff., Wentzler (2014), Rn. 1395; Voigt-Salus (2015), Rn. 138

⁴⁸⁰ Vgl. Hermanns (2014b), § 7, Rn. 1, 3; Hohberger / Damlachi (2014), S. 73; Thiele (2013a), Rn. 193

⁴⁸¹ Vgl. Hermanns (2014b), § 7, Rn. 1

3. Leistungswirtschaftliche Maßnahmen ausgewählter funktionaler Bereiche

Für die Analyse des operativen Bereiches, die Planung und Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen ist die Kenntnis über die betreffende Branche unumgänglich. In Unternehmensberatungsgesellschaften existieren Abteilungen, die sich ausschließlich mit einzelnen Branchen beschäftigen, sodass während des Sanierungsprojekts auf die in diesen Abteilungen beschäftigten Spezialisten zurückgegriffen werden kann.⁴⁸²

a) Forschung und Entwicklung

In der Abteilung Forschung und Entwicklung werden Produkte entwickelt, Innovationen vorangetrieben und Leistungen verbessert. Infolgedessen erhöht das zur Entwicklung oder Verbesserung eines Produkts verwendete Material die Aufwandsposition Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe in der Gewinn- und Verlustrechnung.

Aufgrund der Bedeutung für die Liquidität und seiner Relevanz für die zukünftige Wettbewerbssicherheit ist die Abteilung während der Sanierung nicht zu vernachlässigen.⁴⁸³ Das Ziel für die Abteilung während der Krise besteht in der Optimierung der angebotenen Produkte. Anhand des Unternehmensleitbildes wird gleichermaßen eine sich daran orientierende Strategie für die Abteilung Forschung und Entwicklung erarbeitet.

Die Strategie der Abteilung wirkt sich wiederum auf das Budget aus.⁴⁸⁴ Die Budgets für die Abteilung dürfen jedoch nicht „blind“ gekürzt werden, sondern sind nur strenger zu reglementieren und die Projekte sorgfältiger zu überwachen.⁴⁸⁵ Kürzungen des Budgets können dazu führen, dass (Schlüssel-)Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, obwohl diese für die nachhaltige Sanierung noch benötigt werden.

Nicht zur Liquiditätsschöpfung beitragende Projekte sind abzubrechen oder zumindest temporär auszusetzen, sofern sie für die spätere nachhaltige Sanierung des Unternehmens von Bedeutung sind.⁴⁸⁶ Die freiwerdenden Mitarbeiter sind kurzfristig den wertvolleren Projekten der Abteilung zuzuweisen.⁴⁸⁷

⁴⁸² z.B. *PricewaterhouseCoopers* oder *KPMG AktG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

⁴⁸³ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 139; Ziechmann (2014), § 8, Rn. 8; Werner (2010b), S. 124

⁴⁸⁴ Vgl. Werner (2010b), S. 125; Keller (1999), S. 139

⁴⁸⁵ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 139; Werner (2010b), S. 124; Schellberg (2007), S. 177

⁴⁸⁶ Vgl. Ziechmann (2014), § 8, Rn. 27; Werner (2010b), S. 125; Schellberg (2007), S. 178

⁴⁸⁷ Vgl. Ziechmann (2014), § 8, Rn. 10; Schellberg (2007), S. 178

Oftmals haben Abteilungen untereinander Schnittstellenprobleme. Der Vertrieb gibt z.B. Kundenwünsche nicht weiter, obwohl dies auch einen Sanierungsbeitrag der Kunden darstellt.⁴⁸⁸ Wenn die Produktion sich nicht über komplizierte oder länger dauernde Produktionsprozesse beschwert, die durch das Produktdesign bestimmt werden, und der Kundendienst meldet Qualitätsmängel nicht, ist es der Abteilung Forschung und Entwicklung nicht möglich, Verbesserungen an der korrekten Stelle herbeizuführen. Die Kommunikation zwischen diesen Abteilungen ist durch wiederkehrende Schnittstellengespräche aufleben zu lassen.

b) Einkauf

Wenn der Materialkostenanteil 50 bis 60 Prozent des Umsatzerlöses eines Produktes ausmacht, ergibt sich im Rahmen des Einkaufs der Materialien eine bedeutende Stellschraube zu einer Reduzierung der Aufwandsposition Material und damit der Hebung der Liquidität.⁴⁸⁹

Problematisch ist bei vielen Unternehmen, dass der Einkauf als reine Beschaffungsabteilung wahrgenommen wird und nicht als Steuerungsfunktion, die zum Erfolg des Unternehmens beiträgt.⁴⁹⁰ Die „Beschaffungsabteilung“ muss daher zu einer Abteilung „Einkaufsmanagement“ aufgebaut werden, dessen Ziele und Strategien sich ebenfalls vom Leitbild des Unternehmens ableiten.⁴⁹¹

Im Fokus des neu aufgebauten Einkaufsmanagements stehen die Einhaltung der bisher gebotenen Qualität der beschafften Materialien, die sichere und pünktliche Belieferung durch Lieferanten sowie die Reduzierung der Aufwandsposition durch Nutzung von Einsparpotenzialen.⁴⁹²

Die Genehmigungsprozesse für die Auslösung von Bestellungen sind neu zu organisieren. Aus den Absatzzahlen und den aktuellen Lagerbeständen leiten sich die zukünftigen Bestellmengen ab (Bedarfsanalysen / -ermittlung).⁴⁹³

Durch Begrenzung von vielen kleinen und Umstellung auf große Bestellmengen ergibt sich eine Konzentration auf wenige Lieferanten. So können neue Lieferbedin-

⁴⁸⁸ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 139; Ziechmann (2014), § 8, Rn. 8; Werner (2010b), S. 126; Schellberg (2007), S. 177; Keller (1999), S. 185

⁴⁸⁹ Vgl. Werner (2010b), S. 126; Schellberg (2007), S. 174; Keller (1999), S. 179

⁴⁹⁰ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 99; Werner (2010b), S. 126

⁴⁹¹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 99

⁴⁹² Vgl. Hermanns (2014c), S. 27; Werner (2010b), S. 129; Keller (1999), S. 179

⁴⁹³ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 101; Schellberg (2007), S. 175

gungen (Skonti, Rabatte, Zahlungsziele) ausgehandelt werden.⁴⁹⁴ Ebenso bieten sich Konsignationslager, Systemlieferanten (z.B. die Firma *Deutsche Mechatronics GmbH*) und der Einkauf im Ausland an, um den Materialaufwand zu reduzieren.⁴⁹⁵

Zusätzlich können nach Erörterung mit der Abteilung Forschung und Entwicklung Materialien bestellt werden, welche die teureren substituieren, dennoch die identische Qualität aufweisen.

c) Produktion

„Die Kosten [der Produktion] entstehen vor allem durch den Einsatz kapitalintensiver Maschinen und Anlagen, den Einsatz von Personal sowie dem Handling und Verbrauch von Material.“⁴⁹⁶ Wenn Maschinen und technische Anlagen nicht ausgelastet sind, tragen sie nicht oder nicht ausreichend zur Liquiditätsgenerierung bei, verursachen gleichzeitig Reparatur-, Wartungs- und Instandhaltungsaufwendungen. Durch die Unterauslastung entstehen Überkapazitäten im Personalbereich, durch welche die Liquiditätssituation geschwächt wird. Material kann nicht immer zu 100 Prozent in der Produktion eingesetzt werden. So kann z.B. bei dem Pressen eines Werkzeugs nicht weiter verwendbarer Ausschuss („bezahlter Abfall“) entstehen.

Erster Ansatzpunkt ist ein Investitionsstopp nebst der einhergehenden Prüfung, welche geplanten Investitionen, Reinvestitions- und Erweiterungsvorhaben tatsächlich umzusetzen sind.⁴⁹⁷ Stehen gleichartige Maschinen zur Verfügung, welche die selben Produkte herstellen können, ist zu prüfen, ob die Stilllegung oder Veräußerung von Anlagen als Handlungsmöglichkeiten in Frage kommen (Steigerung der Gesamtanlageneffektivität). Desgleichen sind Kapazitäten-, Losgrößen- und Produktionsprozessplanung geeignete Lösungen für die Ausnutzung von Einsparpotenzialen sowie den Abbau von Überkapazitäten.⁴⁹⁸

Der zweite Punkt besteht in der Reduzierung des Personalaufwands. Handelt es sich um Schichtbetrieb, ist die Umstellung auf Einschichtbetrieb zu prüfen. Nachtschichten sind in der Regel höher zu vergüten als Tagesschichten. Die nicht eingesetzten Mitarbeiter können z.B. im Rahmen der Qualitätsverbesserung der Leis-

⁴⁹⁴ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 99; Werner (2010b), S. 126; Schellberg (2007), S. 176

⁴⁹⁵ Vgl. Hermanns (2014c), S. 26; Werner (2010b), S. 127; Keller (1999), S. 183

⁴⁹⁶ Vgl. Werner (2010b), S. 129

⁴⁹⁷ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 76

⁴⁹⁸ Vgl. Schellberg (2007), S. 177; Keller (1999), S. 190

tungserstellung verwendet werden oder das Angebot nutzen, die Überstunden im Rahmen eines Freizeitausgleichs zu verringern.⁴⁹⁹

Außerdem sind die Ressourcen effizienter einzusetzen. Zwecks „Identifikation [...] ist eine grundlegende Überprüfung der einzelnen Artikel [...] notwendig. Ziel ist es, zu identifizieren, ob ein verwendeter Artikel durch konstruktive Änderungen nicht unter Verwendung eines geringeren Materialeinsatzes gefertigt werden könnte.“⁵⁰⁰ Darüber hinaus ist eine Wiederverwertung bzw. ein Recycling des Ausschusses in Betracht zu ziehen. Die Abteilung Forschung und Entwicklung kann bei der Ermittlung von Möglichkeiten zur Wiederverwertung unterstützend wirken.

Überdies ist in Zusammenarbeit mit der Abteilung Einkauf mittels Berechnungen zu prüfen, ob die Eigenherstellung von Materialien oder das Outsourcen der Produktion dieser Einzelteile und / oder umgekehrt in Hinblick auf den Deckungsbeitrag günstiger ist (Make-or-Buy-Entscheidung).⁵⁰¹

d) Vertrieb / Service

Krankt der Absatz, ist es Zeit für eine Umsatzoffensive. In der Krise haben die Kunden das Vertrauen in ihren Lieferanten verloren und erwägen Ersatzlieferanten. Ob daher eine Ausweitung der Umsatzerlöse möglich ist, scheint fraglich.⁵⁰²

Das Leitbild des Unternehmens und der Vertrieb sind eng miteinander verknüpft. Das Leitbild legt fest, mit welchen Produkten und Leistungen das Unternehmen zukünftig wieder wettbewerbsfähig sein wird. Im Vertrieb sind sämtliche Informationen über die Kunden und deren Bedürfnisse (Nutzen bzw. Qualität und Preis) in Datenbanken gespeichert.⁵⁰³ Durch eine geeignete Software können Kundenlisten erstellt und für absatzpolitische Maßnahmen genutzt werden.

Das Produktportfolio ist eingehend zu untersuchen. Produkte ohne Wert für den Kunden oder Ladenhüter sind aus dem Portfolio zu eliminieren. Die Informationen können der Portfolio-Analyse entnommen werden. Die absatzstärksten Produkte sind weiter zu entwickeln und deren Eigenschaften zu fördern.⁵⁰⁴

⁴⁹⁹ Vgl. Schellberg (2007), S. 178

⁵⁰⁰ Vgl. Werner (2010b), S. 130

⁵⁰¹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 76; Schellberg (2007), S. 177

⁵⁰² Vgl. Schellberg (2007), S. 168

⁵⁰³ Vgl. Werner (2010b), S. 135

⁵⁰⁴ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 113; Schellberg (2007), S. 174; Keller (1999), S. 190

Im Hinblick auf den Gesamtbetrag einer Rechnung kann an der Gestaltung des Rechnungsbetrages gearbeitet werden. Bei Gewährung von Skonti oder Rabatten ist z.B. auf Anzahlungen zu bestehen.

Von besonderer Bedeutung in diesem Bereich sind die Kunden mit einem hohen Deckungsbeitrag. Mittels Kundenbindungsaktionen und einer erhöhten Kommunikation kann ihr Vertrauen gestärkt werden, sodass sie weiterhin Aufträge an das Unternehmen vergeben.⁵⁰⁵

4. Working Capital Management

a) Definitionen

„Nach *Losbichler* wird mit dem Begriff [Working Capital Management] die [Organisation der] Freisetzung von der im Umlaufvermögen gebundenen Liquidität beschrieben.“⁵⁰⁶ Es ist eine Form der Innenfinanzierung, ausgelöst durch Effizienzsteigerungen, Verbesserungen in der Finanzstruktur und der Optimierung des gebundenen Kapitals.

Das Working Capital wird auch als Nettoumlaufvermögen bezeichnet. Die Komponenten des Working Capital sind die Forderungen, die Verbindlichkeiten und die Vorräte. Diese Größen sind kurzfristig beeinflussbar und eignen sich für die Generierung von Liquidität im Rahmen des Sanierungsprozesses.⁵⁰⁷

In der Literatur existieren unterschiedlichste Berechnungsweisen des Working Capital. Die Verfasserin hat drei von diesen ausgewählt und in der Tabelle 03 gegenübergestellt.

⁵⁰⁵ Vgl. Schellberg (2007), S. 174

⁵⁰⁶ Vgl. Heesen / Moser (2013), S. 6; ähnliche Definition: Hohberger / Damlachi (2014), S. 147; von Plüskow (2014), S. 24; Creditreform (2014), S. 2

⁵⁰⁷ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 147

Tabelle 03: Berechnungsweisen des Working Capital im Vergleich

<i>Hohberger / Damlachi</i>	<i>Crone</i>	<i>Heesen / Moser</i>
	Umlaufvermögen	Umlaufvermögen
[...] Vorräte	= Vorräte	= Vorräte
+ Forderungen aus Lieferung und Leistung	+ Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	+ Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände
	+ Wertpapiere	+ Wertpapiere
	+ Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	+ Kassenbestand, Bundesbankguthaben, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks
+ aktive Rechnungsabgrenzungsposten		
./. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	./. kurzfristiges Fremdkapital	./. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
		./. Sonstige kurzfristigen Verbindlichkeiten
+ erhaltene Anzahlungen		./. erhaltene Anzahlungen
./. passive Rechnungsabgrenzungsposten		
= Working Capital	= Working Capital	= Working Capital

Quelle: Hohberger / Damlachi (2014), S. 147 f.; Heesen / Moser (2013), S. 9; Crone (2010b), S. 47

Aus der vorstehenden Grafik wird deutlich, dass die maßgeblichen Einflussgrößen bei der jeweiligen Berechnungsmethode zwar vorhanden sind, von Autor zu Autor sich die Ansichten dagegen über die weiteren zu gebrauchenden Bilanzpositionen unterscheiden. *Crone* sowie *Heesen* und *Moser* verwenden das gesamte Umlaufvermögen, *Hohberger* und *Damlachi* nur die Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Weiterhin bestehen Unterschiede bezüglich der Addition oder Subtraktion der Anzahlungen und der Rechnungsabgrenzungsposten.

b) Interpretation und Maßnahmen zur Optimierung des Working Capital

„Ist das Working Capital positiv, [...] ist ein Teil des Umlaufvermögens mit langfristig zur Verfügung stehendem Kapital finanziert.“⁵⁰⁸ Dies widerspricht allerdings den betriebswirtschaftlichen Finanzierungsregeln. Dennoch gilt, „je höher das Working Capital ist, desto gesicherter ist die Liquidität des Unternehmens.“⁵⁰⁹

⁵⁰⁸ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 150

⁵⁰⁹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 150

Eine Working-Capital-Reduzierung führt zu einer Steigerung des Geschäftswertbeitrags, der Eigenkapitalrendite und -Quote, des Shareholder-Value sowie der Liquidität.⁵¹⁰

Wenn das Working Capital kleiner Null ist, können die kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht mittels Liquidierung des Umlaufvermögens befriedigt werden. Damit ist ein Teil des Anlagevermögens mit kurzfristigem Kapital finanziert, was ebenfalls den Finanzierungsregeln widerspricht.⁵¹¹

Maßnahmen zur Optimierung der drei Einflussgrößen beruhen auf Sanierungsmaßnahmen des leistungswirtschaftlichen Bereichs, tragen aber gleichzeitig zur Verbesserung der Liquiditätslage bei. Folglich ist das Working Capital Management nicht eindeutig dem leistungs- oder finanzwirtschaftlichen Bereich zuzuordnen.⁵¹²

Das Working Capital Management besteht aus drei betrieblichen Bereichen, dem Bestands- oder Einkaufs-,⁵¹³ Debitoren- und Kreditorenmanagement.⁵¹⁴

„Ziel eines optimierten Debitorenmanagements ist es, den Zahlungsmittelzufluss zu beschleunigen und das Ausfallrisiko klein zu halten.“⁵¹⁵ Die Zahlungsziele sind zu verkürzen, die Rechnungen sorgfältiger und schneller zu erstellen sowie zu versenden, standardisierte Prozesse bei der Nichtzahlung (z.B. Mahnungen und Mahnbescheide bei Kleinkunden, Kontaktaufnahme durch Vertriebsmitarbeiter bei Großkunden) einzuleiten.⁵¹⁶

Ziel des Kreditorenmanagements ist, Zahlungen soweit wie möglich hinauszuzögern, damit die Liquidität länger im Unternehmen verbleibt. Das Kreditorenmanagement ist eng mit einem optimierten Einkaufsmanagement verzahnt. Daher hat der Einkauf im Rahmen des Bestellprozesses auf das Zahlungsvolumen (z.B. Aushandeln von Nachlässen oder Geltend machen von Reklamationen) und das Ausreizen der Zahlungsziele zu achten.⁵¹⁷

In der Regel ist die Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung in der Abteilung Rechnungswesen gemeinsam verortet. *Heesen* empfiehlt dagegen, das Debitorenmanagement dem Vertrieb zuzuordnen.⁵¹⁸ Der Vertriebsmitarbeiter schließt die Verträge und steht in engem Kontakt zu den Kunden und weiß daher eher um die aktuelle

⁵¹⁰ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 148

⁵¹¹ Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 150

⁵¹² Vgl. Hohberger / Damlachi (2014), S. 147

⁵¹³ Vgl. die Ausführungen zur Abteilung Einkauf unter dem Punkt *E.IV.3.b.*

⁵¹⁴ Vgl. von Plüskow (2014), S. 27; Klein / Thiele, ZInsO (2013), S. 2236

⁵¹⁵ Vgl. von Plüskow (2014), S. 27

⁵¹⁶ Vgl. von Plüskow (2014), S. 27

⁵¹⁷ Vgl. von Plüskow (2014), S. 27

⁵¹⁸ Vgl. Heesen / Moser (2013), S. 119

wirtschaftliche Situation des Kunden. Aufgrund der spezifischen vorhandenen Informationen, z.B. über die Bonität, können die Zahlungskonditionen flexibler und schneller angepasst werden.⁵¹⁹

5. Sanierungsmaßnahmen der Beispielunternehmen

a) Firma *Deutsche Mechatronics GmbH*

Der⁵²⁰ finanzwirtschaftliche Bereich der Firma *Deutsche Mechatronics GmbH* bildete das größte Problem. Die Bilanzposition der Pensionsrückstellungen betrug 50 Prozent der Bilanzsumme. Um die Kapitalstruktur zu stärken, waren Verhandlungen mit dem *PSVaG* aufzunehmen. Diese endeten darin, dass der *PSVaG* die Pensionsverpflichtungen vollständig übernahm. Damit entfielen die gesamten Verbindlichkeiten sowie die in Zukunft jährlich zuzuführenden Rückstellungen.

Zwecks zusätzlicher Liquiditätsgenerierung wurde das Insolvenzgeld durch eine Großbank vorfinanziert. Die Summe aus Löhnen und Gehältern bis zu Eröffnung des Verfahrens am 01.08.2013 stand damit für die Betriebsfortführung zur Verfügung.

Der leistungswirtschaftliche Bereich war besonders im Hinblick auf die Organisationsstruktur, den Vertrieb, die Produktion und das Personal neu auszurichten. Die funktional stark zergliederte Struktur wurde derart verändert, dass das Unternehmen in drei Geschäftsfelder (Serienfertigung, Anlagenbau und Teilefertigung) aufgeteilt wurde. „Die Koordination innerhalb einer Geschäftseinheit wird durch einen Bereichsleiter sichergestellt, der für Projektmanagement / Auftragssteuerung, Disposition, Entwicklung / Konstruktion, Fertigung und Montage verantwortlich ist.“⁵²¹ Dadurch wurde die Komplexität reduziert, Probleme zwischen den Schnittstellen sowie Interessenskonflikte eliminiert und Mehrarbeit vermieden.

Der Vertrieb wurde ebenfalls neu ausgerichtet und dabei die (Ziel-)Kundenstruktur berücksichtigt. „Der Vertrieb für die Geschäftseinheiten Anlagenbau und Serienfertigung erfolgt zentral, wird gestärkt und forciert die Bemühungen im Bereich Kundendienst.“⁵²² Der Teilefertigung wurde ein eigener Vertriebsmitarbeiter zugewiesen.

⁵¹⁹ Vgl. von Plüskow (2014), S. 27

⁵²⁰ Vgl. Haarmeyer (2014b), S. 28 f.; o.V. (2013f); Dümpelmann (o.J.); Fritsche (o.J.)

⁵²¹ Vgl. o.V. (2013f); Dümpelmann (o.J.)

⁵²² Vgl. Dümpelmann (o.J.)

„Um die hohe Abhängigkeit von den Bestandskunden zu reduzieren, verfolgt [...] [das Unternehmen] einen strukturierten Ansatz zur Identifikation potenzieller Absatzmärkte und Kunden mit Fokus auf die Anforderungen der drei Geschäftsbereiche.“⁵²³

Die Produktion wurde um ein verbessertes Produktionsplanungsprogramm ergänzt. Daneben wurden die Anlageneffizienz und der Materialeinsatz optimiert. An der innerbetrieblichen Logistik wurde ebenfalls gearbeitet. „Die Lieferperformance wurde durch verbesserte Auftragsabwicklung und Kapazitätsplanung innerhalb der Geschäftseinheiten gesteigert, die Reklamationsquote durch klare Produktdefinition und optimiertes Qualitätsmanagement gesenkt.“⁵²⁴ Damit konnte erhebliches Einsparpotenzial realisiert werden.

Anhand einer Personalbedarfsrechnung sowie einer Sozialauswahl wurde die Reduzierung des Personalbestandes durchgeführt. 73 Mitarbeiter waren zu entlassen. Für diese Mitarbeiter wurde eine Transfergesellschaft eingerichtet. Ferner wurden ein Interessenausgleich und ein Sozialplan ausgehandelt.

Zugleich wurde das Working Capital optimiert und Maßnahmen zu einer Reduzierung in Abstimmung mit den Bereichen Produktion und Einkauf ergriffen.

b) Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*

Die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH*⁵²⁵ hatte zunächst aufgrund der angespannten Liquiditätslage finanzwirtschaftliche Maßnahmen zu ergreifen. Während der zweiwöchigen Vorbereitungszeit der Sanierung in Eigenverwaltung wurden parallel die Unterlagen für das Insolvenzgeld und die entsprechende Vorfinanzierung vorbereitet. Damit war für den Zeitraum des Eröffnungsverfahrens die Zahlung der Löhne und Gehälter der Mitarbeiter gesichert. Eigen- oder Fremdkapital wurde in der Antragsphase nicht zugeführt. Die weiteren Gesellschafter waren hierzu finanziell nicht in der Lage.

Der erste leistungswirtschaftliche Angriffspunkt der Sanierung lag im Vertrieb. Die Kundenaufträge mussten wieder profitabel gemacht werden. Das vorrangige Ziel bestand in der Generierung und Realisierung positiver Deckungsbeiträge. Hierzu wurde mit den Großkunden deutschlandweit verhandelt.

⁵²³ Vgl. Dümpelmann (o.J.)

⁵²⁴ Vgl. Dümpelmann (o.J.)

⁵²⁵ Vgl. Haarmeyer (2014a), S. 20; Dunkel (2012); Rose (2012); Verneville, ZInsO (2012), S. 2097; Vogel (o.J.)

In der Produktion wurden die Anlagen und die innerbetrieblichen Abläufe untersucht. Regelmäßig ergibt sich hier Optimierungspotenzial bei der Erstellung von Produkten. Die Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* musste sich im Produktionsprozess an aktuelle Umweltauflagen anpassen und unrentable Prozesse abschaffen.

Im Bereich Personal wurden 18 zeitlich befristete Verträge der Leiharbeitnehmer nicht verlängert. Durch die Neuausrichtung und Verkürzung der betrieblichen Abläufe können die Festangestellten in anderen oder neuen Abteilungen eingesetzt werden.

Das Leitbild der Firma wurde neu definiert (Strategie). Der gegenwärtige Arbeitsauftrag besteht darin, ein stabiler Geschäftspartner und Arbeitgeber zu werden. Dies wird durch die selbst auferlegten Aufgaben „Führung durch Technologie-Kompetenz“ und „Kundenbeziehungen leben“ symbolisiert. Dabei will das Unternehmen Qualität liefern, zuverlässig sein und Kontinuität bewahren. Eine offene und ehrliche Kommunikation schafft eine Vertrauensbasis und demonstriert Verantwortung.⁵²⁶

IV. Begleitende Phasen des Sanierungsprojekts: Umsetzungsmanagement und -controlling

Nachdem die Maßnahmenbündel im Sanierungskonzept fixiert wurden, sind diese umzusetzen. Viele Sanierungsprojekte scheitern allerdings in dieser Phase, denn „der Erfolg der Sanierung hängt maßgeblich von der konzeptgemäßen Umsetzung [...], der kontinuierlichen Überwachung und der Fortschreibung des Sanierungskonzepts [...] der Gesellschaft ab.“⁵²⁷ Das Umsetzungsmanagement und Umsetzungscontrolling helfen bei der erfolgreichen Durchführung des Projekts.

1. Umsetzungsmanagement

Das Umsetzungsmanagement ist eine Teilaufgabe des Lenkungsausschusses.⁵²⁸ „Die konkreten Aufgaben sind die Durchführung und Nachhaltung von Maßnahmen [...], wobei das Ziel ist, den größten Teil der Maßnahmen kurzfristig, d.h. im ersten halben Jahr, umzusetzen.“⁵²⁹

⁵²⁶ Vgl. *Eisengießerei Karlshütte* (o.J. b)

⁵²⁷ Vgl. IDW (2012), Rn. 19; zustimmend: Kraus (2014), § 4, Rn. 43; Kemmer et al. (2010), S. 298; Werner (2010a), S. 85

⁵²⁸ Vgl. Kemmer et al. (2010), S. 304; Werner (2010a), S. 91

⁵²⁹ Vgl. Kemmer et al. (2010), S. 299; zustimmend: Kraus (2014), § 4, Rn. 43

Die im Sanierungskonzept durch den Lenkungsausschuss definierten Maßnahmen sind in konkrete Einzelmaßnahmen zu detaillieren. Dies wird in den jeweiligen Projektteams vorgenommen. Es ist ein Verantwortlicher für die Einzelmaßnahme zu bestimmen, eine Zeitvorgabe festzuglegen, in der die Maßnahme umgesetzt worden sein muss, und die gewünschten Ergebnis- und Liquiditätsauswirkungen darzustellen.⁵³⁰

Ein Erfolgsfaktor hierbei ist auch die konsequente Kommunikation mit den betroffenen Mitarbeitern.⁵³¹ Muss ein Arbeitnehmer z.B. ab einem bestimmten Datum eine bestimmte Einzelmaßnahme umsetzen, ist diesem die Notwendigkeit dieser angeordneten Maßnahme zu erklären. Andernfalls wird eine ablehnende Haltung gegenüber der Maßnahme aufgebaut, was ggf. einen Teilerfolg der Sanierung gefährden kann.

Ebenso ist den Arbeitnehmern verständlich zu machen, aus welchem Grund Einsparungen und / oder Verzicht auf persönlicher Ebene (z.B. Wegfall von Sonderzahlungen, Verringerung der Freizeit zu Gunsten von Überstunden, Gehaltskürzungen) zu erfolgen haben.⁵³² Dies geschieht mit Hilfe des Change Managements, das eine grundsätzliche Änderung des Denkens des Personals herbeiführen kann.⁵³³

2. Umsetzungscontrolling

Sanierungskonzepte sind Pläne auf Papier, welches bekanntlich geduldig ist. Die Fertigstellung eines Sanierungskonzeptes verpflichtet die Gesellschaft / Volkswirtschaft nicht, zu den gewünschten Auswirkungen beizutragen. Kunden werden in einem bestimmten Monat nicht eine bestimmte Anzahl eines Produktes bestellen, weil die getroffene Prognose dies so vorsieht. Die sich daraufhin ergebende Abweichung von der veräußerten Stückzahl und des Umsatzerlöses ist dem Lenkungsausschuss zu melden.

Sanierungscontrolling ist folglich zum einen ein Instrument, mit dem Abweichungen festgestellt werden, um Gegensteuerungsmaßnahmen ergreifen zu können.⁵³⁴

⁵³⁰ Vgl. Kraus (2014), § 4, Rn. 51; Hess / Reeh (2013), Rn. 107; Werner (2010a), S. 90; Herrmanns (2009), S. 191; Bales / Brinkmann (2005), S. 88

⁵³¹ Vgl. Kraus (2014), § 4, Rn. 44; Werner (2010a), S. 90

⁵³² Vgl. Kraus (2014), § 4, Rn. 44

⁵³³ Vgl. Kraus (2014), § 4, Rn. 44

⁵³⁴ Vgl. Plagens / Oldemanns, ZInsO (2014), S. 526; Hess / Reeh (2013), Rn. 74, 107; Werner (2010a), S. 91; Keller (1999), S. 206

Abweichungen können in einem Terminverzug, einer Budgetüberschreitung oder einem Ergebnis liegen. Ferner können Maßnahmen sich als nicht umsetzbar herausstellen.⁵³⁵ Zum anderen kann der Fortschritt des Projekts damit gemessen werden.

Die Häufigkeit der Meldungen an den Lenkungsausschuss sollte mit dem Zeitverlauf abnehmen. Anfänglich kann ein tägliches Controlling sinnvoll sein, wenn es um die Überwachung der Sofortmaßnahmen geht. Dann kann auf eine wöchentliche oder zwei-wöchentliche Berichterstattung umgestellt werden.⁵³⁶

⁵³⁵ Vgl. Werner (2010a), S. 91; Seefelder (2003), S. 101

⁵³⁶ Vgl. Kaufmann (2014), § 20, Rn. 48; Kraus (2014), § 4, Rn. 52; Bales / Brinkmann (2005), S. 88

F. Zusammenfassung und Ausblick

I. Gegenüberstellung der Zielsetzung der Arbeit und erreichtes Ziel

Das Untersuchungsziel der vorliegenden Arbeit bestand in der Erläuterung des Aufbaus und der Durchführung eines Sanierungsprojekts inklusive der Vorbereitung der Unterlagen eines Antrags auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung unter einem Schutzschirm.

Die vier Kapitel des Hauptteils, mithin die Ausgangssituation des Unternehmens in der Krise, die Vorbereitung eines Sanierungsprojekts, die Erstellung der Antragsunterlagen und die Sanierungsmaßnahmen, bildeten den chronologischen Ablauf einer Sanierung ab.

Zunächst porträtierte die Verfasserin kurz die Beispielfirmen, die Firmen *Deutsche Mechatronics GmbH* und *Eisengießerei Karlshütte GmbH*, und beschäftigte sich sodann mit dem Begriff der Krise. Es wurde die Betriebswirtschaftslehre für eine Definition der Krise herangezogen, um anschließend die Krisenursachen, den Verlauf einer Krise anhand des maßgeblichen Standards, des *IDW S 6*, und die retrograde Erkennungsfolge sowie das vorherrschende zeitkritische Moment darzulegen. Ebenso wurde auf die für eine Sanierung so wichtigen Stakeholder eingegangen und deren nachteiliges Verhalten erläutert, welches zu einer beeinträchtigten Funktionsfähigkeit des Unternehmens führen kann. Zwecks einer plastischen Darstellung einer Krise wurden die Beispielunternehmen herangezogen und deren individuelle Krisen und Probleme erörtert.

Nachdem deren Organe den jeweiligen Handlungsbedarf erkannt hatten, entschieden sich diese für eine Sanierung mittels eines Insolvenzplans in Eigenverwaltung. Es folgte ein Rückblick auf den Sanierungsstandort Deutschland vor der Reform der InsO durch das ESUG. In diesem Zusammenhang wurden die Intention des Gesetzgebers bei der Reform der Eigenverwaltung, die maßgeblichen Normen (§§ 270 ff. InsO) sowie die Vor- und Nachteile der Eigenverwaltung aufgezeigt. Damit war der erste Abschnitt der vorliegenden Arbeit, die „Ausgangssituation“, erläutert.

Daraufhin erfolge ein Themenwechsel hin zu dem zweiten Bestandteil, dem aufzustellenden Sanierungsprojekt. Eingangs wurden die vielfach synonym verwendeten Begriffe Sanierung, Restrukturierung und Turnaround abgegrenzt und festgestellt, dass vorliegend der Begriff der Sanierung zu verwenden ist.

Im Folgenden beschäftigte sich die Verfasserin mit dem projektspezifischen Aufbau einer Sanierung. Besonders wertvoll für eine Sanierung ist die Beauftragung eines objektiv agierenden externen Experten. In der vorliegenden Arbeit wurde ein Sanierungsgeschäftsführer betrachtet und dessen Anforderungen und Aufgaben erläutert.

Das Sanierungsprojekt wurde in drei Hauptphasen und zwei begleitende Phasen, mithin fünf Abschnitte, eingeteilt. Begonnen wurde mit der zweiten Phase, dem Sanierungskonzept, welches nach Ansicht der Verfasserin den Kern einer Sanierung darstellt. Im Anschluss daran wurden die Phase 1, die möglichen durchzuführenden Analysen für die Erstellung des Konzepts, aufgezeigt. Die durchgeführten Analysen der Beispielfirmen wurden dargestellt und Ergebnisse hieraus gezogen, sodass sich Maßnahmen ableiten ließen. Damit war die Darstellung des zweiten darzustellenden Abschnitts, die „Vorbereitung des Sanierungsprojekts“, abgeschlossen.

Ein weiteres Mal wurde der Themenkomplex unterbrochen und in den dritten Abschnitt, die „Vorbereitung der Antragsunterlagen“, gewechselt. Anfangs wurden der Zweck, die Vorteile und Risiken einer Vorbesprechung mit dem Insolvenzgericht erklärt. Werden die Antragsunterlagen perfekt vorbereitet, führt dies zu einem reibungslosen formalen Ablauf des Verfahrens. Hierzu ist sich mit dem Insolvenzgericht vorher hinsichtlich der beteiligten Personen, mithin Sachwalter, Gläubigerausschuss und der Person des Bescheinigers, sowie der spezifischen Anforderungen an die Antragsunterlagen abzustimmen. Dem Leser wurden daraufhin die gesetzlichen und möglichen spezifischen Anforderungen des Gerichts sowie die Auswahl der Beteiligten dargelegt und die hierbei beispielhafte Vorgehensweise der Firma *Eisengießerei Karlshütte GmbH* vorgestellt.

Während der Auswahl der Beteiligten, kann parallel mit der Vorbereitung der Antragsunterlagen begonnen werden. Die obligaten Anträge, mithin der Eigenantrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, Eigenverwaltung und zur Bestimmung einer Frist zur Vorlage eines Insolvenzplans, sowie die möglichen optionalen Anträge, z.B. auf Einsetzung eines Sachwalters oder Gläubigerausschusses, und auf Begründung von Masseverbindlichkeiten, wurden aufgezeigt.

Nach Fertigstellung der Antragsunterlagen werden diese bei Insolvenzgericht eingereicht. Damit wurde der vierte Abschnitt der vorliegenden Arbeit eröffnet. Der Insolvenzrichter erlässt im besten Fall noch am selben Tag die Beschlüsse. Nach Erhalt der Beschlüsse und der damit festgelegten insolvenzrechtlichen Rahmenbedingungen kann die Öffentlichkeit informiert werden. Hierzu wurden ausgewählte Stake-

holder-Gruppen aufgegriffen, Tipps im Umgang mit diesen und das Verhalten der Beispielunternehmen in Bezug auf deren Stakeholder dargestellt. Besonders wichtig ist dabei, dass Vertrauen geschaffen und offen mit den beteiligten Stakeholdern interagiert wird.

Nach der Antragstellung kann die eigentliche Arbeit, die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen, beginnen. Für Sanierungsmaßnahmen existieren zahlreiche Begriffe, die vielfältig verwendet werden. Daher wurde einleitend ein Überblick über die Begrifflichkeiten gegeben. Herausragend sind hierbei die Maßnahmen des Unternehmensbereiches. Insbesondere die leistungswirtschaftlichen Maßnahmen stellen den Kern einer Sanierung dar.⁵³⁷ Daher wurden die funktionalen Bereiche entlang der Wertschöpfungskette eingehender und die hier möglichen Sanierungsmaßnahmen erläutert. Zusätzlich wurde das Working Capital Management als Handlungsempfehlung aufgezeigt, da sich hier erhebliches Liquiditätsschöpfungspotenzial bietet. Die Sanierungsmaßnahmen der Beispielunternehmen wurden schließlich darlegt.

Für eine erfolgreiche Sanierung ist ein Umsetzungsmanagement und Umsetzungscontrolling einzurichten. Die Begriffe wurden erläutert und die Phasen des Sanierungsprojekts als unabdingbar für eine aussichtsreiche Umsetzung konstatiert. Mit diesen Darstellungen wurde der vierte Abschnitt „Sanierungsmaßnahmen“ geschlossen.

II. Ausblick

In Kapitel *B.III.2 Intention des Gesetzgebers bei Entwurf des ESUG und ausgewählte Erweiterungstatbestände* wurde aufgeführt, dass der Gesetzgeber erwartet, dass die Eigenverwaltung zukünftig zur Regel und das Regelinsolvenzverfahren zur Ausnahme wird.⁵³⁸ Spliedt hingegen vertritt die Ansicht, dass „auch in Zukunft die meisten Verfahren sich nicht für die Anordnung der Eigenverwaltung eignen werden.“⁵³⁹

Zahlreiche Unternehmen, die eine Insolvenz beantragen, unabhängig ob als Regelinsolvenzverfahren oder als Eigenverwaltungsverfahren, sind eigenverschuldet in einer Krise. Es bleibt daher fraglich, inwieweit sich diese Unternehmen dem hohen Druck der Stakeholder und der Öffentlichkeit, dem einhergehenden psychischen und

⁵³⁷ Vgl. Hermanns (2014b), § 7, Rn. 1

⁵³⁸ Vgl. Klein / Thiele, ZInsO (2013), S. 2233; Fiebig (2015b), § 270, Rn. 2

⁵³⁹ Vgl. Spliedt (2013), § 270, Rn. 2

physischen Stress sowie den anspruchsvollen Indikatoren einer Eigenverwaltung aussetzen wollen und können.

Insolvenz bedeutet auch, Schwäche gegenüber sich selbst, dem Unternehmen und der Öffentlichkeit einzugestehen. Nur wer die „Hände nicht in den Schoß legt“, folglich proaktiv eine Sanierung vorbereitet und sich währenddessen professionell unterstützen lässt, kann einer Sanierung in Eigenverwaltung unter einem Schutzschirm positiv entgegentreten. Dennoch wird, kann und muss es Ausnahmen geben.

Wiederholt wurde in der vorliegenden Arbeit festgestellt, dass der Gesetzgeber es versäumt hat, die in der Eigenverwaltung anzuwendenden Normen so zu formulieren, dass für die Anwender Rechtssicherheit besteht. Vielfach wurden die Vorschriften, teilweise beabsichtigt, so unzureichend ausgestaltet, dass sich in der Fachwelt die unterschiedlichsten Ansichten zu den betreffenden Problemen entwickelten.

Der Gesetzgeber hat sich z.B. betreffs der genauen Ausgestaltung und der Aktualität der Bescheinigung „zurückgehalten“. Ebenso fehlt es an konkreten gesetzlichen Angaben zwecks Erstellung des Gläubiger- und Forderungsverzeichnisses, obwohl ein nicht richtiger Antrag unter Strafe gestellt wird. Des Weiteren ist bei der Zusammenstellung des Gläubigerausschusses trotz fehlender Formulierung, die den Anwender dazu verpflichtet, eine repräsentative Besetzung gefordert. Diese Beispiele stehen in einem markanten Gegensatz zu der vom Gesetzgeber stehenden Intention, eine Sanierung unter dem Schutz der InsO zu vereinfachen. Der die Eigenverwaltung anstrebende Schuldner kann nur mit Hilfe von externen Personen das Projekt Sanierung „stemmen“. Die Fachwelt hat bereits Nachbesserungen gefordert.⁵⁴⁰

Bedauerlicherweise werden vor 2017 keine Aktivitäten seitens des Gesetzgebers zu erwarten sein. Mit der *BT DS 17/7511* forderte der *Deutsche Bundestag* die *Bundesregierung* auf, „die Erfahrungen mit der Anwendung des Gesetzes nach Ablauf von fünf Jahren nach dem Inkrafttreten zu evaluieren und dem *Deutschen Bundestag* auf dieser Grundlage unverzüglich Bericht zu erstatten.“⁵⁴¹

Bis zu diesem Zeitpunkt obliegt es dem Schuldner und seinen Beratern, bestmöglich die Normen zu auszulegen sowie anhand der Literatur und der ergangenen systematisch auszuwertenden Rechtsprechung für das konkrete Problem die korrekte Lösung zu ermitteln.

Ein damit propagiertes zu einer Regel werdendes Eigenverwaltungsverfahren wird derart vom Gesetzgeber selbst ausgeschlossen.

⁵⁴⁰ Vgl. z.B. Gravenbrucher Kreis (2014), S. 1267 ff.; Haarmeyer, ZInsO (2013), S. 2345 ff.

⁵⁴¹ Vgl. BT DS 17/7511, S. 5

Anlagenverzeichnis

Die nachfolgenden verwendeten Quellen sind dem Internet entnommen. Die Dokumente sind als *Anlage 1* auf einer CD der Masterthesis beigefügt. Sie werden zusätzlich nochmals als Quelle im Literaturverzeichnis angegeben.

- BAKinso (2014):** Entschließung der BAKinso-Jahrestagung 2014 am 21.11.2014 - Reformbedarf bei den „ESUG“-Regelungen aus insolvenzgerichtlicher Sicht. http://www.bak-inso.de/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=43; Stand: 22.02.2015
- Buchalik, Robert (o.J.):** Eisengießerei Karlshütte, <http://www.buchalik-broemmekamp.de/referenzen/eisengießerei-karlshuette/>, Stand: 11.02.2015
- BV-ESUG (o.J.):** Chancen und Risiken der Eigenverwaltung in der Unternehmenskrise, <http://www.bv-esug.de/referenzen/projektbesetzung-chancen-risiken-eigenverwaltung/>, Stand: 11.02.2015
(Hinweis: als I und II gespeichert, da diese Seite aufklappbare Skripte enthält)
- Creditreform (2014):** Working Capital Management - Liquidität freisetzen - Wachstum finanzieren <https://www.creditreform.de/aktuelles/news-list/details/news-detail/working-capital-management.html>, Stand: 12.02.2015
- Deutsche Mechatronics (o.J.):** Meilensteine der Firmengeschichte. <http://www.deutsche-mechatronics.de/geschichte.html>, Stand: 11.02.2015
- DIAI (o.J.):** Beispiele, <http://www.diai.org/beispiele/>, Stand: 11.02.2015
- DIAI (2012):** Handlungsempfehlungen für die neue Insolvenzordnung, <http://www.diai.org/esug/>, Stand: 28.02.2015
- Dierig, Carsten (2009)** ERFOLGREICHE PLEITIERS - Diese Insolvenzen können Hoffnung machen, <http://www.welt.de/wirtschaft/article3912403/Diese-Insolvenzen-koennen-Hoffnung-machen.html>, Stand: 15.02.2015
- Dümpelmann, Dirk (o.J.):** Deutsche Mechatronics GmbH (II), <http://www.buchalik-broemmekamp.de/referenzen/deutsche-mechatronics-gmbh-ii/>, Stand: 13.02.2015
- Dunkel, Gerald (2012):** Karlshütte in der Krise - Eisengießerei hat am Montag Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung beantragt, http://www.nw.de/lokal/kreis_herford/buende/buende/?em_cnt=6531245, Stand: 11.02.2015
- Eisengießerei Karlshütte (o.J. a):** Unternehmensgeschichte Eisengießerei Karlshütte, http://www.karlshuette.de/no_cache/unternehmen/unternehmensgeschichte.html?type=98&print=1, Stand: 11.02.2015

- Eisengießerei Karlshütte (o.J. b):** Unternehmensprofil, http://www.karlshuette.de/no_cache/unternehmen.html?type=98&print=1, Stand: 11.02.2015
- Fritsche, Hans G. (o.J. a):** Deutsche Mechatronics GmbH, <http://www.buchalikbroemmekamp.de/referenzen/deutsche-mechatronics-gmbh/>, Stand: 13.02.2015
- Fritsche, Hans G. (o.J. b):** Deutsche Mechatronics GmbH wurde durch Insolvenzplanverfahren umfassend entschuldet, <http://www.buchalikbroemmekamp.de/aktuelles/special-die-neue-insolvenzordnung-esug/deutsche-mechatronics-gmbh-wurde-durch-insolvenzplanverfahren-umfassend-entschuldet/>, Stand: 12.02.2015
- Leitl, Michael (2004)** Was ist ...: CHAPTER 11?, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620220.html>, Stand: 15.02.2015
- Mausbach, Carmen (2014):** Die zweite Chance: Lernen aus der Krise, <http://creditreform-magazin.de/2014/08/22/erfolgreich/ingoschenk/die-zweite-chance-wiederaufstehen-nach-der-insolvenz/>, Stand: 11.02.2015
- Nitsche, Sarah (2013):** ESUG-Eigenverwaltung: Ohne Cash keine Chance. <http://www.finance-magazin.de/strategie-effizienz/unternehmensstrategie/esug-eigenverwaltung-ohne-cash-keine-chance/>, Stand: 11.02.2015
- o.V. (2013a):** Der Insolvenzplan ist genehmigt, <http://www.ksta.de/mechernich/deutsche-mechatronics-der-insolvenzplan-ist-genehmigt,15189152,25649786.html>, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2013b):** 340 Arbeitsplätze - Mechatronics-Rettung auf der Zielgeraden, <http://www.rundschau-online.de/eifelland/340-arbeitsplaetze-mechatronics-rettung-auf-der-zielgeraden,16064602,25596928.html>, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2013c):** Mechernicher Traditionsunternehmen Deutsche Mechatronics droht Insolvenz, <http://www.ksta.de/mechernich/mechernicher-traditionsunternehmen-deutsche-mechatronics-droht-insolvenz,15189152,22573214.html>, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2013d):** Auferstehung mit Hindernissen, <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/insolvenzen-auferstehung-mit-hindernissen/7685994.html>, Stand: 11.02.2015
- o.V. (2013e):** Mechatronics legt Sanierungsplan vor, http://mechernich.de/seiten/aktuelles/2013/07/Mechatronics_Mechernich_Sanierungskonzept.php, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2013f):** Mechatronics-Rettung auf der Zielgeraden, <http://www.rundschau-online.de/eifelland/340-arbeitsplaetze-mechatronics-rettung-auf-der-zielgeraden,16064602,25596928.html>, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2014):** November 2014: Anteile von Eigenverwaltungen bei Antragstellung nach PLZ-Regionen <https://www.perspektiv.de/index.php/november-2014/articles/november-2014.html>, Stand: 31.03.2015

- Rose, Axel (2012):** Sanierung in Eigenverwaltung. <http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/sanierung-in-eigenverwaltung/>, Stand: 11.02.2015
- RWS-Verlag (2012):** Buchalik Brömmekamp: Insolvenz der Eisengießerei Karlshütte ist beendet, <http://www.rws-verlag.de/hauptnavigation/aktuell/news-detail/period/1330467202///browse//73/article/340/Buchalik-Broemmekamp-Insolvenz-der-Eisengiesserei-Karlshuette-ist-beendet.html>, Stand: 11.02.2015
- Statistisches Bundesamt (2015):** Fachserie 2 Reihe 4.1 - Unternehmen und Arbeitsstätten - Insolvenzverfahren, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Insolvenzen/Insolvenzen2020410141124.pdf;jsessionid=0A9627CB3364D009692D6CFF20BD3420.cae1?__blob=publicationFile, Stand: 02.04.2015
- Vogel, Jochen (o.J.):** Eisengießerei Karlshütte hatte Mut zur Insolvenz, <http://www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/newsletter/eisengiesserei-karlshuette-hatte-mut-zur-insolvenz/>, Stand: 07.03.2015

Literaturverzeichnis

- Abel, Paul (2010):** Das Insolvenzverfahren. In: Crone, Andreas / Werner, Henning (Herausgeber (Hrsg.)) (2010): Modernes Sanierungsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, S. 273 - 308
- Ampferl, Hubert (2012):** § 8 - Vorläufiger Gläubigerausschuss. In: Kübler, Bruno (Hrsg.) (2012): Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz - Eigenverwaltung und Insolvenzplan. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH, S. 212 - 256
- Ampferl, Hubert (2013):** Ein Gläubigerausschuss sichert Gläubigerrechte von Beginn an. In: Handelsblatt Journal - Restrukturierung - Sanierung und Insolvenz. Ausgabe November 2013. S. 10
- BAKinso (2013):** Entschließung zum Thema "Verfahrenseinleitung und Voraussetzungen der vorläufigen Eigenverwaltung (§ 270a InsO ggf. in Kombination mit § 270b InsO)". In: ZInsO 2013, S. 2549
- BAKinso (2014):** Entschließung der BAKinso-Jahrestagung 2014 am 21.11.2014 - Reformbedarf bei den „ESUG“-Regelungen aus insolvenzgerichtlicher Sicht. http://www.bak-inso.de/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=43; Stand: 22.02.2015
- Bales, Klaus / Brinkmann, Jochen (2005):** Sanierung von Unternehmen durch Kreditinstitute, Management und Berater. Heidelberg: Finanz Colloquium Heidelberg GmbH
- Bauer, Jürgen (2005):** Rechtsfragen der Unternehmenssanierung. Köln: ZAP-Verlag
- Bauer, Joachim (2014):** Die GmbH in der Krise. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Köln: ZAP-Verlag
- Bickel, Walter (2014):** Leistungswirtschaftliche Erfolgsfaktoren bei der Sanierung von Unternehmen. In: Brühl, Volker / Göpfert, Burkhard (Hrsg.) (2014): Unternehmensrestrukturierung - Strategien, Konzepte, Praxiserfahrung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 149 - 164
- Bickhoff, Nils / Eilenberger, Guido (2004):** Einleitung. In: Bickhoff, Nils / Blatz, Michael / Eilenberger, Guido / Haghani, Sascha / Kraus, Karl-J. (Hrsg.) (2004): Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung. Heidelberg: Springer Fachmedien, S. 3 - 12
- Blankenburg, Daniel (2013):** Das Gläubiger- und Forderungsverzeichnis gem. § 13 Abs. 1 Satz 3 InsO - Paradebeispiele für eine verunglückte Gesetzgebung?. In: ZInsO 2013, S. 2196 - 2200

- Blersch, Jürgen (2012a):** § 56 InsO (42. Lieferung (Lfg.), Stand: Oktober 2012). In: Blersch, Jürgen / Goetsch, Hans-W. / Haas, Ulrich (Hrsg.) (1999): Berliner Kommentar Insolvenzrecht Band 1. Köln: Luchterhand
- Blersch, Jürgen (2012b):** § 56 a InsO (42. Lfg., Stand: Oktober 2012). In: Blersch, Jürgen / Goetsch, Hans-W. / Haas, Ulrich (Hrsg.) (1999): Berliner Kommentar Insolvenzrecht Band 1. Köln: Luchterhand
- Böckenförde, Björn (1996):** Unternehmenssanierung. 2., neubearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Böhm, Volker (2012):** § 21 InsO. In: Braun, Eberhard (Hrsg.) (2012): Kommentar Insolvenzordnung. 5. neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 176 - 190
- Borchardt, Peter-Alexander (2014):** Maßnahmen zur Fortführung und Erhaltung des insolventen Betriebs. In: Borchardt, Peter-Alexander / Frind, Frank (Hrsg.) (2014): Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren. Köln: ZAP Verlag, S. 133 - 194
- Borchardt, Peter-Alexander (2015):** § 283 StGB - Bankrott. In: Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht. 5. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH
- Bremen, Michael (2014):** Das Leitbild des sanierten Unternehmens im Schutzschirmverfahren. In: NZI 2014, S. 137 - 144
- Brinkmann, Moritz / Zipperer, Helmut (2011):** Die Eigenverwaltung nach dem ESUG aus Sicht von Wissenschaft und Praxis. In: ZIP 2011, S. 1337 - 1347
- Buchalik, Robert (o.J.):** Eisengießerei Karlshütte, <http://www.buchalik-broemme.kamp.de/referenzen/eisengiesserei-karlshuette/>, Stand: 11.02.2015
- Buchalik, Robert / Lojowsky, Michael (2013):** Vorbesprechungen mit dem Insolvenzgericht - Neue Strategien zur Optimierung der Sanierungschancen von krisenbetroffenen Unternehmen in Eigenverwaltungsverfahren. In: ZInsO 2013, S. 1017 - 1022
- Buchta, Jens (2010):** Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz. In: Hölters, Wolfgang (Hrsg.) (2010): Handbuch Unternehmenskauf. 7. neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Köln: Verlag Dr. Otto Schmidt KG, S. 406 - 575
- Buschmann, Holger (2004):** Stakeholder-Management als notwendige Bedingung für erfolgreiches Turnaround-Management. In: Bickhoff, Nils / Blatz, Michael / Eilenberger, Guido / Haghani, Sascha / Kraus, Karl-J. (Hrsg.) (2004): Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung. Heidelberg: Springer Fachmedien, S. 197 - 220
- BV-ESUG (o.J.):** Chancen und Risiken der Eigenverwaltung in der Unternehmenskrise, <http://www.bv-esug.de/referenzen/projektbeziehung-chancen-risiken-eigenverwaltung/>, Stand: 11.02.2015

- Cramer, Steffen (2009):** Wirtschaftsstraftaten. In: Thöne, Thomas (2009) (Hrsg.): Forderungsmanagement. Zwangsvollstreckung - Insolvenz - Prävention. Frankfurt: Frankfurt School Verlag, S. 241 - 258
- Creditreform (2014):** Working Capital Management - Liquidität freisetzen - Wachstum finanzieren <https://www.creditreform.de/aktuelles/news-list/details/news-detail/working-capital-management.html>, Stand: 12.02.2015
- Crone, Andreas (2010a):** Die Unternehmenskrise. In: Crone, Andreas / Werner, Henning (Hrsg.) (2010): Modernes Sanierungsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, S. 1 - 12
- Crone, Andreas (2010b):** Sanierungskonzept und Organisation der Unternehmenssanierung. In: Crone, Andreas / Werner, Henning (Hrsg.) (2010): Modernes Sanierungsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, S. 43 - 67
- Denkhaus, Stefan (2014a):** Die professionelle Vorbereitung des Unternehmens auf die Insolvenz. In: Borchardt, Peter-Alexander / Frind, Frank (Hrsg.) (2014): Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren. Köln: ZAP Verlag, S. 1 - 21
- Denkhaus, Stefan (2014b):** Die richtige Vorbereitung des Insolvenzzenarios. In: Borchardt, Peter-Alexander / Frind, Frank (Hrsg.) (2014): Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren. Köln: ZAP Verlag, S. 22 - 41
- Deutsche Mechatronics (o.J.):** Meilensteine der Firmengeschichte. <http://www.deutsche-mechatronics.de/geschichte.html>, Stand: 11.02.2015
- DIAI (o.J.):** Beispiele, <http://www.diai.org/beispiele/>, Stand: 11.02.2015
- DIAI (2012):** Handlungsempfehlungen für die neue Insolvenzordnung, <http://www.diai.org/esug/>, Stand: 28.02.2015
- Dierig, Carsten (2009)** Erfolgreiche Pleitiers - Diese Insolvenzen können Hoffnung machen, <http://www.welt.de/wirtschaft/article3912403/Diese-Insolvenzen-koennen-Hoffnung-machen.html>, Stand: 15.02.2015
- Dümpelmann, Dirk (o.J.):** Deutsche Mechatronics GmbH (II), <http://www.buchalikbroemmekamp.de/referenzen/deutsche-mechatronics-gmbh-ii/>, Stand: 13.02.2015
- Dunkel, Gerald (2012):** Karlshütte in der Krise - Eisengießerei hat am Montag Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung beantragt, http://www.nw.de/lokal/kreis_herford/buende/buende/?em_cnt=6531245, Stand: 11.02.2015
- Eisenberg, Norbert / Hars, Ilka (2013):** Die Besetzung der Unternehmensleitung in der Krise. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 189 - 212

- Eisengießerei
Karlshütte (o.J. a):** Unternehmensgeschichte Eisengießerei Karlshütte, http://www.karlshuette.de/no_cache/unternehmen/unternehmen_sgeschichte.html?type=98&print=1, Stand: 11.02.2015
- Eisengießerei
Karlshütte (o.J. b):** Unternehmensprofil, http://www.karlshuette.de/no_cache/unternehmen.html?type=98&print=1, Stand: 11.02.2015
- Fassbender, Pantaleon / Blöse, Jochen / Klein, Uwe (2006):** Human Capital und Unternehmenskrise. In: Blöse, Jochen / Kihm, Axel (Hrsg.) (2006) Unternehmenskrisen - Ursachen - Sanierungskonzepte, Krisenvorsorge, Steuern. Köln: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., S. 101 - 185
- Fiebig, Sylvia (2015a):** Vorbemerkungen zu §§ 270 ff. InsO. In: Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht. 5. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH
- Fiebig, Sylvia (2015b):** § 270 InsO. In: Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht. 5. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH
- Fiebig, Sylvia (2015c):** § 270 b InsO. In: Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht. 5. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH
- Fiebig, Sylvia (2015d):** § 274 InsO. In: Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht. 5. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH
- Fiebig, Sylvia (2015e):** § 275 InsO. In: Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht. 5. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH
- Foltis, Richard (2015a):** § 270 InsO. In: Wimmer, Klaus (Hrsg.) (2015): Frankfurter Kommentar zur InsO. 8. Auflage. Köln: Luchterhand
- Foltis, Richard (2015b):** § 270 b InsO. In: Wimmer, Klaus (Hrsg.) (2015): Frankfurter Kommentar zur InsO. 8. Auflage. Köln: Luchterhand
- Foltis, Richard (2015c):** § 274 InsO. In: Wimmer, Klaus (Hrsg.) (2015): Frankfurter Kommentar zur InsO. 8. Auflage. Köln: Luchterhand
- Foltis, Richard (2015d):** § 275 InsO. In: Wimmer, Klaus (Hrsg.) (2015): Frankfurter Kommentar zur InsO. 8. Auflage. Köln: Luchterhand
- Freeman, R. Edward (1984):** Strategic Management - A Stakeholder Approach. Boston: Pitman
- Frege, Michael / Nicht, Matthias (2012):** § 4 - Kommunikation und Verhandlung in der Krise und im Insolvenzverfahren. In: Kübler, Bruno (Hrsg.) (2012): Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz - Eigenverwaltung und Insolvenzplan. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH, S. 70 - 111
- Frind, Frank (2011):** Die Praxis fragt, "ESUG" antwortet nicht. In: ZInsO 2011, S. 2249 - 2261
- Frind, Frank (2012):** § 56 a InsO - Gläubigerbeteiligung bei der Verwalterbestellung. Haarmeyer, Hans / Wutzke, Wolfgang / Förster, Karsten (Hrsg.) (2012): Präsenzkomentar zur InsO. 2. Auflage. Köln: ZAP-Verlag

- Frind, Frank (2014a):** § 22 a InsO. In: Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht. 5. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH
- Frind, Frank (2014b):** § 56 InsO. In: Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2015): Hamburger Kommentar zum Insolvenzrecht. 5. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH
- Frind, Frank (2014c):** Der Aufgabenkreis des vorläufigen Sachwalters in der Eigenverwaltung - Eine Betrachtung aus insolvenzgerichtlicher Sicht. In: NZI 2014, S. 937 - 942
- Frind, Frank / Köchling, Marcel (2013):** Die misslungene Sanierung im Insolvenzverfahren - Eine Betrachtung über Gründe und Verhinderungsmöglichkeiten von Folge- oder Zweitinsolvenzen. In: ZInsO, S. 1666 - 1677
- Fritsche, Hans G. (o.J. a):** Deutsche Mechatronics GmbH, <http://www.buchalikbroemmekamp.de/referenzen/deutsche-mechatronics-gmbh/>, Stand: 13.02.2015
- Fritsche, Hans G. (o.J. b):** Deutsche Mechatronics GmbH wurde durch Insolvenzplanverfahren umfassend entschuldet, <http://www.buchalikbroemmekamp.de/aktuelles/special-die-neue-insolvenzordnung-esug/deutsche-mechatronics-gmbh-wurde-durch-insolvenzplanverfahren-umfassend-entschuldet/>, Stand: 12.02.2015
- Gietl, Josef (2013):** Gesellschaftsrecht in der Insolvenz. In: Wimmer, Klaus / Dauernheim, Jörg / Wagner, Martin / Gietl, Josef (Hrsg.) (2013): Handbuch des Fachanwalts Insolvenzrecht. 6. Auflage. Köln: Luchterhand
- Gericke, Jan (2014):** § 283 StGB - Bankrott. In: Ahrens, Martin / Gehrlein, Markus / Ringstmeier, Andreas (Hrsg.) (2014): Fachanwalts-Kommentar Insolvenzrecht. 2. Auflage. Köln: Luchterhand
- Graf-Schlicker, Marie Luise (2013):** Die Entwicklung des ESUG und die Fortentwicklung des Insolvenzrechts. In: ZInsO 2013, S. 1765 - 1769
- Graf-Schlicker, Marie Luise (2014a):** § 22 a InsO. In: Graf-Schlicker, Marie Luise (Hrsg.) (2014): Kommentar zur Insolvenzordnung. 4. Auflage. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Graf-Schlicker, Marie Luise (2014b):** § 270 a InsO. In: Graf-Schlicker, Marie Luise (Hrsg.) (2014): Kommentar zur Insolvenzordnung. 4. Auflage. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Graf-Schlicker, Marie Luise (2014c):** § 270 b InsO. In: Graf-Schlicker, Marie Luise (Hrsg.) (2014): Kommentar zur Insolvenzordnung. 4. Auflage. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Graf-Schlicker, Marie Luise (2014d):** § 274 InsO. In: Graf-Schlicker, Marie Luise (Hrsg.) (2014): Kommentar zur Insolvenzordnung. 4. Auflage. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Graf-Schlicker, Marie Luise (2014e):** § 275 InsO. In: Graf-Schlicker, Marie Luise (Hrsg.) (2014): Kommentar zur Insolvenzordnung. 4. Auflage. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH

- Graumann, Matthias (2009):** Führungssysteme zur Krisenvermeidung und -bewältigung: Kriterien an die „Good Practice“ der Geschäftsführung. In: Haarmeyer, Hans (Hrsg.) (2009): Sanierungs- und Insolvenzmanagement 1. Remagen: IBUS-Verlag, S. 293 - 364
- Graumann, Matthias (2012):** Modul B05/I - Management und Controlling - Unternehmensverfassung, Strategie und Planung. Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes (Hrsg.) (2012). 2. Auflage. Koblenz
- Gravenbrucher Kreis (2014):** ESUG - Erfahrungen, Probleme, Änderungsnotwendigkeiten. In: ZInsO 2014, S. 1267 - 1269
- Groß, Paul (1991):** Grundsatzfragen der Unternehmenssanierung, In: Deutsches Steuerrecht (47/1991), S. 1572 - 1576.
- Große Vorholt, André / Bisson, Frank (2010):** Allgemeine Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken in der Krise. In: Crone, Andreas / Werner, Henning (Hrsg.) (2010): Modernes Sanierungsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, S. 309 - 352
- Grub, Volker (1994):** Überjustialisierung und die Eigenverwaltung des Pleitiers. In: WM 1994, S. 880 - 881
- Haarmeyer, Hans (2012):** Bestellung eines vorläufigen Gläubigerausschusses und die Auswahl seiner Mitglieder. In: ZInsO 2012, S. 2109 - 2117
- Haarmeyer, Hans (2013):** Missbrauch der Eigenverwaltung? - Nicht der Gesetzgeber, sondern Gerichte, Verwalter und Berater sind gefordert. In: ZInsO 2013, S. 2345 - 2347
- Haarmeyer, Hans (2014a):** Sanierung in der Praxis 1 - Eisengießerei Karlshütte hatte Mut zur Sanierung unter Insolvenzschutz. In: Return - Magazin für Sanierungsmanagement, Heft 01/2014, S. 20 - 23
- Haarmeyer, Hans (2014b):** Sanierung in der Praxis 2 - Deutsche Mechatronics GmbH - Mit Eigensanierung und Eigenverwaltung zurück in den Markt. In: Return - Magazin für Sanierungsmanagement, Heft 01/2014, S. 26 - 29
- Haarmeyer, Hans (2014c):** 10 gute Gründe bei geplanten Sanierungen unter Insolvenzschutz den Gerichtsstandort zu wechseln. In: ZInsO-Newsletter 02/2014, S. 3 - 4
- Haarmeyer, Hans / Buchalik, Robert (2012):** Sanieren statt Liquidieren - Neue Möglichkeiten der Sanierung durch Insolvenz nach dem ESUG. Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG
- Haarmeyer, Hans / Buchalik, Robert / Haase, Markus (2013):** Befragung der Insolvenzgerichte zu den §§ 270a und 270b InsO-Verfahren. In: ZInsO 2013, S. 26 - 28
- Heesen, Bernd / Moser, Oliver (2013):** Working Capital Management - Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement. 2. Auflage. Heidelberg: Springer Fachmedien

- Henkel, Andreas (2014):** Umgang mit fortführungsrelevanten Vertrags- und Geschäftspartnern. In: Borchardt, Peter-Alexander / Frind, Frank (Hrsg.) (2014): Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren. Köln: ZAP Verlag, S. 226 - 270
- Hermanns, Michael (2009):** Unternehmenssanierung. In: Haarmeyer, Hans (Hrsg.) (2009): Sanierungs- und Insolvenzmanagement 1. Remagen: IBUS-Verlag, S. 151 - 220
- Hermanns, Michael (2014a):** § 6 - Beurteilung von Sanierungskonzepten nach dem IDW S 6. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.) (2014): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. 4. vollständig neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 119 - 152
- Hermanns, Michael (2014b):** § 7 - Restrukturierung / Sanierung im leistungswirtschaftlichen Bereich. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.) (2014): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. 4. vollständig neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 119 - 152
- Hermanns, Michael (2014c):** Sanierungsmaßnahmen im Einkauf. In: Return - Magazin für Sanierungsmanagement, Heft 04/2014, S. 26 - 31
- Hess, Harald (2013):** Die Suche nach Handlungszielen. In: Hess, Harald (Hrsg.) (2013): Sanierungshandbuch, 6. Auflage, Köln: Luchterhand, S. 197 - 215
- Hess, Harald / Groß, Paul (2013a):** Begriffe, Krisenvermeidung, Krisenmanagement. In: Hess, Harald (Hrsg.) (2013): Sanierungshandbuch. 6. Auflage. Köln: Luchterhand, S. 1 - 47
- Hess, Harald / Groß, Paul (2013b):** Die Erkennung von Unternehmenskrisen. In: Hess, Harald (Hrsg.) (2013): Sanierungshandbuch. Köln: Luchterhand, S. 48 - 93
- Hess, Harald / Reeh, Dietmar (2013):** Kreditsanierung. In: Hess, Harald (Hrsg.) (2013): Sanierungshandbuch. 6. Auflage. Köln: Luchterhand, S. 467 - 501
- Hirte, Tobias (2012a):** § 67 InsO. In: Braun, Eberhard (Hrsg.) (2012): Kommentar Insolvenzordnung. 5. neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 491 - 495
- Hirte, Tobias (2012b):** § 69 InsO. In: Braun, Eberhard (Hrsg.) (2012): Kommentar Insolvenzordnung. 5. neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 498 - 501
- Hölzle, Gerrit (2013):** Zur Disponibilität der Unabhängigkeit des Insolvenzverwalters In: ZIP 2013, S. 447 - 451
- Hohberger, Stefan / Damlachi Hellmut (2014):** Praxishandbuch Sanierung im Mittelstand. Heidelberg: Springer Fachmedien
- Horstkotte, Martin (2012):** Öffentliche Bekanntmachung der vorläufigen Sachwaltschaft nach ESUG durch das Insolvenzgericht?. In: ZInsO 2012, S. 1161 - 1164

- Huntemann, Eva Maria (2010):** Die GmbH in Krise und Insolvenz. In: Heybrock, Hasso (Hrsg.) (2010): Praxiskommentar zum GmbH-Recht. 2. Auflage. Köln: ZAP Verlag
- Huntemann, Eva Maria / Dietrich, Martin (2001):** Eigenverwaltung und Sanierungsplan - der verkannte Sanierungsweg. In: ZInsO 2001, S. 13 - 17
- IDW (2007):** IDW Wirtschaftsprüferhandbuch 2008. 13. Auflage. Düsseldorf: IDW Verlag GmbH
- IDW (2012):** IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6). In: IDW Fachnachrichten 12/2012, Düsseldorf: IDW Verlag GmbH, S. 719 ff.
- Jaffé, Michael (2014):** Vorbemerkungen vor §§ 270 ff. InsO. In: Wimmer, Klaus (Hrsg.) (2015): Frankfurter Kommentar zur InsO. 8. Auflage. Köln: Luchterhand
- Kammhuber, Stefan / Karle, Alexandra (2009):** Krisenkommunikation im Sanierungs- und Insolvenzmanagement. In: Haarmeyer, Hans (Hrsg.) (2009): Sanierungs- und Insolvenzmanagement 2. Remagen: IBUS-Verlag, S. 103 - 158
- Kaufmann, Edgar. J. (2014):** § 20 - Interim: Management in der Krise und die Rolle des Chief Restructuring Officer. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.) (2014): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. 4. vollständig neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 430 - 452
- Keller, Richard (1999):** Unternehmenssanierung. Außergerichtliche und gerichtliche Sanierung. Beratungs- und Gestaltungsschwerpunkte. Herne / Berlin: NWB-Verlag
- Keller, Ulrich (2012):** Bedarf die Bestellung eines vorläufigen Sachwalters im Schutzschirmverfahren nach § 270 b InsO der öffentlichen Bekanntmachung?. In: ZIP 2012, S. 1895 - 1901
- Kemmer, Stefan / Melzer, Volker / Bratz, Jay (2010):** Umsetzungsmanagement und -controlling im ganzheitlichen Restrukturierungsprozess - Erfahrungen eines CRO / Projektbüros. In: Evertz, Derik / Krystek, Ulrich (Hrsg.): Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen - Grundlagen, Fallstudien und Instrumente für die Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 297 - 326
- Klein, Christian / Thiele, Frank (2013):** Der Sanierungsgeschäftsführer einer GmbH in der Eigenverwaltung - Chancen und Risiken im Spannungsfeld der divergierenden Interessen. In: ZInsO 2013, S. 2233 - 2245
- Kluth, Thomas (2002):** Eigenverwaltung in der Insolvenz oder ein "Fall mit Sturz". In: ZInsO 2002, S. 1001 - 1005
- Kolmann, Stephan (2014):** Schutzschirmverfahren. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Kraus, Karl-J. (2014):** § 4 - Sanierungskonzept einer nachhaltigen Unternehmenssanierung. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.) (2014): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. 4. vollständig neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 67 - 91

- Kraus, Karl-J. / Haghani, Sascha (2004):** Krisenverlauf und Krisenbewältigung - der aktuelle Stand. In: Bickhoff, Nils / Blatz, Michael / Eilenberger, Guido / Haghani, Sascha / Kraus, Karl-J. (Hrsg.) (2004): Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung. Heidelberg: Springer Fachmedien, S. 13 - 37
- Kübler, Bruno (2014):** § 67 InsO (62. Lfg. 02.2015). In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Kübler, Bruno (2015):** § 69 InsO (62. Lfg. 02.2015). In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Kühne, Joachim (2014):** Vorläufiger Gläubigerausschuss gem. §§ 21 a Abs. 2 Nr. 1 a i.V.m. 22 a InsO. In: Borchardt, Peter-Alexander / Frind, Frank (Hrsg.) (2014): Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren. Köln: ZAP Verlag, S. 484 - 536
- Laroche, Peter / Pruskowski, Wolfgang / Schöttler, Alexandra / Siebert, Volker / Vallender, Heinz (2014):** 30 Monate ESUG – eine Zwischenbilanz aus insolvenzrichterlicher Sicht. In: ZIP 2014, S. 2153 - 2166
- Leitl, Michael (2004)** Was ist ...: CHAPTER 11?, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620220.html>, Stand: 15.02.2015
- Lemken, Lioba (2014):** Das Schutzschirmverfahren - ein Überblick nach 2 ½ Jahren ESUG. In: InsbÜO, S. 423 - 428
- Lichtenwalder, Wolfgang / Richter, Frank (2013):** Rechtliche und wirtschaftliche Aspekte bei Unternehmenskäufen. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 333 - 360
- Lind, Thorsten Patric (2013):** § 69 InsO. In: Ahrens, Martin / Gehrlein, Markus / Ringstmeier, Andreas (Hrsg.) (2014): Fachanwalts- Kommentar Insolvenzrecht. 2. Auflage. Köln: Luchterhand
- Lüke, Stephan (2013):** Handelsbilanzrechtliche und steuerliche Aspekte und Fortführungsprognose für Krisenunternehmen aus Sicht der Wirtschaftsprüfer. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 243 - 274
- Lüke, Wolfgang (2012):** § 56 InsO (48. Lfg. 04.2012). In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH

- Lüke, Wolfgang (2014):** § 22 a InsO (61. Lfg. 11.2014). In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Mausbach, Carmen (2014):** Die zweite Chance: Lernen aus der Krise, <http://creditreform-magazin.de/2014/08/22/erfolgreich/ingoschenk/die-zweite-chance-wiederaufstehen-nach-der-insolvenz/>, Stand: 11.02.2015
- Mickmann, Matthias (2012):** Anforderungen an Sanierungskonzepte aus Sicht der Sparkasse Nürnberg. In: Concentro Management AG (Hrsg.) (2012): Turnaround & Investment Guide. 3. erweiterte und aktualisierte Auflage. München: Concentro-Management, S. 63 - 72
- Mühlencoert, Thomas / Ziezolt, Maike (2009):** Modul B04 / IV - Organisationsmanagement mit Fallstudien; Handlungsfelder des Managements II – Führung und Organisation. Schriften des MBA-Fernstudienprogrammes. Koblenz
- Müller, Matthias (2013):** Rolle und Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Unternehmenssanierung. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 103 - 114
- Neußner, Anette (2012):** § 5 - Anordnungsvoraussetzungen, Antragsrecht und Antragsinhalte. In: Kübler, Bruno (Hrsg.) (2012): Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz - Eigenverwaltung und Insolvenzplan. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH, S. 112 - 147
- Nitsche, Sarah (2013):** ESUG-Eigenverwaltung: Ohne Cash keine Chance. <http://www.finance-magazin.de/strategie-effizienz/unternehmensstrategie/esug-eigenverwaltung-ohne-cash-keine-chance/>, Stand: 11.02.2015
- Ossadnik, Wolfgang (2006):** Controlling. Aufgaben und Lösungshinweise. Osnabrück: R. Oldenbourg Verlag
- o.V. (2013a):** Der Insolvenzplan ist genehmigt, <http://www.ksta.de/mechernich/deutsche-mechatronics-der-insolvenzplan-ist-genehmigt,15189152,25649786.html>, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2013b):** 340 Arbeitsplätze - Mechatronics-Rettung auf der Zielgeraden, <http://www.rundschau-online.de/eifelland/340-arbeitsplaetze-mechatronics-rettung-auf-der-zielgeraden,16064602,25596928.html>, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2013c):** Mechernicher Traditionsunternehmen Deutsche Mechatronics droht Insolvenz, <http://www.ksta.de/mechernich/mechernicher-traditionsunternehmen-deutsche-mechatronics-droht-insolvenz,15189152,22573214.html>, Stand: 12.02.2015

- o.V. (2013d):** Auferstehung mit Hindernissen, <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/insolvenzen-auferstehung-mit-hindernissen/7685994.html>, Stand: 11.02.2015
- o.V. (2013e):** Mechatronics legt Sanierungsplan vor, http://mechernich.de/seiten/aktuelles/2013/07/Mechatronics_Mechernich_Sanierungskonzept.php, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2013f):** Mechatronics-Rettung auf der Zielgeraden, <http://www.rundschau-online.de/eifelland/340-arbeitsplaetze-mechatronics-rettung-auf-der-zielgeraden,16064602,25596928.html>, Stand: 12.02.2015
- o.V. (2014):** November 2014: Anteile von Eigenverwaltungen bei Antragstellung nach PLZ-Regionen <https://www.perspektiv.de/index.php/november-2014/articles/november-2014.html>, Stand: 31.03.2015
- Pape, Gerhard (2012a):** § 270 InsO (49. Lfg. 07.2012). In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Pape, Gerhard (2012b):** § 270 b InsO (49. Lfg. 07.2012). In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Pape, Gerhard (2012c):** § 274 InsO (49. Lfg. 07.2012). In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Pape, Gerhard (2013):** § 13 InsO (56. Lfg. 11.2013) In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Picot, Gerhard / Aleth, Franz (2004):** Insolvenzrecht. In: Picot, Gerhard (Hrsg.) (2004): Unternehmenskauf und Restrukturierung. 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 1131 - 1278
- Plagens, Peter W. / Oldemanns, Thomas (2014):** Standardisierung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) durch Ableitung einer Management-Summary am Beispiel für den Automobilhandel. In: ZInsO 2014, S. 521 - 537
- Prütting, Hanns (2012):** § 1 InsO (48. Lfg. 04.2012). In: Kübler, Bruno / Prütting, Hanns / Bork, Reinhard (Hrsg.) (1998): InsO - Kommentar zur Insolvenzordnung. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH
- Rattunde, Rolf (2014):** Vorläufige Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren. In: Borchardt, Peter-Alexander / Frind, Frank (Hrsg.) (2014): Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren. Köln: ZAP Verlag, S. 484 - 536

- Richter, Frank (2013):** Effiziente Unternehmenssanierung in der Praxis. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 401 - 472
- Riggert, Rainer (2009):** Grundlagen des Insolvenzrechts. In: Haarmeyer, Hans (Hrsg.) (2009): Sanierungs- und Insolvenzmanagement 1. Remagen: IBUS-Verlag, S. 23 - 106
- Riggert, Rainer (2012a):** § 274 InsO. In: Braun, Eberhard (Hrsg.) (2012): Kommentar Insolvenzordnung. 5. neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 1262 - 1264
- Riggert, Rainer (2012b):** § 275 InsO. In: Braun, Eberhard (Hrsg.) (2012): Kommentar Insolvenzordnung. 5. neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 1265 - 1267
- Ringstmeier, Andreas (2013a):** § 270 InsO. In: Ahrens, Martin / Gehrlein, Markus / Ringstmeier, Andreas (Hrsg.) (2014): Fachanwalts- Kommentar Insolvenzrecht. 2. Auflage. Köln: Luchterhand
- Ringstmeier, Andreas (2013b):** § 270 b InsO. In: Ahrens, Martin / Gehrlein, Markus / Ringstmeier, Andreas (Hrsg.) (2014): Fachanwalts- Kommentar Insolvenzrecht. 2. Auflage. Köln: Luchterhand
- Ringstmeier, Andreas (2013c):** § 274 InsO. In: Ahrens, Martin / Gehrlein, Markus / Ringstmeier, Andreas (Hrsg.) (2014): Fachanwalts- Kommentar Insolvenzrecht. 2. Auflage. Köln: Luchterhand
- Ringstmeier, Andreas (2013d):** § 275 InsO. In: Ahrens, Martin / Gehrlein, Markus / Ringstmeier, Andreas (Hrsg.) (2014): Fachanwalts- Kommentar Insolvenzrecht. 2. Auflage. Köln: Luchterhand
- Rose, Axel (2012):** Sanierung in Eigenverwaltung. <http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/sanierung-in-eigenverwaltung/>, Stand: 11.02.2015
- RWS-Verlag (2012):** Buchalik Brömmekamp: Insolvenz der Eisengießerei Karlshütte ist beendet, <http://www.rws-verlag.de/hauptnavigation/aktuell/news-detail/period/1330467202///browse//73/article/340/Buchalik-Broemmekamp-Insolvenz-der-Eisengiesserei-Karlshuette-ist-beendet.html>, Stand: 11.02.2015
- Sander, Volker (2013):** § 22 a InsO. In: Ahrens, Martin / Gehrlein, Markus / Ringstmeier, Andreas (Hrsg.) (2014): Fachanwalts- Kommentar Insolvenzrecht. 2. Auflage. Köln: Luchterhand
- Sartor, Franz J. (2013):** Unterstützungsmöglichkeiten der Banken als Kreditgeber von Krisenunternehmen. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 275 - 308
- Schellberg, Bernhard (2007):** Sanierungsmanagement - Sofortmaßnahmen in der Unternehmenskrise. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Schmerbach, Ulrich (2014):** § 22a InsO. In: Wimmer, Klaus (Hrsg.) (2015): Frankfurter Kommentar zur InsO. 8. Auflage. Köln: Luchterhand

- Schulte, Axel / Haas, Jens / Widmaier, Patrick (2014):** Stakeholder-Management in Restrukturierungsprozessen. In: Brühl, Volker / Göpfert, Burkhard (Hrsg.) (2014): Unternehmensrestrukturierung - Strategien, Konzepte, Praxiserfahrung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 195 - 221
- Schulz, Dietmar / Schröder, Hubertus (2010):** Insolvenzplanverfahren. In: Schulz, Dietmar (Hrsg.) (2010): Restrukturierungspraxis - Sanierung und Liquiditätsbeschaffung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 43 - 56
- Seefelder, Günther (2003):** Unternehmenssanierung - Zerschlagung vermeiden, Ursachen analysieren, Konzepte finden, Chancen erkennen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag,
- Specovius, Detlef / von Wilcken, Christoph (2013):** Restrukturierung durch Insolvenzplan. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 473 - 500
- Spliedt, Jürgen (2013a):** § 270 InsO (44. Lfg., Stand: Januar 2013). In: Blersch, Jürgen / Goetsch, Hans-W. / Haas, Ulrich (Hrsg.) (1999): Berliner Kommentar Insolvenzrecht Band 2. Köln: Luchterhand
- Spliedt, Jürgen (2013b):** § 270 a InsO (44. Lfg., Stand: Januar 2013). In: Blersch, Jürgen / Goetsch, Hans-W. / Haas, Ulrich (Hrsg.) (1999): Berliner Kommentar Insolvenzrecht Band 2. Köln: Luchterhand
- Spliedt, Jürgen (2013c):** § 270 b InsO (44. Lfg., Stand: Januar 2013). In: Blersch, Jürgen / Goetsch, Hans-W. / Haas, Ulrich (Hrsg.) (1999): Berliner Kommentar Insolvenzrecht Band 2. Köln: Luchterhand
- Statistisches Bundesamt (2015):** Fachserie 2 Reihe 4.1 - Unternehmen und Arbeitsstätten - Insolvenzverfahren, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Insolvenzen/Insolvenzen2020410141124.pdf;jsessionid=0A9627CB3364D009692D6CFF20BD3420.cae1?__blob=publicationFile, Stand: 02.04.2015
- Thiele, Frank (2013a):** Unternehmenssanierung außerhalb der Insolvenz. In: Wimmer, Klaus / Dauernheim, Jörg / Wagner, Martin / Gietl, Josef (Hrsg.) (2013): Handbuch des Fachanwalts Insolvenzrecht. 6. Auflage 2013. Köln: Luchterhand
- Thiele, Frank (2013b):** Eigenverwaltung. In: Wimmer, Klaus / Dauernheim, Jörg / Wagner, Martin / Gietl, Josef (Hrsg.) (2013): Handbuch des Fachanwalts Insolvenzrecht. 6. Auflage 2013. Köln: Luchterhand
- Thiele, Frank (2013c):** Einleitung des Schutzschirmverfahrens. In: Wimmer, Klaus / Dauernheim, Jörg / Wagner, Martin / Gietl, Josef (Hrsg.) (2013): Handbuch des Fachanwalts Insolvenzrecht. 6. Auflage 2013. Köln: Luchterhand

- Timmreck, Christian (2013):** Wirtschaftliche Bewertung von sanierungsbedürftigen Unternehmen. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 213 - 242
- Vallender, Heinz / Zipperer, Helmut (2013):** Der vorbefasste Insolvenzverwalter – ein Zukunftsmodell?. In: ZIP 2013, S. 149 - 153
- Verneville, Markus (2012):** Tagungsbericht zum 1. Deutschen Gläubigerkongress. In: ZInsO 2012, S. 2095 - 2097
- Voigt-Salus, Joachim (2015):** Die Betriebsfortführung. In: Mohrbutter, Harro / Ringstmeier, Andreas (Hrsg.) (2015): Handbuch Insolvenzverwaltung, 9. neu bearbeitete Auflage. Köln: Carl Heymanns
- Vogel, Jochen (o.J.):** Eisengießerei Karlshütte hatte Mut zur Insolvenz, <http://www.buchalik-broemmekamp.de/aktuelles/newsletter/eisengiesserei-karlshuette-hatte-mut-zur-insolvenz/>, Stand: 07.03.2015
- von Plüskow , Jochen (2014):** Auf der Suche nach dem gebundenem Kapital. In: Return - Magazin für Sanierungsmanagement, Heft 03/2014, S. 24 - 27
- Weber, Jens / Knapp, Sebastian (2014):** Praxis "meets" Meinungsstreit: Umgang mit Rechtsprechung und Literatur in der Praxis des Eigenverwaltungs- und Schutzschirmverfahrens. In: ZInsO 2014, S. 2245 - 2259
- Wefers, Michael (2013):** Führen und Kommunizieren in Transformationsprozessen. In: Richter, Frank / Timmreck, Christian (Hrsg.) (2013): Effizientes Sanierungsmanagement - Krisenunternehmen zielgerichtet und konsequent restrukturieren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 501 - 529
- Wentzler, Jochen (2014):** Sanierungsmaßnahmen. In: Borchardt, Peter-Alexander / Frind, Frank (Hrsg.) (2014): Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren. Köln: ZAP Verlag, S. 403 - 438
- Werner, Henning (2010a):** Organisation der Sanierung. In: Crone, Andreas / Werner, Henning (Hrsg.) (2010): Modernes Sanierungsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, S. 85 - 122
- Werner, Henning (2010b):** Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen. In: Crone, Andreas / Werner, Henning (Hrsg.) (2010): Modernes Sanierungsmanagement. 2. überarbeitete Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, S. 123 - 142
- Willmann, Helmut / Türck, Gisela / Messinger, Heinz (2006):** Langenscheidt Taschenwörterbuch Englisch. München: Langenscheidt Verlag

- Wlecke, Ulrich (2014):** Entwicklung und Umsetzung von Restrukturierungskonzepten. In: Brühl, Volker / Göpfert, Burkhard (Hrsg.) (2014): Unternehmensrestrukturierung - Strategien, Konzepte, Praxiserfahrung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 81 - 122
- Zabel, Karsten (2013):** § 3 - Sanierungsfähigkeit. In: Kübler, Bruno (Hrsg.) (2012): Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz - Eigenverwaltung und Insolvenzplan. Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH, S. 32 - 69
- Ziechmann, Patrick (2014):** § 8 - Beiträge zur Restrukturierung / Sanierung - Forschung und Entwicklung. In: Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.) (2014): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz. 4. vollständig neu bearbeitete Auflage. München: Verlag C.H. Beck oHG, S. 67 - 91
- Zipperer, Helmut / Vallender, Heinz (2012)** Die Anforderungen an die Bescheinigung für das Schutzschirmverfahren. In: NZI 2012, S. 729 - 735

