

Berlin, im Februar 2009

# Insolvenz planen statt pleite machen

**Die schwere Wirtschaftskrise bringt selbst solche Unternehmen an den Rand ihrer Existenz, die eigentlich kerngesund sind. Plötzlich wird das früher Undenkbare für eine wachsende Zahl von Unternehmen zum realistischen Szenario: die Insolvenz. Wenn sich diese Unternehmen jedoch richtig vorbereiten, kann ein Insolvenzverfahren ein höchst geeignetes Mittel zur Sanierung sein ...**

Das deutsche Insolvenzrecht - die Insolvenzordnung (InsO) – ist im Kern eigentlich eine Sanierungsordnung. Sie stellt eine ganze Reihe inzwischen erprobter Instrumente zur Verfügung, die für eine nachhaltige Unternehmenssanierung genutzt werden können. Dabei kann zum einen das insolvente Unternehmen (im Juristenjargon „Rechtsträger“) als solches erhalten und saniert werden. Dies erfolgt dann über den „Insolvenzplan“ – einen komplexen Sanierungsplan, der sich an bestimmten Anforderungen der Insolvenzordnung orientiert. Eine weitere Möglichkeit ist die „übertragende Sanierung“. Dabei werden die wirtschaftlich profitablen Teile des insolventen Unternehmens in eine „Auffanggesellschaft“ überführt, die dann ohne die bestehenden Altlasten des insolventen Unternehmens fortgeführt werden können. Jüngere Beispiele für dieses Vorgehen sind der Uhrenhersteller Junghans oder der Wohnwagenproduzent Knaus Tabbert.

Um eine Sanierung durchzusetzen, kann der Insolvenzverwalter über eine ganze Reihe von Sonderrechten und bewährter Instrumente verfügen. „Beispielsweise kann er sich von bestehenden Verträgen ohne größere Probleme lösen und damit viele bestehende Altlasten beseitigen“, erläutert Burkhard Jung, Vorstandsvorsitzender der „CMS Societät für Unternehmensberatung AG“, der führenden deutschen Restrukturierungsberatung für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus dem Mittelstand. Neben Miet-, Pacht- und Lieferverträgen zählen dazu auch Arbeitsverträge.

„Dies ist ein immenser Vorteil gegenüber der außerinsolvenzlichen Sanierung“, betont Burkhard Jung. Die Zwänge des deutschen Arbeitsrechts, einschließlich des Betriebsverfassungsrechts und des Tarifrechts, sind im Zuge einer Insolvenz teilweise außer Kraft gesetzt, was die Sanierung des insolventen Unternehmens erheblich erleichtern kann. „Allerdings birgt eine Insolvenz auch eine ganze Reihe von Risiken“, fügt Jung hinzu. „Aus diesem Grund sollte eine Insolvenz sorgfältig vorbereitet werden.“ Ein Vorgehen, das Sanierungsfachleute als „Strukturierte Insolvenz“ bezeichnen.

## Die Erfolgsfaktoren

Eine Unternehmenssanierung durch eine Strukturierte Insolvenz setzt frühzeitig an, idealerweise einige Wochen vor Insolvenzanmeldung. „Zunächst wird mit einer ‚Sanierungs-Due-Diligence‘ sorgfältig geprüft, ob das Unternehmen im Kern überhaupt fortführungsfähig und -würdig ist“, beschreibt der CMS-Chefberater das Vorgehen. „Ist das der Fall, beginnt die Erarbeitung des Sanierungskonzepts.“ Dieses Sanierungskonzept schafft insbesondere die Grundlage dafür, dass der Unternehmer Einfluss auf den weiteren Verlauf des Insolvenzverfahrens behält und sämtliche Sanierungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden.

Im Sanierungskonzept wird dazu zunächst das Idealunternehmen definiert, das heißt: das Unternehmen, das am Ende des Sanierungsprozesses stehen soll. Das Ideal-Unternehmen wird in einem umfassenden Businessplan abgebildet, der eine Übersicht über die GuV-, Bilanz- und Liquiditätsentwicklung gibt. Der konkrete Sanierungsweg, sei es im Weg des Insolvenzplans oder über eine Auffanggesellschaft, ist dabei zunächst zweitrangig.

Zur Strukturierten Insolvenz gehört weiterhin eine Planung, wie der Weg vom aktuellen Zustand zur Idealgesellschaft geschaffen werden soll. Dies umfasst zunächst den Zeitraum der vorläufigen

Verwaltung, also der ersten vier bis zwölf Wochen nach Insolvenzanmeldung. Dafür ist es besonders wichtig, ein aussagekräftiges Controlling vorzubereiten. Jung: „Dies ist vor allem deshalb so entscheidend, weil damit der Verwalter auf das Sanierungsziel verpflichtet werden kann.“

Dabei müssen eine ganze Reihe von insolvenzbedingten Besonderheiten berücksichtigt werden. Dazu zählen die Übernahme der Personalkosten über die Zahlung von Insolvenzgeld sowie der Wegfall von Zahlungen aus einzelnen Dauerschuldverhältnissen, Abschreibungen, Kreditzinsen usw. Ferner enthält das Sanierungskonzept die notwendigen Sanierungsschritte, also etwa Maßnahmen zur Kostensenkung, Standortverlagerungen, strukturelle Änderungen, etc. In diesem Rahmen werden natürlich die (erleichterten) Sanierungsmöglichkeiten, die die Insolvenzordnung bietet, in die Planung integriert. „Und wenn das Sanierungskonzept solide ist, wird sich in aller Regel der gerichtlich bestellte Insolvenzverwalter darauf verpflichten lassen“, betont Jung. „Auf diesem Wege kann die Sanierung nach vier bis sechs Monaten abgeschlossen sein.“

Ohne ein strukturiertes Sanierungskonzept besteht hingegen die Gefahr, dass der Geschäftsbetrieb mit Antragstellung zunächst ziel- und planlos weiterläuft. „Das Ergebnis ist dann, dass der Insolvenzverwalter den Geschäftsbetrieb bald einstellt, weil er keine Verluste zulasten der Masse akzeptieren will und kann“, so Jung. „Eine Sanierung hat dann kaum noch eine Chance.“

### **Echter Neustart**

Die Strukturierte Insolvenz ist also mehr als die Folge eines Insolvenzantrags. „Sie ist eine Option für eine nachhaltige Unternehmenssanierung und bietet die Chance für einen echten Neustart des Unternehmens“, unterstreicht Burkhard Jung. Erforderlich ist allerdings, dass Unternehmer und Unternehmen zunächst eine außergerichtliche Sanierung versucht, zumindest aber geprüft haben. „Erst dann macht die ‚Strukturierte Insolvenz‘ auch Sinn“.

Dass aber ein mittelständisches Unternehmen einen solch komplexen Sanierungsprozess nicht aus eigener Kraft gestalten kann, liegt auf der Hand. Doch nicht alle Sanierungsberater, die auf dem Markt ihre Dienste anbieten, sind für die Strukturierte Insolvenz die geeigneten Partner. „Nötig sind fundierte Kenntnisse und Erfahrung nicht nur der außergerichtlichen Restrukturierung“, erklärt Jung. „Entscheidend ist es, dass die ausgewählten Berater auch das komplizierte Regelwerk des deutschen Insolvenzrechts in Theorie und Praxis beherrschen und idealerweise auf eine Reihe erfolgreicher Sanierungen verweisen können. Dann ist man in guten Händen.“

[www.cms-ag.de](http://www.cms-ag.de)

**Pressekontakt:**

Christoph Möller  
Mobil: +49 (0)179 100 90 80  
Email: [christoph.moeller@cms-ag.de](mailto:christoph.moeller@cms-ag.de)