

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft  
*The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*

Henselmann, Klaus; Gutbier, Manuel

Working Paper

## Probleme des Insolvenzplanverfahrens

Working papers in accounting valuation auditing, No. 2010-4

**Provided in cooperation with:**

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU)

Suggested citation: Henselmann, Klaus; Gutbier, Manuel (2010) : Probleme des Insolvenzplanverfahrens, Working papers in accounting valuation auditing, No. 2010-4, <http://hdl.handle.net/10419/30195>

**Nutzungsbedingungen:**

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

**Terms of use:**

*The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at*

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>  
*By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.*



Working Papers in Accounting Valuation Auditing Nr. 2010-4

Klaus Henselmann / Manuel Gutbier

---

# Probleme des Insolvenzplanverfahrens

---

**Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg**



Lehrstuhl für  
Rechnungswesen  
und Prüfungswesen



## **Probleme des Insolvenzplanverfahrens**

Working Papers in Accounting Valuation Auditing Nr. 2010-4  
www.pw.wiso.uni-erlangen.de

**Klaus Henselmann\* / Manuel Gutbier\*\***

**Autoren:** \* Prof. Dr. Klaus Henselmann, Lehrstuhl für Rechnungswesen und Prüfungswesen, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lange Gasse 20, D-90403 Nürnberg, Tel. +49 911 5302 437, Fax + 49 911 5302 401, klaus.henselmann@wiso.uni-erlangen.de, \*\* Dipl.-Kfm. Manuel Gutbier, Rödl & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Steuerberatungsgesellschaft, Äußere Sulzbacher Straße 100, D-90491 Nürnberg, Tel. +49 911 9193 3336, Fax +49 911 9193 3359, manuel.gutbier@roedl.de

**Schlagwörter:** Insolvenz, Insolvenzplan, Insolvenzverwalter, Planinitiativrecht, Gläubigerversammlung, Entscheidungssituation, Pre-Packaged-Plan, Eigenverwaltung

**Title:** Problems of Chapter 11 Plans

**Abstract:** The paper analyses options in case of insolvency. Although insolvency plans empirically are very successful, they are not used very much. Reasons that prevent their application and possibilities for their promotion are discussed.

**Keywords:** insolvency, bankruptcy code, liquidation, liquidator, insolvency plan, chapter 11 plan, Pre-Packaged-Plan

**JEL Classification:** G18, G33, G34, G38, K22, K35, M41, M42

## **Gliederung**

1.	Einleitung.....	3
2.	Eckpunkte des Insolvenzplanverfahrens.....	4
2.1	Planinitiativrecht.....	4
2.2	Abstimmungsregeln.....	4
2.3	Obstruktionsverbot und Minderheitenschutz .....	5
3.	Abstimmung über den Insolvenzplan .....	7
3.1	Abstimmungskalkül des Gläubigers.....	7
3.2	Begrenzte Rationalität .....	7
3.3	Unsicherheit.....	8
3.4	Zeitpräferenz.....	9
3.5	Relevanz der Gläubigerabstimmung über den Insolvenzplan? .....	10
4.	Rolle des Insolvenzverwalters bezüglich des Insolvenzplans.....	11
4.1	Schlüsselstellung des Insolvenzverwalters.....	11
4.2	Fachliche Fähigkeiten.....	11
4.3	Motivation .....	12
4.4	Diskussion möglicher Einwände .....	13
5.	Unternehmensbeiträge zur Steigerung der Planannahmechancen .....	14
5.1	Pre-Packaged-Plan.....	14
5.2	Eigenverwaltung.....	15
5.2.1	Grundkonzept .....	15
5.2.2	Chancen und Risiken.....	15
6.	Filtrationsmodell der Insolvenzplandurchsetzung.....	18
7.	Fazit.....	20
	Literaturverzeichnis.....	22

## 1. Einleitung

Die Insolvenzeröffnung stellt einen Wendepunkt in der Historie eines Unternehmens dar. In einer solchen Situation stehen verschiedene Handlungsalternativen zur Verfügung: Im Regelinsolvenzverfahren kommt es zur Liquidation durch Veräußerung der einzelnen Vermögensteile und anschließender Verteilung des Geldes unter die Gläubiger. Außerdem ist eine Reorganisation des Unternehmens und Fortführung im Rahmen eines Insolvenzplans denkbar. Dabei wird die Unternehmenseinheit entweder als Ganzes oder - sofern sinnvoll - in Teilen fortgeführt. Gelingt der „Turnaround“, so können die Gläubigeransprüche aus den laufenden Einnahmen, wenn auch nicht zwingend in vollem Umfang, befriedigt werden.<sup>1</sup>

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Insolvenzplanverfahren im Durchschnitt zu deutlich besseren Ergebnissen für die Gläubiger geführt haben als in Zerschlagungsfällen.<sup>2</sup> Die in einer empirischen Befragung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn erfassten Insolvenzpläne sahen im Mittelwert eine Gesamtbefriedigungsquote von 19,5 % vor. Die für die Vergleichsrechnung in den einzelnen Fällen ermittelten Quoten bei Liquidation lagen indes durchschnittlich bei gut 6 %.<sup>3</sup> Dennoch kommen sie sehr selten vor. Im Jahre 2008 wurden lediglich 283 Regelinsolvenzanträge mit Insolvenzplan gestellt.<sup>4</sup>

Vor diesem Hintergrund soll die folgende Analyse Faktoren, welche die Annahme eines Insolvenzplans fördern bzw. Hindernisse, die ihn blockieren, herausarbeiten.

---

<sup>1</sup> Bei der übertragenden Sanierung wird das Unternehmen auch reorganisiert und fortgeführt; allerdings erfolgt im Rahmen eines Kaufes eine Übertragung auf einen neuen Rechtsträger. Dabei dient der Veräußerungserlös zur Befriedigung der Gläubiger. Die übertragende Sanierung stellt quasi einen Mittelweg zwischen den beiden Extremen Zerschlagung und Fortführung dar. Sie soll für die folgende Betrachtung allerdings ausgeklammert werden. Vgl. Eidenmüller, Horst: Unternehmenssanierung, S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. Kranzusch, Peter: ZInsO 2009, S. 1513 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Paffenholz, Guido/ Kranzusch, Peter: Insolvenzplanverfahren, S. 101f.

<sup>4</sup> Vgl. Schultze & Braun, Statistik. Der Fortführungsquote von rund 1 % in Deutschland steht in den USA eine Weiterführung in fast 30 % der Fälle gegenüber. Vgl. Anton, Thomas: ZInsO 2009, S. 507 sowie Hingerl, Josef: ZInsO 2009, S. 759.

## 2. Eckpunkte des Insolvenzplanverfahrens

### 2.1 Planinitiativrecht

Die Vorlage eines Insolvenzplanes ist durch die Insolvenzordnung an wenige zeitliche oder rechtliche Erfordernisse geknüpft.<sup>5</sup> Zu seiner Vorlage sind der Schuldner sowie der Insolvenzverwalter berechtigt.<sup>6</sup>

Einzelne Gläubiger hingegen besitzen kein eigenes Initiativrecht. Ihnen steht aber im Berichtstermin die Möglichkeit zu, durch Beschluss der Gläubigerversammlung den Insolvenzverwalter mit der Ausarbeitung eines Planes zu betrauen.<sup>7</sup>

Da den Gläubigern ein eigenes unmittelbares Planinitiativrecht verwehrt bleibt,<sup>8</sup> ist für diese das Initiativrecht des Insolvenzverwalters von besonderer Bedeutung,<sup>9</sup> weil der Planvorschlag von demjenigen ausgearbeitet und formuliert wird,<sup>10</sup> der beabsichtigt ihn vorzulegen.<sup>11</sup>

### 2.2 Abstimmungsregeln

Die unterschiedlichen am Insolvenzverfahren beteiligten Parteien vertreten heterogene Interessenlagen. Interessant scheint aufgrund der zu erwartenden Interessenkonflikte, die aus den differierenden Rechten und Pflichten resultieren, nach welchen Regeln die Akteure über das weitere Schicksal des Unternehmens abzustimmen haben.<sup>12</sup> Da ein zentrales Anliegen der Insolvenzordnung die Gläubigerautonomie ist, überrascht es

---

<sup>5</sup> Vgl. Paffenzholz, Guido/ Kranzusch, Peter: Insolvenzplanverfahren, S. 27.

<sup>6</sup> Vgl. § 218 Abs. 1 Satz 1 InsO sowie Pape, Gerhard/ Uhlenbruck, Wilhelm: Insolvenzrecht, S. 580, Rn. 791.

<sup>7</sup> Vgl. Bork, Reinhard: Insolvenzrecht, S. 176, Rn. 330.

<sup>8</sup> Vgl. Smid, Stefan/ Rattunde, Rolf: Insolvenzplan, S. 35, Rn. 103.

<sup>9</sup> Vgl. Kersting, Andrea: Rechtsstellung Gläubiger, S. 86.

<sup>10</sup> Vgl. Paffenzholz, Guido/ Kranzusch, Peter: Insolvenzplanverfahren, S. 25. Unterstützend wirken bei der Erstellung der Gläubigerausschuss (sofern bestellt), der Betriebsrat, der Sprecherausschuss der leitenden Angestellten sowie auch der Schuldner selbst mit. Vgl. § 218 Abs. 3 InsO; Bork, Reinhard: Insolvenzrecht, S. 176, Rn. 331.

<sup>11</sup> Vgl. Bork, Reinhard: Insolvenzrecht, S. 176, Rn. 331.

<sup>12</sup> Vgl. Franke, Günter: ZfB 7/1986, S. 614.

kaum, dass das Gesetz eine Abstimmung über den Insolvenzplan durch die Gläubiger festlegt.<sup>13</sup>

Geregelt sind die Berechtigungen zur Stimmabgabe sowie erforderliche Mehrheiten in §§ 237 bis 244 InsO.<sup>14</sup> Da der Gesetzgeber festgestellt hat, dass eine ausreichende Differenzierung des Votums der Gläubiger durch die Anforderung einer Mehrheit über alle Gläubiger hinweg nicht gegeben ist, machte er die Abstimmung in Gruppen zur Grundlage des Planverfahrens.<sup>15</sup> Dies ist zweckmäßig, da somit einerseits vermieden wird, dass z.B. gesicherte und ungesicherte Gläubiger das gleiche Stimmrecht erhalten, obwohl sie wirtschaftlich unterschiedlich betroffen sind. Andererseits wird durch die Gruppenbildung verhindert, dass bei einer gemeinsamen Abstimmung eine Interessengruppe eine andere majorisiert.<sup>16</sup>

Die Zugehörigkeit zu den einzelnen Gruppen ergibt sich gemäß den Festlegungen im gestaltenden Teil des Insolvenzplanes. Es erfolgt eine gesonderte Abstimmung jeder Gruppe der stimmberechtigten Gläubiger (§ 243 InsO). Nur wenn jede Gruppe gemäß den Mehrheitsregeln des § 244 InsO<sup>17</sup> dem Insolvenzplan zustimmt, gilt dieser als angenommen.<sup>18</sup>

### 2.3 Obstruktionsverbot und Minderheitenschutz

Wegen des grundsätzlichen Einstimmigkeitserfordernisses des § 244 InsO wäre jeder einzelnen Gruppe (gleichgültig ihrer Motivation) die Möglichkeit gegeben, den Plan zu blockieren, weshalb das sog. Obstruktionsverbot als Korrektiv für die Regelungen des § 244 InsO betrachtet werden kann.<sup>19</sup> Auf diese Weise soll verhindert werden, dass einzelne Gläubigergruppen einen wirtschaftlich sinnvollen Plan zum Scheitern bringen können.<sup>20</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Paulus, Christoph G.: Insolvenzrecht, S. 120.

<sup>14</sup> Vgl. Zimmermann, Walter: Insolvenzrecht, S. 126.

<sup>15</sup> Vgl. Braun, Eberhard: Ablauf Insolvenzplanverfahren, S. 1001, Rn. 48.

<sup>16</sup> Vgl. Franke, Günter: ZfB 7/1986, S. 622.

<sup>17</sup> Gefordert sind Kopf- und Summenmehrheit. Vgl. § 244 Abs. 1 InsO.

<sup>18</sup> Vgl. Pape, Gerhard/ Uhlenbruck, Wilhelm: Insolvenzrecht, S. 586 f., Rn. 803.

<sup>19</sup> Vgl. Braun, Eberhard: Ablauf Insolvenzplanverfahren, S. 1002, Rn. 50.

<sup>20</sup> Vgl. Bork, Reinhard: Insolvenzrecht, S. 178, Rn. 338.

Demnach ist ein Insolvenzplan nicht automatisch abgelehnt, wenn die erforderlichen Mehrheiten nicht vollständig erreicht werden. Das Insolvenzgericht hat in diesem Falle vielmehr zu prüfen, ob in der Ablehnung einer einzelnen Gruppe eine sog. Obstruktion zu sehen ist. Diese ist gesetzlich verboten (§ 245 Abs. 1 InsO) und würde aufgrund ihrer Unzulässigkeit zur Unwirksamkeit des Abstimmungsergebnisses der Gruppe führen.<sup>21</sup>

So kann das ablehnende Votum einer Gläubigergruppe für die Planannahme unschädlich gemacht werden, wenn folgende Bedingungen zutreffen:

- Die Mehrheit der abstimmenden Gruppen hat dem Plan zugestimmt.
- Die ablehnende Gläubigergruppe darf durch die Planrealisierung nicht schlechter gestellt werden als sie voraussichtlich ohne die Realisierung - also bei Betrachtung einer alternativen Verwertungsvariante - stehen würde.
- Die Gläubiger dieser Gruppe erhalten eine angemessene Beteiligung<sup>22</sup> am (zusätzlichen) wirtschaftlichen Wert, der auf Grundlage des Planes den Beteiligten zufließen soll.

Dem Obstruktionsverbot, welches die Schlechterstellung einer Gläubigergruppe verbietet (Schutz der Minderheit einer Gruppe), entspricht für einen einzelnen Gläubiger innerhalb einer Gruppe der Minderheitenschutz nach § 251 InsO. Dadurch soll einer Majorisierung eines einzelnen Gläubigers durch die anderen Gläubiger seiner Gruppe entgegengewirkt werden.<sup>23</sup>

Auf Antrag eines Gläubigers kann die Bestätigung des Insolvenzplanes versagt werden, wenn diesem schriftlich oder zu Protokoll der Geschäftsstelle des zuständigen Insolvenzgerichts widersprochen wird. Allerdings ist der Antrag nur dann zulässig, wenn der Gläubiger eine voraussichtliche Schlechterstellung erfährt und diese glaubhaft machen kann.<sup>24</sup> Da ihm die Glaubhaftmachung schwer fallen wird, dürfte das denkbare Blockadeverhalten eines Einzelnen in der Regel ins Leere laufen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Brüning, Marc: Gesellschafter, S. 61.

<sup>22</sup> „Angemessene Beteiligung“ wird durch § 245 Abs. 2 InsO genauer definiert.

<sup>23</sup> Vgl. Pape, Gerhard/ Uhlenbruck, Wilhelm: Insolvenzrecht, S. 591, Rn. 810.

<sup>24</sup> Vgl. Kersting, Andrea: Rechtsstellung Gläubiger, S. 191.

### 3. Abstimmung über den Insolvenzplan

#### 3.1 Abstimmungskalkül des Gläubigers

Jeder Gläubiger steht bei der Abstimmung über den Insolvenzplan in einer Entscheidungssituation unter Unsicherheit, bei der er zwischen zwei Alternativen wählen kann:

- Entscheidung für eine Fortführung im zustimmenden Falle;
- Votum für Zerschlagung bei Ablehnung.

Je höher die Haftungsmasse, desto höher kann auch die Befriedigung für jeden einzelnen Gläubiger ausfallen.<sup>25</sup> „Unmittelbar einleuchtend ist, dass wer gleichsteht durch die Planlösung (zumindest nicht schlechter) wie er stünde, wenn es den Plan nicht gäbe, kein legitimes Interesse daran haben kann, einen anderen (eine andere Gruppe) daran zu hindern, durch den Plan besser zu stehen.“<sup>26</sup>

Wenn es deshalb auch zunächst den Anschein hat, dass eigentlich gar kein Grund existiert, warum ein Insolvenzplan von den Gläubigern nicht angenommen werden sollte, gibt es dennoch Faktoren, die ein „Durchwinken“ des Planes durch die Gläubiger verhindern können.

#### 3.2 Begrenzte Rationalität

Versucht der Gläubiger, seine Ziele bestmöglich zu erreichen, handelt er rational.<sup>27</sup> Allerdings verfügt der Mensch lediglich über begrenzte Rationalität, da er für die Fülle an für die Entscheidung auszuwertenden Informationen lediglich über eine limitierte Verarbeitungskapazität verfügt. Selbst wenn dem Gläubiger sämtliche Informationen vorlägen, wäre er nicht in der Lage diese Informationsflut vollständig zu verarbeiten.

Beispielsweise ist die Erstellung einer Unternehmensplanung eine äußerst herausfordernde Aufgabe. Annahmen über Absatzmengen, Preise, Kapazitäten, Desinvestitionen und Investitionen, Personalbestände, Lohnniveau, sonstige Kosten und Erlöse führen im Idealfall zu einer integrierten Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplanung. Aus dieser ließe sich die Befriedigung im Fortführungsfall ableiten.

---

<sup>25</sup> Vgl. Eidenmüller, Horst: Unternehmenssanierung, S. 18.

<sup>26</sup> Braun, Eberhard: Ablauf Insolvenzplanverfahren, S. 1002 f., Rn. 53.

<sup>27</sup> Vgl. Saliger, Edgar: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, S. 1.

Allerdings müssten dazu theoretisch sämtliche strategische und operative Handlungsoptionen und deren Folgen in das Kalkül einbezogen werden. Die Planung müsste sich ferner detailgenau über mehrere Jahre in die Zukunft erstrecken, was praktisch ebenfalls nicht möglich ist. In vielen Fällen spielen drittens auch die künftig möglichen Geschäftsbeziehungen zwischen einem Gläubiger und dem Unternehmen eine Rolle. Beispielsweise hat ein Lieferant offene Forderungen aus dem Verkauf von Waren. Neben der Insolvenzquote ist hier auch zu berücksichtigen, dass ihm das Unternehmen im Fortführungsfall als Kunde erhalten bleibt und so potenziell künftige Gewinne entstehen. Die Höhe dieses individuellen Synergieeffekts ist jedoch sehr schwierig zu bemessen, da er im Prinzip auch von der eigenen Situation des Lieferanten abhängt (z.B. kurz- und langfristige Kapazitätsauslastung, alternative Verkaufsmöglichkeiten).

Zudem existieren neben rein monetären Zielen zuweilen auch andere Motive wie z.B. Wirkungen auf das gesellschaftliche Ansehen in dem örtlichen Umfeld, Druck durch politische Mandatsträger u.a. Ihre Bedeutung kann sich obendrein im Zeitablauf ändern.<sup>28</sup>

Der Umstand der begrenzten Informationsaufnahme und -verarbeitung führt zu einer Filterung der Informationen und einer Gewichtung entsprechend ihrer subjektiven Bedeutung. Beim Abstimmungsergebnis handelt es sich somit um keine vollkommen rationale und rein monetäre Entscheidung.

### 3.3 Unsicherheit

Von erheblicher Bedeutung ist jedoch, dass bei der Abstimmung über den Insolvenzplan Unsicherheit besteht.<sup>29</sup> Niemand kann die Zukunft voraussehen oder verlässlich einschätzen, ob die dem Plan unterstellten Annahmen auch tatsächlich eintreffen werden:

- Die voraussichtlichen Liquidationserlöse können zwar grob geschätzt werden, aber eine genaue Bezifferung ist selbst hier nicht möglich.

---

<sup>28</sup> Vgl. Kahle, Egbert: Betriebliche Entscheidungen, S. 25.

<sup>29</sup> Eine Differenzierung zwischen diesen Entscheidungssituationen ist davon abhängig, ob Aussagen über Eintrittswahrscheinlichkeiten potenzieller Umweltzustände getroffen werden können oder ob Informationen hierzu gänzlich fehlen. Zur Thematik vgl. ausführlicher Bamberg, Günter/ Coenenberg, Adolf G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, S. 76 f., Dinkelbach, Werner/ Kleine, Andreas: Entscheidungslehre, S. 123 f. sowie Laux, Helmut: Entscheidungstheorie I - Grundlagen, S. 25.

- Besonders gravierend sind die Unsicherheiten hinsichtlich des Insolvenzplans. Betriebswirtschaftlich sinnvoll wäre eigentlich die Angabe von Szenarien, die zumindest von einer „schlechten“ (gescheiterte Sanierung) und einer „guten“ (erfolgreiche Sanierung) Ausprägung im Insolvenzplanfall ausgehen und diesen Wahrscheinlichkeiten zuweisen.

**Beispiel:**

- angenommene Quote im Liquidationsfall: 20 %
- angenommene Quote im Insolvenzplanfall:
  - bei Scheitern (subjektive Wahrscheinlichkeit 40 %): 10 %
  - bei Erfolg (subjektive Wahrscheinlichkeit 60 %): 40 %

Von Bedeutung ist daher die persönliche Risiko(ab)neigung.

Ein „risikoneutraler“ Gläubiger errechnet für den Insolvenzplan eine durchschnittlich erwartete Quote von  $10\% \cdot 0,4 + 40\% \cdot 0,6 = 28\%$ . Er würde dem Plan zustimmen. Ein sehr risikoscheuer Gläubiger würde den Plan ablehnen, da er vom pessimistischen Fall ausgeht.

Sprichwörtlich stellt sich die Frage, ob einem Gläubiger bei seiner Einstellung zum Risiko grundsätzlich „der Spatz in der Hand oder die Taube auf dem Dach“ lieber ist.

### 3.4 Zeitpräferenz

Ergänzend stellt sich noch die Problematik der Zeitpräferenz des Gläubigers. Die Planlösung wird zumeist eine Befriedigung der Gläubiger aus den Überschüssen des fortgeführten Geschäftsbetriebes vorsehen. Diese Zahlungen fallen aber zeitlich versetzt an.<sup>30</sup> In der realen Welt kann nicht jeder Gläubiger den Zahlungsaufschub vorfinanzieren.

So ist vorstellbar, dass die Mehrzahl der Lieferantengläubiger eine Fortführung des Unternehmens, ggf. in Kombination mit Forderungsverzichten, bevorzugt. Sie erhoffen sich durch ihre Zugeständnisse Vorteile aus der zukünftigen Geschäftsbeziehung mit dem Schuldnerunternehmen.

---

<sup>30</sup> Vgl. Braun, Eberhard: Ablauf Insolvenzplanverfahren, S. 1005, Rn. 63.

Ein einzelner Gläubiger kann aber einer solchen Lösung entgegenstehen, weil er das Geld schnell benötigt, um nicht selbst zahlungsunfähig zu werden.<sup>31</sup> Seine Kreditlinien sind aufgebraucht; Eigenkapital kann nicht mehr zugeführt werden. Dieser Gläubiger könnte insofern eine rasche Zerschlagung bevorzugen, während die anderen das Fortbestehen der Unternehmung unterstützen.

### 3.5 Relevanz der Gläubigerabstimmung über den Insolvenzplan?

Entsprechend der genannten Faktoren wird der Gläubiger seine Entscheidung für die Annahme oder Ablehnung des Insolvenzplanes treffen. Jedoch ging bereits MÖNNING 1997, noch vor Einführung der InsO, davon aus, dass formal die endgültige Entscheidung über den Insolvenzplan zwar bei den Gläubigern liegt, dieser Abstimmung jedoch geringe bis keine praktische Bedeutung zukommt.<sup>32</sup>

Sofern der Insolvenzverwalter der Plandurchsetzung wohlwollend gegenübersteht, lassen zwei Gesichtspunkte die Relevanz von Abstimmungsregeln sinken:

- Der versierte Planersteller, der auch für die Gruppenbildung verantwortlich zeichnet, kann durch geschickte Zuordnung der Stimmberechtigten in die Gruppen das Abstimmungsergebnis manipulieren. Bei entsprechender Argumentation wird er kaum auf Widerstand des Insolvenzgerichtes, welches der Gruppeneinteilung zustimmen muss, stoßen.
- Fehlende Zustimmungen werden ggf. durch das Obstruktionsverbot ersetzt.

Eine Annahme des Insolvenzplanes kann also bewusst herbeigeführt werden. Zudem ist es dem Insolvenzverwalter möglich, dem Plan selbst bei Ablehnung durch eine Gruppe gezielt zur Durchsetzung zu verhelfen. Gleiches gilt vice versa.

---

<sup>31</sup> Vgl. Pape, Gerhard/ Uhlenbruck, Wilhelm: Insolvenzrecht, S. 591, Rn. 810.

<sup>32</sup> Vgl. Mönning, Rolf-Dieter: Betriebsfortführung, S. 201, Rn. 829.

## 4. Rolle des Insolvenzverwalters bezüglich des Insolvenzplans

### 4.1 Schlüsselstellung des Insolvenzverwalters

Wenn aber nicht die Gläubigerabstimmung<sup>33</sup> der ausschlaggebende Faktor für die Durchführung eines Insolvenzplanverfahrens ist, an welcher Stelle sollte dann ein Ansatzpunkt gesucht werden? In den Mittelpunkt des Interesses rückt der Insolvenzverwalter „und seine Motivation, im Interesse einer Sanierung tätig zu werden.“<sup>34</sup>

### 4.2 Fachliche Fähigkeiten

Der durch das Gericht bestellte Verwalter muss die Fähigkeiten besitzen sich in kürzester Zeit ein tiefgreifendes Verständnis des Unternehmens zu verschaffen, um seinem gesetzlichen Auftrag nachzukommen. Dies bezieht sich zum einen auf die Fortführung des Unternehmens bis zur Entscheidung über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens. Zum anderen hat er es bis zur Gläubigerversammlung nach Möglichkeit zu erhalten.

Allerdings muss befürchtet werden, dass der Verwalter aufgrund von Unkenntnis des Verfahrens oder auch das kaufmännische Risiko scheuend einen unumkehrbaren Prozess der Liquidation auslöst.<sup>35</sup>

Deshalb ist es auch kaum verwunderlich, dass eine sachgerechte Auswahl des Insolvenzverwalters als wichtig für eine Weiterführung erachtet wird. Von 106 befragten Insolvenzverwaltern sehen 50 % eines der größten Hemmnisse einer Sanierung in falsch ausgewählten und unerfahrenen Insolvenzverwaltern.<sup>36</sup>

Deshalb ist es wichtig Qualitätskriterien festzulegen. Ansätze dies zu gewährleisten reichen von der Erstellung von Vorauswahllisten über die Festlegung berufsspezifischer gesetzlicher Vorschriften bis hin zur Einführung von Grundsätzen ordnungsgemäßer

---

<sup>33</sup> Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass in der Realität durchaus auch die verschiedenen Interessen der Gläubiger ausschlaggebend sein können, v.a. unter Berücksichtigung des Zeitpunktes der Insolvenzantragsstellung. Bei zu später Antragstellung sinken die Fortführungschancen rapide. Allerdings soll die Beurteilung hier einschränkend nach der rechtmäßigen Eröffnung des Verfahrens erfolgen. Insofern ist das Abstimmungskalkül der Gläubiger von untergeordneter Bedeutung.

<sup>34</sup> Hohberger, Stefan/ Damlachi, Hellmut: Sanierung im Mittelstand, S. 201.

<sup>35</sup> Vgl. Westrick, Ludger: NZI 2/2003, S. 65.

<sup>36</sup> Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-AG: Rettung aus der Insolvenz, S. 11 f.

Insolvenzverwaltung.<sup>37</sup> Neuere Entwicklungen stellen Rating-Systeme für die Bewertung von Insolvenzverwaltern dar.<sup>38</sup> Nicht zuletzt scheint es auch unter Insolvenzverwaltern schwarze Schafe zu geben, die teilweise sogar vor kriminellen Machenschaften nicht zurückschrecken.<sup>39</sup>

### 4.3 Motivation

Die Auffassung, der Insolvenzverwalter habe in der Regel gar kein Interesse an einer Fortführung,<sup>40</sup> ist kritisch zu betrachten. Durchaus sind Gründe vorhanden, warum der Verwalter den Unternehmenserhalt unterstützen könnte.<sup>41</sup>

Eine erfolgreiche Unternehmensfortführung kann die Reputation und somit spätere Verdienstmöglichkeiten des Insolvenzverwalters steigen lassen. Gelingt es ihm ein Unternehmen zu retten, festigt dies seinen Ruf als erfolgreicher Sanierer. Er zeichnet sich also durch den vermeintlich schwereren Weg gegenüber der „einfachen“ Liquidation aus. Da das Insolvenzgericht in seiner Zuteilung der Verwalter zu den Verfahren weitgehend frei ist, darf der Sanierer darauf hoffen im Wettbewerb mit anderen Insolvenzverwaltern auch in späteren (größeren) Folgeverfahren mit der Bestellung als Verwalter betraut zu werden.<sup>42</sup> Dies verbessert dann sowohl sein Image als auch seine Einkünfte.<sup>43</sup>

Außerdem erlaubt die Insolvenzzrechtliche Vergütungsverordnung dem Insolvenzverwalter Vergütungszuschläge u.a. bei Fortführung des Unternehmens oder Ausarbeitung eines Insolvenzplanes.<sup>44</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Frind, Frank: ZInsO 2008, S. 655 ff.; BAKinso (Hrsg.): ZInsO 2009, S. 22 ff.; GSV (Hrsg.): ZInsO 2009, S. 1246 f.; BAKinso (Hrsg.): ZInsO 2009, S. 1482 ff.; Frind, Frank: ZInsO 2009, S. 1638 f.; Albrecht, Achim *et al.*: ZInsO 2009, S. 1950; Frind, Frank: ZInsO 2009, S. 1997 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Haarmeyer, Hans/ Schaprian, Steffen: ZInsO 2006, S. 673 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Diversy, Judith/ Weyand, Raimund: ZInsO 2009, S. 803 ff.; Schwarzer, Ursula: *managermagazin* 1/2009, S. 44 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Seefelder, Günter: *Unternehmenssanierung*, S. 243.

<sup>41</sup> Es sei auch nochmals explizit darauf hingewiesen, dass diese Option vom Gesetzgeber ausdrücklich gewünscht ist, da dem Verwalter ansonsten erst gar kein eigenes Planinitiativrecht eingeräumt werden müsste.

<sup>42</sup> Vgl. Lambrecht, Matthias: *Capital* 06/2009, S. 136 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Hohberger, Stefan/ Damlachi, Hellmut: *Sanierung im Mittelstand*, S. 201.

<sup>44</sup> § 3 Abs. 1 InsVV. Vgl. durchaus kritisch Knospe, Armin: ZInsO 2009, S. 2281 f.

#### 4.4 Diskussion möglicher Einwände

Vergessen werden darf nicht, dass im Mittelpunkt des Verfahrens weiterhin uneingeschränkt die Vorteile des Planes für das insolvente Unternehmen, folglich die optimale Gläubigerbefriedigung, und nicht die Vorteilsmaximierung bzw. Risikominimierung für Verwalter stehen.

Gegen die oftmals von Verwaltern eingebrachten Gründe für ihre ablehnende Haltung wie Komplexität des Planverfahrens, (Haftungs-)Risiken oder auch die Relevanz des Planverfahrens nur für Großunternehmen können Argumente angeführt werden.

Es liegt in der Natur des Menschen, dass er altbewährte Pfade ungern verlässt und Strukturen, die sich über Jahre oder gar Jahrzehnte gefestigt haben, nicht verändern möchte. Sicherlich hat sich im Laufe der Jahre im Rahmen der Konkursordnung die Liquidation, da seinerzeit quasi einzige Abwicklungsvariante, zum Standardverfahren entwickelt. Deswegen das Insolvenzplanverfahren aber als zu komplex und undurchsichtig zu bezeichnen wäre fehl am Platze. Handelt ein Verwalter das Insolvenzplanverfahren von vornherein als zu komplex ab, hat er sich wahrscheinlich nicht tiefgehender mit der Thematik beschäftigt oder wenigstens noch keine Umsetzung in die Praxis versucht. Ein Schlüssel zur Stärkung des Insolvenzplanverfahrens läge sicherlich in dessen häufigeren Anwendung und in diesem Zusammenhang gesammelten Erfahrungen.

Auch das Problem der Haftungsrisiken erweist sich nicht zwingend als stichhaltig. Zwar ist ein immanentes Fortführungsrisiko stets gegeben. Allerdings lässt es das Haftungsrisiko an sich unberührt.

In die Haftung wird der Insolvenzverwalter nur genommen, wenn er seine Berufspflichten missachtet oder er bei der Betriebsfortführung elementare betriebswirtschaftliche Grundsätze, so beispielsweise die Anforderungen an die Liquiditätsplanung verletzt. Zwar haftet er für selbst begründete Masseverbindlichkeiten, die durch die Masse nicht gedeckt sind. Allerdings kann dieser Fall nur eintreten, wenn der Insolvenzverwalter vorher nicht in der Lage war einen belastbaren Liquiditätsplan aufzustellen.<sup>45</sup> Haftungsrisiken sind von jenen Insolvenzverwaltern zu befürchten, die fundamentale betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermissen lassen.

Auch das Argument, Insolvenzplanverfahren eignen sich nur für Großunternehmen, kann entkräftet werden. Gerade kleinere Unternehmen zeichnen sich durch einfache

---

<sup>45</sup> Würde sich am Liquiditätsplan zeigen, dass z.B. nicht genügend Geld vorhanden ist, um Waren einzukaufen, so würde der Insolvenzverwalter diese Waren auch erst gar nicht bestellen und kein Haftungsrisiko eingehen.

Strukturen und ihre Übersichtlichkeit bzgl. wirtschaftlicher und rechtlicher Verhältnisse aus. Sie sollten in einem Planverfahren leicht beherrschbar sein.<sup>46</sup> Unterstrichen wird dies auch durch Umfragewerte, denn 82 % der befragten Insolvenzverwalter gaben an, dass gerade Kenntnisse aus der Betreuung kleinerer insolventer Unternehmen für eine Restrukturierung besonders nützlich sind.<sup>47</sup>

## **5. Unternehmensbeiträge zur Steigerung der Planannahmechancen**

### **5.1 Pre-Packaged-Plan**

Grundsätzlich bedarf es der frühzeitigen Antragsstellung, um die Weichen auf Fortführung des Unternehmens zu stellen. Eine Insolvenzplanerstellung nimmt gemeinhin mehrere Wochen in Anspruch. Diese Zeit kann gewonnen werden, wenn schon bei Insolvenzantragsstellung ein tragfähiges Konzept für eine Sanierung vorgelegt wird. Dem Schuldner steht hierzu das Instrument eines vorbereiteten Insolvenzplans - der sog. Pre-Packaged Plan<sup>48</sup> („bereits geschnürter Plan“) - bereit.<sup>49</sup>

Da erheblicher Zeitdruck besteht, ist bei Krisenunternehmen ohnehin rasches und entschlossenes Handeln unabdingbar. Bereits das Insolvenzverfahren an sich ist in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht anspruchsvoll. Eine von der Regelabwicklung abweichende Planalternative verzögert nicht zuletzt wegen der erforderlichen Verhandlungen den Ablaufprozess. Gelingt es durch den Pre-Packaged-Plan große Teile der Verhandlungen vor das eigentliche Insolvenzplanverfahren zu ziehen, die Zustimmung quasi vorab einzuholen, steigen die Überlebenschancen für das insolvente Unternehmen.<sup>50</sup> Kann noch dazu durch die aktive Kommunikation mit den Gläubigern Vertrauen aufgebaut werden, so erhöhen sich die Erfolgsaussichten der Unternehmensfortführung weiter.<sup>51</sup> Der Schuldner signalisiert den Gläubigern frühzeitig, dass er eine einvernehmliche Insolvenzbereinigung für möglich hält.<sup>52</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Seidl, Andrew/ Voss, Torsten: Die zweite Chance, S. 156 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-AG: Rettung aus der Insolvenz, S. 11.

<sup>48</sup> Vgl. Pape, Gerhard/ Uhlenbruck, Wilhelm: Insolvenzrecht, S. 580, Rn. 791.

<sup>49</sup> Vgl. § 218 Abs. 1 Satz 2 InsO.

<sup>50</sup> Vgl. Braun, Eberhard: Ablauf Insolvenzplanverfahren, S. 990, Rn. 1.

<sup>51</sup> Vgl. Spies, Jörg: ZInsO 2005, S. 1256.

<sup>52</sup> Vgl. Schiessler, Wolfram: Der Insolvenzplan, S. 102.

Ergänzen ließe sich der Pre-Packaged-Plan durch frühe Insolvenzantragstellung schon bei drohender Zahlungsunfähigkeit.<sup>53</sup>

## 5.2 Eigenverwaltung

### 5.2.1 Grundkonzept

Wenn Insolvenzverwalter den Weg der Unternehmensfortführung forcieren, so bevorzugen sie in der Praxis die übertragende Sanierung. Ein Schuldner, der im Insolvenzplanverfahren einem eigenen Sanierungskonzept zur Umsetzung verhelfen möchte, wird vom guten Willen des vorläufigen Insolvenzverwalters abhängig sein. Letzterer kann durch „aktives Nichtstun“ einen Insolvenzplan erschweren oder verhindern.

Dem Unternehmer bietet sich ein Anreiz für eine frühzeitige Antragstellung (mit einhergehender Erhöhung der Erfolgchancen für einen Insolvenzplan), wenn ihm in Aussicht gestellt wird, sein Unternehmen in der Insolvenz selber zu verwalten.<sup>54</sup>

Dieser Eigenverwaltung (§§ 270 bis 285 InsO) liegt der Gedanke zugrunde, dass es unter bestimmten Voraussetzungen zweckmäßig sein kann, die Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis beim Schuldner zu belassen.<sup>55</sup>

Die Anordnung der Eigenverwaltung durch das Insolvenzgericht darf weder Verzögerungen des Verfahrens bedingen, noch dürfen sonstige Nachteile für die Gläubiger eintreten.<sup>56</sup>

### 5.2.2 Chancen und Risiken

Grundlegend hat auch das Verfahren unter Eigenverwaltung dem Gläubigerinteresse zu dienen. Der Gesetzgeber hält es dabei für möglich, durch die Beibehaltung der Verfügungsmacht beim Schuldner sowohl dessen Interessen als auch die der Gläubiger zu wahren. Es erfolgt lediglich eine Aufsicht durch einen sog. Sachwalter (§ 274 InsO).

Hauptkritikpunkt an dem Instrument ist, dass der Schuldner weiterhin über das Unternehmen verfügen kann,<sup>57</sup> obwohl er sich in der Vergangenheit scheinbar als ungeeignet

---

<sup>53</sup> Vgl. Seidl, Andrew/ Voss, Torsten: Die zweite Chance, S. 193.

<sup>54</sup> Vgl. Spies, Jörg: ZInsO 2005, S. 1255 f.

<sup>55</sup> Vgl. Haas, Ulrich: Eigenverwaltung, S. 1147, Rn. 2.

<sup>56</sup> Vgl. § 270 Abs. 2 Nr. 3 InsO.

<sup>57</sup> Vgl. Pape, Gerhard/ Uhlenbruck, Wilhelm: Insolvenzrecht, S. 627, Rn. 871.

gezeigt hat, das Unternehmen zu führen.<sup>58</sup> Es spricht auf den ersten Blick wenig dafür, demjenigen, der das Unternehmen in die Insolvenz führte, die Sanierung und damit die erfolgreiche Befriedigung seiner Gläubiger anzuvertrauen.<sup>59</sup>

Daher verwundert eine zurückhaltende Anordnungspraxis der Eigenverwaltung durch die Insolvenzgerichte wenig.<sup>60</sup>

Die beschriebene Sichtweise greift aber zu kurz: Erstens bleibt bei dieser Argumentation unberücksichtigt, dass Insolvenzen vielfältige, ggf. auch externe Ursachen haben können, an denen auch ein fachkundiger und gewissenhafter Geschäftsführer nichts hätte ändern können. Hierunter fallen z.B. ein erheblicher Forderungsausfall gegenüber einem Hauptkunden oder ein unerwarteter, gesamtwirtschaftlich ausgelöster Nachfrageeinbruch („Banken- und Wirtschaftskrise“). Zweitens sollte bedacht werden, dass bei Unternehmen Führungspositionen neu besetzt werden können, um möglicherweise bestehende Lücken auszugleichen.

Mehrere Vorteile sprechen für die Eigenverwaltung:

- Es gibt einen Anreiz für den Schuldner den Insolvenzantrag frühzeitig zu stellen, da er nicht fürchten muss aus der Geschäftsleitung gedrängt zu werden.
- Die Erfahrungen und Kenntnisse der bisherigen Geschäftsleitung können weiterhin genutzt werden. Dies ist vor allem bei komplexen organisatorischen und operativen Unternehmensstrukturen relevant. Ein Insolvenzverwalter muss sich erst in die Materie einarbeiten, wodurch wertvolle Zeit für die Rettung des insolventen Unternehmens verloren geht.
- Nicht unerheblich sind psychologische Effekte. Der Schuldner signalisiert mit seinem Antrag, er sei in der Lage mithilfe des InsO-Instrumentariums eine operative Sanierung durchzuführen.<sup>61</sup> Das Gericht gibt mit der Anordnung zu verstehen, es gehe auch von einer positiven Going-concern-Prognose aus.<sup>62</sup> Mitarbeitern wird

---

<sup>58</sup> Vgl. Hoffmann-Theinert, Roland: Eigenverwaltung, S. 120.

<sup>59</sup> Vgl. Bork, Reinhard: Insolvenzrecht, S. 208, Rn. 401.

<sup>60</sup> Vgl. Hess, Harald: Insolvenzrecht, S. 6, Rn. 17; Westrick, Ludger: NZI 2/2003, S. 72. Kritisch mit dem Vorschlag, dass Insolvenzgerichte eine Ablehnung begründen sollten, etwa Stapper, Florian: ZInsO 2009, S. 2363.

<sup>61</sup> Vgl. Westrick, Ludger: NZI 2/2003, S. 68 f.

<sup>62</sup> Vgl. Hoffmann-Theinert, Roland: Eigenverwaltung, S. 118 f.

dadurch eine gewisse Kontinuität suggeriert,<sup>63</sup> die wichtig für ihre Motivation ist.<sup>64</sup> Außerdem ist den Gläubigern die Fortführung einfacher zu vermitteln, da bereits eine persönliche Beziehungsebene zur bisherigen Geschäftsleitung besteht.

- Die gesetzlichen Verfahrenskosten sind im Vergleich zum Regelinsolvenzverfahren erheblich geringer.<sup>65</sup>

Dass die Eigenverwaltung in der Praxis nicht weit verbreitet ist, könnte spiegelbildlich mit einer etwaigen Ablehnung durch die Insolvenzverwalter zusammenhängen,<sup>66</sup> da sie hierdurch mit erheblichen Vergütungseinbußen zu rechnen haben.

Gemäß InsVV erhält der Sachwalter i.d.R. lediglich 60 % der für einen Insolvenzverwalter vorgesehenen Vergütung.<sup>67</sup> Insofern ist kaum verwunderlich, dass Insolvenzverwalter ungern im Rahmen der Eigenverwaltung die Befugnisse auf den Schuldner übergehen lassen.

Allerdings stellt sich die Frage, inwiefern ein Insolvenzverwalter seinen Mandanten in der Insolvenz überhaupt persönlich zur Seite stehen kann. Eine Statistik über die Anzahl an Insolvenzverfahren pro Jahr und Insolvenzverwalter führten zu Jahresfrist 2009 zwei Verwalter mit je 205 betreuten Verfahren an.<sup>68</sup> Dass dieser Arbeitsaufwand nicht vom Insolvenzverwalter allein bewerkstelligt werden kann, ist direkt einleuchtend. Er ist daher auf zuverlässige und vertrauenswürdige Mitarbeiter angewiesen. Wenn aber ohnehin Aufgaben delegiert werden müssen, stellt sich unzweifelhaft die Frage, warum die Weitergabe im Rahmen der Eigenverwaltung nicht direkt an den Schuldner erfolgen sollte.<sup>69</sup>

---

<sup>63</sup> Vgl. Haas, Ulrich: Eigenverwaltung, S. 1151, Rn. 15.

<sup>64</sup> Dies als strategische Maßnahme zu bezeichnen, die das Ziel der Vertrauensbildung und Mitarbeiterbindung besitzt, führt zu weit (vgl. Dippel, Thorsten: Erfolgswirkungen, S. 186.) Von elementarer Bedeutung für die angestrebte Restrukturierung ist dennoch allemal, dass die nötigen Mitarbeiter, v.a. Schlüsselpersonen dem Unternehmen erhalten bleiben. (Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-AG: Rettung aus der Insolvenz, S. 14.)

<sup>65</sup> Vgl. Haas, Ulrich: Eigenverwaltung, S. 1151, Rn. 15.

<sup>66</sup> Vgl. Hoffmann-Theinert, Roland: Eigenverwaltung, S. 128.

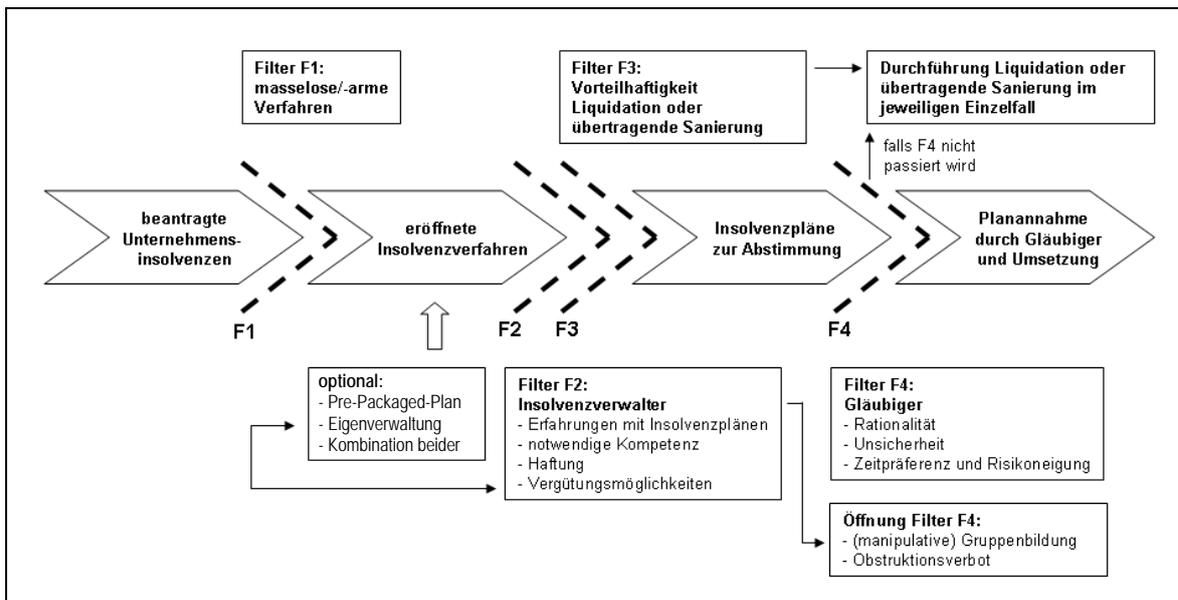
<sup>67</sup> Vgl. § 12 Abs. 1 InsVV.

<sup>68</sup> Vgl. Wirtschafts- und Branchendaten GmbH, Statistiken.

<sup>69</sup> Vgl. hierzu grundlegend Seidl, Andrew/ Voss, Torsten: Die zweite Chance, S. 158.

## 6. Filtrationsmodell der Insolvenzplandurchsetzung

Die gewonnenen Erkenntnisse können anhand eines Modells veranschaulicht werden. Das Filtrationsmodell der Insolvenzplandurchsetzung umfasst den Prozess vom Eintritt in die Insolvenz eines Unternehmens bis zur Entscheidung der Fortführung des Unternehmens durch einen Insolvenzplan. Einwirkungen von staatlicher Seite bleiben unberücksichtigt. Unterstellt sei, dass sich im Prinzip ein betriebswirtschaftlich sinnvoller Insolvenzplan entwickeln ließe.



**Abb. 1: Filtrationsmodell der Insolvenzplandurchsetzung**

Dieser Ablauf durchläuft im Wesentlichen vier Teilprozesse: Den Ausgangspunkt bilden die jährlich beantragten Unternehmensinsolvenzen in Deutschland. In einem zweiten Schritt ist abzuklären, welche Verfahren eröffnet werden und welche vom Gericht aufgrund von Massearmut oder Masselosigkeit Zurückweisung erfahren. Sofern es zur Erstellung von Insolvenzplänen kommt, muss über diese gemäß den gültigen Mehrheitsregeln in einem dritten Schritt in der Gläubigerversammlung abgestimmt werden. Fällt das Votum der Gläubiger positiv aus, wird der entsprechende Insolvenzplan im letzten Teilprozess angenommen und anschließend realisiert.

Der Weg zur Plandurchsetzung ist allerdings gekennzeichnet durch zahlreiche Hindernisse und Barrieren. Diese Umstände können dafür sorgen, dass die Fortführung des Unternehmens mittels eines Insolvenzplans verhindert wird. Sie sollen im Modell als

Filter bezeichnet und gekennzeichnet sein. Sofern ein Filter passiert wird, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung eines Insolvenzplanes.

**Filter F1** ist zwischen beantragten Unternehmensinsolvenzen und eröffneten Insolvenzverfahren anzusiedeln. In ihm bleiben all diejenigen Insolvenzen hängen, die masselos oder massearm sind.<sup>70</sup> Ist diese Deckung nicht vorhanden, so kann und wird keine Eröffnung des Insolvenzverfahrens erfolgen.<sup>71</sup>

Wird ein Insolvenzverfahren eröffnet, so schließt sich **Filter F2** an. Dieser steht stellvertretend für den Insolvenzverwalter. Die Umsetzung eines Insolvenzplanes hängt in hohem Maße vom eingesetzten Verwalter ab. Er kann im jeweiligen Einzelfall Initiator, aber auch blockierender Faktor des Insolvenzplanverfahrens sein. Es ist zu berücksichtigen, ob dieser bisher Erfahrungen mit Insolvenzplänen gesammelt hat. Ist dies nicht der Fall, sinkt die Wahrscheinlichkeit für einen Insolvenzplan. Weiterhin muss der Verwalter nicht nur über die juristische Kompetenz, sondern auch über den für einen Insolvenzplan notwendigen betriebswirtschaftlichen Sachverstand verfügen. Dies bildet eine unabdingbare Basis für einen nachhaltigen Sanierungsvorschlag. Potenzielle Haftungsrisiken wird der Verwalter ebenso in sein Kalkül einbeziehen wie die ihm aus der Umsetzung eines Insolvenzplanes entstehenden Vergütungsmöglichkeiten. Eine qualifizierte Verwalterauswahl steigert hier die Annahmehancen erheblich.

Sollte der Insolvenzverwalter dem Planvorhaben positiv gegenüber eingestellt sein und über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, bedeutet dies nicht automatisch die Vorlage und Abstimmung eines Insolvenzplanes. Vielmehr ist ein Vorteilhaftigkeitsvergleich mit den beiden anderen Verwertungsalternativen Liquidation und übertragende Sanierung (**Filter F3**) vorzunehmen.<sup>72</sup> Stellt sich heraus, dass eine Fortführung mit Insolvenzplan unter gegebenen Umständen nicht realisierbar ist, verbleiben lediglich diese beiden Möglichkeiten. Ebenso könnte eine Insolvenzplanlösung hinfällig sein, sofern nach Auffassung des Insolvenzverwalters bzw. ggf. Schuldners offensichtlich Zerschlagung oder übertragende Sanierung eine optimalere Gläubigerbefriedigung versprechen.

Sofern auch dieser Filter überwunden werden kann, müssen in Schritt drei die Vorbereitungen für und die Durchführung der Abstimmung über den vorgelegten Plan erfolgen.

---

<sup>70</sup> Kritisch zur Qualität der Eröffnungsanträge Haarmeyer, Hans: ZInsO 2009, S. 1340.

<sup>71</sup> Zwar ist dies durch getroffene Einschränkung (vgl. Fn. 33) gewährleistet, in der Praxis wird hierauf allerdings ein Hauptaugenmerk zu legen sein.

<sup>72</sup> Zwar kann in Form eines Insolvenzplans auch eine Liquidation oder übertragende Sanierung beschlossen werden, zweckmäßigerweise wird der Insolvenzplan hier aber mit der Unternehmensfortführung gleichgesetzt.

Als **Filter F4** wirken hier die abstimmungsberechtigten Gläubiger. Gemäß Rationalitätsgesichtspunkten<sup>73</sup>, dem Unsicherheitsfaktor für zukünftige Entwicklungen, der persönlichen Zeitpräferenz und individuellen Risikoneigungen werden sie sich im Abstimmungsprozedere für oder gegen eine Fortführung aussprechen.<sup>74</sup> Zu beachten ist, dass der Insolvenzverwalter in der Lage ist, durch die von ihm vorgenommene Gruppenbildung ggf. manipulativ eine Zustimmung zum Plan herbeizuführen. Zudem kann eine etwaige ausbleibende Zustimmung einer Gruppe im Rahmen des Obstruktionsverbotes ersetzt werden. In diesem Zusammenhang ist von einer Öffnung des Filters F4 zu sprechen, da hier die Planannahme in jedem Fall erfolgt. Es schließt sich dann die Umsetzung des Insolvenzplanes an. Sofern aber Filter F4 nicht passiert wird, es zu keiner Planannahme kommt, verbleiben als Verwertungsalternativen im Rahmen des Insolvenzverfahrens die Liquidation sowie die übertragende Sanierung.

Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Unternehmensfortführung kann optional von der Einreichung eines Pre-Packaged-Planes bei Verfahrenseröffnung, einer Beantragung von Eigenverwaltung oder einer Kombination beider Möglichkeiten positiv beeinflusst werden. Zu berücksichtigen ist allerdings bezüglich der Eigenverwaltung, dass ein Insolvenzverwalter aufgrund geringerer Vergütungsmöglichkeiten diesem Vorhaben möglicherweise ablehnend gegenübertritt.

## **7. Fazit**

Das Filtrationsmodell der Insolvenzplandurchsetzung zeigt zahlreiche Ansatzpunkte, wie die Wahrscheinlichkeit einer Insolvenzplanerstellung und -umsetzung erhöht werden kann. Das Insolvenzplanverfahren selbst stellt - nebst den optionalen Instrumenten Eigenverwaltung und Pre-Packaged-Plan - ein überaus attraktives Werkzeug zur Bewältigung einer Insolvenzsituation dar.

Da das Planverfahren ein Schattendasein fristet und somit die sich daraus eröffnenden Chancen bei weitem nicht ausgeschöpft werden, sollten Bemühungen unternommen werden das Planverfahren wesentlich häufiger in der Praxis umzusetzen. Frühzeitigere Antragstellungen sowie eine für den jeweiligen Einzelfall geeignete Zuteilung eines Insolvenzverwalters durch die Insolvenzgerichte sollten die Erfolgsaussichten für einen Unternehmenserhalt steigern. In der Einleitung angeführte Befriedigungsquoten zeigen

---

<sup>73</sup> Beachte hierbei auch die Problematik begrenzter Rationalität.

<sup>74</sup> Aus Vereinfachungsgründen bleibt eine Unterscheidung zwischen individueller Entscheidungsfindung und Gruppenentscheidungen unberücksichtigt.

nachdrücklich die ökonomische Vorteilhaftigkeit lancierter Unternehmensfortführungen, die nicht nur im Interesse der Gläubiger liegen sollten. Gelingt es in der Praxis an den entsprechenden Stellhebeln anzusetzen, so wird der Weg für nachhaltige Sanierungen und deren positive Effekte (z.B. möglichst optimale Gläubigerbefriedigung, Arbeitsplatzert halt, Minderung volkswirtschaftlicher Schäden, Vermeidung von Folgeinsolvenzen) geebnet.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Radikal ist der Vorschlag, in das Gesetz eine widerlegbare Vermutung einzuführen, dass die Fortführung der Liquidation überlegen sei. Vgl. Stapper, Florian: ZInsO 2009, S. 2361 ff.

## Literaturverzeichnis

- Albrecht, Achim et al.: **Für eine leistungsgerechte Insolvenzverwalterauswahl - Gegen Nivellierung durch Bürokratisierung!**, ZInsO 2009, S. 1950
- Anton, Thomas: **Fortführungsquoten im neuen Insolvenzrecht - Bewertung und Ausblick**, ZInsO 2009, S. 506-510
- BAKinso - Bundesarbeitskreis Insolvenzgerichte e.V. (Hrsg.): **Checkliste als „Empfehlung an die Insolvenzgerichte“ für eine Gutachtenerstellung im Unternehmensinsolvenzverfahren**, ZInsO 2009, S. 22-29
- BAKinso - Bundesarbeitskreis Insolvenzgerichte e.V. (Hrsg.): **„Erfolgsprüfung der Insolvenzverwaltung“ für Insolvenzrichter und Insolvenzrechtspfleger**, ZInsO 2009, S. 1482-1485
- Bamberg, Günter/ Coenenberg, Adolf G.: **Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre**, 13., überarbeitete Auflage, Verlag Vahlen / München 2006
- Bork, Reinhard (**Insolvenzrecht**): Einführung in das Insolvenzrecht, 4. Auflage, Mohr Siebeck / Tübingen 2005
- Braun, Eberhard (**Ablauf Insolvenzplanverfahren**): § 68. Der Ablauf des Insolvenzplanverfahrens, in: Gottwald, Peter (Hrsg.): Insolvenzrechts-Handbuch, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Verlag C.H. Beck / München 2006, S. 989-1019
- Brüning, Marc (**Gesellschafter**): Gesellschafter und Insolvenzplan – Eine Untersuchung ihrer Stellung in der Reorganisation insolventer Gesellschaften im Insolvenzplanverfahren (§§ 217 ff. InsO), Verlag Dr. Kovač / Hamburg 2006
- Dinkelbach, Werner/ Kleine, Andreas (**Entscheidungslehre**): Elemente einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, Springer Verlag / Berlin / Heidelberg 1996
- Dippel, Thorsten (**Erfolgswirkungen**): Erfolgswirkungen strategischer Turnaround-Maßnahmen auf Unternehmensziele – eine empirische Ableitung, in: Bickhoff, Nils et al. (Hrsg.): Die Unternehmenskrise als Chance – Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, Springer Verlag / Berlin / Heidelberg 2004, S. 169-195
- Diversy, Judith/ Weyand, Raimund: **Insolvenzverwalter und Untreuetatbestand**, ZInsO 2009, S. 802-808

- Eidenmüller, Horst (**Unternehmenssanierung**): Unternehmenssanierung zwischen Markt und Gesetz – Mechanismen der Unternehmensreorganisation und Kooperationspflichten im Reorganisationsrecht, Verlag Dr. Otto Schmidt KG / Köln 1999
- Euler Hermes Kreditversicherungs-AG (**Rettung aus der Insolvenz**): Rettung aus der Insolvenz – Chancen, Barrieren und die besondere Rolle von Private Equity, Wirtschaft Konkret Nr. 418, Hamburg 2007
- Franke, Günter: **Zur Festlegung von Abstimmungsregeln im Insolvenzverfahren**, ZfB 7/1986, S. 614-630
- Frind, Frank: **Verwalterauswahl: Ermessen des Insolvenzrichters im Mittelpunkt**, ZInsO 2009, S. 1638 f.
- Frind, Frank: **Zulassungsordnung für Verwalter - cui bono?**, ZInsO 2009, S. 1997-2004
- Frind, Frank: **25 Fragen und Antworten zur Praxis der Verwalter-Vorauswahl**, ZInsO 2008, S. 655-662
- GSV - Gläubigerschutzvereinigung Deutschland e.V. (Hrsg.): **Gläubigerschutzvereinigung verabschiedet Auswahlkriterien für Unternehmensinsolvenzverwalter**, ZInsO 2009, S. 1246 f.
- Haarmeyer, Hans/ Schaprian, Steffen: **Qualitätsmanagement in der Insolvenzverwaltung – Transparenz durch Qualität**, ZInsO 2006, S. 673-678
- Haarmeyer, Hans: **Die Praxis der Gutachtenerstellung im Insolvenzeröffnungsverfahren**, ZInsO 2009, S. 1340
- Haas, Ulrich (**Eigenverwaltung**): § 86. Die Eigenverwaltung im System der Insolvenzordnung, in: Gottwald, Peter (Hrsg.): Insolvenzrechts-Handbuch, 3., völlig neu bearbeitete Auflage, Verlag C.H. Beck / München 2006, S. 1146-1151
- Hess, Harald: **Insolvenzrecht**, 4. Auflage, C.F. Müller Verlag / Heidelberg 2007
- Hingerl, Josef: **Richterliche Begleitung des Insolvenzplans**, ZInsO 2009, S. 759 f.
- Hoffmann-Theinert, Roland (**Eigenverwaltung**): Die insolvenzrechtliche Eigenverwaltung, in: Heintzen, Markus/ Kruschwitz, Lutz (Hrsg.): Unternehmen in der Krise – Ringvorlesung der Fachbereiche Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin im Sommersemester 2003, Duncker & Humblot GmbH / Berlin 2004, S. 109-128

- Hohberger, Stefan/ Damlachi, Hellmut (**Sanierung im Mittelstand**): Sanierung im Mittelstand – Expansive bis restriktive Unternehmenssanierung, Sanierungsgutachten und Insolvenzplan, Tectum Verlag / Marburg 2006
- Kahle, Egbert (**Betriebliche Entscheidungen**): Betriebliche Entscheidungen – Lehrbuch zur Einführung in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, R. Oldenbourg / München / Wien 1997
- Kersting, Andrea (**Rechtsstellung Gläubiger**): Die Rechtsstellung der Gläubiger im Insolvenzplanverfahren, LIT Verlag / Münster 1999
- Knospe, Armin: **Der Insolvenzverwalter - weißer Ritter und edler Retter oder „raffgieriger Gebührensneider“ und „streitlustiger Plattmacher“?**, ZInsO 2009, S. 2276-2284
- Kranzusch, Peter: **Die Quoten der Insolvenzgläubiger - Verfahrensergebnisse nach der Insolvenzrechtsreform**, ZInsO 2009, S. 1513-1520
- Lambrecht, Matthias: **Die Pleite mit den Abwicklern**, Capital 06/2009, S. 136-139
- Laux, Helmut: **Entscheidungstheorie I** – Grundlagen, 2., verbesserte Auflage, Springer Verlag / Berlin / Heidelberg 1991
- Mönning, Rolf-Dieter (**Betriebsfortführung**): Betriebsfortführung in der Insolvenz, RWS Verlag Kommunikationsforum GmbH / Köln 1997
- Paffenholz, Guido/ Kranzusch, Peter (**Insolvenzplanverfahren**): Insolvenzplanverfahren – Sanierungsoption für mittelständische Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag / Wiesbaden 2007
- Pape, Gerhard/ Uhlenbruck, Wilhelm: **Insolvenzrecht**, Verlag C.H. Beck / München 2002
- Paulus, Christoph G.: **Insolvenzrecht**, Verlag Recht und Wirtschaft GmbH / Frankfurt am Main 2007
- Saliger, Edgar: **Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie**, 5., durchgesehene Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH / München 2003
- Schiessler, Wolfram: **Der Insolvenzplan**, Verlag Ernst und Werner Gieseking GmbH / Bielefeld 1997
- Schultze & Braun Rechtsanwaltsgesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH (Hrsg.): **Statistik**, <http://www.schubra.de/de/veroeffentlichungen/statistik.php> (03.02.2008)
- Schwarzer, Ursula: **Mehr Henker als Helfer**, managermagazin 1/2009, S. 44-51

- Seefelder, Günter (**Unternehmenssanierung**): Unternehmenssanierung – Zerschlagung vermeiden, Ursachen analysieren, Konzepte finden, Chancen erkennen, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag / Stuttgart 2007
- Seidl, Andrew/ Voss, Torsten (**Die zweite Chance**): Die zweite Chance – So retten Sie Ihr Unternehmen mit dem Insolvenzplanverfahren, Campus Verlag GmbH / Frankfurt am Main 2006
- Smid, Stefan/ Rattunde, Rolf (**Insolvenzplan**): Der Insolvenzplan – Handbuch für das Sanierungsverfahren nach dem neuen Insolvenzrecht mit praktischen Beispielen und Musterverfügungen, Verlag W. Kohlhammer / Stuttgart 1998
- Spies, Jörg: **Insolvenzplan und Eigenverwaltung**, ZInsO 2005, S. 1254-1259
- Stapper, Florian: **Die Praxis der Arbeit mit Insolvenzplänen oder die Insuffizienz des Insolvenzplans: Diagnose und Therapie**, ZInsO 2009, S. 2361-2376
- Westrick, Ludger: **Chancen und Risiken der Eigenverwaltung nach der Insolvenzordnung**, NZI 2/2003, S. 65-72
- Wirtschafts- und Branchendaten GmbH (Hrsg.): **Statistiken**,  
<http://www.indat.info/statistikenvorjahre.php> (23.02.2010)
- Zimmermann, Walter: **Insolvenzrecht**, 6., neu bearbeitete Auflage, C.F. Müller Verlag / Heidelberg 2006







## Working Papers in Accounting Valuation Auditing Nr. 2010-4

Klaus Henselmann / Manuel Gutbier

---

### Probleme des Insolvenzplanverfahrens

---

Insolvenzplanverfahren haben im Durchschnitt zu deutlich besseren Ergebnissen für die Gläubiger geführt als die Regelinsolvenz. Insofern stellt sich die Frage warum sie nicht häufiger zum Einsatz kommen. Das Arbeitspapier soll Faktoren, welche die Annahme eines Insolvenzplans fördern bzw. Hindernisse, die ihn blockieren, herausarbeiten. Als Ergebnis wird ein Filtrationsmodell der Insolvenzplandurchsetzung vorgestellt.

#### **Problems of Chapter 11 Plans**

The paper analyses options in case of insolvency. Although insolvency plans empirically are very successful, they are not used very much. Reasons that prevent their application and possibilities for their promotion are discussed.

#### **Impressum**

Nürnberg 2010

Herausgeber, Redaktion und Druck:

Lehrstuhl für Rechnungswesen und Prüfungswesen

Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lange Gasse 20

90403 Nürnberg

Tel +49 911 5302 - 437

Fax +49 911 5302 - 401

[www.pw.wiso.uni-erlangen.de](http://www.pw.wiso.uni-erlangen.de)



Lehrstuhl für  
Rechnungswesen  
und Prüfungswesen

ISSN 1867-7932