

#### FOKUS

- ▶ Insolvenzgerichtliche Sanierung
- ▶ Insolvenzanfechtung
- ▶ Strafrechtliche Risiken

Seiten 6 | 7 | 8

#### AUS DEN BRANCHEN

- ▶ Restrukturierung von Banken
- ▶ Restrukturierung von Immobilieninvestments

Seiten 17 | 19

#### BEST PRACTICE

- ▶ AWO Berlin
- ▶ Healthcare
- ▶ Restrukturierung in Eigenverwaltung

Seite 11 | 12 | 13

#### DER CRO

- ▶ In insolvenznahen Restrukturierungen
- ▶ Im Minenfeld der Haftung

Seiten 15 | 16

# HandelsblattJournal

Sonderveröffentlichung von Handelsblatt und Euroforum

November 2014

[www.handelsblatt-journal.de](http://www.handelsblatt-journal.de)

## RESTRUKTURIERUNG – SANIERUNG – INSOLVENZ Orientierung in gefährlichem Fahrwasser



**Globale Konkurrenz als Risiko und Chance**

Seite 4 – 5



### Die Themen dieser Ausgabe

#### BUSINESS TRANSFORMATION

Business Transformation als Herausforderung der Restrukturierung	3
Laufende Weiterbildung bleibt Voraussetzung für Restrukturierer und Sanierer	14

#### INTERNATIONALISIERUNG

Globale Konkurrenz als Risiko und Chance	4
--	---

#### INSOLVENZRECHT AKTUELL

Insolvenzgerichtliche Sanierung	6
Die Insolvenzanfechtung auf der Reformagenda des Gesetzgebers	7
Strafrechtliche Risiken bei Insolvenzantragstellung	8

#### PORTRAIT

„Unsere Verantwortung gilt den Menschen und den Unternehmen“	10
--	----

#### BEST PRACTICE

Die Sanierung gemeinnütziger Verbände	11
Restrukturierung von Pflegeheimen unter dem Schutzschirm	12
Restrukturierung von Filialisten in Eigenverwaltung	13

#### DER CRO

Der CRO in insolvenznahen Restrukturierungen	15
Der CRO im Minenfeld der Haftung	16

#### RESTRUKTURIERUNGSKONZEPTE

Veränderte Rahmenbedingungen für Restrukturierungsteams von Banken	17
Restrukturierung von Immobilieninvestments	19
Vorankündigung der 11. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung vom 22. bis 24. April 2015	18

#### Impressum

##### Herausgeber

Euroforum Deutschland SE  
Prinzenallee 3  
40549 Düsseldorf  
Tel.: +49 (0)211/96 86 – 37 60  
Fax.: +49 (0)211/96 86 – 47 60  
petra.leven@euroforum.com  
www.handelsblatt-journal.de

##### Projektleitung (V.i.S.d.P.)

Petra Leven,  
Euroforum Deutschland SE

##### Redaktionsleitung

Dr. Angela Spanaus,  
Euroforum Deutschland SE

##### Art Direction & Layout

Kommunikationsdesign  
Kosmalla, Köln  
info@einraumbuero.de

##### Titelbild

© INFINITY/fotolia.com

##### Druck

Axel Springer SE  
Offsetdruckerei Essen-Kettwig

# Business Transformation als Herausforderung der Restrukturierung

von Dr. Burkard Göpfert

Seit Ende der Finanzkrise haben Strategieberatungen damit begonnen, die Geschäftsmodelle vieler deutscher Unternehmen auf die Herausforderungen der ersten Hälfte des 21. Jahrhunderts vorzubereiten. Die Projektnamen lauten „XXX 2020“ oder gar „YYY 2025“. Neben der Analyse sogenannter „disruptiver Erfindungen“, also technischer Entwicklungen, die gängige Produkte quasi über Nacht überflüssig machen, sind die Schlagworte dabei „Global Sourcing“, „Digitalisierung“ und „Cloud Computing“. Kein Stein bleibt dabei auf dem anderen.

Gleichzeitig erleben wir ein personalwirtschaftliches Umfeld, in dem Begriffe wie „Restrukturierung“ oder „Personalabbau“ der Vergangenheit angehören, ja vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, des lebenslangen Lernens und der Generation Y geradezu gefährlich sind. Selbst im Fall Opel/Bochum wurde die möglicherweise letzte große Werkschließung dieser Art in Deutschland vom Projekt „Umparken im Kopf“ medial überlagert.

In der arbeitsrechtlichen Praxis führt dies zu völlig neuen Konzepten der Kooperation und Kommunikation zwischen den Betriebs- und Tarifpartnern.

Der „klassische“ Interessenausgleich und Sozialplan ist „out“ und wird heute abgelöst von „Standortentwicklungsvereinbarungen“, manchmal gar „Zukunftsvereinbarungen“. Dabei treten die sozialpolitischen Instrumente des Personalabbaus, auch die Transfergesellschaft, völlig in den Hintergrund (dazu Göpfert in Brühl/Göpfert, Unternehmensumstrukturierung, 2. Aufl. 2013).

Hinzu kommen massive Herausforderungen an die Umqualifizierung. Die Erfahrungen zeigen, dass die von der Rechtsprechung verlangte Umqualifizierungsfrist von drei bis sechs Monaten in der betrieblichen Realität entweder viel zu kurz ist, um den erforderlichen technologischen Wandel zu vollziehen oder aber viel zu lang, um abrupte Änderungen und Anpassungen an disruptive Entwicklungen nachzuvollziehen. Beispiele wie Sony und BlackBerry, aber seinerzeit auch Nokia zeigen, dass schon ein bis zwei Quartale fehlender Anpassungen an die Marktherausforderungen angesichts massiver Investitionen auch in Human Capital kaum überbrückt werden können.

## Die personenbedingte Kündigung wird eine Renaissance erleben

Dem steht das deutsche Arbeitsrecht mit seinen auf die betriebsbedingte Kündigung ausgerich-

teten Reorganisationskonzepten eher hilflos gegenüber. Betriebsbedingte Kündigungen kann sich heute schon medial kaum ein Unternehmen mehr leisten, ganz abgesehen von den Prozessrisiken. Transformationen beruhen gerade auf der quasi geräuschlosen Anpassung der Organisation an ständig wechselnde industrielle Herausforderungen. Leider, so muss man sagen, wird die personenbedingte Kündigung, also die Kündigung wegen mangelnder Qualifikationen, künftig eher eine Renaissance erleben. Wer nämlich arbeitgeberseitige Angebote zum lebenslangen Lernen künftig nicht mehr annimmt, zumal wenn sie mit entsprechenden Abschlussprüfungen versehen sind, kann sich angesichts der massiven Anpassungswellen, denen wir zunehmend ausgesetzt sein werden, nicht mehr darauf verlassen, dass seine bisherigen „Qualifikationen“ angesichts der Dimensionen der „Digitalisierung“ usw. noch gebraucht werden. Zynische Personalpolitiker in den USA sagen voraus, dass es künftig nur noch zwei Arten von Mitarbeitern geben wird, nämlich die, denen Computer sagen, was sie tun sollen und die, die den Computern sagen, was diese tun sollen. Es bleibt die Herausforderung aller deutschen Unternehmen, dafür zu sorgen, dass möglichst viele Mitarbeiter künftig zu letzterer Gruppe gehören werden.



Dr. Burkard Göpfert, Partner, Baker & McKenzie

„Der klassische Interessenausgleich und Sozialplan ist out und wird heute abgelöst von Standortentwicklungsvereinbarungen, manchmal gar Zukunftsvereinbarungen.“



# Globale Konkurrenz als Risiko und Chance



© ag visuell/fotolia.com

*Aus welchen Gründen geraten Unternehmen heute in Krisensituationen? Gibt es signifikante Unterschiede zu früher?*

Stefan Huber: Aus der Krise 2008/09 haben viele Unternehmen gelernt, ihre Kostenstrukturen deutlich angepasst und damit erhebliche Potenziale im Working Capital gehoben. Die Arbeit von damals wirkt heute noch nach, sowohl im positiven wie auch im negativen Sinn: Positiv dahingehend, dass Kosten- und Bilanzstrukturen immer noch weitestgehend schlank gehalten sind. Damit einher ging aber auch die Entwicklung, sich bewusst in der eigenen unternehmerischen Freiheit einzuschränken und somit wissentlich Chancen auszulassen, um Risiken und zusätzliche Kosten zu vermeiden. Das hat sowohl die Innovationskraft als auch die Weiterentwicklung des Geschäftes (neue Produkte, neue Märkte, neue Länder)

deutlich eingeschränkt. Unternehmen, die heute in der Krise sind, leiden meist nicht (nur) unter hohen Kosten, sondern insbesondere an der fehlenden Anpassung ihres Geschäftsmodells an die veränderten Rahmenbedingungen (u.a. Kaufverhalten der Endkunden, Technologien, Innovationen, Industrie 4.0).

Die Strukturen sind oft nicht flexibel genug für die Volatilitäten des Marktes. Wir sprechen hier beispielsweise von Faktoren wie Nachfrageschwankungen, weltweite politische und wirtschaftliche Krisen und häufig schwankende Rohstoffpreise. Hinzu kommt der gestiegene Druck durch neue starke globale Wettbewerber speziell aus Asien (u.a. in den Bereichen Automotive und Consumer Electronics), sowie neue Player in Form von internationalen Banken und Hedge Funds.

Früher reichte Cost Cutting um wieder Wettbewerbsfähig zu werden, heute sind Innovationen und globale Präsenz allesentscheidend. Globale Präsenz zu zeigen, ist für Mittelständer jedoch oft eine zu große Herausforderung. Das gilt sowohl in personeller Hinsicht, als auch im Hinblick auf die Finanzierung und Komplexität der Aufgaben.

*Spielt auch die Globalisierung eine Rolle? Gibt es andere Voraussetzungen für Unternehmen auf dem Weltmarkt als noch vor zehn Jahren?*

Stefan Huber: Die Globalisierung spielt eine sehr große Rolle. Nur Export und Auslandsnachfrage bieten in vielen Branchen überhaupt noch Wachstumschancen.

Die lokalen bzw. europäischen Märkte stagnieren oder sind sogar rückläufig, gleichzeitig werden

mittelständische Unternehmen mit einer zunehmenden Konkurrenz von günstigeren, ausländischen Anbietern konfrontiert. Wichtige Endkunden der Zulieferindustrie verlagern Teile ihrer Produktion ins Ausland. Großunternehmen beziehen zunehmend Lieferungen und Leistungen aus dem Ausland, so dass sich die Absatzchancen verschlechtern.

Die Globalisierung stellt mittelständische Unternehmen heute jedoch nicht mehr vor unlösbare Probleme, sondern bietet vielmehr neue Herausforderungen, aus denen - bei richtiger Strategiewahl - große Chancen erwachsen können.

Eine für sie wichtige Chance liegt u.a. darin, dass sie sich auf ihre Kernkompetenzen spezialisieren und kostenintensive Arbeitsprozesse auslagern können.

Die Unternehmen können neue Märkte und dadurch Synergien erschließen, um globale Marktsegmente zu bilden. Sie haben hierdurch eine höhere Effizienz und können Standortvorteile besser nutzen. Es findet eine Verlagerung vom Export zu Vorortpräsenz mit lokaler Fertigung und Produktpassungen an lokale Bedürfnisse statt.

*In welche Schwierigkeiten können Unternehmen durch eine zunehmende Internationalisierung geraten?*

Stefan Huber: Durch die starke Internationalisierung kann bei einigen Unternehmen eine Art Überforderung eintreten hinsichtlich Manpower, Führung, Anlauf, Finanzierung, Komplexität. Auch das z.T. fehlende internationale Know-how stellt eine weitere Hürde dar. Es kann zur Konfrontation mit lokalen Wettbewerbern kommen, die eine günstigere Kostensituation und ein besseres Marktverständnis haben. Darüber hinaus kann die globale Konkurrenz dazu führen, dass die eigene Marktnische des Unternehmens verloren geht.

*Bringt die starke „Verrechtlichung“ der Restrukturierung in den letzten Jahren auch Nachteile mit sich?*

Stefan Huber: Ja, der Freiheitsgrad aller Beteiligten bei der Restrukturierung ist deutlich gesunken. Das formale Korsett ist so eng geworden, dass sinnvolle Lösungen nicht mehr umgesetzt werden oder sich deutlich verzögern, aus Sorge eventuell rechtliche Konstellationen zu übersehen. Im schlimmsten Fall kann das zu einer völlig passiven Haltung führen: Wer nichts tut, kann auch nichts falsch machen bzw. verantwortlich gemacht werden. Als größten Hemmschuh sehen wir die regulatorischen Anforderungen an die Banken. Das zwingt viele Kreditinstitute dazu, ihre Risiken zu reduzieren und keine konstruktive Lösungsfindung mehr anzugehen. Und das heißt konkret, im Zweifel dem Krisenunterneh-



Stefan Huber, CEO und Partner,  
Helbling Business Advisors

**„Eine wichtige Chance liegt für die mittelständischen Unternehmen darin, dass sie sich auf ihre Kernkompetenzen spezialisieren und kostenintensive Arbeitsprozesse auslagern können.“**

men keine (Sanierungs-)Finanzierung mehr zu gewähren. Damit wird das Unternehmen in die Insolvenz geführt. Auch wirken sich die regulatorischen Anforderungen auf den Umfang der Dokumentationen und damit letztendlich auf Kosten und Zeitfaktor einer Restrukturierung aus. Wer erstmal 300 Seiten Konzept, 100 Seiten Kreditvertrag und 200 Seiten Stellungnahmen lesen muss, der braucht lange und verliert am Ende schlimmstenfalls noch den roten Faden, auf den es gerade dann wirklich ankommt. Umso wichtiger ist in einer solchen Situation der Berater als Vertrauensperson, Mediator und Kommunikator. Er ist gefordert - und das zeichnet ihn aus - die Stakeholder auf eine Linie zu bringen, die Interessen abzuwägen und die Lösung - auch aufgrund seiner Reputation - voranzutreiben und umzusetzen.

*Worauf basiert eine erfolgreiche Restrukturierung und welche Rolle spielt dabei eine Unternehmensberatung wie Helbling?*

Stefan Huber: Eine Restrukturierung kann grundsätzlich dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn die wirklichen Probleme erkannt und nachhaltig beseitigt sind. Es sollte ein Bekenntnis aller Beteiligten zu den Veränderungen, der konsequenten Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen und zur regelmäßigen Überprüfung geben. Die Anforderungen und die Komplexität einer erfolgreichen Restrukturierung haben sich allerdings deutlich erhöht: Es geht nicht mehr nur um Cost Cutting und Bilanzsanierung, sondern darum, die Geschäftsmodelle der Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Das bedeutet ein deutlich höheres Risiko hinsichtlich der Umsetzung und Realisierung, denn dabei gibt es i.d.R. weniger Finanzierungspartner, die diesen Weg mittragen. Auch die Gesellschafter sind hier gefragt, ihren Beitrag zu leisten. Das allerdings gelingt nur, wenn alle Beteiligten genau wissen, wo sie hinsichtlich ihres Engagements und Risikos wirklich stehen. Herrscht hier Einigkeit, kann eine Restrukturierung „sinnvoll“ begonnen und zum Erfolg geführt werden.

Eine kompetente Unternehmensberatung als unabhängige Partei ist hierbei gefordert die Lage schonungslos zu analysieren und zu beurteilen, um so zu der notwendigen Geschwindigkeit bei der Umsetzung auch unliebsamer Maßnahmen beizutragen. Nur dadurch können Glaubwürdigkeit und Vertrauen in den betroffenen Unternehmen wiederhergestellt werden.

helbling

www.helbling.de



**„Vorteil des Schutzschirmverfahrens ist es, dass das Verfahren für die Beteiligten kalkulierbarer wird, ...“**

**Christopher Seagon**, Rechtsanwalt, Partner, Fachanwalt für Insolvenzrecht, WELLENSIEK RECHTSANWÄLTE - Partnerschaftsgesellschaft -

# Insolvenzgerichtliche Sanierung

Sie funktioniert mittels „Schutzschirm“ gemäß § 270b InsO (mindestens) genauso gut wie in USA im Verfahren nach Chapter 11 USBC

von Christopher Seagon

**D**as deutsche Schutzschirmverfahren gem. § 270b InsO nimmt sich das verwalterlose Verfahren nach Chapter 11 USBC zum Vorbild. Es setzt auf bewährte Stärken wie die weitgehende Gestaltungsfreiheit des Schuldners und die Aussetzung von Maßnahmen der Zwangsvollstreckung, reagiert aber zugleich auf Schwächen des amerikanischen Systems, indem durch die kürzere Vorlagefrist von maximal 3 Monaten überlange Verfahrensdurchlaufzeiten, wie sie in den USA beklagt werden, verhindert werden. Die vollstreckungsrechtliche Verankerung des deutschen Insolvenzrechts gebietet darüber hinaus die Normierung zwingender Insolvenzantragsgründe und die Abkehr von einem, in den USA regeltypischen, gänzlich verwalterlosen Sanierungsverfahren. Dem Grunde nach verspricht der Ansatz des Gesetzgebers, frühzeitige gerichtliche Sanierung durch positive Anreizwirkungen für redliche Schuldner zu fördern auch hierzulande Erfolg. Praxiserfahrungen mit dem ESUG bestätigen dies inzwischen.

In den USA wie hier wird aber vorausgesetzt, dass der Antrag des Schuldners „vor der Zeit“, das heißt bevor materielle Insolvenz eingetreten ist, gestellt wird. Dafür bedarf es der engen Einbindung von Gesellschaftern und sanierungswilligen Gläubigern um Akzeptanz für diesen Sanierungsweg zu schaffen; unabgestimmte Alleingänge sind dagegen zum Scheitern verurteilt.

Vorteil des Schutzschirmverfahrens ist es, dass das Verfahren für die Beteiligten kalkulierbarer wird, weil das Unternehmen den (vorläufigen) Sachwalter bindend vorschlagen kann. Ein weiterer Vorteil liegt darin, dass der Sanierungsplan bei Antragstellung nicht komplett fertig sein muss, sondern die Sanierung nach Antragstellung lediglich überwiegend wahrscheinlich sein muss, was ein unabhängiger Sachverständiger zu bestätigen hat. Wird das Verfahren dann gerichtlich eingeleitet, besteht unter anderem die Möglichkeit auf vorläufige Sicherungsmaßnahmen zu verzichten und - bei guter Zusammenarbeit von professioneller Eigenverwaltung und Sachwalter - eine ressourcenschonende Lösung unter Einbeziehung der interessanten Sanierungsinstrumente, vor allem mit Blick auf §§ 103 ff. InsO (Beendigung nachteiliger Verträge) zu bewerkstelligen. Das Schutzschirmverfahren dient dann als ideale Schnittstelle zwischen außergerichtlicher Sanierung und dem „klassischen“ Insolvenzverfahren. Voraussetzung hierfür bleibt aber vor allem, die Angst und Scheu vieler Beteiligten vor (Insolvenz) gerichtlicher Sanierung abzulegen. Bei strategisch richtigem Verhalten der Beteiligten tritt der befürchtete verfahrensbedingte Wertverlust erst gar nicht ein.

§ 270a InsO, d.h. Anträge auf vorläufige Eigenverwaltung im Eröffnungsverfahren, die nicht den Anforderungen von § 270b Abs. 1 (keine bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit, Sanierungseignung gutachterlich bestätigt) genügen

müssen, tragen demgegenüber häufig nicht zur positiven Insolvenzbewältigung bei, sondern können gar zu gläubigerschädigendem Missbrauch und damit zur Vertiefung der Krise führen. Ist materielle Insolvenz (Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung) eingetreten, so sind zumindest prima facie der Schuldner und seine Geschäftsführung keine geeigneten Krisenmanager. Der Wissensvorsprung des Managements ist infolge des Vertrauensverlustes in aller Regel entwertet und von Seiten der Gesellschafter ist zumeist nicht mehr mit Sanierungsbeiträgen zu rechnen. Die Gläubiger lehnen in dieser Situation Zugeständnisse häufig kategorisch ab. Die teilweise verbreitete Ansicht, § 270a sei aus Schuldnersicht eine „sicherere Alternative“ zu § 270b, ist deshalb in praktischer Hinsicht fragwürdig. Eine Sanierung kann dann - wenn überhaupt v. a. aus Gründen der Akzeptanz - nur durch einen mit umfangreichen Befugnissen ausgestatteten Fremdverwalter erfolgreich umgesetzt werden.

Der rechtsvergleichende Ansatz mit dem Ziel, aus anderen Rechtsordnungen, namentlich dem Verfahren nach Chapter 11 USBC oder dem englischen Scheme of Arrangement, zu lernen und deren Vorzüge, soweit möglich, auch hierzulande nutzbar zu machen ist positiv. Rechtstatsächliche Beobachtungen und nationale Unterschiede müssen dabei jedoch ebenso berücksichtigt werden wie die theoretischen Vorzüge eines ausländischen Sanierungsverfahrens.



# Die Insolvenzanfechtung auf der Reformagenda des Gesetzgebers

von Prof. Dr. Lucas F. Flöther

## Insolvenzanfechtung in der Kritik

Das Recht der Insolvenzanfechtung steht unter Beschuss. Nachdem das Thema Eingang in den Koalitionsvertrag der Bundesregierung gefunden hatte, bekräftigte auch Bundesjustizminister Heiko Maas auf seiner Rede zum 11. Deutschen Insolvenzrechtstag am 03. April 2014, dass die Reform des Anfechtungsrechts „vordringlichste Aufgabe der (neuen) Bundesregierung“ sei. Hintergrund sind verschiedene Initiativen der großen deutschen Wirtschaftsverbände, in denen eine vollständige Neuausrichtung des Anfechtungsrechts gefordert wird.

Stein des Anstoßes ist dabei allem voran das Recht der Vorsatzanfechtung nach § 133 InsO. Hiernach können mit Gläubigerbenachteiligungsvorsatz vorgenommene Rechtshandlungen grundsätzlich bis zu einem Zeitraum von zehn Jahren vor Stellung des Antrags auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens angefochten werden. Neben der Anfechtungsfrist sowie der Möglichkeit zur Anfechtung kongruenter Deckungen habe nach Auffassung der Verbände insbesondere die „ausufernde“ Rechtsprechung des für die Insolvenzanfechtung zuständigen IX. Zivilsenats des Bundesgerichtshofs unkalkulierbare wirtschaftliche Risiken für die Unternehmen mit sich gebracht.

## Reformnotwendigkeit

Und tatsächlich sind einzelne Fallkonstellationen denkbar, in denen das geltende Recht der Vorsatzanfechtung zu unverhältnismäßigen Ergebnissen führen kann. Man denke beispielsweise an geschäftliche Beziehungen, die gerade in der Krise des Vertragspartners fortgeführt werden, um dessen wirtschaftliche Basis nicht noch weiter zu untergraben. Häufig werden in der Praxis Ratenzahlungsvereinbarungen getroffen, die über eine nur kurzfristige Schieflage hinweghelfen sollen. Hintergrund sind häufig branchenspezifische Schwankungen, die zu kurzfristigen Liquiditätsgaps bei den betroffenen Unternehmen führen. Mit Recht wird man gerade in diesen Fällen die Frage aufwerfen können, ob ein Rechtsgeschäft mit einer in diesem Sinne „redlichen“ Zielsetzung durch die Geltendmachung von Anfechtungsansprüchen angegriffen werden sollte. Der Geschäftspartner, dem keine gläubigerbenachteiligende Absichtshaltung zur Last gelegt werden kann, wird ein solches Vorgehen kaum nachvollziehen können. Dies würde nicht zuletzt auch Nachteile für diejenigen bedingen, die im Rahmen



Prof. Dr. Lucas F. Flöther, Fachanwalt für Insolvenzrecht  
FLÖTHER & WISSING Insolvenzverwaltung

**„Angesichts der aktuell besonders intensiv auch auf politischer Ebene geführten Diskussionen kann als gesichert gelten, dass eine Reform des Insolvenzanfechtungsrechts unmittelbar bevorsteht.“**

ernsthaft geführter Sanierungsversuche auf Unterstützung angewiesen sind, diese aus Angst vor Anfechtungsprozessen aber nicht erhalten.

Diese Angst ist in zahlreichen Fällen zwar unbegründet. Insoweit wird etwa die gesetzliche Anfechtungsfrist von zehn Jahren häufig gar nicht ausgenutzt. Auch die Rechtsprechung des BGH zu den subjektiven Voraussetzungen im Rahmen der Vorsatzanfechtung hat in der Vergangenheit zu weithin interessengerechten Ergebnissen geführt. Gleichwohl darf nicht übersehen werden, dass ein vordergründig richterrechtlich ausgeformtes Anfechtungsrecht immer mit einem gewissen Maß an Rechtsunsicherheit einhergeht. Insoweit sind nicht zuletzt aus der Perspektive einer für das Gelingen einer insolvenzrechtlichen Restrukturierung notwendigen professionellen Sanierungsberatung - und damit auch vor dem Hintergrund des ESUG und der Schaffung einer Sanierungskultur - klarstellende Regelungen des Gesetzgebers angezeigt.

## Reformüberlegungen

Angesichts der aktuell besonders intensiv auch auf politischer Ebene geführten Diskussionen kann als gesichert gelten, dass eine Reform des Insolvenzanfechtungsrechts unmittelbar bevorsteht. Wie sie im Detail aussehen wird, kann indes noch nicht abgeschätzt werden. In jedem Fall sollten die Korrekturen maßvoll und mit Blick auf die zentrale Bedeutung eines funktionierenden Anfechtungsrechts im System der geltenden Insolvenzordnung vorgenommen werden. Die Insolvenzanfechtung sichert eine rechtzeitige Insolvenzantragstellung, gleicht Informationsvorsprünge anderer Gläubiger aus und stellt schon insoweit eine notwendige Voraussetzung des insolvenzrechtlichen Prinzips der Gläubigergleichbehandlung dar. Eine Reform des Anfechtungsrechts sollte insoweit insbesondere die Anforderungen an die Beweisführung des Insolvenzverwalters nicht überstrapazieren. In jedem Fall sollte den Korrekturen am geltenden Recht eine sorgsame Auswertung belastbarer Fallstatistiken vorausgehen. Anderenfalls drohen übereilte Reformen das fein ausbalancierte System des nationalen Anfechtungsrechts aus dem Gleichgewicht zu bringen. Schließlich sollte nicht unberücksichtigt bleiben, dass die Insolvenzanfechtung die Liquiditätsbasis unterstützen und damit auch günstig auf die Sanierung eines Unternehmens wirken kann.

# Strafrechtliche Risiken bei Insolvenzantragstellung

von Dr. Hans Richter

**S**chon immer waren mit der wirtschaftlichen Krise eines Schuldners und der dadurch oft bedingten Beendigung seines Unternehmens besondere Gefahren für dessen Gläubiger, aber auch für ihn selbst verbunden. Der Gesetzgeber hat den notwendigen Schutz der Kreditgeber und der Kreditwirtschaft vor allem im Rahmen zivilrechtlicher Normen realisiert. So dient auch die Insolvenzordnung (InsO) dem Kapitalerhaltungsinteresse der Gläubiger. Deren aktuelle Reform durch das „Sanierungsgesetz“ (SanG; Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen vom 7.12.2011; BGBl I, 2011, 2582. - allgemein aber abgekürzt als ESUG bezeichnet) schafft zwar ein erhebliches Sanierungspotential für Schuldner, erhöht aber auch das Risikopotential für Gläubiger, birgt große Missbrauchsgefahren und schließlich ganz erhebliche strafrechtliche Risiken für Schuldner und für in Sanierungen von Unternehmen eingeschaltete Berater.

### Alte und neue strafrechtliche Klippen

Dies gilt ganz besonders im Hinblick auf die verbesserten Sanierungsmöglichkeiten bei Eigenverwaltung (§§ 270, 270a InsO), vor allem auch mit dem „Schutzschirm“ (§ 270b InsO), durch den Vollstreckungsschutz für eine Höchstfrist von drei Monaten erlangt werden kann. Weil zu den neuen strafrechtlichen Risiken - naturgemäß - noch keine (obergerichtliche) Rechtsprechung und auch

kaum Literatur vorliegt, sollen schlagwortartig wesentliche Risikobereiche aufgezeigt werden. Dabei kann weder auf die strafrechtlichen Grenzen der Handlungsbefugnis des Schuldners als Eigenverwalter (wie ein Insolvenzverwalter hat er unter der Drohung des Untreuestrafrechts gem. § 266 StGB die Interessen der Gesamtheit der Gläubiger zu wahren) noch auf die bei Verletzung der Aufsicht, welche dem Sachwalter über den



Quellmaterial Grafik: © WoGi / fotolia.com



Schuldner obliegt, noch auf diejenige des (vorläufigen) Insolvenzverwalters oder schließlich des Beraters, der die Sanierungsfähigkeit des Schuldnerunternehmens zu „bescheinigen“ hat, eingegangen werden.

Als besonders praxisrelevant erweisen sich (alte und neue) strafrechtliche Klippen schon für und bei der Stellung eines Insolvenzantrages. Fehler können gem. § 15a InsO mit Geldstrafe und Freiheitsstrafe bis zu drei Jahre geahndet werden, wobei auch Fahrlässigkeit strafrechtlich relevant ist.

### Strafbarkeit wegen Anstiftung oder Beihilfe

Dass Sanierungsabsichten - auch wenn sie sich bereits in konkreten Sanierungsplänen niedergeschlagen haben - die (maximale) Drei-Wochen-Frist des § 15a InsO zur Insolvenzanmeldung nicht verlängern, ist hinlänglich bekannt. Allein die Durchführung von Maßnahmen, die Zahlungsfähigkeit und/oder Überschuldung spätestens innerhalb dieser Frist beseitigt haben, vermag die Strafbarkeit wegen Insolvenzverschleppung auszuräumen. Diese Frist ist dem Unternehmen nur einmalig gewährt; neu eintretenden Verantwortlichen ist nur eine kurze Einarbeitungszeit (je nach Umfang des Unternehmens) eingeräumt.

Weisungen oder Genehmigungen - von welcher Seite auch immer, insbesondere auch von den Gesellschaftern - entlasten den Pflichtigen strafrechtlich nicht, können aber bei diesen zur Strafbarkeit wegen Anstiftung oder Beihilfe führen.

### Fehlerhaft gestellte Anträge

Der vom Gericht als unzulässig zurückgewiesene Antrag gilt als - von Anfang an - nicht gestellter Antrag, so dass insoweit die Strafbarkeit wegen Verschleppung greift. Erhebliche Probleme schaffen die in der Praxis immer noch ganz überwiegend (jedenfalls zunächst) fehlerhaft gestellten Anträge auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens (§ 13 InsO). Behebt der Antragsteller - regelmäßig auf Hinweise des Insolvenzgerichts - die Fehler, ist für die Verschleppungsstrafbarkeit festzustellen, ab wann der Antrag die Zulässigkeitsvoraussetzungen erfüllt, auch wenn er weiterhin inhaltlich fehlerhaft bleibt und das Gericht deshalb weitere Angaben verlangt. Klärungsbedarf gibt es vor allem bei nicht die Zulässigkeit betreffende und bei korrigierten fehlerhaften Angaben. Einigkeit herrscht insoweit, dass nur erhebliche Fehler tatbestandsmäßig sein können. Woran aber misst sich diese „Erheblichkeit“? Die teilweise vorgeschlagene Unterscheidung zwischen „Pflicht- und Sollangaben“ führt zur Strafbarkeit von Falschangaben lediglich bei unterlassener oder - auch nach gerichtlich erbetener - gescheiterter Nachbesserung mit der Folge der Zurückweisung des Antrags als unzulässig. Dies verfehlt aber den Schutzzweck der Strafnorm. Diesem wird die strafrechtliche Praxis aber dann gerecht werden, wenn sie nur solche Mängel als tatbestandsmäßig ansieht, die geeignet sind, die Amtsermittlungen des Insolvenzgerichtes wesentlich zu erschweren.



Dr. Hans Richter,  
Oberstaatsanwalt Stuttgart

**„Weisungen oder Genehmigungen - von welcher Seite auch immer, insbesondere auch von den Gesellschaftern - entlasten den Pflichtigen strafrechtlich nicht, können aber bei diesen zur Strafbarkeit wegen Anstiftung oder Beihilfe führen.“**

### Unzulässigkeit des Antrags

Im Einzelnen gilt danach Folgendes:

- Gem. § 13 Abs. 1 S. 3 und 7 InsO ist ein Antrag unzulässig, wenn das Verzeichnis der Gläubiger und ihrer Forderungen und/oder die Erklärung über deren Richtig- und Vollständigkeit fehlt.
- Die in § 13 Abs. 1 S. 4 Nr. 1 - 5 InsO geforderte besondere Kenntlichmachung der dort aufgezählten Forderungen betrifft nur Unternehmen mit nicht eingestelltem Geschäftsbetrieb. Diese Kennzeichnungspflicht ist auch nur dann zwingend (§ 13 Abs. 1 S. 6 InsO), wenn der Schuldner Antrag auf Eigenverwaltung oder auf Bestellung eines vorläufigen Gläubigerausschusses gestellt hat oder die in § 22a InsO genannten Größenmerkmale einer mittelgroßen Kapitalgesellschaft überschritten sind. Nur dann führt also das Fehlen dieser Angaben zur Unzulässigkeit des Antrags. Ansonsten ist die Kenntlichmachung fakultativ („sollen“). Das Unterlassen wird in diesem Fall zwar regelmäßig einen Mangel darstellen; dieser wird jedoch kaum einmal erheblich sein. Dies gilt auch für vorhandene, aber fehlerhafte Kenntlichmachung.
- Für das bei Antragstellung fortgeführte Unternehmen sind die nach § 13 Abs. 1 S. 5 InsO ge-

forderten Angaben zur Bilanzsumme, den Umsatzerlösen und zur durchschnittlichen Zahl der Arbeitnehmer des vorangegangenen Geschäftsjahres zwingend („hat ... zu machen“). Deshalb führt das Fehlen dieser Angaben zur Unzulässigkeit des Antrags.

### Detaillierte Zulässigkeitsvoraussetzungen durch ESUG

Zweifelhaft ist aber vor allem die Reichweite des - nach § 15a InsO strafbaren - fehlerhaft gestellten Antrags. Bis zu dieser Novelle waren inhaltliche Anforderungen an einen Antrag nicht gestellt. Lediglich der „Antrag“, der „keine Tatsachen mitteilt, welche die wesentlichen Merkmale eines Eröffnungsgrundes erkennen lassen“, wurde zutreffend als „Nichtantrag“ - also zur Erfüllung der Pflicht nicht ausreichend - behandelt. Mit dem ESUG hat der Reformgesetzgeber so detaillierte Zulässigkeitsvoraussetzungen normiert, dass früher diskutierte (strafbarkeitsbegrenzende) Kriterien, wie etwa, dass der Schuldner dem Insolvenzgericht keine (hinreichenden) Anhaltspunkte gibt, die es diesem ermöglichen, im Rahmen des Amtsermittlungsgrundsatzes das Vorliegen (oder Nichtvorliegen) der Antragsvoraussetzungen zu prüfen, ausscheiden. Dabei ist freilich zu berücksichtigen, dass Amtsermittlungen nur bei zulässigem Antrag zu tätigen sind, also die vielfältigen Hinweise der Insolvenzrichter, um (Eigen-)Anträgen zur Zulässigkeit zu verhelfen, gerade keine Amtsermittlungen darstellen.

### Wann ist eine strafrechtlich relevante Unrichtigkeit des Antrags anzunehmen?

Es kann indes nicht zweifelhaft sein, dass weiterhin nicht jede (vorsätzliche oder fahrlässige!) Unrichtigkeit in einem (zulässigen) Schuldnerantrag strafbar ist. Eine Einschränkung auf gravierenderen Lücken und Unrichtigkeiten ist umso bedeutender, als das ESUG - neben den für die Zulässigkeit geforderten Angaben - eine Fülle weiterer Informationen vom Schuldner im Antrag fordert. Der Maßstab für das Erheblichkeitskriterium kann nur im Rechtsgut der Strafnorm gefunden werden. Danach ist eine strafrechtlich relevante Unrichtigkeit erst dann anzunehmen, wenn hierdurch die Prüf- und Überwachungsfunktion des Insolvenzgerichtes im Hinblick auf die Massesicherung erheblich beeinträchtigt wird. Jedenfalls scheiden als nicht tatbestandsmäßig alle Schuldnerangaben aus, die dessen Anhörungsrecht (§§ 10, 14 InsO) oder allgemeine Mitwirkungspflicht (§ 20 Abs. 1 S. 1, 2. Alt InsO) betreffen. Dies gilt auch für Angaben, die der Schuldner in Erfüllung seiner Auskunftspflicht gem. § 20 Abs. 1 S. 1, 1. Alt InsO macht, auch wenn diese für die Feststellung der (andauernden) Zulässigkeit des Antrags oder für die Prüfung der Voraussetzung der Eröffnung des (zulässigen) Verfahrens wesentlich sind.

Wie sich die Strafrechtsprechung im Einzelnen positionieren wird, ist also eine spannende Frage. Sicher ist dabei nur, dass die strafrechtlichen Risiken bei Insolvenzantragstellung deutlich erhöht sind.

## „Unsere Verantwortung gilt den Menschen und den Unternehmen“

Interview von Jens Lieser mit dem Handelsblatt Journal

*Herr Lieser, wie würden Sie einem Laien Ihre Tätigkeit umschreiben?*

Jens Lieser: Wir sind Krisenmanager für Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlichen Notsituation befinden. Als Insolvenzverwalter sind wir von der ersten Minute an gefordert. Wir müssen schnell agieren und sofort Maßnahmen ergreifen, um das Ruder herumzureißen. Die ersten Wochen sind entscheidend. Denn hier werden die Weichen für einen Neuanfang gestellt. Das bedeutet: Wir erarbeiten zeitnah individuelle Lösungskonzepte zum Erhalt der Unternehmen und von Arbeitsplätzen.

*Hat sich der Markt für Insolvenzverwalter geändert?*

Jens Lieser: Ja, - seit Einführung des ESUG\* hat sich der Markt stark verändert. Der Wettbewerb hat sich deutlich verschärft. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Einrichtung des vorläufigen Gläubigerausschusses, der maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl des Verwalters hat. Es obliegt nicht mehr allein den Gerichten darüber zu entscheiden, wer zum Verwalter bestellt wird. Entscheidend ist, dass die Sanierungsexpertise eines Verwalters bereits im Vorfeld möglicher Insolvenzen bei den relevanten Zielgruppen bekannt ist. Seit Einführung des ESUG haben sich die Qualität und die Geschwindigkeit der Insolvenzabwicklung deutlich erhöht.

*Die Zahl der Insolvenzverfahren sinkt, die Zahl der Mitbewerber steigt stark an. Immer mehr Mitbewerber müssen sich einen kleiner gewordenen Kuchen teilen. Wie sieht Ihre Antwort auf die Herausforderungen der Branche aus?*

Jens Lieser: Qualität, Effizienz, Verlässlichkeit und Kompetenz in der Betreuung der übertragenen Mandate sind zentrale Eckpfeiler, um am Markt erfolgreich zu sein. Hinzu kommt, dass wir über die notwendige Manpower mit juristischem und unternehmerischem Know-how verfügen sowie auf ein Netzwerk aus Fachleuten zugreifen können, um schnell und zielgerichtet agieren zu können.

*Sie haben die Kanzlei LIESER in den letzten Jahren konsequent von ihrem Hauptsitz in Rheinland-Pfalz ausgebaut, während andere Mitbewerber sich überregional positionieren. Warum?*

Jens Lieser: Wir verstehen uns als führende Verwalterkanzlei in Rheinland-Pfalz und sind inzwischen auch in Hessen, im Norden von Baden-Württemberg und in Nordrhein-Westfalen bis hin nach Köln vertreten. Das bedeutet, auch die Kanzlei LIESER wächst. Unser Wachstum findet mit Augenmaß statt. Nicht die Größe unserer Kanzlei steht im Vordergrund, sondern die Umsetzung unserer Ziele bei der Fortführung von erhaltenswerten Strukturen und der Sicherung von Arbeitsplätzen. Unsere Verantwortung gilt den Menschen und den Unternehmen, für die wir tätig werden und dieser Verantwortung werden wir auch gerecht. Im Übrigen sind wir ein gut aufgestelltes Team, das flexibel und damit auch in der Lage ist, erfolgreich überregional zu agieren.

*Welche Chancen sehen Sie durch das neue ESUG?*

Jens Lieser: Die Sanierungsinstrumente und -möglichkeiten für insolvente Unternehmen sind durch das ESUG deutlich verbessert worden. Neben der übertragenden Sanierung eines Unternehmens durch den Verkauf an einen neuen Investor besteht auch die Möglichkeit, in Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren die Sanierung durch Vorlage eines Insolvenzplans zu gestalten. Betroffene Unternehmer haben damit die Chance, ihr Unternehmen in Eigenregie unter der Aufsicht ei-

nes Sachwalters zu sanieren. Der Weg durch die Insolvenz wird für Unternehmer damit plan- und beherrschbarer. Insofern sind die Anreize für eine frühzeitige Antragstellung größer. Dies erhöht auch deutlich die Chancen für eine nachhaltige Sanierung.

*ESUG hat die Verteilung der Verfahren auf den Kopf gestellt. Berater übernehmen das Routing mehr und mehr. Werden nun große Kanzleien angelsächsischer Prägung den deutschen Markt ‚erobern‘ und damit hiesigen Insolvenzverwaltern die attraktiven Verfahren wegschnappen?*

Jens Lieser: Wie heißt es so schön: Konkurrenz belebt das Geschäft. Es werden sich diejenigen Verwalterkanzleien durchsetzen, die sich durch Expertise und Qualität einen Namen gemacht haben und im Markt bekannt sind.

*Wie wird die Branche der Insolvenzverwalter in fünf Jahren aussehen?*

Jens Lieser: Der Markt wird sich zunehmend aufteilen: Es wird Verwalterkanzleien geben, die mittlere und große Unternehmensinsolvenzen im Sinne des ESUG bearbeiten. Daneben wird es die Gruppe der Insolvenzverwalter geben, die vor allem in kleineren Verfahren durch die Gerichte bestellt werden.



Jens Lieser ist Fachanwalt für Insolvenzrecht und Partner der Kanzlei LIESER Rechtsanwälte

### Über LIESER Rechtsanwälte

LIESER Rechtsanwälte ist eine der führenden Kanzleien auf dem Gebiet der Restrukturierung, Insolvenzverwaltung und Zwangsverwaltung. Von unserem Hauptsitz in Koblenz und an mehreren Standorten in Rheinland-Pfalz, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg betreuen wir Mandate aller Größenordnungen und Branchen. In über 3.000 Insolvenzverfahren haben wir unsere Kompetenz als Insolvenzverwalter, Sachwalter oder Sanierungsgeschäftsführer bei der Fortführung von Unternehmen erfolgreich unter Beweis gestellt.



RECHTSBEISTAND  
RECHTSANWÄLTE  
FACHANWÄLTE

[www.lieser-rechtsanwaelte.de](http://www.lieser-rechtsanwaelte.de)

\* Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG)





## „Regelmäßig prägt das steuerliche Gemeinnützigkeitsrecht die Sanierung von Wohlfahrtsverbänden.“

RA Joachim Voigt-Salus,  
Gründungspartner, Insolvenzverwalter

# Gemeinnützige Verbände in der Restrukturierung

## Eine Fallstudie am Beispiel der Arbeiterwohlfahrt Berlin

*Herr Voigt-Salus, Sie haben in den letzten Jahren mit dem Kolpingwerk in Sachsen, verschiedenen Kreisverbänden des DRK in Berlin sowie Landesverbänden des Arbeiter-Samariter-Bundes und der Arbeiterwohlfahrt diverse gemeinnützige Verbände saniert. Was unterscheidet diese Verfahren von „klassischen“ Unternehmensinsolvenzen?*

Joachim Voigt-Salus: Ein wesentlicher Unterschied, aus dem sich besondere Anforderungen an den Insolvenzverwalter bzw. die mit der Sanierung betrauten Personen ergeben, liegt in der gemeinnützigen Zweckorientierung. Diese Unternehmen werden letztlich auch bei größeren Einheiten durch das Ehrenamt geleitet. Das Profitstreben steht dabei nicht im Focus des Engagements. Dies ist für die Wirtschaftlichkeit des Verbandes von nicht unerheblicher Bedeutung und hat naturgemäß dann eine Kehrseite, insbesondere wenn besondere Expertise bei Restrukturierungsaufgaben gefragt ist. Hinzu kommt, dass die Verbandsarbeit stark durch die Präferenzen der Mitglieder bestimmt wird. Hier ist bei der Sanierung, z.B. wenn defizitäre Einrichtungen zu schließen sind, Überzeugungsarbeit gefragt, wie sie wahrscheinlich am ehesten noch mit der Durchsetzung im politischen Diskurs vergleichbar ist. Mit Blick auf diese personelle Struktur dürfte es Fälle geben, in denen überhaupt nur in einem Insolvenzverfahren, also mit einem bestimmten Maß an Fremdbestimmung, eine Sanierung gelingen kann.

*Speziell bei der Arbeiterwohlfahrt Berlin, einem der sechs Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, ist es Ihnen gelungen, die Sanierung in exakt einem Jahr abzuschließen. Was waren hierfür die maßgeblichen Faktoren?*

Joachim Voigt-Salus: Bezogen auf den Landesverband der Arbeiterwohlfahrt Berlin e.V., der Träger diverser operativ tätiger Tochtergesellschaften war, wurde die Sanierung über einen Insolvenzplan organisiert, der auf der Zeitachse von vornherein darauf ausgerichtet war, eine Verfahrensaufhebung bis zu einem bestimmten Stichtag zu erreichen, um den Belangen der öffentlichen Zuwendungsgeber Rechnung zu tragen. Diese finanzieren insbesondere die Spitzenverbandsarbeit, die aufgrund der Spezifika des Zuwendungsrechts - anders als bei der Fortführung „klassischer“ Unternehmen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens - naturgemäß keinen Beitrag zur Gläubigerbefriedigung leisten kann. Inhaltlich hat der Insolvenzplan diesen „Gemeinnützigkeitsbereich im engeren Sinne“ abgetrennt und damit frühzeitig dem Verband dessen Fortführung außerhalb des Insolvenzverfahrens ermöglicht. Von der Zuwendungsseite entkoppelt konnte dann die Sanierung der Unternehmenseinheiten wie z.B. diverse Pflegeheime sowie eines geriatrischen Krankenhauses angegangen werden, deren Betrieb in verschiedenen Tochtergesellschaften angesiedelt war.

*Gab es auch bei der Sanierung dieser Unternehmenseinheiten Spezifika im Vergleich zu gewerblichen Unternehmensträgern?*

Joachim Voigt-Salus: Regelmäßig wird die Sanierung gemeinnütziger Organisationen durch das steuerliche Gemeinnützigkeitsrecht geprägt. So bestand bei der AWO Berlin die Besonderheit, dass Vermögenswerte von Tochtergesellschaften wie z.B. Betriebsgrundstücke als Sicherheiten dienten für Darlehensverbindlichkeiten, die der Landesverband als Obergesellschaft in Anspruch genommen hatte. Die Gestaltung eines klassischen Asset Deals bei der Tochtergesellschaft kann sich im Gemeinnützigkeitsbereich mit Blick auf den Grundsatz der Vermögensbindung, der die Möglichkeit der Durchreichung von Verwertungserlösen an die Muttergesellschaft beschränkt, als folgenschwerer Fehler erweisen - im schlimmsten Fall mit den Folgen der zehnjährigen Nachversteuerung i.S.d. §§ 61 Abs. 3, 63 Abs. 2 AO.

VOIGT SALUS

[www.voigtsalus.de](http://www.voigtsalus.de)

## Restrukturierung von Pflegeheimen unter dem Schutzschirm

von Dipl.-Kfm. Jens Weber & Dr. med. Jochen Keute

Im Bereich der Seniorenbetreuung und -versorgung ist ein zunehmendes Überangebot an Altenpflegeeinrichtungen festzustellen. Langfristig überlebensfähig werden nur diejenigen Einrichtungen sein, die Teil einer Prozesskette sind, die andere Angebote integriert. Eine derartige Prozesskette besteht aus ambulanten, teilstationären und stationären Angeboten, sowie aus niederschweligen Versorgungs- und Serviceangeboten mit individueller Intensität. In der aktuellen Situation sind nur Betriebe überlebensfähig, die eine effektive Kundenbindung für die Zielgruppe 65+ für alle Bedürfnisse und Fragestellungen anbieten können.

Der Neuausrichtung der Einrichtung stehen aber häufig finanzielle Altlasten und langlaufende vertragliche Bindungen im Wege. Diese können im sogenannten Schutzschirmverfahren beseitigt werden, weil das Verfahren mit dem Insolvenzrecht einen neuen rechtlichen Handlungsrahmen schafft, den die Geschäftsleitung dank der im Schutzschirmverfahren verbleibenden unternehmerischen Kontrolle auch selber nutzen kann, um die Einrichtung neu auszurichten. Die um einen insolvenzverfahrens Berater verstärkte Geschäftsleitung bleibt handlungsfähig.

Unter dem Schutzschirm lassen sich Altlasten, die der Sanierung entgegenstehen, beseitigen:

- Langlaufende Miet- oder Pachtverträge können mit einer Frist von drei Monaten beendet werden.
- Überbesetzte Abteilungen können mit verkürzter Frist und mit in den Kosten beschränktem Sozialplan abgebaut werden.
- Die Rückforderung zweckgebundener Zuschüsse wird auch nach Umwidmung des Betriebes nur mit einer Insolvenzquote bedient: Eine Besicherung des Zuschusses schreckt nicht, da die besicherte Immobilie so viel wert ist wie ein unsanierter Geschäftsbetrieb.
- Die Höhe der Tilgung für Darlehen lässt sich über einen Insolvenzplan an die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit des Geschäftsbetriebes anpassen.
- Gesellschafterbeiträge werden wieder sinnvoll und werthaltig, weil sie einem sanierten Unternehmen gegeben werden.
- Die Haftung der Geschäftsleitung wegen verspäteter Stellung eines Insolvenzantrages ist ausgeschlossen.

Kurzfristige negative wirtschaftliche Auswirkungen des Schutzschirmverfahrens auf den Geschäftsbetrieb sind überschaubar, da die Kunden der Einrichtung langfristig gebunden sind, und die Versorgungsträger wie auch der medizinische Dienst inzwischen die Erfahrung gemacht haben, dass auch in der Insolvenz die Qualität der Pflege nicht sinkt.

Am Ende des Schutzschirmverfahrens steht eine entschuldete Gesellschaft, die der Gesellschafter ohne Insolvenzrisiko auch wieder mit finanziellen Mitteln ausstatten kann, die für eine Neuausrichtung notwendig sind.



Dr. med. Jochen Keute,  
Competence Center  
Healthcare



www.bakertilly.de



Dipl.-Kfm. Jens Weber, Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer,  
Steuerberater, Competence Center Restructuring

### Kurzinterview

#### Was sind Ihre Erfahrungen bei der Sanierung von Altenpflegeeinrichtungen, Herr Weber?

Altenpflegeeinrichtungen sind besonders von der Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen betroffen. Gesetzesänderungen können für sie Krisenursache und damit Grund für die Sanierung sein: So stellt der Gesetzgeber seit längerem die ambulante Versorgung in den Vordergrund, was die stationäre Versorgung vor Herausforderungen stellt und die Einrichtung zur Kooperation mit ambulanten Diensten zwingt.

Die Änderung von gesetzlichen Rahmenbedingungen kann aber auch als Chance begriffen werden, weil ihre Umsetzung Alleinstellungsmerkmale schafft. So halten wir die Einbindung niedergelassener Ärzte und Therapeuten in die Betreuung der Bewohner der Altenpflegeeinrichtungen für sinnvoll. Der Gesetzgeber sieht entsprechend z.B. eine Einbindung von niedergelassenen Ärzten über Kooperationsverträge vor. Diese Vernetzung mit ambulanten Strukturen sichert über mögliche Zuweisungen und über eine frühe Kundenbindung die Auslastung

#### Welche Entwicklungen beobachten Sie im Pflegemarkt?

Wir stellen fest, dass der Anteil von erheblich pflegebedürftigen Menschen in stationären Einrichtungen steigt. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Gleichzeitig sehen wir, dass weniger hilfebedürftige Menschen immer länger ambulant betreut werden. In dieser Situation ist eine Vernetzung der stationären Altenpflegeeinrichtungen als Teil einer Versorgungskette unverzichtbar geworden.



# Restrukturierung von Filialisten in Eigenverwaltung

von Dipl.-Kfm. André Bäcker

**G**erät ein Unternehmen mit umfangreichem Filialnetz in die Krise, sieht es sich häufig gleichzeitig mehreren interdependenten Herausforderungen gegenüber:

- Notwendige Bereinigung des Filialportfolios von Verlustbringern, obgleich noch länger laufende Mietverträge bestehen
- Umfangreiche Personalabbauerfordernisse (Mitarbeiter in Schließungsfilialen und (bestehende oder durch die Filialbereinigung entstehende) personelle Überkapazitäten in Zentralbereichen)
- Aufgelaufene Verluste, die sich i.d.R. in voll ausgenutzten Kontokorrentlinien und (überfälligen Lieferantenverbindlichkeiten niederzuschlagen

Eine durchgreifende Restrukturierung ist dann außerhalb der Insolvenz oft nicht finanzierbar. So auch im konkreten Fall: Eine Großbäckerei (3 Produktionsstandorte, 238 Filialen, 1794 Mitarbeiter) sah sich insbesondere nach dem Markteintritt großer Discounter in den Bäckereimarkt seit Jahren deutlich rückläufigen Umsätzen gegenüber.

Daher entschloss sich der geschäftsführende Gesellschafter, die Sanierung in Eigenverwaltung gemeinsam mit Baker Tilly Roelfs umzusetzen. Durch die Eigenverwaltung blieb das Management trotz Insolvenz voll handlungsfähig. Auf Vorschlag des Managements wurde in Abstimmung mit den Gläubigern ein Sachwalter bestellt, der die Geschäftsführung überwachte.

In Eigenverwaltung konnten die erforderlichen Sanierungsschritte umgesetzt werden:

- Identifikation der verlustbringenden Filialen
- Ermittlung des erforderlichen Personalabbaus in den Zentralbereichen
- Kündigung der betroffenen Filialmietverträge mit (in der Insolvenz verkürzter) dreimonatiger Kündigungsfrist
- Schließung eines Produktionsstandortes
- Umsetzung des Personalabbaus in Filialen und Zentralbereichen mit deutlich niedrigeren Kosten (in der Insolvenz sind Kündigungsfristen auf drei Monate verkürzt und das Sozialplanvolumen ist stark begrenzt)

Im Rahmen von zwei gleichzeitig durchgeführten Insolvenzplanverfahren, durch welche die wertbildenden Filialmietverträge erhalten blieben, wurden die jeweiligen Rechtsträger wesentlich von finanziellen Altlasten entschuldet und der Kapitaldienst für Darlehen deutlich reduziert. Eine Gesellschaft konnte auf Bestreben des Gesellschafters und der Gläubiger auf einen Investor übertragen werden, eine weitere Gesellschaft wird vom bisherigen Management fortgeführt.

Im Ergebnis gelang so unter Aufrechterhalt der Handlungsfähigkeit des bisherigen Managements die Unternehmenssanierung in Eigenverwaltung, bei der durch die gezielte Nutzung der insolvenzrechtlichen Sanierungsinstrumente für Gesellschafter und Gläubiger ein optimales Ergebnis erzielt werden konnte.

Die Instrumente von Schutzschirm-/Eigenverwaltungsverfahren stehen unabhängig von der Unternehmensgröße zur Verfügung - der Sanierungserfolg hängt dabei zentral von einer professionellen Verfahrensdurchführung ab.

 **BAKER TILLY  
ROELFS**

[www.bakertilly.de](http://www.bakertilly.de)



Dipl.-Kfm. André Bäcker, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Competence Center Restructuring

## Kurzinterview

### Herr Bäcker, ist die Eigenverwaltung mittlerweile übliche Praxis, was ist erfolgsentscheidend?

Auch mittelständische Unternehmen nutzen heute vermehrt das zuletzt vom Gesetzgeber gestärkte Eigenverwaltungsverfahren. Dieses ist jedoch keineswegs ein Selbstläufer. Die Unterstützung des Managements durch langjährig insolvenzerfahrene Berater zur Identifikation erforderlicher Restrukturierungsmaßnahmen sowie deren Umsetzung mit insolvenzrechtlichen Instrumentarien ist für eine erfolgreiche Eigenverwaltung unabdingbar.

### Bestehen Vorbehalte der Gläubiger gegenüber einer Eigenverwaltung?

Grundvoraussetzung ist das Vertrauen der Gläubiger in die Redlichkeit des Schuldners. Dann gelingt es in aller Regel auch, die Gläubiger von den Vorteilen der Eigenverwaltung zu überzeugen. Sind Management oder Gesellschafter privat verhaftet, ist es wichtig, eine praktikable und insolvenzrechtlich einwandfreie Lösung hierfür zu finden.

### Für welche Unternehmen eignet sich eine Sanierung im Wege eines Insolvenzplans?

Gerade für Filialisten ist der Insolvenzplan besonders zur Sanierung geeignet, da hierbei neben dem Rechtsträger gerade die „guten“ Mietverträge erhalten bleiben. Doch auch in allen anderen Fällen, in denen es bedeutsam ist, den Rechtsträger zu erhalten oder einen kontrollierten und schnellen Verlauf des Insolvenzverfahrens zu gewährleisten, ist der Insolvenzplan das Mittel der Wahl.

## Laufende Weiterbildung bleibt Voraussetzung für Restrukturierer und Sanierer

### Aber: Im Dickicht der Angebote auf Qualität und Transparenz achten

von Eugen M. Angster

Im Sanierungs- oder Restrukturierungsprozess und der Kommunikation mit allen Beteiligten sind vor allem fundiertes und aktuelles Fachwissen die wichtigsten Voraussetzungen, um präventiv oder innerhalb einer Unternehmensinsolvenz effizient zu agieren. Dafür braucht es umfassende und aktuelle Expertise. Speziell die Reform der Insolvenzordnung 1999 sowie das Inkrafttreten des ESUG 2013 erfordern die richtige Kombination aus betriebswirtschaftlichen und juristischen Kenntnissen.

Die Anforderungen sind deutlich gewachsen und auch für jeden erfahrenen Restrukturierer und Sanierer eine Herausforderung, der er sich durch permanente Weiterbildung stellen muss. Dies entdecken auch immer mehr Institutionen, Universitäten und Seminaranbieter und offerieren eine große Anzahl verschiedenster Angebote. So bieten allein zehn Hochschulen in Deutschland und Österreich entsprechende Studienmöglichkeiten an. Das berufsbegleitende Angebot ist zwischenzeitlich groß - vom Eintageskurs bis zu vielen Monaten der Weiterbildung, mit und ohne Zertifikat, Testat oder Prüfung und bei Kosten von einigen Hundert Euro bis in den fünfstelligen Bereich.

Seit zehn Jahren stehen die BRSI und ihre Mitglieder als neutrale Ansprechpartner für Management und Gesellschafter zur intensiven Kommunikation zwischen Experten im Bereich Insolvenz, Restrukturierung und Sanierung sowie Unternehmen zur Verfügung. Diese Expertise fließt nicht nur in die von der BRSI selbst entwickelten und angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten ein - sie ermöglicht auch den kritischen Blick auf den Weiterbildungsmarkt für Restrukturierung und Sanierung insgesamt.

Bei vergleichbaren Zertifikatslehrgängen sollte vor allem auf die Auswahl der verschiedenen Inhalte und die Expertise der Referenten geachtet werden. Oftmals hilft es auch im Vorfeld, mit den Absolventen des Lehrgangs in Kontakt zu treten. Vorteile der Lehrgänge sind neben der Wissenserweiterung auch das direkte Anwenden des Erlernen. So bietet die BRSI e.V. neben dem ganzheitlich aufgesetzten Lehrgang „Der Restrukturierungs- und Sanierungsberater“, dem Fernlehrcurs „Geprüfter Restrukturierungs-Professional“ auch ein „ESUG-Planspiel“ an, in dem nach der Wissensvermittlung anhand von Fällen Sanierungswege und Insolvenzpläne praktisch konstruiert und die Rol-



Eugen M. Angster, Vorsitzender des Vorstands der BRSI e.V.

### Die zehn Kriterien bei der persönlichen Auswahl von Weiterbildungsangeboten

1. Ganzheitlicher, multidisziplinärer Ansatz des Lehrgangs
2. Nachgewiesene Expertise der Referenten in Theorie und Praxis
3. Praxisrelevante und umsetzbare Inhalte
4. Abbildung der neuesten Rechtsprechung
5. Nicht nur Vermittlung von Fakten, auch von Soft Skills
6. Vermittlung und Verständnis der Perspektive des betroffenen Unternehmens
7. Anwendung des Erlernen an Fallbeispielen
8. Form der angebotenen Weiterbildung passt in den Arbeitsalltag
9. Neutrale und anerkannte Institution oder Lehrinstitut
10. Prüfung und positive Erfahrung bereits absolvierter Teilnehmer

Quelle: 2014 BRSI Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management e.V.

len der Beteiligten geübt werden. Auch in anderen Zertifikatslehrgängen, wie beispielsweise auch durch die Hochschulen SRH Heidelberg und das Georg-Simon-Ohm-Institut der Technischen Universität Nürnberg angeboten, werden Fallstudien zur weiteren Veranschaulichung hinzugezogen.

Zertifikatslehrgänge variieren in ihrer Dauer, sind jedoch meist auf wenige Tage kompaktes Programm beschränkt und so für Berufstätige und auf Restrukturierung spezialisierte Interim Manager geeignet. Aufgrund der sich vor allem seit der Einführung des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) stark veränderten Rechtslage bietet sich so die Chance, innerhalb kurzer Zeit die aktuellsten Entwicklungen in Erfahrung zu bringen.

Immer mehr deutsche Universitäten bieten zudem die Möglichkeit eines Abschlusses im Bereich der Restrukturierung an. Die Universität Heidelberg, die Westfälische Wilhelms-Universität Münster und die Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen bieten fachspezifische Master- bzw. LL.M.-Kurse an, die Universität Regensburg eine Zusatzausbildung und die Euro-FH einen Fernstudiengang. Viele dieser Studiengänge sind auch berufsbegleitend möglich. In Zertifikatslehrgängen und vor allem in Studiengängen werden fächerübergreifend sowohl rechtswissenschaftliche und wirtschaftswissenschaftliche Thematiken beleuchtet als auch die in jeder kritischen Situation wichtigen Soft Skills wie beispielsweise Krisenkommunikation.

### Über die BRSI

BRSI (Bundesvereinigung für Restrukturierung, Sanierung und Interimsmanagement) hat es sich seit einem Jahrzehnt zur Aufgabe gemacht, als offene und neutrale Plattform den Informationsaustausch zwischen allen an der Unternehmenssanierung Beteiligten zu verbessern und hierdurch den Einsatz moderner Managementkonzepte und Lösungsansätze bei der Unternehmenssanierung zu unterstützen. Die BRSI Akademie leistet mit ihrem Fortbildungsangebot einen wertvollen Beitrag, Beteiligten die komplexen Anläufe in der Restrukturierung professionell zu vermitteln.



# Der CRO in insolvenznahen Restrukturierungen



**Prof. Dr. Robert Simon,**  
Interimmanager in Krisenfällen  
und Lehrbeauftragter

von Prof. Dr. Robert Simon

## 1. Defizite an der Führungsspitze

Der CRO ist Interimmanager, tätig als Geschäftsführer in insolvenznahen Krisenfällen. Das ist üblich für komplexe Fälle mit Defiziten in der Geschäftsführung. Ist die Gesellschafterstruktur eine Krisenursache, wird der Einsatz mit einer Treuhand kombiniert.

Ziele des CRO sind die Abwendung der Insolvenz und Wertsteigerung des Unternehmens. Seine Aufgabe sind alle zur Zielerreichung erforderlichen Maßnahmen. Das Haftungsrisiko als Organ ist hoch, denn rund 75% der insolvenznahen Einsätze scheitern. CROs werden zusehends skeptisch gesehen. Grund sind teure „Möchtegern-CROs“, die - haftungsvermeidend als Beirat, nachgeordnete Angestellte oder Berater - keinen Führungs- und Umsetzungsbeitrag leisten. Die CRO-Qualität ist ein kritisches Thema.

Das Folgende gilt für den „klassischen“ CRO:

## 2. Koexistenz von CRO und Beratern

In Deutschland sind, aufgrund gegebener Finanzierungsstrukturen, bankengetriebene Restrukturierungen vorherrschend. Das erfordert aus formalen Gründen ein Restrukturierungskonzept fachkundiger Berater.

In der Praxis ist die Zusammenarbeit zwischen CRO und Beratern nicht immer reibungslos. So lange es sich um sachbezogene Diskussionen von Experten - was zu hoffen ist - handelt, ist das in Ordnung. Professionelle Akteure wissen mit diesem Spannungsverhältnis umzugehen, denn nur der Erfolg hilft allen. Die Berater benötigen den CRO, denn sie dürfen nicht umsetzend agieren. Genügend Berater können das aufgrund persönlicher Veranlagung auch nicht.

Der CRO benötigt die Berater, denn sie sorgen für Transparenz und qualifizierte Unterlagen, um

sachgerechte Entscheidungen zu fällen. Zudem belegen sie die Sorgfalt des CRO als ordentlicher Kaufmann. Ein CRO als „Einzelkämpfer“ ist ein Hasardeur. Vielmehr wird erwartet, dass er über ein Netzwerk an Unterstützern - Anwälte, Fachberater, Interimmanager - verfügt, unter anderem einen Insolvenzanwalt als Coach, der ihm an der kritischen Grenze zwischen „Weitermachen“ und „Notbremse“ - der Insolvenzantrag - und bei dem Agieren in der Insolvenz hilft.

## 3. Programm des CRO in Insolvenznähe

Der erste Blick des CRO gehört dem Restrukturierungskonzept, das ein mit der Businessplanung verknüpftes Maßnahmenprogramm - Stilllegungen, Entgeltverzichte etc. - beinhaltet muss. Nachträgliche Detaillierungen sind üblich, denn das Konzept ist der künftige Leitfaden des CRO.

Zusätzlich hat der CRO im Tagesgeschäft unverzüglich folgende Themen anzugehen:

- Controlling und Working Capital Management in Krisenfällen sind stets verbesserungsbedürftig. Zwingend muss eine tagesgenaue Liquiditätsdisposition mit einer rollierenden Vorschau für drei Monate etabliert werden.
- Das Tagesgeschäft der Operations wird von der Liquiditätsknappheit beeinträchtigt. Hinzu kommen übliche Defizite im Bereich Service, Qualität und Produktivität. Ein Operatio-

nal Excellence Programm ist aufzusetzen, um die Kundenbasis zu stabilisieren.

- Die Mannschaft hat teilweise versagt. Der CRO muss durch Umschichtungen, Qualifizierungen und Anreize für eine marktkonforme Leistungsfähigkeit sorgen.

Diese Ansätze, ergänzt um die vertrauensbildende Kommunikation mit beunruhigten Stakeholdern sind Routine. Die „Königsdisziplin“ jedes CRO ist die Restrukturierungsstrategie, denn sonst betreibt er Aktionismus. Ausgangspunkt ist das Geschäftsmodell des Krisenunternehmens (Abbildung 1). Im Kern geht es um das Konzept des Unternehmens Geld zu verdienen. Geschwächte Strukturen eines Unternehmens sind reparabel, ein nicht mehr marktkonformes Geschäftsmodell ist das Ende.

Aus dieser Betrachtung leitet der CRO die Unternehmensstrategie ab und muss prüfen, ob sie mit den gegebenen Möglichkeiten machbar ist. Diskussionen über Nachfolgeregelungen bis hin zu einem Investorenprozess sind die Folge, um das Unternehmen nachhaltig zu retten. Ergänzend hat der CRO über sein mögliches Scheitern (Abbildung 2) nachzudenken und den Schaden für die Stakeholder - Vermögensverlust, Haftung - zu begrenzen.

Gelingt die Rettung des Unternehmens in den gegebenen Strukturen nicht, ist der Notverkauf ein relativ guter „Plan B“ oder als „Plan C“ das Schutzschirm- bzw. Insolvenzplanverfahren. Letzte Option sind die Ansätze der klassischen Insolvenz. Es ist herausfordernd für den CRO, diese Rückfalloptionen zu bewerten und durchzusetzen. Wer diese Schadensbegrenzung noch als Erfolg feiern will, mag es tun.

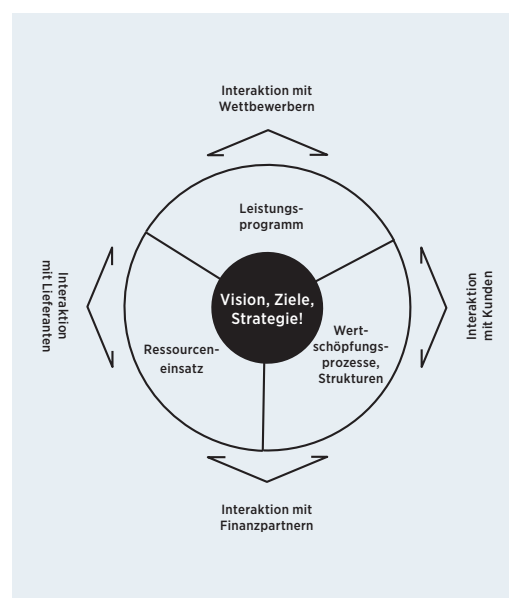


Abb 1: Dimensionen von Geschäftsmodellen – Das Konzept des Unternehmens, Geld zu verdienen



Abb. 2: Die Kaskade des Niedergangs – Optionen der Schadensbegrenzung

# Der CRO im Minenfeld der Haftung

Sanierung und Restrukturierung in Insolvenznähe als Haftungsfalle – Auswirkungen des Beschlusses des OLG Köln vom 9. Juli 2013, Az. 19 U 34/13 auf die Sanierungspraxis



Jörg Spies, Rechtsanwalt  
Fachanwalt für Insolvenzrecht

von Jörg Spies

Die Kombination von Eigenverwaltung und Insolvenzplanverfahren ist mit Inkrafttreten des ESUG en vogue. Leitgedanke der Eigenverwaltung ist, dass der Schuldner selbst die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen zur Überwindung der Unternehmenskrise und zur Wiedererlangung einer dauerhaften Ertragskraft umsetzt und die typischerweise mit der Geschäftsführung des Unternehmens zusammenhängenden Aufgaben und Befugnisse bei ihm verbleiben.

Vor der Einleitung eines Insolvenzverfahrens bei einem angestrebten Schutzschirmverfahren bei lediglich drohender Zahlungsunfähigkeit sind jedoch bereits substantielle Vorarbeiten zu leisten, da dieser Weg nur eröffnet ist, wenn sich aus einer bei Antragstellung vorzulegenden und mit Gründen versehenen Bescheinigung ergibt, dass eine Sanierung des Schuldners nicht offensichtlich aussichtslos ist. Das Sanierungskonzept hat auf Grundlage einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Ursachen- und Schwachstellenanalyse spiegelbildlich die verschiedenen leistungs- und finanzwirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen zum Unternehmenserhalt aufzuzeigen.

Die aktuelle Rechtsprechung des OLG Köln, Beschluss vom 9. Juli 2013, Az. 19 U 34/13 zeigt nochmals ausdrücklich auf, welche erheblichen persönlichen Haftungsrisiken für Geschäftsführer bestehen, die eine Sanierung mit Insolvenz im Rahmen eines Schutzschirmverfahrens vorbereiten.

## Der Fall

Das OLG Köln hatte zu entscheiden, inwieweit einem vertraglich zur Vorleistung verpflichteten Gläubiger ein Schadensersatzanspruch gegen den Geschäftsführer im Fall der Leistungserbringung in Unkenntnis der Insolvenzantragstellung zusteht. Konkret musste das Gericht entscheiden, inwieweit der Geschäftsführer für den Ausfall eines Vertragspartners aufgrund von Bestellungen der Mitarbeiter der Insolvenzschuldnerin die im Zeitraum zwischen Antragstellung und Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters erfolgten, haftet.

## Die Entscheidung

Das OLG Köln bejaht im konkreten Fall eine Haftung wegen Verletzung einer Nebenpflicht des Geschäftsführers aus einem auf Dauer angelegten Kooperationsvertrag im Zusammenhang mit dem Schutzzweck des § 15a InsO. Danach gilt es in Bezug auf sogenannte Neugläubiger, Kontakte zu der insolventen Gesellschaft gänzlich zu vermeiden oder – wenn eine (vorläufige) Fortführung des Unternehmens in der Krise möglich ist – jedenfalls sicherzustellen, dass die insolvenzrechtlichen Schutzbestimmungen (z.B. Einsetzen eines vorläufigen Insolvenzverwalters und sonstiger Sicherungsmaßnahmen gem. § 21 InsO oder vorläufige Maßnahmen nach den §§ 23, 30ff InsO) greifen. Das Gericht begründet dies damit, dass der Schutz des § 15 a InsO unvollständig wäre, würde man die persönliche Pflicht des Geschäftsführers mit der Insolvenzantragstellung enden lassen, ohne ihn gleichzeitig zu verpflichten, dafür Sorge zu tragen, dass ihm bekannte Vertragspartner in diesem Stadium noch (Vor-)Leistungen erbringen.

Zugleich sieht das OLG Köln den Geschäftsführer aus § 823 Abs. 2 BGB i.V.m. § 263 Abs. 1 StGB (Eingehungsbetrug) als zum Schadensersatz verpflichtet an. Denn in der Aufgabe einer Bestellung liegt regelmäßig die dem Organ zuzurechnende schlüssige Erklärung, bei Fälligkeit zahlen zu können und zu wollen. Diese Erklärung sei aber in den Fällen falsch, in denen absehbar ist, dass das zur Zahlung verpflichtete Unternehmen durch die Eröffnung des Insolvenzverfahrens oder durch vorläufige Sicherungsmaßnahmen in seiner Verfü-

gungsbefugnis beschränkt sein wird und es die Forderung im Fälligkeitszeitpunkt – selbst wenn noch liquide Mittel vorhanden sein sollten – nicht insolvenzfest begleichen kann.

## Die Konsequenzen

Die Entscheidungsgründe betreffen zwar ein Insolvenzverfahren ohne Eigenverwaltung. Indem das OLG den Geschäftsführer als verpflichtet ansieht, geeignete Maßnahmen zum Schutz der Vertragspartner mit Insolvenzantragstellung zu ergreifen, hat das Urteil insbesondere auch in den Fällen Bedeutung, in denen eine Sanierung mit Insolvenzplan im Schutzschirmverfahren beabsichtigt ist. Die hohe Komplexität des Sanierungsverfahrens in der Krise hat zur Folge, dass in sehr kurzer Zeit eine Vielzahl von wichtigen Entscheidungen zu treffen sind, welche nicht zum bisherigen Arbeitsalltag und damit dem operativen Geschäft des Managements gehören. Wie der Beschluss des OLG Köln zeigt, bestehen erhebliche Haftungsrisiken. Zugleich stellt der vom OLG Köln aufgezeigte Weg zur Haftungsvermeidung, nämlich sich den Vertragspartnern zu offenbaren und diese dazu anzuleiten, ihre Leistungen einstweilen einzustellen, damit insolvenzfesten Vereinbarungen nach Antragstellung getroffen werden können, vor erhebliche Probleme.

Die Entscheidung verdeutlicht, dass zur Steuerung des Sanierungsprozesses insolvenzspezifisches Verwalterwissen und langjährige einschlägige Berufserfahrung unerlässliche Voraussetzung sind. Der Geschäftsführer muss möglichst frühzeitig die wesentlichen Gläubigergruppen in den Sanierungsprozess einbinden. Zudem hat er viele Fallstricke zu beachten. Gemeint ist neben einer unausgereiften Planvorlage insbesondere die Verwirklichung insolvenzspezifischer Haftungsstatbestände. Die Verstärkung des in aller Regel insolvenz- und sanierungsunerfahrenen Managements durch einen CRO (Chief Restructuring Officer) ist eine nahezu zwingende Voraussetzung, um die erforderliche erhöhte Sachkunde und die notwendige Zuverlässigkeit, welches ein Unternehmen im Fall der Eigenverwaltung aufweisen muss, sicherzustellen und Haftungsrisiken entgegenzuwirken. So kann ein Unternehmen, welches vermittelt durch einen CRO externen Sachverstand in sein Leitungsorgan integriert, im eigenen Interesse die rechtlichen Möglichkeiten ausschöpfen, welche die Insolvenzordnung im Eigensanierungsverfahren bereitstellt. Denn die Eigenverwaltung, verbunden mit einem idealerweise vor Insolvenzantragstellung erarbeiteten pre-packaged-Insolvenzplan, ist die maßgebliche Stellschraube, um einen Sanierungs- und Restrukturierungsprozess eigenverantwortlich umzusetzen.

Für den CRO, der in die Organstellung eintritt, um einen Sanierungsprozess zu begleiten gilt dabei, dass spätestens mit seinem Eintritt als Geschäftsführer der rechtliche Handlungsspielraum vor dem Hintergrund der Finanzlage des Unternehmens abgeklärt wird.

# Veränderte Rahmenbedingungen für Restrukturierungsteams von Banken

von Dr. Paolo Castagna

**F**irmenkunden möchten auch künftig im Sanierungsfall von Experten ihrer Hausbank umfassend beraten und begleitet werden – trotz vieler neuer Regularien und Vorgaben. Für die Restrukturierungsteams der Banken bedeutet dies, sich auf die neuen Rahmenbedingungen entsprechend einzustellen. Nur so können sie langfristig die Überlebensfähigkeit ihrer Kunden sicherstellen und den Grundstein für künftiges Wachstum legen. Sowohl für die Kunden als auch für die Banken.

Die Finanzkrise hat die Rahmenbedingungen zur Durchführung von Restrukturierungen durch eigenständige Bankenteams in vielerlei Hinsicht beeinflusst. Vor allem hat sie die Konsolidierung in der Branche verstärkt und die Zahl der Banken reduziert, die in dem Bereich tätig sind. Einige sind selbst zum Sanierungsfall geworden. Die meisten haben sich aufgrund des Anstiegs der notleidenden Forderungen und der damit verbundenen Wertberichtigungen aus dem internationalen Kreditmarkt zurückgezogen. Unternehmen refinanzieren sich seitdem verstärkt über unter-

schiedliche Kapitalmarktinstrumente wie Mittelsstandsanleihen, Genussrechte oder High Yield Bonds. Gleichzeitig haben sich viele europäische Regierungen dazu entschieden, nationale (Insolvenz-) Gesetze und Regulierungen zu reformieren mit dem Ziel, die Finanzkrise nicht zu einer industriellen Liquidationswelle werden zu lassen.

Die Auswirkungen dieser Änderungen auf das Verhalten der Banken haben nicht lange auf sich warten lassen: Die sogenannten Bad Banks haben den Vorgaben zur Reduzierung der eigenen Aktiva entsprechend die Verfügbarkeit neuer Kreditlinien für sanierungsbedürftige Unternehmen stark eingeschränkt. Banken, die während der Finanzkrise staatliche Hilfe angenommen hatten, haben sich auf die Kreditvergabe in ihren Ursprungsländern konzentriert, um die eigene Kapitalschwäche zu überwinden. Die Refinanzierung der Unternehmen selbst wurde dank der Platzierung von Anleihen und Wertpapieren gesichert. Dabei ist der Kreis der Fremdkapitalgeber deutlich breiter und komplexer geworden. Hinzu kam, dass der Gläubigerschutz durch eine nicht-einheitliche europäische Gesetzgebung abgeschwächt oder durch die Anwendung von weniger strikten, nationalen Regelungen sogar missbraucht wurde. Das Ergebnis dieser Entwicklungen ist klar: Sanierungsbedürftige Unternehmen haben durch diese Maßnahmen ihre Probleme nicht substantiell gelöst, sondern lediglich in die Zukunft verschoben.

## Wenn das Risiko zu hoch ist, muss die Branche auch mal „Nein“ sagen

Hinzu kommt, dass aufgrund einer sehr hohen Liquidität des Kapitalmarktes in Schieflage geratene Unternehmen immer später Warnsignale wahrnehmen. Es verwundert daher nicht, dass zuletzt sehr wenige Unternehmensinsolvenzen wegen Überschuldung beantragt wurden. Allerdings wird die langfristige Kapitaldienstfähigkeit eines Kreditnehmers häufig mit seiner Refinanzierungsfähigkeit verwechselt. Heute sind Investoren bereit, noch geringere Covenants und noch höhere Multiples als vor der Finanzkrise zu akzeptieren. Ein Grund dafür, dass immer weniger Fälle rechtzeitig in den Sanierungsbereich der Banken übertragen werden. Gleichzeitig aber auch eine bedenkliche Entwicklung. Die Branche muss hier vernünftig bleiben und auch manchmal den Mut haben, „Nein“ zu sagen, wenn das Risiko zu hoch ist.

Banken wie die HypoVereinsbank, die seit vielen Jahren über ein starkes, internes Restruktu-

rierungsteam verfügen, kennen diese Fallstricke. Sie wissen auch, dass Restrukturierung als Teil des normalen Lebenszyklus eines Unternehmens anzusehen ist. So liegt für diese Teams häufig die größte Herausforderung darin, komplett neue Geschäftsmodelle für krisengeschüttelte Unternehmen zu entwickeln und diese schnell und nachhaltig umzusetzen. Dafür ist neben einem ausgewiesenen Branchen Know-how vor allem eine langjährige und vertrauensvolle Kundenbeziehung auf Augenhöhe notwendig. Gleichzeitig bedarf es der Fähigkeit, das Vertrauen zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern in einer Krise erneut aufzubauen.

## Kernaufgabe ist es, die Sanierung des Unternehmens voranzutreiben

In den allermeisten Fällen sind alle Beteiligten in einem Sanierungsfall an der nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens interessiert. Trotzdem gibt es häufig eine Asymmetrie in der Wahrnehmung der Krise durch die Vertreter des Eigen- und des Fremdkapitals. Solche Konflikte können nur durch eine fundierte Analyse der Krisenursachen, basierend auf einer transparenten und kooperativen Diskussion der Finanzdaten, und der industriellen Prozesse erfolgen. Dieser Vorgang wird deutlich erleichtert, wenn die Geschäftsführung dabei auf eine vertrauensvolle und kompetente Unterstützung aus den Reihen der Hausbank setzen kann. Kernaufgabe des Restrukturierungsteams der Bank ist es dabei, durch eine faktenbasierte, sachliche und kontinuierliche Kommunikation mit allen Beteiligten die Sanierung des Unternehmens voranzutreiben.

Wichtig ist für das Unternehmen, dass sich die Restrukturierung nicht auf eine kurzfristige Optimierung der Passiva-Seite beschränkt, sondern die industrielle Schwäche des Unternehmens analysiert und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Dabei ist eine für das Unternehmen langfristig tragbare Kombination aus verschiedenen Finanzierungsinstrumenten, koordiniert von einem erfahrenen und mit hohem Eigenkapital ausgestattetem Sanierungsteam der Hausbank, von Vorteil. Für die Restrukturierungsteams der Banken bedeutet dies, unter Berücksichtigung der neuen Rahmenbedingungen noch klarer als vor der Finanzkrise auf die langfristige Überlebensfähigkeit der in Schieflage geratenen Unternehmen zu achten. Nur so kann eine neuerliche Blase am Markt verhindert, und Innovation und Wachstum in Deutschland angekurbelt werden.



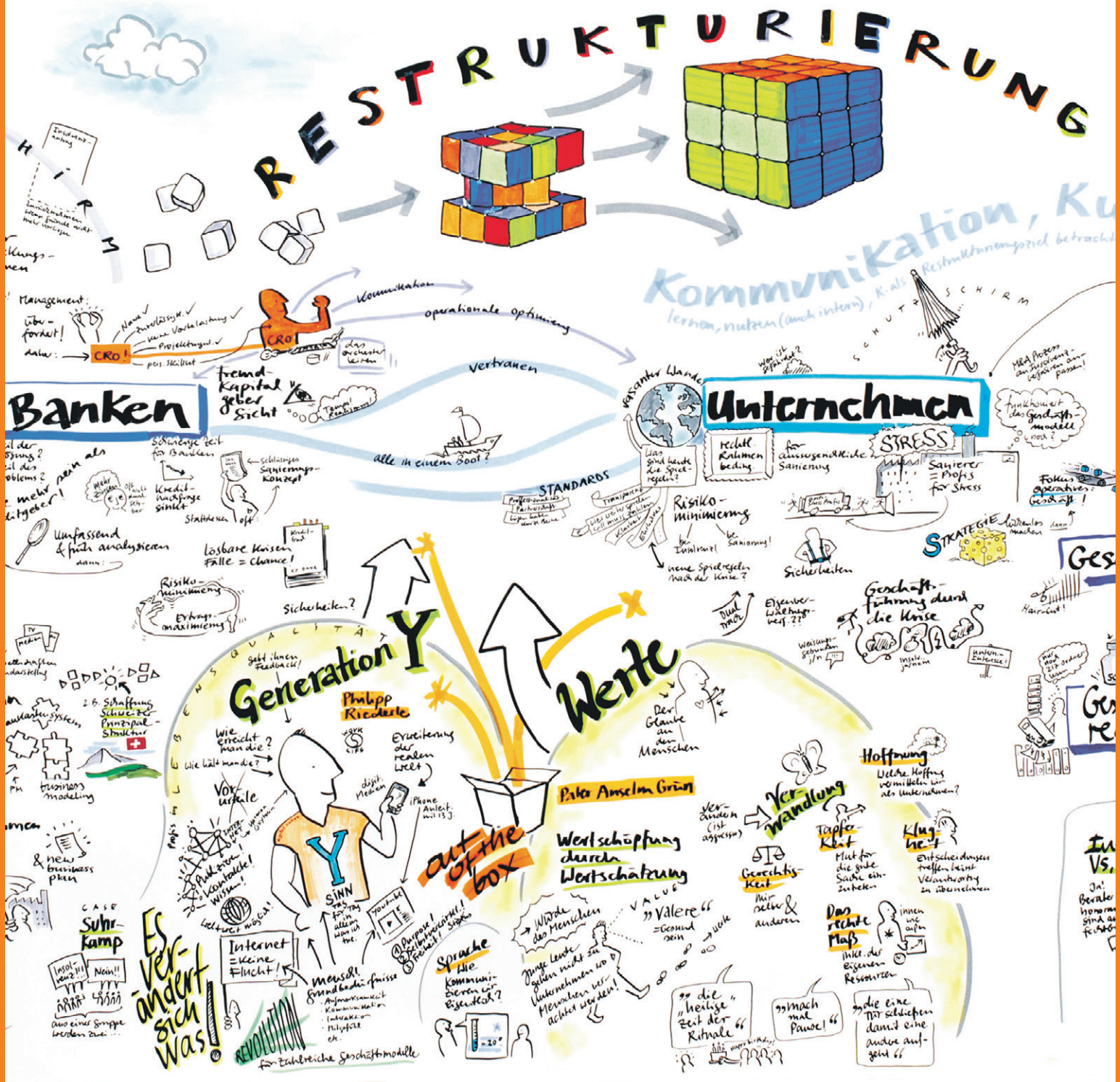
Dr. Paolo Castagna, Leiter Restrukturierung, UniCredit Bank AG



# Restrukturierung 2015

11. Handelsblatt Jahrestagung, Hilton Frankfurt

23. und 24. April 2015, 11. Jahrestagung | 22. April 2015, Pre-Workshop und Pre-Conference



Einen Eindruck der letzten Tagung bekommen Sie unter:  
[www.handelsblatt-restrukturierung.de](http://www.handelsblatt-restrukturierung.de)

Info-Telefon:  
 0211.96 86 - 35 25

Konzeption und Organisation:

**EUROFORUM**  
 Quality in Business Information

**Handelsblatt**  
 Substanz entscheidet.

# Restrukturierung von Immobilieninvestments



Dr. Gunter Franzke,  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

von Dr. Gunter Franzke

**D**er deutsche Immobilienmarkt zeigte sich bis Mitte der 90iger Jahre in relativ stabiler Verfassung. Doch hat mit dem Auslaufen vieler vor der Krise entwickelter Finanzierungsmodelle auch hierzulande der Anteil leistungsgestörter Immobilienkredite zugenommen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, sie reichen von zu hohen Ertragsersparungen bei Hotel- und Wohnimmobilien, über veränderte Nutzeranforderungen bei Büro- und Handelsimmobilien bis hin zu Strukturveränderungen der Nachfrage infolge des demographischen Wandels.

## Hohe Kosten bei Restrukturierung in der Insolvenz

Kreditinstitute entscheiden sich bei einer Leistungsstörung vermehrt gegen eine sofortige Verwertung der Sicherungsgüter und für eine Restrukturierung außerhalb der Insolvenz. Diese Verhaltensänderung im Krisenfall ist darauf zurückzuführen, dass in der Insolvenz eine Restrukturierung oder gar eine Zwangsversteigerung mit hohen Kosten verbunden ist. Im Falle eines Verkaufs muss meist ein deutlich geringerer Veräußerungserlös als bei einem Exit im Fortführungsfall akzeptiert werden. Grund dafür ist, dass potenzielle Erwerber die Krisenursachen mit hohen Wertabschlägen in ihrer Kaufpreisfindung berücksichtigen und zudem mit einer unmittelbaren Beeinträchtigung der Ertragskraft durch die Insolvenz gerechnet werden muss.

## Restrukturierung außerhalb der Insolvenz

Eine Restrukturierung außerhalb der Insolvenz bietet demgegenüber den Vorteil, dass zunächst die Krisenursachen gezielt behoben und damit die Cashflows der Immobilie bzw. des Portfolios nachhaltig stabilisiert und gesteigert werden können. Dabei greifen die Kreditinstitute zunehmend auf Strategien zurück, die bisher mit der Restrukturierung von Firmenkrediten aus Industrie und Handel verbunden wurden.

## Neue Handlungsoptionen für Portfoliomanager

Auch für die Gesellschafter, das Management und andere Stakeholder ergeben sich aus den geänderten Marktumständen neue Handlungsoptionen im Krisenfall. Statt wie bisher zu versuchen, kurzfristig durch den Verkauf von ertragsstarken Immobilien oder der Kürzung von Instandaufwendungen eine Insolvenz zu vermeiden, trotz langfristiger Schwächung der Kapitaldienstfähigkeit, eröffnet sich dem Portfoliomanager nunmehr die Perspektive einer nachhaltigen Sanierung. Dabei gilt generell, dass die Chancen auf eine erfolgreiche Restrukturierung umso höher sind, je früher eine Beeinträchtigung der Ertragskraft bzw. eine drohende Beeinträchtigung des Kapitaldienstes erkannt wird.

## Entscheidend ist die Ursachenanalyse

Entscheidend für eine erfolgreiche Restrukturierung ist grundsätzlich eine detaillierte Analyse

der Krisenursachen, unabhängig davon, ob diese struktureller Natur sind oder auf ein mangelhaftes Immobilienmanagement zurückzuführen sind. Auf Basis der Ursachenanalyse sind möglichst effiziente und effektive Restrukturierungsmaßnahmen zu erarbeiten. Der gesamte Prozess ist dabei am Leitbild der sanierten Immobilie bzw. des sanierten Unternehmens auszurichten.

## Einbindung aller Stakeholder

Vor allem dann, wenn der Restrukturierungsprozess den Verzicht einzelner Stakeholder auf zuvor vereinbarte Zahlungen oder gar die Bereitstellung neuer Mittel erfordert, ist darauf zu achten, dass sowohl Sanierungslasten als auch Sanierungsgewinne zwischen den Stakeholdern unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen Beiträge angemessen aufgeteilt werden. Zur Steuerung des Restrukturierungsprozesses und zur Einbindung aller Stakeholder sind die Maßnahmen zudem in einer aus den Jahresabschlüssen der Vergangenheit abgeleiteten integrierten Vermögens-, Finanz- und Ertragsplanung abzubilden. Hierbei empfiehlt es sich, einen neutralen und in der Restrukturierung erfahrenen Dritten zur Moderation zwischen den Stakeholdern hinzuzuziehen. Generell ist festzustellen, dass die Anforderungen der Kreditinstitute an Restrukturierungskonzepte steigen. Hierin liegt für alle Beteiligten die Chance einer nachhaltigen Restrukturierung.

## Über den Autor

**Dr. Gunter Franzke** ist Partner der Berliner Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft Trinavis. Das mittelständische Unternehmen beschäftigt über 240 Mitarbeiter und bietet Lösungen aus einer Hand für die Rechnungslegung sowie steuerrechtliche und betriebswirtschaftliche Fragestellungen. Dr. Franzke verfügt über langjährige Erfahrungen in der Beratung von Unternehmenstransaktionen, Finanzierungen und Restrukturierungen. Seine Beratung erfolgt auf der Grundlage einer steten Weiterentwicklung von Strategien und Instrumenten zur Optimierung der Ertragskraft von Unternehmen unter Einbindung aller Stakeholder.



# Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz

## Ihr Handelsblatt- Veranstaltungsportfolio



### Diese Veranstaltungen sollten Sie nicht verpassen

Handelsblatt Financial Training Zertifikatslehrgang  
**Der Restrukturierungs- und Sanierungsberater**  
17. bis 21. November 2014, Frankfurt am Main  
<http://veranstaltungen.handelsblatt.com/restrukturierungsberater>

Handelsblatt Zertifikatslehrgang  
**CRO-Training**  
25. und 26. November 2014, Berlin  
<http://veranstaltungen.handelsblatt.com/cro-training>

Handelsblatt Financial Training Zertifikatslehrgang  
**Der Restrukturierungs- und Sanierungsberater**  
Herbst 2015, 5 Tage

Handelsblatt Financial Training Zertifikatslehrgang  
**CRO-Training**  
Herbst 2015, 2 Tage

7. Handelsblatt Symposium  
**Insolvenzrecht**  
September 2015, Berlin

3. Handelsblatt Jahrestagung  
**Unternehmenssanierung in der Insolvenz**  
16. März 2015, Berlin  
**Doppelnützige Treuhand**  
17. März 2015, Berlin

11. Handelsblatt Jahrestagung  
**Restrukturierung 2015**  
23. und 24. April 2015, Frankfurt  
[www.handelsblatt-restrukturierung.de](http://www.handelsblatt-restrukturierung.de)

Handelsblatt Pre-Workshop  
**Konzerninsolvenzrecht**  
22. April 2015, Frankfurt  
[www.handelsblatt-restrukturierung.de](http://www.handelsblatt-restrukturierung.de)

3. Handelsblatt Jahrestagung (Pre Conference)  
**International Restructuring**  
22. April 2015, Frankfurt  
<http://www.handelsblatt-restrukturierung.de>



Informieren sie sich jetzt über unsere Veranstaltungen:  
<http://veranstaltungen.handelsblatt.com>



Info-Telefon:  
0211.96 86 - 35 25

Konzeption und Organisation:

**EUROFORUM**  
Quality in Business Information

**Handelsblatt**

Substanz entscheidet.