

# 04.19

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

## Wirtschaft Recht Steuern

15. Jahrgang  
Juli/August 2019  
Seiten 145–192

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

### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Prof. Dr. Henning Werner*, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

### Strategien Analysen Empfehlungen

Der „Präventive Restrukturierungsrahmen“ im Überblick (Teil A) [Dr. Utz Brömmekamp, 149]

Zur Bedeutung der akuten Zuliefererkrisen für die Automobilhersteller [Dr. Alexander Jaroschinsky, 156]

Neues von der vorläufigen Eigenverwaltung [Dr. Franziska Hackenberg, 162]

### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Absicherung von Forderungen zur vorinsolvenzlichen Krisenprophylaxe [Prof. Dr. W. Markus Exler/Prof. Dr. Mario Situm/Alexander Keller, 169]

Betriebswirtschaftliche Sanierungsansätze innerhalb der neuen Grundsätze für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung [Swen Graf/Dr. Fabian Meißner/Dr. Stefan Weniger, 173]

DIN CEN/TS 17091 – Ein neuer Standard für das Krisenmanagement? [Frank Roselieb, 178]

Veränderte Marktanforderungen: Welche Zukunft haben Autohändler? [Beantwortet von Walter Missing u. a., 182]

# Betriebswirtschaftliche Sanierungsansätze innerhalb der neuen Grundsätze für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung

## Anwendungsbedingungen in der Praxis

Swen Graf, Dr. Fabian Meißner und Dr. Stefan Weniger\*

**Der Forum 270 – Qualität und Verantwortung in der Eigenverwaltung e.V. hat im Dezember 2018 Grundsätze für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung veröffentlicht, die von Praktikern als Leitlinien für die Einleitung und die erfolgreiche Durchführung von Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung herangezogen werden können. In der Praxis zeigt sich, dass regelmäßig bessere Verfahrensergebnisse für Gläubiger erzielt werden, wenn die insolventen Unternehmen saniert und fortgeführt werden. Insofern stellt sich die Frage, in welcher Form und mit welchen Regelungen die Anwendung dieses Eigenverwaltungsstandards Unternehmenssanierungen fördern kann. Nachfolgend soll diese Frage beantwortet werden, wobei explizit auf die betriebswirtschaftlichen Sanierungsansätze des Standards eingegangen wird.**

### 1. Einführung

Mit dem am 1.3.2012 in Kraft getretenen Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG)<sup>1</sup> wurde die insolvenzrechtliche Eigenverwaltung durch den Gesetzgeber deutlich gestärkt. Der eigenverwaltende Schuldner hat bei dieser Verfahrensart die Möglichkeit, die Insolvenzmasse eigenverantwortlich zu verwalten, wobei das Sanierungsverfahren von einem gerichtlich bestimmten Überwachungsorgan, dem Sachwalter, überwacht wird. Ein weiteres Kontrollelement ist der (vorläufige) Gläubi-

gerausschuss, der als zentrales Aufsichts- und Kontrollorgan der Gläubiger zur Durchsetzung der Gläubigerautonomie fungiert<sup>2</sup>.

Die bisher schon nach §§ 270 ff. InsO mögliche Sanierung in Eigenregie hat durch das ESUG erheblich an Bedeutung gewonnen. Bereits 2017 wurden von den 50 größten Unternehmensinsolvenzen 64%, also mehr als die Hälfte, in Eigenverwaltung durchgeführt<sup>3</sup>. Eine von der Bundesregierung in Auftrag gegebene Evaluation des ESUG zeigt jedoch auf, dass sich das Schutzschirmverfahren gem. § 270b InsO in der Praxis noch nicht bewährt hat<sup>4</sup>.

Die Ergebnisse von Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung sind höchst unterschiedlich, d.h. es stellen sich sowohl Erfolg als auch Misserfolg ein. Zudem besteht die Gefahr eines Missbrauchs des Eigenverwaltungsverfahrens, insbesondere durch Netzwerkbildung von Berater, Sachwalter und Gläubigern und der Vereinbarung von Zugeständnissen bei der Amtsführung des Sachwalters als Gegenleistung für den Vorschlag seiner Person, was ein bestmögliches Verfahrensergebnis verhindert und demgemäß auch die Gläubigerinteressen verletzt<sup>5</sup>. Nicht zuletzt auch unter diesem Aspekt hat der Forum 270 – Qualität und Verantwortung in der Eigenverwaltung e.V.<sup>6</sup>

- die in Eigenverwaltung durchgeführten Verfahren untersucht,
- die Erfolgsfaktoren identifiziert und
- darauf basierend Grundsätze entwickelt, deren Wahrung die Chancen für ein best-

mögliches Verfahrensergebnis erhöhen und die im Wege einer freiwilligen Selbstbindung von allen Verfahrensbeteiligten Berücksichtigung finden sollten<sup>7</sup>.

In dem vorliegenden Artikel wird der so entwickelte Standard für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung in Hinblick auf betriebswirtschaftliche Sanierungsansätze analysiert und geprüft, in welcher Form und mit welchen Regelungen Unternehmenssanierungen gefördert werden können.

### 2. Betriebswirtschaftliche Sanierungsansätze innerhalb des Eigenverwaltungsstandards

Zur Darstellung dieser Ansätze bedarf es zunächst einer Befassung mit der Stellung des Eigenverwalters. Sodann ist auf die das Verfahren begleitenden Planungen und Vorbereitungserfordernisse einzugehen und es ist die Kostenfrage zu erläutern. Nach Prüfung alternativer Verfahrenswege werden die Ausführungen mit einem Fazit abgeschlossen.

#### 2.1 Die Person des Eigenverwalters

Der eingesetzte Eigenverwalter ist der wesentliche Treiber der Sanierung im Eigenverwaltungsverfahren und steuert sämtliche

\* Dr. Stefan Weniger ist Gründungsmitglied und Vorstand des Forums 270 – Qualität und Verantwortung in der Eigenverwaltung e.V. und Mitverfasser der Grundsätze für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung (§§ 270 ff. InsO). Zudem ist er Geschäftsführer der Restrukturierungspartner jwt GmbH & Co. KG. Dr. Fabian Meißner und Swen Graf sind dort als Manager bzw. Consultant tätig.

1 BGBl. 2011 Teil I Nr. 64.

2 Vgl. Forum 270, Grundsätze für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung (§§ 270 ff. InsO), Rn. 10.

3 BCG-Studie, „Sechs Jahre ESUG; Durchbruch erreicht“, 04/2018 ([http://image-src.bcg-com/Images/Focus-ESUG-study\\_tcm108-190947.pdf](http://image-src.bcg-com/Images/Focus-ESUG-study_tcm108-190947.pdf))

4 Vgl. Jacoby et. al., Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) vom 7.12.2011, S. 100. Der Bericht zur ESUG-Evaluierung ist downloadbar unter: [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/101018\\_Gesamtbericht\\_Evaluierung\\_ESUG.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&t=2](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/101018_Gesamtbericht_Evaluierung_ESUG.pdf?__blob=publicationFile&t=2).

5 Vgl. ebenda, S. 24 i.V. mit S. 299.

6 Für weitere Informationen zum Forum 270 siehe: <https://www.forum270.de/>.

7 Die Grundsätze für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung finden Sie unter: [https://public.odcm4allbusiness.de/cm4all/uro/W4BOD0AVB30I/Forum\\_270\\_Standard\\_Eigenverwaltung.pdf?\\_id=1679905b3b8&cm\\_odfile](https://public.odcm4allbusiness.de/cm4all/uro/W4BOD0AVB30I/Forum_270_Standard_Eigenverwaltung.pdf?_id=1679905b3b8&cm_odfile).

verfahrensrelevanten Handlungsstränge. Um diese Funktion sachgerecht ausfüllen zu können, muss er in seiner Person insolvenzrechtliche Expertise und betriebswirtschaftliche Sanierungserfahrung vereinen und so die notwendige strategische Hoheit<sup>8</sup> über das Unternehmen und die Sanierung besitzen.

Der Eigenverwalter besitzt i.d.R. eine Organstellung beim Schuldner (Vorstand oder Geschäftsführer). Nur so ist sichergestellt, dass die erforderliche Expertise beim Schuldnerunternehmen verfügbar ist. Dem Grundsatz der Höchstpersönlichkeit des Insolvenzverwalters Rechnung tragend, ist er nur in begründeten Ausnahmefällen als Generalbevollmächtigter tätig. Eine rein beratende Tätigkeit der Geschäftsführung ist grundsätzlich ausgeschlossen, um die Gefahr der Ausübung einer faktischen Geschäftsführung zu verhindern. Durch eine Koppelung von persönlicher Verantwortung und Haftung wird ein wesentliches Junktim zur Qualitätssteigerung hergestellt<sup>9</sup>.

Seiner herausragenden Stellung entsprechend muss der Eigenverwalter auch zum Abschluss sämtlicher (notarieller) Verträge, zum Ausspruch von Kündigungen und zum Zugriff auf die liquiden Mittel des Unternehmens berechtigt und in der Lage sein, die Regelungen der InsO und der darin vorgesehenen Haftungskriterien durchzusetzen, damit die mit dem Insolvenzverfahren einhergehenden Formalien erfüllt werden können. Das schuldnerische Unternehmen ist somit insolvenzrechtlich allein durch den Eigenverwalter handlungsfähig, der seine Handlungen jedoch stets mit der weiteren Geschäftsführung des Schuldners und bei Bedarf auch mit dem (vorläufigen) Sachwalter abzustimmen hat<sup>10</sup>.

Der Eigenverwalter ist bei seiner Tätigkeit stets dem Primat der Gläubigerinteressen verpflichtet (§ 1 InsO). Das bedeutet, dass er zwar die Belange des Schuldners vertritt, sein Handeln aber vorrangig an den Interessen der Gläubiger ausrichtet. Neben dem Primat des Gläubigerschutzes hat er auch die Interessen der Gesellschafter und Co-Geschäftsführer zu wahren, um die Sanierung mit einem möglichst breiten Konsens und umfassender Unterstützung durchführen zu können<sup>11</sup>.

Um seiner Organ- und Aufgabenstellung gerecht werden zu können, muss der Eigenver-

walter über ein ausreichend großes und ausgebildetes Team (intern oder extern) verfügen, denn nur so können die insolvenzrechtlichen Vorgaben, die Fortführung des Unternehmens, dessen Sanierung und/oder dessen Verkauf sowie der Abschluss des Verfahrens sichergestellt werden<sup>12</sup>. Sein höchstpersönlich wahrzunehmender Aufgabenbereich ist wie folgt zu benennen<sup>13</sup>:

- Das Treffen grundlegender sanierungsrelevanter Entscheidungen
- Die Terminwahrnehmung beim Insolvenzgericht
- Die Teilnahme an Gläubigerausschusssitzungen
- Die Informationserteilung in der ersten Betriebsversammlung
- Die grundlegenden Verhandlungen mit Übernahmehesinteressenten
- Die interne und externe Verfahrensleitung

Ferner hat er für die Sanierung relevante Themen sachgerecht und nachvollziehbar aufzubereiten:

- Die kaufmännische insolvenzspezifische Organisation
- Die Verhandlung von Gläubigerbeiträgen
- Die Verfahrensplanung
- Das Controlling und die Erstellung von Vergleichsrechnungen
- Die Erarbeitung und Durchführung von Sanierungsmaßnahmen auf der Basis einer zu erarbeitenden Sanierungsthese

Dafür ist eine transparente und offene Kommunikation mit allen Beteiligten erforderlich, die es ermöglicht, eine Unternehmensplanung für den Antragszeitraum und das eröffnete Verfahren sicherzustellen und die Liquiditäts- und Ertragsplanung des Unternehmens abzubilden. Dementsprechend wird dem Sachwalter, den Mitgliedern des Gläubigerausschusses sowie wesentlichen Einzelgläubigern (z.B. Sicherungsgläubigern) ein Reporting zur Verfügung gestellt, wobei diese Sachstandsinformation auch gegenüber den Gesellschaftern erfolgt.

Den wesentlichen Kommunikations- und Verfahrensstand hat der Eigenverwalter mit dem Sachwalter abzustimmen. Sofern dies im Einzelfall aufgrund der Bedeutung des Unternehmens erforderlich ist (regional bedeutsamer Arbeitgeber, wesentlicher Marktteilnehmer in seiner Branche, interessierte Öffentlichkeit wegen hoher Bekanntheit der

Produkte etc.), ist es für ihn geboten, einen Experten für die Öffentlichkeits- und Pressearbeit hinzuzuziehen<sup>14</sup>.

Um diesen Anforderungen bzw. Aufgabenstellungen gerecht werden und somit ein bestmögliches Verfahrensergebnis erzielen zu können, bedarf es nicht nur eines juristischen Know-how, sondern insbesondere auch eines fundierten insolvenzspezifischen betriebswirtschaftlichen Fachwissens. Dementsprechend beinhaltet der vom Forum 270 entwickelte Standard strenge Qualitätsanforderungen an den Eigenverwalter. So soll er u. a. befähigt sein, die schuldnerische Buchhaltung zu überprüfen, das Bestellwesen und den Vertrieb zu kontrollieren sowie fortführungsrelevante Betriebsteile zu ermitteln, d. h. er sollte auch in der Lage sein, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen in den Sanierungsprozess einzubringen. Nur auf dieser Basis dürfte eine erfolgversprechende Verfahrensdurchführung möglich sein.

## 2.2 Die Ergebnis- und Liquiditätsplanung

Insbesondere für das Eröffnungsverfahren, aber auch für das eröffnete Verfahren wird im Standard die Erstellung einer insolvenzspezifischen Ergebnis- und Liquiditätsplanung für einen Zeitraum von durchschnittlich sechs Monaten gefordert, wobei diese Planung bereits vor Insolvenzantragstellung erfolgen sollte. Als Datengrundlage sind die aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA), Summen- und Saldenlisten sowie offene Posten der Debitoren heranzuziehen, die vom Eigenverwalter um insolvenzspezifische Sachverhalte (wie z.B. die vorrangige Befriedigung von Sicherungsgläubigern) ergänzt werden müssen. Dazu gehören auch Sondereffekte, wie z.B. das Insolvenzgeld, die Kosten des Verfahrens sowie die Ermittlung von Anfechtungspotenzialen, haftungspräventiven Leistungen,

8 Vgl. Bierbach, Rechtsstellung und Aufgaben des Schuldners, in: Kübler (Hrsg.), Handbuch für Restrukturierung in der Insolvenz, 2015, § 11 Nr. 82.

9 Vgl. Forum 270, Grundsätze für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung (§§ 270 ff. InsO), Rn. 53.

10 Vgl. ebenda, Rn. 55.

11 Vgl. ebenda, Rn. 56.

12 Vgl. ebenda, Rn. 62.

13 Vgl. GOI VID 1/2016, S. 2; sowie Forum 270, ebenda, Rn. 57.

14 Vgl. Forum 270, ebenda, Rn. 58 ff.

eines kurzfristigen Finanzierungsbedarfs und der möglichen Verhaltensweisen der Geschäftspartner.

Im Standard wird explizit die Notwendigkeit einer insolvenzspezifischen Ergebnis- und Liquiditätsplanung und deren Überwachung im Rahmen eines regelmäßigen Controlling hervorgehoben, wobei jedoch keine klar definierten Mindestanforderungen für die Gestaltung oder die Häufigkeit einer Plankontrolle oder Datengrundlagen vorgegeben werden. Die Planung hat unter Ertrags- und Liquiditätsgesichtspunkten zu erfolgen und muss zudem Angaben über die zu erwartenden Verfahrenskosten enthalten. In der Praxis haben sich die oben dargestellten Inhalte und Datengrundlagen sowie ein wöchentliches Controlling etabliert<sup>15</sup>.

Die Forderung nach einer Planungsvorlage noch vor Insolvenzantragstellung setzt eine Vorabprüfung der zur Verfügung stehenden liquiden Mittel voraus, damit eine Prognose für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung getroffen werden kann. Somit können frühzeitig etwaige Liquiditätsbedarfe identifiziert werden.

### 2.3 Die Vorbereitungsmaßnahmen vor Insolvenzantragstellung

Zur Einleitung des Eigenverwaltungsverfahrens gilt es, neben der Erstellung eines Insolvenzantrags auch die insolvenzrechtlichen Prozesse – wie z. B. den Bestell- und Zahlprozess zur Überwachung des Bestellobligos, die Schritte zur Durchführung einer Inventur, Mitarbeiterinformationen sowie Infor-

mationsschreiben an Kunden und Lieferanten – vorzubereiten.

Wichtig ist es zudem, im Vorfeld einer Eigenverwaltung eine Akzeptanzgrundlage bei den wesentlichen Stakeholdern zu schaffen. Hierfür ist ein klar definierter Sanierungsweg aufzuzeigen. Zudem ist es geboten, im Vorfeld mit dem Gericht das Vorhaben im Hinblick auf die bestehenden rechtlichen Fragestellungen (wie z. B. die Begründung von Masseverbindlichkeiten, eventuelle Sicherungsmaßnahmen, die Besetzung des Gläubigerausschusses sowie die Person des Sachwalters) abzustimmen und bereits im

<sup>15</sup> Vgl. ebenda, Rn. 36.

Vorfeld eine den gesetzlichen Erfordernissen entsprechende Gläubigerrepräsentation zu organisieren, in der diskutiert und ermittelt wird, welche Vorbehalte oder Zustimmungsbedingungen bestehen<sup>16</sup>.

Da das Unternehmen unmittelbar nach der Antragstellung i.d.R. akut existenzbedroht ist, die Mitarbeiter überrascht und möglicherweise leistungsunwillig sind, die Lieferanten unkooperativ sind und abgewendet werden muss, dass sich Kunden anderen Lieferanten zuwenden, ist eine intensive Überzeugungsarbeit notwendig. Nicht zuletzt muss aber auch das Gericht davon überzeugt werden, dass die Eigenverwaltung bei dem in Frage stehenden Unternehmen sinnvoll ist und zu keiner Gläubigerbenachteiligung führt. Durch das Ausloten dieser Zustimmung wird die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Sanierung erhöht, da schon im Vorfeld etwaige Vorbehalte oder Bedingungen geklärt werden. Fördernd zur Herstellung dieser Akzeptanzgrundlage ist die Entwicklung einer konkreten Sanierungsthese.

#### 2.4 Das Vorliegen einer Sanierungsthese

Eine aufbereitete Sanierungsthese beschreibt die aktuelle Situation, in der sich der Schuldner befindet, die Ziele und Argumente für eine Sanierung in Eigenverwaltung sowie die möglichen finanziellen Beiträge der Stakeholder. Sie enthält neben planerischen Vorgaben eine Zielstruktur sowie ein Statement zur Geeignetheit einer Sanierung in Eigenverwaltung.

Da die gesamte Verfahrensart regelmäßig auf eine Unternehmenssanierung und nicht auf eine -abwicklung zugeschnitten ist, ist das Vorliegen einer Sanierungsthese von überragender Bedeutung für das weitere Verfahren. Sie gibt vor, wie die Sanierung verwirklicht werden kann und beinhaltet einen „Fahrplan“, an dem man sich während der Sanierung orientieren und das Unternehmen Schritt für Schritt neu ausrichten kann. Zudem dient die These dazu, Gläubiger, Lieferanten, Gesellschafter, Banken, Mitarbeiter und Kunden davon zu überzeugen, dass das Unternehmen eine Zukunft hat. Ggf. kann somit auch ein Forderungsverzicht oder die Gewährung von „fresh money“ z.B. durch die Gesellschafter erwirkt werden. Auch für einen M&A-Prozess ist

diese These wichtig, um potenzielle Investoren davon zu überzeugen, in das Unternehmen zu investieren.

#### 2.5 Die Geeignetheitsprüfung der Verfahren

Die Eintrittsvoraussetzungen in das Eigenverwaltungsverfahren sind im Wesentlichen in der InsO geregelt. Gem. § 270 Abs. 2 InsO werden sowohl ein Antrag durch den Schuldner als auch eine vorteilhafte Wahrung der Gläubigerinteressen durch das Verfahren vorausgesetzt. Darüber hinaus ist in der Praxis stets zu beachten, dass ein Insolvenzverfahren eine starke zusätzliche Belastung des schuldnerischen Unternehmens neben dem normalen Tagesgeschäft zur Folge hat. Um dieser Überbelastung zu begegnen, wird die Geschäftsführung in aller Regel durch einen erfahrenen, sachkundigen Eigenverwalter unterstützt<sup>17</sup>. Neben den skizzierten bürokratischen Herausforderungen hat eine Gegenüberstellung der Eigen- und Fremdverwaltung zu erfolgen, wobei die Vorteilsabwägung anhand folgender Kriterien zu treffen ist<sup>18</sup>:

- Auswirkung der Verfahrensart auf den Sanierungsprozess
- Auswirkung auf Verfahrenslaufzeit
- Kosten der jeweiligen Verfahrensart
- Erwartete Quote
- Weiche Faktoren wie Kommunikation oder Kundenbindung

Die einzelnen Faktoren dürfen in der Gesamtschau keine Gläubigerbenachteiligung implizieren. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht kann der Eigenverwalter durch eine Vergleichsplanung und eine Kalkulation der unterschiedlichen Kosten die unter finanziellen Aspekten günstigste Verfahrensweise ermitteln. Der Standard legt Ausschlusskriterien für eine Eigenverwaltung fest, die insbesondere bei laufenden strafrechtlichen Prozessen gegen den Schuldner, den Geschäftsführer oder den Eigenverwalter gegeben sind, die aber auch die Unternehmensgröße in Hinblick auf die zeitliche und finanzielle Mehrbelastung in der Insolvenz erfassen<sup>19</sup>. Ferner gilt es, die Akzeptanz der Gläubiger für den Sanierungsweg zu berücksichtigen. Ein Verfahren gegen massive Gläubigerwiderstände durchzuführen, ist i.d.R. zum Scheitern verurteilt. Der Standard nennt und beschreibt Eintrittsvoraussetzun-

gen und zeigt auf, dass das Eigenverwaltungsverfahren nur für bestimmte Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen ein gangbarer Weg ist. Gegensätzlich kann mit einem derartigen Verfahren aber auch ein Schaden für die Gläubiger durch zusätzliche Kosten (eben für den Eigenverwalter, die Berater, die Betriebsfortführung, den Einkauf von Material/Waren) entstehen, wenn das Unternehmen für eine Eigenverwaltung nicht geeignet ist.

#### 2.6 Die Kostenregelung des Verfahrens

Dem Standard gemäß sind die Kosten des Eigenverwaltungsverfahrens – z.B. in der Ertrags- und Liquiditätsplanung oder in der betriebswirtschaftlichen Vergleichsrechnung – zu kalkulieren und bei den Entscheidungswegen zu berücksichtigen. Die Verfahrenskosten basieren auf einer individualvertraglichen Vereinbarung zwischen dem Schuldner und dem Eigenverwalter bzw. weiteren mandatierten Beratern. Der Standard fordert, die Vergütungen klar und offen zu kommunizieren und einem Regelverfahren gegenüberzustellen, wobei detaillierte Vergleichsgrundlagen und Ansätze sowie Abschlagskriterien aufgezeigt werden und der Verfahrensdynamik entsprechend gefordert wird, den betriebswirtschaftlichen Vergleich stetig zu überprüfen<sup>20</sup>. Durch das Vergleichserfordernis ist sichergestellt, dass eine Sanierung in Eigenverwaltung nicht die Kosten eines Regelverfahrens übersteigt. Der Standard gebietet somit eine genau definierte Kostenbetrachtung und schafft so eine vollständige Transparenz über die zu erwartenden Ausgaben im Rahmen der Eigenverwaltung. Somit können das Vertrauen der wesentlichen Stakeholder gesteigert und deren Mitwirkung am Verfahren gesichert werden, was wiederum die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht. Darüber hinaus wird sichergestellt, dass die Gläubiger nicht weiter geschädigt werden.

16 Vgl. ebenda, Rn. 31 ff.

17 Vgl. ebenda, Rn. 17 ff.

18 Vgl. ebenda, Rn. 19.

19 Vgl. ebenda, Rn. 18 und 24.

20 Vgl. ebenda, Rn. 74 ff.

## 2.7 Die Möglichkeit eines Dual Tracks

Das Dual-Track-Verfahren beinhaltet die offene und parallele Gestaltung der beiden möglichen Sanierungswege, eines Insolvenzplanverfahrens und einer übertragenen Sanierung zur bestmöglichen Gläubigerbefriedigung<sup>21</sup>.

Die betriebswirtschaftliche Nachteilsprognose, welche der Quoten-Erwartung entspricht, vergleicht die zu erwartenden Quoten aus einem Insolvenzplan, aus einer möglichen Liquidation der Gesellschaft und aus einer übertragenden Sanierung. Einerseits kann ein Unternehmensvergleichswert theoretisch ermittelt werden, indem z. B. eine Fairness Opinion gem. IDW S 8 erstellt wird. Andererseits empfiehlt es sich, aufgrund des laufenden Geschäftsbetriebs einen M&A-Prozess parallel zu initiieren, um so einen tatsächlich ermittelten Vergleichswert in Form von marktkonformen Angeboten zu erhalten. Die Kosten beider Möglichkeiten divergieren dabei nur minimal. Sollte ein Insolvenzplan scheitern, wäre bereits der M&A-Prozess veranlasst, der ressourcenschonend im Regelverfahren weiterlaufen und somit die Sanierungschance aufrechterhalten oder sogar erhöhen kann.

Der Standard fordert nur in Ausnahmefällen – d. h. wenn eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, ein schlechteres Ergebnis zu erzielen – von einem Dual-Track-Verfahren abzusehen, denn mit diesem Verfahren werden die Erfolgsaussichten der Sanierung erheblich erhöht. Zum einen dient der M&A-Prozess als Plan B, falls ein Insolvenzplan scheitert. Zum anderen eröffnet sich die Möglichkeit, sich auch während des Verfahrens für den Sanierungsweg einer übertragenden Sanierung zu entscheiden, wenn der Kaufpreis so hoch ist, dass die übertragende Sanierung zu einer höheren Gläubigerbefriedigung beiträgt<sup>22</sup>.

## 3. Fazit und Ausblick

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Standard des Forums 270 sowohl juristische als auch betriebswirtschaftliche Anforderungen an die Verfahrensbeteiligten sowie an den Verfahrensablauf stellt, was insbesondere für den Eigenverwalter gilt, der seine Aufgaben mit größtmöglicher Sorgfalt und unter dem Vorrang des Gläubigerinteresses erfüllen muss. Des Weiteren wird im Standard auf die Bedeutung einer detaillierten Planung, die Notwendigkeit eines Con-

trolling sowie die Erstellung von Vergleichsrechnungen hingewiesen. Er trägt somit zu einer einheitlichen, durch klar definierte Verfahrensbestandteile geprägten Standardisierung auf betriebswirtschaftlicher Ebene bei, was die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Unternehmenssanierung und damit einer bestmöglichen Gläubigerbefriedigung deutlich erhöht.

Im Interesse der Erzielung eines alle Beteiligten zufriedenstellenden Verfahrensprozesses werden Grundsätze dargelegt, deren Beachtung Qualität und Verantwortungsbewusstsein aller Mitwirkenden erfordern. Sollte sich die Einhaltung dieses Standards und damit eine Eigenverwaltung auch unter den genannten betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten in Form einer freiwilligen Selbstbindung in der Praxis durchsetzen, sind bessere Verfahrensergebnisse nicht nur zu erhoffen, sondern vielmehr zu erwarten.

21 Vgl. Fröhlich/Eckhardt, Bewertung insolventer Unternehmen im Eigenverwaltungsverfahren, ZinsO 20/2015 S. 925.

22 Vgl. Forum 270, Grundsätze für Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung (§§ 270 ff. InsO), Rn. 48 ff.