

# ARBEITSPAPIERE 17



## **Der Insolvenzplan**

Eine häufig verkannte Chance zur Sanierung  
auch kleiner und mittlerer Krisenunternehmen

In der Reihe „Arbeitspapiere – Materialien zur Krisenberatung“ werden sowohl Materialien für Beraterinnen und Berater als auch Leitfäden für Unternehmerinnen und Unternehmer veröffentlicht, die die G.I.B. zum Themengebiet „Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement“ im Auftrag des Wirtschaftsministeriums NRW erarbeitet hat. Die Erarbeitung und Veröffentlichung dieser Materialien erfolgt projektbezogen finanziert aus Mitteln des Landes NRW und der EU.

Beraterinnen und Berater aus Wirtschaftsförderungen und Kammern finden darüber hinaus im internetgestützten Service zur Krisenberatung unter <http://www.gib.nrw.de/sanierungsberatung/> eine umfassende Zusammenstellung mit weiteren Materialien zur Information, Beratung und Förderung von Krisenunternehmen.

**Der Insolvenzplan**  
**Eine häufig verkannte**  
**Chance zur Sanierung**  
**auch kleiner und mittlerer**  
**Krisenunternehmen**

Dr. Ulrich Sassenbach

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>Forschungsergebnisse: Wie wird das Insolvenzplanverfahren heute genutzt und bewertet?</b> .....	<b>4</b>
<b>Gesichtspunkte für eine erste Orientierung in der Unternehmenskrise</b> .....	<b>5</b>
<b>Sanierungsvorteile im eröffneten Insolvenzverfahren</b> .....	<b>6</b>
<b>Was ist darüber hinaus nur mithilfe eines Insolvenzplans möglich?</b> .....	<b>7</b>
<b>Wie lassen sich die Voraussetzungen für einen Sanierungsplan verbessern?</b> .....	<b>9</b>
<b>Wie und wo findet sich beraterische Unterstützung?</b> .....	<b>12</b>
<b>Was sollte man über ein Insolvenzplanverfahren sonst noch wissen?</b> .....	<b>14</b>
<b>Eine Bemerkung zum Abschluss</b> .....	<b>19</b>
 <b>Service</b>	
Literaturhinweise .....	20
Downloads und Links .....	20
Impressum .....	21

## Vorwort

Der Insolvenzplan wurde im Rahmen der Insolvenzrechtsreform von vielen als ein Hoffnungsträger der am 01. Januar 1999 in Kraft getretenen Insolvenzordnung angesehen. Die Konkursordnung kannte keinen Insolvenzplan. Die Vergleichsordnung galt schon lange als gescheitert. Natürlich gab es schon unter der Konkursordnung Sanierungen durch den Verkauf des Betriebs an Dritte. Aber damit war häufig weder den Interessen der Gläubiger ausreichend gedient, noch den Zielen der Unternehmer und Gesellschafter, die ihr Unternehmen trotz einer Insolvenz erhalten wollten. Die Reform des Insolvenzrechts stellte deshalb gezielt die Sanierung des Schuldners und den Erhalt des insolventen Unternehmens in den Vordergrund.

Der besondere Stellenwert des Insolvenzplans im eröffneten Insolvenzverfahren (man spricht auch häufig von einem „Insolvenzplanverfahren“) liegt in der Möglichkeit, ein insolventes Unternehmen unter erleichterten Bedingungen zu sanieren und gleichzeitig als Rechtsträger zu erhalten. Dabei können grundsätzlich die bestehenden Eigentumsverhältnisse bzw. die Gesellschafterstruktur erhalten bleiben. Die Insolvenzgläubiger bekommen – im Vergleich zu den Alternativen Zerschlagung bzw. Verkauf – aus den künftigen Erträgen des sanierten Unternehmens regelmäßig eine höhere Quote. Man kann sich einen Insolvenzplan vielleicht am besten als eine meist durch den Insolvenzverwalter moderierte, für alle Gläubiger und den Schuldner verbindliche Vereinbarung vorstellen, der aber nicht zwingend die Mehrheit aller einzelnen Gläubiger zugestimmt haben muss. Das gesamte Verfahren steht dabei unter der Aufsicht des Insolvenzgerichts.

Zur Einordnung des Insolvenzplans in den Ablauf des Unternehmensinsolvenzverfahrens und zu seinen wichtigsten Be-

sonderheiten sei hier für eine erste Übersicht auf das Schaubild „Unternehmensinsolvenz: Grob Ablauf des Verfahrens“ (<http://www.gib.nrw.de/service/specials/sanierungsberatung/insolvenzverfahren/schaubilder/downloads/Ab-laufplan.pdf>) verwiesen. Die gesetzlichen Regelungen zum Insolvenzplan findet man in den §§ 217–269 im sechsten Teil der Insolvenzordnung (<http://www.gesetze-im-internet.de/insol/BJNR286600994.html>).

Was ist das Ziel dieser Veröffentlichung? Die G.I.B. als landeseigene Beratungsgesellschaft in NRW möchte damit im Rahmen der Arbeit ihres Projekts „Unternehmenssicherung NRW“ einen weiteren Beitrag zur Verbesserung der Insolvenz- und Sanierungskultur in Deutschland leisten. Die Insolvenz eines Unternehmens ist nicht gleichbedeutend mit der Liquidation dieses Unternehmens. Eine Insolvenzantragstellung kann vielmehr der erste Schritt zur nachhaltigen Sanierung eines grundsätzlich wettbewerbsfähigen Unternehmens darstellen. Eine stärkere Nutzung des Insolvenzplans zur Sanierung von KMU halten nicht nur wir in diesem Zusammenhang für entscheidend. Deshalb sollen mit dieser Veröffentlichung – insbesondere für Berater in Kammern und Wirtschaftsförderungen, aber auch für Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände mittelständischer Unternehmen sowie ihre Berater – die besonderen Vorteile und Chancen der Nutzung des Insolvenzplans in einer existenzbedrohenden Unternehmenskrise auf einfache Weise jenseits juristischer Fachliteratur und Sanierungshandbücher herausgearbeitet werden. Wir wollen damit eine leider viel zu selten genutzte Alternative zur häufig längst nicht mehr aussichtsreichen, vielfach schon mit dem Risiko der Insolvenzverschleppung behafteten, außergerichtlichen Sanierung und zum Verkauf des insolventen Betriebes an Dritte aufzeigen.

## Forschungsergebnisse: Wie wird das Insolvenzplanverfahren heute genutzt und bewertet?

Bedauerlicherweise liegt heute – mehr als acht Jahre nach Inkrafttreten der Insolvenzordnung – der Anteil der bestätigten Insolvenzpläne immer noch deutlich unter einem Prozent der eröffneten Insolvenzverfahren.

Die Gründe dafür sind umstritten. Hingewiesen wird v. a. auf die nach wie vor viel zu späte Insolvenzantragstellung selbst bei Vorliegen einer Antragspflicht. Genannt wird auch die fehlende Vorbereitung durch die Unternehmensführung bei grundsätzlich aussichtsreichen Sanierungschancen innerhalb eines Insolvenzverfahrens. So wird heute ein großer Teil der Insolvenzpläne auf Initiative der Insolvenzverwalter erstellt, auch wenn das Unternehmen in die Insolvenz gestolpert ist oder die Antragstellung verschleppt wurde.

Tatsache ist allerdings auch: Nur etwa 10 % der ca. 1800 Insolvenzverwalter in Deutschland haben bis heute überhaupt die Chance wahrgenommen, einen Insolvenzplan zu erstellen. Viele Insolvenzrichter und -rechtspfleger haben deshalb noch nie ein Insolvenzplanverfahren betreut; ein erheblicher Teil verfügt weder über die Erfahrungen noch über die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, um Unternehmensfortführungen in der Insolvenz sachgerecht beurteilen und beaufsichtigen zu können.

Selbst einzelne, unstreitig hochqualifizierte Insolvenzverwalter halten ein Planverfahren für zu aufwändig. Andererseits gibt es Verwalter, die den Insolvenzplan dem üblichen Verwertungsverfahren in vielen Fällen vorziehen und ihn nicht nur als „Sanierungsplan“ zur Restrukturierung insolventer Unternehmen nutzen, sondern auch als „Übertragungsplan“ zum Verkauf von Betrieb oder Betriebsteilen

und sogar als „Liquidationsplan“ mit ‚eingebauter‘ Restschuldbefreiung für natürliche Unternehmer-Personen. Und es gibt einzelne Unternehmer, Geschäftsführer etc., die trotz einer Insolvenz die Sanierung ihres Unternehmens selbst in die Hand genommen haben, sich nicht haben beirren lassen und – unterstützt durch fachkundigen insolvenzrechtlichen Rat – ihr Unternehmen mithilfe eines Insolvenzplans erfolgreich aus der Insolvenz herausgeführt haben.

Ergebnisse der Insolvenzplanverfahren seit 1999 befinden sich in einem Aufsatz von Peter Kranzusch (IfM Bonn). (Vgl. auch Literaturhinweise bzw. <http://www.gib.nrw.de/service/specials/sanierungsberatung/untersuchungen/studien/downloads-und-link/GIB-Info-1-2007-Kranzusch.pdf>). Der Aufsatz basiert auf aktuellen Forschungsergebnissen, die das IfM Bonn im April 2007 in der ersten, umfangreichen Studie zum Insolvenzplanverfahren veröffentlicht hat. Positive Effekte der Insolvenzplanverfahren lassen sich demnach insbesondere an drei Kriterien festmachen: den Befriedigungsquoten für die Gläubiger (durchschnittlich 20 % bei den ungesicherten Insolvenzgläubigern), der Verfahrensdauer sowie der Arbeitsplatzsicherung. Bei der Hälfte der untersuchten Fälle war das Insolvenzplanverfahren bereits ein Jahr nach dem Insolvenzantrag beendet. Dadurch könne eine vergleichsweise frühe Entschuldung der Unternehmen erreicht werden. Ferner konnten in den Unternehmen durch Insolvenzplanverfahren rd. 60 % der Arbeitsplätze erhalten werden. Die Autoren halten in ihren Handlungsempfehlungen eine stärkere Nutzung von Insolvenzplänen für „ökonomisch wünschenswert“, gezielte Informations- und Aufklärungskampagnen über dieses Instrument somit für „unabdingbar“.

## Gesichtspunkte für eine erste Orientierung in der Unternehmenskrise

Wenn sich nun schon, wie oben gezeigt, die Fachleute in der Bewertung des Insolvenzplanverfahrens für die Sanierungspraxis nicht einig sind – woran sollen sich dann Selbstständige, Unternehmer, Geschäftsführer oder Vorstände und ihre Berater in der insolvenznahen Krise orientieren? An den Chancen für eine Sanierung ihres Unternehmens, an den sachlichen Bedingungen für eine Restrukturierung der dauerhaften Wettbewerbs- und Zahlungsfähigkeit!

Denn wie auch die Forschungsergebnisse des IfM Bonn gezeigt haben, hat ein auf der Grundlage eines Insolvenzplans saniertes Unternehmen allen Beteiligten mehr zu bieten: Die Gläubiger haben gute Aussichten auf eine höhere Insolvenzquote und die Geschäftsbeziehung bleibt erhalten. Arbeitsplätze können häufig in größerer Zahl gesichert werden. Insgesamt ist der volkswirtschaftliche Schaden erheblich geringer als bei einer Zerschlagung des Unternehmens.

Ein Insolvenzplan als Mittel zur Sanierung eines Krisenunternehmens sollte dann in Angriff genommen werden, wenn die folgenden Fragen durch die Unternehmensführung ohne Ausnahme mit „Ja!“ oder „Sehr wahrscheinlich!“ beantwortet werden können. Und, soweit das Gericht schon einen (vorläufigen) Insolvenzverwalter eingesetzt hat, auch durch diesen.

- Ist die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens grundsätzlich gegeben?
- Könnten auf der Basis veränderter Kostenbelastungen/ Zahlungspflichten und/oder einer Reduzierung der bilanziellen Verbindlichkeiten eine nachhaltige Rentabilität erzielt und die dauerhafte Zahlungsfähigkeit des Unternehmens gesichert werden?

- Haben die wichtigsten Geschäftspartner des Unternehmens (Banken, Lieferanten, Arbeitnehmer etc.) ein Interesse an der Sanierung und wird das Unternehmen entsprechend für sanierungswürdig gehalten?

- Haben die wichtigsten Geschäftspartner des Unternehmens trotz der Unternehmenskrise bzw. Insolvenz nach wie vor Vertrauen in die Kompetenz und Seriosität der Unternehmensführung und ggf. auch der Gesellschafter?

- Hat die Unternehmensführung den Willen und die Kraft, eine harte Sanierungsphase durchzustehen?

- Ist der Verkauf des Geschäftsbetriebs an Dritte (das können auch Familienangehörige oder Mitarbeiter sein) aus Sicht der Unternehmensführung die „schlechtere“ Alternative oder gefährdet er sogar das Unternehmensziel?

- Ist es deshalb Ziel des Unternehmers bzw. der Gesellschafter, das Unternehmen unter den bestehenden Eigentumsverhältnissen bzw. als juristische Person zu erhalten?

- Sind der Unternehmer oder die Gesellschafter bereit, einen eigenen Beitrag – soweit möglich auch finanzieller Art – im Rahmen der Sanierung zu leisten?

## Sanierungsvorteile im eröffneten Insolvenzverfahren

Welche Sanierungsmaßnahmen sind im eröffneten Insolvenzverfahren durchsetzbar, auch wenn eine vorinsolvenzliche, freiwillige Einigung mit den entsprechenden Gläubigern oder Vertragspartnern nicht möglich ist?

Schon unmittelbar nach der Insolvenzantragstellung untersagt das Insolvenzgericht in der Regel alle Einzelzwangsvollstreckungen und Verwertungen von Sicherheiten, soweit sie die vorläufige Fortführung des Unternehmens erschweren, seine Sanierungschancen gefährden und die Insolvenzquote der Gläubiger voraussichtlich verschlechtern würden.

**Sonderrechte des Insolvenzverwalters.** Die Insolvenzordnung sieht im eröffneten Verfahren Sonderrechte des Insolvenzverwalters vor, durch deren Nutzung Sanierungshindernisse beseitigt werden können. Hierbei geht es vor allem darum, die das Krisenunternehmen wirtschaftlich belastenden Verträge nicht erfüllen zu müssen, diese stattdessen neu verhandeln und ggf. mit anderen Partnern kontrahieren zu können.

Beispielsweise kann es sich dabei um langfristige Liefer- oder Mietverträge zu nicht mehr wettbewerbsfähigen Konditionen handeln, aber auch um Aufträge, deren weitere Ausführung das Unternehmen voraussichtlich mit Verlusten belasten würde. Entsprechende Schadensersatzforderungen würden dabei ggf. als einfache Insolvenzforderungen „zur Tabelle“ angemeldet und im Rahmen der insolvenzspezifischen Schuldenregulierung mit der sog. Insolvenzquote befriedigt.

**Sonderkündigungsrechte für Dienstverhältnisse.** Daneben sieht die Insolvenzordnung im eröffneten Verfahren Sonderkündigungsrechte des Verwalters für Dienstverhältnisse vor. Soweit nicht eine kürzere Frist maßgeblich ist, können Mitarbeiter des Krisenunternehmens mit einer Frist von drei Monaten zum Monatsende gekündigt werden. Natürlich sind dabei die für betriebsbedingte Kündigungen maßgeblichen Regeln der Sozialauswahl zu beachten und ggf. mit dem Betriebsrat auch ein Interessenausgleich über eine Betriebsänderung und ein Sozialplan zu verhandeln. Für das Sozialplanvolumen sind in der Insolvenz Höchstgrenzen vorgesehen.

Auch wenn in der Insolvenz grundsätzlich die Vorschriften von Kündigungsschutz- und Betriebsverfassungsgesetz sowie zum § 613a BGB (Betriebsübergang) gelten, so sehen die Insolvenzordnung und die einschlägige Rechtsprechung in diesem Bereich doch erhebliche Verfahrensvereinfachungen vor, um eine geplante Sanierung zu erleichtern. Ihre Praktikabilität ist bekanntermaßen umstritten. Übersehen wird dabei manchmal, dass eine Sanierung ohne Kompromisse mit den Mitarbeitern und ihren Interessenvertretungen auf Dauer nicht tragfähig sein kann. Auch muss man leider feststellen, dass manch eine pauschale Ablehnung solcher Schutzvorschriften nicht gerade von einer kenntnisreichen und erfahrungsgesättigten Basis her argumentiert. Denn auch hier gilt: Nur wenige Insolvenzverwalter und Fachanwälte sind heute zu einem souveränen Umgang mit diesem Problemkomplex in der Lage.

**Nutzung des Insolvenzgeldes für die Sanierung.** Nicht zu unterschätzen für die Fortführung eines insolventen Unternehmens ist die Wirkung des Insolvenzgeldes. Vereinfacht gesagt: In einem Zeitraum von bis zu drei Monaten vor der Entscheidung des Gerichts über die Insolvenzeröffnung kann das Krisenunternehmen damit ohne Personalkosten wirtschaften. Unter der Voraussetzung, dass ausreichende Aufträge zur Verfügung stehen und entsprechende Umsätze Erlöst werden, kann auf diesem Weg die Insolvenzmasse erheblich angereichert werden. Kurzfristige Liquiditätsprobleme nach der Insolvenzantragstellung, die die Fortführung behindern oder unmöglich machen könnten, können durch die Vorfinanzierung des Insolvenzgeldes häufig gelöst werden. Für den erfahrenen Insolvenzverwalter sind, soweit die Voraussetzungen dafür vorliegenden, die erforderlichen Abstimmungen mit den Mitarbeitern des Unternehmens, der zuständigen Arbeitsagentur und einem Kreditinstitut Routinesache.

Für eine ausführlichere Übersicht über den Gesamttablauf und die Wirkungen eines Insolvenzverfahrens kann auch hier auf das Schaubild „Unternehmensinsolvenz: Grobtablauf des Verfahrens“ im Sanierungsportal der G.I.B. verwiesen werden (<http://www.gib.nrw.de/service/specials/sanierungsberatung/insolvenzverfahren/schaubilder/downloads/Ablaufplan.pdf>).



## Was ist darüber hinaus nur mithilfe eines Insolvenzplans möglich?

Die große Mehrzahl der Sanierungen von Betrieben oder Betriebsteilen aus dem eröffneten Insolvenzverfahren heraus wird zurzeit nicht mithilfe eines Insolvenzplans, sondern in der Form der sog. übertragenden Sanierung durchgeführt. Hierbei werden der gesamte Geschäftsbetrieb oder Betriebsteile durch den Insolvenzverwalter mit Zustimmung der Gläubigerversammlung (und ggf. in Absprache mit den Sicherungsgläubigern) an Dritte verkauft. Der Kaufpreis fließt in die Insolvenzmasse. Verbleibendes Anlage- und Umlaufvermögen des insolventen Unternehmensträgers – dies kann eine natürliche Person, eine Personengesellschaft oder eine juristische Person sein – wird im Fortgang des Insolvenzverfahrens verwertet. Eine Gesellschaft wird später ggf. handelsrechtlich liquidiert. An den insolventen Unternehmensträger gebundene Pflichten – in der Regel Zahlungspflichten –, aber auch im Rahmen der Sanierung möglicherweise wichtige, vertragliche Rechte verbleiben bei diesem.

**Besondere Chancen des Insolvenzplans.** Im Vergleich mit dieser übertragenden Sanierung werden die besonderen Chancen, die grundsätzlich mit einem Insolvenzplan verbunden sind, deutlich.

Nur mithilfe eines Insolvenzplans können, ist das Insolvenzverfahren einmal eröffnet, die Eigentumsverhältnisse am Unternehmen erhalten werden – einmal abgesehen von der seltenen Möglichkeit, dass das Insolvenzverfahren ohne Verwertung des Unternehmensvermögens wieder einge-

stellt werden kann. Das ist natürlich grundsätzlich für alle Unternehmer von großer Bedeutung, die ihr unternehmerisches Eigentum trotz einer Insolvenz erhalten wollen. Für manche Unternehmer und Unternehmerinnen ist dies altersbedingt auch die einzige Chance, weiter beruflich tätig sein zu können.

Eine besondere Herausforderung für den Insolvenzverwalter stellen Dienstleistungen oder Produkte dar, deren Erstellung und Vermarktung weitestgehend an die Person des Selbstständigen bzw. Unternehmers gebunden sind. Man denke hier nur an eine therapeutisch höchst erfolgreiche, aber kaufmännisch und organisatorisch schlecht geführte Praxis eines Gesundheitsdienstleisters. Durch die Sanierung einer solchen Praxis unter Einschluss des Inhabers mithilfe eines Insolvenzplans lässt sich für die Gläubiger eine bessere Quote erzielen als durch ihren Verkauf an einen Dritten, da der Ertragswert in solchen Fällen zu einem erheblichen Teil abhängt von der fachlichen Kompetenz des Selbstständigen.

Die dazu erforderliche Kontinuität der unternehmerischen oder selbstständigen Tätigkeit kann durch einen Insolvenzplan grundsätzlich sichergestellt werden. Allerdings setzt eine solche Kontinuität trotz Krise und Insolvenz voraus, dass der Unternehmer bzw. die Gesellschafter nicht (nur) Teil des Problems, sondern (vor allem auch) Teil der Lösung in Hinblick auf eine leistungs- und finanzwirtschaftliche Restrukturierung des Unternehmens ist bzw. sind.

**Erhalt des Rechtsträgers.** Aber auch wenn die Unternehmer- bzw. Gesellschafterkontinuität aus den o. g. Gründen nicht erforderlich ist oder gewünscht wird, ist oftmals die Erhaltung des Unternehmensträgers ein entscheidender Vorteil für die Nutzung der Sanierungschancen. Denn möglicherweise vorliegende Vertragsverhältnisse mit günstigen Konditionen – dies können bspw. Miet-, Leasing- oder Lizenzverträge, aber auch Verträge mit Lieferanten und Kunden sein – sind rechtlich an den Unternehmensträger gebunden und gehen nicht automatisch auf den Käufer über. Der Vertragspartner würde vielleicht erforderliche Neuverhandlungen nutzen wollen, um bessere Konditionen für sich auszuhandeln. Mit anderen Worten: Sollen vertragliche Bindungen auch über die Insolvenz hinaus erhalten bleiben, ohne dass Neuverhandlungen geführt werden müssen, dann ist auch die Kontinuität des Unternehmensträgers – und nicht nur des Betriebs – zwingend zu erhalten.

**Verlustvorträge.** Nur am Rande sei darüber hinaus angemerkt, dass die Verlustvorträge eines insolventen Unternehmens bei einem Verkauf des Betriebs im Rahmen einer übertragenden Sanierung heute in aller Regel durch den Käufer nicht mehr genutzt werden können. Bei einem Erhalt des Unternehmensträgers durch einen Insolvenzplan allerdings wird in vielen Fällen auch die steuerrechtliche

Identität des Unternehmens gewahrt, werden Verlustvorträge damit nutzbar bleiben – jedenfalls soweit diese nicht durch die Finanzverwaltung mit den sog. Sanierungsgewinnen aufgrund der Reduzierung von Verbindlichkeiten gemäß Planquote verrechnet werden (vgl. zum Problem der Versteuerung von Sanierungsgewinnen S. 17).

**Eingriffe in Absonderungsrechte.** Ebenfalls sei nur kurz erwähnt, dass mithilfe eines Insolvenzplans nachhaltige Eingriffe in die Absonderungsrechte von Gläubigern an Vermögenswerten des insolventen Unternehmens möglich sind (die z.B. auf Grundschulden, Sicherungsübereignungen, Pfandrechten, Abtretungen oder verlängerten Eigentumsvorbehalten beruhen können), soweit diese Gläubiger damit im Rahmen des Insolvenzverfahrens nicht schlechter gestellt werden als ohne einen Insolvenzplan.

Und wenn nun – vor dem Hintergrund der oben dargestellten Bedingungen und Chancen in der insolvenznahen Unternehmenskrise – vieles für eine Sanierungsstrategie mithilfe eines Insolvenzplans spricht, dann lohnt es sich für die Unternehmensleitung, trotz einiger möglicher Hindernisse und Unwägbarkeiten für eine solche Strategie zu kämpfen, zu versuchen, die Hindernisse aus dem Weg zu räumen, und sich im Vorfeld eines Insolvenzantrags so gut wie möglich auf ein Insolvenzplanverfahren vorzubereiten.

## Wie lassen sich die Voraussetzungen für einen Sanierungsplan verbessern?

Auch wenn ein Krisenunternehmen mithilfe eines Insolvenzplans saniert werden soll, müssen die rechtlichen Voraussetzungen für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens vorliegen, muss also das Verfahren auf einen entsprechenden Antrag hin eröffnet werden. Und das heißt erst einmal: Es muss ein Insolvenzeröffnungsgrund gegeben sein. Ein solcher kann sein:

- **die Zahlungsunfähigkeit** als allgemeiner Eröffnungsgrund für alle natürlichen und juristischen Personen sowie alle insolvenzfähigen Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit bei Eigen- und bei Fremdanträgen;

- **die Überschuldung** als weiterer Eröffnungsgrund bei Kapitalgesellschaften und insolvenzfähigen juristischen Personen sowie allen weiteren Gesellschaften ohne eine natürliche Person als persönlich haftenden Gesellschafter (wie z.B. eine GmbH & Co. KG) ebenfalls bei Eigen- und bei Fremdanträgen;

- **die drohende Zahlungsunfähigkeit** als „freiwilliger“ Eröffnungsgrund ausschließlich für Eigenanträge rechtlich zuständiger Vertreter von Unternehmen bzw. juristischen Personen.

Mit anderen Worten: Eine „Flucht“ in die Insolvenz, um Zahlungspflichten auf diesem Wege „abzuschütteln“, ist keinesfalls zulässig – auch wenn manche Gläubiger eine solche „Sanierungsstrategie“ immer mal wieder vermuten. Für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens muss mindestens eine drohende Zahlungsunfähigkeit vorliegen, muss sich das Unternehmen also in einer solchen finanziellen Situation befinden, in der überwiegend wahrscheinlich die Zahlungsunfähigkeit im laufenden oder folgenden Geschäftsjahr droht, also Verbindlichkeiten zu einem entsprechenden Fälligkeitszeitpunkt in einer Größenordnung von mindestens 10% nicht gezahlt werden können. Dies muss dem zuständigen Insolvenzgericht nachvollziehbar dargelegt werden.

Der Insolvenzeröffnungsgrund der drohenden Zahlungsunfähigkeit wurde durch den Gesetzgeber mit der Insolvenz-

ordnung neu eingeführt. Den Unternehmensleitungen in einer existenzbedrohenden Krise sollte damit Gelegenheit gegeben werden, ein voraussichtlich nicht vermeidbares Insolvenzverfahren ohne Zeitverlust zu beantragen, um z. B. auf der Basis eines vorbereiteten Insolvenzplans so früh wie möglich die Sanierung in Angriff nehmen zu können. Leider wird diese Option der frühzeitigen und freiwilligen Antragstellung bis heute nur in ganz wenigen Fällen genutzt.

Aber auch eine Unternehmensleitung, die grundsätzlich alle Sanierungsoptionen prüft und eine freiwillige Insolvenzantragstellung nicht von vornherein ausschließt, wird in besonderen Fällen alle außergerichtlichen Sanierungschancen nutzen wollen. Vor allem dann, wenn zu befürchten ist, dass durch den Insolvenzantrag Kunden oder Lieferanten dauerhaft verloren gehen. Und manchmal ist dies dann auch ein „Kampf bis zum letzten Tag“, an dem der rechtliche Spielraum für außergerichtliche Lösungen noch gegeben ist (bei grundsätzlicher Insolvenzantragspflicht im Rahmen der sog. Drei-Wochen-Höchstfrist) oder an dem ein Gläubiger einen Fremdantrag stellt. Können solche Gründe und Bedingungen dargelegt werden, dann ist auch für das Gericht, die Gläubiger und alle anderen Beteiligten nachvollziehbar, warum der Insolvenzantrag erst zum spätesten möglichen Zeitpunkt gestellt oder auch – insb. bei nicht antragspflichtigen Unternehmen – das Risiko eines Gläubigerantrags eingegangen wurde.

**Insolvenzantrag frühzeitig stellen.** In vielen Fällen ist es zur Nutzung von Sanierungschancen allerdings sinnvoller, den Insolvenzantrag frühzeitig zu stellen. Und eben nicht die letzten Liquiditätsreserven aufzuzehren; nicht das Vertrauen potenzieller Sanierungspartner aufs Spiel zu setzen, um noch eine vermeintliche außergerichtliche Sanierungschance zu nutzen, die es häufig nur noch in der Phantasie der Verantwortlichen gibt, weil sie die Insolvenz nicht wahrhaben wollen. Unternehmensleitungen mit ambitionierten Sanierungsplänen haben es deshalb in der Regel leichter, diese bei Gericht, beim (vorläufigen) Insolvenzverwalter und bei den Gläubigern durchzusetzen, wenn sie den Insolvenzantrag nicht erst unter dem Druck der Antragspflicht, sondern früher und damit „freiwillig“ stellen.

Ein solcher, mit dem Ziel der Sanierung auf der Grundlage eines Insolvenzplans freiwillig gestellter Eröffnungsantrag sollte von allen vertretungsberechtigten Mitgliedern der Unternehmensleitung gemeinsam gestellt und glaubhaft gemacht werden. Ist dies nicht der Fall, wird der zuständige Insolvenzrichter die nicht beteiligten Geschäftsführer, Vorstände etc. zu dem Eröffnungsantrag anhören. Wird dabei das Vorliegen eines Eröffnungsgrundes bestritten, wird der Richter im Rahmen seiner Ermittlungspflichten in der Regel einen Sachverständigen einschalten, um das Vorliegen eines Eröffnungsgrundes abschließend aufzuklären. Hierbei kann wertvolle Zeit verloren gehen. Und natürlich wird es einer die Krisensituation und die Sanierungschancen unterschiedlich bewertenden Unternehmensleitung erheblich schwerer fallen, die notwendigen Partner für die Sanierung „ins Boot zu holen“.

**Vorbereitung des Insolvenzantrags.** Zur Vorbereitung einer Insolvenzantragstellung mit Sanierungsziel ist es nur sachgerecht, so früh wie möglich sowohl die Ursachen der Unternehmenskrise zu analysieren als auch die erforderliche Restrukturierung zu planen. Nicht selten ist dazu externer Sachverstand von Sanierungsspezialisten erforderlich. Sind finanzielle Mittel zur Bezahlung von Beratungsleistungen im Vorfeld der Insolvenz nicht mehr vorhanden, sollte die Unternehmensleitung diese Aufgaben so gut es geht allein angehen. Umso wichtiger ist es dann, so schnell wie möglich den Sachverstand eines durch das Gericht entsprechend ausgewählten, vorläufigen Insolvenzverwalters ins Unternehmen zu holen.

Natürlich ist die vollständige Erstellung eines Insolvenzplans als sog. prepackaged plan vor der Insolvenzantragstellung der Idealfall. Allerdings ist das ohne die Unterstützung eines Insolvenzrechtlers, der Erfahrung mit der Durchführung von Insolvenzplanverfahren, mit der Unternehmensgröße, der Branche und ggf. noch mit unternehmens- oder verfahrensspezifischen Besonderheiten hat, kaum zu leisten.

Angesichts der derzeitigen Insolvenzpraxis wäre es allerdings schon ein erheblicher Fortschritt, wenn im Vorfeld einer frühzeitigen Insolvenzantragstellung wenigstens schon eine betriebswirtschaftliche Analyse der Krisenursachen und ein mit den Hauptgläubigern (sowie ggf. mit dem Betriebsrat) abgestimmtes Grobkonzept für eine Restrukturierung des Unternehmens vorliegen würden. Vorausgesetzt es handelte sich hierbei um eine sachgerechte Analyse und einen gangbaren Weg, wäre es für einen erfahrenen Insolvenzverwalter überhaupt kein Problem, auf dieser Grundlage einen Insolvenzplan zu erstellen.

#### **Krisenkommunikation im Vorfeld der Plansanierung.**

Aber nicht nur die Hinzuziehung von Sanierungsspezialisten ist für die professionelle Vorbereitung einer Insolvenz und der entsprechenden Sanierungsplanung sinnvoll. Die Mitarbeiter, die Hausbank und weitere Hauptgläubiger sowie selbstverständlich auch die Kunden können aus ihrer Perspektive nicht nur wichtige Hinweise für die Ursachenanalyse und die erforderlichen Restrukturierungen geben. Ihnen allen muss so früh wie möglich deutlich gemacht werden, dass sie – vor dem Hintergrund des krisenhaften Status quo – durch die geplante Sanierung im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens im Vergleich zu jeder anderen möglichen Alternative nur gewinnen können. Und dass deshalb die den Gläubigern durch den Insolvenzplan zugemuteten finanziellen Zugeständnisse angesichts der Krisensituation des Unternehmens alternativlos und somit unterstützenswert sind. Denn für einen erfolgreichen Insolvenzplan ist die mehrheitliche Zustimmung der Gläubigergruppen erforderlich (vgl. auch S. 14 f.). Und um diese Zustimmung sollte so früh wie möglich geworben, mögliche Probleme dabei rechtzeitig angesprochen werden.

So wichtig zweifelsohne dabei eine enge Einbeziehung der Hausbank in die Vorbereitung einer insolvenznahen Sanierungsplanung ist, so muss doch auch stets klar sein, dass die Hausbank als in der Regel größter (Sicherungs-)Gläubiger des Unternehmens naturgemäß auch immer ihre

eigenen Interessen im Blick haben wird. Und da es gerade in Unternehmenskrisen nicht immer nur Win-win-Situationen gibt, kann die Durchsetzung von solchen Einzelinteressen dann auch durchaus zulasten der Sanierungschancen des Unternehmens und der Quote für die ungesicherten Gläubiger gehen. Die Insolvenzeröffnung (und praktisch auch schon die Antragstellung) kann hier Spielregeln und Kräfteverhältnisse verändern: Vorher ist die Hausbank regelmäßig in der stärksten Position, mit der Insolvenz(antragstellung) nehmen das Gericht und der (vorläufige) Verwalter – unbeschadet der grundsätzlich gegebenen Gläubigerautonomie – faktisch die stärkste Position im Unternehmen ein.

#### **Auswahl des Verwalters durch das Insolvenzgericht.**

Die Sorge, durch den zuständigen Insolvenzrichter einen Verwalter zugeteilt zu bekommen, der den Anforderungen eines Planverfahrens nicht gewachsen ist, der regelmäßig übertragende Sanierungen favorisiert oder gar dazu neigt, kleine Unternehmen ohne Prüfung der Sanierungschancen zeitsparend zu zerschlagen, führt im Vorfeld einer Insolvenzantragstellung vielfach zu einer erheblichen Verunsicherung der Unternehmensführung. Man kann allerdings davon ausgehen, dass einem Insolvenzrichter in der Regel zumindest bekannt ist, welche Verwalter über die notwendigen Erfahrungen verfügen und auch grundsätzlich bereit sind, ein Planverfahren in Erwägung zu ziehen.

Deshalb ist es notwendig, dem zuständigen Insolvenzrichter schon mit der Antragstellung deutlich zu machen, welche Sanierungsstrategie im Vorfeld erarbeitet wurde und welche Besonderheiten im Verfahren voraussichtlich zu erwarten sind: Soll ein Insolvenzplan vorgelegt werden? Liegen vielleicht sogar Bedingungen vor, das Verfahren in Eigenverwaltung durchführen zu können? Wie schnell müssten bestimmte Maßnahmen beschlossen werden, um den größtmöglichen Sanierungserfolg zu erzielen? Ist dazu die Einrichtung eines Gläubigerausschusses erforderlich? Sollte das Insolvenzverfahren möglichst rasch zur Aufhebung

gelangen? Liegen komplizierte Anfechtungslagen oder Rechtsstreitigkeiten vor? Gibt es relevante Auslandsbezüge? Ist absehbar, dass arbeitsrechtliche Fragen eine erhebliche Rolle im Verfahren spielen werden? Sind Maßnahmen des Beschäftigungstransfers geplant? Welche besonderen Schwierigkeiten sind schon heute absehbar? Solche und andere Gesichtspunkte verdeutlichen dem zuständigen Richter das Anforderungsprofil für den (vorläufigen) Insolvenzverwalter im konkreten Verfahren.

Nicht jeder – häufig auch überlastete – Insolvenzrichter ist begeistert, wenn der Antragsteller vor der Bürotür steht. Aber gerade auch renommierte Insolvenzrichter, die sich um die Qualität der Insolvenzverfahren sorgen, werben immer häufiger auch öffentlich dafür, sie mit der Antragstellung in die Sanierungsplanung einzubeziehen, weil sie dann ihrer gesetzlichen Aufsichtspflicht einfach besser nachkommen und im Übrigen dazu beitragen können, den wirtschaftlichen Schaden durch die Insolvenz so gering wie möglich zu halten.

## Wie und wo findet sich beraterische Unterstützung?

Nicht wenige, die Verantwortung insb. für kleinere Unternehmen tragen und sich in einer vorinsolvenzlichen Krisensituation befinden, werden nun vielleicht denken: „Alles schön und gut, aber ohne externe Hilfe ist das für uns überhaupt nicht zu leisten. Und einmal abgesehen davon, dass wir keine Sanierungsspezialisten kennen, die Erfahrung in der Vorbereitung von Insolvenzplänen haben, wir könnten sie vermutlich auch nicht bezahlen.“

**Unterstützung durch Kammern und Wirtschaftsförderungen.** Wen können Unternehmer oder Geschäftsführer in einer solchen insolvenznahen Krisensituation ansprechen? Grundsätzlich sollte hier der erste Weg – evtl. gemeinsam mit dem Steuerberater – zur zuständigen Wirtschaftsförderung oder Kammer führen. In manchen Regionen NRW gibt es – über die Standardangebote dieser Einrichtungen hinaus – institutionelle Netzwerke zur Unternehmenssicherung, deren Teilnehmer sich darum bemühen, Krisenunternehmen schnell und unbürokratisch zu unterstützen. Soweit solche Einrichtungen nicht selbst durch eine Orientierungsberatung zu den weiteren Sanierungschancen sowie bei der Vermittlung von Beratungskontakten und – soweit diese zur Verfügung stehen – auch Beratungskostenzuschüssen weiterhelfen können, haben sie – jedenfalls in NRW – die Möglichkeit, auf die Unterstützung des Landesprojekts „Unternehmenssicherung“ bei der G.I.B. zurückzugreifen. Auf diesem Weg kann gemeinsam zeitnah nach Lösungen für die anstehenden Probleme gesucht werden.

Damit sind allerdings noch nicht die Finanzierungsprobleme für ein anspruchsvolles Sanierungskonzept bzw. einen Insolvenzplan gelöst. Ein illiquides Unternehmen, das hier nicht Mittel Dritter hinzuziehen kann (und Dritte sind bei Kapitalgesellschaften immer auch die nur mit ihrer Einlage haftenden Gesellschafter) oder auf die Unterstützung seiner Hausbank zurückgreifen kann, wird hier nach spezifischen Wegen suchen müssen, um die Beratungskosten gering zu halten. Denn in NRW ist unter bestimmten Bedingungen höchstens ein Beratungskostenzuschuss in Höhe von 50 % möglich.

**Problem Beratungskosten.** Wie könnte eine „schlanke“ Beratungskostengestaltung aussehen? Große Teile der betriebswirtschaftlichen Vorarbeiten zu einem Insolvenzplan können grundsätzlich von ehrenamtlich arbeitenden und entsprechend qualifizierten Senior-Coachs, von preisgünstigen, auf kleine Unternehmen spezialisierten Unternehmensberatern oder von betriebswirtschaftlich ausgebildeten, gewerblich tätigen und ebenso preisgünstigen Schuldnerberatern mit staatlicher Anerkennung als Insolvenzberatungsstelle unterstützt werden. Die verbleibenden rechtlichen und verfahrensstrategischen Probleme können dann durch einen vergleichsweise teuren, im Umgang mit Insolvenzplänen erfahrenen Rechtsanwalt beraten werden. Werden diese Arbeiten gut koordiniert und systematisch aufeinander abgestimmt, können auf einem solchen Weg erhebliche Honorarkosten eingespart werden.

**Beratungshonorare vs. Auszahlungsverbot bei materiel-ler Insolvenz?** Darf man als Unternehmer bzw. Geschäftsführer solche Honorarrechnungen eigentlich kurz vor dem Insolvenzantrag noch bezahlen? Diese Frage stellt sich möglicherweise demjenigen, der schon einmal etwas vom Auszahlungsverbot bei Vorliegen von Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung gehört hat. Aber in diesem Fall kann Entwarnung gegeben werden. Die Bezahlung solcher, aktuell erforderlichen Beratungsleistungen gilt grundsätzlich als mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes vereinbar und ist damit zulässig. Sie unterliegt allerdings den zeitlichen Restriktionen eines sog. Bargeschäfts, muss daher in einem engen zeitlichen Zusammenhang mit der Leistungserstellung erfolgen (was durchaus auch im bargeldlosen Zahlungsverkehr zulässig, also nicht mit einem Zwang zur Barzahlung zu verwechseln ist). Dafür, dass Berater in einer insolvenznahen Situation auf Vorkasse oder sehr zeitnahe Bezahlung bestehen, sollte man Verständnis aufbringen. Denn die Gefahr, andernfalls mit der Rechnung für eine kurz vor der Insolvenzeröffnung durchgeführte Krisenberatung auszufallen und allenfalls die Insolvenzquote zu realisieren, ist für Sanierungsberater nicht von der Hand zu weisen.

**Enge zeitliche Grenzen.** Wie schon mehrfach angedeutet, unterliegt die Vorbereitung eines Insolvenzplans im Vorfeld der Stellung eines Insolvenzantrags in vielen Fällen engen zeitlichen Grenzen. Diese sind von allen Unternehmensformen zu beachten, die grundsätzlich einer Insolvenzantragspflicht unterliegen: allen Kapitalgesellschaften, allen anderen insolvenzfähigen juristischen Personen und allen Personengesellschaften, bei denen keine natürliche Person unmittelbar oder mittelbar haftet. Wenn bei einem solchen Unternehmen eine Zahlungsunfähigkeit oder eine Überschuldung nach insolvenzrechtlichen Maßstäben eintritt, dann ist der Insolvenzantrag innerhalb einer Höchstfrist von drei Wochen zu stellen. Dieser Eintrittszeitpunkt verschiebt sich möglicherweise bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Geschäftsführung oder der Vorstand dieses Eintreten erkennen konnte – keinesfalls aber bis zu dem Zeitpunkt, an dem das Eintreten des Insolvenzeröffnungsgrundes fahrlässig verspätet erkannt und als behandlungsbedürftiges Problem akzeptiert wurde.

Darüber hinaus ist im Vorfeld der Stellung eines Insolvenzantrags zu beachten, dass es für eine Geschäftsführung oder einen Vorstand zu keinem Zeitpunkt leichter ist, straf- und zivilrechtliche Haftungsfolgen durch fahrlässiges oder gar vorsätzliches Handeln auf sich zu ziehen, als während der Nutzung der Drei-Wochen-Frist bei Vorliegen einer Zahlungsunfähigkeit und/oder einer Überschuldung.

(Weitere Informationen zur Vorbereitung auf ein Insolvenzverfahren in der Veröffentlichung: „Die Sanierung von Unternehmen in der Krise. Leitfragen zur Prüfung und Verbesserung der Sanierungsaussichten von kleinen und mittleren Unternehmen in existenzbedrohenden Krisensituationen“ unter: [http://www.gib.nrw.de/service/downloads/sanierung\\_von\\_untern.pdf](http://www.gib.nrw.de/service/downloads/sanierung_von_untern.pdf)).

## Was sollte man über ein Insolvenzplanverfahren sonst noch wissen?

Im Weiteren sollen – ergänzend zu den vorausgehenden, eher systematischen Erläuterungen zur Nutzung eines Insolvenzplanverfahrens für die Sanierung kleiner und mittlerer Unternehmen – noch einige weitere Details aufgeführt werden, die für die Vorbereitung und den Ablauf eines Planverfahrens von Interesse sind.

**Planvorlagerecht.** Das Schuldnerunternehmen bzw. sein/e gesetzlicher/n Vertreter haben das Recht, dem Insolvenzgericht einen Insolvenzplan vorzulegen. Dies kann schon mit dem Eröffnungsantrag geschehen. Grundsätzlich gilt: je eher, desto besser. Darüber hinaus hat der Insolvenzverwalter ein Vorlagerecht, der dabei u. a. sowohl den Schuldner als auch ggf. den Betriebsrat in beratender Funktion einzubeziehen hat. Die Gläubigerversammlung kann den Verwalter mit der Ausarbeitung und der Vorlage eines Plans beauftragen.

**Welche Planziele sind möglich?** Grundsätzlich sind alle Verfahrensziele möglich. In der Regel wird der Insolvenzplan – wie oben dargestellt – als Reorganisationsplan zur sog. Eigensanierung genutzt, bei der der Unternehmensträger (z.B. eine juristische Person) erhalten bleibt. Es ist allerdings auch möglich, im Rahmen eines sog. Übertragungsplans den Betrieb oder Betriebsteile zu verkaufen und das insolvente Unternehmen selbst zu liquidieren. Auch der sog. Liquidationsplan mit „eingebauter“ Restschuldbefreiung wird in der Insolvenz gewerblich oder freiberuflich tätiger, natürlicher Personen punktuell genutzt. Ob solche Techniken im Rahmen eines Insolvenzplans zweckmäßig sind, muss im Einzelfall durch den Verwalter und die Gläubigerversammlung geprüft werden.

**Planumfang und -inhalte.** Heute ist es unstrittig, dass sich der Insolvenzplan mit seinem darstellenden und seinem gestaltenden Teil bei kleinen Unternehmen auf wenige Seiten Papier beschränken kann. Den sog. darstellenden Teil des Insolvenzplans sollte man sich vielleicht am besten als ein typisches Sanierungskonzept vorstellen (mit einer Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenssituation und der Analyse der Krisenursachen, einer Einschätzung

der Marktentwicklung und der Wettbewerbsposition, einer Stärken- und Schwächenanalyse, der Bestimmung der kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele, einer Ableitung der leistungs- und finanzwirtschaftlichen Sanierungsschritte etc.). Im sog. gestaltenden Teil werden dann die entsprechenden Änderungen der Rechtsstellung der Beteiligten festgelegt, z. B. Stundungen und Teilerlasse von Gläubigerforderungen. Es werden möglicherweise aber auch Bedingungen gestellt, ohne deren Erfüllung solche Erlasse nicht wirksam werden, z. B. finanzielle Sanierungsbeiträge der Gesellschafter einer Kapitalgesellschaft. Natürlich muss auch in einem Insolvenzplan geringen Umfangs alles Wesentliche eindeutig geregelt sein. Und selbstverständlich sind im Regelfall des Sanierungsplans darüber hinaus auch die üblichen betriebswirtschaftlichen Vermögensaufstellungen und Planrechnungen erforderlich.

**Voraussetzung: Eröffnung des Insolvenzverfahrens.** Ein Insolvenzplan kann naturgemäß nur im Rahmen eines eröffneten Insolvenzverfahrens Wirkung erlangen. Wird dem Gericht mit dem Eröffnungsantrag durch den Schuldner ein Plan vorgelegt, das Verfahren aber mangels Masse nicht eröffnet, kann der Schuldner allenfalls noch versuchen, sich auf der Basis seines Plan mit den Gläubigern außergerichtlich zu einigen. Allerdings müssen in einer solchen Situation der völligen Auszehrung des Unternehmensvermögens die Chancen für eine einvernehmliche Einigung mit allen Gläubigern als äußerst gering eingeschätzt werden. Deshalb ist es nicht ratsam, durch kurzatmige und undurchdachte Sanierungsversuche Zeit und Unternehmensvermögen zu verspielen und den Insolvenzplan nur als „letzten Strohhalm“ zu betrachten. Für diesen kann es dann auch schnell zu spät sein.

**Was bedeutet eigentlich Gläubigerautonomie im Insolvenzverfahren?** Im Prinzip kann ein Insolvenzverfahren auch als Gläubigerselbstverwaltung in der Insolvenz des Schuldners betrachtet werden – bis hin zu einer möglichen Abwahl des durch das Gericht eingesetzten Insolvenzverwalters. Mangels Teilnahme von Gläubigern bei Verfahren kleiner Unternehmen kann in der Praxis davon allerdings kaum die



Rede sein. Deshalb hat in der Regel der Insolvenzverwalter eine beherrschende Rolle. Formell sind im Rahmen eines Planverfahrens der Berichtstermin sowie der Erörterungs- und Abstimmungstermin entscheidend. Im Berichtstermin werden u. a. die Entscheidungen über die weitere Fortführung des Unternehmens und die Vorlage eines Insolvenzplans gefällt. Im Erörterungs- und Abstimmungstermin stimmen die Gläubiger schließlich – soweit anwesend – über den Plan ab. Ein erfahrener Verwalter klärt allerdings im Vorfeld die Eckpunkte eines Plans mit den Hauptgläubigern telefonisch oder persönlich ab.

#### **Worum geht es bei der Möglichkeit zur Eigenverwaltung?**

Auch die Eigenverwaltung wurde mit der Insolvenzordnung neu in das deutsche Insolvenzrecht eingeführt, um Anreize für eine frühzeitige Sanierung von Krisenunternehmen zu setzen. Auf Antrag des Schuldners kann das Gericht anordnen, dass die Insolvenzmasse durch diesen selbst verwaltet wird – unter der Aufsicht eines sog. Sachverwalters, bei dem es sich regelmäßig um einen erfahrenen Insolvenzverwalter handelt. Das Gericht kann also z. B. beschließen, dass ein Unternehmen nach der Insolvenzeröffnung durch den oder die Vertretungsberechtigten weiter geführt wird. Auch in Bezug auf die Eigenverwaltung wurde das Ziel des Gesetzgebers bisher nicht erreicht: Ihre Nutzung bewegt sich – wie die des Insolvenzplans und des Eröffnungsgrundes der drohenden Zahlungsunfähigkeit – im Promillebereich der eröffneten Verfahren.

#### **Welche Rolle spielt die Eigenverwaltung für einen Insolvenzplan?**

Zwischen Eigenverwaltung und Insolvenzplan gibt es kein Junktim. Hier ist zu bedenken, dass sich nach wie vor viele Gerichte und Verwalter mit beiden durch die Insolvenzordnung zur Verfügung gestellten neuen Techniken nicht leicht tun. Ein Antragsteller, der befürchtet, das Gericht für seine Sanierungsstrategie und ggf. seinen vorbereiteten Insolvenzplan nur schwer gewinnen zu können, sollte es vielleicht besser nicht noch mit einem „problematischen“ Antrag auf Eigenverwaltung konfrontieren. Wichtiger wäre in einer solchen Situation, das Gericht dafür zu gewinnen, einen offenkundig sanierungs- und planerfah-

renen Verwalter einzusetzen. Der Antrag auf Eigenverwaltung ist jedenfalls nicht der „Königsweg“, um zu vermeiden, dass das Gericht einen vermeintlich „falschen“ Verwalter einsetzt. Denn auch als ein die Eigenverwaltung beaufsichtigender Sachverwalter hat ein aus Schuldnersicht „falscher“ Verwalter immer noch eine rechtlich starke Position. Die Entscheidung für einen Antrag auf Eigenverwaltung sollte sich deshalb an der Beantwortung der folgenden beiden Fragen orientieren: Hat das Schuldnerunternehmen das Vertrauen der Gläubiger und des Gerichts? Liegt darüber hinaus auch eine ausreichende insolvenzrechtliche und sanierungspraktische Fachkompetenz vor oder kann diese – wie im Regelfall – hinzugekauft werden, um die Erstellung eines Insolvenzplans und die erforderlichen Sanierungsschritte tatkräftig voranzutreiben. Und falls dann das Gericht einen Sachverwalter einsetzt, der aus eigener Initiative heraus bei einem kleinen Unternehmen einen Insolvenzplan regelmäßig erst gar nicht ins Auge fassen würde, so heißt das ja noch lange nicht, dass dieser auch versucht wäre, die Bemühungen um einen Insolvenzplan zu hintertreiben.

#### **Ist ein Insolvenzplan bei Masseunzulänglichkeit möglich?**

Nicht selten kommt es vor, dass das Gericht das Insolvenzverfahren zwar eröffnen kann, weil die Kosten des Verfahrens gedeckt sind, der Insolvenzverwalter aber kurz danach oder auch zu einem späteren Zeitpunkt die Masseunzulänglichkeit anzeigt, weil er die über die Verfahrenskosten hinaus gehenden sonstigen Masseverbindlichkeiten nicht vollständig begleichen kann. Die Ursache kann z. B. darin liegen, dass eine Betriebsstätte mit einer größeren Zahl von Beschäftigten wg. Auftragsmangels umgehend stillgelegt werden muss. Selbst wenn der Verwalter die Mitarbeiter während der Sonderkündigungsfrist im Rahmen des eröffneten Insolvenzverfahrens von der Arbeit freistellt, werden die Gehaltskosten der Insolvenzmasse als Verbindlichkeiten gesetzlich zugerechnet (sog. oktroyierte Massekosten). Reicht die Insolvenzmasse für die Befriedigung dieser Verbindlichkeiten nicht aus, zeigt der Verwalter die Masseunzulänglichkeit des Verfahrens an. Das hat zur Folge: Die sog. Altmassegläubiger, die – bei einem grundsätzlichen

Anspruch auf vollständige Befriedigung – meist im eröffneten Verfahren bis zum Zeitpunkt der Anmeldung der Masseunzulänglichkeit Forderungen erlangt haben, erhalten auf diese nur eine Quote; für die (normalen) Insolvenzgläubiger, die ihre Forderungen zur Tabelle angemeldet haben, bleibt folglich nur die „Quote Null“, da ja noch nicht einmal alle durch die Eröffnung und Durchführung des Verfahrens entstandenen Verbindlichkeiten bezahlt werden können. Trotzdem könnte es auch in einer solchen Situation sinnvoll sein, mithilfe eines Insolvenzplans profitable Betriebsteile zu sanieren und den Unternehmensträger zu erhalten, z. B. um wichtige vertragliche Beziehungen zu sichern. Das Landgericht Dresden hat allerdings mit Beschluss vom 15.07.2005 entschieden, dass ein Insolvenzplan durch das Gericht von Amts wegen zurückzuweisen ist, wenn er eine bestehende Massekostenunterdeckung nicht beseitigt (ZInsO 2005, S. 831 f.). Die Entscheidung ist in der Fachdiskussion überwiegend auf Ablehnung gestoßen. Auch in dieser Frage muss wieder darauf hingewiesen werden, dass die Wahrscheinlichkeit einer Masseunzulänglichkeit umso größer ist, je länger die Unternehmensleitung eine Insolvenzantragstellung hinauszögert und mit der Entwicklung einer konsequenten Sanierungsstrategie im Rahmen eines Insolvenzplans zuwartet.

**Möglichkeit der Privilegierung von Sanierungskrediten im Plan.** Dass Gläubiger in einem Insolvenzverfahren regelmäßig auf große Teile ihrer Forderungen verzichten (müssen), liegt in der Natur der Sache. Solche Verzichte verringern bei einem insolventen Unternehmen natürlich auch den aus dem Cash-flow zu leistenden Kapitaldienst. Manchmal reichen die Reduzierung der Schuldenlast und die Stundung von Zahlungspflichten aus, um die langfristige Finanzkraft des Unternehmens sicherzustellen. Sind allerdings im Rahmen der Sanierungsplanung Investitionen erforderlich, dann stellt sich spätestens nach der Aufhebung des Verfahrens auch die Frage nach neuen Krediten. Soweit keine Drittsicherheiten hinzugezogen werden können, ist das in aller Regel kein leicht zu lösendes Problem – zumal in einer Situation, in der meist schon die regelmäßige Erfüllung der Planquote eine anspruchsvolle Leistung darstellt. Im Rahmen eines Insolvenzplans besteht hier nun die Möglichkeit zu vereinbaren, dass bis zur

Aufhebung der Planüberwachung (vgl. S. 18) aufgenommene Kredite – im Falle einer erneuten Insolvenz innerhalb des Planüberwachungszeitraums – Vorrang haben vor der im Plan vorgesehenen Befriedigung der Insolvenzgläubiger und vor den Ansprüchen der Neugläubiger. Der Umfang eines entsprechenden Kreditrahmens ist auf den Wert des Unternehmensvermögens zum Zeitpunkt der Entscheidung über den Plan beschränkt.

**Wie schnell kann ein Insolvenzplanverfahren beendet werden?** Eine Unternehmensleitung, die ein Insolvenzplanverfahren zur Sanierung ihres Unternehmens nutzen will, hat regelmäßig ein großes Interesse daran, möglichst schnell aus der Insolvenz „herauszukommen“. Mit der unvermeidbaren Publizität eines Insolvenzverfahrens möchte man – verständlicherweise – angesichts einer nach wie vor verbreiteten Stigmatisierung insolventer Unternehmen nur so kurz wie möglich leben müssen. Hierzu ist erstens darauf hinzuweisen, dass man negative Auswirkungen der insolvenztypischen Veröffentlichungen durch eine sorgfältige und glaubwürdige interne und externe Unternehmenskommunikation häufig in tragbaren Grenzen halten kann. Natürlich ist auch das von Rahmenbedingungen abhängig, wie z. B. dem bisherigen Verlauf der Unternehmenskrise und den Gepflogenheiten der Branche. Wie schon dargestellt, kann das Gericht während der Dauer des Eröffnungsverfahrens auf Sicherungsmaßnahmen und damit auf eine Veröffentlichung verzichten. Dies wird das Gericht bei einem weiterhin aktiven Unternehmen nur verantworten wollen, wenn Maßnahmen zur Sicherung der Insolvenzmasse wie z. B. die Einsetzung eines vorläufigen Verwalters nicht notwendig erscheinen. (Stattdessen würde nur ein Sachverständiger eingesetzt.) Ein frühzeitig und freiwillig gestellter Insolvenzantrag wg. drohender Zahlungsunfähigkeit schafft auch in dieser Frage bessere Voraussetzungen. Da man in der Regel den Insolvenzgeldzeitraum voll nutzen will, ist insoweit allein für das Eröffnungsverfahren von ca. drei Monaten auszugehen. Wie schnell nun das eröffnete und stets veröffentlichte Insolvenz(plan)verfahren wieder aufgehoben werden kann, hängt in hohem Maße von der Vorbereitung und der Zusammenarbeit aller Beteiligten ab. Grundsätzlich ist das schon nach wenigen Wochen möglich – man muss hier nicht die für die verschiedenen

Gläubigerversammlungen (Berichts-, Prüfungs- sowie Erörterungs- und Abstimmungstermin) üblichen Zeiträume verstreichen lassen. Diese Termine können zusammengefasst, Fristen durch das Gericht flexibel gehandhabt, Verfahrensvereinfachungen genutzt werden. Der Konsens mit den Gläubigern und ein planerfahrener Verwalter vereinfachen hier vieles.

**Erörterungs- und Abstimmungstermin.** In dieser Gläubigerversammlung wird unter Leitung des zuständigen Rechtspflegers und Teilnahme des Insolvenzverwalters, der Unternehmensleitung und ggf. des Betriebsrats der Insolvenzplan erläutert und diskutiert. Natürlich kann der Insolvenzplan infolge der Erörterung durch denjenigen, der den Plan vorgelegt hat, auch noch einmal geändert werden. Anschließend findet die Abstimmung in Gläubigergruppen (siehe unten) statt. Erfordern die beabsichtigten Änderungen mehr Zeit, kann die Abstimmung an einem gesonderten Abstimmungstermin zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführt werden.

**Bildung von Gläubigergruppen.** Im Insolvenzplan werden die Gläubiger unter den Gesichtspunkten der unterschiedlichen Rechtsstellung ihrer Forderungen und gleichartiger wirtschaftlicher Interessen sachgerecht in Gruppen eingeteilt, die durch den Plan unterschiedlich behandelt werden können. Insofern wird das Prinzip der Gläubigergleichbehandlung eingeschränkt. Kein Gläubiger darf allerdings durch den Plan voraussichtlich schlechter gestellt werden, als er ohne einen Plan im „normalen“ Insolvenzverfahren stünde. Die Abstimmung über den Plan findet in jeder Gruppe getrennt statt.

**Annahme des Insolvenzplans.** Für die Zustimmung einer Gruppe ist sowohl die Kopf- als auch die Forderungssummene Mehrheit der abstimmenden Gläubiger erforderlich. Stimmen alle Gruppen zu, ist der Insolvenzplan unmittelbar angenommen. Er bedarf dann nur noch der Bestätigung durch das Insolvenzgericht, was jedenfalls dann regelmäßig eine Formsache ist, wenn der Rechtspfleger nicht schon im Termin Bedenken angemeldet hat. Auf diese Weise kann der Plan also auch dann angenommen werden, wenn starke Minderheiten in einzelnen oder auch allen Gruppen den

Plan nicht unterstützen wollen. Voraussetzung ist natürlich, dass durch den Plan nicht in einer Weise die Rechte dieser Gläubiger eingegriffen werden soll, die durch die insolvenzrechtlichen Vorschriften nicht gedeckt ist.

**Obstruktionsverbot und die sog. Zustimmungsersetzung.** Niemand soll in einem Insolvenzplanverfahren die Möglichkeit haben, eine Lösung zu hintertreiben, die der Sanierung des insolventen Unternehmens bzw. Schuldners dient, soweit durch die Planregelungen kein Gläubiger schlechter gestellt wird. Eine solche sog. Obstruktion wird durch die Insolvenzordnung unterbunden. Einzelne, verärgerte und deshalb irrational agierende Lieferantengläubiger, die vielleicht ebenfalls um ihre unternehmerische Existenz kämpfen, sind dabei – jedenfalls im Rahmen der Abstimmung über den Plan – eher selten ein Problem. Sie bleiben in ihrer Gruppe meist in einer Minderheitenposition. Problematisch ist allerdings schon mal das Verhalten von Großgläubigern oder auch von öffentlich-rechtlichen Gläubigern, die aus geschäftspolitischen oder vermeintlich ordnungspolitischen Erwägungen ein sachgerechtes Abstimmungsergebnis in ihrer Gruppe verhindern. Stimmt eine Gruppe dem Plan nicht zu, gilt dieser (siehe oben) erst einmal als nicht angenommen. Hat die Mehrheit der abstimmenden Gruppen dem Plan allerdings zugestimmt, kann das Gericht den Plan trotzdem bestätigen. Voraussetzung dafür ist, dass der Plan nicht gegen die insolvenzrechtlichen Verbote der Schlechterstellung und der wirtschaftlichen Benachteiligung verstößt. Nur am Rande sei vermerkt, dass der Schuldner bzw. sein gesetzlicher Vertreter dem Plan widersprechen kann. Ein solcher Widerspruch hindert das Gericht – nach ähnlichen Regeln wie bei nicht zustimmenden Gläubigergruppen – ebenfalls nicht an der Bestätigung des Plans.

**Rechtsmittel.** Natürlich ist es in einem solchen Verfahren mit komplizierten rechtlichen und wirtschaftlichen Sachverhalten grundsätzlich möglich, dass durch die Bestätigung des Plans gegen Rechte von Gläubigern oder des Schuldners verstoßen wird. (Abgesehen davon lässt sich über eine voraussichtliche wirtschaftliche Schlechterstellung auch trefflich streiten.) Sowohl den Gläubigern als auch dem Schuldner steht gegen den Beschluss zur Bestä-

tigung des Plans daher das Rechtsmittel der sofortigen Beschwerde zu. Das zuständige Landgericht würde dann ggf. die Entscheidung des Insolvenzgerichts überprüfen und bei rechtlich grundsätzlicher Bedeutung der Entscheidungsfolgen auch die Rechtsbeschwerde beim Bundesgerichtshof zulassen.

**Besteuerung von Sanierungsgewinnen?** In der Regel wird im Rahmen eines Insolvenzplans nicht nur die Stundung, sondern auch der Teilerlass von Verbindlichkeiten vereinbart. Dies führt im Schuldnerunternehmen zu außerordentlichen Erträgen, die grundsätzlich Gewinn erhöhend wirken und versteuert werden müssen. Solche sog. Buchgewinne führen dem insolventen Unternehmen allerdings keine neuen Mittel zu. Soweit dieser Sanierungsgewinn nicht mit ertragssteuerlichen Verlusten verrechnet werden kann, würde eine Besteuerung dem Unternehmen nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens überlebensnotwendige Mittel entziehen. Damit würde insb. die Plansanierung derjenigen Unternehmen gefährdet, die nicht erst nach erheblichen Verlusten und überschuldet einen Insolvenzantrag stellen, sondern frühzeitig auf eine drohende Zahlungsunfähigkeit reagieren – ganz so, wie es sich der Gesetzgeber mit der Einführung dieses zusätzlichen Eröffnungsgrundes und des Planverfahrens in die Insolvenzordnung vorgestellt hat. Nachdem die Sanierungspraxis mit diesem Widerspruch zwischen Steuer- und Insolvenzrecht seit der Abschaffung der Steuerfreiheit auf Sanierungsgewinne ab dem Veranlagungszeitraum 1998 leben musste, hat das Bundesfinanzministerium mit einem Schreiben vom 27. März 2003 an die obersten Finanzbehörden der Länder endlich auf diese Situation reagiert: Auf Antrag des Steuerpflichtigen ist die entsprechende Steuer auf den bei Nutzung aller ertragssteuerlichen Verlustverrechnungsmöglichkeiten verbleibenden Sanierungsgewinn mit dem Ziel eines späteren Erlasses zu stunden. Für Stundung und Erlass der entsprechenden Gewerbesteuer ist die jeweilige Kommune zuständig.

**Planerfüllung und Planüberwachung.** Was kommt auf das Unternehmen nach Annahme und Bestätigung des Insolvenzplans zu? Mit der Aufhebung des Verfahrens durch das

Gericht erlischt das Amt des Insolvenzverwalters. Die Unternehmensleitung kann wieder in vollem Umfang und verantwortlich über das Unternehmen verfügen. Dabei hat sie dafür Sorge zu tragen, dass – neben der Begleichung der geschäftsüblichen Verbindlichkeiten – die im Plan vereinbarten Zahlungen zum jeweiligen Fälligkeitszeitpunkt geleistet werden. Ist die letzte dieser Zahlungen geleistet, gilt der Plan als erfüllt. Ist es im Insolvenzplan zu Vereinbarungen gekommen, deren Einhaltung durch die Gläubiger als überwachungsbedürftig angesehen wird, kann eine Überwachung der Planerfüllung vereinbart werden. Eine solche Überwachung wird auf Kosten des Schuldnerunternehmens durch den Insolvenzverwalter vorgenommen. Insofern bestehen sein Amt und die Aufsicht durch das Gericht fort. Beginn und Ende der Überwachung werden öffentlich bekannt gemacht. Für den Zeitraum dieser Überwachung kann im Plan auch vereinbart werden, dass bestimmte Geschäfte des Unternehmens zustimmungsbedürftig sind. Hier wäre z. B. an den Fall zu denken, dass sich Unternehmer oder Gesellschafter unter schwierigen Sanierungsbedingungen mangels Alternative auf eine planbasierte Fortführung ihres Unternehmens eingelassen haben, während der Planlaufzeit dann aber erkennen müssen, dass sie durch die Sanierungsaufgaben oder ggf. auch die eigenen Finanzierungsbeiträge überfordert sind, und eine Gelegenheit zum Verkauf des Unternehmens wahrnehmen wollen.

**Scheitern des Insolvenzplans.** Was geschieht, wenn das Schuldnerunternehmen die Verpflichtungen aus dem Insolvenzplan nicht einhalten kann? Grundsätzlich leben die gestundeten bzw. (teil)erlassenen Forderungen in der ursprünglichen und bis dato nicht beglichenen Höhe wieder auf, wenn während der Planlaufzeit erneut ein Insolvenzverfahren eröffnet wird. Das Gleiche gilt im Verhältnis zu einem einzelnen Insolvenzgläubiger, wenn dessen Planforderung zum jeweiligen Fälligkeitszeitpunkt nach Mahnung und Fristsetzung nicht beglichen werden kann. Das Wiederaufleben von Insolvenzforderungen kann im Plan allerdings auch ausgeschlossen werden. Das ist auch nicht unüblich. Im Übrigen kann der Insolvenzgläubiger aus dem Plan heraus die Zwangsvollstreckung gegen das Schuldnerunternehmen betreiben.

## Eine Bemerkung zum Abschluss

Natürlich kann durch diese Aufzählung einiger weniger wesentlicher Merkmale für die Nutzung eines Insolvenzplans die Komplexität eines solchen Verfahrens und die Fülle von zu berücksichtigenden Details auch nicht annähernd wiedergegeben werden. An dieser Stelle sollte ein erster Eindruck v. a. auch über die Chancen vermittelt werden, die die Nutzung des Insolvenzplans dem insolventen Unternehmen und seinen Gläubigern bietet. Für einen tieferen Einstieg sei u. a. auf die unten aufgeführten Veröffentlichungen verwiesen.

In aller Regel werden Unternehmensleitungen, die ihr zahlungsunfähiges oder überschuldetes Unternehmen im Rahmen eines Insolvenzverfahrens mithilfe eines Insolvenzplans sanieren wollen, aber auch eine persönliche Beratung benötigen, und zwar nicht nur durch sanierungserfahrene und branchenkundige Unternehmensberater, sondern v.a. auch durch verwaltungserfahrene Insolvenzanwälte, die über eine hinreichende Erfahrung in der Entwicklung und Umsetzung von Insolvenzplänen verfügen.

## Literaturhinweise

Buth, Andrea K. / Hermanns, Michael (Hrsg.):  
Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz;  
München 2004

Ehlers, Harald / Drieling, Ilka:  
Unternehmenssanierung nach der Insolvenzordnung.  
Ein Wegweiser anhand eines Modellfalls;  
München 2000


Haarmeyer, Hans / Stoll, Christian:  
Guter Rat bei Insolvenz – Problemlösungen für  
Schuldner und Gläubiger;  
München 2004

Kranzusch, Peter:  
Ergebnisse von Insolvenzplanverfahren –  
Sanierungen insolventer Unternehmen nach 1999,  
in: G.I.B.-Info 1/2007,  
Bottrop 2007


Paffenholz, Guido / Kranzusch, Peter:  
Insolvenzplanverfahren – Sanierungsoption für  
mittelständische Unternehmen  
(Schriften zur Mittelstandsforschung des IfM Bonn);  
Wiesbaden 2007

van Zwoell, Christiane / Mai, Vera /  
Eckardt, Bernd / Rehborn, Martin:  
Die Arztpraxis in Krise und Insolvenz  
(insb.: Kapitel V.9. Der Insolvenzplan, S. 137–170);  
Köln 2007


## Downloads

 Unternehmensinsolvenz – Grobablauf des Verfahrens,  
hrsg. von der G.I.B., Bottrop/Juli 2006  
<http://www.gib.nrw.de/service/specials/sanierungsberatung/insolvenzverfahren/schaubilder/downloads/Ablaufplan.pdf>

 Peter Kranzusch (IfM Bonn), Sanierungen insolventer  
Unternehmen nach 1999 – Ergebnisse von Insolvenzplan-  
verfahren, in: G.I.B.-Info 01/2007, hrsg. von der G.I.B.  
<http://www.gib.nrw.de/service/specials/sanierungsberatung/untersuchungen/studien/downloads-und-link/GIB-Info-1-2007-Kranzusch.pdf>


 Die Sanierung von Unternehmen in der Krise. Leit-  
fragen zur Prüfung und Verbesserung der Sanierungs-  
aussichten von kleinen und mittleren Unternehmen in  
existenzbedrohenden Krisensituationen, hrsg. von der  
G.I.B., Bottrop/Juli 2004 [http://www.gib.nrw.de/service/downloads/sanierung\\_von\\_untern.pdf](http://www.gib.nrw.de/service/downloads/sanierung_von_untern.pdf)


## Links

 DIAI – Deutsches Institut für angewandtes  
Insolvenzrecht e. V., Bonn  
<http://www.diai.de/>

 G.I.B. – Gesellschaft für innovative Beschäftigungs-  
förderung mbH, Bottrop:  
Internetgestützter Service zur Krisenberatung  
<http://www.gib.nrw.de/sanierungsberatung/>

 IfM – Institut für Mittelstandsforschung Bonn  
<http://www.ifm-bonn.org/>

 Regelungen zum Insolvenzplan (§§ 217-269 InsO)  
<http://www.gesetze-im-internet.de/insolvenzplan/BJNR286600994.html>

 ZInsO – Zeitschrift für das gesamte Insolvenzrecht  
<http://www.zap-verlag.de/index.php?zinsol>

---

## Impressum

### Herausgeber

G.I.B. – Gesellschaft für innovative  
Beschäftigungsförderung mbH  
Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon: 02041 767-0  
Fax: 02041 767-299  
E-Mail: mail@gib.nrw.de  
Internet: www.gib.nrw.de

Diese Veröffentlichung wurde im Rahmen des  
Landesprojektes „Unternehmenssicherung NRW“  
erarbeitet und mit Mitteln des Ministeriums für  
Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes  
NRW und der EU finanziert.

### Redaktion

Manfred Keuler  
Christiane Siegel

### Autor

Dr. Ulrich Sassenbach

### Gestaltung

Prof. Uwe Loesch  
Arbeitsgemeinschaft für visuelle  
und verbale Kommunikation

Dezember 2007



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Fonds  
für Regionale Entwicklung

Ministerium für Wirtschaft,  
Mittelstand und Energie  
des Landes Nordrhein-Westfalen



**G.I.B.**  
**Gesellschaft für innovative**  
**Beschäftigungsförderung mbH**

Im Blankenfeld 4  
46238 Bottrop  
Telefon: 02041 767-0  
Fax: 02041 767-299  
E-Mail: [mail@gib.nrw.de](mailto:mail@gib.nrw.de)  
Internet: [www.gib.nrw.de](http://www.gib.nrw.de)