

THOMAS PAUL/SEBASTIAN RUDOW/HENNING WERNER

STUDIE ZUR SANIERUNG VON KLEINEN UND MITTELGROSSEN UNTERNEHMEN

Eignung von Insolvenzplan und vorläufiger Eigenverwaltung
aus Sicht der Volksbanken und Sparkassen

 **SRH** HOCHSCHULE
HEIDELBERG
Intelligence in Learning

SSC
MANAGEMENT
CONSULT

WELLENSIEK 

IfUS
Institut für Unternehmenssanierung
und -entwicklung

Heidelberger Hochschulverlag

THOMAS PAUL/SEBASTIAN RUDOW/HENNING WERNER

STUDIE ZUR SANIERUNG VON KLEINEN UND MITTELGROSSEN UNTERNEHMEN

Eignung von Insolvenzplan und vorläufiger Eigenverwaltung
aus Sicht der Volksbanken und Sparkassen

INHALT

- 7** _ 1. MANAGEMENT SUMMARY
- 9** _ 2. BEDEUTUNG UND CHARAKTERISTIKA VON KLEINEN UND MITTELGROSSEN UNTERNEHMEN
- 11** _ 3. ZIELSETZUNG UND METHODIK DER UNTERSUCHUNG
- 13** _ 4. STATUS QUO: EINSATZ VON INSOLVENZPLAN UND VORLÄUFIGER EIGENVERWALTUNG
- 21** _ 5. AUFBAUORGANISATION UND PROZESSBEGLEITENDE MASSNAHMEN
- 25** _ 6. BEWERTUNG VON INSOLVENZPLAN UND VORLÄUFIGER EIGENVERWALTUNG AUS SICHT DER VOLKSBANKEN UND SPARKASSEN
- 27** _ 7. BEWERTUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN
- 29** _ LITERATURVERZEICHNIS
- 30** _ ABBILDUNGSVERZEICHNIS
- 31** _ AUTOREN
- 32** _ INSTITUTE
- 34** _ IMPRESSUM

1. MANAGEMENT SUMMARY

Die vorliegende Studie untersucht die gegenwärtige Praxis der Sanierung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) durch ein Insolvenzverfahren im Rahmen des ESUG¹. Da Volksbanken und Sparkassen stark in der Finanzierung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen engagiert sind, wurden bundesweit über 100 Sparkassen und Volksbanken zu ihren Erfahrungen mit sogenannten ESUG-Fällen befragt.

Die Studie wurde an der SRH Hochschule Heidelberg in Kooperation mit dem IfUS – Institut für Unternehmenssanierung, SSC Management Consult und Wellensiek Rechtsanwälte durchgeführt.

Sparkassen und Volksbanken haben im Zeitraum 2012 bis 2014 die folgenden Erfahrungen mit Insolvenzverfahren im Allgemeinen sowie mit dem Insolvenzplan und der vorläufigen Eigenverwaltung im Speziellen gesammelt:

- › Viele Sparkassen und Volksbanken verfügen über einen relativ geringen Erfahrungsschatz in der praktischen Bearbeitung von Insolvenzfällen. Die Hälfte der befragten Institute betreut im Jahr nicht mehr als fünf Insolvenzfälle.
- › Die Anzahl der Insolvenzplanverfahren weist im Untersuchungszeitraum einen ansteigenden Trend auf. Über alle drei Jahre hinweg waren 62,8 % der Institute an mindestens einem Insolvenzplanverfahren beteiligt.
- › Die Anzahl der Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung ist geringer als die Anzahl der Insolvenzplanverfahren, weist aber ebenfalls einen ansteigenden Trend im Untersuchungszeitraum auf. Über alle drei Jahre hinweg waren 50,4 % der Institute an mindestens einem Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung beteiligt.

Die Analyse der Aufbauorganisation sowie der prozessbegleitenden Maßnahmen in den teilnehmenden Instituten kommt zu folgenden Ergebnissen:

- › Über die Hälfte der Institute bündeln die Bereiche Sanierung und Abwicklung in einer Abteilung (56 %).
- › Externe Dienstleister werden zumeist in Zusammenhang mit abwicklungsorientierten Aufgaben wie Forderungsbeitreibung und Zwangsvollstreckung in Anspruch genommen.
- › Die Institute führen in hohem Umfang Fortbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter durch. Fast 90 % der Institute geben an, Schulungen zu Sanierungs-, Abwicklungs- und Kreditthemen für ihre Mitarbeiter durchzuführen.

Die Bewertung der Instrumente Insolvenzplan und vorläufige Eigenverwaltung lässt folgendes Bild erkennen:

- › Die Bewertung des Instruments Insolvenzplan fällt überwiegend positiv aus. 59 % der Institute mit Erfahrungen in diesem Bereich geben an, grundsätzlich positive oder sehr positive Erfahrungen gemacht zu haben, während lediglich 14 % über eher negative oder sehr negative Erfahrungen berichten. Als Vorteile dieses Instruments werden die besseren und nachhaltigeren Sanierungsaussichten, die höhere Quotenerwartung und der schnellere Verfahrensabschluss hervorgehoben. Das Insolvenzplanverfahren setzt jedoch deutlich höhere Anforderungen auf Seiten der für den Schuldner handelnden Personen, aber auch auf Seiten der die Sanierung begleitenden Banken voraus.
- › Bei der Bewertung der vorläufigen Eigenverwaltung als Verfahrensvariante geben lediglich 27 % der Institute mit Erfahrungen in diesem Bereich an, grundsätzlich positive oder sehr positive Erfahrungen gemacht zu haben, während 41 % über eher negative oder sehr negative Erfahrungen berichten.

¹ Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen vom 07.12.2011, BGBl. I, 2582.

2. BEDEUTUNG UND CHARAKTERISTIKA VON KLEINEN UND MITTELGROSSEN UNTERNEHMEN

Aufgrund der hohen Anzahl von kleinen und mittelgroßen Unternehmen in Deutschland kommt Insolvenzen im Mittelstand eine hohe volkswirtschaftliche Bedeutung zu. Ausgehend von der KMU-Definition² des Instituts für Mittelstandsforschung entfallen im Jahr 2014 von insgesamt 24.030 Unternehmensinsolvenzen 23.934 auf kleine und mittlere Unternehmen (99,6%). Besonders hoch ist der Anteil der Insolvenzen bei Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 0,5 und 5 Mio. Euro.

Der Anteil dieser Unternehmen beträgt allein 29,4%, gemessen an der Gesamtzahl der Unternehmensinsolvenzen.³ Im Jahr 2015 kam es zu 23.230 Unternehmensinsolvenzen, von denen 23.184 auf KMU entfielen (99,8%).

Existenzbedrohende Krisensituationen von mittelständischen Unternehmen weisen gegenüber Großunternehmen einige charakteristische Besonderheiten auf, die nachfolgend dargestellt sind:

- › *Besondere Interessenlage bei inhabergeführten KMU*
Personelle Überschneidungen zwischen dem Kreis der Anteilseigner und der Geschäftsführung stellen in vielen KMU den Regelfall dar.⁴ Dies birgt für die Gläubiger das Risiko, dass Interessen der Gesellschafter im Insolvenzverfahren durch das eigentümergeleitete Management stärker berücksichtigt werden als die der Fremdkapitalgeber. Die zuverlässige Wahrnehmung von Gläubigerinteressen ist jedoch gerade bei der Anordnung einer vorläufigen Eigenverwaltung zwingend notwendig, da das Insolvenzverfahren in diesem Fall nicht von einem unabhängigen Insolvenzverwalter, sondern von den Mitgliedern der Geschäftsführung – unter Aufsicht eines Sachwalters – geleitet wird.
- › *Fehlende Risikofrüherkennung, verminderte (öffentliche) Publizität*
Je früher eine Krise erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden, umso größer sind die Chancen auf

eine erfolgreiche Sanierung.⁵ Erfahrungsgemäß sind aber bei KMU interne Kontrollsysteme (bzw. das Controlling) schwach ausgeprägt oder gar nicht vorhanden. Insbesondere Kleinunternehmen, in denen die Geschäftsführung die gesamten unternehmerischen Aktivitäten selbst durchführt, zeichnen sich häufig durch eklatante Defizite in den Steuerungs- und Controlling-Mechanismen aus. Die frühzeitige Reaktion auf negative Veränderungen des Unternehmens oder des Geschäftsumfelds scheitert daher bereits vielfach schon an der rechtzeitigen Wahrnehmung.

Dieses interne Informationsdefizit wird durch eine geringere Transparenz nach außen verstärkt. Die häufig nicht kapitalmarktorientierten KMU unterliegen nicht den strengen Offenlegungspflichten des organisierten Kapitalmarktes und beschränken die Veröffentlichung von Unternehmensdaten zumeist auf das gesetzlich zulässige Mindestmaß.

- › *Negativer Reflex bei Insolvenz und drohender Haftungsinsanspruchnahme*
Die Insolvenz wird in eigentümergeführten Unternehmen regelmäßig noch als »Schreckgespenst« betrachtet. Dies hat zur Folge, dass Handlungsmuster der Entscheider sehr stark emotional geprägt und darauf ausgerichtet sind, die Insolvenz unter allen Umständen zu verhindern. Derartige Handlungs- und Verhaltensmuster lassen sich bei Fremdgeschäftsführern – schon allein aufgrund der weniger prekären persönlichen Haftungssituation – selten beobachten.

Für Familienunternehmer spielt das Risiko einer drohenden privaten Inanspruchnahme im Falle einer

² KMU sind Unternehmen mit bis zu 499 Beschäftigten und bis 50 Mio. Euro Jahresumsatz.

³ Creditreform, Insolvenzen in Deutschland 2014, S. 13.

⁴ Roth in: Roth/Altmeppen 2015, Rn. 34.

⁵ Crone in: Crone/Werner 2014, S. 8.

Insolvenz regelmäßig eine große Rolle. Entsprechende Haftungsrisiken können zum Beispiel aus privaten Bürgschaften für Firmenkredite resultieren. Bestehen entsprechende private Haftungsrisiken, führt dies regelmäßig dazu, dass außergerichtliche Maßnahmen der Sanierung im Sinne eines »Strohhalmeffekts« auch dann noch weiterverfolgt werden, wenn nach objektiven Maßstäben keine Erfolgsaussichten mehr bestehen.

3. ZIELSETZUNG UND METHODIK DER UNTERSUCHUNG

Mit der Reform der Insolvenzordnung durch das ESUG wurden die Gestaltungsmöglichkeiten für die insolvenzrechtliche Sanierung von Unternehmen erweitert.

Die wichtigsten Neuerungen des ESUG sind hierbei:

- › die Stärkung der Gläubigerautonomie,
- › die Schaffung der Eigenverwaltung bereits im Eröffnungsverfahren (vorläufige Eigenverwaltung),
- › die Einführung des Schutzschirmverfahrens und
- › der Ausbau des Insolvenzplanverfahrens.

Einerseits bieten diese neuen Regelungen den Gläubigern die Chance, Einfluss auf ein Insolvenzverfahren auszuüben und einen aktiven Beitrag zu leisten. So kann ein Insolvenzverfahren geplant und gut vorbereitet durchlaufen werden, um eine bestmögliche Befriedigungsquote zu erzielen.

Andererseits kann der durch das ESUG erweiterte Gestaltungsspielraum auch vom Schuldner dazu genutzt werden, die Insolvenzantragsstellung als ein strategisches Instrument einzusetzen, um eine Sanierung im Einvernehmen mit den wichtigsten Stakeholdern auch gegen den Widerstand einzelner Gläubiger oder Gesellschafter zu erreichen.

Zielsetzung der vorliegenden Studie ist, Erkenntnisse zu folgenden Fragestellungen zu generieren:

- › Inwieweit werden die Instrumente Insolvenzplan und vorläufige Eigenverwaltung als Verfahrensalternativen für KMU tatsächlich genutzt und wie haben sich seit Einführung des ESUG in 2012 die Fallzahlen entwickelt?
- › Welche aufbauorganisatorischen und prozessbegleitenden Maßnahmen ergreifen Sparkassen und Volksbanken, um die Betreuung von Insolvenzverfahren sicherzustellen?
- › Wie werden die Instrumente Insolvenzplan und vorläufige Eigenverwaltung aus Sicht der Volksbanken und Sparkassen bewertet?

Aufgrund der hohen Bedeutung von Sparkassen und Volksbanken bei der Finanzierung von kleinen und mittelgroßen

Unternehmen wurden bundesweit über 100 Sparkassen und Volksbanken zu ihren Erfahrungen mit den Instrumenten Insolvenzplan und vorläufiger Eigenverwaltung befragt. Diese Institute sind als Hausbank regelmäßig wichtige Stakeholder in der Sanierung und Insolvenz von KMU und entscheiden im Rahmen ihrer Gläubigerstellung maßgeblich über den Verlauf der außergerichtlichen oder gerichtlichen Sanierung.

Das Forschungsdesign setzt sich aus einem qualitativen und quantitativen Teil zusammen.

In einem ersten Schritt wurden 15 offene Experteninterviews mit ausgewählten Instituten geführt. Interviewpartner waren Vorstände, Leiter der Sanierungs- und Abwicklungsabteilungen und der Marktfolge sowie Firmenkundenberater. Zielsetzung der qualitativen Erhebung war die Generierung und Strukturierung von aus der Sicht der Praxispartner relevanten Fragestellungen.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der qualitativen Untersuchung wurde in einem zweiten Schritt eine standardisierte Online-Befragung durchgeführt. Im Rahmen der quantitativen Untersuchung wurde der Fragebogen in elektronischer Form an alle 416 bundesdeutschen Sparkassen und an insgesamt 587 Volksbanken mit einer Bilanzsumme größer 250 Millionen Euro versandt.

Die Erhebung erfolgte im Zeitraum zwischen März und Juli 2015. 113 Institute haben den Fragebogen beantwortet. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 11,26%. Das Sample setzt sich zu 42,5% aus Sparkassen (n=48) und zu 57,5% aus Volksbanken (n=65) zusammen.

4. STATUS QUO: EINSATZ VON INSOLVENZPLAN UND VORLÄUFIGER EIGENVERWALTUNG

4.1 Entwicklungen der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland

Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Entwicklungen der Insolvenzen von Unternehmen (IN-Verfahren) in den zurückliegenden zehn Jahren (2005 bis 2015).

Gemäß aktueller Pressemitteilung des Verbandes der Vereine Creditreform e.V. vom 8. Dezember 2015 wurden aufgrund der insgesamt positiven wirtschaftlichen Lage im Jahr 2015 mit 23.230 Unternehmen erneut weniger Insolvenzen gegenüber den Vorjahren registriert.⁶ Bei grundsätzlich abnehmender Tendenz von Insolvenzen seit dem Jahr 2009 hat sich der prozentuale Rückgang jedoch gegenüber den Vorjahren mit 3,3% ein wenig verlangsamt. Mit nur 23.230 Insolvenzen im Jahr 2015 wurde der niedrigste Wert seit Einführung der Insolvenzordnung (InsO) im Jahr 1999 erreicht.

Wie bereits einleitend erläutert definieren sich KMU u. a. über eine Umsatzgröße von bis zu 50 Mio. Euro. In diesem Kontext verdeutlicht *Abbildung 2*, dass sowohl in 2014 als auch in 2015 mehr als 99% der Unternehmensinsolvenzen KMU betrafen. In 2014 gab es von den insgesamt

Jahr	Anzahl	Veränderung zum Vorjahr
2005	36.850	-6,20 %
2006	34.040	-7,60 %
2007	29.150	-14,40 %
2008	29.580	1,50 %
2009	32.930	11,30 %
2010	32.060	-2,60 %
2011	30.120	-6,10 %
2012	28.720	-4,60 %
2013	26.120	-9,10 %
2014	24.030	-8,00 %
2015	23.230	-3,30 %

Abb. 1: Übersicht der Unternehmensinsolvenzen im Zeitraum 2005–2015 (Statistisches Bundesamt, Insolvenzen, Fachserie 2 Reihe 4.1)

⁶ Creditreform, Pressemitteilung vom 08.12.2015.

Umsatzgröße	Absolut 2014	%-Anteil 2014	Absolut 2015	%-Anteil 2015
bis 0,1 Mio. Euro	6.488	27,0 %	6.156	26,5 %
>0,1–0,25 Mio. Euro	5.335	22,2 %	5.157	22,2 %
>0,25–0,5 Mio. Euro	3.941	16,4 %	3.601	15,5 %
>0,5–5,0 Mio. Euro	7.065	29,4 %	7.201	31,0 %
>5,0–25,0 Mio. Euro	985	4,1 %	952	4,1 %
>25,0–50,0 Mio. Euro	120	0,5 %	116	0,5 %
>50,0 Mio. Euro	96	0,4 %	46	0,2 %

Abb. 2: Insolvenzen von Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen für 2014 und 2015 (in Anlehnung an Creditreform, Insolvenzen in Deutschland, S. 13, erweitert um die Daten für 2015)

24.030 Unternehmen lediglich 96 Insolvenzen von Großunternehmen, in 2015 gab es von insgesamt 23.230 Insolvenzen nur noch 46 Insolvenzen von Großunternehmen.

Abbildung 2 verdeutlicht, dass mit einer Anzahl von mehr als 7.000 Fällen die meisten Insolvenzen bei Unternehmen mit einer Umsatzgröße von 0,5 bis 5,0 Mio. Euro eintreten. Im Bereich größerer mittelständischer Unternehmen zwischen 5,0 und 50,0 Mio. Euro Jahresumsatz gibt es pro Jahr etwas mehr als 1.000 Insolvenzen. Deutlich ist die Anzahl von Insolvenzen bei großen Unternehmen über 50,0 Mio. Euro von 2014 auf 2015 zurück gegangen.

Die ESUG-Studie von Roland Berger Strategy Consultants und Noerr (Februar 2014) verdeutlicht, wie sich seit Einführung des ESUG die Insolvenzfälle von Unternehmen

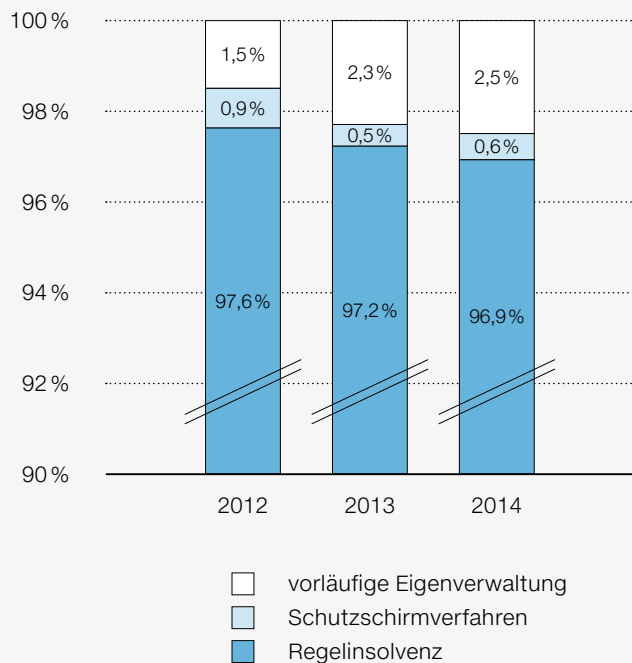


Abb. 3: Entwicklung der Verfahrensvarianten Regelinsolvenzverfahren, vorläufige Eigenverwaltung (§ 270a InsO), Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO) bei Unternehmensinsolvenzen in den Jahren 2012–2014

auf die Verfahrensvarianten Regelinsolvenzverfahren, vorläufige Eigenverwaltung (§ 270a InsO) und Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO) verteilen (vgl. *Abbildung 3*).⁷

Es wird deutlich, dass bezogen auf die Gesamtanzahl der Insolvenzverfahren den »ESUG-Verfahren« nach § 270a und § 270b InsO über den gesamten Zeitraum nur eine geringe Bedeutung zukommt. Allerdings wächst der relative Anteil von 2,4 % im Jahr 2012 auf 3,1 % im Jahr 2014.

In der Studie »Vier Jahre ESUG« der Boston Consulting Group (BCG) (März 2016) wird dargestellt, dass die durchschnittliche Unternehmensgröße der Unternehmen, die ein Eigenverwaltungsverfahren durchlaufen, im Zeitraum 03/2012 bis 12/2015 kontinuierlich abgenommen hat. BCG leitet daraus ab, dass das Wachstum der Eigenverwaltungsverfahren offenbar im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen stattgefunden hat.⁸ Die Unternehmen in Eigenverwaltung weisen durchschnittlich einen Umsatz in Höhe von 6,0 Mio. Euro auf und beschäftigen rund 45 Mitarbeiter.

4.2 Entwicklung der betreuten Insolvenzverfahren

Abbildung 4 zeigt, dass eine große Bandbreite in Bezug auf die Betreuung von Unternehmensinsolvenzen besteht. Während bis zu 13 % der Instituteangaben, im jeweiligen Jahr gar keine Insolvenzfälle in ihrem Firmenkundenbestand begleitet zu haben, waren andere Volksbanken und Sparkassen jährlich an über 50 Verfahren beteiligt. Diese Gruppe von Instituten ist allerdings mit einem Anteil zwischen 3 und 5 % der Institute relativ gering.

Das größte Cluster liegt im Bereich »1–5 Fälle« jährlich. Diese Institute verfügen aufgrund der geringen Fallzahlen über einen relativ geringen Erfahrungsschatz bei der Betreuung von Insolvenzfällen. Addiert man das Cluster der Institute ohne Erfahrungen in der Betreuung von Insolvenzfällen und das Cluster der Institute mit nur »1–5 Fällen« pro Jahr, so kommt man zu dem Ergebnis, dass ca. 50 % der Institute über keine oder nur geringe Erfahrungen in der Betreuung von Insolvenzfällen aufweisen.

⁷ Daten für 2012 und 2013: Roland Berger Strategy Consultants und Noerr, Feb. 2014, ESUG-Studie S. B. Daten für 2014: Eigene Berechnung. Quelle für die Anzahl der IN-Verfahren 2014: Statistisches Bundesamt, Fachserie 2, Quelle für die Anzahl der Verfahren nach § 270a und § 270b InsO: BCG Studie *Vier Jahre ESUG*, Abb. 6, S. 7.

⁸ Boston Consulting Group, 2016, S. 4f.

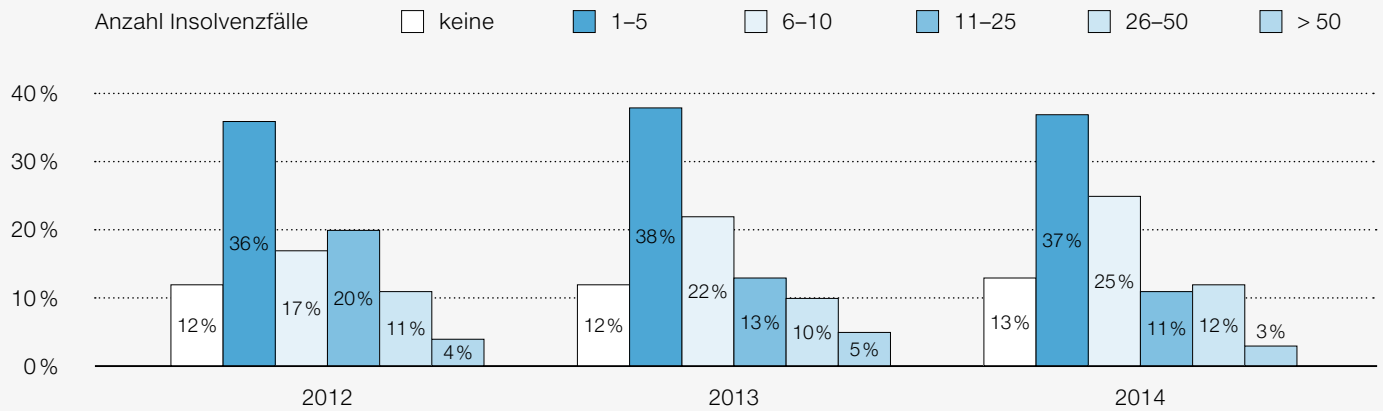


Abb. 4: Prozentuale Verteilung aller Institute nach Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren im Zeitraum 2012–2014

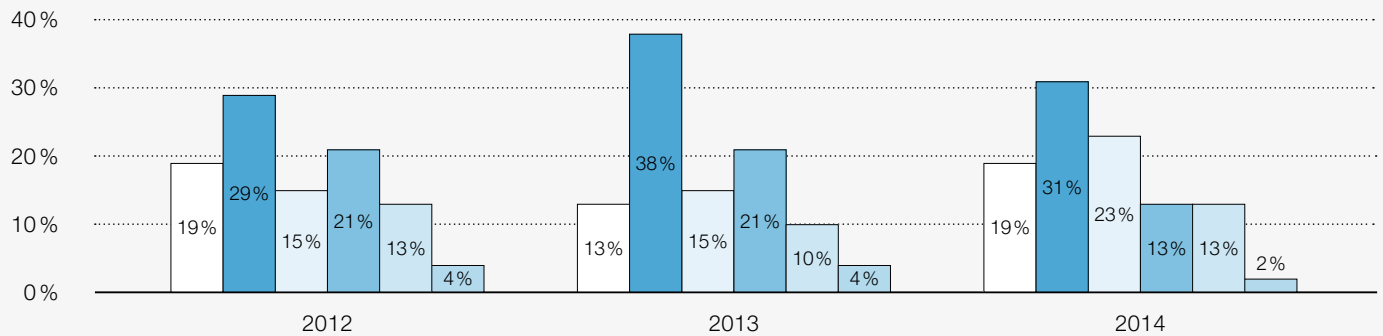


Abb. 5: Prozentuale Verteilung der Sparkassen nach Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren im Zeitraum 2012–2014

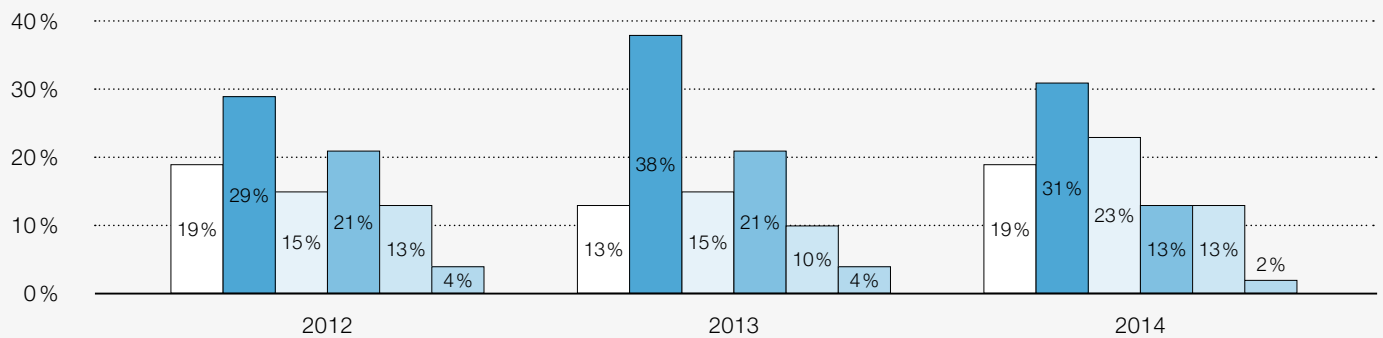


Abb. 6: Prozentuale Verteilung der Volksbanken nach Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren im Zeitraum 2012–2014

Die differenzierte Betrachtung von Sparkassen und Volksbanken (siehe [Abbildung 5](#) und [Abbildung 6](#), S. 15) zeigt einen höheren Anteil der »insolvenzfreien Institute« bei Sparkassen (bis zu 19%) gegenüber den Volksbanken (bis zu 11%). Durch die Addition der Institute in den Clustern »1–5 Fälle« und »6–10 Fälle« ergibt sich, dass ein höherer Anteil von Volksbanken im Vergleich zu den Sparkassen nur 1 bis 10 Fälle pro Jahr betreut. Der Anteil der Sparkassen, die 11 oder mehr Insolvenzfälle im Jahr betreuen, ist im Vergleich zu den Volksbanken größer.

Erwartungsgemäß zeigen weiterführende Analysen einen positiven Zusammenhang zwischen der Größe des

Instituts, bestimmt über die Bilanzsumme und das Firmenkunden-Kreditvolumen, und der Anzahl der betreuten Insolvenzfälle.

4.3 Entwicklung der betreuten Insolvenzplanverfahren⁹

Aus [Abbildung 7](#) wird deutlich, dass mehr als die Hälfte aller

⁹ Es werden alle Insolvenzplanverfahren betrachtet, unabhängig davon, ob diese in Eigenverwaltung oder durch einen Insolvenzverwalter umgesetzt werden.

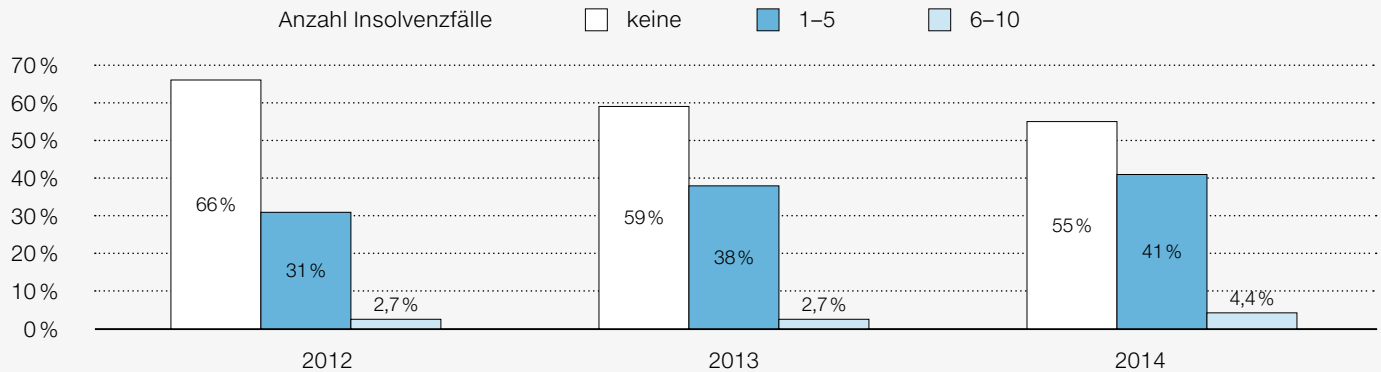


Abb. 7: Prozentuale Verteilung aller Institute nach Anzahl der betreuten Insolvenzplanverfahren im Zeitraum 2012–2014

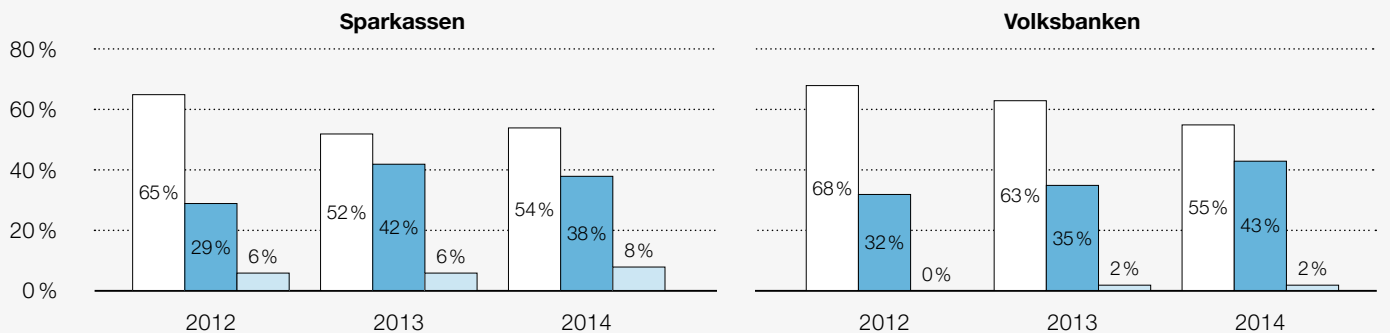


Abb. 8: Prozentuale Verteilung der Sparkassen und Volksbanken nach Anzahl der betreuten Insolvenzplanverfahren im Zeitraum 2012–2014

Institute bezogen auf das jeweilige Betrachtungsjahr keine Insolvenzplanverfahren betreut. Allerdings sinkt der relative Anteil über den Betrachtungszeitraum von 66 % im Jahr 2012 auf 55 % im Jahr 2014. Dies spricht für eine zunehmende Verbreitung dieser Verfahrensvariante.

Über alle drei Jahre hinweg geben 62,8 % der Institute an, dass sie mindestens an einem Insolvenzplanverfahren beteiligt waren. Differenziert nach Institutsgruppen zeigt sich, dass der Anteil der Sparkassen mit Beteiligung an mindestens einem Insolvenzplanverfahren bei 72,9 % liegt, während lediglich 55,4 % der Volksbanken an mindestens einem Insolvenzplanverfahren als Gläubiger beteiligt waren.

Nur 19,5 % der Institute hat Erfahrungen mit Insolvenzplanverfahren in allen drei aufeinander folgenden Jahren zu verzeichnen.

Die nach Bankengruppen differenzierte Betrachtung (siehe [Abbildung 8](#)) zeigt wiederum nur geringe Unterschiede zwischen Sparkassen und Volksbanken. Erkennbar ist auch hier jeweils der Trend zu einer stärkeren Nutzung des Insolvenzplanverfahrens im Zeitverlauf.

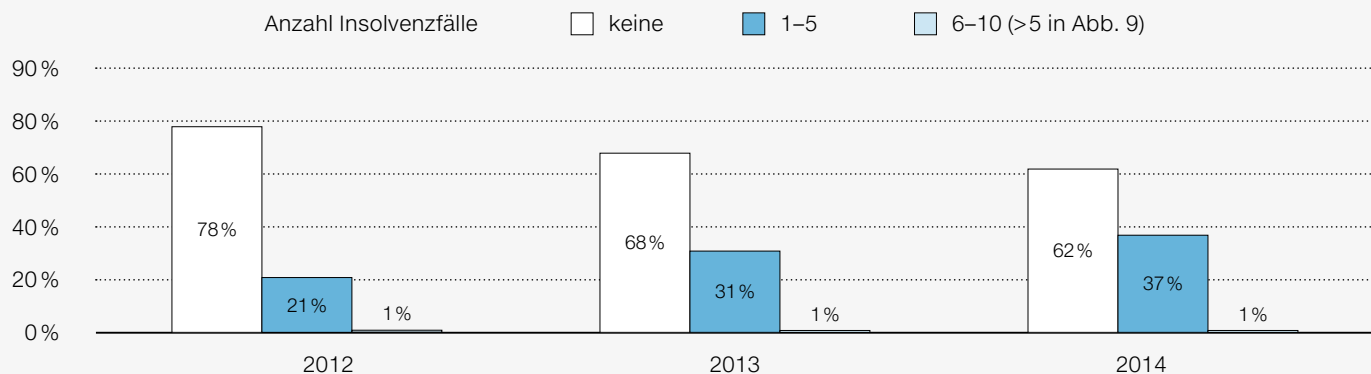


Abb. 9: Prozentuale Verteilung aller Institute nach Anzahl der betreuten Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung im Zeitraum 2012–2014

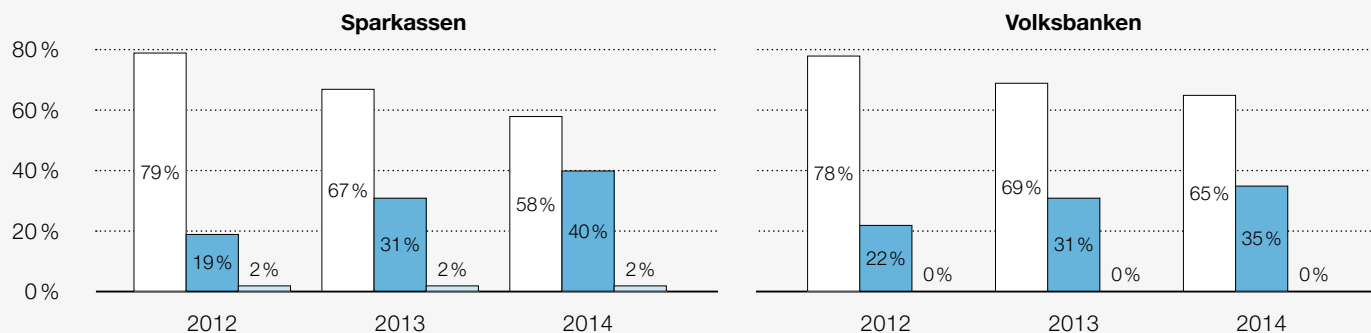


Abb. 10: Prozentuale Verteilung der Sparkassen und Volksbanken nach Anzahl der betreuten Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung im Zeitraum 2012–2014

4.4 Entwicklung der betreuten Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung¹⁰

Aus *Abbildung 9* (S. 17) wird deutlich, dass ein Großteil der Institute in den jeweiligen Jahren keine Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung zu betreuen hatte, allerdings mit abnehmender Tendenz. Dies spricht – analog zu den Befunden in Zusammenhang mit dem Insolvenzplan – für eine zunehmende Verbreitung des Instruments der vorläufigen Eigenverwaltung.

Über alle drei Jahre hinweg geben 50,4 % der Institute an, dass sie mindestens an einem Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung gläubigerseitig beteiligt waren. Differenziert nach Institutsgruppen zeigt sich, dass der Anteil der Sparkassen mit Beteiligung an mindestens einem Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung bei 58,3 % liegt, während lediglich 44,6 % der Volksbanken an mindestens einem entsprechenden Verfahren beteiligt waren. Auf durchgängige

¹⁰ Die Institute wurden nach ihren Erfahrungen mit der vorläufigen Eigenverwaltung befragt unabhängig davon, ob es sich um ein Verfahren nach § 270a InsO oder § 270b InsO handelt.

Erfahrung in allen drei Jahren mit Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung blicken nur 12,4 % der Institute zurück.

Die nach Bankengruppen differenzierte Entwicklung in der Nutzung des Instruments vorläufige Eigenverwaltung (siehe *Abbildung 10*, S. 17) zeigt eine deutlich stärker ausgeprägte Wachstumsdynamik in den Sparkassen. Während sich der Anteil der betrachteten Sparkassen mit mindestens einem Fall im Verlauf zwischen 2012 und 2014 verdoppelte, hat der Anteil entsprechender Volksbanken nur um rund 60 % zugenommen.

4.5 Erkennbare Trends

Aus der Befragung können sich folgende Trends ableiten lassen (vgl. *Abbildung 11*):

1. Der Anteil der Institute, die im Betrachtungszeitraum *In-solvenzverfahren (IN)* (unabhängig von der Verfahrensvariante) betreut haben, bleibt relativ konstant.
2. Der Anteil der Institute, die im Betrachtungszeitraum *In-solvenzplanverfahren (IP)* begleitet haben, steigt leicht an.

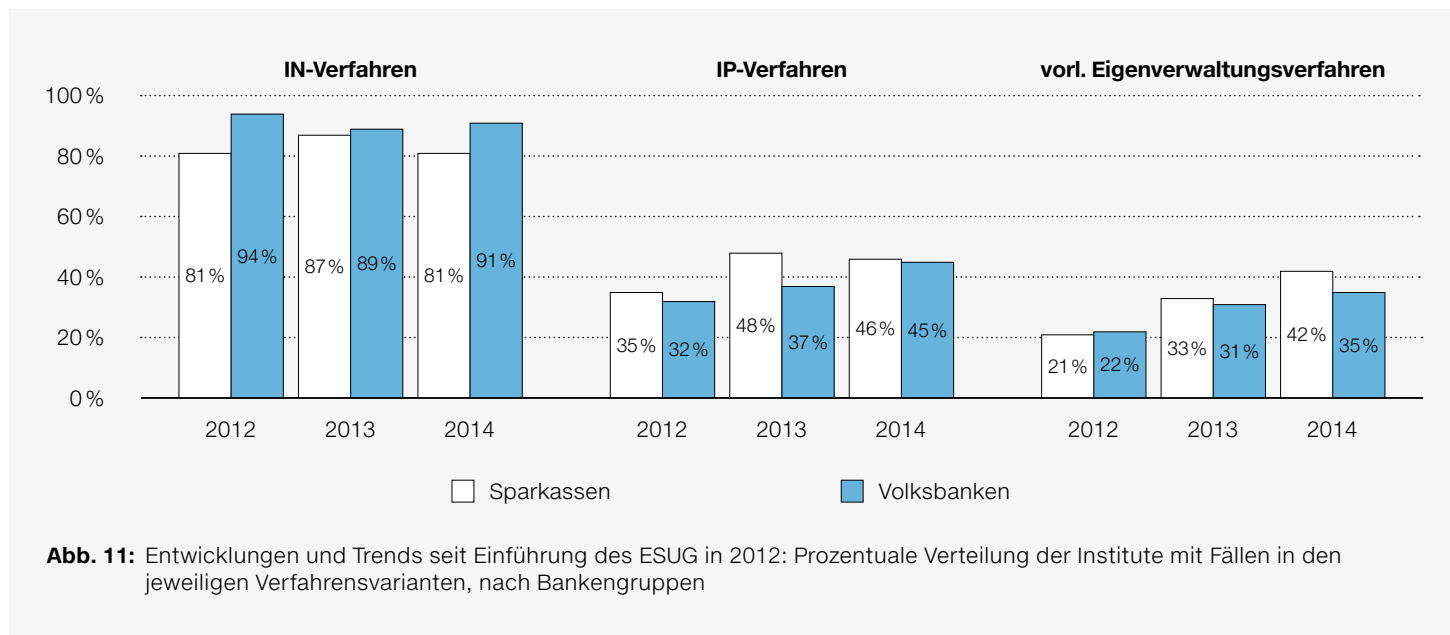


Abb. 11: Entwicklungen und Trends seit Einführung des ESUG in 2012: Prozentuale Verteilung der Institute mit Fällen in den jeweiligen Verfahrensvarianten, nach Bankengruppen

3. Der Anteil der Institute, die im Betrachtungszeitraum *vorläufige Eigenverwaltungsverfahren* begleitet haben, steigt ebenfalls leicht an.

Durch die ESUG-Reform wurden das Insolvenzplanverfahren sowie die vorläufige Eigenverwaltung gestärkt. Die Analysen zeigen, dass im Zeitverlauf diese Instrumente bei Insolvenzen, bei denen Volksbanken und Sparkassen gläubigerseitig beteiligt sind, immer stärker Einzug halten, auch wenn der Anteil dieser Verfahrensvarianten an der Gesamtzahl aller Unternehmensinsolvenzen immer noch niedrig ist. Der Anteil der Sparkassen, die mit diesen Instrumenten in Berührung kamen, ist etwas höher als der Anteil der Volksbanken.

In Bezug auf die unterschiedlichen Formen der vorläufigen Eigenverwaltung im Eröffnungsverfahren wird die vorläufige Eigenverwaltung nach § 270a InsO häufiger genutzt als das Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO.¹¹ Dies liegt vor allem darin begründet, dass die Eingangsvoraussetzungen in Zusammenhang mit dem Schutzschirmverfahren dadurch höher sind, dass eine Bescheinigung vorzulegen ist, in der unter anderem bestätigt wird, dass die Sanierung nicht aussichtslos ist. Ferner kann das Schutzschirmverfahren nur bei drohender Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung (§§ 18 und 19 InsO), aber nicht bei eingetretener Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO) beantragt werden.

¹¹ Boston Consulting Group, 2016, S. 6.

5. AUFBAUORGANISATION UND PROZESSBEGLEITENDE MASSNAHMEN

Die effiziente und effektive Begleitung ihrer Firmenkunden setzt auf Seiten der beteiligten Banken eine geeignete Organisation, personelle und sachliche Ressourcen sowie fachspezifisches Know-how voraus. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden daher die Aufbauorganisation, die Einbindung externer Dienstleister sowie die Schulungsmaßnahmen in den Volksbanken und Sparkassen in Zusammenhang mit der Betreuung von Insolvenzverfahren untersucht.

Mit Blick auf die *Aufbauorganisation* ist festzustellen, dass die Mehrheit der Institute die Bereiche Sanierung und Abwicklung in einer Abteilung bündeln, obwohl sich die Tätigkeitsschwerpunkte in den beiden Bereichen stark voneinander unterscheiden. Dies ist damit zu begründen, dass bei vielen kleineren Instituten die Fallzahlen, die aus Auslastungsgesichtspunkten eine Trennung der Sanierungs- und Abwicklungsaufgaben rechtfertigen würden, nicht erreicht werden. Aufgrund des hohen spezifischen Know-hows, das für eine sachgerechte Betreuung bei Insolvenzverfahren auf Seiten der beteiligten Banken erforderlich ist, kann postuliert werden, dass mit steigenden Fallzahlen die Kompetenzen und damit die Betreuungsqualität ebenfalls steigen.

Derzeit bündeln 56% der befragten Institute die Bereiche Sanierung und Abwicklung in einer Abteilung. Eine differenzierte Betrachtung nach Sparkassen (54%) und

Volksbanken (57%) offenbart hierbei nur geringfügige Unterschiede (siehe *Abbildung 12*).

Eine vertiefende Auswertung der Organisationsform nach Institutsgößen zeigt, dass sich kleinere Institute insgesamt öfter für eine Zusammenlegung der Funktionsbereiche entscheiden als größere, wobei dieser lineare Zusammenhang zwischen Größe und Organisationsform in den betrachteten Sparkassen noch deutlicher ausgeprägt ist als in den Volksbanken (siehe *Abbildung 13*, S. 22).

Abbildung 14 (S. 22) gibt einen Überblick über die Aufgaben, in die *externe Dienstleister* im Rahmen der Sanierung und Abwicklung eingebunden werden. Besonders häufig wird auf externe Dienstleister in Zusammenhang mit der Forderungsbeitreibung (42,5% aller Institute), der Zwangs-

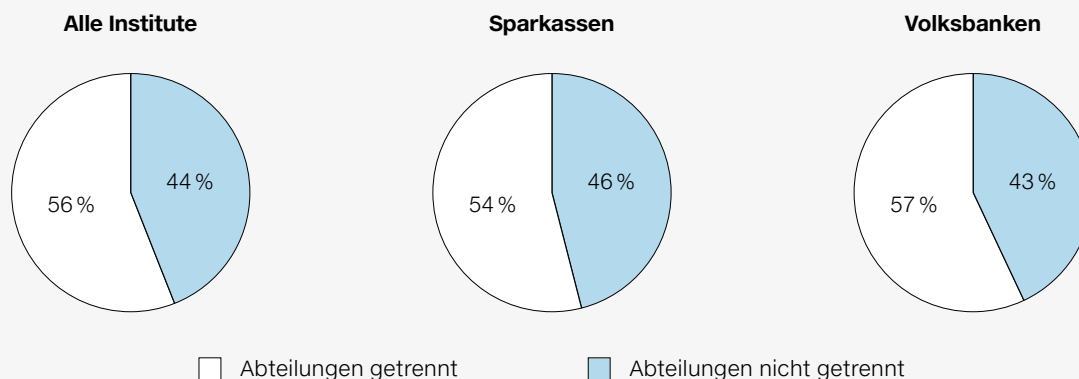


Abb. 12: Anteile der Institute mit getrennten und zusammengefassten Sanierungs-/Abwicklungsabteilungen insgesamt und nach Bankengruppe

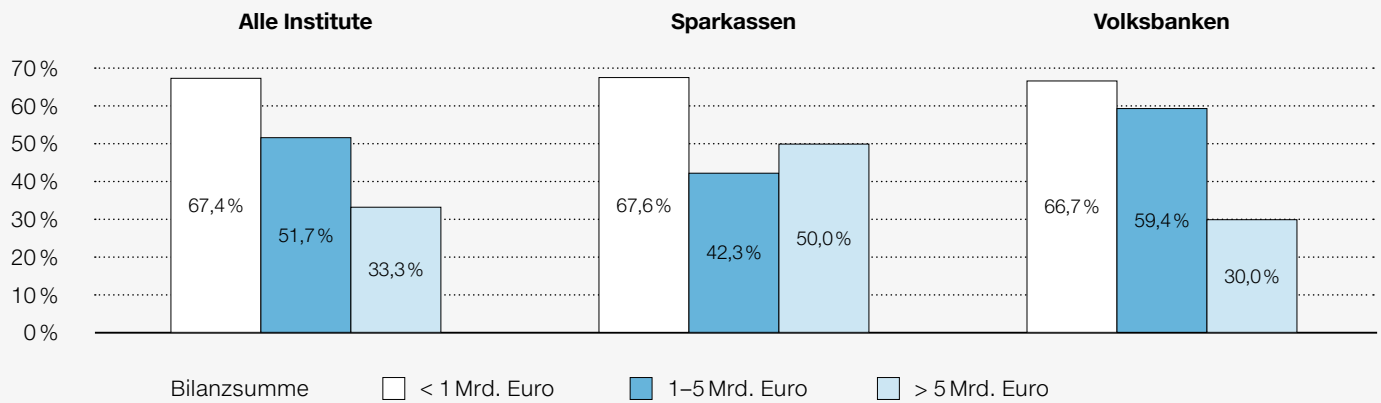


Abb. 13: Anteil der Institute mit zusammengefassten Sanierungs-/Abwicklungsabteilungen nach Größenklasse und Bankengruppe

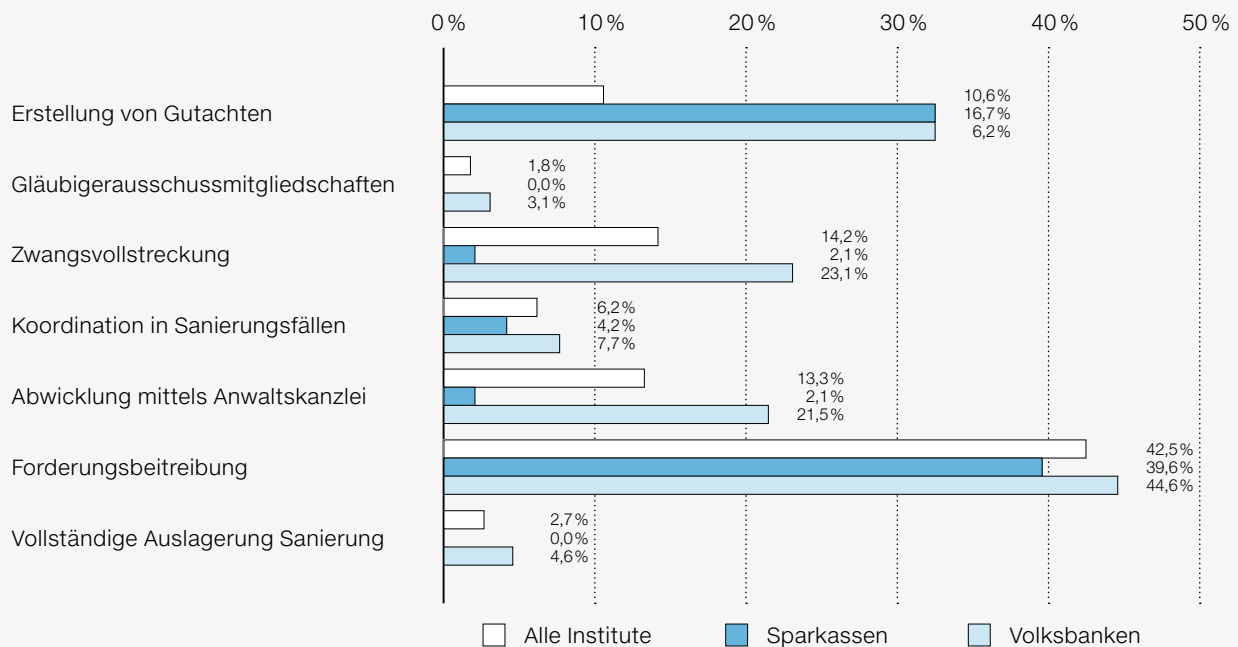


Abb. 14: Inanspruchnahme externer Dienstleistungen im Rahmen der Sanierung und Abwicklung insgesamt und nach Bankengruppe

vollstreckung (14,2% aller Institute) und der Abwicklung mittels Anwaltskanzleien (13,3% aller Institute) zurückgegriffen. Es handelt sich dabei vorrangig um abwicklungsbasierte Aufgaben und Prozesse. Die Mitgliedschaft in Gläubigerausschüssen und die Koordination der Sanierung übernehmen die Institute nahezu durchgängig selbst.

Differenziert nach Institutsgruppen lassen sich starke Unterschiede im Hinblick auf die Einbindung externer Dienstleister erkennen. In abwicklungsbasierten Prozessen liegen die prozentualen Anteile externer Unterstützung bei Volksbanken deutlich über denen bei Sparkassen. Beispielsweise werden in Abwicklungsprozessen Volksbanken (21,5%) gegenüber Sparkassen (2,1%) wesentlich häufiger durch Anwaltskanzleien unterstützt. Auch bei Zwangsvollstreckung greifen Volksbanken (23,1%) deutlich stärker als Sparkassen (2,1%) auf externe Dienstleister zurück. Sparkassen (16,7%) hingegen bedienen sich

im Vergleich zu Volksbanken (6,2%) deutlich häufiger externer Gutachter.

Um die betriebswirtschaftlich und rechtlich herausfordernden Aufgaben in den Bereichen Sanierung und Abwicklung bewältigen zu können, führen die befragten Institute in hohem Umfang Fortbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter durch (siehe [Abbildung 15](#)). So geben fast 90% aller Institute an, *Schulungen zu Sanierungs-, Abwicklungs- und Kreditthemen* für ihre Mitarbeiter durchzuführen. Inhaltliche Schwerpunkte liegen hierbei in besonderem Maße auf Fortbildungen zu spezifischen Rechtsfragen zur Sanierung/Abwicklung (85% aller Institute) sowie zum Insolvenzverfahren im Allgemeinen (83% aller Institute). Weitere Schulungsschwerpunkte liegen auf den Themengebieten Rechtsrahmen ESUG/Schutzschirm sowie den zugehörigen methodischen Inhalten Insolvenzplan und Eigenverwaltung.

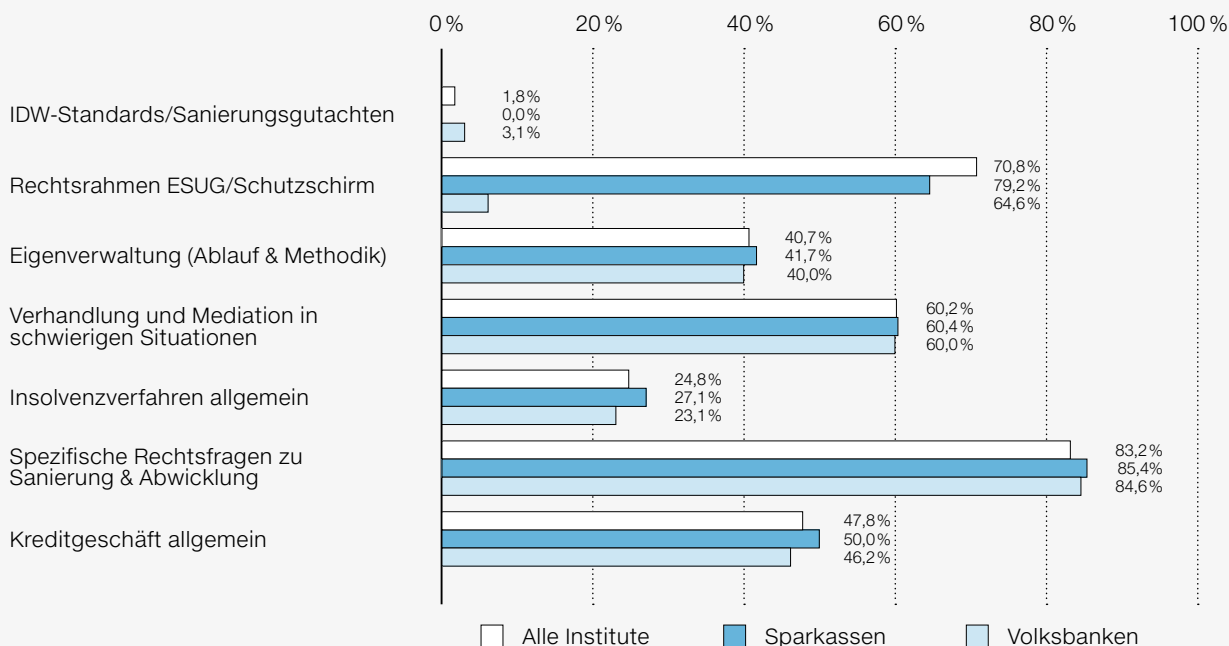


Abb. 15: Themengebiete von Schulungsmaßnahmen im Rahmen der Sanierung und Abwicklung insgesamt und nach Bankengruppen

In geringerem Maße werden Schulungen zum Thema Verhandlung/Mediation und zu Sanierungsgutachten durchgeführt.

Hinsichtlich der Schulungsschwerpunkte sind keine nennenswerten Unterschiede zwischen Volksbanken und Sparkassen zu erkennen.

6. BEWERTUNG VON INSOLVENZPLAN UND VORLÄUFIGER EIGENVERWALTUNG AUS SICHT DER VOLKSBANKEN UND SPARKASSEN

6.1 Insolvenzplan

Von den Instituten, die bereits Erfahrungen mit Insolvenzplänen gemacht haben, bewertet der überwiegende Teil diese als grundsätzlich positiv (vgl. *Abbildung 16*).

59% der Institute mit Erfahrungen in diesem Bereich geben an, grundsätzlich positive oder sehr positive Erfahrungen gemacht zu haben, während lediglich 14% über eher negative oder sehr negative Erfahrungen berichten.

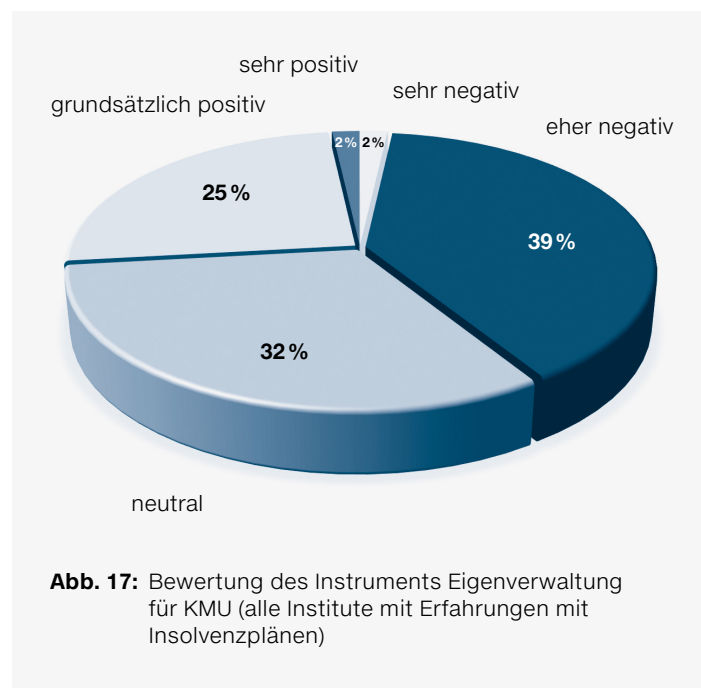
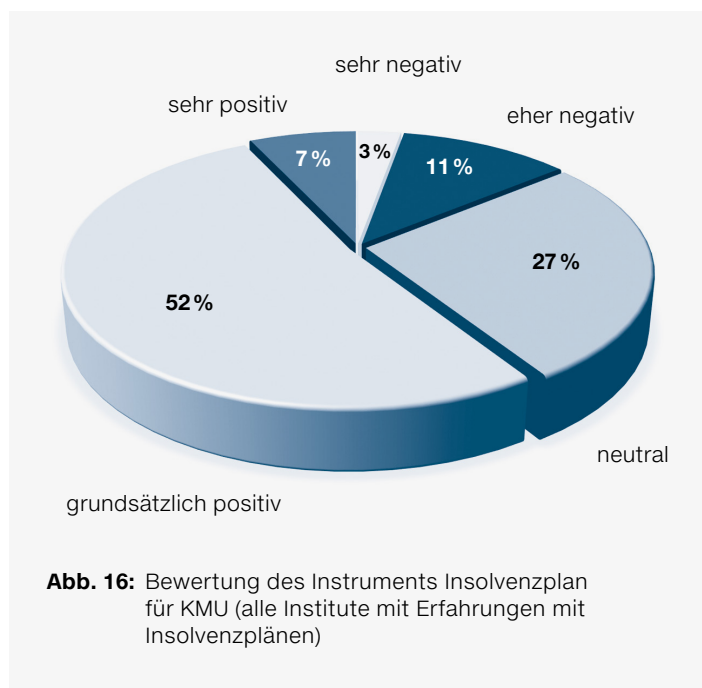
Die befragten Institute wurden gebeten, eine Bewertung unterschiedlicher charakteristischer Merkmale des Insolvenzplanverfahrens im Vergleich zu einem Regelinsolvenzverfahren vorzunehmen. Als Skalierung wurde eine 6-stufige Likert-Rangskala von 0 (ohne Relevanz) und 5 (hohe Relevanz) gewählt. *Abbildung 18* (S.26) fasst die Bewertungen grafisch zusammen.

Als Vorteile des Insolvenzplans gegenüber dem Regelinsolvenzverfahren nennen die befragten Institute die

besseren und nachhaltigeren Sanierungsaussichten, die höhere Quotenerwartung und den schnelleren Verfahrensabschluss. Zugleich stellt ein Insolvenzplanverfahren jedoch deutlich höhere fachliche Anforderungen an alle Verfahrensbeteiligten. Verfahrenskostenersparnis im Insolvenzplanverfahren nennen die Befragten demgegenüber seltener als Vorteil. Dies ist auf die hohen Kosten für wirtschaftliche und rechtliche Berater in einem Planverfahren zurückzuführen.

6.2 Vorläufige Eigenverwaltung

Die Institute, die bereits Erfahrungen mit der vorläufigen Eigenverwaltung gemacht haben, zeichnen ein sehr heterogenes Stimmungsbild (vgl. *Abbildung 17*). 41% der Institute geben an, eher negative oder sehr negative Erfahrungen gemacht zu haben. Demgegenüber berichten nur 27% der Institute über grundsätzlich positive oder sehr positive Erfahrungen.



Auch in Bezug auf die vorläufige Eigenverwaltung wurden die teilnehmenden Institute gebeten, eine Bewertung unterschiedlicher charakteristischer Merkmale im Vergleich zum Regelinsolvenzverfahren vorzunehmen. *Abbildung 19* (S. 27) verdeutlicht die Ergebnisse grafisch.

Als Vorteile der vorläufigen Eigenverwaltung benennen die Institute wiederum nachhaltigere Sanierungsaussichten, eine reduzierte Verfahrensdauer, geringere Verfahrenskosten und eine höhere Quotenerwartung. Zugleich stellt die vorläufige Eigenverwaltung höhere Qualitätsanforderungen an die handelnden Personen, erfordert mehr Spezialwissen bei den begleitenden Banken und erhöht den Arbeits- und Abstimmungsaufwand.

Einzelne Aussagen im Rahmen der Experteninterviews deuten darauf hin, dass die negativen Erfahrungen im Rahmen der vorläufigen Eigenverwaltung teilweise darauf zurück zu führen sind, dass die begleitenden Berater

das Verfahren nicht professionell und ausgewogen gestaltet haben und dem Schuldner das notwendige fachliche Know-how und die Erfahrung zur Durchführung des Verfahrens fehlte.

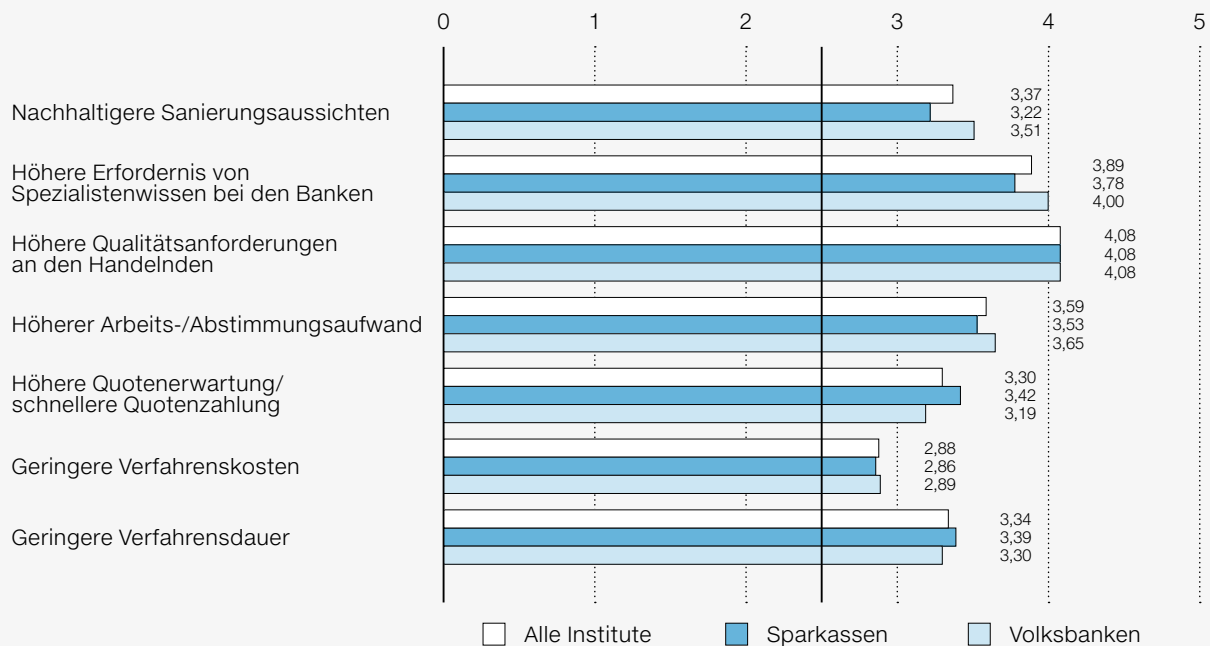


Abb. 18: Bewertung des Insolvenzplans im Vergleich zum Regelinsolvenzverfahren insgesamt und nach Bankengruppen

7. BEWERTUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Bezogen auf die Gesamtzahl der Insolvenzverfahren kommt den sogenannten »ESUG«-Verfahren rein quantitativ immer noch eine geringe Bedeutung zu. Ihr Anteil ist zwar von 2,4 % im Jahr 2012 auf 3,1 % im Jahr 2014 angestiegen (vgl. [Abbildung 3](#), S. 14). Trotz dieses ansteigenden Trends liegt der relative Anteil aber immer noch auf einem niedrigen Niveau. Vor diesem Hintergrund verfügen viele Sparkassen und Volksbanken lediglich über einzelfallbasierte Erfahrungen mit den Instrumenten Insolvenzplan und vorläufige Eigenverwaltung. Dies hat zur Folge, dass sich in vielen Instituten noch keine erprobten Verfahrensabläufe und Routinen zur Bearbeitung entwickeln konnten.

Die im Rahmen der ESUG-Insolvenzrechtsreform umgesetzte Stärkung der Gläubigerautonomie eröffnet Gläubigern die Chance, gestaltend auf die Verfahren einzuwirken. So ermöglicht beispielsweise die Mitgliedschaft in einem vorläufigen Gläubigerausschuss schon mit Beginn des Eröffnungsverfahrens eine stärkere Kontrolle und Einflussnahme der Gläubiger, etwa durch die Auswahl der Verfah-

rensart und eines geeigneten Verwalters. Die Sparkassen und Volksbanken nutzen diese gestiegenen Einflussmöglichkeiten bislang eher zurückhaltend. Im Rahmen der Befragung gibt nur etwa die Hälfte der Institute an, sich selbst als »Hauptgläubiger« in einer proaktiven, gestaltenden Rolle zu sehen, wobei Volksbanken zurückhaltender agieren als Sparkassen. So geben 45 % der Volksbanken und 60 % der

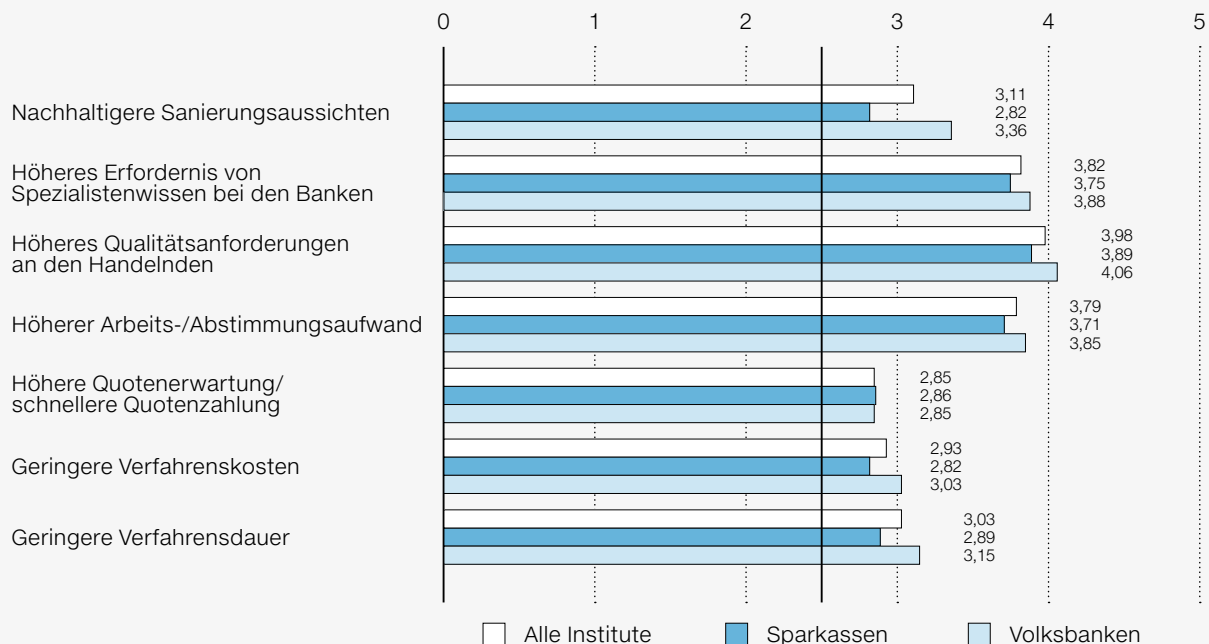


Abb. 19: Bewertung der vorläufigen Eigenverwaltung im Vergleich zum Regelinsolvenzverfahren insgesamt und nach Bankengruppen

Sparkassen an, Einfluss auf den Schuldner auszuüben, um mit diesem aktiv an einer Bewältigung der Krise zu arbeiten.

Die Zusammenarbeit von Finanzgläubiger und Schuldner in der Krise setzt Offenheit und Transparenz des Schuldners bezüglich seiner wirtschaftlichen Lage und der Krisenursachen voraus. Diese Offenheit und Transparenz darf von Seiten der Finanzgläubiger nicht dazu genutzt werden, die Sanierung zu erschweren, indem beispielsweise Kreditlinien gekürzt oder zusätzliche Sicherheiten gefordert werden. Zentrale Erfolgsfaktoren für ESUG-Verfahren sind gegenseitiges Vertrauen, offene und frühzeitige Kommunikation und professionelle Begleitung des Schuldners. Finanzgläubigern, die ein ESUG-Verfahren aktiv begleiten, ist zu empfehlen, zu überprüfen, inwieweit diese Faktoren gewährleistet sind. Werden diesbezüglich Defizite erkannt, muss deren Beseitigung konsequent eingefordert werden.

Ferner ist ein konkretes, vorab ausgearbeitetes Konzept erforderlich. Dieses muss ausgehend von den Krisenursachen Maßnahmen zur Überwindung der Krise aufzeigen. Je weiter die Krise fortgeschritten ist, umso notwendiger ist es, im Sanierungskonzept parallel zur außergerichtlichen Sanierung auch die Möglichkeiten der Sanierung durch ein Insolvenzverfahren zu beleuchten (Dual-Track-Prüfung).¹² Als Hausbanken der KMU kommt den Sparkassen und Volksbanken auch in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle zu, indem sie beispielsweise ihre krisenbetroffenen Schuldner etwa durch die Empfehlung fachlich geeigneter Berater, die die Chancen der außergerichtlichen wie auch gerichtlichen Sanierung objektiv bewerten können, unterstützen.

Um im Falle des Scheiterns der außergerichtlichen Sanierungsbemühungen nicht zwangsläufig in ein ungeplantes Regelinsolvenzverfahren eintreten zu müssen, ist auch dem Schuldner in einem fortgeschrittenen Krisenstadium eine Dual-Track-Prüfung zu empfehlen. D.h. die Vor- und Nachteile der verschiedenen Sanierungsalternativen sind im Rahmen einer Optionsanalyse zu untersuchen und zu bewerten.

Transparenz, Vertrauen und professionelle Beratung sind erforderlich, damit die Sanierung – unabhängig von der Frage, ob diese in einem außergerichtlichen Verfahren

oder unter Insolvenzschutz erfolgt – im Einklang zwischen Schuldner und den Hauptgläubigern gelingen kann.

¹² BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater, S. 15.

LITERATURVERZEICHNIS

BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (2015): Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS).

BGBI (Bundesgesetzblatt): Jahrgang 2011, Teil I Nr. 64.

Boston Consulting Group (2016): WBDat. | INDat-Report, Vier Jahre ESUG, In der Realität angekommen.

Buth/Hermanns (2014): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 4. Auflage.

Creditreform Wirtschaftsforschung (2014): Insolvenzen in Deutschland.

Creditreform, Pressemitteilung vom 08.12.2015, <https://www.datev.de/web/de/aktuelles/nachrichten-steuern-und-recht/wirtschaft/insolvenzen-in-deutschland-im-jahr-2015/> (Download am 07.03.2016).

Crone/Werner (2014): Modernes Sanierungsmanagement, 4. Auflage.

Möhlenkamp, A. & Andres, D. (2013): Eigenverwaltung in der Insolvenz: Wann ja, wann nein. Walhalla Fachverlag.

Roland Berger Strategy Consultants und Noerr (Feb. 2014): ESUG-Studie, Polarisierung der Meinungen, http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_ESUG_Studie_final_20140211.pdf (Download am 29.03.2016).

Roth/Altmeyden (2015): Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung: GmbHG, 8. Auflage.

Statistisches Bundesamt, Fachserie 2, Reihe 4.1, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Unternehmen-Handwerk/Insolvenzen/Insolvenzen2020410151124.pdf?__blob=publicationFile (Download am 05.04.2016).

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1.	Übersicht der Unternehmensinsolvenzen im Zeitraum 2005–2015	13
Abb. 2.	Insolvenzen von Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen für 2014 und 2015	13
Abb. 3.	Entwicklung der Verfahrensvarianten Regelinsolvenzverfahren, vorläufige Eigenverwaltung, Schutzschirmverfahren bei Unternehmensinsolvenzen in den Jahren 2012–2014	14
Abb. 4.	Prozentuale Verteilung aller Institute nach Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren im Zeitraum 2012–2014	15
Abb. 5.	Prozentuale Verteilung der Sparkassen nach Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren im Zeitraum 2012–2014	15
Abb. 6.	Prozentuale Verteilung der Volksbanken nach Anzahl der betreuten Insolvenzverfahren im Zeitraum 2012–2014	15
Abb. 7.	Prozentuale Verteilung aller Institute nach Anzahl der betreuten Insolvenzplanverfahren im Zeitraum 2012–2014	16
Abb. 8.	Prozentuale Verteilung der Sparkassen und Volksbanken nach Anzahl der betreuten Insolvenzplanverfahren im Zeitraum 2012–2014	16
Abb. 9.	Prozentuale Verteilung aller Institute nach Anzahl der betreuten Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung im Zeitraum 2012–2014	17
Abb. 10.	Prozentuale Verteilung der Sparkassen und Volksbanken nach Anzahl der betreuten Verfahren in vorläufiger Eigenverwaltung im Zeitraum 2012–2014	17
Abb. 11.	Entwicklungen und Trends seit Einführung des ESUG in 2012: Prozentuale Verteilung der Institute mit Fällen in den jeweiligen Verfahrensvarianten, nach Bankengruppen	18
Abb. 12.	Anteile der Institute mit getrennten und zusammengefassten Sanierungs-/Abwicklungsabteilungen insgesamt und nach Bankengruppe	21
Abb. 13.	Anteil der Institute mit zusammengefassten Sanierungs-/Abwicklungsabteilungen nach Größenklasse und Bankengruppe	22
Abb. 14.	Inanspruchnahme externer Dienstleistungen im Rahmen der Sanierung und Abwicklung insgesamt und nach Bankengruppe	22
Abb. 15.	Themengebiete von Schulungsmaßnahmen im Rahmen der Sanierung und Abwicklung insgesamt und nach Bankengruppen	23
Abb. 16.	Bewertung des Instruments Insolvenzplan für KMU – alle Institute mit Erfahrungen mit Insolvenzplänen	25
Abb. 17.	Bewertung des Instruments Eigenverwaltung für KMU – alle Institute mit Erfahrungen mit Insolvenzplänen	25
Abb. 18.	Bewertung des Insolvenzplans im Vergleich zum Regelinsolvenzverfahren insgesamt und nach Bankengruppen	26
Abb. 19.	Bewertung der vorläufigen Eigenverwaltung im Vergleich zum Regelinsolvenzverfahren insgesamt und nach Bankengruppen	27

AUTOREN

Dr. Thomas Paul

Herr Dr. Paul begleitet seit mehr als 10 Jahren mittelständische Unternehmen in existenziellen Krisensituationen. Den Schwerpunkt seiner beratenden Tätigkeit bildet die Fortführung und Stabilisierung dieser Unternehmen über ein Insolvenzplanverfahren, häufiger auch mittels Organstellung in der Eigenverwaltung. Er war bis 2012 einer größeren Anwaltskanzlei mit Schwerpunkt Insolvenzverwaltung angeschlossen bevor er 2013 als Partner zur SSC Management Consult wechselte. Seit 2012 ist er Lehrbeauftragter für das Fach Sanierung und Restrukturierung im Fachbereich Wirtschaft der SRH Hochschule Heidelberg. Seit 2014 leitet er den Fachkurs »Sanierung unter Insolvenzschutz« am IfUS – Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung in Heidelberg.

E-Mail t.paul@ssc-mc.de

Prof. Dr. Henning Werner

Herr Prof. Dr. Werner ist Professor für Sanierungsmanagement an der SRH Hochschule Heidelberg. Daneben ist er Studienleiter und Dekan der Fakultät für Wirtschaft, Gründer und Leiter des IfUS – Instituts für Unternehmenssanierung und -entwicklung sowie wissenschaftlicher Beirat des Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung des BDU.

E-Mail henning.werner@hochschule-heidelberg.de

RA Sebastian Rudow

Herr Rudow ist seit Ende 2014 Partner bei Wellensiek. Er leitet das Büro in Hannover und ist im gesamten Bundesgebiet tätig. Aufgrund seiner langjährigen sowie aus zahlreichen Insolvenzverfahren resultierenden Erfahrungen in der Stabilisierung, Fortführung, Sanierung und Veräußerung insolventer Geschäftsbetriebe in verschiedenen Branchen wird seine Meinung insbesondere in insolvenznahen Krisensituationen sowohl im Hinblick auf strategische als auch wirtschaftliche Implikationen sehr geschätzt. In Eigenverwaltungsverfahren übernimmt Sebastian Rudow daher auch die zentrale Rolle der Geschäftsführung. Darüber hinaus ist er auch als interimistischer Geschäftsführer in Sondersituationen, wie beispielsweise Liquidationen, auch im Ausland sowie als Geschäftsführer im Rahmen von Sanierungstreuhandschaften aktiv und berät im operativen Risikomanagement sowie zu Compliance-Themen bei kleineren und mittleren Unternehmen. Herr Rudow ist Mitglied bei der Risiko Management Association e.V. (RMA) und Dozent an der SRH Hochschule Heidelberg im Fach »Sanierung mittels Insolvenz«.

E-Mail sebastian.rudow@wellensiek.de

INSTITUTE

SRH Hochschule Heidelberg

Seit über vier Jahrzehnten ist die SRH Hochschule Heidelberg eine der renommiertesten privaten deutschen Hochschulen, mit einem dichten Netzwerk zu Unternehmen und Bildungseinrichtungen weltweit. Dadurch garantiert und fördert die Hochschule den internationalen Austausch. Gegenwärtig sind über 3.000 Studierende an sechs Fakultäten in 28 Studiengängen immatrikuliert. Die Hochschule bietet zukunftsorientierte Studiengänge in Wirtschaft, Informatik, Ingenieurwissenschaften, Sozial-, Rechts- und Therapie-wissenschaften sowie angewandter Psychologie an. Seit 2012 lehrt die Hochschule nach dem eigens entwickelten Studienmodell CORE. Durch den Einsatz innovativer Lehr-, Lern- und Prüfungsmethoden rückt aktives und eigenverantwortliches Studieren in den Mittelpunkt. Die SRH Hochschule Heidelberg ist staatlich anerkannt und wurde vom Wissenschaftsrat akkreditiert.

Mehr Informationen unter www.hochschule-heidelberg.de



IfUS – Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung

Das IfUS – Institut für Unternehmenssanierung an der SRH Hochschule Heidelberg bietet Weiterbildung, Netzwerk-möglichkeiten und Fachinformationen (z.B. Studien und Veröffentlichungen) in den Bereichen Sanierung und Re-strukturierung.

Im Bereich der Weiterbildung werden die beiden Lehrgänge »Zertifikatslehrgang Restrukturierungs- und Sanierungsberater« sowie »Sanierung mittels Insolvenz« angeboten. Um Netzwerk-möglichkeiten zu schaffen und den Austausch zwischen der Hochschule und der Praxis zu fördern, veranstaltet das IfUS-Institut eine große Jah-reskonferenz zum Thema »Aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungsbranche« sowie regel-mäßige themenspezifische »Sanierungsabende«. Über die Internetseite des IfUS-Instituts werden umfangreiche sanie-rungsspezifische Informationen zur Verfügung gestellt.

Mehr Informationen unter www.ifus-institut.de



SSC Management Consult

In der Managementberatung von Finanzdienstleistern unterstützt SSC Management Consult Sparkassen, Landesbanken, Förderbanken, Sparkassenverbände sowie die Finanz Informatik bei der Konzeption und Umsetzung von Konzepten mit dem Ziel der Rentabilitätsverbesserung. Wesentliche Beratungsinhalte sind dabei der Vertrieb sowie der Marktservice in den Themen Aktiv-, Passiv-, Wertpapier- und Verbundgeschäft mit starkem Bezug zur IT. Gemeinsam mit dem DSGVO, den Regionalverbänden und der Finanz Informatik sowie zahlreichen Projektparkassen hat SSC Management Consult unter anderem Modellorganisationen (Modell P, Modell M – Vorstudie, Modell V sowie Outsourcing-Standards) für die Sparkassen-Finanzgruppe konzipiert und in Sparkassen umgesetzt.

Im Geschäftsbereich Corporate Recovery begleiten wir Unternehmen branchenübergreifend in Sondersituationen, vorrangig bei der Restrukturierung und Sanierung zur Sicherung der Existenz. Einen Schwerpunkt bildet die Beratung und Begleitung von mittelständischen Unternehmern und Unternehmen in insolvenznahen Situationen.

Mehr Informationen unter www.ssc-mc.de



Wellensiek Rechtsanwälte

Wenn es um die Bewältigung von Krisen deutscher Unternehmen geht, ist Wellensiek marktführend. Die Sozietät blickt auf mehr als 50 Jahre Erfahrung in der Insolvenzverwaltung zurück. Auf diesem Wissensschatz basiert unsere Restrukturierungsberatung einschließlich Treuhandschaften.

Wellensiek begleitet Unternehmen in allen Phasen der Restrukturierung – angefangen mit der Neuordnung von Finanzierungen und Konzernstrukturen bis hin zur geordneten Vorbereitung eines Insolvenzverfahrens. Auf Basis unserer jahrzehntelangen Erfahrung entwickeln wir wirtschaftlich tragfähige Lösungen und bringen sie in die juristisch passende Form. Dabei bringen wir umfassende Kompetenzen ein: Experten von Wellensiek verfügen über betriebswirtschaftliches und juristisches Know-how sowie Management-Erfahrung. Zudem können wir auf ein breites internationales Netzwerk aus Beratern aller Disziplinen sowie Investoren zurückgreifen.

Mehr Informationen unter www.wellensiek.com



IMPRESSUM

THOMAS PAUL/SEBASTIAN RUDOW/HENNING WERNER

Studie zur Sanierung von kleinen und mittelgroßen Unternehmen

Eignung von Insolvenzplan und vorläufiger Eigenverwaltung
aus Sicht der Volksbanken und Sparkassen

herausgegeben als E-Paper (PDF)
und als Printversion (Auflage: 1.600)

Herausgeber

Heidelberger Hochschulverlag
www.hochschule-heidelberg.de

Gestaltung und Satz

Jan Zappe, Berlin

Druck

druck+co.op, Karlsruhe | Printed in Germany

1. Auflage 2016

ISBN 978-3-942648-16-5

© 2016 Heidelberger Hochschulverlag und die Autoren