



Institut für Unternehmenssanierung  
und -entwicklung, Heidelberg



# IfUS-Studie: Unternehmenssanierung mittels Insolvenzplan – Ist das wirklich eine Chance auch für kleinere und mittlere Unternehmen?

**Erste Ergebnisauswertung**  
Workshop auf der Jahreskonferenz  
„Aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und  
Sanierungspraxis“

Heidelberg, 18. September 2015



# Team und Träger der Forschungsstudie



## Dr. Thomas Paul, Partner SSC Management Consult

- Seit 2012 Partner bei SSC Management Consult / Köln, verantwortlich für das Geschäftsfeld Corporate Recovery; zuvor langjährige Tätigkeit als selbständiger CRO für diverse Insolvenzverwalter
- Erfahrung aus mehr als zehn Jahren Beratung von mittelständischen Unternehmen in existenziellen Krisensituationen.
- Schwerpunkt bildet die Fortführung und Stabilisierung der Unternehmen über ein Insolvenzplanverfahren, branchenübergreifende Erfahrungen.
- Mehr als zwei Duzend erfolgreich abgeschlossene Projekte - häufiger auch als Organ in der Eigenverwaltung - als Referenz für die profunde und authentische Erfahrung in diesem komplexen Themengebiet.
- Lehrbeauftragter für das Fach Sanierung und Restrukturierung im Fachbereich Wirtschaft der SRH Hochschule Heidelberg, dazu Leiter des Fachkurses ‚Sanierung unter Insolvenzschutz‘ am IfUS Institut für Unternehmenssanierung und -entwicklung.



## Rechtsanwalt Sebastian Rudow, Partner Wellensiek

- Seit 2004 bei Wellensiek, seit 2009 Rechtsanwalt; 2013 und 2014 Rechtsanwalt bei anchor Rechtsanwälte; seit Dezember 2014 Partner bei Wellensiek Rechtsanwälte Part mbB.
- Bundesweit in der (insolvenznahen) Krisenberatung mit strategisch-wirtschaftlichem Fokus und als Insolvenzverwalter mit dem Schwerpunkt der Stabilisierung und Fortführung von Unternehmen tätig.
- Umfangreiche Erfahrungen in der Führung, Sanierung und Restrukturierung krisenbetroffener und insolventer Geschäftsbetriebe, insbesondere in der Automotive-Industrie, dem Autohandel, dem Bau- und Projektgeschäft, Stahl- und Maschinenbau sowie der verarbeitenden Industrie und in der Dienstleistungsbranche. Übernahme von Geschäftsführerämtern, insbesondere in Krisensituationen mit dem Ziel der Sanierung und Restrukturierung.
- Beratung und Begleitung bei der Einrichtung und Führung von operativen Risikomanagement- und Compliance-Systemen, insbesondere bei KMU's.
- Mitglied bei der Risiko Management Association e.V. und Dozent an der SRH Hochschule Heidelberg mit dem Schwerpunkt „Betriebsfortführung und Sanierung in der Krise und in der Insolvenz“.

# Ausgangssituation – Bietet das ESUG auch für KMUs eine attraktive Sanierungslösung?

## **Grundgedanke**

Reform des Insolvenzrechts zum 1. März 2012 als Trigger einer neuen Insolvenzkultur

## **Ziele**

Stärkung des Gläubigereinflusses, Erleichterung der Eigenverwaltung, Abbau von Hemmnissen und Verzögerungen im Planverfahren

## **Neuerungen**

Einführung vorläufiges Eigenverwaltungsverfahren (§ 270a InsO), Einführung Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO), Einrichtung vorläufiger Gläubigerausschuss, Erleichterungen beim Debt-to-Equity-Swap

## **Leitidee**

Unternehmen/er dazu zu bewegen, sich früher als bisher mit dem Thema der Insolvenz – als mögliche Sanierungsalternative – zu befassen

## **Zielgruppe**

Keine implizite Unterscheidung zwischen Größenordnungen von Unternehmen

## **Ausgewählte Zitate zum ESUG aus den Anfängen 2012**

» Die Insolvenz in Eigenverwaltung wird jetzt immer mehr die Regel «

»Das ESUG leitet einen Bewusstseinswandel ein: Insolvenz ist Sanierungsoption und nicht Zerschlagungseinbahnstraße.«

»Ein wertvolles Instrument für Experten – nichts für Amateure.«

»Der Gläubigereinfluss – vor allem bei Großverfahren – wird bestimmt steigen, aber für die Insolvenzverfahren bei KMUs hat das ESUG vermutlich keine Auswirkungen.«

# Exkurs: Definition KMU



## KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn im Überblick

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Zahl der Beschäftigten</b>	<b>Umsatz €/Jahr</b>
<b>klein</b>	bis 9	bis unter 1 Million
<b>mittel</b>	bis 499	bis unter 50 Millionen
<b>(KMU) zusammen</b>	unter 500	unter 50 Millionen

# Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen und ESUG-Verfahren



## Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen im Zehn-Jahres-Zeitraum

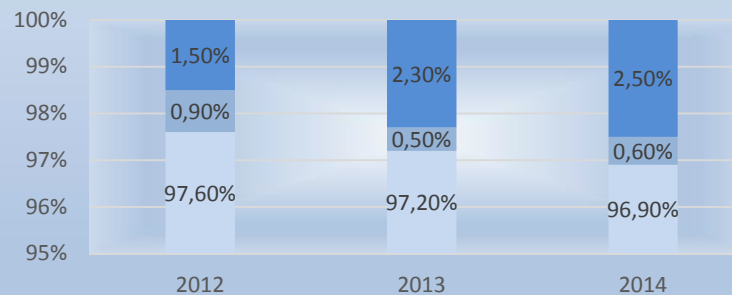
Jahr	Gesamt	Veränderung
2005	36.850	-6,20%
2006	34.040	-7,60%
2007	29.150	-14,40%
2008	29.580	1,50%
2009	32.930	11,30%
2010	32.060	-2,60%
2011	30.120	-6,10%
2012	28.720	-4,60%
2013	26.120	-9,10%
2014	23.800	-8,90%
1-6.2015	11.558	-3,90%

Quelle: Creditreform, Insolvenzen in Deutschland, Jahr 2014; S. 1

## Insolvenzen nach Umsatzgrößenklassen 2014 in Mio. Euro

Umsatzgröße	Absolut	%-Anteil
bis 0,1 Mio. €	6.430	27
> 0,1 - 0,25 Mio. €	5.280	22,2
> 0,25 - 0,5 Mio. €	3.900	16,4
> 0,5 - 5,0 Mio. €	7.000	29,4
> 5,0 - 25,0 Mio. €	980	4,1
> 25,0 - 50,0 Mio. €	120	0,5
> 50,0 Mio. €	90	0,4

Quelle: Creditreform, Insolvenzen in Deutschland, Jahr 2014; S. 13



Quelle: Roland Berger Strategy Consultants, ESUG-Studie, Februar 2014, S. 13

## Befunde

- 2014 historisches Tief der Unternehmensinsolvenzen der vergangenen 15 Jahre ( 23.800 = - 8,9% zu Vorjahr)
- Im ersten Halbjahr 2015 weiterer Rückgang um 3,9% zu Vorjahr
- Betrachtung nach Umsatzgrößenklassen zeigt die meisten Insolvenzen im Bereich 0,5 – 5 Mio. € (= 7.000 KMUs)
- Größere KMUs mit Umsatz zwischen 5 und 25 Mio. € mit 980 Fällen extrem rückläufig zu Vorjahr (1.310)
- Anteil der Anträge nach § 270 a/b InsO im Zeitraum 2012 bis 2014 unter 3% der Unternehmensinsolvenzen
- Eigenverwaltungsverfahren tendenziell zunehmend bei KMUs: Typologie 6 Mio. € Umsatz / 40-50 Mitarbeiter (Quelle: BCG Studie Mai 2015, S.4)

# Drei Jahre ESUG – Status-Quo? In der Praxis nachhaltig angekommen?



## Wirkungen und Wahrnehmungen

- ❖ Zahlreiche prominente Verfahren seit Einführung des ESUG im März 2012 eingeleitet und bereits abgeschlossen
- ❖ Großunternehmen und sehr große mittelständische Unternehmen als Schuldner
- ❖ Theoretisch sehr sinnvolles Instrument zum Erhalt von kleinen und mittleren Unternehmen, besonders in inhabergeführten Familienunternehmen zwecks ‚zweiter Chance‘ und Lösung für ‚Mithaftung Privatvermögen‘
- ❖ Keine Informationen, ob ESUG/Insolvenzplan in der Sanierungspraxis bei kleinen und mittleren Unternehmen tatsächlich aufgegriffen und genutzt wird
- ❖ Fehlende Transparenz hat zur Folge, dass die Wirkungen (Pro und Contra) nicht bewertbar sind, um zu verifizieren ob es sich um ein sinnvolles Instrumentarium für KMUs handelt



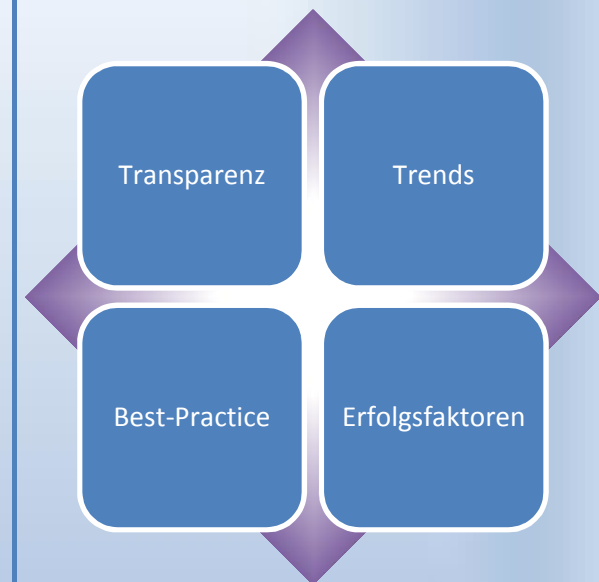
# ESUG als Sanierungschance für KMUs – Empirische Bestandsaufnahme erforderlich

- **Insolvenzplan und Eigenverwaltung als Sanierungsinstrument in KMUs - Relevanz, Erfahrungen, Wirkungen**
- **Befragung in Sparkassen, Volksbanken und Genossenschaftsbanken als klassische ‚Finanzierer‘ des Mittelstandes**

## Ausgangsthesen

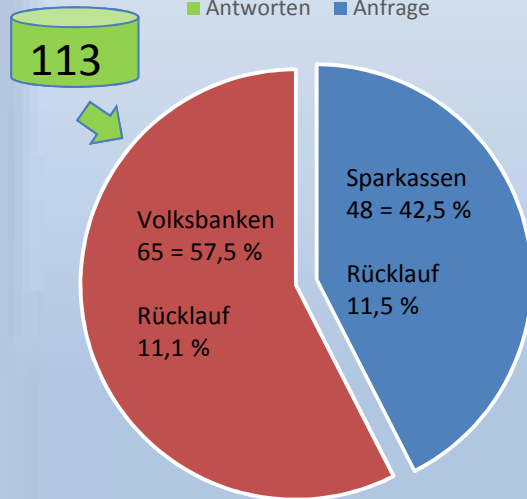
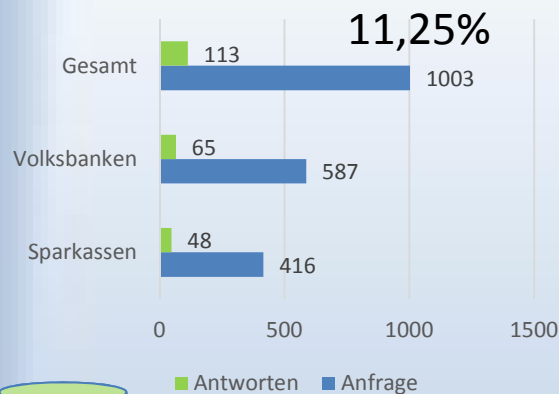
1. Sanierungs- und Abwicklungsabteilungen werden bei der Sanierung insbesondere von kleineren und mittleren Unternehmen bislang noch (sehr) selten mit dem Instrument des Insolvenzplans konfrontiert.
2. Hieran hat auch das im März 2012 in Kraft getretene „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ (ESUG) wenig geändert.
3. Theoretisch stellt der Insolvenzplan aus der Sicht aller an einer Sanierung interessierten Beteiligten ein flexibles Instrument zur Sanierung auch von kleineren und mittleren Unternehmen dar.

## Ziele der Studie

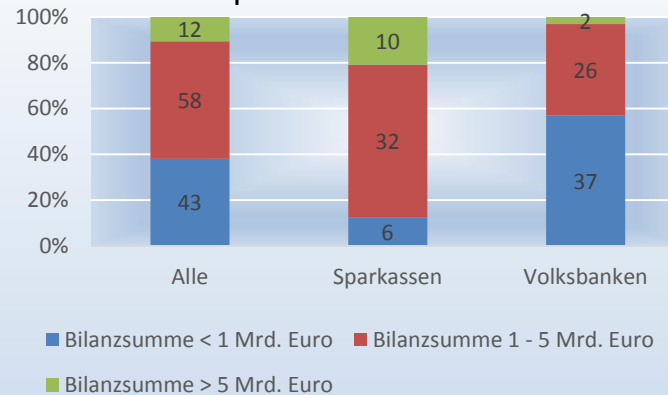


# Struktur der Untersuchung

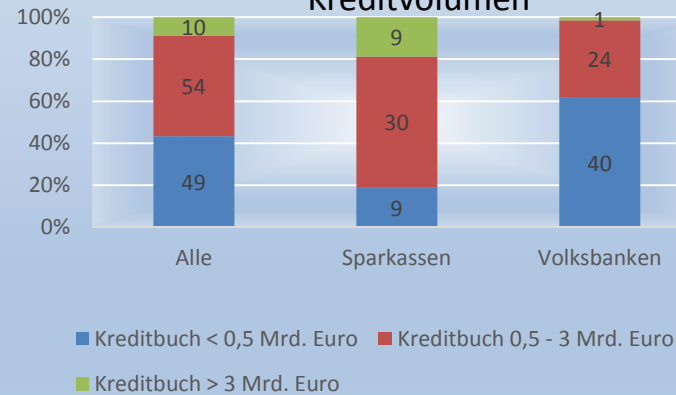
## Gesamtstichprobe



## Stichprobe nach Bilanzsummen



## Stichprobe nach Firmenkunden-Kreditvolumen



## Untersuchungsdesign

Zweistufiges Erhebungsinstrument

- vorgeschaltete Experteninterviews in ausgewählten Instituten
- Online-Fragebogen

Versendung an Vorstände von

- 416 Sparkassen
- 587 Volks- und Genossenschaftsbanken mit Bilanzsumme > 250 Mio. €

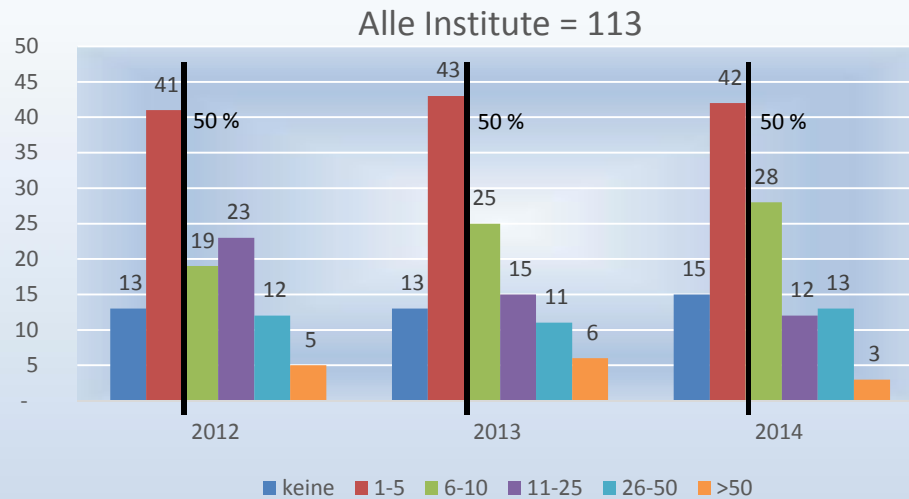
Erhebungszeitraum März bis Juli 2015



# Ergebnisteil I: Fallzahlen, Erfahrungen und Trends

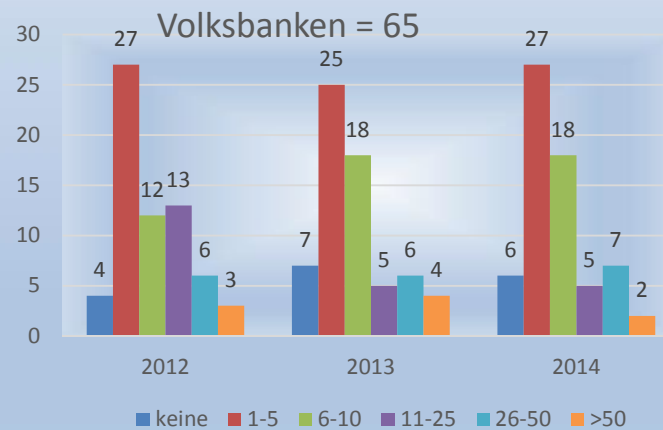
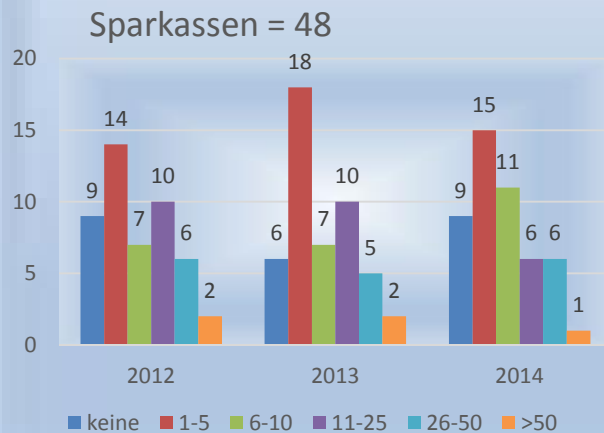


# Insolvenzverfahren von Firmenkunden seit der ESUG-Reform

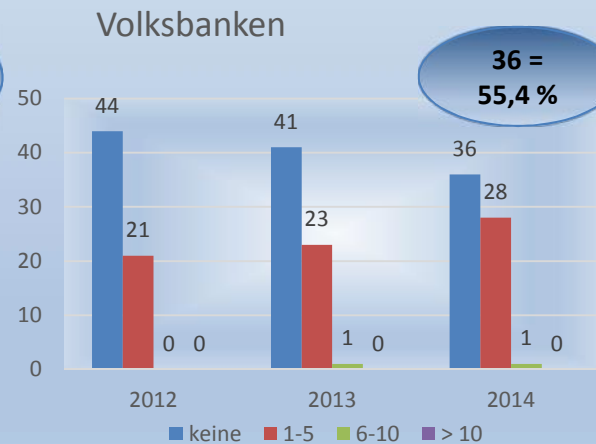
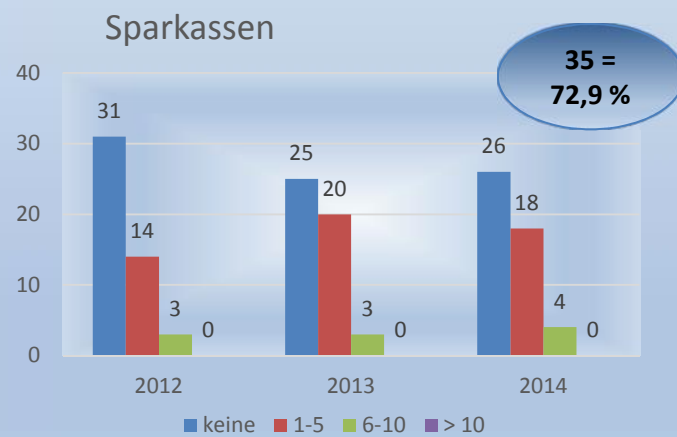
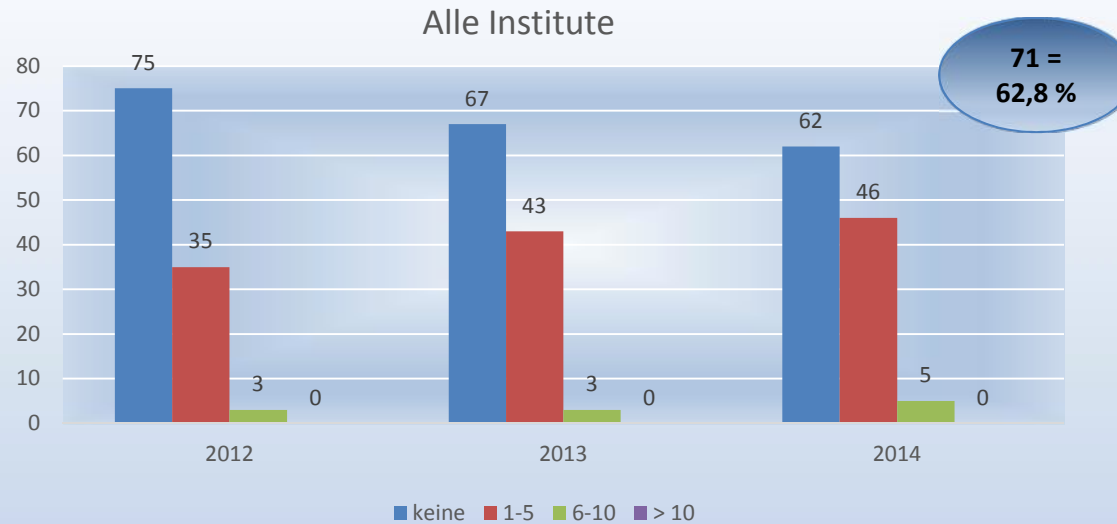


## Ergebnisse

- Statistik: 28K, 26K, 24K IN-Verfahren von KMUs im Zeitraum 2012 bis 2014
- 11,5% der Institute ohne IN-Verfahren seit 2012
- 50% der Institute ohne oder mit max. 1-5 IN-Verfahren p.a. in 2012 bis 2014
- 75% der Institute mit  $\leq 25$  IN-Verfahren p.a. in 2012 bis 2014
- Trend gilt auch bei analytischer Trennung zwischen Sparkassen und Volksbanken
- Abhängigkeit von Größenklassen der Institute wie Bilanzsumme und Firmenkunden-Kreditvolumen ohne signifikante Wirkung



# Insolvenzplanverfahren von Firmenkunden seit der ESUG-Reform



## Ergebnisse

71 Institute (= 62,8 %) mit Erfahrungen Insolvenzplan

- 35 Sparkassen (= 72,9 %)
- 36 Volksbanken (= 55,4 %)

Alle Institute (71 = 100%)

- 2012: 38 = 53,5 %
- 2013: 46 = 64,8 %
- 2014: 51 = 71,8 %

Sparkassen (35 = 100%)

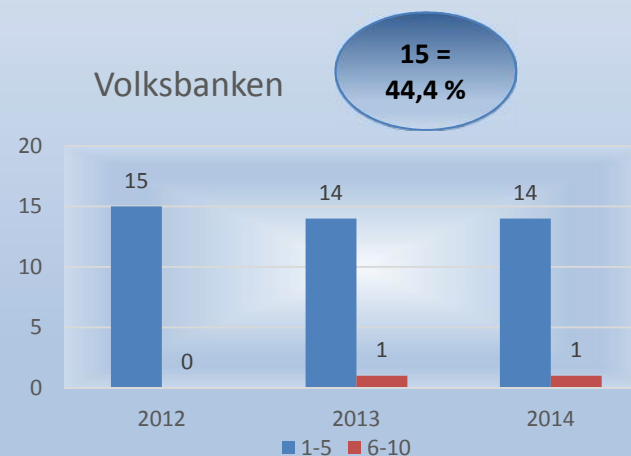
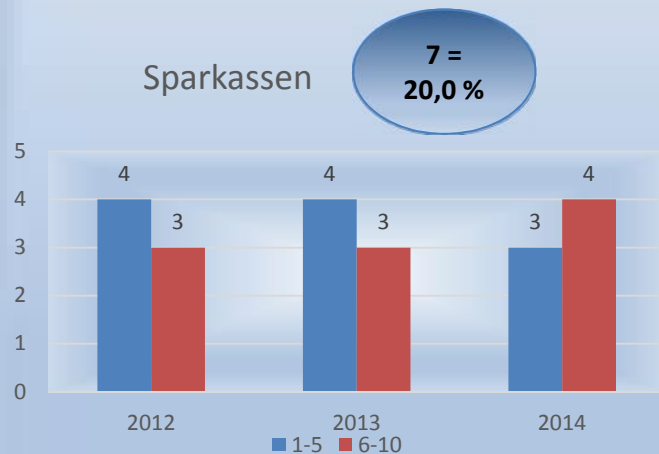
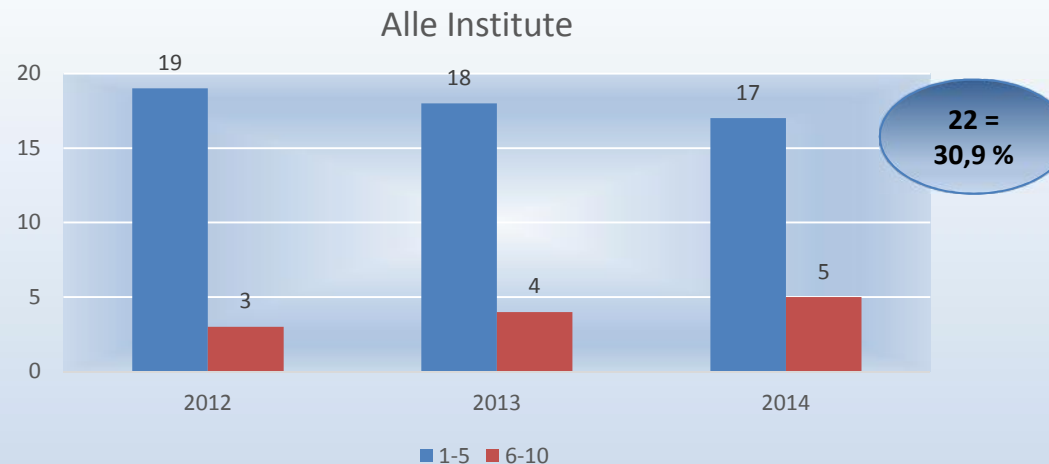
- 2012: 17 = 48,6 %
- 2013: 23 = 65,7 %
- 2014: 22 = 62,9 %

Volksbanken (36 = 100%)

- 2012: 21 = 58,3 %
- 2013: 24 = 66,6 %
- 2014: 29 = 80,5 %

Deutlich geringere Zahl der Institute mit durchgängigen Erfahrungen in den Jahren 2012 bis 2014

# Insolvenzplanverfahren von Firmenkunden durchgängig seit der ESUG-Reform



## Ergebnisse

- Geringes Mengengerüst bei Betrachtung über die gesamten letzten drei Jahre seit ESUG-Reform, besonders auffällig in Sparkassen
- Insolvenzplan wird von KMUs nicht systematisch als Sanierungsinstrument genutzt
- Leichter Trend hin zu einer sukzessiven Steigerung, Wirkungsverzögerung als mögliche Erklärungsursache, da Insolvenz bei Entscheidern nach wie vor negativ belegt
- Wenig pro-aktive Lenkung und Einflussnahme seitens der Institute, in Sparkassen gleichermaßen wie in Volksbanken

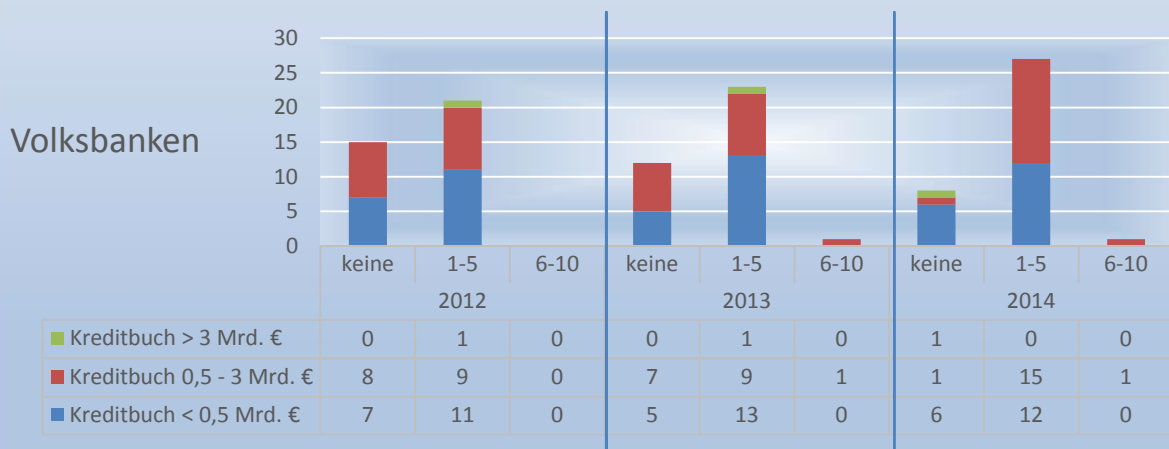
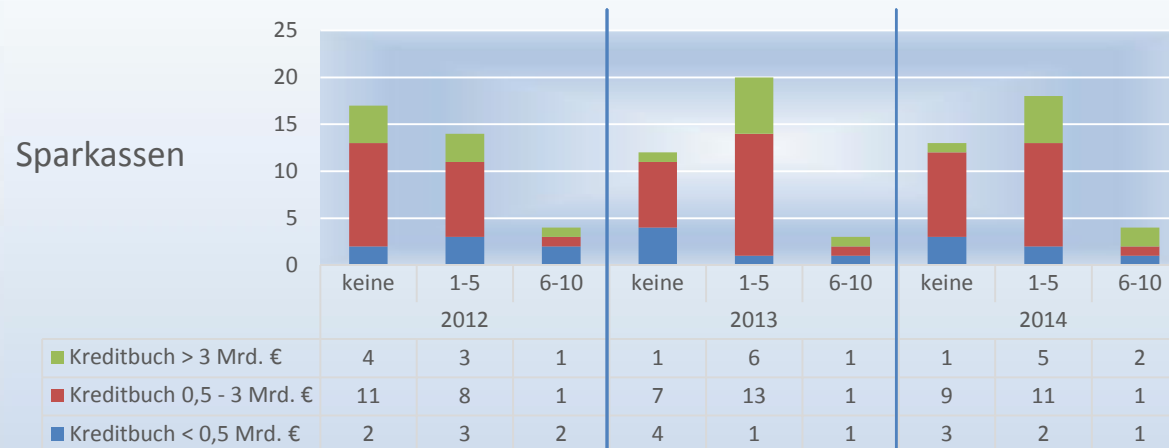
# Insolvenzplanverfahren von Firmenkunden spezifiziert nach Bilanzsumme der Institute



## Ergebnisse

- Größere Kreditinstitute haben weniger Insolvenzplanverfahren als Mittelgroße
- Somit ist der Insolvenzplan kein ausschließliches Instrument für große Kreditinstitute
- Mittelgroße Institute womöglich flexibler in der Anwendung / sich darauf einzulassen
- Bei Volksbanken auch bei kleineren Instituten verhältnismäßig hohe Anzahl Insolvenzpläne

# Insolvenzplanverfahren von Firmenkunden spezifiziert nach Firmenkunden-Kreditvolumen der Institute

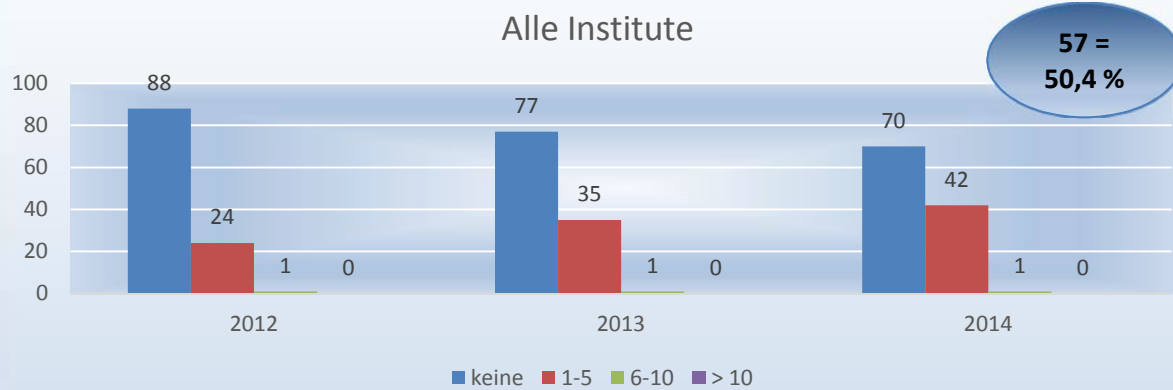


## Ergebnisse

➤ Wie auch bei der Auswertung nach Bilanzsummen der Institute:

- Größere Kreditinstitute haben weniger Insolvenzplanverfahren als Mittelgroße
- Somit ist der Insolvenzplan kein ausschließliches Instrument für große Kreditinstitute
- Mittelgroße Institute womöglich flexibler in der Anwendung / sich darauf einzulassen
- Bei Volksbanken auch bei kleineren Instituten verhältnismäßig hohe Anzahl Insolvenzpläne

# Eigenverwaltungen bei Firmenkunden seit der ESUG-Reform



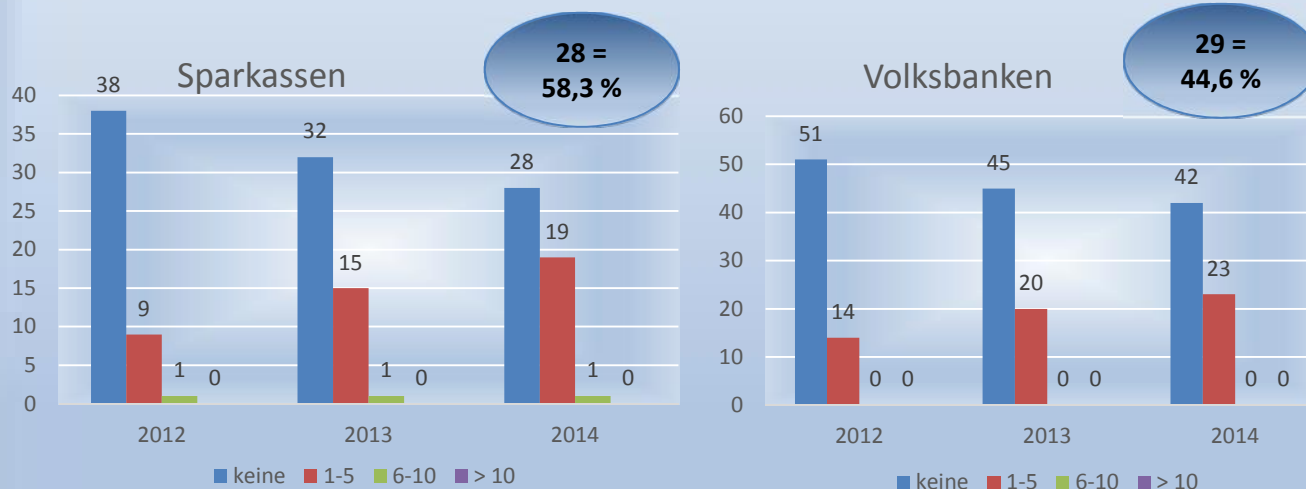
## Ergebnisse

57 Institute (= 50,4 %) mit Erfahrungen Insolvenzplan

- 28 Sparkassen (= 58,3 %)
- 29 Volksbanken (= 44,6 %)

Alle Institute (57 = 100%)

- 2012: 25 = 43,9 %
- 2013: 36 = 63,2 %
- 2014: 43 = 75,4 %



Sparkassen (28 = 100%)

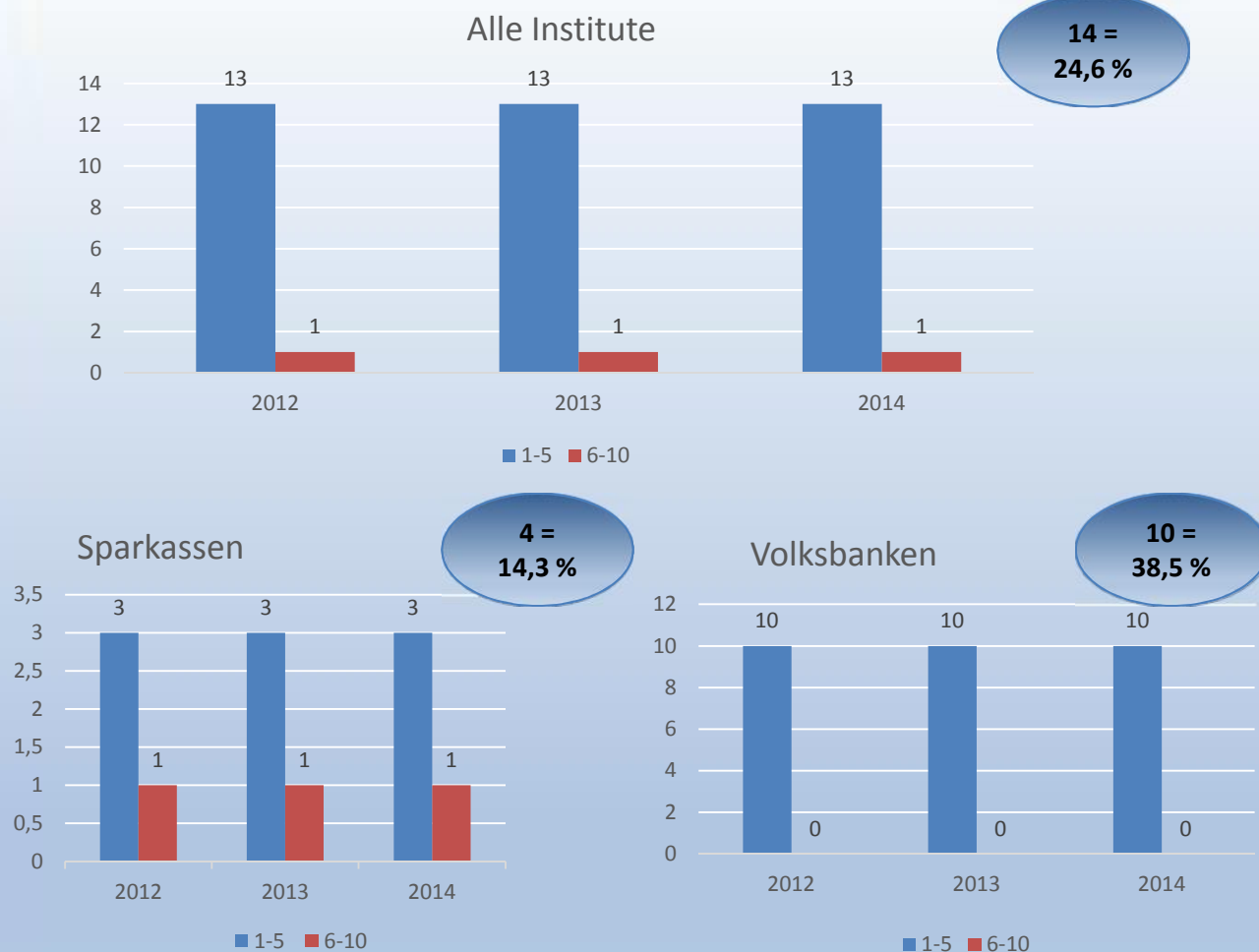
- 2012: 10 = 35,7 %
- 2013: 16 = 57,1 %
- 2014: 20 = 71,4 %

Volksbanken (29 = 100%)

- 2012: 14 = 48,3 %
- 2013: 20 = 69,0 %
- 2014: 23 = 79,3 %

Deutlich geringere Zahl der Institute mit durchgängigen Erfahrungen in den Jahren 2012 bis 2014

# Eigenverwaltungen bei Firmenkunden durchgängig seit ESUG-Reform

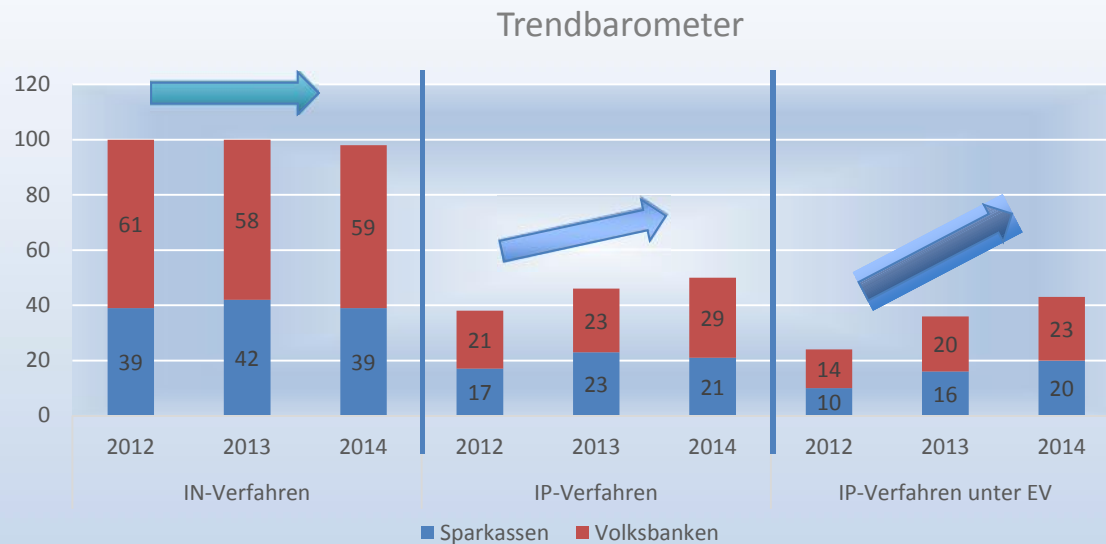


## Ergebnisse

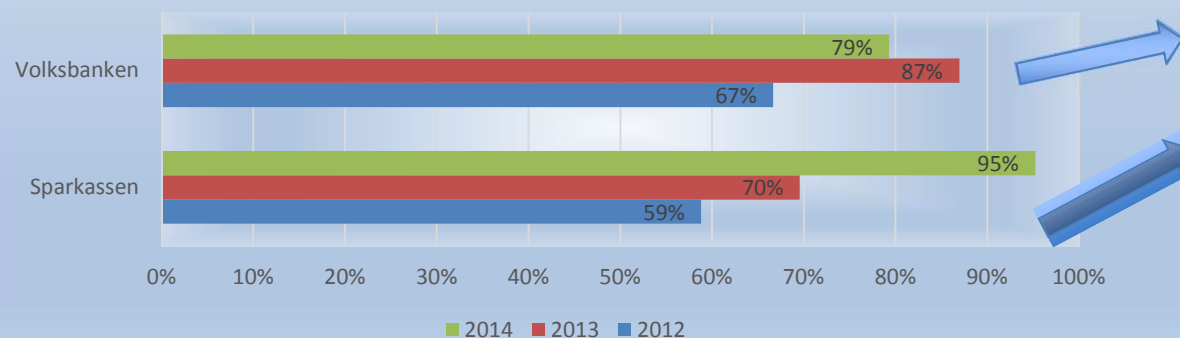
- Extrem geringere Fallzahlen bei Betrachtung über die gesamten letzten 3 Jahre, besonders auffällig bei Sparkassen
- Tendenz über die Jahre seit ESUG-Reform konstant, keine Steigerung erkennbar
- Trend in Richtung pro-aktive Lenkung und Einflussnahme durch die Institute nicht erkennbar
- Zufällige Einzelfallsymptome, gleichermaßen in Sparkassen wie Volksbanken



# Gesamtübersicht Insolvenzen, Insolvenzplanverfahren und Eigenverwaltungen im ESUG Zeitalter



## Korrelation Eigenverwaltung zu Insolvenzplanverfahren



## Ergebnisse

- Bei in Summe geringem Mengengerüst ist Trend seit ESUG-Reform erkennbar
  - Stagnierende IN-Zahlen
  - Leicht ansteigende Insolvenzplanverfahren
  - Stärker ansteigende Eigenverwaltungsverfahren
- Bei KMUs Tendenz in Richtung Verfahren nach § 270a InsO
- Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO eher für Großunternehmen
- Trend der hohen Korrelation von Insolvenzplan zu Eigenverwaltung in Sparkassen etwas stärker als in Volksbanken ausgeprägt

## Zusammenfassung Ergebnisteil I

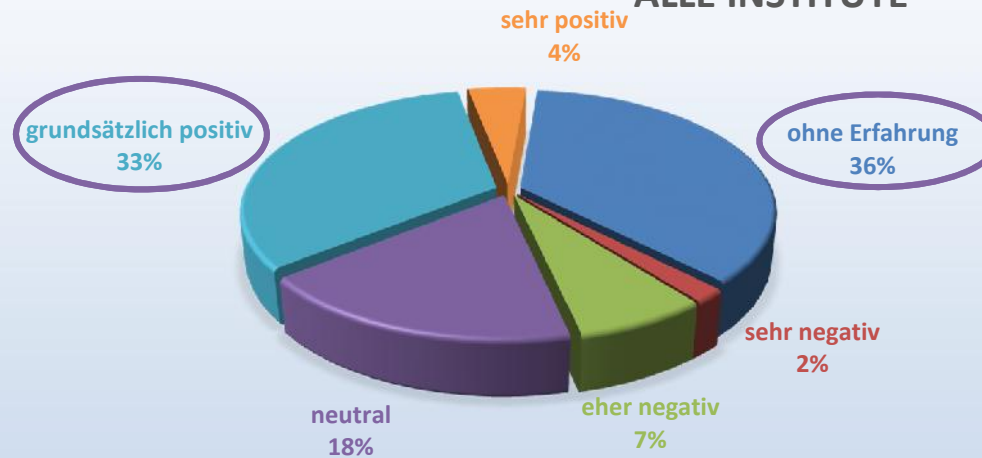
- ✓ Geringes Mengengerüst in den untersuchten Instituten unserer Stichprobe
- ✓ Insolvenzplan wird bei KMUs immer noch eher selten / zufällig als Sanierungsinstrument genutzt
- ✓ Keine auffällige Differenzierung der Befunde in Abhängigkeit von Bilanzsumme und Firmenkunden-Kreditvolumen der untersuchten Institute
- ✓ Geringe pro-aktive Lenkung und Steuerung durch die Institute
- ✓ Trend in Richtung ‚Wenn ein Insolvenzplan dann unter (vorläufiger) Eigenverwaltung‘ erkennbar
- ✓ Folglich Tendenz in Richtung Verfahren nach § 270a InsO
- ✓ Über alle Befunde ohne signifikante Unterschiede zwischen Sparkassen und Volksbanken

## Ergebnisteil II: Bewertungen

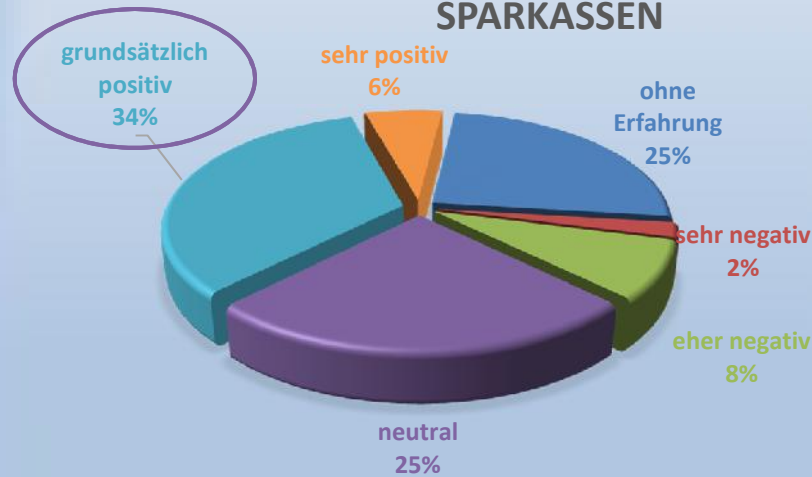


# Bewertung: Insolvenzplan als Sanierungsinstrument für KMUs

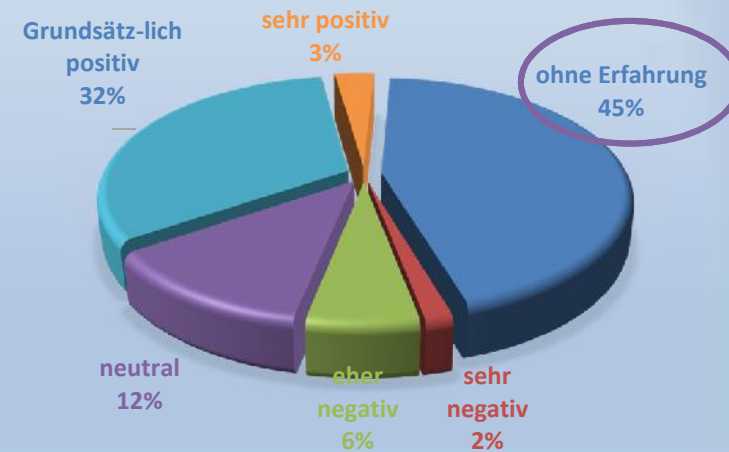
### ALLE INSTITUTE



### SPARKASSEN

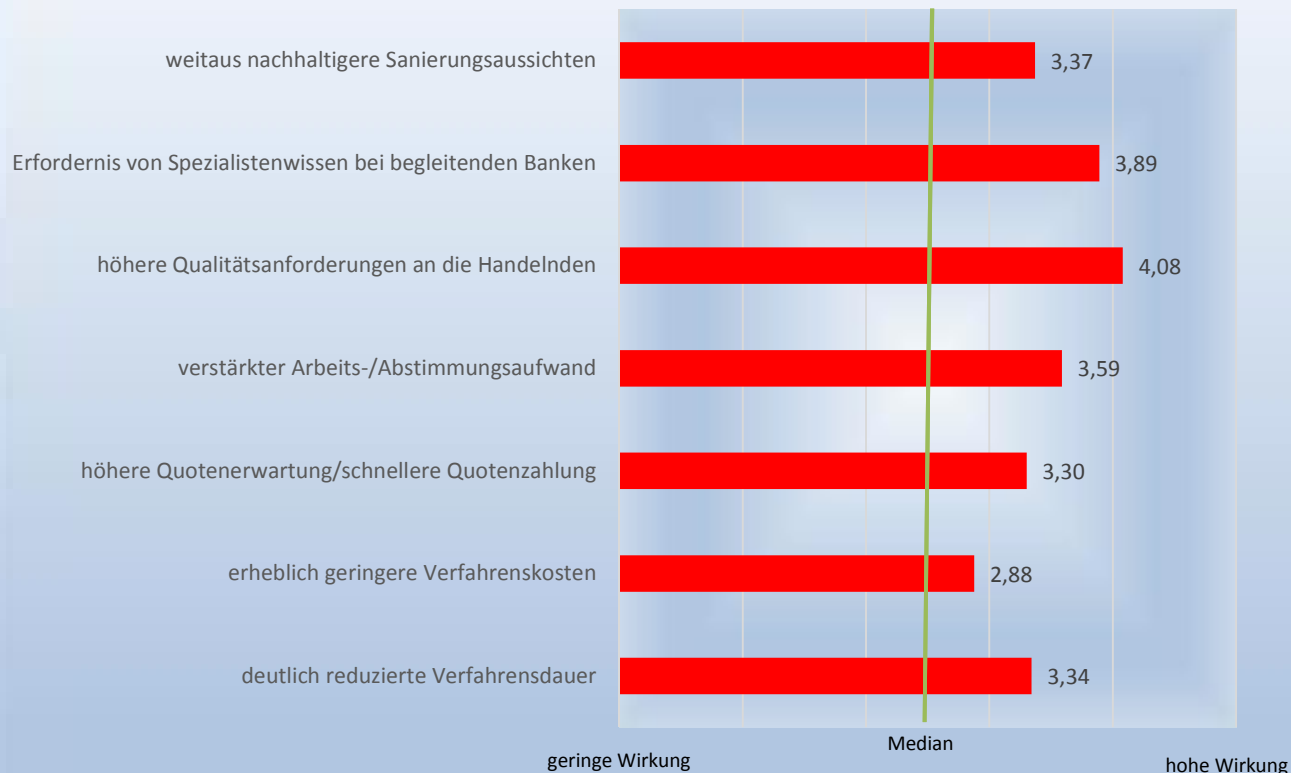


### VOLKSBANKEN



# Bewertung Insolvenzplan: Inhaltliche Kriterien und Merkmale

## Wirkung Insolvenzplanverfahren im Vergleich zum Regelverfahren

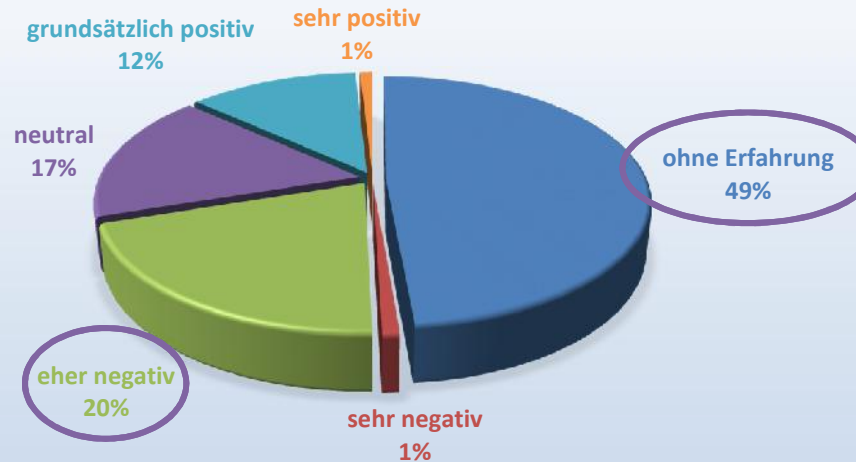


## Ergebnisse

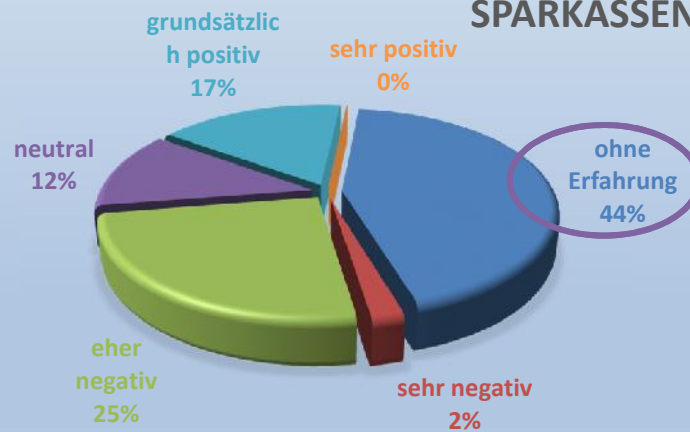
- Sanierungsaussichten beim Insolvenzplan höher und nachhaltiger eingeschätzt
- Höhere Anforderungen an die Handelnden (Qualität, Know-how, Abstimmungsaufwand)
- Quotenerwartung höher, Quotenzahlung schneller
- Kein signifikanter Vorteil bei den Verfahrenskosten, da offensichtlich hohe Beraterkosten erforderlich
- Deutlich kürzere Verfahrensdauer als positives Merkmal

# Bewertung: Eigenverwaltung als Verfahrensvariante zur Sanierung von KMUs

ALLE INSTITUTE



SPARKASSEN



VOLKSBANKEN



# Bewertung Eigenverwaltung: Inhaltliche Kriterien und Merkmale

## Wirkung Eigenverwaltung im Vergleich zu klassischer Insolvenzverwaltung



### Ergebnisse

- Sanierungsaussichten bei Eigenverwaltung im Gegensatz zum Regelverfahren ambivalent
- Überdurchschnittlich hohe Anforderungen an die Handelnden (Qualität, Know-how, Abstimmungsaufwand)
- Quotenerwartung geringer als Beim Regelverfahren
- (auch) kein Vorteil bei den Verfahrenskosten aufgrund zusätzlicher Beraterkosten
- Kein Vorteil erkennbar bei der Verfahrensdauer

## Zusammenfassung Ergebnisteil II - Stimmen der Teilnehmer



*„Wenn genau abgrenzbare einzelne Ursachen vorliegen und im Unternehmen eine klare Zielvorstellung nebst definierten Sanierungsmaßnahmen vorhanden ist, kann die **Eigenverwaltung** eine auch für die Gläubiger bessere **Alternative zur Regelinsolvenz** sein.“*

*„Die **Möglichkeiten des ESUG** werden von den Schuldnern **zu spät wahrgenommen**, es besteht noch Unsicherheit im Umgang bei allen Beteiligten, die Formalien werden oftmals vom Eigenantragsteller nicht eingehalten und führen dadurch zur Abweisung des Verfahrens. **Mit entsprechender Kompetenz** können alle Beteiligten schneller mit einer Beendigung des Verfahrens und besseren Ergebnissen rechnen.“*



## Zusammenfassung Ergebnisteil II - Stimmen der Teilnehmer



*„Für unser Kundenklientel (kleine bis sehr kleine FK) sind **diese Mittel meist nicht zielführend**. Vielfach wird "Hilfe" viel zu spät nachgefragt. Zudem sind die Inhaber/Geschäftsführer der Kleinfirmer oft kaufmännisch und betriebswirtschaftlich nicht in der Lage Veränderungen einzuleiten. Sie wollen über längere Zeit nicht wahrhaben, dass Maßnahmen und Veränderungen dringend notwendig sind.“*

*„Leider ein Instrument, welches **derzeit noch nicht in dem Umfang eingesetzt wird**, wie wir es uns wünschen werden, wohl auf Grund der mangelnden Erfahrung der "alteingesessenen" Berater und Insolvenzverwalter.“*

## Zusammenfassung Ergebnisteil II - Stimmen der Teilnehmer

„Der Insolvenzplan hat nach wie vor **nicht die Bedeutung erlangt**, die vor Inkrafttreten des ESUG von uns erwartet worden war. Die wenigen Fälle es Insolvenzplanes wären wohl auch nach alter Rechtslage durchgeführt worden.“

Letztlich zeigt sich aber, dass es zwar den rechtlichen Instrumentenkasten des ESUG gibt, aber **nur sehr wenige Berater / Verwalterkanzleien diesen auch so beherrschen**, dass es zu Vorteilen in der Sanierung kommt.“

„Problem der Finanzierung der Beraterkosten; **schlanke Kostenstrukturen erforderlich**.“

„Das ESUG hat zumindest was die beabsichtigte Stärkung der Eigenverwaltung und auch die frühere Antragstellung in der Praxis betrifft **nicht die erwarteten Auswirkungen gehabt**. Die Anzahl der (vorl.) Eigenverwaltungen war bislang überschaubar und hat sich auch bei jedem zweiten Fall später in eine Regelverwaltung gewandelt. Ganz offenbar waren diese **Verfahren aber auch schlecht bzw. nur sehr kurzfristig vorbereitet** worden.“

„Selbst wenn die richtigen Personen eingeschaltet werden, dann bleibt **oftmals nicht genug Zeit**, um eine tragfähige (Insolvenzplan-) Lösung mit den wesentlichen Gläubigern abzustimmen.“



Institut für Unternehmensanierung  
und -entwicklung, Heidelberg



**VI ELEN DANK**  
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT