

*Re*START

Entschuldung und Turnaround
in der Unternehmenssanierung

Was man in Business Schools kaum lernt,
Unternehmer jedoch wissen sollten

Johann Hühnmair

INSOLVENZ

Wider die Stigmatisierung

Johann Hüthmair Dr. Mag., geboren 1947, studierte Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftssoziologie. Er war selbstständig als Unternehmensberater für Strategie und Troubleshooting tätig und lebt mit seiner Frau in Oberösterreich nahe dem Attersee.

INHALT

Entschuldung in Zahlen und im Erleben
Einleitung

I. Entschuldung

1. Prinzipien im Insolvenzverfahren
2. Organe im Insolvenzverfahren
3. Funktionen des Verfahrens
4. Unternehmen, Status
5. Sanierungsplan
6. Alternativen
7. Außergerichtlich
8. Unwägbarkeit

II. Restrukturierung

1. Liquidität
2. Erfolg, Nutzen
3. Integrität
4. Bewusstheit
5. Symbole
6. Angst
7. Teambildung
8. Rituale

III. Navigieren

1. Sanierungsbegleiter
2. Versorgung
3. Projektorganisation

4. Optionen
5. Kopf hoch
6. Talent
7. Ent-Täuschung
8. Essenzen zur Sanierung

IV. Beispiele

1. Holzindustrie: Irrtum von Beginn an
2. Bau-Nebenbetrieb: Schrecken ohne Ende
3. Maschinenbau: Vom Minus ins Plus
4. Autohaus: Angst-Projektionen
5. Elektrobau: Sein und Schein
6. Friseur: Modisches Leid
7. Nahversorger: Talent mit Gitarre
8. Architekt: Schuldenzwang

Nachwort

Abbildungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Endnoten zu Reformen

Entschuldung in Zahlen und im Erleben

„ReSTART“ enthält ein einzigartiges Lebenswerk. Einerseits demonstriert der Verfasser seine Rolle als „Sanierungsbegleiter“. In ihr werden seine gesammelten Erfahrungen im Umgang mit Insolvenzen und Sanierungen mit dem besonderen Akzent auf Eigentümerunternehmer dargelegt. Diese zeigen seine erarbeitete Professionalität.

Dabei ist es erstaunlich, welche Komplexität diese Entschuldungssituationen aufweisen, wie viele „Professionals“ in diesen Prozess eingewoben sind und wie sich die Spezialisten gerade durch diese Vielfalt gegenseitig im Weg stehen können. Allein diese Lage sichtbar zu machen, kann schon die außerordentliche Qualität der Behandlung des Entschuldungsproblems demonstrieren. Diese professionelle Erfahrung des Autors macht ReSTART zu einem hervorragenden Beitrag für alle Beteiligten an den thematisierten Prozessen. Sie hilft allen Schuldnern, Gläubigern und anderen Beteiligten bei der Regelung dieser komplexen Probleme.

Hinzu kommt die Erfahrungsweitergabe eines „Begleiters“ in Dimensionen, welche die übliche Professionalität weit übersteigen. Die Dimensionen führen in das „Erleben“ insbesondere eines Schuldners, in dessen persönliches und soziales Leben. In diesem Bezugsrahmen findet die eigentliche Besonderheit der Lebenserfahrung des Verfassers ihren Ausdruck. Im Zentrum seiner Beobachtungen und Bearbeitung stehen die „Ängste“ der Schuldner und deren Folgen für die anzustrebende Problemlösung.

Die Angstbekämpfung wurde zu einem zentralen Anliegen des Autors. Die Auseinandersetzung mit den in Beispielen angesprochenen Fällen führte den Verfasser über eine

„westliche“ Behandlung hinaus. Unterstützung fand er in den Beiträgen anderer Kulturen, insbesondere denen der fernöstlichen Welt in ihren unterschiedlichen Ausprägungen. Hierbei sieht der Verfasser die Notwendigkeit der Schuldner in dem Erlernen der Selbstbeherrschung und deren Wirkung auf die Angstbewältigung. Der Verfasser gibt in seiner Darstellung die jeweiligen Quellen durch entsprechende Zitate zum Gebrauch der von ihm betreuten Klienten weiter. Er ordnet nicht nur Zahlen, sondern Leben/Überleben von Schuldnern und gibt ihnen dabei die Chance der Sanierung und Neugestaltung ihres Unternehmens.

Mit den vom Verfasser erarbeiteten Literaturanalysen, welche zum Gebrauch der Betroffenen in Zitaten und Literaturangaben dargelegt werden, findet sich die Ungewöhnlichkeit der lebenslang erarbeiteten Qualitäten des Verfassers.

em. Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Gerhard Reber, MBA¹

¹ https://de.wikipedia.org/wiki/Gerhard_Reber oder JKU: <http://bit.ly/1fYFRpH>

Einleitung

*„Hoffnung ist nicht die Überzeugung,
dass etwas gut ausgeht,
sondern die Gewissheit,
dass etwas Sinn hat,
egal wie es ausgeht.“ (Havel)*

Das Leid der Unternehmer bei leeren Kassen sitzt im Kopf. Denn in Finanz-Krisen an Gewohntem festhalten zu wollen ist sehr schmerzhaft. Ein Grund, dieses Buch zu lesen, könnte sein, ein Scheitern als Ritual für eine zweite Chance zu nutzen und törichte Irrtümer der „letzten Tage“ vor dem „Finanzcrash“ zu meiden. Erfahrungen aus vielen Sanierungsprojekten² sind in diesem Buch zusammengefasst. Einige Vermutungen, die dazu beitragen könnten, die innere Kraft des Unternehmers als disponiblen Faktoreinsatz zu erkennen, um etwas Gegenwind zu ertragen.

Der Fokus dieses Buchs ist darauf ausgerichtet, die Emotion „Angst“ in den Griff zu bekommen und Auswege aus Finanzkrisen sichtbar werden zu lassen. Betroffene Unternehmer³ sollen die Knackpunkte im Sanierungsfall verstehen, nämlich dass die Liquidität nach einer Entschuldung als Engpass in der Sanierung zu erkennen ist und die Fristen der Insolvenzordnung sowie die Gläubigerinteressen zu achten sind, um von Strafrecht und Haftungen verschont zu bleiben. Es wird ein Umriss aus Insolvenzordnung, Buchhaltung, innerer Kraft, Würde, Ungewissheit und Erfahrung beschrieben.

Für das Gelingen einer Sanierung zeigte sich über die Jahre ein dominanter Faktor: die Bewusstheit des Unternehmers, Disziplin und der konstruktive Umgang mit

Emotionen. Das Leid und Bangen vieler Unternehmer vor der Übergabe der Insolvenzanträge erlebte ich als Begleiter hautnah mit. Ich fand jedoch trotz aufmerksamer Recherche keine hinreichenden Erklärungen zu Unerschrockenheit und Angstbewältigung von Eigentümer-Unternehmern in Finanzkrisen.

Über die Jahre fiel mir auf, dass erfolgreiche Unternehmer neben Sachverstand stets Umsichtigkeit, Sorgfalt und Stehvermögen (Konfliktfähigkeit) vereinten. Erst Jahre später fanden sich für mich schlüssige Erklärungen über den Hintergrund der Phänomene in den asiatischen Philosophien. Dort fanden sich Erklärungen zu Furchtlosigkeit⁴ als Ergebnis von inneren Haltungen. Dabei schloss sich der Kreis zu meiner ersten Begegnung mit Pythagoras in der Kindheit, die Geometrie als universelles Ordnungsprinzip. Diese Erkenntnis fühlte sich wie eine Wiederentdeckung an und prägte mein Leben. Wer Ähnliches noch nie erlebte, wird das nicht verstehen können, denn es lässt sich so wenig in Worte fassen wie der Geschmack von exotischen Früchten, der auch erst dann erfasst werden kann, wenn man sie einmal gekostet hat.

Alles im Leben spiegelt sich in unserem Geist, die Sicht der Dinge, die Sammlung, die Schlussfolgerung, die Handlung und schließlich auch das Ergebnis. Nicht die äußeren Umstände sind also ausschlaggebend, wie wir Krisen meistern, sondern unsere innere Einstellung und Bindung. Der Weg ist wichtiger als das Ziel, oder anders gesagt, man braucht neben dem Verstand auch das Herz⁵. Lebensweisheiten wie diese sind stets kurz und seit Urzeiten bekannt und können in kritischen Situationen als verlässliche Wegweiser dienen.

Wer die eigene innere Kontrolle über den Geist⁶ bewahrt, der kontrolliert auch die äußeren Einwirkungen. Jedoch sind nicht alle Personen gleich, manche haben hohe innere Potentiale, andere geringe oder mittlere Kapazitäten oder

Führungstalente. Daher sind auch die Wege nicht für alle gleich [148] ⁷. Das erklären die fernöstlichen Lehren über die innere Natur des Menschen.

Dieser Umgang mit Wissen der dialektischen Weltsicht wird jedoch im Westen kaum in Schulen gelehrt und ist uns daher weitgehend „fremd“, obwohl es ganz nahe liegt und für Insider seit Urzeiten bekannt ist. Dass uns der entsprechende Kontext fehlt, macht die Vermittlung dieser Erkenntnisse so schwierig, das mechanistische Weltbild dominiert in der westlichen Welt.

Dieses Buch hält daher Fragmente und einige Bezüge zur fernöstlichen Philosophie in Form von „Trittsteinen im seichten Wasser“ bereit, jedoch keine feste „Brücke“, die einen Unternehmer sicher über die Irritationen hinwegbringt, wenn sich der Businessplan als Irrtum erweist. Um gefestigt im Notfall handeln zu können, sind lange vor der Krise die Grundlagen zu schaffen. Darüber hinaus sind tiefere Weisheiten ohnehin kaum aus Büchern zu lernen, dazu bedarf es der Vorbilder und der eigenen Motivation.

Die Gliederung erfolgt in drei Abschnitte und eine Beispielsammlung. Im Abschnitt I. wird die Entschuldung aus der Insolvenzordnung dargestellt, im Abschnitt II. die Restrukturierung zur Ertragssanierung, und im Abschnitt III. werden beim Navigieren die beiden ersten Abschnitte in der Anwendung zusammengeführt.

Die Lesefolge kann der Leser nach persönlichen Erwägungen wählen. Wichtiger noch als alle Fragmente zu erfassen wäre jedoch, ein Gespür dafür zu entwickeln, was noch nicht erschlossen ist: Nicht die Sterne am Himmel zählen, sondern den Raum ermessen [81].

Das Buch ist nicht auf eine breite Leserschaft ausgelegt, es geht nicht um Spaß oder Vergnügen. Der Inhalt ist für Nichtjuristen konzipiert und komplementär zur Wirtschaftswissenschaft eingeordnet, ähnlich der Komplementärmedizin im Gesundheitswesen.

Es handelt sich bei den beschriebenen Konzepten um angeeignetes Wissen, von vielen Lehrern empfangen und aus der Lebenserfahrung abgeschrieben. Es kommen keine eigenen Erfindungen vor, nur Auffindungen oder Entdeckungen. Viele der beschriebenen Erfahrungen sind als subjektiv einzuordnen und können nicht allgemein zutreffende Geltung erlangen.

Die Voraussetzung, um das Buch zu veröffentlichen, liegt darin, mich nicht zu schämen, nicht alles zu wissen⁸. Sollten sich Irrtümer herausstellen, so sei für jeden Hinweis gedankt.

*„Hürden sind für die Entwicklung gut,
sie bringen uns der Erkenntnis näher,
mehr als Glück.“ (Sprichwort)*

² In meiner Schaffensperiode von 35 Jahren Sanierungsbegleitung vorwiegend von eigentümergeführten Unternehmen.

³ Genderneutral, Personen beiderlei Geschlechts.

⁴ Bei der Suche nach Erklärungen zu Konfliktfähigkeit fand sich der Begriff Furchtlosigkeit (Unerschrockenheit) bei Lama Öser (Gomde.de), [128] und [131].

⁵ Die Quantenphysik kann die „Herzensstrahlung“ nachweisen, auf die es auch in einer Krise ankommt, wie wir im Buch nachzuweisen versuchen.

⁶ „Wer das Selbst gesehen, gehört, verstanden und erkannt hat, der erkennt die ganze Welt.“ (Upanischaden)

⁷ Die Zitate sind über www.Citavi.com im MKWI-Stil verwaltet und im Literaturverzeichnis der jeweiligen [Nr.] zugeordnet. Hochgestellt a, b, c als [Endnoten](#) am Ende des Buches.

⁸ Die unterschiedlichen Betrachtungen und „Denkrahmen“ über das „Ganze und seine Teile“, von H. Pietschmann [105] vorzüglich dargelegt, gelten auch als Spektrum des Buchinhalts. „Der Erkennende redet nicht, der Redende erkennt nicht. Die Welt aber, wie sollte die es wissen?“ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Sokrates>

I. Entschuldung

„Das Prinzip von Ursache und Wirkung ist in Afrika hautnah erfahrbar: die Nähe zu den Löwen und die Gefahr, gefressen zu werden.“

Wenn es eine treffende Analogie zu Entschuldung im Insolvenzverfahren gibt, dann ist das die Chirurgie. In der Schuldenchirurgie⁹ benutzt man die Insolvenzordnung als Skalpell, um das kranke vom gesunden Gewebe zu trennen.

Die Insolvenz zählt jedoch – wie manche Krankheit – zu den Tabus unserer Gesellschaft, von denen nur unter vorgehaltener Hand am Stammtisch erzählt wird. Vielleicht kommt das auch daher, dass in der Business School nur gelehrt wird, wie man ein Unternehmen gründet, jedoch nicht, wie man es entschulden kann oder schließt. Auch Businesspläne beschränken sich darauf, den Start und den Weg zum Erfolg eines Unternehmens ausführlich zu beschreiben, sagen jedoch kaum Relevantes darüber aus, was zu tun ist, wenn sich der schöne Plan als Irrtum erweist.

Es gibt Tausende Ursachen, um in Zahlungsstockung zu geraten, aber nur wenige, um als Unternehmen liquide zu bleiben. Sobald man in die Liquiditäts-Falle tappt, sollte man die Auswege kennen und nicht „krumme Sachen“ bereuen müssen. In diesem Kapitel geht es um legitime Aus-Wege, um dem Diktat der leeren Kassen zu entkommen. Hier werden die Strukturen und Funktionen eines Insolvenzverfahrens beschrieben, es handelt sich jedoch nicht um einen Kommentar zur Insolvenzordnung¹⁰ oder um eine Arbeitsanleitung, sondern es soll vor allem zur Entstigmatisierung beitragen und das Thema entmystifizieren.

Denn eigentlich ist alles sehr klar und einfach: Zur Regelung von unüberwindlichen Schulden und Zahlungsunfähigkeit gibt das Insolvenzrecht den Rahmen zur gerichtlich überwachten Entschuldung vor. Dabei sind je nach Schuldner verschiedene Regelungen vorgesehen:

- Kapitalgesellschaften oder Firmen können entweder „abgewickelt“ (exekutiert, zerschlagen) oder saniert werden.
- Natürliche Personen können nicht „abgewickelt“ (exekutiert) werden, daher ist die Schuldenregulierung als gesonderte Form zur Restschuldbefreiung vorgesehen.
- Banken werden „vom Markt genommen“, sprich: „abgewickelt“ oder notverstaatlicht. Bei Systembanken ist die EU zuständig.
- Staaten oder Bundesländer¹¹: Insolvenzregelungen werden vorbereitet.

In der Volkswirtschaftslehre wird noch „Auslandseigentum“ als weitere der fünf Gruppen angeführt. Ein Sanierungsverfahren ist von einer „Abwicklung“ im Konkurs grundsätzlich zu unterscheiden. Handelt es sich beim „Konkurs“ (lat. Concurrere: „zusammenlaufen“) um eine gerichtlich geregelte Auflösung eines Unternehmens, zielt ein Sanierungsverfahren auf ein Überleben, also auf die Weiterführung. In der Sanierung wird ein erfahrener Sanierungsbegleiter mit der „scharfen Klinge“ des Insolvenzrechts und umfassender Erfahrung das angeschlagene Unternehmen mit Zustimmung aller Gläubiger zur Entschuldung führen und im Innenverhältnis für Gesundung sorgen.

Durch juristische Aspekte bezüglich Haftungen und Gläubigerinteressen werden im Vorfeld einer Insolvenz die Entscheidungen komplex. Dabei geht es hauptsächlich um Transparenz und um Gleichbehandlung aller Gläubiger, was

kaum ein Unternehmer durchschaut. Dieser Grundsatz der Gleichbehandlung der Gläubiger gilt auch bei Versuchen einer außergerichtlichen Regelung, die zu zusätzlichen Spannungsfeldern führen kann. Künftige Geschäfte unter Kenntnis der Lage sind so abzuwickeln, dass die Gläubigerinteressen gewahrt bleiben und für diese kein weiterer Schaden entsteht. Dabei gilt es, bestimmte Gefahren abzuwägen, um nicht später in tiefere Problemlagen des Strafrechts zu gelangen.

Ein Andrängen von Gläubigern auf Zahlung beim Zivilgericht wird durch die Macht des Insolvenzgerichts aufgehalten. Mithilfe des Insolvenzgerichts schafft es ein Schuldner jedoch, nicht mehr der Gejagte zu sein. Der Spieß wird förmlich umgedreht. Für einen Unternehmer mit „leeren Kassen“ verbleiben sogar mehrere Optionen für eine Sanierung, für „chirurgische Eingriffe“, die wir uns nun ansehen.

Eine Sanierung von Unternehmen gilt als grundlegende Neuorientierung und Neuausrichtung der Strukturen, nicht als Kosmetik der Fassade. Man hat es bei der gründlichen Sanierung stets mit vier Ebenen zu tun:

- Entschuldung (Finanzsanierung, Insolvenzverfahren)
- Ertragssanierung (Einnahmen - Ausgaben)
- Identitätssanierung (Bewusstheit im Management)
- Liquidität nach der Entschuldung

An der Börse notierte Unternehmen kommen meist mit der Ertragssanierung durch, da meist reichlich Kapital im Hintergrund bereitsteht. Die Liquidität nach der Entschuldung wird bei eigentümergeführten Unternehmen als entscheidendes Faktum eingeordnet, als unumstößliche Bedingung, die von Beginn der Sanierungsbestrebung an der Strategie die Richtung gibt. Wird das nicht befolgt, heißt es manchmal: „Operation gelungen, Patient tot.“

Der Kollaps des Zahlungsverkehrs ist überwiegend die auslösende Bedingung für die Einleitung einer Finanzsanierung, so die Praxis. Die Sanierung kann durch eine Mittelzuführung, ein Moratorium (Zahlungsfrist-Erstreckung) oder eine Entschuldung erfolgen.

Banken stellen kaum Insolvenzanträge für ihre Schuldner, sondern versuchen vorerst notleidende Kreditnehmer „wegzuloben“ oder eben die Kreditlinie nicht ausweiten zu lassen, um zuletzt dann alle Zahlungen einzustellen. Dem Unternehmer bleibt meist nur die Option, das Vermögen unter „gerichtliche Aufsicht“ zu stellen, was als Antrag zur Eröffnung eines „Insolvenzverfahrens“ bekannt ist.

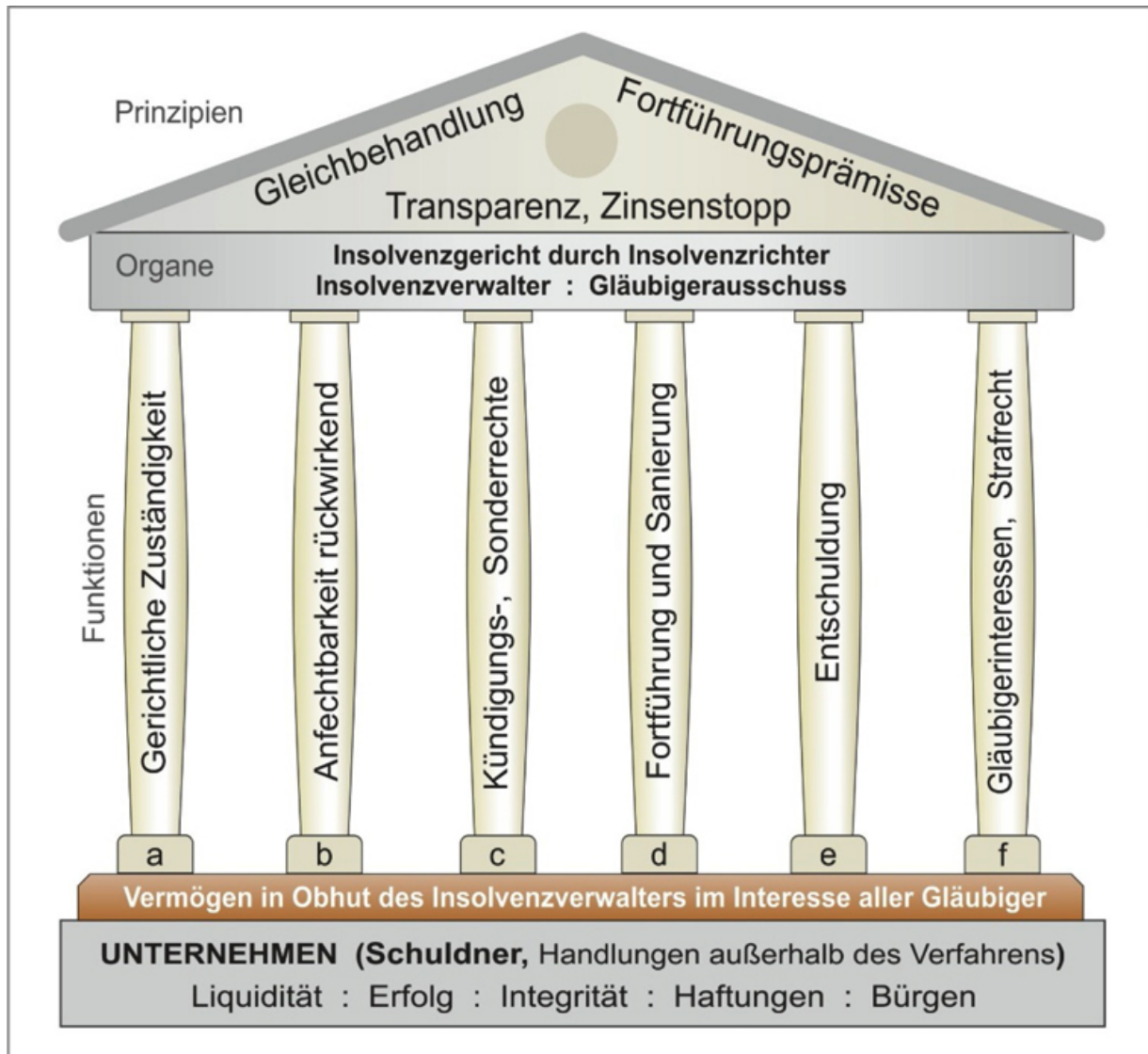
Die Philosophie der Insolvenzordnung [6] sieht klare Prinzipien und Funktionen vor, um ein geordnetes Verfahren zu gewährleisten, das durch die Organe ([Kap. I.2](#)) vollzogen wird.

Unsere Betrachtung bezieht sich vorwiegend auf kleine und mittlere Unternehmen, da bei börsennotierten Kapitalgesellschaften der Verlauf einer Sanierung etwas anders verläuft, weil meist genügend Kapital von Anlegern und Banken im Hintergrund zur Verfügung steht. Der Aufsichtsrat als Kapitalvertreter engagiert fähige Manager, um das Kapital möglichst nachhaltig zu vermehren. Darauf sind auch die Lehrpläne der Universitätsstudien für Management im Kern ausgerichtet, und die Manager erhalten einen satten Bonusanreiz, um das auch zu verwirklichen.

Konzerne haben meist ein hochentwickeltes Steuerungsinstrument im Controlling und erkennen Ertragseinbußen rasch. Ein Insolvenzantrag ist bei börsennotierten Kapitalgesellschaften eher selten, bereits vorher wird das Management gewechselt, ein „Turnaround“ herbeigeführt, der auch Sanierung genannt wird, jedoch ohne Entschuldung, wie es im Insolvenzverfahren als Sanierung verstanden wird. Bei Banken wird meist zusätzlich ein staatlicher Schutzschirm gespannt und

ebenfalls ein neuer Vorstand eingesetzt. Es werden künftig auch Banken „vom Markt genommen“. Ein eigenes Banken-Insolvenzrecht sorgt dafür, dass nicht nur die Steuerzahler die Lasten übernehmen. Schon von den griechischen Philosophen wurde der Schuldenerlass¹² praktiziert. Diese Tempel-Grafik kann als Ordnungsbehelf dienen:

Abb. 1 Insolvenz-Tempel



Die Funktionsweise der Sanierung bei einer gerichtlich überwachten Entschuldung (Insolvenz) wird hier in vier Ebenen in knapper Form beschrieben. Die Option zur

gerichtlich überwachten Entschuldung kann gute Bedingungen für eine zweite Chance schaffen, wenn man aus den Ursachen lernt. Manchen laienhaften Ansichten zum Thema Insolvenz, die meist mit „Pleite“ oder „Zusperrern“ in Verbindung gebracht werden, wird hier eine realistischere Funktionssicht¹³ gegenübergestellt, um der Stigmatisierung entgegenzuwirken.

Die rechtlichen Grundlagen des Insolvenzverfahrens sind hoch entwickelt, ausgefeilt strukturiert und gut organisiert. Kompliziert wird es in der Anwendung nur dann, wenn unterschiedliche Gläubigergruppen (Lieferanten, Banken, Mitarbeiter, Behörden und Eigentümer etc.) die Eigeninteressen vor ein Gesamtinteresse zu stellen versuchen.

„Den Vorhang zu und alle Fragen offen.“ (Brecht)

1. Prinzipien im Insolvenzverfahren

Ein Insolvenzverfahren verläuft, wie in der Dachkonstruktion des Insolvenz-Tempels angedeutet, nach folgenden Kern-Prinzipien¹⁴:

- a. Gleichbehandlung der Gläubiger
- b. Prämisse der Fortführung
- c. Transparenz für alle Beteiligten
- d. Zinsenstopp ab Eröffnung eines Insolvenzverfahrens

Zu a) Die Gleichbehandlung aller Gläubiger ist als Maxime in der Insolvenzordnung geregelt und wird durch das Gericht überwacht. Ein Andrängen von einzelnen Gläubigern wird unterbunden und damit ein eigener Rechtsstatus über die Wirtschaftsordnung im Zivilrecht installiert. Mit der Insolvenzeröffnung werden alle Exekutionsandrohungen

oder neue Pfändungen ausgeschlossen. Die Gleichbehandlung der Befriedigung der Gläubigerforderungen gilt gegenüber allen Gläubigern. Es gelten auch Zuwendungen vor der Insolvenzeröffnung als anfechtbar (Vgl. [1.3.b.](#)), wenn diese für die übrigen Gläubiger nachteilig waren. Sinngemäß gilt, dass das freie verfügbare Vermögen¹⁵ des Schuldners im quotenmäßigen Anteil der Gläubigerforderungen verteilt wird, falls es zur Liquidation kommt (Konkurs). Für einen Zahlungsplan - also wenn das Unternehmen als überlebensfähig eingeordnet wird - wird eine bessere Quote angestrebt als bei einer Abwicklung [7].

Zu b) Die Fortführung eines Unternehmens in der Insolvenz dient dem Erhalt des volkswirtschaftlichen Potenzials und dem Erhalt von Arbeitsplätzen und einer gesamtwirtschaftlichen Schadensbegrenzung als Nebenbedingung. Durch eine Fortführung und Sanierung sollte auch, im Gegensatz zu einer Zerschlagung (Abwicklung) des betroffenen Unternehmens, eine Verbesserung der Quote¹⁶ für die Gläubiger zu erwarten sein. Erst wenn der Insolvenzverwalter im Fortbetrieb eine Vermögensreduzierung befürchtet, kann er einen Antrag zur Schließung des Unternehmens beim Insolvenzgericht einbringen. Eine Finanzsanierung mit restschuldbefreiender Wirkung ist in der Insolvenzordnung des jeweiligen Landes geregelt.

Zu c) Die Transparenz des Verfahrens soll die Gleichbehandlung der Gläubiger gewährleisten und Gläubigerschädigung durch Zurückhaltung von Vermögensteilen ausschließen. Alle Forderungen von Gläubigern sind beim zuständigen Gericht anzumelden. Ein Insolvenzverwalter stellt daher die Buchhaltung der Verbindlichkeiten auf den Kopf. Das Verzeichnis der Forderungsanmeldungen gilt als zutreffende „Offene-Postenliste der Kreditoren“ und die Aufzeichnungen der Buchhaltung über Kreditoren gelten lediglich als

Überprüfungsgrundlage im juristischen Sinne. Im Insolvenzverfahren gilt das Anmeldeverzeichnis als Ordnungsinstrument der Gläubigerforderungen, jegliche Erfüllung außerhalb des Gerichts ist verwehrt und die Gläubigergleichbehandlung wird damit gewährleistet.

Zu d) Der Zinsenstopp mit Eröffnung eines Insolvenzverfahrens gilt als wichtige Funktion zur Sanierung. Während der Insolvenz sind keine Zinsen zugelassen, das macht auch die Arbeit für den Insolvenzverwalter leichter. Wenn jedoch Gläubiger (meist Banken) ein Pfandrecht im Grundbuch einer Immobilie eingetragen haben oder Anlagen zur Sicherung dienen und der Wert des Pfandguts die besicherten Forderungen deckt, ist bis zur vorgemerkten Höchstbetragshypothek auch ein Zinsenlauf für Gläubiger möglich und üblich.

2. Organe im Insolvenzverfahren

Als Organe im Insolvenzverfahren gelten: Insolvenzgericht, Verwalter und Gläubigerausschuss (wie in der Dachgeschosdecke des Insolvenz-Tempels dargestellt).

a. Insolvenzgericht

Die örtliche Zuständigkeit des jeweiligen Gerichts und der weiteren Organe ist in der Insolvenzordnung¹⁷ geregelt. Durch den Insolvenzrichter werden der Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens und die Voraussetzungen zur Eröffnung geprüft, wie in der Insolvenzordnung beschrieben, und für die Veröffentlichung in der Insolvenzdatei gesorgt.

Das Insolvenzgericht überwacht die rechtmäßige Ordnung der Abwicklung. Der Insolvenzverwalter wird vom Richter des zuständigen Insolvenzgerichts bestellt. Im Insolvenzantrag werden die zu erwartenden Aufgaben und mögliche Konfliktherde (Befangenheit) beschrieben, meist

steht der Antragsteller oder dessen Vertreter noch telefonisch dem Richter für Auskünfte zur Verfügung.

b. Insolvenzverwalter

Ein Insolvenzverwalter ist als Vertreter aller Gläubiger vom Insolvenzrichter bestellt, um das Vermögen des insolventen Unternehmens zu verwalten. Diese Funktion zeigt das Schaubild des Insolvenz-Tempels als Auflage auf dem Sockel mit dem Text: „Vermögen in Obhut des Insolvenzverwalters im Interesse der Gläubiger“. Unter gerichtlicher Obhut hat der Insolvenzverwalter unter der Auflage von Transparenz und Gleichbehandlung das Vermögen zu verwalten und die Geschäfte zu führen, was auch als Gläubigervertretungs-, Amtsoder Organtheorie benannt wird.

Der Insolvenzverwalter als Vertreter aller Gläubiger ist somit dem Schuldner gegenübergestellt. Zum Wohle der Gläubiger und deren Interessen wird er mit dem Schuldner Maßnahmen abstimmen und mit ihm kooperieren. Der Unternehmer oder Geschäftsführer wird nicht vom Insolvenzverwalter vertreten, das ist manchen Unternehmern in der Insolvenz anfangs nicht hinreichend klar.

Bei der Antragstellung auf Eröffnung eines Sanierungsplanverfahrens erscheint es zweckmäßig, den Richter über die Problematik des jeweiligen Falls zu informieren, damit er bei der Auswahl des Insolvenzverwalters die spezifischen Erfahrungen einbinden kann.

Nach dem Prinzip der Gleichbehandlung aller Gläubiger hat der Insolvenzverwalter entsprechend der Insolvenzordnung vor der Insolvenzeröffnung getätigte Rechtsgeschäfte anzufechten, wenn es sich um nachteilige Rechtsgeschäfte handelt (vgl. [II.3.b](#)), und Verträge aufzulösen. Dem Willen der Insolvenzordnung folgend übermittelt der Insolvenzverwalter Berichte über den Stand des Geschehens und der Finanzdaten an das Gericht und

stellt Anträge, die genehmigungspflichtig sind. Er stimmt sich mit dem Gläubigerausschuss ab, sofern einer bestellt wurde. Die Gläubigerschutzverbände^a „interpretieren die Berichte“ des Insolvenzverwalters für die von ihnen vertretenen Gläubiger.

Die Angemessenheit eines Sanierungsplans wird vom Insolvenzverwalter geprüft und dieses Prüfungsergebnis vor einer Abstimmung zur Annahme eines Sanierungsplans den Gläubigern zur Verfügung gestellt. Diese sachliche Aufbereitung der Fakten bezüglich der Angemessenheit eines Sanierungsplans wird in einem Bericht zusammengefasst. Ein Richter prüft die Argumente der Angemessenheitsprüfung und prüft die Erfüllung der Voraussetzung zur Abstimmung und nimmt das Abstimmungsergebnis in das Protokoll auf. Antagonistisch zum Schuldner treten die organisierten Gläubigerverbände auf¹⁸, nicht der Insolvenzverwalter, der durch seine Basisarbeit legitimiert erscheint und sich üblicherweise bei einer Sanierung wegen der gemeinsamen Interessen mit der Unternehmer kooperativ verhält [2].

c. Gläubigerausschuss

Der Gläubigerausschuss gilt als ergänzendes Organ im Insolvenzverfahren, um in Vermögensdispositionen Stabilität zu erlangen. Er wird durch den Insolvenzrichter bestellt und in der Insolvenzbekanntmachung öffentlich ersichtlich gemacht.

Der Gläubigerausschuss¹⁹ unterstützt den Insolvenzverwalter in Fragen der Vermögensverwaltung. Ein Gläubigerausschuss ist beizuordnen, wenn die Eigenart oder der besondere Umfang des Unternehmens des Schuldners dies geboten erscheinen lässt. Im Fall von beabsichtigten Veräußerungen oder Verpachtungen hat das Gericht dem Insolvenzverwalter einen Gläubigerausschuss beizuordnen, um deren Abwicklung Stabilität zu verleihen. Es werden

üblicherweise die Hauptgläubiger der Bereiche Wirtschaft²⁰, Banken und Belegschaftsvertreter in den Ausschuss berufen.

In der Praxis sieht es so aus, dass es sich dabei um eine Einrichtung zur Konfliktregelung ähnlich einer vorgeschalteten „schlichtenden Kommission“ handelt, damit Interessenkonflikte im Vorfeld offengelegt werden. Diese Einrichtung erscheint als eine strukturelle Vorbeugung, um hinterher keine unerwarteten Streitigkeiten zum Vorschein kommen zu lassen. Daraus kann man auch erkennen, wie ausgefeilt das Regelwerk der Insolvenzordnung ist.

d. Gläubigerversammlung

Als „Gläubigerversammlung“²¹ als Organ des Insolvenzgerichts werden Zusammenkünfte der Gläubiger und aller Beteiligten vor Gericht bezeichnet, die einberufen werden, um über Anträge unter Aufsicht des Richters zu beraten und abzustimmen. Auch eine Abwicklung (Zerschlagung) einer Gesellschaft erfolgt über den „Verteilungsentwurf über das Massevermögen“ durch den Insolvenzverwalter und obliegt der Beratung, Abstimmung und Genehmigung²² durch das Gericht. Die Zustimmung mit qualifizierten Mehrheiten (Wertmehrheit und Kopfmehrheit) bedarf daher einer Versammlung der Gläubiger.

Die Sitzordnung in den Gerichten ist bei diesen Zusammenkünften nicht zwingend genormt, sie richtet sich nach der traditionellen Raumausstattung der Verhandlungssäle²³. Der Insolvenzverwalter sitzt vorwiegend links vom Insolvenzrichter, der Schuldner an der Türseite und die organisierten Gläubigervertreter an der Fensterseite. Die übrigen Gläubiger oder Gläubigervertreter sitzen dem Richter gegenüber im Gerichtssaal, jedoch es kommen kaum Gläubiger.

Die Schuldnervertreter und Gläubigervertreter weisen sich beim Richter aus (Vollmacht etc.), sofern sie nicht als

Anwälte registriert sind. Zuhörer als Gäste sind nicht zugelassen, da nur jene Gläubiger mitstimmen dürfen, die anerkannte Forderungen nachweisen.

Der Ablauf der Verhandlungen erfolgt meist sehr schnell und es ist für Schuldner kaum nachvollziehbar, wenn über die Annahme des Sanierungsplanantrags abgestimmt und über „Kopf- und Werte-Mehrheiten“ nachgerechnet²⁴ und die Gebührenbemessung für Aufwandsentschädigungen ermittelt wird. Es kommt auch oft zu Vorschlägen von Verbesserungswünschen vonseiten der Gläubigervertreter. Das sollte im Vorfeld bereits mit den Hauptgläubigern und Gläubigervertretern gut abgestimmt sein, und ein Schuldnerbegleiter sollte etwas Erfahrung mitbringen, um den Anforderungen, was die Schnelligkeit betrifft, gewachsen zu sein. Die Praxis zeigt, dass auch wohlgemeinte Anträge von Einzelunternehmern auf Annahme eines Sanierungsplans keine Mehrheit finden, wenn die Gläubiger die Integrität des Schuldners bezweifeln. Natürliche Personen landen manchmal schneller im „Privatkonkurs“²⁵, als ein Schuldner vor Gericht im Hagel juristischer Begriffe überhaupt mitbekommen kann.

Oft ist mit einer „Zitterpartie“ bei der Abstimmung umzugehen, da sich manche Gläubiger querstellen und als „Vergeltung“ erlittener Enttäuschungen gegen eine vorgeschlagene Quote stimmen, obwohl objektiv betrachtet kaum etwas Besseres nachfolgen kann. Der Schuldner kann auch den Antrag vor der Abstimmung zurückziehen, wenn keine Quotenmehrheit in Aussicht steht, oder um eine Vertagung zur Klärung offener Fragen ersuchen. Der Richter oder die Richterin tragen die Hauptarbeit, um die Ordnungsmäßigkeit zu prüfen und alles zu protokollieren²⁶. Am Ende der Sitzung wird ein Protokoll durchgereicht und alle Anwesenden unterzeichnen es als Beleg der Anwesenheit bei Gericht.

3. Funktionen des Verfahrens

Die Funktionen der sechs Säulen des Insolvenz-Tempels werden nun beschrieben:

a. Gerichtliche Zuständigkeit

Ein Insolvenzverfahren wird vorwiegend auf Antrag des Schuldners gestellt, durch den Insolvenzrichter geprüft und eröffnet und in der Internetdatei²⁷ veröffentlicht. Der Antrag wird mit den notwendigen Informationen und Belegen ausgestattet. Ob dieser persönlich bei Gericht übergeben wird, per Post gesendet oder per E-Mail zulässig ist, wird meist mit dem Insolvenzrichter abgestimmt. Auch ein mündliches Vorbringen des Begehrens auf Insolvenzeröffnung²⁸ kann beim Insolvenzrichter zu Protokoll genommen werden und reicht meist für eine Prüfung der Insolvenzvoraussetzung durch den Richter aus. Insbesondere die Kostendeckung zur Verfahrensführung ist nachzuweisen, meist in Form eines Kostenvorschusses, damit für den Richter die Voraussetzungen zur Verfahrenseröffnung vorliegen.

Wenn ein Gläubiger Antrag auf Insolvenzeröffnung stellt, wird der Schuldner vom Richter aufgefordert, die entsprechenden Erklärungen und Unterlagen zur Prüfung der Voraussetzungen vorzubringen.

Alle Gläubiger nehmen am Insolvenzverfahren teil. Jegliche Befriedung außerhalb des Verfahrens ist verwehrt. Dadurch werden am Tag nach der Insolvenzeröffnung alle Exekutionsandrohungen oder neue Pfändungen ausgeschlossen.

Alle Anmeldungen von Forderungen haben über Antrag der Gläubiger an das zuständige Gericht^b zu erfolgen. Es wird somit der „Jagd“ auf den Unternehmer Einhalt geboten, was auch in der Praxis vom Betroffenen als konkrete Erleichterung erlebt wird. Die Übergabe eines

Insolvenzantrags bei Gericht stellt die Beendigung der Entscheidungsoptionen dar und wird allgemein vom Schuldner als Entlastung empfunden, da die Vermögensverwaltung abgegeben wird.

b. Anfechtbarkeit, rückwirkende Berichtigung

Die Möglichkeit einer Anfechtung von Rechtsgeschäften, die vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens vorgenommen wurden, durch den Insolvenzverwalter ist vorgesehen. Das folgt dem Prinzip der Gleichbehandlung aller Gläubiger, das sich auch auf den Zeitraum vor der Insolvenzeröffnung erstreckt.

Die von Gläubigern bei Gericht angemeldeten Forderungen werden im Verfahren durch den Insolvenzverwalter geprüft und können „bestritten“ werden. Wurden vor der Insolvenzeröffnung Begünstigungen gewährt, können diese vom Insolvenzverwalter zurückgefordert werden.

Das Anfechtungsrecht behandelt somit die Handlungen, die vor der Insolvenzeröffnung vorgenommen wurden und das Vermögen des Schuldners negativ betreffen. Zurückliegende Rechtshandlungen zum Nachteil der übrigen Gläubiger (auch Pfandrechte oder Grundschuldeinträge^c) können nach den Bestimmungen der Anfechtung²⁹ im Insolvenzrecht in einem Zeitraum von mehreren Monaten, über einem Jahr bis 10 Jahre rückliegend durch den Insolvenzverwalter angefochten werden.

Binnen einer Frist von üblicherweise einem Jahr nach Insolvenzeröffnung kann ein Insolvenzverwalter die Angelegenheit auf dem Vergleichsweg regeln oder Klage zur Anfechtung bei Gericht einbringen.

Damit werden jene Gläubiger in die Schranken gewiesen, die mit manchmal egoistisch anmutender „juristischer Axt“ in aussichtslosen Situationen noch „Eigeninteressen“ einfordern, die zum Nachteil der übrigen Gläubiger gehen. Das können auch geleistete Zahlungen mit begünstigender