

# Zkušenosti z Německa s reorganizací v rámci insolvenčního řízení<sup>#</sup>

*Olga Kupec\**

*Německý insolvenční řád akcentuje reorganizaci podniků v úpadku a s tím spojenou záchranu pracovních míst. Dlužníci, insolvenční správci, soudci a věřitelé disponují celou řadou nástrojů a postupů, které umožňují, aby podnik v insolvenčním řízení mohl pokračovat v podnikatelské činnosti. Reorganizace podniku vyžaduje nejen odpovídající právní rámec, ale i profesionální a rychlý postup všech zúčastněných. Dvacet let platnosti insolvenčního řádu a jeho aplikace prověřily možnosti i hranice reorganizace podniků v úpadku. Toto pojednání je zaměřeno na reorganizaci právnických osob s výjimkou bankovní a další finančních institucí.*

## 1. Geneze insolvenčního práva v Německu

Dnešní německé insolvenční právo nesleduje při úpadku podniku pouze zajištění oprávněných pohledávek věřitelů, ale zdůrazňuje také důležitost zachování hodnoty podniku a pracovních míst při pokračování podnikatelské činnosti podniku, který se nachází v úpadku. K tomuto pohledu na úpadek vedla však dlouhá cesta.

Konkurzní řád (Konkursordnung) byl již od devatenáctého století vzorem pro celou oblast konkurzu a exekucí a to jak pro obchodníky, tak i pro fyzické osoby. Hlavním cílem konkurzního řádu bylo vymáhání nároků věřitelů. Věřitelé spravovali konkurz pod dohledem soudu.

1.1.1900 vstupuje v platnost nový občanský zákoník, ve kterém se odráží sociální a hospodářské změny. Tento významný dokument ovlivnil také konkurzní řád. Zde se jednalo především o ustanovení řízení konkurzu dědictví. S postupem doby se dostávaly do popředí zajišťovací práva. Zde se jednalo na jedné straně o přednostní fiskální právo a na druhé straně stále častěji uplatňované zajišťování: výhrada vlastnictví, zajišťovací převody práv či pohledávek, postoupení pohledávek. Tyto nástroje byly stále častěji příčinou nedostatečné majetkové podstaty v konkurzním řízení.

V poválečném období nebyly tyto tendence tak zřetelné, neboť konkursů bylo relativně málo<sup>1</sup>. Do poloviny sedmdesátých let minulého století nebyly restrukturalizace podniků v konkurzním řízení obvyklé. Neboť v době hospodářského růstu nebylo pro zaměstnance příliš těžké si najít nové pracovní místo. Reorganizace podniku v rámci konkurzu byly sice možné, ale vzhledem k restriktivním požadavkům v řízení o vyrovnání se uskutečňovaly jen velmi sporadicky.

Jistou změnu v této oblasti přinesl zákon o způsobu financování mezd při konkurzu podniku (Gesetz über das Konkursgeld) v roce 1974. Cílem tohoto zákona bylo v průběhu konkursu alespoň dočasně zachovat pracovní místa a dokončit přijaté zakázky.

---

<sup>#</sup> Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu „Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jeho adaptační procesy“ registrovaného u Grantové agentury České republiky pod evidenčním číslem MSM 6138439905

<sup>\*</sup> Mgr. Olga Kupec Ph.D. - Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3, Česká republika, E-mail: olga.kupec@gmail.com

<sup>1</sup> V letech 1950 až 1972 byl počet zahájených konkursů vždy pod 5.000.

Zásadní obrat v tomto vývoji přinesla krize v roce 1978, kdy se prudce zvedla cena nafty. Následoval prudký nárůst konkurzů. Z výzkumu z roku 1978 vyplynulo, že 86 % majetku dlužníků v konkurzním řízení bylo zajištěno a nezajištění věřitelé byli uspokojeni pouze v řádu jednotek.<sup>2</sup>

Současně byli správci konkurzní podstaty především u větších podniků konfrontováni s politickými zájmy směřujícími k pokračování činnosti podniku. Důvody měly ekonomicko politický podtext související s méně příznivým vývojem na trhu práce.

Těmto tendencím nemohl zamezit ani řád o vyrovnání (Vergleichsordnung) platný již od roku 1934. Zde se sice již projevovaly nové cíle insolvenčního řízení. Kromě likvidace a rozdělení výtěžku ze zpeněžení majetkové podstaty věřitelům, se do popředí dostává také zachování zadluženého podniku. Ale i zde byla nedostatečná majetková podstata příčinou, že se řízení o vyrovnání ani v sedmdesátých a osmdesátých letech v praxi neosvědčily.

Konkurzní řád a řád o vyrovnání vyžadovaly podstatnou reformu. Hovořilo se o tzv. „Konkurzu konkurzu“<sup>3</sup>.

Spolkový ministr justice ustanovil již v roce 1978 nezávislou komisi odborníků na insolventní právo. Výsledkem mělo být odstranění dvojkolejnosti v insolvenčních řízeních: konkursní řízení a řízení o vyrovnání. Z řízení o vyrovnání bylo vytvořeno obsáhlé reorganizační řízení pro podniky. Hlavním cílem reorganizačního řízení bylo zachování pracovních míst v podnicích. V roce 1985 a 1986 vypracovala komise dvě zprávy. Parlamentu byly tyto zprávy předloženy v roce 1988 a následně v roce 1989 jako referenční návrh, který se značně lišil od původních zpráv komise. Důvodem byla změna parlamentní většiny. Důležitým aspektem bylo zachování tržní konformity. Likvidace a reorganizace se měla uskutečnit bez výsostných rozhodnutí a bez zásahu do vlastnických struktur. Dále byl návrh rozšířen o oddlužení fyzických osob a o insolvenční řízení spotřebitelů.

Reforma insolvenčního řádu v roce 1991 sledovala tedy následující cíle:

- zvýšit počet úpadků řešených insolvenčním řízením,
- zvýšit kvótu uspokojení u nezajištěných pohledávek,
- pokračovat v podnikatelské činnosti na základě reorganizace.

Další reformou prošel insolvenční řád v roce 1994. Mezi hlavní cíle patřilo:

- jednotné řízení a koncentrace příslušnosti,
- odstranění nedostatečné majetkové podstaty,
- posílení autonomie věřitelů,
- oddlužení fyzických osob.

Důležitost zachování pracovních míst za společenského hlediska byla zákonodárci vyzdvížena v rámci reformy insolvenčního řádu v roce 1999. Pokračování činnosti podniku a zachování pracovních míst bylo přímo zakotveno v zákoně.

---

<sup>2</sup> BRAUN, E. at al (2007): *Insolvenzordnung (InsO) Kommentar*, S.3

<sup>3</sup> KILGER, J. (1975): *Der Konkurs des Konkurses, Betrachtungen zur gegenwärtigen Situation des deutschen Insolvenzrechtes* KTS 1975, S. 142

K pokračování činnosti podniku v rámci úpadku připravil zákonodárce dva způsoby reorganizace:

- přenesená reorganizace (asset deals) v rámci primárního řízení<sup>4</sup>,
- vlastní reorganizace pomocí insolvenčního plánu<sup>5</sup>.

V roce 2007 došlo na základě získaných poznatků a zkušeností ke zjednodušení insolvenčního řízení. Pro podniky nacházející se v úpadku byly významné následující změny:

- omezení práva na vyloučení věci z podstaty při pokračování činnosti podniku,
- umožnění prodeje podniku před schůzí věřitelů se souhlasem soudu.

## 2. Krize podniku a úpadek

Z ekonomického pohledu představuje likvidace podniku zničení hodnot. Likvidační hodnota podniku, které lze dosáhnout v časové tísní je zpravidla podstatně nižší než hodnota, která se odvíjí z pokračování činnosti podniku. Podniková krize, která má důsledek v insolvenčním právu, představuje často jen poslední etapu krizového vývoje podniku. Výsledky šetření u německých podniků ukazují, že prvé nástiny krize se z pravidla objevují již sedm let před samotným úpadkem<sup>6</sup>.

Příčiny, proč se podniky dostanou na šikmou plochu, jsou velmi rozličné. Z analýzy, kterou provedla U.M.P.<sup>7</sup> u podniků, které se nacházely v krizové situaci, vyplynulo, že pouze 15 % z nich má svůj původ v externích faktorech jako např.: výpadek pohledávek, neočekávaná ztráta významného zákazníka, změna zákonů nebo rychlé a neočekávané změny na trhu. U 85 % případů je nutné hledat příčinu v interních faktorech jako např. chybějící podniková strategie zohledňující různé scénáře, chybný odhad trhu, nadměrné nebo nedostačující investice, řízení bez porovnávání plánu se skutečností či úplná absence cílových zadání nebo chybějící controlling.

Podnik by se měl preventivním krizovým managementem cíleně snažit o předcházení krizím. Pokud je již podnik z jakýchkoliv důvodů zasažen krizí, nezbývá než krizi překonat. Samozřejmě za předpokladu, že je krize zvládnutelná a cílem je obnova podniku. V ideálním případě lze toho dosáhnout i mimo úpadkové řízení.

Dokud trvají šance pro úspěšnou restrukturalizaci podniku mimo úpadkové řízení, budou se všichni zúčastnění (společníci, statutární zástupci, banky), snažit o tuto cestu, neboť nemění majetkové pozice podniku ani věřitelů a neničí dobrou pověst podniku.

V některých případech, kdy je tržní okolí podniku složité, či situace dle zákona nedovoluje aktérům žádnou další alternativu, představuje reorganizace jedinou možnost pokračování činnosti podniku. Pravděpodobnost úspěchu reorganizace v rámci insolvenčního řízení roste, pokud má krize jednorázovou příčinu. Pokud nejsou předpoklady pro reorganizaci ani restrukturalizaci splněny, nezbývá než podnik zlikvidovat v rámci nebo mimo rámec řízení o úpadku.

---

<sup>4</sup> Primární řízení: postup v rámci insolvenčního řízení vedoucí ke konkurzu a likvidaci

<sup>5</sup> Insolvenční plán je v širším slova smyslu ekvivalentem reorganizačního plánu v rámci českého insolvenčního zákona

<sup>6</sup> <http://www.luebeckonline.com/mustervertraege/insolvenz/typen-von-unternehmenskrisen.html>, 27.3.2011

<sup>7</sup> Unternehmer- & Managementpartner GmbH <http://www.ump-unternehmensberatung.de/UMP/PDF/UMP-unternehmenssanierung.pdf> 2011-03-27

Reorganizace podniku v rámci insolvenčního řízení má naději na úspěch převážně tehdy, pokud nejsou majetek a zdroje podniku zcela vyčerpány. Vysoké závazky nejsou nepřekonatelnou překážkou reorganizace. Pokud je podnik v době ohlášení úpadku aktivní, jsou šance na alespoň částečné pokračování podniku na základě reorganizace téměř 25 %<sup>8</sup>. Insolvenční správci i dlužníci vidí u podniků, které jsou aktivní ještě v době rozhodování o zahájení insolvenčního řízení, v 35 %<sup>9</sup> šanci na reorganizaci.

Z pohledu německého insolvenčního práva je krize relevantní až tehdy, kdy je naplněna povinnost pro podání insolvenčního návrhu. To je dle insolvenčního řádu tehdy, dojde-li k platební neschopnosti<sup>10</sup> nebo předlužení. Do úpadku z důvodu předlužení se mohou dostat pouze právnické osoby. Také při hrozící platební neschopnosti má dlužník právo podat insolvenční návrh.

V zásadě platí, že čím dříve je podán insolvenční návrh, tím větší jsou šance na úspěšnou reorganizaci. Dlužník má již v relativně časném stádiu, při hrozící platební neschopnosti možnost podat takovýto návrh. V praxi se to však děje jen zřídka. Úpadek s sebou nese stigma neúspěchu a selhání. Hrozící sankce včetně trestních činů<sup>11</sup> za protahování ohlášení úpadku odstrašují méně než úpadek sám o sobě.

---

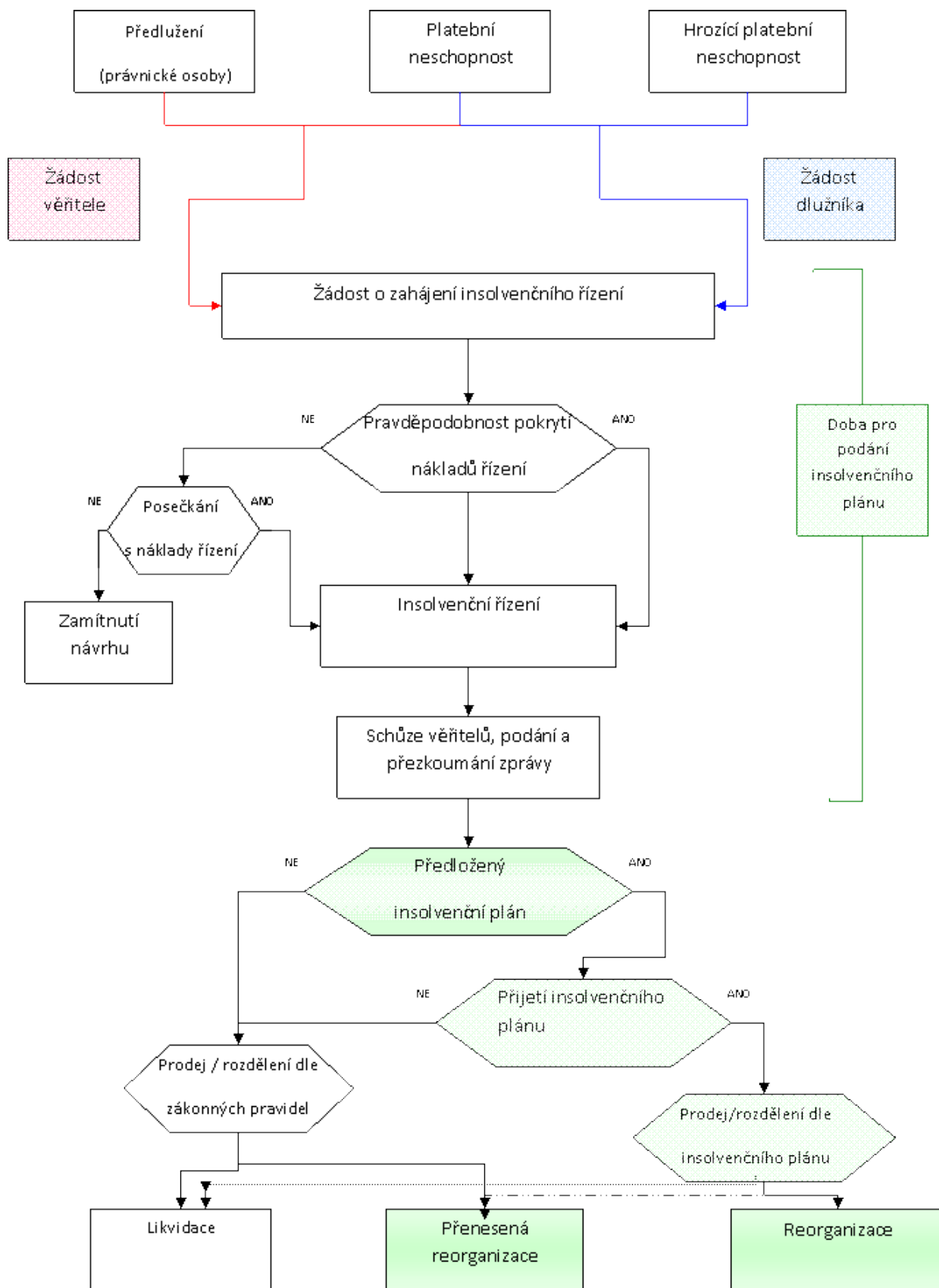
<sup>8</sup> ICKS, A. – KRANZUSCH, P. (2010) – Sanierung im Insolvenzplanverfahren, s. 2

<sup>9</sup> ICKS, A. – KRANZUSCH, P. (2010) – Sanierung im Insolvenzplanverfahren, s. 2

<sup>10</sup> Do úpadku z důvodu platební neschopnosti se dlužník může dostat i tehdy, pokud má být jediného věřitele

<sup>11</sup> § 283 Trestního zákona ve spojitosti s § 64 GmbH při protahování ohlášení úpadku

**Obr. 1: Průběh a formy zpeněžení v primárním a insolvenčním řízení dle insolventního plánu**



Zdroj: dle PAFFENHOLZ/KRANZUSCH 2007, s. 10

### **3. Reorganizace v rámci insolvenčního řízení**

Reorganizace podniku v rámci insolvenčního řízení v německém insolvenčním právu se nechala inspirovat Chapter 11 U.S.-Bankruptcy Code. V porovnání s americkou verzí není ale tak silně orientován na dlužníka. Tento způsob řešení úpadku byl zaveden až s reformou insolvenční řádu v roce 1991. Cílem zákonodárce bylo tímto způsobem poskytnout nástroj na jednoduché, flexibilní a ekonomicky co nejhospodárnější řešení úpadku mimo zákonem danou likvidaci.

Restrukturalizace i reorganizace podniku zahrnuje opatření organizační, finanční a podnikově politické povahy. Zásadní rozdíl se týká právního subjektu podniku. U restrukturalizace se většinou jedná o pokračování činnosti podniku jako hospodářské a právní jednotky.

V případě úpadku se mění pohled na věc. Zde není vždy cílem, aby byl zachován právní subjekt. V prvních stádiích insolvenčního řízení bývají často provozovány jen některé části podniku, než se nalezne konečné řešení. Varianty, u kterých se mění právní subjekt, nejsou reorganizacemi v užším slova smyslu, ale vlastně pouze předstupni zpeněžení konkurzní podstaty resp. prodeje. Tento způsob reorganizace umožňuje německý insolvenční řád v rámci přenesené reorganizace (assets deals). Zde se vychází z myšlenky rozdělení podniku na provoz (personální a věcná podstata všech zdrojů) a samotného právního subjektu. Pouze tento právní subjekt je nositelem veškerých práv a povinností. Reorganizace i nositele práv je možná jen na základě tzv. insolvenčního plánu. Ale i v rámci insolvenčního plánu je možné uskutečnit přenesenou reorganizaci.

Zákonodárce nepředepisuje formu reorganizace a insolvenčního plánu. Je tedy možné kombinovat přenesenou reorganizaci s insolvenčním plánem a využít výhody obou nástrojů u jednoho subjektu současně.

Výhody reorganizace v rámci úpadku přinášejí v porovnání s restrukturalizací mimo insolvenční řízení mnohé výhody. Moderování krizové situace soudy, ochrana majetku podniku před jednotlivými věřiteli a jejich vlivem, zjednodušené snižování stavu personálu, mimořádná práva při výpovědích smluv, usnadnění pokračování v činnosti především financováním mezd prvé tři měsíce úřady práce.

#### **3.1 Časová posloupnost insolvenčního řízení z pohledu reorganizace**

Insolvenční řízení v Německu lze rozdělit v zásadě do pěti etap:

1. Období před podáním insolvenčního návrhu
2. Zahájení insolvenčního řízení
3. Insolvenční řízení až do první schůze věřitelů a předložení zprávy
4. Další etapy insolvenčního řízení až po jeho ukončení
5. Nový začátek

Tento procesní průběh insolvenčního řízení může znesnadňovat proces reorganizace, která vyžaduje rychlý postup. Při reorganizaci je nutné rychle jednat jak z pohledu financí tak i ohledně rozhodnutí o převzetí personálu, zodpovědnostech, o pokračování podnikatelské činnosti podniku.

Podnik, který je kapitálovou společností a dostane se do krizové situace, je povinen tuto situaci řešit restrukturalizací. Pokud se statutárním zástupcům nepodaří vyřešit krizi restrukturalizací, jsou tito zástupci povinni podat ve stanovených lhůtách od rozpoznání skutečností vedoucích k úpadku insolvenční návrh.

Německý insolvenční řád jasně říká, v jakých lhůtách musí dlužník podat insolvenční návrh. Pro podání insolvenčního návrhu z důvodů platební neschopnosti nebo při předlužení platí pro dlužníka lhůta třech týdnů od zjištění dané skutečnosti. Ve spojitosti s celosvětovou hospodářskou krizí vstoupila v roce 2008 v platnost výjimka, dle které mají předlužené podniky, u kterých lze předpokládat pokračování jejich činnosti, prodlouženou lhůtu na podání insolvenčního návrhu na šest měsíců. Toto zvláštní ustanovení platí do roku 2014.

Zákon při zahájení insolvenčního řízení v zásadě předpokládá, že podniku bude pokračovat v činnosti. Pro podniky vyplývá povinnost pokračování v činnosti z § 22 odst. 1 Insolvenčního řádu. Tento požadavek nevychází z principu ochrany věřitele, ale vychází ze sociálně politického záměru zákonodárců zachovat alespoň krátkodobě pracovní místa. Pokud však podnik již svou činnost ukončil před podáním návrhu na insolvenční řízení, není povinen ji následně opět rozjíždět.

Podnik, u kterého bylo zahájeno insolvenční řízení a který pokračuje v činnosti, je zvýhodněn tím, že jeho zaměstnancům vyplácí mzdu po dobu třech měsíců včetně vedlejších mzdových nákladů úřad práce na základě § 183 SGB III<sup>12</sup>.

Tato finanční podpora v úpadku je vyplácena zpětně a jen tehdy pokud existuje pozitivní prognóza o dalším pokračování činnosti podniku a pokud je podnik schopen tyto výdaje předfinancovat. Zde nastupuje role předběžného insolvenčního správce, který musí tyto finanční prostředky zajistit do té doby, než úřad práce ukončí kontrolu a peníze vyplatí. Dle výpovědí různých expertů se banky nebrání poskytování takovýchto úvěrů. Pokud insolvenční řízení trvá déle než tři měsíce, nese podnik náklady na personál již sám. To může ztížit podniku další pokračování v činnosti.

Dlužník ztrácí se zahájením insolvenčního řízení vliv na rozhodování o tom, zda a jak bude podnik pokračovat v činnosti. Soud v prvních dvou až třech měsících zkoumá, zda jsou naplněny důvody na podání insolvenčního návrhu a předběžně také zda-li majetková podstata postačí na pokrytí nákladů řízení. Až tehdy je insolvenční řízení de facto zahájeno. Znalecký posudek, který vychází z majetkové situace a jejího ocenění se věnuje především otázkám pokrytí nákladů řízení a kvótě uspokojení pohledávek věřitelů. Reorganizace podniku je zde sice druhořadá, ale v posudku se hodnotí možnost reorganizace a jsou popsána opatření potřebná pro reorganizaci.

Od zahájení insolvenčního řízení až do první schůze věřitelů vyplývá povinnost pokračovat v činnosti podniku ze spojení § 158, 160, 162 a 163 Insolvenčního řádu. Druh, způsob a rozsah činnosti není ustanoven zákonem. V této době může insolvenční správce přistoupit k insolvenčně právním reorganizačním opatřením, mezi které patří např. zvláštní práva pro výpovědi smluv, napadení určitých ujednání, uvolnění provozních prostředků pro další činnost podniku. V této etapě by měl být podnik již sám schopen docílit pozitivního hospodářského výsledku. Pro provoz je ale často potřebný další úvěr pro majetkovou podstatu. Pro činnost podniku nutné objednávky atd. vytvářejí nové závazky, které musí být neodkladně z majetkové podstaty zaplacený. Zde přebírá insolvenční správce část finančního rizika spojeného s další činností podniku. Správci insolvenční podstaty i soudci si stěžují, že ručí za pokračování činnosti podniku, ačkoliv je pokračování v podnikatelské činnosti podniku v prvních etapách insolvenčního řízení vyžadováno zákonem.

Při první schůzi věřitelů předkládá insolvenční správce stanovisko k vývoji krize podniku, k možnostem pokračování v činnosti a k pravděpodobné formě zpeněžení majetkové podstaty. Věřitelé rozhodují o tom, zda podnik bude pokračovat během insolvenčního řízení v činnosti,

---

<sup>12</sup> SGB III Sozialgesetzbuch drittes Buch – Arbeitsförderung – třetí kniha Sociálního zákona podporující pracovní místa

zda bude prodán v rámci přenesené reorganizace nebo bude okamžitě uzavřen. Pokud se věřitelé nedostaví v usnášení schopné většiny na schůzi, stává se platným návrh insolvenčního správce.

Obsah zprávy insolvenčního správce obsahuje:

- všeobecné údaje,
- právní podstatu,
- hospodářský výhled / příčiny insolvence,
- opatření v době zahájení insolvenčního řízení,
- majetek,
- opatření správce,
- šance na reorganizaci / insolvenční plán,
- výhled na upokojení věřitelů.

Východiskem pro pokračování v činnosti může být také insolvenční plán inicializovaný dlužníkem, insolvenčním správcem nebo věřiteli. O tom, zda takovýto plán má být připraven a vykonán, rozhodují věřitelé. Soud sice insolvenční plán přezkoumá a na konci potvrdí, obsahově však nerozhoduje o tom, zda podnik má být reorganizován nebo likvidován. Insolvenční plán může být za určitých podmínek předložen a věřiteli schválen ještě před první schůzí věřitelů, což zvyšuje vyhlídky na úspěch reorganizace.

Podnik pokračuje v této etapě v činnosti až do výběhu výroby, ale také aby se připravil na prodej nebo na reorganizaci. Někteří správci spravují podnik i několik let a reorganizují ho sami. Dosažené zisky se přičítají k majetkové podstatě. Následně jsou tyto „uzdravené“ podniky prodány novým právním subjektům.

Pokud podnik existuje po ukončení insolvenčního řízení, pak již pokračuje v činnosti na vlastní zodpovědnost. V optimálním případě je očištěn od dluhů z minulosti a získal nový úvěr pro svou činnost. V případě existence insolvenčního plánu může plán obsahovat i následný dohled.

#### **4. Reorganizace pomocí insolvenčního plánu**

Východiskem pro reorganizaci je v tomto případě tzv. insolvenční plán. Tento plán lze charakterizovat jako smlouvu věřitelů o zhodnocení majetku dlužníka. Má velice volnou formu a v úvahu přichází v zásadě všechny dohody, které je možné uzavřít i v rámci mimosoudních vyrovnání. Významný rozdíl oproti primárnímu řízení spočívá v tom, že je zde zrušena zásada rovnosti věřitelů, která je jedním z nejdůležitějších charakteristik primárního řízení. Je to především možnost dohody o rozdílných modalitách uspokojování pohledávek věřitelů a kvót pro jednotlivé skupiny věřitelů, která by měla motivovat věřitele s různými zájmy k souhlasu s plánem. Není však možné, aby věřitel na tom byl proti své vůli s insolvenčním plánem hůře než bez něho.

O dosažení reorganizace v rámci insolvenčního řízení na základě insolvenčního plánu je usilováno v 90 % případech, pouze 10 % plánů směřuje od počátku k tzv. přenesené



reorganizaci.<sup>13</sup> To znamená, že je usilováno především o vlastní reorganizaci podniku a zachování právního subjektu. Tento výsledek je ve shodě s cílem reformy insolvenčního řádu.

Mezi výhody této formy reorganizace patří při dobré přípravě rychlý průběh insolvenčního řízení. Reorganizaci usnadňuje zjednodušený postup při ukončování pracovně právních vztahů. Pokud má podnik a jeho právní subjekt hodnotu, nedochází k úbytku majetkové podstaty. Při obstrukcích některých z věřitelů, je možné tyto věřitele přehlasovat.

V odborné literatuře je však diskutována i problematika tohoto způsobu reorganizace. Zdlouhavost a neustálé přezkoumávání insolvenčního plánu jsou asi nejčastěji uváděnými nevýhodami.

Odborná veřejnost je toho názoru, že insolvenční řízení na základě insolvenčního plánu jsou schopné vést vzhledem ke své komplexitě pouze velké advokátní kanceláře. Vzorové insolvenční plány mají až 400 stran a vzhledem k velkému množství čísel, dat a faktů se v praxi se setkávají s nevolí, neboť jsou pro všechny zúčastněné – dlužníka, věřitele, poradce i soud nepřehledné, velice komplikované, zbytečně byrokratické a obsahují z podnikově ekonomického hlediska zbytečnosti.

V insolvenčním řízení dle insolvenčního plánu jsou – jako u každé insolvence - velké problémy s likviditou, které musí být v přiměřeném čase vyřešeny. Insolvenční plány jsou však mnohokrát přezkoumávány. Ze strany soudů po formální stránce, věřitelé je zkoumají z ekonomického hlediska a od správce se vyžaduje obé. Během řízení je plán přezkoumán nejméně šestkrát. To značně prodlužuje dobu, než lze přistoupit k reorganizaci. Podniku v úpadku ubírá tento zdlouhavý způsob zdroje tak potřebné pro reorganizaci. Faktor času hraje důležitou úlohu. Během krátké doby je nutné vytvořit komplexní plán plný dat, čísel a faktů. Zde lze snadno udělat chybu, která se stává terčem obstrukcí a příčinou napadnutí soudních rozhodnutí.<sup>14</sup> Tyto kontrolní procedury jsou kritizovány i z toho důvodu, že nejsou zcela v souladu s postulátem autonomie věřitelů.<sup>15</sup>

Insolvenční plán byl popsán jako nástroj, který usiluje o reorganizaci. Nebere však v potaz, zda je dlužník reorganizace hodný.<sup>16</sup> Tato věta dobře vystihuje, s jakou formálností zákon požaduje reorganizaci.

Při reorganizaci na základě insolvenčního plánu je zachován původní právní subjekt a věřitelé očekávají od společníků také jistý příspěvek k překonání krize podniku. Motivovaný dlužník rychleji začne s krizovým managementem a tím se zlepšují vyhlídky věřitelů na uspokojení jejich pohledávek. Tento aspekt není insolvenčním řádem, který preferuje reorganizaci, řešen. Absence příspěvku společníků k překonání krize je věřiteli hodnocena negativně a často prodlužuje schvalování insolvenčního plánu.

Kritizovány jsou také vysoké náklady na reorganizaci a zdanění zisku z reorganizace. V zásadě je možné s finančním úřadem dohodnout osvobození. Nejistota osvobození a jednání s finanční správou komplikují přípravu plánu a jednání. Zkušený správce zde může být velkým přínosem.

Insolvenční správce jako moderátor v krizové situaci představuje významnou výhodu reorganizace v insolvenčním řízení. Úspěšná reorganizace ovlivňuje odměnu správce a v neposlední řadě přispívá k budování jeho odborného jména. Nemělo by se však zapomínat

---

<sup>13</sup> PAFFENHOLZ, G. – KRANZUSCH, P. (2007): Insolvenzverfahren – Sanierungsoption für mittelständische Unternehmen, s.76

<sup>14</sup> [www.insolvenzverein.de/archiv/veranstorbei02/RattundeH.htm](http://www.insolvenzverein.de/archiv/veranstorbei02/RattundeH.htm) 2011-04-04

<sup>15</sup> ICKS, A. – KRANZUSCH, P. (2010): Sanierung im Insolvenzplanverfahren, s.27

<sup>16</sup> HESS, H. – OBERMÜLLER, M.(2003): Insolvenzplan, Restschuldbefreiung und Verbraucherinsolvenz, S.1, pozn. pod čarou 5

na problematiku principál agent principu. Předpověď úspěchu reorganizace je omezená a tak nikde nejsou explicitně popsány kompetence při reorganizaci a dochází k roztržité zodpovědnosti.

Teorie insolvenčního práva požaduje interdisciplinární spolupráci právníků a ekonomů. To je významný a nutný požadavek pro pokračování podnikatelské činnosti a pro reorganizaci podniku v úpadku. U insolvenčních správců jsou sice vyžadovány specifické znalosti a zkušenosti s řízením podniku a s reorganizací. V praxi ale pochází 90 % správců z řad advokátů se specializací na insolvenční právo. Ekonomové, daňoví poradci a auditoři tvoří menšinu<sup>17</sup>.

## 5. Přenesená reorganizace významná alternativa insolvenčního plánu

Přenesená reorganizace je modelem, který vychází z rozdělení podniku na provoz a na samotný právní subjekt. Provoz podniku představuje personální a věcný celek všech zdrojů a majetku. V principu spočívá tato metoda v rámci primárního řízení majetkové podstaty v prodeji majetku potřebného k provozu novému právnímu subjektu. Nepotřebný majetek, stejně jako práva a povinnosti zůstávají u původního právního subjektu, který je v insolvenčním řízení a u kterého bude v rámci konkurzu provedena likvidace<sup>18</sup>. Z tohoto pohledu představuje přenesená reorganizace jistý druh konkurzu, při kterém jsou, před úplnou likvidací právního subjektu, vyjmuty určité části podniku, provozovny atd.

V rámci přenesené reorganizace není možné, aby nabyvatel koupil obchodní podíly podniku. Tím by se nezměnil právní subjekt a nabyvatel by tak ručil za všechna předchozí práva a povinnosti. To protičečí principu přenesené reorganizace.

V čem se tedy liší přenesená reorganizace od prodeje části majetkové podstaty? Přenesená reorganizace představuje přechod podniku podle § 613 a občanského zákoníku, z kterého vyplývají pro kupujícího pracovní právní povinnosti vůči zaměstnancům. V tomto postupu se odráží idea reformy insolvenčního řádu, která klade důraz na zachování pracovních míst. Tento cíl sleduje i zavedený nástroj financování mezd úřadem práce. I v případě přenesené reorganizace může podnik využít možnost financování mezd v prvních třech měsících úřadem práce na základě § 183 SGB III.

Insolvenční právo zjednodušuje na jedné straně snižování stavu personálu. U přenesené reorganizace se však jedná o přechod podniku a nový vlastník je povinen převzít veškerý personál a tím i pracovní právní závazky. Zkušené správci zde dovedou ale využít možností výpovědi v návaznosti na koncept reorganizace nebo zaměstnance převedou do tzv. transferových společností. Druhou možností je ale většinou možné aplikovat jen u velkých organizací.

Přenesená reorganizace je atraktivní, v zásadě nekomplikovaný způsob reorganizace s relativně rychlým průběhem. Vítězi této formy reorganizace, pokud je provedena rychle, mohou být všichni. Insolvenčnímu správci nevznikají velké závazky u majetkové podstaty. Kupující může dosáhnout výhodné ceny. Věřitelé mají z této formy vyšší kvóty uspokojení svých pohledávek. Pro podnik představuje reorganizace touto cestou minimalizaci ztrát a plýtvání či ztrátu zdrojů. Zaměstnanci, alespoň většina z nich má zajištěna pracovní místa. Kromě toho přináší silní investoři likviditu do přeneseně reorganizovaného podniku a další možné úvěry se již neposuzují dle minulosti bývalých majitelů.

---

<sup>17</sup> OBERLANDER, W. – GRÜNINGER, A. (2008): Die Bestellpraxis von Unternehmensinsolvenzverwaltern, Befragung der Insolvenzgerichte im Auftrag des Gravenbrucher Kreises, Bericht des IfB Nürnberg s.11

<sup>18</sup> Pokud se nejedná o fyzickou osobu

## 6. Porovnání obou forem reorganizace

Výhody reorganizace v rámci úpadku přinášejí v porovnání s restrukturalizací mimo insolvenční řízení mnohé výhody, které byly již výše zmíněny. Mezi nejdůležitější patří moderování krizové situace soudy a insolvenčním správcem, ochrana majetku podniku před jednotlivými věřiteli a jejich vlivem, zjednodušené snižování stavu personálu, mimořádná práva při vypovídání smluv.

Na základě čeho rozhodnout jaký druh reorganizace zvolit v případě úpadku.

Na začátku je potřebná detailní analýza podniku, aby bylo možné posoudit vhodnost toho či onoho nástroje. Pokud se jedná např. o hlubší strategickou krizi, kterou lze překonat pouze tvrdými opatřeními a novým nasměrováním podniku, pak je lépe využít přenesené reorganizace. Tento druh krize se týká většiny podniků v úpadku, což je jedním z důvodů menšího rozšíření insolvenčního plánu jako nástroje pro reorganizaci.

Insolvenční plán je vhodný především v situacích, kdy se jedná o reorganizaci pasivní části rozvahy. Podnikatelský záměr u takového podniku by měl být konkurence schopný a neměl by vyžadovat žádné zásadní přepracování. Pro novou orientaci podnikatelského konceptu podniku je vhodnější model přenesené reorganizace.

Při rozhodování o způsobu reorganizace je nutné prověřit sféru zájmů všech stakeholder, věřitelů, dodavatelů, zaměstnanců a zvláště zákazníků. Pokud ještě existuje platforma důvěry u všech stakeholder, může být v zásadě využit insolvenční plán. Vypracování insolvenčního plánu vyžaduje zodpovědný přístup a profesionální přípravu.

Insolvenční plán je ve většině případů chápán jako reorganizace vlastními silami. Získání likvidity a vytvoření nové struktury společníků, to jsou významné prvky nového počátku. Ty jsou však jen ve výjimečných případech součástí insolvenčních plánů. Pohrdání základními prvky úspěšné restrukturalizace si protirečí s cílem radikální reorganizace v rámci insolvence. Jednak končí špatně připravený pokus realizace insolvenčního plánu v likvidaci, zatímco na druhé straně potenciály a možnosti dobře připraveného insolvenčního plánu, tzv. „prepackaged plan“ ještě stále nejsou dostatečně využívány.<sup>19</sup>

Důvody, které vedou ke ztroskotání insolvenčního plánu, spočívají v nedostatečné přípravě. Chybějící kompetence, absence přesvědčivého konceptu reorganizace a nedostatek finančních prostředků představují hlavní faktory neúspěchu.

Při zapojení externího investora do insolvenčního plánu se tento často rozhodne pro přenesenou reorganizaci. Tato forma reorganizace představuje pro externí investory většinou lepší formu reorganizace, neboť je rychlejší, levnější a především po právní stránce jistější a bez skrytých rizik z minulosti.

Fresh money, zkušenosti s reorganizací, nový management, nejlépe ve spojení s včleněním externího investora, kompletní příprava před podáním návrhu jsou pro reorganizace v rámci insolvence rozhodujícími faktory úspěchu. Pokud jsou tyto body splněny, záleží na výchozí situaci u konkrétního krizového případu, který reorganizační nástroj upřednostnit. Více než 70 % expertů je dokonce toho názoru, že volba reorganizačního nástroje tj. insolvenční plán nebo přenesená reorganizace mají malý nebo jen zanedbatelný vliv na kvalitu pokračování činnosti podniku.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> FRÖHLICH, A. (2009): Insolvenzplanverfahren vs. Übertragende Sanierung: Welche ist die bessere Sanierungsform?

<sup>20</sup> FRÖHLICH, A. (2009): Insolvenzplanverfahren vs. Übertragende Sanierung: Welche ist die bessere Sanierungsform?

**Tab. 1: Porovnání výhody u obou typů reorganizace**

Specifika krize	Výhoda přenesené reorganizace	Výhoda reorganizace dle insolvenčního plánu
Hluboká strukturální krize	velká	Velká
Reorganizace pasivní části rozvahy	neutrální	
Trvá důvěra všech stakeholder	neutrální	Velká
Externí investor	velká	

Zdroj: vlastní na základě výsledků empirické studie persektiv GmbH u příležitosti konference „Restrukturierung 2009“ Handelsblatt

## 7. Příklady reorganizace praxi

Centrálním tématem reformy německého insolvenčního práva bylo dát podnikům druhou šanci v podobě reorganizace a tak zachránit hodnoty a především pracovní místa. Úpadek je však i po dvaceti letech stále vnímán širokou veřejností jako neúspěch a selhání a ohlášení úpadku aktéři tudíž odsouvají co nejdéle. Pouze necelé jedno procento podniků v úpadku bylo v rámci insolvence reorganizováno a pokračuje v činnosti.<sup>21</sup> S rostoucí velikostí podniku roste, jak dokládají i statistiky<sup>22</sup>, šance na úspěšnou reorganizaci. Mezi významné podniky v Německu, které se dostaly do nesnází a díky reorganizaci dnes pokračují v činnosti, patří např. Herlitz, Ihr Platz, SinnLeffers, Pro Markt.

U významných podniků a velkých koncernů, které se dostanou do nesnází, se i stát snaží podpořit reorganizaci a tím zachránit pracovní místa. Přebírá nejen roli moderátora, ale v některých případech celý proces podpoří i garancemi či výhodnými úvěry od bank, na kterých má stát významný podíl nebo které jsou státem pověřeny podporou podnikání.

**Tab. 2: Přehled významných společností, které úspěšně prošly reorganizací**

Podnik	Obor	Forma reorganizace	Rok	Obrat mil. EUR před úpadkem	Hlavní akcionář	Počet zachráněných pracovních míst
Herlitz	Výrobce psacích potřeb	Insolvenční plán	2002	438	Konsorcium 15 věřitelských bank = 67 % 2005 prodáno americkému Investorovi Advent	<b>2.816</b> z 3000
Ihr Platz	Řetězec drogerií	Insolvenční plán - vlastní	2006	637	Investmentbank Goldman Sachs	<b>8.100</b> z 8.800

<sup>21</sup> Statistisches Bundesamt: 2008 29291 úpadků podniků, ale pouze 640 podniků mohlo díky insolvenčnímu plánu pokračovat v činnosti.

<sup>22</sup> Dle studie Zentrums für Insolvenz und Sanierung (ZIS) a Pojišťovny úvěrů Euler Hermes mají dvě třetiny podniků s obrátem nad pět milionů EUR šanci na úspěšnou reorganizaci. U středně velkých podniků s obrátem 0,5 – 5 milionů EUR je to každý druhý.

		správa			– dříve hlavní poskytovatel úvěrů majiteli rodinnému podniku Frombling. Následně prodáno největšímu rivalovi Schlecker.	
SinnLeffers	Módní řetězec	Insolvenční plán - vlastní správa	2008	310	Deutsche Industrie Holding	<b>2.500</b> z 3.800
Rosenthal	Výrobce porcelánu	Přenesená reorganizace	2009	162	Sambonet – výrobce příborů	<b>1700</b>

Zdroj: vlastní

### 7.1 Herlitz – první úspěšná reorganizace dle nového insolvenčního řádu

První úspěšnou reorganizací podle pravidel nového insolvenčního řádu z roku 1999 bez přerušení provozu prošel Herlitz Konzern. Herlitz je lídrem na trhu s papírem, kancelářskými a psacími potřebami. Koncern tvoří Holdingová společnost – Herlitz AG s mnoha dceřinými společnostmi, mimo jiné Herlitz PBS AG, která zajišťuje operativní obchody a své pobočky má v Berlíně, Falkensee a také v zahraničí.

V roce 2001 dosahoval obrát podniku 438 mil. € a v celém koncernu pracovalo přes 3.000 zaměstnanců. Příčinou úpadku byla přehnaná expanze, obchody s nemovitostmi a investice do papíren v Rusku. 3. 4. 2002 podalo představenstvo insolvenční návrh. Díky půjčce konkurzní podstatě, kterou poskytlo 15 věřitelských bank, mohl předběžný správce Peter Leonhardt zajistit provoz firmy na další tři měsíce. Insolvenční plán byl soudu předložen 5. 6. 2002 bezprostředně po zahájení insolvenčního řízení. Tento plán měl pouze 30 stran! Z toho byl podnik popsán na 20 stranách. Druhá část plánu obsahuje pravidla pro sedm skupin věřitelů. K plánu patřila příloha v podobě devíti pořadačů, které byly soudu poskytnuty k nahlédnutí. Celkem se jednalo o cca. 1000 pohledávek, jejichž celkový objem dosahoval 300 mil. €. Již šest týdnů po zahájení insolvenčního řízení se konala schůze věřitelů, na které byla současně přednesena zpráva i odsouhlasen další postup. Na tomto jednání byl jednomyslně přijat i insolvenční plán. Na konci srpna 2002 nabyl plán právní moci. Nebyla podána žádná stížnost a řízení bylo ukončeno.

Rozhodujícím důvodem tohoto rychlého a úspěšného řízení byl krátký a přehledný insolvenční plán. Jeho neustálá aktualizace probíhala souběžně s komunikací s významnými skupinami věřitelů. Aby byl naplněn požadavek insolvenčního řádu průběžně informovat věřitele o průběhu insolvenčního řízení, v tomto případě téměř tisíc věřitelů, bylo sepsáno dvoustránkové shrnutí insolvenčního plánu, které bylo neprodleně po zahájení insolvenčního řízení zasláno všem věřitelům. Toto shrnutí zůstalo až do ukončení řízení beze změn, ačkoliv se insolvenční plán stále aktualizoval. Toho bylo dosaženo tím, že shrnutí obsahovalo jen

„soft“ fakta a formulace, které bylo možné interpretovat. Tuto formu zákon nezakazuje. Tím se vyřešil problém, informovat po každé změně tisíc věřitelů. Požadavky a argumentace důležitých skupin věřitelů byly díky intenzivním rozhovorům obsaženy v insolvenčním plánu a tento byl z tohoto důvodu také 100 % přijat. Advokát Rattunde k tomu ještě doporučuje zahájit řízení co nejdříve při dodržení minimálních lhůt, vytvořil předběžný věřitelský výbor, a využít úvěrového rámce na základě § 264 InsO.<sup>23</sup>

Díky tomuto rychlému řízení, kdy se věřitelské banky zřekly svých pohledávek, prodloužily úvěry a výměnou získaly následně 67 % akcií, a kdy se zaměstnanci vzdali všech příplatků, se podařilo v roce 2004 ukončit reorganizaci. V roce, ve kterém podnik slavil 100 let od svého vzniku. Po období odříkání mohl Herlitz začít psát opět černá čísla. V rámci reorganizace bylo zrušeno pouze 184 pracovních míst. Burza ocenila tuto dobrou zprávu růstem akcií tohoto koncernu o 4 %.

## **7.2 Rosenthal AG – domino efekt při úpadku mateřské společnosti**

Rosenthal AG, výrobce značkového porcelánu se stoletou tradicí se stal v roce 1997 součástí irskému koncernu Waterford-Wedgwood. Tento koncern byl po celém světě znám svým značkovým porcelánem a krystalovým sklem z Velké Británie a z Irska a zaměstnával než 8.000 pracovníků. V Rosenthal AG držel 90-ti % podíl.

Globalizace a změny ve zvycích spotřebitelů představovaly pro odvětví těžkou zkouškou konkurenceschopnosti. Obraty stále klesly. V roce 2006 to bylo o šest procent. Důvodem byly a stále jsou levné dovozy no-name porcelánu z Číny.

Také Rosenthal AG se musel s těmito strukturálními proměnami vyrovnat. Rok 2007 se stal nadějí pro tento podnik, který byl již několik let za sebou ve ztrátě. Velkou část výrobních procesů složité výroby porcelánu se podařilo automatizovat. Počet pracovních míst se snížil z původních 2.900 na 1.700 a úspory nákladů se odhadovaly na deset milionů eur.

Rosenthal se díky restrukturalizaci stal s odstupem nejúspěšnějším podnikem koncernu Waterford-Wedgwood, který se již pět let nacházel ve ztrátě. Koncern se marně snažil najít nového investora a restrukturalizovat celý podnik. V roce 2007 a 2008 došlo k podstatnému zlomu v prodeji v USA a následkem finanční krize se celkový obrat propadl o 19 %. Koncernu nezbyvalo než vyhlásit 5. ledna 2009 úpadek. Tím, že neexistuje insolvence koncernu, musela každá dceřiná společnost sama vyhlásit úpadek. To platilo i Rosenthal, který se stal díky úpadku matky insolventním a 9. ledna 2009 musel podat insolvenční návrh. 1. dubna 2009 bylo zahájeno insolvenční řízení. Podnik nečekal nečině na příchod nového investora, ale uzavřel nerentabilní prodejny, pročistil portfolio výrobků, snižoval náklady a 300 zaměstnancům byla dána výpověď.

Světově známá značka, pokročilá restrukturalizace podniku a zájem bavorského státu o udržení pracovních míst hospodářsky slabé oblasti Horních Franků představovaly rozhodující faktory pro úspěšný prodej podniku v rámci insolvenčního řízení.

10. června 2009 podepsal italský investor, firma Sambonet, výrobce příborů a kuchyňského příslušenství pro hotely a restaurace kupní smlouvu. Po uvolnění jistin hlavním věřitelem Bank of America vstoupila kupní smlouva v platnost. Provoz včetně všech zaměstnanců, obchodních značek a patentů přešel do nové společnosti s ručením omezeným a u insolventní akciové společnosti bylo rozhodnuto o likvidaci. Bavorský stát podpořil toto

<sup>23</sup> <http://www.insolvenzverein.de/archiv/veranstaltungen02/RattundeH.htm> z 4.4.2011

převzetí státní zárukou a finančními prostředky z programů pro strukturálně slabé regiony. Tím byl posílen vlastní kapitál nové společnosti a snížila se závislost na cizím financování.

### 7.3 Arcandor – největší insolvenční řízení v historii německého hospodářství

Ohlášení úpadku velkého maloobchodního řetězce Arcandor 9. června 2009 otřáslo německým hospodářstvím i vládou. Rok 2009 byl pro německé hospodářství díky hluboké celosvětové hospodářské krizi rokem, kdy mnoho podniků ohlásilo úpadek. K častým příčinám úpadku podniků v roce 2009 patřila neochota bank prodlužovat úvěrové rámce podnikům v problémech. Banky zkoušené finanční krizí, které samy musely v mnoha případech žádat stát o pomoc, změnilly svou politiku a svůj přístup k riziku. Mnohé podniky i významné firmy jako Opel nebo Arcandor s desítkami tisíc zaměstnanců, které zasáhla krize, se snažily získat od státu finanční podporu. Tu stát většinou odmítl s odůvodněním, že se jedná o nesystémovou pomoc podnikům, jejichž problémy nesouvisí přímo s aktuální hospodářskou krizí, ale s celkovou dlouhodobou špatnou a neřešenou hospodářskou situací, která se jen vyostřila díky celosvětové ekonomické krizi. Toto byl i případ koncernu Arcandor, který do roku 2007 působil pod názvem KarstadtQuelle AG a byl zaměřen na maloobchod, zásilkový obchod a turistiku.

**Tab. 3: Přehled dceřiných společností koncernu Arcandor AG**

Arcandor AG	2008	
Dceřiné společnosti	Počet zaměstnanců (přepočtený stav na plný fond pracovní doby)	Obrat v mil. EUR
Thomas Cook (Turistika)	31.264	11.378,5
Primondo (zásilkový obchod mimo jiné Quelle)	15.606	4.309,8
Karstadt	23.195	4.095,1
Ostatní (služby a nemovitosti)	378	128,0
<b>Celkem</b>	<b>70.443</b>	<b>19.911,4,0</b>

Zdroj: [http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor\\_konzern\\_geschaeftsbericht\\_2007\\_2008\\_d.pdf](http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor_konzern_geschaeftsbericht_2007_2008_d.pdf)

Již od roku 2000 bojoval tento koncern s problémy, které doléhaly v té době všeobecně na maloobchod, ale řešil i mnohé vnitřní problémy. Koncern setrval navzdory všem trendům u příliš širokého a zastaralého sortimentu. Kritizováno bylo také zastaralé vnitřní uspořádání obchodních domů. Katalogu firmy Quelle bylo vytýkáno, že nejde s dobou a nerozvíjí internetový obchod.

Po mnoha nevyužitých šancích koncern restrukturalizovat a vzhledem k přetrvávající stagnaci v maloobchodě vešly na konci roku 2004 ve známost dramatické finanční problémy

koncernu. Následovalo velké snižování pracovních míst. Koncern se musel rozloučit s 8.000 zaměstnanci a uzavřít 77 ze 189 obchodních domů. Pro záchranu koncernu byly prodány účasti koncernu v různých podnicích.

Současně byl uzavřen pakt solidarity mezi zaměstnanci, managementem, majiteli podílů a bankami na jehož základě se koncern restrukturalizoval a nově orientoval. Zaměřil se jen na své hlavní činnosti a rozloučil se s okrajovými aktivitami.

Vzhledem k dalším interním problémům a prohranému právním sporu se očekávaly další velké ztráty, proto bylo prodáno za 4,5 miliard € 51 % nemovitostí investiční bance Goldman Sachs. V rámci dalších úspor nákladů, byly vyčleněny dovozní služby a za 60 milionů € byla prodána společnost zaměřená na nákup „KarstadtQuelle International Services AG“ včetně 1100 zaměstnanců.

Restrukturalizace a konsolidace podniku vedla ke krátkému ziskovému období, kdy koncern snížil počet zaměstnanců ze 100.000 v roce 2004 na 70.637 v roce 2007 a obrat se zvedl z 15,3 miliard € na 20,2 miliardy €. <sup>24</sup> Na podzim 2008 nastala opět krizová situace. Euler Hermes, pojišťující zahraniční úvěry snížil kvůli vysokému zadlužení koncernu (1,5 miliard Eur) záruky pro případ výpadků při dovozu zboží. Následovalo navýšení základního kapitálu bankou Oppenheim. Banka navíc poskytla úvěr ve výši 20 milionů Eur. V únoru 2009 dosahovaly závazky koncernu 2,6 miliard € a z toho bylo 650 milionů splatných během čtyř měsíců. V této krizové situaci se koncern prostřednictvím médií obrátil na politiky s požadavkem poskytnutí státního úvěru ve výši 200 milionů € od Státní rozvojové banky a dále státní garance ve výši 850 milionů € s tím, že v opačném případě že bude nucen ohlásit úpadek. 4.června 2009 žádal Arcandor o pomoc Evropskou unii a dále spolkovou vládu o státní pomoc ve výši 437 mil €. EU komisařka pro hospodářskou soutěž byla proti poskytnutí garancí, neboť koncern se dostal do potíží ještě před vypuknutím finanční krize.

Koncernu Arcandor nezbývalo, než ohlásil 9. června 2009 úpadek jak mateřské společnosti, tak i dceřiných společností Karstadt, Primondo a Quelle.

Prvním cílem insolvenčního řízení bylo najít investora, který by převzal všechny společnosti nacházející se v úpadku. Poté, co se žádný velký investor nenašel, měly být jednotlivé obory prodány jednotlivě, ale pokud možno jako celek. Tento případ byl velkou výzvou i pro zkušeného a renomovaného insolvenčního správce Klause Huberta Görga, majitele advokátní kanceláře zaměřené na insolvence. Klaus Hubert Görg se stal správcem nejen mateřské společnosti Arcandor ale také dalších 15 dceřiných společností. Na řešení takto rozsáhlého případu se pod jeho vedením podílelo dalších 160 právníků.

Rozhodnutí soudu jmenovat pouze jednoho předběžného insolvenčního správce všech společností koncernu sledovalo cíl, zvýšit šance udržení skupiny podniků v činnosti a ponechat všechny informace a rozhodnutí na jednom místě. K prvním z kroků, které insolvenční správce po své jmenování učinil, patřilo zajištění finančních prostředků pro mzdy zaměstnanců v následujících třech měsících. Dalším důležitým úkolem bylo zajištění stability obchodních procesů koncernu za podmínek insolvence. To byly důležité předpoklady, aby koncern mohl i v insolvenční situaci pokračovat v činnosti.

---

<sup>24</sup> [http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor\\_konzern\\_geschaftsbericht\\_2007\\_2008\\_d.pdf](http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor_konzern_geschaftsbericht_2007_2008_d.pdf)  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Arcandor>



Již během listopadu 2009 byly zachráněny pomocí nástroje přenesené reorganizace dvě sesterské společnosti podniku Quelle. „Foto Quelle“ a „Reveu“ koupila a společnost ORWO NET. Společnost kooperovala s těmito podniky již od roku 2005.<sup>25</sup>

U společnosti Karstadt se musel insolvenční správce se svým týmem během jednoho týdne zorientoval v procesech, faktech, datech a strukturách tohoto podniku s 24.000 zaměstnanců. Výsledkem bylo zjištění, že tato společnost nepotřebuje žádný úvěr pro majetkovou podstatu. Věřitelé Karstadt Warenhaus GmbH odsouhlasili 12. dubna 2010 insolvenční plán, který předpokládal prodej obchodních domů jako celek a také, že se věřitelé zřeknou velké části svých pohledávek. 1. září 2010 převzal obchodní domy Berggruen Holding. Téměř žádný ze zaměstnanců nepřišel o své pracovní místo. 30. září 2010 ukončil příslušný soud insolvenční řízení o majetku Karstadt Warenhaus GmbH. Partner advokátní kanceláře Görg byl pověřen dohledem nad plněním insolvenčního plánu.<sup>26</sup>

Zaměstnanci Karstadt Quelle Trust e.V. převzali v listopadu 2010 speciální zásilkové obchody Community Hess Natur a Premium Bogner Homeshopping.<sup>27</sup>

Nejsmutnější osud potkal zásilkový obchod Quelle s velkou tradicí a se 7.000 zaměstnanci, jednoho z největších zaměstnavatelů aglomerace Norimberk – Fürth. Zde se ani přes velké úsilí insolvenčního správce i dalších zúčastněných nepodařilo najít investora. Na konci jednání by byla dokonce akceptována i nemalá negativní cena. Přesto se nenašel investor, který by spatřoval v obratu podniku potenciál. Hlavní příčiny úpadku tohoto podniku vidí insolvenční správce v dočasném výpadku platebních systémů pomocí factoringu a také v negativní náladě zákazníků. Z tohoto důvodu byl 19. října 2009 vyhlášen na majetek Quelle GmbH v likvidaci konkurz. Splacení úvěru poskytnutého konkurzní podstatě ve výši 50 milionů eur je zajištěno z prodeje zboží a z prodeje pozemků.<sup>28</sup> To že byl podnik, který se nacházel v tak těžké finanční situaci, vůbec schopen po dobu insolvenčního řízení činnosti, je jistě také velkým dílem politické vůle.

„Quelle Call Center“ mělo lepší vyhlídky do budoucna, protože pracovalo už i pro jiné zákazníky, mimo jiné pro teleshopping kanál HSE 24. V polovině listopadu 2009 převzal pobočky v Cottbusu a Emdenu s 500 pracovními místy společnost Walter Service. Firma se zaměřuje na telefonní marketing, péči o zákazníky a telefonické objednávky. V roce 2008 činil její obrat 235 mil. eur.<sup>29</sup> V dubnu 2011 převzali kontrolu nad touto společností US-finanční investoři HIG Capital a Anchorage.

Tomas Cook resp. podíly, které Arcandor vlastnila a které ještě před insolvencí poskytla jako záruku bankám, byly v září 2009 věřitelskými bankami prodány na Londýnské burze.<sup>30</sup>

Mateřská společnost ztratila s otevřením insolvenčního řízení vliv na dceřiné společnosti Karstadt, Primondo a Quelle. Na samotnou mateřskou společnost Arcandor byl vyhlášen konkurz. Arcandor byl hluboce zadlužen. Ve zprávě z listopadu 2009 insolvenční správce již uvedl, že věřitelé nebudou z majetkové podstaty plně uspokojeni a tak ani akcionáři nemohou

---

25

[http://www.goerg.de/Pressemitteilungen.29.0.html?&no\\_cache=1&L=0&tx\\_kbgoerg\\_pi7\[showUid\]=53&cHash=6b141356bdd4f82d3d1f2a2d21885789](http://www.goerg.de/Pressemitteilungen.29.0.html?&no_cache=1&L=0&tx_kbgoerg_pi7[showUid]=53&cHash=6b141356bdd4f82d3d1f2a2d21885789), 2011-04-04

26 [http://www.goerg.de/uploads/tx\\_kbgoerg/GörgPM\\_KARSTADT\\_Aufhebg\\_InsOVerfahren.pdf](http://www.goerg.de/uploads/tx_kbgoerg/GörgPM_KARSTADT_Aufhebg_InsOVerfahren.pdf), 2011-04-04

27 <http://de.wikipedia.org/wiki/Arcandor>, 2011-04-04

28 [http://www.focus.de/finanzen/news/insolvenzverwalter-quelle-war-nicht-mal-zu-verschenken\\_aid\\_446590.html](http://www.focus.de/finanzen/news/insolvenzverwalter-quelle-war-nicht-mal-zu-verschenken_aid_446590.html) 2011-04-04

29 [http://www.goerg.de/Pressemitteilungen.29.0.html?&no\\_cache=1&L=0&tx\\_kbgoerg\\_pi7\[showUid\]=51&cHash=935bea4d6e9d2fae0cd4d7489314eabd](http://www.goerg.de/Pressemitteilungen.29.0.html?&no_cache=1&L=0&tx_kbgoerg_pi7[showUid]=51&cHash=935bea4d6e9d2fae0cd4d7489314eabd), 2011-04-04

30 [http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor\\_konzern\\_geschaeftsbericht\\_2007\\_2008\\_d.pdf](http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor_konzern_geschaeftsbericht_2007_2008_d.pdf), 2011-04-04

v budoucnu počítat s peněžními toky ze zpeněžení majetkové podstaty a likvidace společnosti.<sup>31</sup>

## Závěr

Německý insolvenční řád akcentuje reorganizaci podniků v krizových situacích nejen tím, že je pokračování činnosti podniku v úpadku zakotveno v samotném řádu, ale dává ve spojitosti s dalšími zákony a předpisy rámcové podmínky pro dosažení tohoto cíle v praxi.

Reorganizace podniku v úpadku může probíhat v zásadě dvěma směry reorganizací dle insolvenčního plánu a přenesenou reorganizaci (asset deals). Dokonce je možné tyto formy i kombinovat. Především přenesená reorganizace se těší v praxi kvůli relativně rychlému průběhu a eliminování rizik a zátěží z minulosti velké oblibě. Dvacet let platnosti této právní normy prověřilo aplikaci insolvenčního řádu v praxi a mnoho podniků dostalo druhou šanci. Přesto je potřeba přistupovat k této právní normě kriticky a uvědomovat si hranice a problémy, na které naráží v praxi. Za dvě desetiletí nasbírané zkušenosti s reorganizací podniků v Německu by mohly být inspirativní jak pro řešení krizových situací v českých podnicích, tak i pro české insolvenční právo.

## Literatura

- [1] BRAUN, E. at al (2007): *Insolvenzordnung (InsO) Kommentar*, München, Verlag C.H.Beck, 2007
- [2] EMMERICH, V. (2003) *Insolvenzen in Deutschland – Insolvenzzursachen und Erfolgsfaktoren einer Sanierung aus der Insolvenz*, Studie der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München
- [3] EULER, HERMESS (2007): *Rettung aus der Insolvenz – Chancen, Barrieren und besondere Rolle von Privat Equity*, Konsequenzen, Studie in Zusammenarbeit mit ZI Mannheim, v *Wirtschaft Konkret* Nr.418, Hamburg
- [4] FRIND, F. (2009): *Gerichtserhobene Verfahrenskennzahlauswertung – Eine Zusammenfassende Betrachtung unter einchluss der Ergebnisse 2008*, Ein ergebnisbericht, *ZInsO* Nr. 37/2009, s. 1683-1690
- [5] FRÖHLICH, A. (2009): *Insolvenzplanverfahren vs. Übertragende Sanierung: Welche ist die Bessere Sanierungsform?*, 5. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung 2009, Frankfurt/Main, 2009
- [6] FRÖHLICH, A. (2009): *Erfolgsfaktoren Insolvenzplanverfahren*, *ZInsO/Newsletter* und München 2009
- [7] HESS, H. – OBERMÜLLER, M. (2003): *Insolvenzplan, Restschuldbefreiung und Verbraucherinsolvenz*, Heidelberg, 2003
- [8] HESSELMANN, S. – STEFAN, U. (1990): *Sanierung oder Zerschlagung insolventer Unternehmen – Betriebswirtschaftliche Überlegungen und empirische Ergebnisse*, *Schriften zu Mittelstandsforschung* Nr. 39 NF, IfM Bonn, Stuttgart

---

<sup>31</sup> [http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor\\_konzern\\_geschaeftsbericht\\_2007\\_2008\\_d.pdf](http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor_konzern_geschaeftsbericht_2007_2008_d.pdf), 2011-04-04

- [9] ICKS, A. – KRANZUSCH, P. (2010): *Sanierung in Insolvenzverfahren – übertragende Sanierung und insolvenzplanbasierte Eigensanierungen in NRW*, Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien Nr. 195, Bonn, 2010
- [10] OBERLANDER, W. – GRÜNINGER, A. (2008): Die Bestellpraxis von Unternehmensinsolvenzverwaltern, Befragung der Insolvenzgerichte im Auftrag des Gravenbrucher Kreises, Bericht des IfB Nürnberg s.11
- [11] PAFFENHOLZ, G. – KRANZUSCH, P. (2007): Insolvenzverfahren – Sanierungsoption für mittelständische Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 114 NF, Wiesbaden, 2007
- [12] STRÜMPELL, P. (2005): *Die übertragende Sanierung innerhalb und ausserhalb der Insolvenz*, München, Herbert Utz Verlag, 2005
- [13] ZWANZIGER, B. (2007): *Übertragende Sanierung in der Insolvenz*, Insolvenzrechtstag 2007, Universität Mannheim [http://www.zis.uni-mannheim.de/veranstaltungen/insolvenzrechtstage/dokumente/insolvenzrechtstag\\_2007\\_zwanziger/insolvenzrechtstag\\_2007\\_zwanziger.pdf](http://www.zis.uni-mannheim.de/veranstaltungen/insolvenzrechtstage/dokumente/insolvenzrechtstag_2007_zwanziger/insolvenzrechtstag_2007_zwanziger.pdf)

### **Internetové odkazy**

- [1] <http://de.wikipedia.org/wiki/Arcandor>, 2011-04-04
- [2] [http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor\\_konzern\\_geschaeftsbericht\\_2007\\_2008\\_d.pdf](http://www.arcandor.de/de/downloads/arcandor_konzern_geschaeftsbericht_2007_2008_d.pdf), 2011-04-04
- [3] [http://www.focus.de/finanzen/news/insolvenzverwalter-quelle-war-nicht-mal-zu-verschenken\\_aid\\_446590.html](http://www.focus.de/finanzen/news/insolvenzverwalter-quelle-war-nicht-mal-zu-verschenken_aid_446590.html) 2011-04-04
- [4] [http://www.goerg.de/Pressemitteilungen.29.0.html?&no\\_cache=1&L=0&tx\\_kbgoerg\\_pi7\[showUid\]=51&cHash=935bea4d6e9d2fae0cd4d7489314eabd](http://www.goerg.de/Pressemitteilungen.29.0.html?&no_cache=1&L=0&tx_kbgoerg_pi7[showUid]=51&cHash=935bea4d6e9d2fae0cd4d7489314eabd), 2011-04-04
- [5] <http://www.insolvenzverein.de/archiv/veranstorbei02/RattundeH.htm> 2011-04-04
- [6] <http://www.luebeckonline.com/mustervertraege/insolvenz/typen-von-unternehmenskrisen.html>, 27.3.2011
- [7] <http://www.ump-unternehmensberatung.de/UMP/PDF/UMP-unternehmenssanierung.pdf> 2011-03-27

# **Zkušenosti z Německa s reorganizací v rámci insolvenčního řízení**

*Olga Kupec*

## **ABSTRAKT**

Jednotné insolvenční řízení bylo jádrem reformy insolvenčního řádu, který platí od roku 1991. Tento zákon nahradil předchozí konkurzní řád a řád o vyrovnání. Vzorem byl americký Chapter 11 Bankruptcy codes. Jedním z hlavních cílů bylo vytvořit zákonný systém, který by byl schopen reorganizovat podniky v nesnázích a tím chránit hodnoty a pracovní místa. Německé insolvenční právo dává k dispozici v zásadě dva způsoby reorganizace, reorganizaci dle insolvenčního plánu a přenesenou reorganizaci (asset deals). Především přenesená reorganizace se těší v praxi kvůli relativně rychlému průběhu a eliminování rizik a zátěží z minulosti velké oblibě. Dvacet let platnosti této právní normy prověřilo aplikaci insolvenčního řádu v praxi. Insolvenční řád poskytl mnoho podnikům druhou šanci. Přesto je potřeba k němu přistupovat kriticky a uvědomovat si hranice a problémy, na které naráží v praxi. Za dvě desetiletí nasbírané zkušenosti s reorganizací podniků v Německu by mohly být inspirativní jak pro řešení krizových situací v českých podnicích, tak i pro české insolvenční právo.

**Klíčová slova:** insolvenční zákon; podniková krize; reorganizace; německý insolvenční řád; plán reorganizace.

## **German experience with reorganization in the frame of insolvency proceeding**

### **ABSTRACT**

Unitary insolvency proceeding was the core of insolvency code reformation, that has been in effect since 1991. This law replaced former bankruptcy code and compensation code. The pattern was set by American Chapter 11 US Bankruptcy codes. One of the main goals was to create legal system that would enable to reorganize companies in difficulties and so protect values and jobs. German insolvency law proposes in fact two reorganisation modes. Reorganization according to an insolvency plan and transferred reorganization (asset deals). Especially the transferred reorganization is very popular in practise because of quite fast process and risk and former burden elimination. Twenty years application of this legal regulation proved the insolvency code application in practise. The insolvency code provided many companies second chance. In spite of that, a critical approach is necessary as well as realisation of limits and problems that appear in practise. Two decades experience with companies' reorganization in Germany could be an inspiration for solving critical situations in Czech companies and for Czech insolvency law as well.

**Key words:** insolvency law; company crisis; reorganization; German insolvency code; reorganization plan.

**JEL classification:** G30