WANDEL

Unternehmen erkennen die Chancen in der Krise

Insolvenzrichter haben einen tiefen Einblick in Entwicklungen, Fälle und Trends. Eine Erkenntnis: Unternehmen sehen durchaus die Chancen der Sanierung, Insolvenz wird nicht mehr nur als Ende gewertet. Dazu haben Rechtsreformen ebenso beigetragen wie eine Professionalisierung aller Beteiligten. Sanierungsexperten sehen das ähnlich.

VON JÜRGEN GROSCHE

Deutschland geht es wirtschaftlich gut. Das zeigt sich in vielen Statistiken – den Arbeitsmarktdaten zum Beispiel, aber auch bei den Insolvenzen. Die sind seit längerem rückläufig. Der Auskunftsdienst Creditreform meldete für die ersten sechs Monate dieses Jahres 10.750 Insolvenzanträge. Das waren 6,8 Prozent weniger als im ersten Halbjahr 2015.

„Die anhaltend gute Wirtschaftslage in einem günstigen Finanzierungsumfeld sowie eine verbesserte Ertrags- und Eigenkapitalsituation stärkten die Stabilität der Unternehmen“, interpretierten die Marktforscher die Entwicklung. „Zudem führte das seit Jahren stagnierende Gründungsgeschehen in Deutschland zu einem abnehmenden Bestand an tendenziell insolvenzanfälligen jungen Unternehmen.“

Frank Pollmächer kann den Trend für Düsseldorf aus direkter Quelle nur bestätigen. Der Insolvenzrichter am Amtsgericht Düsseldorf bekommt die Anträge auf den Schreibtisch. „Seit einigen Jahren sind die Zahlen rückläufig“, stellt der Richter fest. Für das Gesamtjahr 2016 rechnet er mit etwa 1200 Regelinsolvenzverfahren, etwa so viele wie im vergangenen Jahr.

Auffällig sei, dass sich Fremdanträge häufiger als früher erledigen, weil die Schuldner zahlen. Solche Anträge stellen Gläubiger, zum Beispiel die Sozialversicherungsträger, wenn die Unternehmen die Beiträge nicht überweisen. Aber offenbar finden derzeit selbst klamme Firmen Geldgeber, womöglich auch eine Folge der Geldschwemme auf den Märkten.

Doch abgesehen von solchen speziellen Themen beobachtet der Richter einen generellen Wandel, den auch Sanierungsexperten bestätigen: „Das Antragsverhalten hat sich geändert.“ Krise als Chance – eine Vorstellung, die in Deutschland vor Jahren noch undenkbar gewesen wäre, die indes in dynamischen Wirtschaften wie etwa in den USA als Selbstverständlichkeit gilt.

Zum Wandel tragen sicher auch die Reformen des Insolvenzrechts bei. Planverfahren, Eigenverwaltung und andere Maßnahmen haben offenbar die Wahrnehmung verändert. „Man geht durchaus mit einer gewissen Zuversicht in die Verfahren und will die Instrumente des Insolvenzrechts nutzen“, meint Pollmächer. Da zudem immer mehr Pläne erfolgreich verlaufen, stärke dies die positiven Anreize.

Der Richter stellt darüber hinaus eine zunehmende Professionalisierung fest – auf Seiten der Berater ebenso wie der Gerichte. Mehr Insolvenzpläne führen zu mehr Erfahrung, was wiederum die Erfolgsquote der Verfahren stärkt. Planverfahren verlaufen heute sehr zügig, oft seien sie nach einem halben Jahr erledigt, sagt Pollmächer. Das seit 2012 geltende Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, kurz ESUG, hat ebenso zur Akzeptanz der Sanierungsverfahren beigetragen.

Für die Richter bleibt dabei immer noch genug Arbeit. Sechs Insolvenzrichter sind

„Man geht durchaus mit einer gewissen Zuversicht in die Verfahren“

am Düsseldorfer Amtsgericht je mit halben Stellen tätig. Sie halten auch Bereitschaftsdienste vor für eilige Fälle. Denn wenn ein Insolvenzantrag gestellt wird, muss es oft schnell gehen, „insbesondere bei laufendem Betrieb“, betont Pollmächer. Lieferanten, Banken, Kunden und Mitarbeiter ahnen ja meist etwas – Unsicherheiten können da massiven Schaden anrichten.

Die Richter müssen dann in vielen Dingen die „Ruder in die Hand nehmen“, beschreibt Pollmächer den Alltag. Zum Beispiel einen vorläufigen Insolvenzverwalter ernennen, der die wichtigsten Angelegenheiten regelt. So muss das Insolvenzausfallgeld, das die Bundesagentur für Arbeit zahlt, meist schnell vorfinanziert werden, damit die Beschäftigten nicht ohne Lohn dastehen.

Bei der Eigenverwaltung muss der Richter sicherstellen, dass das Unternehmen dies auch leisten kann. „In der Regel tritt ein in Insolvenzverfahren erfahrener Rechtsanwalt in die Geschäftsführung ein, wird als Generalbevollmächtigter tätig oder berät die Geschäftsführung intensiv“, weiß Pollmächer aus der Praxis. Die Richter müssen zudem schauen, ob für die Gläubiger Gefahren lauern. Den von dem Richter beobachteten Wandel in der Wahrnehmung stellten beim RP-Wirtschaftsforum „Insolvenz und Sanierung“ auch Experten fest, zum Beispiel Dr. Dirk Andres, Partner der Kanzlei AndresPartner, der vermehrte Anfragen zum Thema Eigenverwaltung registriert: „Die Einstellung ändert sich.“

Krise wird nicht mehr nur als Scheitern gesehen, sondern auch als Chance. „Die Unternehmen kommen jetzt frühzeitiger, und sie haben schon Ideen für die notwendige Restrukturierung. Sie kennen die Instrumente.“

Der Einstellungswandel und neue Instrumente tragen dazu bei, dass Krisen heute nicht mehr ins Scheitern führen müssen. Voraussetzung ist in aller Regel aber eine Begleitung durch kompetente Berater, die mehr als einmal zunächst verkrustete Strukturen aufbrechen müssen. „Wir sind Eisbrecher“, fasst Piepenburg die Aufgaben der Spezialisten in Bildsprache: „Wir brechen häufig eine eisige Stimmung des Misstrauens auf.“

Wie die Sanierungsexperten arbeiten, wie sich die Märkte verändern und welche neuen Themen die Arbeit der Restrukturierer und ihrer Kunden verändern, zeigen die folgenden Seiten.

Rettungsringe für den Notfall: Auch in der Wirtschaft gibt es Ertrinkende, denen schnell geholfen werden muss. Unternehmen können aus den unterschiedlichsten Gründen in Schwierigkeiten geraten. Chancen haben sie, wenn Sanierer als Retter auftreten. Ihre Rettungsringe sind gute Beratungsmethoden und die Instrumente, die ein modernes Insolvenzrecht bereithält. FOTO: THINKSTOCK/IAN DYBALL

RP-Wirtschaftsforum „Insolvenz und Sanierung“ im Düsseldorfer Haus der Deutschen Oper am Rhein: Die Sanierungsexperten diskutierten auch über eine neue Sicht von Krise und Chance. FOTO: MICHAEL LÜBKE

Vor dem Fight ins Vorbereitungscamp

Wir sind gerne Ihr Sparringspartner!

- ✓ Optimierungspotential finden
- ✓ Unsicherheiten beseitigen
- ✓ Diskrete Chancen- und Risiko-Analyse

Für Sie unverbindlich sind wir

- ✓ verbindlich
- ✓ ergebnisorientiert
- ✓ interessengerecht
- ✓ kommunikativ

oder schlicht:

PIEPENBURG – GERLING
RECHTSANWÄLTE

Heinrich-Heine-Allee 20 - 40213 Düsseldorf - info@piepenburg-gerling.de - www.piepenburg-gerling.de

SANIERUNG

Schlimmeres verhindern: Insolvenzantrag früh stellen

Der Düsseldorfer Rechtsanwalt Georg F. Kreplin ist unter anderem als Sanierer von Mode- und Textilunternehmen bekannt. Er geht davon aus, dass sich die aktuelle Welle von Krisenfällen in diesem Markt in den kommenden Jahren noch verschärfen wird.

VON PATRICK PETERS

In der Mode- und Textilbranche steigt der Sanierungsbedarf, stellt Georg F. Kreplin, Gründungspartner der Kanzlei Kreplin & Partner, fest. FOTO: MICHAEL LÜBKE

Mode ist etwas Schönes: Die Menschen ziehen sich gerne an, befassen sich mit neuen Schnitten, Farben und Kollektionen und freuen sich immer wieder auf die neuen Saisons – dann können sie stöbern, shoppen und sich neu einkleiden. Gleichzeitig hält der Modehandel aber nicht nur gute Nachrichten parat. Im Frühling hat das Modeunternehmen „Zero“ mit Sitz in Bremen Anträge auf Insolvenz gestellt, vor kurzem sind Wöhrl und SinnLeffers den Weg in die Insolvenz gegangen, ebenso hat es in diesem Jahr das Wattenscheider Modeunternehmen Steilmann (unter anderem Boecker-Modehäuser, eigene Produktion und Beteiligung an Adler Modemärkte) erwischt; auch der Fall Strauss Innovation, aktuell wieder in der Insolvenz, ist ein Beispiel in dem Sektor.

Der Düsseldorfer Rechtsanwalt Georg F. Kreplin kennt sich mit Mode- und Textil-Insolvenzfällen sehr gut aus. Der namensgebende Gründungspartner der Kanzlei Kreplin & Partner hat 2015 als Insolvenzverwalter den internationalen Modehändler Mexx saniert und kennt auch die Verfahren rund um den Händler für Motorradbekleidung und Motorradzubehör Hein Gericke aus eigener Anschauung. Er sagt: „Die Mode- und Textilbranche und damit auch der Einzelhandel werden in den kommenden Jahren weitere Veränderungen erfahren. Die Zahl der Insolvenzen in diesem Markt wird auf Sicht nicht niedriger werden, der Sanierungsbedarf steigt.“ Kreplin & Partner unterhält in Nordrhein-Westfalen flächendeckend mehrere Standorte und ist damit neben Düsseldorf auch an allen anderen wesentlichen Amtsgerichtsbezirken erfolgreich aktiv. Darüber hinaus unterhält die Kanzlei Büros in Rheinland-Pfalz sowie Hamburg und Umgebung.

Georg F. Kreplin betont aber auch, dass eine Insolvenz nicht automatisch zum Ende eines Unternehmens und dessen Filialen führen muss. Das hat der Rechtsanwalt selbst bei der Mexx-Sanierung gezeigt. Aufgrund der schwierigen Situation am Modemarkt waren die Umsätze des Unternehmens rückläufig, zudem wurde einige Wochen vor der Antragstellung der deutschen Gesellschaft bereits ein Insolvenzverfahren über das Vermögen des niederländischen Mutterkonzerns mit Sitz in Amsterdam eröffnet; somit hatte Mexx in Deutschland keine weitere Unterstützung erhalten. Kreplin hatte dann erst einmal dafür gesorgt, dass alle Filialen geöffnet blieben und weiterhin Ware geliefert wurde und die Mitarbeiter über das Insolvenzgeld hinaus abgesichert wurden und parallel nach einer strategischen und verträglichen Lösung für die Betroffenen gesucht.

„Diese bestand in einem Verkauf der Markenrechte und der Übertragung von Filialen auf einen neuen Investor, in dem Falle einer der international größten Modehändler mit mehreren hundert Filialen weltweit, die Zugang zum westeuropäischen Markt erhalten wollten. Damit haben wir die verbliebenen Arbeitsplätze erhalten und Mexx als renommiertem Marktteilnehmer im Modehandel den Weg in eine neue Zukunft geebnet.“

Zudem stellt Georg F. Kreplin in diesen Verfahren eine außerordentlich hohe Quote für die Insolvenzgläubiger in Aussicht.

Alle Sanierungschancen zu ergreifen und eine Fortführungsstrategie zu entwickeln, das versteht der für seinen Sanierungswillen bekannte Düsseldorfer Rechtsanwalt unter moderner Insolvenzverwaltung. „Eine zügige und erfolgreiche Sanierung ist natürlich gerade dann möglich, wenn die wirtschaftlichen Schwierigkeiten eher aufgrund ausstehender Zahlungen aufgetreten, als dass strukturelle Probleme der Grund für die Sanierung sind. Stellt ein Unternehmer in einer solchen Situation früh genug den Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, kann Schlimmeres häufig verhindert werden“, sagt Georg F. Kreplin.

Und das gelte natürlich auch für Mode- und Textilunternehmen.

Neue Frei-Handels-Zonen

Die EU-Kommission will mit der Einführung außergerichtlicher Sanierungsverfahren das Insolvenzrecht harmonisieren. Das Vorhaben ist alle andere als nur ein kosmetischer Eingriff.

VON MATTHIAS VON ARNIM

Es passiert selten. Doch manchmal geschehen in Brüssel Dinge schneller als geplant: Bereits am 25. Oktober und nicht erst zum Jahresende entscheidet die EU-Kommission über die Richtlinie zum vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahren. Die Kommission will mit der Richtlinie das Insolvenzrecht europaweit harmonisieren und damit ein Hemmnis für grenzüberschreitende Kapitalanlagen und Finanzierungen aus dem Weg räumen. Dazu gehört auch, dass außergerichtliche Unternehmenssanierungen in Zukunft leichter möglich sind.

Was passiert, wenn ein Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten gerät?

„Für die deutsche Wirtschaft ist das eine gute Nachricht“, sagt Marco Wilhelm von der Wirtschaftskanzlei Mayer Brown. Sein Argument: „Geht es in Unternehmen um die Standortfrage, sind auch die rechtlichen Rahmenbedingungen mitentscheidend. Und da ist das bisherige deutsche Insolvenzrecht eher hinderlich“, so Wilhelm. Denn zu einer vorausschauenden Unternehmensplanung gehöre auch immer der Plan B: Was passiert, wenn ein Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten gerät?

Die Antwort ist komplex: Im schlimmsten Fall wird die Firma über eine Insolvenz abgewickelt. Doch diese letzte Lösung kann im Zuge einer Restrukturierung der Schulden und oftmals auch einer Restrukturierung des kompletten Unternehmens verhindert werden. Solch eine außergerichtliche Lösung hat Vorteile: Die Sanierung und der Fortbestand eines Unternehmens ist in der Regel die bessere Lösung als eine Insolvenz. Redliche Unternehmer erhalten eine zweite Chance, Arbeitsplätze werden erhalten, und Gläubiger können auf mehr Rückzahlung hoffen, wenn die Substanz erhalten bleibt. „Außerdem findet das Verfahren außerhalb der Öffentlichkeit statt. Das heißt nicht nur mehr Ruhe, sondern auch, dass der Ruf des Unternehmens nicht leidet“, so Wilhelm.

Das Problem: In Deutschland müssen alle betroffenen Gläubiger einem außergerichtlichen Sanierungsplan zustimmen. Geht es um mittelgroße bis größere Unternehmen mit einer komplexen Finanzierungsstruktur, kosten deshalb schon die Vorverhandlungen mit allen Gläubigern viel Zeit und Geld. Das größte Manko aber ist eine Hintertür, die das jetzige Recht einigen Investoren bietet. „Durch den Zwang zur Einstimmigkeit kann ein einzelner Gläubiger, der seine Interessen kompromisslos vertritt, alle anderen verhandlungswilligen Gläubiger unter Druck setzen“, erklärt Marco Wilhelm.

Dieser Fall sei gar nicht so selten, denn es gebe auch Investoren, die gezielt Schulden zu einem niedrigen Preis aufkaufen. „Für solche Investoren kann es sich rechnen, wenn alle Forderungen um einige Prozentpunkte gekürzt werden. Sie machen dann unter Umständen immer noch einen Gewinn, auch wenn alle anderen Beteiligten Verluste dabei einfahren“, erklärt Marco Wilhelm.

Dr. Marco Wilhelm von Mayer Brown FOTO: MAYER BROWN

Nicht zuletzt, um solche Szenarien zu vermeiden, würden immer mehr Unternehmen ihre Sanierung mit einem Scheme of Arrangement (SoA) in England abwickeln. Dabei handelt es sich um einen flexiblen Zwangsvergleich außerhalb des Insolvenzverfahrens und ohne ein Moratorium. Größter Vorteil des SoA: Es ist ein vergleichsweise unbürokratisches Verfahren. Hier entscheidet eine Mehrheit der Gläubiger über das Vorgehen. Das Erpressungspotenzial Einzelner ist geringer. Zudem hat der Schuldner die Möglichkeit, nur bestimmte Gläubiger in den Vergleich einzubeziehen.

Ein weiterer Vorteil eines europaweit geregelten außergerichtlichen Sanierungsverfahrens wäre eine höhere Rechtssicherheit für die Gläubiger. „Oftmals einigen sich Schuldner und einzelne Gläubiger im Vorfeld einer Insolvenz auf Zahlungserleichterungen, zum Beispiel, indem Zahlungen zeitlich gestreckt werden. Im Falle einer Insolvenz kann der Insolvenzverwalter diese Vereinbarungen oft anfechten“, so Wilhelm. Werde die EU-Richtlinie wie erwartet in nationales Recht umgesetzt, könnten solche Vereinbarungen jedoch verbindlich in die außergerichtliche Einigung einfließen.

Sanierung und Fortbestand ist in der Regel die bessere Lösung als eine Insolvenz

„Unter dem Strich erwarten wir, dass die neue EU-Richtlinie die Chancen für erfolgreiche außergerichtliche Sanierungsverfahren erhöhen wird“, sagt Marco Wilhelm. Ein Nebeneffekt davon könnte sein, dass es Verschiebungen im Markt der Sanierer und Abwickler gibt. „Nicht jeder Insolvenzverwalter ist froh über die Richtlinie“, so Wilhelm. Mit der Zunahme außergerichtlicher Einigungen nehme schließlich der Anteil der Insolvenzen ab. Der eine oder andere Insolvenzverwalter wird deshalb vielleicht auch neue Geschäftsfelder erschließen, zum Beispiel in der Beratung. Selbst davon könnten Unternehmen profitieren.

„Gläubiger müssen eine Vielzahl von Themen beachten“

Insolvenzverfahren, auch in Eigenverwaltung, sind hochkomplexe Angelegenheiten. Deshalb benötigen Gläubiger, aber bisweilen auch Gerichte bei Spezialfragestellungen den Rat eines neutralen Dritten, um Sachverhalte professionell einordnen zu können.

VON PATRICK PETERS

Laut Paragraf 1 Insolvenzordnung dient das Insolvenzverfahren dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird. Und der Bundesgerichtshof hat ergänzend dazu ausgeführt, dass immer die „bestmögliche Gläubigerbefriedigung“ im Fokus stehen soll.

Doch dabei stellt sich eine Frage: Wie erkennen Gläubiger, dass ein Verfahren wirklich ihre bestmögliche Befriedigung im Blick hat? „Das ist gar nicht so leicht, denn Gläubiger müssen eine Vielzahl von Themen beachten. Das beginnt bereits bei der Wahl des passenden Verfahrens. Immer häufiger werden mit Unterstützung einiger Gläubiger Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung durchgeführt – obwohl das nicht für alle Gläubigergruppen das beste Verfahren sein muss“, sagt Corinne Rennert-Bergenthal, Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin, Rechtsanwältin und Partnerin der interdisziplinären Düsseldorfer Kanzlei Abels Decker Kuhfuß Lenzen (ADKL). Dort ist sie für den Bereich Sanierung und Restrukturierung verantwortlich, berät unter anderem in dieser Funktion Gesellschafter und Geschäftsführer im Vorfeld und im laufenden Insolvenzverfahren und unterstützt Insolvenzverwalter durch die Erstellung von Liquiditäts- und Finanzplänen und die Übernahme von Interimsmanagement bei Betriebsfortführungen.

Wie erkennen Gläubiger, dass ein Verfahren ihre bestmögliche Befriedigung im Blick hat?

Und Corinne Rennert-Bergenthal wird als Beraterin von Gläubigern tätig und begleitet diese – auch als Vertreterin in Gläubigerausschüssen – durch Verfahren, seien es Regelinsolvenzen oder Eigenverwaltungen mit integriertem Insolvenzplanverfahren oder dem Abschluss von Sanierungsvereinbarungen im Vorfeld einer möglichen Insolvenz. „Wir bringen dafür Kompetenzen aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Rechtsberatung zusammen und bewerten die Sachverhalte, was Gläubigern so in der Regel nicht möglich ist. Selbst Banken, die in so gut wie jedem Gläubigerausschuss vertreten sind, können nicht immer alle Fragestellungen eines Verfahrens überblicken und ziehen externes Spezialwissen hinzu.“

Die ADKL-Partnerin, die gemeinsam mit Ute Logen die auf Insolvenzdienstleistungen, Sanierung und Restrukturierung spezialisierte Einheit ADK Consulting leitet, bleibt beim Beispiel der Eigenverwaltung: „Wir prüfen für den Gläubiger, ob eine Eigenverwaltung überhaupt Sinn ergibt. Denn möglicherweise wäre es gerade richtig, den bisherigen Geschäftsführer-Gesellschafter aus der Verantwortung zu nehmen und ihn nicht gemeinsam mit dem Berater die Sanierung selbst durchführen zu lassen. Dann ist es unsere Aufgabe, dies fachlich zu begründen und auf andere Lösungen hinzuwirken“, sagt Corinne Rennert-Bergenthal.

Ebenso ein wichtiger Bestandteil der Arbeit: die Bewertung von Gutachten und Sanierungsplänen. „Insolvenzpläne sind zum Teil hochkomplexe Gebilde, die meist nicht leicht mit all ihren Konsequenzen zu durchschauen sind. Durch unsere betriebswirtschaftliche, steuerliche und rechtliche Kompetenz und die Erfahrung im Insolvenzrecht können wir kritische Punkte erkennen und einordnen. Damit stellen wir für Gläubiger, aber auch für Gerichte, Rechtssicherheit her.“ Das sei insbesondere wichtig, weil Unternehmen, die ein Verfahren in Eigenverwaltung durchlaufen haben, häufiger wieder in ein zweites Insolvenzverfahren gehen würden. „Professionelle Begleitung und Bewertung reduziert die Risiken einer Folgeinsolvenz.“

Corinne Rennert-Bergenthal, Partnerin bei ADKL FOTO: LÜBKE

Apropos kritische Punkte: Die ADKL-Experten werden auch als Sondergutachter tätig und suchen für Insolvenzverwalter in großen Datenmengen nach Auffälligkeiten hinsichtlich möglicher Anfechtungen, Vermögensverschiebungen und anderen Aktivitäten, die der Insolvenzmasse geschadet haben. „Das läuft über den Einsatz spezieller Software. Wir übernehmen damit eine Aufgabe, die der Verwalter kaum leisten kann, ihn aber dazu befähigt, beispielsweise Ansprüche gegen den Gesellschafter und/oder Organe geltend zu machen“, sagt die Rechtsanwältin.

Zudem unterstützt Abels Decker Kuhfuß Lenzen bei der Unternehmensbewertung, um bei übertragenden Sanierungen bestmögliche Ergebnisse zu erzielen oder Vergleichswerte für mögliche Alternativen zu haben.

SONDERSITUATIONEN

„Wir zeigen unabhängig und neutral Lösungswege auf“

Auf sogenannte „Sondersituationen“ spezialisierte M&A-Berater wie Dr. André Schröer von Livingstone kommen zum Zuge, wenn sich Unternehmen in einer wirtschaftlichen oder gesellschaftsrechtlichen Ausnahmesituation befinden und über eine Veräußerung des Unternehmens die Probleme gelöst werden sollen.

Dr. André Schröer ist Partner bei der internationalen M&A-Beratung Livingstone. FOTO: ALOIS MÜLLER

VON PATRICK PETERS

Eine unternehmerische Krise muss nicht immer gleichbedeutend mit einer Insolvenz sein. Es existieren schließlich viele Situationen, die für einen Unternehmer als Krise gelten können, sei es ein konstant zurückgehender Umsatz aufgrund von Marktveränderungen, eine abgelehnte Finanzierung für eine dringend notwendige Investition in den Betrieb aufgrund einer ungeklärten Nachfolge oder, oder, oder. „Wir nennen das Special Situations, also unternehmerische Sondersituationen“, sagt Dr. André Schröer, Partner bei der internationalen M&A-Beratung Livingstone und verantwortlich für das Geschäft mit Unternehmen in solchen Situationen. Dazu gehören auch Unternehmenstransaktionen in einem konkreten Sanierungsfall oder sogar aus der Insolvenz, wenn der Betrieb nicht anders erhalten und die Gläubiger auf diese Weise bestmöglich befriedigt werden können. Dieses wird als „Distressed M&A“ bezeichnet und André Schröer hat bereits für Insolvenzverwalter etwa 20 Unternehmen aus der Insolvenz verkauft.

„Ein Unternehmen, das jedes Jahr Verluste macht, steckt natürlich tief in der Krise, auch wenn konkret noch keine Zahlungsunfähigkeit droht. Schließlich schießt der Eigentümer fehlende Liquidität oft aus dem Privatvermögen nach. Das ist häufig bei den Unternehmern der Fall, die viele gute Jahre und dementsprechend viel Geld verdient haben. Diese Zuschüsse sollten aber immer von begrenzter Dauer sein. Denn zum einen ändern sie üblicherweise nichts an den strukturellen Problemen des Unternehmens, und zum anderen gefährden sie damit ihr eigenes Vermögen und dessen Übertragung in die nächste Generation. „Schlussendlich droht die unternehmerische und private Pleite“, betont Berater André Schröer.

Diese Entwicklung könne in verschiedenen Resultaten münden, und Livingstone spiele alle Szenarien mit den (potenziellen) Mandanten durch. „Wir zeigen unabhängig und neutral die wirtschaftlichen Folgen der unterschiedlichen Wege aus einer Sondersituation auf. Dies kann die klassische Unternehmensaufgabe im Sinne der Ausproduktion sein, die Prüfung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung, die Regelinsolvenz – oder eben der Verkauf des Unternehmens. Am Ende entscheidet der Eigentümer, in welche Richtung es geht. Für die konkrete insolvenznahe Beratung ziehen wir natürlich insolvenzrechtlich erfahrene Rechtsberater hinzu – die Rechts- und Steuerberatung ist nicht unser Geschäft“, stellt Andreé Schröer heraus.

Die M&A-Berater kommen immer dann zum Zuge, wenn Unternehmen den Besitzer wechseln, und sehr häufig stehen sie auf der Seite des Verkäufers. Diesen unterstützen sie bei sämtlichen Fragestellungen, die mit der Transaktion zu tun haben, von der Willensbildung über die Ermittlung der Verkaufsfähigkeit des Unternehmens bis hin zur Kaufpreisermittlung und Käufersuche. Natürlich begleiten sie auch den gesamten Transaktionsprozess, bis für den Unternehmer ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt wurde.

Gerade die Kaufpreisermittlung in der Krise ist laut André Schröer immer wieder ein Knackpunkt. „Ein Unternehmen, das immer neue Verluste schreibt, wird sich nicht mit positiven Kaufpreisen versilbern lassen. Eigentümer dürfen nicht davon ausgehen, dass sie ihr zugeschossenes Kapital voll zurückerhalten. Es kann sogar sein, dass Käufer nur bei einem negativen Kaufpreis zur Übernahme bereit sind, der Eigentümer also auch noch Geld zahlen muss, um den Betrieb überhaupt verkaufen zu können.“

Das lasse sich durch eine leichte Berechnung schnell feststellen und hänge vom Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen sowie dem Jahresumsatz, der Verschuldung und dem zur Kaufpreisermittlung angesetzten Faktor ab. „Deshalb darf keine falsche Erwartungshaltung herrschen. Niemand im Markt hat Geld zu verschenken, auch wenn Transaktionen aktuell sehr gut laufen.“

Entscheide sich ein Unternehmer frühzeitig in einer Krise gleich welcher Art für die Zusammenarbeit mit Livingstone, setzen die Berater – auch auf Wunsch externen Spezialisten – alles daran, den Betrieb verkaufsfertig zu machen. „Wir treten als Problemlöser auf, um die Transaktion erfolgreich zum Abschluss zu bringen.“

extra
Insolvenz & Sanierung

Verlag:
Rheinische Post Verlagsgesellschaft mbH, Zülpicher Straße 10, 40196 Düsseldorf
Geschäftsführer: Dr. Karl Hans Arnold, Patrick Ludwig, Hans Peter Bork, Johannes Werle, Tom Bender (verantwortl. Anzeigen), Stephan Marzen
Druck:
Rheinisch-Bergische Druckerei GmbH, Zülpicher Straße 10, 40196 Düsseldorf
Anzeigen:
Leitung Finanz- und Wirtschafts-Extras: Pia Kemper, RP Media Service, 0211 505-2054, E-Mail: pia.kemper@rp-media.de
Redaktion:
Rheinland Presse Service GmbH, Zülpicher Straße 10, 40196 Düsseldorf, José Macias (verantwortlich), Jürgen Grosche, Dr. Patrick Peters, Mitarbeit: Matthias von Arnim
Kontakt: 0211 528018-14, redaktion@rheinland-presse.de

VONDERFECHT LLP RECHTSANWÄLTE & STEUERBERATER UNTERNEHMENSBERATER INSOLVENZVERWALTER

Alles unter einem Dach

Insolvenzverwaltung
Eigenverwaltung
Schutzschirmverfahren
Treuhandschaften
Unternehmensberatung
Rechtsberatung
Steuerberatung

VON DER FECHT
CREATING SUCCESS

Düsseldorf
Kaiserswerther Str. 253
40474 Düsseldorf
T: +49 (0) 211 / 139 40

Duisburg
Neudorfer Str. 41
47057 Duisburg

Essen
Kortumstr. 56
45130 Essen

Frankfurt
Zeppelinallee 27, 60325
Frankfurt a. M.

Grevenbroich
Lindenstr. 7
41515 Grevenbroich

Koblenz
Schlossstr. 44
56068 Koblenz

Prag
Sokolovská 85/104
186 00 Prag 8

Wuppertal
Funckstr. 71
42115 Wuppertal

kontakt@vdf.eu
www.vdf.eu

EIGENVERWALTUNG

Auf die Nachhaltigkeit kommt es an

Das Instrument der Eigenverwaltung funktioniert, wenn es nachhaltig umgesetzt wird, betont der Sanierungsexperte Dr. Dirk Andres. Bei der anstehenden ESUG-Evaluierung durch die Bundesregierung müsse der Blick vor allem auch auf diesen Aspekt gerichtet werden.

VON JÜRGEN GROSCHE

Trotz der rückläufigen Insolvenzzahlen stellt der Düsseldorfer Rechtsanwalt Dr. Dirk Andres, Partner der Kanzlei AndresPartner, vermehrt Anfragen zum Thema Eigenverwaltung fest: „Die Einstellung ändert sich." Krise wird immer häufiger nicht mehr nur als Scheitern gesehen, sondern auch als Chance. Der Wandel vollziehe sich „ganz verhalten", und es werde wohl noch Jahrzehnte brauchen, bis er hierzulande so durchdringt, wie es in anderen Ländern wie zum Beispiel den USA schon heute selbstverständlich ist. Aber, eben, „immer mehr Mandanten fragen nach", beobachtet Andres. „Die Unternehmen kommen jetzt frühzeitiger, und sie haben schon Ideen für die notwendige Restrukturierung. Sie kennen die Instrumente und fragen, wie wir helfen können."

Viele kriselnde Unternehmen stellen beim Planen der Restrukturierung fest, dass sie, auf sich allein gestellt, aber nicht über genügend finanzielle Mittel für die Sanierung verfügen. Daher stellen sie dann den Insolvenzantrag. „Dann wird allen – auch denen, die vorher vielleicht widerstrebten – klar, dass sie wirklich etwas ändern müssen", sagt Andres.

Ein Beispiel ist das Unternehmen HDM, ein Komplettanbieter für die Innenraumgestaltung aus Moers. Im Januar 2016 wurde Antrag auf Insolvenz in Eigenverwaltung gestellt, Ende August des Jahres konnte das Verfahren bereits erfolgreich abgeschlossen werden. „Wir waren rechtzeitig dabei", sagt Andres, der das Unternehmen begleitet hatte. HDM hatte vorab bereits ein erstes Konzept für das Restrukturierungsvorhaben erstellt, das dann in der Eigenverwaltung erfolgreich umgesetzt wurde. Eines der Probleme des Unternehmens: Der Spezialist für Laminat, Fußleisten, Paneelen und Spanplatten richtete seine Schauräume in Baumärkten mit einem eigenen Ladenbau ein. Das war sehr aufwändig und dadurch ineffizient. „Wir haben das Vertriebskonzept und die Organisation umgestellt", berichtet Andres. Zwar bedeutete dies den Verlust von rund 50 Arbeitsplätzen, doch mehr als 200 konnten so gerettet werden.

Dr. Dirk Andres, Düsseldorfer Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei AndresPartner FOTO: MICHAEL LÜBKE

„Wichtig für den Erfolg einer Restrukturierung ist neben dem finanzwirtschaftlichen vor allem auch ein gutes leistungswirtschaftliches Sanierungskonzept", lautet das Fazit des Insolvenzexperten. „Das Ziel muss sein, die Krisenursachen endgültig zu beseitigen, nicht einfach nur im Insolvenzverfahren Verbindlichkeiten abzuschneiden." Wenn ein Konzept nicht nachhaltig gestaltet sei, bestehe die Gefahr, dass das kriselnde Unternehmen bald wieder vor dem Insolvenzgericht stehe. „Wir nehmen Aufträge in der Eigenverwaltung nur an, wenn wir überzeugt sind, dass die Restrukturierung auf diesem Weg für das Unternehmen Sinn macht", betont Andres.

Das sind Punkte, die für den Experten auch bei der anstehenden Evaluierung des seit 2012 geltenden Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, kurz ESUG, im Blick stehen sollten. Im Prinzip müssten Schranken eingezogen werden, um die Nachhaltigkeit zu sichern und oberflächliche Sanierungen zu vermeiden. Eigenerseits sei hier die Aufsicht gefordert. Die könne aber nur nach Aktenlage beurteilen. Von daher richtet der Fachanwalt für Insolvenzrecht einen „Appell an alle Beteiligten": Grundsätze, die für die ordnungsgemäße Insolvenzverwaltung gelten, müssten auch für die Eigenverwaltung definiert werden.

Asset Deals sind oft schneller umzusetzen als Insolvenzpläne

Von daher sieht Andres auch die Insolvenzverwalter als gut geeignete Experten für die Sanierung. „Wir wissen, wie ein Verfahren läuft, wie ein Gläubigerausschuss funktioniert, wie Gerichte arbeiten und wie Kunden und Lieferanten reagieren." In der Restrukturierung hätten die Beteiligten die gleichen Sorgen wie im Regelinsolvenzverfahren, und die Insolvenzverwalter hätten das Verständnis dafür.

Die Kritik, dass trotz des Instrumentes der Eigenverwaltung viele Unternehmen letztlich doch in der Regelinsolvenz landen, lässt Andres pauschal nicht gelten. In vielen Fällen werde die Substanz gerettet. „Die Assets, das Geschäft, werden verkauft, nur die Hülle geht in Insolvenz." Asset Deals seien oft schneller umzusetzen als Insolvenzpläne. Als Beispiel nennt Andres die Sanierung des Unternehmens Riposana Schaumstoffverarbeitung in Bad Salzuflen im Jahr 2014.

Dabei wurde nach umfassenden Stabilisierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen in der vorläufigen Eigenverwaltung das Geschäft im Rahmen eines Asset Deals mit Eröffnung der Regelinsolvenz an eine neu gegründete Gesellschaft des bisherigen Geschäftsführers übertragen. „Auf diese Weise wurden der Geschäftsbetrieb, der Produktionsstandort in Bad Salzuflen sowie alle bestehenden 69 Arbeitsplätze gesichert", erklärt Andres. Nur die leere Hülle des alten Unternehmens ging dann in die Insolvenz.

Das Schachspiel der Restrukturierung

Das geplante vorinsolvenzliche Sanierungsverfahren bietet Chancen, Krisen früh, schnell und lautlos zu bereinigen, glauben einige Experten.

VON JÜRGEN GROSCHE

Derzeit läuft es gut in der deutschen Wirtschaft. Dennoch kämpfen einzelne Unternehmen und ganze Branchen am Limit. Zum Beispiel der Handel und hier insbesondere Lebensmittel, Textil und Mode. Unternehmen wie Strenesse, Sinn-Leffers und Wöhrl sind bereits insolvent. In der Branche kündigten sich schon länger Probleme an, haben Dr. Matthias Kampshoff und Dr. Uwe Goetker, beide Partner im Düsseldorfer Büro von McDermott Will & Emery, beobachtet.

Das Wetter machte vielen einen Strich durch die Rechnung, „manche Unternehmen mussten Umsatzrückgänge bis zu 40 Prozent verkraften", sagt Kampshoff, Goetker verweist auf weiteren Druck durch den Online-Handel. „Es wird Bereinigungen im Markt geben." „Viele Unternehmen befinden sich in einer Sandwich-Position zwischen Onlinehandel und großen Ketten", fügt Kampshoff hinzu.

Was können die Unternehmen tun, wie können Berater helfen? „Die Strategiekrise der Branche können wir schlecht behandeln, aber wir können helfen, dass die Unternehmen Zeit bekommen, ihre eigene Strategie zu überarbeiten", sagt Goetker. Zu möglichen Maßnahmen gehören Optimierungen der Filialnetze und Gespräche mit Vermietern und Betriebsräten.

Das Sanierungsrecht bietet bereits einen Strauß von Maßnahmen. Neu hinzu kommt demnächst das von der Europäischen Union ins Spiel gebrachte vorinsolvenzliche Sanierungsverfahren. Die beiden Restrukturierungsexperten sehen darin neue Chancen: Es kann geheim laufen, so dass Nachrichten über Probleme das Unternehmen nicht noch mehr belasten. „Und es bietet den Vorteil, dass man mit einzelnen Gläubigerklassen getrennt sprechen kann", sagt Goetker.

Zudem könnten Verfahrenskosten gesenkt oder vermieden werden – ein Vorteil gegenüber dem ESUG, ist der Jurist überzeugt: „Auch die ‚ESUG-Verfahren' zählen zu den Insolvenzverfahren und verursachen damit zusätzliche Kosten, und es birgt das Risiko, dass das Unternehmen schließlich doch abgewickelt wird." „Insolvenz ist eine Möglichkeit einer Sanierung, aber nicht immer die beste", fügt Kampshoff hinzu und nennt als weiteren Vorteil, dass auch das neue Verfahren Verbindlichkeit hat: „Das übt Druck auf alle Beteiligten aus, Erpressungspotenzial fällt weg. Störer werden überstimmt."

„Auch die ESUG-Verfahren zählen zu den Insolvenzverfahren"

Die Europäische Union verfolgt mit ihren Plänen das Ziel, den Binnenmarkt weiter zu harmonisieren und Investitionshemmnisse zu beseitigen. Dieser Blick ist gerade den McDermott-Sanierungsexperten wichtig, da ihre Kanzlei selbst international aufgestellt ist und viel Erfahrung in grenzüberschreitenden Transaktionen und Restrukturierungen hat.

„Ohnehin kommt uns unsere Transaktions-Expertise auch bei der Restrukturierung zugute", betont Goetker. „Wir kennen die Regeln aller dieser Bereiche und können daher ergebnisoffen beraten." Aus ihren Erfahrungen wissen die Experten, dass Restrukturierungen tiefgehende strategische Vorgehensweisen erfordern – das sei oft wie bei einem Schachspiel, vergleicht Goetker. Wie auch dort die Züge möglichst früh geplant werden, funktioniere eine Sanierung am besten, wenn sie „früh, schnell und lautlos" ablaufe.

„Je früher wir als Berater eingeschaltet werden, desto höher sind die Erfolgschancen", sagt Goetker, „denn wir verfügen über ein breites Instrumentarium an Maßnahmen". Und eben wiederum Erfahrungen, beispielsweise im Kontakt mit den Banken. „Wir verstehen auch deren Perspektive", erklärt Goetker. So stünden derzeit auch die Banken wegen der Regulierung unter dem Druck, sich mehr abzusichern als vielleicht früher.

Die Sanierer werden oft erst eingeschaltet, wenn Banken Druck machen, stellt Kampshoff fest. Die Finanzierer seien besonders dann misstrauisch, wenn sie das Vertrauen in die Transparenz der Unternehmenskommunikation verloren haben. „Wir können hier als neutrale Gesprächspartner, auch in Kombination mit Wirtschaftsprüfern, die Fakten darlegen, plausibilisieren und so verloren gegangenes Vertrauen wieder aufbauen."

Eine gut geplante Sanierung biete also allen Seiten durchaus Chancen, lautet das Fazit von Uwe Goetker und Matthias Kampshoff. Und das vorinsolvenzliche Sanierungsverfahren könne dazu beitragen, dass sich Unternehmer früher Gedanken über ihre Strategie machen, hoffen die beiden Spezialisten.

Dr. Uwe Goetker, Partner im Düsseldorfer Büro von McDermott Will & Emery FOTO: MICHAEL LÜBKE

KRISENBEWÄLTIGUNG

Die Insolvenz muss nicht das Ende darstellen

Insolvenzverwalter können bereits in einer frühen Phase der Krise das Unternehmen fördern, betont Dr. Paul Fink von der Sozietät FRH Fink Rinckens Heerma. FOTO: MICHAEL LÜBKE

Viele Eigentümer kennen die Möglichkeiten zur Sanierung und zum Erhalt ihres Unternehmens nicht, die die Insolvenzordnung ihnen bietet. Rechtsanwälte wie Dr. Paul Fink von FRH Fink Rinckens Heerma verstehen sich als Partner des redlichen Unternehmers, der trotz einer Krise weitermachen will.

VON PATRICK PETERS

Dem Insolvenzverwalter haftet bei Unternehmern und in der Öffentlichkeit generell der Ruf an, schnell zum Sargnagel eines Unternehmens werden zu können. Ihnen wird eine hohe Affinität zur schnellen Liquidation nachgesagt. Dr. Paul Fink, Rechtsanwalt bei der überörtlichen Sozietät FRH Fink Rinckens Heerma Rechtsanwälte Steuerberater aus Düsseldorf, hingegen stellt heraus, dass Insolvenzverwalter bereits in einer frühen Phase der Krise das Unternehmen und den Unternehmer fördern und Zukunft schaffen könnten. „Wir können auf ein großes Instrumentarium zur Krisenbewältigung zurückgreifen und den Gesellschafter begleiten und beraten, die richtigen Schritte einzuleiten. Die von vielen gefürchtete Regelinsolvenz ist nur eine der Maßnahmen, die der Gesetzgeber zur Verfügung stellt, um eine wirtschaftliche Krise zu lösen“, sagt Paul Fink, der seit vielen Jahren als Insolvenzverwalter an mehreren Gerichten bestellt wird und auch als Sanierungs- und Restrukturierungsberater tätig ist.

„Wir stellen häufig fest, dass bei eigentlich gesunden Unternehmen einige wenige Einzelprobleme die Substanz bedrohen. Sitzen Eigentümer dies aus und/oder versuchen, durch immer neue Liquidität aus dem Privatvermögen die Wende zu schaffen, kann das fatale Folgen haben. Dann ist die Regelinsolenz und mit ihr der Verlust des Unternehmens oft die Konsequenz.“ Paul Fink weist deshalb darauf hin, dass Unternehmer sich über das Instrumentarium der Insolvenzordnung informieren sollten: Eigenverwaltung, Schutzschirm und Insolvenzplan seien gute Möglichkeiten, um ein Unternehmen zu sanieren und in der eigenen Hand zu erhalten. „Natürlich sind auch dies alles Formen der Insolvenz – aber was ist denn die Alternative? Die Insolvenz muss, professionell administriert und begleitet, nicht das Ende darstellen. Gerade die neueren Instrumente der Insolvenzordnung zielen ganz klar auf Sanierung und Fortführung des Unternehmens ab.“ Diese Möglichkeiten seien aber vielen Unternehmern gar nicht bewusst: „Kurz gesagt lassen sich damit Krisen elegant bewältigen und eine komplette Restrukturierung der Passivseite gewährleisten. Das hilft auch dabei, für einen Unternehmer Haftungsrisiken auf der Kreditseite zu beseitigen“, betont der Rechtsanwalt.

„Wir können auf ein großes Instrumentarium zur Krisenbewältigung zurückgreifen“

„Die Insolvenz muss, professionell administriert und begleitet, nicht das Ende darstellen“

Er und sein Kanzleipartner Emil Rinckens werden regelmäßig in Sanierungsverfahren eingebunden und begleiten Unternehmen dann durch den gesamten Prozess. Dieser beginne bei der Analyse der Gesamtsituation, gehe dann in die Planung der konkreten Maßnahmen über und münde schließlich in der leistungswirtschaftlichen Sanierung anhand eines Insolvenzplans. „Dieser beschreibt die leistungswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen, auch hinsichtlich der bestmöglichen Befriedigung der Gläubiger. Diese müssen, wie das Gericht auch, dem Plan schließlich zustimmen. Im Anschluss können Unternehmen ohne rechtliche Beschränkungen wieder durchstarten. Zudem werden im Rahmen des Insolvenzplanverfahrens auch bestimmte Schritte der Restrukturierung erleichtert, etwa arbeitsrechtliche Maßnahmen.“ Paul Fink und die übrigen FRH-Rechtsanwälte verstehen sich immer als Partner des redlichen Unternehmers, der die Möglichkeiten der Insolvenzordnung zum Erhalt seines Unternehmens einsetzen will und darin die Chance sieht, weiterzumachen, und als Moderatoren der Gläubiger, deren Rechte immer gewahrt werden müssten.

„Wir haben bereits eine Vielzahl von Insolvenzplanverfahren begleitet und für den Unternehmer zu einem guten Abschluss gebracht. Bekannte Beispiele aus der Region sind unter anderem der Händler für Motorradbekleidung und -zubehör Hein Gericke, das Maschinenbauunternehmen Montforts oder die Indoor-Freizeitanlage Cosmo Sports.“

Respekt, wer es selber macht

Droht eine Insolvenz, können Unternehmer auch den Weg einer sogenannten Planinsolvenz in Eigenverwaltung gehen. Dabei handelt es sich um ein Insolvenzverfahren ohne Insolvenzverwalter. Drei Beispiele aus der Praxis zeigen, wie das funktioniert.

VON MATTHIAS VON ARNIM

„Gerade für Mittelständler ist die Insolvenz ein Unwort“, sagt Robert Buchalik von der Wirtschaftskanzlei Buchalik Brömmekamp. Insolvenz werde oft damit gleichgesetzt, unternehmerisch gescheitert zu sein. Dabei böte das seit 2012 geltende neue Gesetz zur erleichterten Sanierung von Unternehmen, kurz ESUG, mit der Planinsolvenz in Eigenverwaltung oder unter einem Schutzschirm bisher nie dagewesene Optionen zur Bewältigung einer Insolvenz. „Leider kennen nur wenige Berater von mittelständischen Unternehmen diese Möglichkeit“, so Buchalik.

Bei der Planinsolvenz in Eigenverwaltung handelt es sich um ein Insolvenzverfahren ohne Insolvenzverwalter. Der besondere Vorteil: Die alte Geschäftsführung bleibt im Amt und wird nur von außen beraten. In der Praxis hat sich das bewährt. Das zeigen drei Beispiele, bei denen die Unternehmen sich jeweils mit Unterstützung des Beraterteams von Buchalik Brömmekamp für den Weg einer Planinsolvenz in Eigenverwaltung entschieden haben. „In allen drei Verfahren konnte die Insolvenz innerhalb weniger Monate beendet und das Unternehmen ohne Altlasten erhalten werden“, resümiert Robert Buchalik.

Achte Ausstellungssysteme GmbH – einmal Insolvenz und zurück: Ein Beispiel für eine gelungene Planinsolvenz in Eigenverwaltung ist die Achte Ausstellungssysteme GmbH, ein Produzent von Großbildern für den Laden- und Messebau. Als Robert Buchalik das Unternehmen vor zwei Jahren kennenlernte, hatte die Firma bereits im Jahr 2009 ein Regelinsolvenzverfahren hinter sich gebracht. Der damalige Insolvenzverwalter hatte allerdings keine andere Lösung gefunden, als das Unternehmen in Einzelteilen an den Unternehmer zurückzuverkaufen.

Im Zusammenhang mit diesem sogenannten Asset Deal war der Unternehmer jedoch neue Verpflichtungen eingegangen, insbesondere aus der Kaufpreiszahlung an den Insolvenzverwalter. Die Schwierigkeiten häuften sich, beantragte Fördermittel wurden nicht gewährt, auch die erwartete Bankfinanzierung kam nicht zustande. Mit einer völlig unzureichenden Finanzierung hatte der Unternehmer den Neustart gewagt, bis im Jahre 2014 Umsatzeinbrüche das mittlerweile in „Achte display system GmbH“ umfirmierte Unternehmen erneut in ein Insolvenzverfahren zwangen.

„Gerade für Mittelständler ist die Insolvenz ein Unwort“

Robert Buchalik
Buchalik Brömmekamp

Diesmal wurde mit Unterstützung durch Buchalik Brömmekamp eine Planinsolvenz gewählt. Wichtigste Maßnahme: Der Betrieb wurde verkleinert und Mitarbeiter entlassen. „Durch die im Verfahren gewonnene Liquidität konnten wieder ausreichend Skonti gezogen werden und die Einkäufe verbilligten sich auch wegen der größeren Einzelbestellungen“, so Buchalik. In Summe gelang eine Verbesserung des Ergebnisses von fast 400.000 Euro. Heute verfügt das Unternehmen nicht nur über eine hohe Eigenkapitalquote, sondern auch über so viel Liquidität, dass der Eigentümer sogar den Erwerb eines weiteren Unternehmens in Erwägung zieht.

Oehmetic GmbH – erfolgreiche Schlankheitskur: Ein weiteres Beispiel ist die Oehmetic GmbH, die Produkte der modernen Kaltumformung und Stähle herstellt. Hauptkunden sind Automobilzulieferer. Als Ulrich Oehm die Firma 2013 erwarb, hatte das Unternehmen durch die Automobilkrise bereits hohe operative Verluste zu verzeichnen. „Die notwendigen Personalanpassungen und Anlaufprobleme aus Neuprojekten hatten das Eigenkapital der Firma stark geschwächt“, erzählt Robert Buchalik. Im März 2015 warf schließlich ein plötzlicher Maschinenbruch die Oehmetic GmbH aus der Bahn. Die Kosten von fast einer Million Euro konnte das Unternehmen nur noch mit Mühe stemmen. Der Insolvenzantrag wurde unvermeidbar.

„Das gewählte Eigenverwaltungsverfahren half in diesem Fall, insbesondere wegen der deutlich kostengünstigen Möglichkeiten zum Personalabbau“, so Buchalik. Tatsächlich kam das Unternehmen mit einer schlankeren Struktur schnell wieder auf die Beine, zumal mit der im Verfahren gewonnenen Liquidität wieder ausreichende Mittel zur Verfügung standen.

Gesytec GmbH – Befreiung von Altlasten: Beispielhaft ist auch die Geschichte der Gesytec GmbH, die Datenverarbeitungs-Systeme entwickelt. Das Unternehmen, einst Teil eines größeren Technologiekonzerns, hatte mit Altlasten aus der Zeit vor der Abspaltung zu kämpfen. Hohe Pensionsrückstellungen und Schulden sowie ein überdimensionierter Mietvertrag drückten auf die Bilanz. Von den ursprünglich 100 Mitarbeitern waren nur noch 16 übrig, als ein unvorhergesehener Umsatzeinbruch die Firma in Schwierigkeiten brachte. Das Unternehmen war spätestens jetzt bilanziell überschuldet. Die Gesellschafter, die beide deutlich die Altersgrenze von 65 Jahren überschritten hatten, wollten ihre Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen. Diese lehnten dankend ab.

„Die Lösung war in diesem Fall, dass sich Gesytec im Rahmen der Planinsolvenz von seinen Pensionsverpflichtungen und dem langlaufenden Mietvertrag vollständig befreien konnte. Das hat das Unternehmen wieder für einen Erwerb durch die Mitarbeiter attraktiv gemacht“, erklärt Robert Buchalik.

Fazit: Alle drei Verfahren zeigen, wie vorteilhaft eine Planinsolvenz in Eigenverwaltung für die Unternehmen sein kann, wenn sie professionell vorbereitet und durchgeführt wird.

KREPLIN & PARTNER
RECHTSANWÄLTE

Sanierungsberatung aus dem Blickwinkel erfahrener Insolvenzverwalter

Nutzen Sie die Krise als Chance für einen Neubeginn. Unsere langjährige Erfahrung im Rahmen der Insolvenzverwaltung ermöglicht es uns, maßgeschneiderte und in der Praxis bewährte Lösungen anzubieten.

Wir stehen Ihnen in allen Krisensituationen mit einem leistungsstarken, kreativen und effizienten Team dauerhaft zur Seite.

Kreplin & Partner - Rechtsanwälte und Insolvenzverwalter

Ansprechpartner: Rechtsanwalt Georg F. Kreplin
Adlerstraße 74
40211 Düsseldorf

Tel.: 0211 / 828 55 80
Fax: 0211 / 828 55 829
Email: kreplin@kreplin-partner.de

Düsseldorf Dortmund · Essen · Hamburg · Koblenz · Köln · Krefeld · Mönchengladbach · Wuppertal

www.kreplin-partner.de

Corinne Rennert-Bergenthal, ADKL

Frank Pollmächer, Amtsgericht Düsseldorf

Dr. Dirk Andres, AndresPartner

Peter Mazzotti, ATN d'Avoine Teubler Neu

Dr. Peter Neu, ATN d'Avoine Teubler Neu

Lars Hinkel, BBL Bernsau Borckdorff

Dr. Guido Krüger, Beiten Burkhardt

Dr. Uwe Goetker, McDermott Will & Emery

Burkhard Niesert, Mütze Korsch

Horst Piepenburg, Piepenburg – Gerling

Prof. Christoph Meyer, Deutsche Oper am Rhein

Die Teilnehmer des Forums „Insolvenz & Sanierung"

ADKL Abels Decker Kuhfuß Lenzen & Partner mbB
Corinne Rennert-Bergenthal, Rechtsanwältin, Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin, Partner

Amtsgericht Düsseldorf
Frank Pollmächer

AndresPartner
Dr. Dirk Andres, Partner, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht

ATN D'Avoine Teubler Neu Rechtsanwälte
RA Dr. Peter Neu, Partner

ATN D'Avoine Teubler Neu Rechtsanwälte
RA Peter Mazzotti, Partner

BBL Bernsau Brockdorff & Partner PartGmbB
Lars Hinkel, Partner, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Beiten Burkhardt Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Dr. Guido Krüger, Partner

Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte | Steuerberater
Robert Buchalik, Partner

Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
RAin Corinna von Loeffelholz

FRH Rechtsanwälte Steuerberater
Dr. Paul Fink, Fachanwalt für Insolvenzrecht

FRIEDRICH KNOOP Rechtsanwalt
Friedrich Knoop

Kreplin & Partner Rechtsanwälte
Georg F. Kreplin, Rechtsanwalt und Gründungsgesellschafter

Livingstone Partners GmbH
Dr. André Schröer, Partner

Mayer Brown LLP
Dr. Marco Wilhelm, Partner

McDermott Will & Emery Rechtsanwälte Steuerberater LLP
Dr. Uwe Goetker, Partner

Mütze Korsch Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Burkhard Niesert, Partner

Piepenburg – Gerling Rechtsanwälte
Horst Piepenburg, Partner

Sigmund Freud Privat-Universität Wien
Prof. Dr. Thomas Druyen, Direktor

Deutsche Oper am Rhein
Prof. Christoph Meyer, Generalintendant

Moderation
José Macias, Jürgen Grosche, Dr. Patrick Peters

MARKT

Kulturwandel: Scheitern kann auch

In der Unternehmenswelt tut sich was: Die Zahl derer, die in einer Insolvenz nicht das Ende sehen, sche hier ein Kulturwandel erkennbar wird.

VON JÜRGEN GROSCHE

Zum dritten Mal haben Spezialisten beim RP-Wirtschaftsforum „Insolvenz und Sanierung" über Branchenthemen diskutiert. Dabei fiel einigen Teilnehmern ein Wandel auf: „Es ist deutlich, dass Sanierung und Insolvenz zunehmend als Chance wahrgenommen werden", stellt Horst Piepenburg (Piepenburg-Gerling) fest. Offensichtlich dringt nun nach außen, was die Experten schon lange sagen: „Wir sind Eisbrecher", fasst Piepenburg die Aufgaben der Spezialisten in Bildsprache: „Wir brechen häufig eine eisige Stimmung des Misstrauens auf."

„Scheitern war bislang tabuisiert. Nun erkennt man die Chancen, die es auch bergen kann"

Der Zukunftsforscher Prof. Thomas Druyen bestätigt die Wahrnehmung des Wandels: „Scheitern war bislang tabuisiert. Nun erkennt man die Chancen, die es auch bergen kann." Sanierungsexperten hätten eine „Antizipationskompetenz", könnten Chancen und Risiken einschätzen. „Warum ist diese Kompetenz nicht in der Politik präsenter?", fragt Druyen.

Wasser in den Wein kippt Burkhard Niesert (Mütze Korsch): „Für jeden Unternehmer bleibt die Insolvenz eine Katastrophe, und der Verwalter nimmt die Rolle eines Gerichtsvollziehers ein." Niemand rate ohne Not zu einer Insolvenz, und viele Berater würden dabei helfen, das Scheitern zu verhindern. Mit seiner These provoziert Niesert kontroverse Reaktionen – eine spannende Diskussion nimmt ihren Lauf.

„Für jeden Unternehmer bleibt die Insolvenz eine Katastrophe"

Dr. Uwe Goetker (McDermott) widerspricht sogleich: Das ESUG habe dazu beigetragen, dass auch in Deutschland Scheitern als Chance wahrgenommen werde. Dass Insolvenz als Scheitern gelte, gebe es etwa in den USA gar nicht. Im Gegenteil, fügt Dr. Marco Wilhelm (Mayer Brown) hinzu: „Manager, die in den USA ein Chapter 11-Verfahren durchlaufen haben, sind gesucht." Dr. Dirk Andres (AndresPartner) sieht Gefahren bei einer Wahrnehmung der Insolvenz als Katastrophe: „Viele, die die Instrumente nicht kennen, zögern zu lange und kommen zu spät. Wer indes die Chancen erkennt, sieht im ESUG ein Mittel, das Unternehmen wieder flott zu machen." Auch Robert Buchalik widerspricht Niesert: „Genau diese Beratung trägt dazu bei, dass viele zu spät kommen. Ich ermutige hingegen, frühzeitig einen Antrag zu stellen." Corinna von Loeffelholz stimmt insoweit zu: „In vielen Fällen warten die Unternehmen zu lange." Häufig stelle sich der Weg in die Insolvenz als einzig möglicher dar. „Dann sollte man auch einen Antrag stellen." Das betont auch Dr. Peter Neu (d'Avoine Teubler Neu) der damit diese Argumentation unterstützt. Allerdings greife die Diskussion zu kurz, wenn man nicht den Gläubigerschutz mitberücksichtige.

Bereits zum dritten Mal haben sich Insolvenzverwalter und Sanierungsberater zum RP-Wirtschaftsforum „Insolvenz und Sanierung" getroffen und über

Das seit 2012 gültige Gesetz ESUG habe dazu beigetragen, dass auch in Deutschland Scheitern als Chance wahrgenommen werde, betonen Sanierungsexperten.

Robert Buchalik,
Buchalik Brömmekamp

Corinna von Loeffelholz,
Deloitte

Dr. Paul Fink,
FRH

Friedrich Knoop,
Friedrich Knoop

Georg F. Kreplin,
Kreplin & Partner

Dr. André Schröer,
Livingstone

Dr. Marco Wilhelm,
Mayer Brown

n Chancen eröffnen

eint zu wachsen. Im Kreise der Insolvenzverwalter und Sanierungsberater diskutiert man jedenfalls, ob

Branchenthemen diskutiert. Ein Ergebnis: Jedem Scheitern wohnt eine Chance inne, und Spezialisten könnten diese Chancen, aber auch die Risiken professionell einschätzen.

FOTO: MICHAEL LÜBKE

Damit erweitert sich die Diskussion im Forum auf zusätzliche Aspekte: Laufen bei einer Sanierung die Interessen des Unternehmens, das erhalten werden soll, des Unternehmers, der weiterhin die Geschicke bestimmen will, und der Gläubiger, die ihren Einsatz nicht verlieren wollen, gegeneinander? Ein komplexer Dreiklang also. Die Interessen des Unternehmers und der Gläubiger müssten nicht immer konträr einander gegenüberstehen, meint Wilhelm. Letztere hätten durchaus oft ein Interesse daran, dass der Unternehmer die Firma behalte und weiterführe, weil dies auch für sie zum wirtschaftlich besten Ergebnis führe.

„Auch Familienunternehmer nehmen Änderungsdruck wahr“

Dr. Guido Krüger (Beiten Burkhardt) sieht hier einen Unterschied zwischen Publikumsgesellschaften, die schneller saniert werden könnten, und Familienunternehmern mit bekanntem sozialem Status. Hier sei eine Sanierung oft schwieriger, es herrsche eine andere Streitkultur. Andres hat hier eine andere Beobachtung: „Auch Familienunternehmer nehmen Änderungsdruck wahr, etablieren ein Change Management.“ Corinne Rennert-Bergenthal (Abels Decker Kuhfuß Lenzen) stellt fest, dass die Mittelständler mittlerweile schon selbst aktiv würden. „Vor allem jüngere Unternehmer gehen anders mit dem Thema um“, beschreibt sie einen Generationenwechsel.

Allerdings leidet die nachfolgende Generation manchmal unter Fehlern der Vergangenheit, wirft Dr. André Schröer (Livingstone) ein. „Vorgänger haben in früheren Zeiten nicht immer ausreichend investiert, obwohl das Unternehmen profitabel war.“ Manche haben auch schlicht die Anpassung an neue Zeiten verpasst; Schröer nennt die Möbelindustrie als Beispiel. Die Branche habe sich komplett verändert. Einige Unternehmen hätten früher gut verdient, aber zu wenig mit Investitionen auf neue Herausforderungen reagiert.

Die nachfolgende Generation leidet manchmal unter Fehlern der Vergangenheit

Lars Hinkel (BBL Bernsau Brockdorff & Partner) bringt hier wieder den Unternehmer ins Spiel. „Er ist oft auch die Ursache der Krise, hat sie in der Vergangenheit mitverursacht. Warum sollen solche Unternehmer auf dem Fahrersitz bleiben?“

KOLUMNE PROF. DR. THOMAS DRUYEN

Die Psychologie des Scheiterns

Es ist kein Geheimnis, dass bei uns in Deutschland Scheitern nach wie vor kaum schöngeredet werden kann. Noch immer hinterlassen Niederlagen, Misserfolge oder gar Pleiten Spuren, die in welcher Hinsicht auch immer wehtun. Natürlich sollten wir allmählich berücksichtigen, dass dieses Scheitern in anderen Kulturen auch ganz anders wahrgenommen wird. In den Vereinigten Staaten bleiben kein Stigma und keine reputative Verurteilung als Makel haften. Im Gegenteil, ein Konzern wie Google sucht und erzeugt vorsätzlich Modelle des Scheiterns, um aus Fehlern und Zusammenbrüchen zu lernen. In Zeiten der Unvorhersehbarkeit wird diese Kompetenz, mit Disruption umzugehen, ohnehin immer wichtiger.

Noch immer hinterlassen Niederlagen, Misserfolge oder gar Pleiten Spuren

Vor diesem Hintergrund lesen und hören wir auch bei uns immer öfter von einer Kultur des Scheiterns. Auch im kreativen RP-Wirtschaftsforum „Insolvenz & Sanierung“ kam die Perspektive der Chanceneröffnung oftmals zur Sprache. Gerade bei den so hoch gehandelten Startups ist ein Misslingen durchaus im Bereich der Normalität. Diese Sichtweise im Sinne eines Versuchs und Irrtums bietet tatsächlich Chancen für einen Neuanfang und Optionen für sich einstellende Erfolge. Dennoch liegen zwischen dem Scheitern als unternehmerischer oder persönlicher Katastrophe und als Managementtool für kreative Ideen durchaus Welten.

Es lohnt sich, frühzeitig auch das Unangenehme zu erkennen

Ehe wir nun diesen Begriff Interessen, Intentionen oder dem Zeitgeist zur freien Interpretation überlassen, lohnt sich ein Blick auf den Facettenreichtum dieses Schlagwortes. Zuerst stellt sich die Frage: Wer scheitert? Eine politische Strategie, eine mittelständische Firma, ein Konzern, ein Manager, eine Ehe, eine Sportlerin oder ein Künstler? Allein diese Auswahl dokumentiert, dass wir auf allen Ebenen und in allen Konstellationen des Lebens scheitern können. Wie und warum wir letztlich scheitern, ist von unfassbar vielen Faktoren abhängig. Wie wir aber damit umgehen, liegt weitgehend in der eigenen Hand und in der eigenen Verantwortung.

Die Wurzeln der Selbstverantwortung wiederum haben ebenfalls viele Ingredienzien, die beim Scheitern oder beim Neuanfang eine wichtige Rolle spielen. Der Charakter, die Persönlichkeit, das Geschlecht, die Kultur, die Religion, die Generationszugehörigkeit, die Lebenswelt, die Mentalität, die Genetik und viele andere Elemente bilden den Resonanzboden für Fehlschläge. Über Schuld und Versagen, über Pech und Missglücken oder über Verdrängen und Delegieren haben wir noch gar nicht gesprochen.

Kurz gesagt: Scheitern ist aus sehr vielen Blickwinkeln zu betrachten. In Zeiten schneller Veränderungen auf allen Ebenen tun wir gut daran, Scheitern nicht zu stigmatisieren oder gar Schadenfreude zu artikulieren. Scheitern ist kein Vorgang, sondern immer ein Prozess, an dem viele beteiligt sind, auch wenn nur wenige am Pranger stehen. Es lohnt sich, frühzeitig auch das Unangenehme zu erkennen und über den Schatten springend zu handeln. Sprechenden kann geholfen werden.

Der Vermögenspsychologe Prof. Dr. Thomas Druyen ist Direktor des Instituts für Vergleichende Vermögenskultur und Vermögenspsychologie an der Sigmund Freud Privat-Universität Wien Paris.

Prof. Dr. Thomas Druyen ist Soziologe, Vermögens- und Zukunftsforscher.

FOTO: KLAUS HAAG

EU-RECHT

„Was will man mit dem Verfahren erreichen?“

Welche Chancen und Risiken liegen in den Plänen für ein europaweit einheitliches Sanierungsverfahren, das die Europäische Union anstrebt? Ein Thema auch für das RP-Wirtschaftsforum „Insolvenz und Sanierung“.

VON JÜRGEN GROSCHE

Die Europäische Kommission schafft ein EU-weites Sanierungsverfahren. Experten betonen aber, dass dabei noch Diskussionsbedarf über Inhalte und Umsetzung bestehe. FOTOS: MICHAEL LÜBKE

Nach Plänen der Europäischen Kommission soll ein neues Restrukturierungsrecht dazu beitragen, dass Unternehmen in Schwierigkeiten, aber mit guten Überlebenschancen gerettet werden können. Der Unternehmer bliebe an Bord, das Verfahren liefe zunächst außergerichtlich. „Wenn das was bringen soll, müsste auch in Arbeitnehmerrechte oder in die von Pensionssicherungsvereinen eingegriffen werden können“, sagt Robert Buchalik (Buchalik Brömmekamp). Alle Dinge müssten auf den Prüfstand, die das Unternehmen belasten.

„Die EU will kein Verfahren, das nur die Passivseite des Unternehmens bereinigt“, antwortet Frank Pollmächer (Amtsgericht Düsseldorf). Geplant sei ein außergerichtliches Einigungsverfahren, auch zum Beispiel für Mittelständler. Die nationale Umsetzung müsse dann auch ein „großer Wurf“ sein, der die EU-Intention aufgreife. Auch Vermieter könnte da ins Boot, meint Pollmächer.

Es sei notwendig, die Passivseite in einem geregelten Verfahren vorinsolvenzlich zu sanieren, meint Dr. Marco Wilhelm (Mayer Brown). Die Gläubigerstruktur sei oft vielschichtig, zur Finanzierung gehören mezzanine Mittel, Bonds, Bankdarlehn, große und kleine Gläubiger. „Da wird es immer Blockaden geben.“ Zudem könnten die Unternehmensprobleme selten nur mit einer Bereinigung der Passivseite gelöst werden. Arbeitsrechtliche Themen, etwa Blockaden von Betriebsräten, spielen – so Marco Wilhelm – auch eine Rolle. „Da muss es natürlich Grenzen und Kontrollmechanismen geben.“

Die außerinsolvenzliche Regelung sei eine privatrechtliche, sagt Dr. André Schröer (Livingstone). Das sollte ermöglicht werden. Doch wenn in einem kodifizierten Einigungsverfahren Rechte Beteiligter, zum Beispiel die der Arbeitnehmer, eingeschränkt werden, werde es problematisch. „Wo zieht man da die Grenze?“

„Wenn man das Prinzip der Vertragstreue aufweichen will, muss es triftige Gründe geben“, fügt Dr. Dirk Andres (AndresPartner) hinzu. Er sieht die Gefahr, dass unerfahrene oder kleine Gläubiger übervorteilt werden, wenn niemand draufschaue. Auch während solcher Verfahren müsse also ein Gericht Einblick haben.

Corinne Rennert-Bergenthal (Abels Decker Kuhfuß Lenzen) meint, es sei ein Verfahren, das nur für Finanz- und Großgläubiger geeignet sei. „Sonst gibt es keine Waffengleichheit.“ Kleine Gläubiger könnten sich keine teuren Berater leisten. Die Frage sei, ob das Verfahren wirklich dazu führe, dass die Probleme gelöst werden. „Nach der Passiv-Bereinigung muss es ans Eingemachte gehen“, betont auch sie.

„Eine außergerichtliche Sanierung ist auch jetzt schon möglich“, betont Dr. Peter Neu (d’Avoine Teubler Neu). Von der EU erwünscht sei jetzt zusätzlich die Möglichkeit, in Gläubigerrechte einzugreifen. „Da muss man aber sehr vorsichtig vorgehen.“ Es sei eine gerichtliche Kontrolle nötig, um Missbrauch zu verhindern, meint daher auch Neu. Er hält die Neuregelung nicht für notwendig, „wir haben ja bereits die Eigenverwaltung“.

„Eine außergerichtliche Sanierung ist auch jetzt schon möglich“

Dass insbesondere Gläubigerbanken nun nach dem Staat rufen, er solle in privatwirtschaftliche Verhältnisse eingreifen, ist Burkhard Niesert (Mütze Korsch) suspekt: „Wenn sie ihr Geschäft nicht verstehen und sich nicht einigen können, wieso soll der Staat entscheiden?“ Das Ganze sei daher auch eine Frage, wie freiheitlich die Gesellschaft sein wolle.

„Das Gesetz wird kommen“, fasst Dr. Uwe Goetker (McDermott Will & Emery) nüchtern zusammen. Die Diskussionen verlaufen derzeit ähnlich wie beim Insolvenzplanverfahren. „Das neue Verfahren kann effizient sein, es bedarf aber der Kontrolle und Legitimation.“ Auch Pollmächer geht davon aus, dass das Gesetz kommt, „hoffentlich aber nicht als Schnellschuss“. Er fordert, dass das Gericht erst ins Spiel kommt, wenn eine große Mehrheit der Beteiligten zugestimmt hat. Dabei denkt er an 90 oder 95 Prozent – 75 sei zu wenig.

„Was will man mit dem Verfahren erreichen?“, fragt Peter Mazzotti (d’Avoine Teubler Neu), „will man das Stigma der Insolvenz vermeiden?“ Wenn das Verfahren daher möglichst nicht öffentlich laufen soll, widerspreche das dem Ziel, möglichst viele Beteiligte einzubinden.

„Das Thema ist von Brüssel aufgezwungen worden“, kritisiert Horst Piepenburg (Piepenburg-Gerling). „Es tangiert verschiedene Rechtsgebiete zum Beispiel das Gesellschafts- und Steuerrecht. Dort gibt es aber keine Angleichung.“

Im Verfahren müsse man auf jeden Fall Mehrheiten finden, erklärt Lars Hinkel (BBL Bernsau Brockdorff & Partner). „Das kann man mit guten Argumenten auch jetzt schon.“ Hinkel geht davon aus, dass das Verfahren nicht für viele Unternehmen in Frage komme.

„Ein M&A-Prozess kann auch störend sein“

Ist eine Unternehmenstransaktion in der Krise sinnvoll oder nicht? Das ist nur eine der Fragen, die die Experten zum Thema Mergers & Acquisitions diskutierten.

VON PATRICK PETERS

Bei Sanierungs- und Insolvenzverfahren hört man immer wieder, dass Unternehmen vollständig oder teilweise verkauft werden. Damit soll auf der einen Seite Geld in die Kasse kommen, um die Sanierung voranzutreiben und/oder Gläubiger zu befriedigen; und auf der anderen Seite können durch einen Verkauf ungesunde Betriebsteile abgespalten werden.

Die Experten des 3. RP-Wirtschaftsforums „Insolvenz & Sanierung“ betonen auch, welche Bedeutung sogenannte M&A-Prozesse (Mergers & Acquisitions, also Unternehmenstransaktionen) haben – aber auch, dass sie nicht immer der Weisheit letzter Schluss für Unternehmen in der Krise sind.

„Vor allem in mittelgroßen Verfahren hören wir oft die Forderung nach einem M&A-Prozess, sonst würden die Gläubiger dem Antrag auf Eigenverwaltung nicht zustimmen. Tatsächlich kann eine Transaktion dann Sinn ergeben, wenn Unternehmen es sonst nicht schaffen können“, sagt Robert Buchalik von Buchalik Brömmekamp. Er ist sich mit Georg F. Kreplin (Kreplin & Partner) einig, der herausstellt: „Mit einem M&A-Deal können wir Ergebnisse erzielen, die ein Unternehmen sonst vielleicht nicht leisten kann. Soll das Unternehmen aber durch die Instrumente der Insolvenzordnung nach der Sanierung beim bisherigen Eigentümer verbleiben, kann ein M&A-Prozess störend sein, da beispielsweise durch das Bieterverfahren Interna an den Wettbewerb dringen können.“ Hingegen betont Dr. Guido Krüger (Beiten Burkhardt), dass in der Krise ein M&A-Verfahren jedenfalls dann sinnvoll sei, wenn zu sanierende Unternehmen einen guten Markenkern/Produktkern hätten und ein Investor hierauf aufbauend neue Vertriebs- und Produktionsstrukturen implementieren könne.

Dr. Peter Neu von D’Avoine Teubler Neu kennt die Forderung nach dem Anstoß eines M&A-Verfahrens ebenso aus der Verwalterpraxis. „Die Gläubiger wollen vergleichen und den Unterschied feststellen zwischen der erzielbaren Quote in der Sanierung und der bei einem Verkauf. Das ist nachvollziehbar und muss hochsensibel gehandhabt werden.“

Dr. Dirk Andres (AndresPartner) betont, dass der Verwalter aufzeigen müsse, was möglich sei und was nicht. Nicht immer führe ein Verkauf zur allseitigen bestmöglichen Gläubigerbefriedigung, schließlich hätten vor allem Mitarbeiter und Lieferanten vielmehr Interesse an einem Erhalt des Unternehmens als an einer Übertragung, die für sie unsicher sein könne.

„Oftmals ist aber eine übertragende Sanierung die einzige Möglichkeit jedenfalls Teile eines Unternehmens zu erhalten“, meint Dr. Marco Wilhelm (Mayer Brown).

Eine viel diskutierte Frage ist die des richtigen Preises. Dr. André Schröer (Livingstone) stellt heraus, dass der Wert von Unternehmen in den in der Fachwelt Distressed M&A-Deals genannten Prozessen (also Transaktionen in der Krise) seitens der Veräußerer häufig völlig überschätzt werde, unter anderem wegen vielfach gesehenen Investitionsstaus.

Corinna von Loeffelholz (Deloitte) weist darauf hin, dass ein M&A-Verfahren grundsätzlich nicht nur der Wertermittlung wegen angestoßen werden sollte, dafür binde es zu viele Ressourcen. „M&A kann aber viel Sinn ergeben, um Investoren zu finden.“

Dass Investoren durchaus bereit seien, sich in Krisenunternehmen zu engagieren, weiß Dr. Paul Fink (FRH). Sie hätten Interesse an guten Ideen. Dr. Uwe Goetker (McDermott Will Emery) sagt jedoch, dass Profis M&A-Transaktionen in der Krise hinterfragten; nicht immer sei die notwendige Transparenz gegeben.

Umfassend in der Expertise.
Individuell in der Beratung.

Eine Wirtschaftskanzlei mit breitem Kompetenzspektrum und Fokus auf börsennotierte Aktiengesellschaften, mittelständische Unternehmen, multinationale Konzerne sowie die öffentliche Hand: BEITEN BURKHARDT.

An Ihrer Seite für die umfassende und internationale Beratung in allen Fragen des Wirtschaftsrechts. Mit rund 280 Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern an acht Standorten in Deutschland, Belgien, Russland sowie China.

WWW.BEITENBURKHARDT.COM

BEITEN BURKHARDT

WUPPERTAL | REMSCHEID | SOLINGEN | RATINGEN
KÖLN | ENNEPETAL | SIEGEN | BOCHUM

» www.atn-rechtsanwaelte.de

ATN D'AVOINE TEUBLER NEU RECHTSANWÄLTE

BEWUSSTSEIN

Neues Recht hat viel bewegt

Scheitern und Neustart sind möglich, das ist in der Öffentlichkeit und bei Unternehmern angekommen. Dafür haben auch neue Gesetze gesorgt.

VON JÜRGEN GROSCHE

„Scheitern heißt: Fehler machen – diese muss man beheben", fasst Dr. Uwe Goetker (McDermott Will & Emery) die Vielschichtigkeit des Themas zusammen. FOTO: MICHAEL LÜBKE

Scheitern oder Chance – oder beides? Das Thema ist sehr vielschichtig, wie sich beim dritten RP-Wirtschaftsforum „Insolvenz und Sanierung" zeigte. Peter Mazzotti (d'Avoine Teubler Neu) verweist auf das 1999 eingeführte Verbraucherinsolvenzverfahren. „Es hat ins Massenbewusstsein getragen, dass Scheitern und Neustart möglich sind." Das habe die Akzeptanz verbessert. Auch von Seiten junger Unternehmen wirkt ein Bewusstseinswandel. „Im Silicon Valley scheitern neun von zehn Startups", sagt Dr. Paul Fink (FRH Fink Rinckens Heerma). Dem Scheitern gehe ein unternehmerischer Versuch voraus, „das verdient Respekt".

„Viele junge Unternehmer suchen ihre Chance im Startup", stellt auch Horst Piepenburg (Piepenburg-Gerling) fest. Dafür gebe es heute risikoärmere Finanzierungswege, zum Beispiel Crowdfunding. „Da ist viel im Gange", sagt Piepenburg, der auch auf Konzerne verweist, die selbst Startups laufen lassen. „Dort gilt das Scheitern als unproblematisch."

„Viele der Startups kommen nun aber in der Realität an", fügt Dr. Guido Krüger (Beiten Burkhardt) hinzu. Beispiele aus der Windkraft oder dem Beteiligungsunternehmen Rocket Internet würden zeigen, dass vieles nicht so einfach sei. „Die Startup-Szene ist aber eine andere Kategorie als die klassische Unternehmenswelt", räumt Krüger ein.

Auch durch das ESUG habe sich bereits viel getan, meint Fink (FRH), und Frank Pollmächer, Richter am Amtsgericht Düsseldorf, bestätigt: „Das ESUG hat es erleichtert, frühzeitiger zum Insolvenzgericht zu gehen." Gesellschafter nutzen nach seiner Beobachtung Insolvenzplanverfahren zum Erhalt des Unternehmens. „In Düsseldorf sind im Verlauf der meisten dieser Verfahren die Unternehmen am Markt geblieben."

Georg Kreplin (Kreplin & Partner) sieht allerdings die Pläne der Europäischen Union für ein vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren kritisch. Es gebe ja bereits das ESUG. „Dieses Instrument sollte man jetzt nicht verwässern. Es muss sich erst einmal etablieren, und wir müssen Erfahrungen damit sammeln." „Wir brauchen das vorinsolvenzliche Sanierungsverfahren nicht für den Mittelstand", meint auch Dr. Dirk Andres (AndresPartner). Es müsse aber im Blick bleiben, da einige Verfahren nach Großbritannien abwandern. Andres sieht indes die Gefahr, dass bei dem Verfahren Profis andere Beteiligte unter den Beschäftigten und Gläubigern übervorteilen. „Es wäre daher gut, wenn auch während des Verfahrens ein Gericht draufschaut."

> **„Viele junge Unternehmer suchen ihre Chance im Startup"**
>
> **Horst Piepenburg**
> Piepenburg – Gerling

„Scheitern heißt: Fehler machen – diese muss man beheben", fasst Dr. Uwe Goetker (McDermott Will & Emery) die Vielschichtigkeit des Themas zusammen. Wichtig sei eine Vorverlagerung: „Je früher ein Unternehmen handelt, desto mehr Möglichkeiten hat es." Im Interesse der Werterhaltung sei dies der gebotene Ansatz, „Das ESUG hat hier viel gebracht".

Ein Spezialthema im Insolvenzrecht ist die Anfechtung von Zahlungen an Gläubiger – ein heißes Eisen in der Branche und im Kreise Betroffener. Diskutiert wird eine Verkürzung der Anfechtungsfrist von zehn auf vier Jahre. Dies könne in einigen Fällen problematisch sein, erklärt Friedrich Knoop (Friedrich Knoop Rechtsanwalt). So gebe es familiäre Konstruktionen, in denen Immobilien übertragen wurden. „Da greift oft schon die Zehnjahres-Frist zu kurz." Und dass Anfechtungsmöglichkeiten zulasten des Fiskus beschränkt werden, „das wird sicher nicht kommen", sagt Knoop.

„Die Oper hat eine hohe Effizienz"

(ppe) Die Zahlen sind beeindruckend: Die Deutsche Oper am Rhein Düsseldorf Duisburg verfügt über einen Gesamtetat von 47,2 Millionen Euro, eingerechnet sind hier im Jahr rund 8,1 Millionen Euro Einnahmen. Die beiden Häuser beschäftigen 580 festangestellte Mitarbeiter in beiden Häusern und den Werkstätten. Die Mitarbeiter sind in 50 verschiedenen Berufen tätig und kommen aus 35 Nationen. Zusammen mit den beiden Orchestern in Duisburg und Düsseldorf sowie diversen Gästen kommt man temporär sogar auf bis zu 1000 Mitarbeiter.

„Diese Theater-Ehe seit 1956 ist einzigartig", sagte Prof. Christoph Meyer, Generalintendant der Deutschen Oper am Rhein, bei seiner Begrüßung der zum 3. RP-Wirtschaftsforum „Insolvenz & Sanierung". Zum ersten Mal hat die Veranstaltung mit Insolvenz- und Sanierungsexperten im künstlerischen Ambiente der Oper am Hofgarten stattgefunden. Vor einer Insolvenz mache sich Generalintendant Meyer übrigens keine Sorgen: „Die Oper hat eine hohe Effizienz." Dennoch stehe auch die Deutsche Oper am Rhein vor Herausforderungen – nämlich die bisherige Altersstruktur zu erweitern und durch aktive Jugendarbeit die Zukunft zu stärken.

Seit 2009 gibt es jedes Jahr eine neu inszenierte Oper für die Jüngsten auf den großen Bühnen. Mit diesen Produktionen, sowie zahlreichen anderen Aktivitäten der Oper gelingt es seitdem jedes Jahr, zwischen 30.000 bis 35.000 junge Menschen in Düsseldorf und Duisburg zu erreichen.

www.operamrhein.de

Fit fürs Formel-1-Rennen

(jgr) Nicht nur Wirtschaftsanwälte, Insolvenzverwalter und Sanierungsberater haben einen anstrengenden Job. Die meisten Berufstätigen gönnen sich wenig Zeit für so Wichtiges wie ihre Gesundheit. Dabei gibt es einfache Regeln, die im Alltag leicht anwendbar sind, etwa beim Thema Essen. Der Düsseldorfer Mediziner Max Timm, der gemeinsam mit seinem Vater Dr. Werner Timm die Praxis „Doctown" betreibt, gab den „Insolvenz & Sanierung"-Forumsteilnehmern Empfehlungen für die richtige Ernährung, die auch vielen anderen das Leben angenehmer machen können.

Es sei gar nicht so schwer, die Grundregeln in den Alltag zu integrieren, sagte er den Gästen. Es gehe letztlich um den Stoffwechsel, der das Wohlbefinden beeinflusst und zentrale Bedeutung für die Gesundheit hat, sagte Timm. Der Internist und Sportmediziner hat sich auf Präventivmedizin spezialisiert.

Zu den Leitlinien zur Regulierung des Insulinstoffwechsels, die Timm den Gästen mitgab, gehört die Grundregel, täglich nur drei Mahlzeiten zu sich zu nehmen und das „Zwischendurchessen" wegzulassen. Die Snacks interpretiere der Körper als neue Mahlzeit, das bringe den Stoffwechsel durcheinander. Zu jeder Mahlzeit solle man Kohlenhydrate, Fette und Eiweiß essen, was Timm im Vergleich mit dem Auto verdeutlichte. Das benötige ja auch immer Sprit, Öl und Wasser.

Die Berater in Sondersituationen

Ob Insolvenz, Krise oder eine andere spezielle Thematik: Neben der Expertise kommt es immer auch auf die Geschwindigkeit an.

VON PATRICK PETERS

Befinden sich Unternehmen in einer Sondersituation, kommt es natürlich auf eine rasche und tragfähige Lösung für ihre Fragestellung an. Wenn sich eine Krise anbahnt, ist guter Rat von Experten gefragt – aber eben nicht nur der gute Rat. „Vor allem ist Schnelligkeit wichtig. Unternehmer wollen nicht wochenlang auf eine Auskunft warten, wenn es wirklich wichtig ist. Deshalb haben wir uns so positioniert, dass wir kreative Lösungen mit einer hohen Geschwindigkeit entwickeln, auch in hochkomplexen Verfahren", sagt Dr. Marc d'Avoine, Rechtsanwalt und Partner bei ATN d`Avoine Teubler Neu Rechtsanwälte mit Standorten unter anderem im gesamten Bergischen Land und in Köln.

Gerade in einer Insolvenz müsse sehr zügig eine dynamische und zugleich tragfähige Lösung entwickelt werden, die den Bedürfnissen aller Beteiligten gerecht wird, auch wenn dazu oftmals Kompromisse notwendig seien. Ebenso komme es bei vielen Sanierungsfragen auf hohes Tempo an, etwa dann, wenn ein Gutachten über die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens erstellt werden müsse, welches sich dann wiederum erheblich auf das weitere Verfahren auswirke. „Es ist schon passiert, dass wir innerhalb einer Woche ein Gutachten erstellt haben. Wenn eine Aufgabe an uns herangetragen wird, erledigen wir diese flexibel und schnell", betont Marc d'Avoine.

Dr. Marc d'Avoine, Rechtsanwalt und Partner bei ATN d'Avoine Teubler Neu FOTO: ALOIS MÜLLER

ATN hat sich neben der Insolvenzverwaltung auf die leistungswirtschaftliche Beratung von Unternehmen spezialisiert – und das weit über „klassische" Sanierungs- und Restrukturierungsthemen hinaus. So könne es, wie in einem aktuellen Fall, vorkommen, dass die Expertise von ATN in wirtschaftlichen Krisen angefordert werde, wenn es um eine großvolumige Investition geht, die sich stark auf die Liquidität einer Gesellschaft auswirke. „Dies bewerten und diskutieren wir dann mit dem Mandanten, um die bestmögliche Vorgehensweise zu ermitteln", sagt Marc d'Avoine, und sein Kanzleipartner Dr. Peter Neu fügt hinzu: „Unsere Beratung erstreckt sich beispielsweise auch auf anspruchsvolle gesellschaftsrechtliche und Finanzierungsthemen wie etwa die Rückführung von Gesellschafterdarlehen oder die Freigabe von Sicherheiten." Die ATN-Partner bezeichnen diese Beratung als „Vorsorge in guten Zeiten", mit denen die Substanz eines Unternehmens auch in Zukunft sichergestellt bleiben soll.

Besondere Sektorenkompetenz besitzen die Berater bei ATN im produzierenden Gewerbe und da besonders in der Metall- und Werkzeugindustrie. „Wir haben unsere Wurzeln im Bergischen Land, weshalb wir traditionell in den Bereichen der regionalen Industrie – insbesondere der Automobilzuliefererindustrie – stark sind und dabei eng mit den zumeist mittelständischen Unternehmern zusammenarbeiten", sagt Peter Neu. Dazu komme eine nachgewiesene Expertise in den Bereichen Transport und Logistik sowie Healthcare, wo besonders Marc d'Avoine regelmäßig als Sanierungsberater in Erscheinung tritt.

Peter Mazzotti, ebenfalls Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei, weist auch auf den hohen Technisierungsgrad bei ATN hin. „Wir können unsere Software und Datenbanken von überall her ansteuern und damit wiederum die Geschwindigkeit in unseren Prozessen erhöhen. Wir brauchen keine Akten mehr auf Papier, sondern halten sie digital vor. Das hilft uns ungemein in Verfahren jeder Art weiter und zeigt, dass wir ständig Innovationen entwickeln, um immer einen Mehrwert für Unternehmen zu schaffen." Apropos Mehrwert: Die Berater von ATN sind für ihre Sanierungserfolge bekannt, kaum ein Verfahren endet mit der Stilllegung eines Unternehmens. So werden Arbeitsplätze erhalten.

Globale Präsenz. Lokale Expertise.

Livingstone ist eine führende internationale M&A-Beratungsgesellschaft. Unsere Kernkompetenz: Unternehmenskäufe und -verkäufe sowie Private-Equity-Transaktionen von 10 bis über 250 Mio. Euro.

Über 100 Berater in acht Büros weltweit beraten als lokale Partner mittelständische Unternehmen, internationale Konzerne sowie Finanzinvestoren länderübergreifend bei Nachfolge, Ver- und Zukäufen sowie bei Transaktionen in Sondersituationen. Unsere Expertise beruht auf der Erfahrung aus mehr als 700 erfolgreich abgeschlossenen Transaktionen.

Deals done right.

SANIERUNGSVERFAHREN

Eisbrecher im Krisenfall

Verschiedene Verfahren sollen notleidenden Unternehmen und Gläubigern aus der Krise helfen, neue werden gerade diskutiert. Mit einer Eigenschaft können Insolvenzverwalter in allen Fällen helfen: Als Eisbrecher knacken sie verkrustete Strukturen.

VON JÜRGEN GROSCHE

Insolvenzverwalter müssen häufig erst einmal Vertrauen neu aufbauen, erklärt Horst Piepenburg, Insolvenzverwalter aus Düsseldorf. FOTO: MICHAEL LÜBKE

Derzeit wartet die Wirtschaft mit Spannung auf die neue EU-Richtlinie zum vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahren; in Kreisen der Insolvenzverwalter und Sanierer werden Für und Wider eifrig diskutiert. Welche Veränderungen bringt ein neues Recht tatsächlich in der Praxis? Einige Experten meinen, es reiche nicht, wenn man nur auf eine Bereinigung der Passivseite der Bilanz achte, also Schulden des notleidenden Unternehmens reduziere. Man müsse auch Arbeitnehmerrechte, Haftungsfragen und andere Themen betrachten.

„Wenn solche Rechtsgebiete nicht auf EU-Ebene angeglichen werden, dann entsteht eine Insellösung", warnt zum Beispiel Horst Piepenburg, „solange diese Angleichung nicht kommt, wird es national unterschiedliche Gläubiger-Befriedigungen geben, je nachdem, in welchem Land das insolvenzverfahren läuft". Der Insolvenzverwalter aus der Düsseldorfer Kanzlei Piepenburg – Gerling weiß, wovon er spricht. Ein typischer Fall aus dem Alltag zeigt schon jetzt, wohin die Reise gehen kann.

Als die britische MG Rover Group einen Insolvenzantrag in England für die Muttergesellschaft und alle ihre Töchter stellte, war auch die in Neuss ansässige MG Rover Deutschland GmbH betroffen. Das britische Insolvenzgericht erklärte sich für zuständig, da die ganze Gruppe von England aus gesteuert wurde. Fast alle Gläubiger der deutschen Tochter hatten indes auch in Deutschland ihren Sitz, es waren Händlerunternehmen. „Sie haben sich massiv gewehrt", erzählt Piepenburg, „der deutsche Händlerverband stellte in Düsseldorf einen Sekundär-Insolvenz-Antrag." Piepenburg wurde daraufhin zum Insolvenzverwalter von MG Rover Deutschland ernannt.

Ein solches Sekundärverfahren ist nach der Europäischen Insolvenzverordnung möglich, das Hauptverfahren läuft dabei weiter. „Dort ist der Insolvenzverwalter für alles zuständig – außer eben für die Vermögenswerte in Deutschland", erklärt Piepenburg am Beispiel MG Rover. Der Knackpunkt an der Sache: Nach britischem Insolvenzrecht stehen die Forderungen der Mutter- und Schwestergesellschaften gegenüber den Töchtern gleichrangig neben den Forderungen aller übrigen Gläubiger. Nach deutschem Recht sind diese aber nachrangig zu betrachten. Konsequenz: „Wenn das Verfahren nur in England geführt worden wäre, hätten die deutschen Händler eine viel geringere Quote bekommen. Nach deutschem Recht konnten wir aber eine hundertprozentige Befriedigung der Forderungen erreichen."

Die Krise löst einen massiven Vertrauensverlust aus, wenn der nicht schon vorher lähmte

Bei den Plänen für die vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahren sei noch mehr offen, sagt Piepenburg, zum Beispiel die Frage, ob das Verfahren moderiert wird und von wem. Insolvenzverwalter seien da aufgrund ihrer Erfahrungen prädestiniert, wirbt der Jurist schon vorab und betont: „Wenn das neue Recht kommt, werden wir es natürlich auch nutzen." So oder so – egal für welches juristische Vorgehen man sich im Krisenfalle entscheidet: Auf eine Eigenschaft können die Insolvenzverwalter stolz sein: „Wir sind Eisbrecher", bringt es Piepenburg auf ein griffiges Bild und führt es weiter aus: „In der Krise ist alles verkrustet, das Schiff fährt nicht mehr."

Die Krise löst einen massiven Vertrauensverlust aus, wenn der nicht schon vorher lähmte. Insolvenzverwalter können als außenstehende Experten, die nicht von den internen Seilschaften, Abhängigkeiten oder Ansprüchen geleitet werden, das Vertrauen neu aufbauen. Oft sei dazu der harte Schnitt einer Insolvenz notwendig, ist Piepenburg überzeugt: „Wir haben die Instrumente."

Vertrauen schaffen die Verfahren und die Sanierungsexperten insbesondere, weil sie Interessen ausgleichen, weil sie klare Standards bei Transparenz und Bewertungsfragen haben und vor allem, weil alle Gläubiger gleich behandelt werden – „ein hehrer Grundsatz unserer Arbeit", betont Piepenburg.

Dann kommt es auch schon mal vor, dass ein Unternehmer die Insolvenz als Chance erlebt. Noch während des RP-Wirtschaftsforums „Insolvenz und Sanierung" empfing Piepenburg diese E-Mail eines Geschäftsführers: „Manche Geschenke sind in große Herausforderungen verpackt, und man erkennt am Anfang nicht den Sinn und das Ziel." Das hat er dann schließlich erkannt, die erfolgreiche Insolvenz war dann das schönste Geschenk für eine anstehende Geburtstagsfeier.

Wie Sanierer kranke Unternehmen heilen können

Körper und Unternehmen sind komplexe Systeme. Medizinische Vergleiche passen daher für die Sanierung fast eins zu eins.

VON JÜRGEN GROSCHE

Der Begriff sanieren stammt vom lateinischen „sanare", also heilen ab. Die Anwendung des Begriffs in der Wirtschaft kommt nicht von ungefähr. „Das Unternehmen ist wie der menschliche Körper ein komplexes System, ein Organismus, in beiden funktionieren ähnliche Krisenbewältigungs-Algorithmen", sagt Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht.

Für die Behandlung gibt es ein breites Instrumentarium – von Medikamenten bis zur Operation

Der erfahrene Sanierungsexperte weiß aus langjähriger Praxis, wovon er spricht. Für das gesamte medizinische Repertoire von der Prophylaxe bis zur Nachsorge findet der Partner der Düsseldorfer Kanzlei von der Fecht LLP Parallelen für die unternehmerische Heilkunde. Wenn der Sanierungsexperte die wirtschaftlichen Abläufe in der medizinischen Bildersprache beschreibt, leuchten die Zusammenhänge auch dem Nicht-Experten ein.

Das fängt schon vor der Krise an. „Wann ist ein Unternehmen wirklich krank? Wenn die Selbstheilungskräfte erschöpft sind und einfache Medikamente nicht mehr reichen." Wie Lebewesen können Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle im Alltag unter Druck geraten. Wie viele Patienten erkennen auch Unternehmer oft erst spät, dass sie professionelle Hilfe benötigen.

Unter der Gefahr stehen insbesondere erfolgreiche Unternehmer, weiß von der Fecht, die bislang noch jede Krise selbst gemeistert haben und vielleicht sogar gestärkt daraus hervorgingen. „Solche Unternehmer-Persönlichkeiten können sich gar nicht vorstellen, in eine Abwärtsspirale zu geraten, der sie allein nicht mehr entkommen können." Die Erkrankung des Unternehmens verläuft klassischerweise in den drei Stadien Strategie-, Ergebnis- und Liquiditätskrise. Erst läuft es nicht gut, dann stimmen die Erträge nicht mehr, und schließlich fehlt das Geld für das laufende Geschäft.

Das ist der Punkt, an dem selbst dem hartgesottenen Medizin-Verweigerer der Weg zum Arzt beziehungsweise Sanierungsexperten nicht mehr erspart bleibt. Auch hier greifen die Parallelen zwischen Allgemeinmediziner, Facharzt, Chirurg beziehungsweise Berater, Restrukturierungsexperte und Insolvenzverwalter. Im Notfall muss dann alles auch noch ganz schnell gehen. Wichtig sind hier dann Expertise und Erfahrung der medizinischen wie auch der unternehmerischen Spezialisten.

Für die Behandlung gibt es ein breites Instrumentarium – von Medikamenten bis zur Operation. Der Kranke muss dabei dem Experten vertrauen, in der Unternehmenskrise also dem Sanierer als Berater, Sachwalter oder Chief Restructuring Officer (CRO). Als solcher wirken häufig Sanierer direkt in der Geschäftsführung am Heilungsprozess mit. Von der Fecht schätzt insbesondere diese Art der Begleitung: „Das Management hat Kapazitäten frei fürs operative Geschäft, der CRO widmet sich den Sanierungs- und Insolvenzthemen, in denen er sich auskennt."

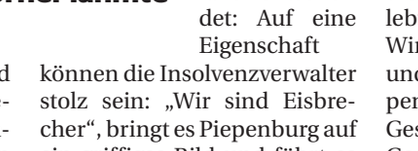
Wie bei der Operation können auch bei der Sanierung unerwartete Dinge passieren. Wie eine plötzliche Blutung im Körper wirkt der Absprung eines wichtigen Kunden. Dem Arzt sollte nun niemand dazwischenfunken – das leuchtet ein. Ähnliches gilt für den Sanierer.

Nach der Akut-Behandlung gehört das Unternehmen ähnlich wie der Patient in die Reha. Beide müssen wieder laufen lernen, die Muskeln trainieren, also sich wieder am Markt etablieren, den Vertrieb stärken, wachsam bleiben – „am besten unter Beobachtung", empfiehlt von der Fecht, „man braucht hier den Coach".

Aber zur Krise müsste es eigentlich in vielen Fällen ebenso wenig kommen wie zur Krankheit. Besser wäre ein Besuch beim Spezialisten vor Ausbruch der Krise, im Idealfall sogar ein regelmäßiger Gesundheits-Check – auch fürs Unternehmen.

Sanierer und Ärzte haben durchaus vieles gemeinsam, sagt der Rechtsanwalt Dr. Wolf-Rüdiger von der Fecht. FOTO: MICHAEL LÜBKE

andres partner
RECHTSANWÄLTE · STEUERBERATER
INSOLVENZVERWALTUNG · RESTRUKTURIERUNG

PRINZIP
Für Sie arbeiten unsere Besten.
HANDELN,
Geleitet wird unser Team von Experten,
STATT

die wie Unternehmer denken und handeln.
www.andrespartner.de
PRINZIP
Sie identifizieren und engagieren sich für Ihre Sache.
HOFFNUNG.

McDermott Will & Emery
Rechtsanwälte Steuerberater LLP
RESTRUKTURIERUNG, SANIERUNG & INSOLVENZ
KRISE ALS CHANCE

McDermott berät nationale und internationale Unternehmen und ihre Organe auch grenzüberschreitend bei:

- Sanierung und Refinanzierung/Umschuldung
- Erwerb und Veräußerung von Unternehmen vor oder aus der Insolvenz
- Vorbereitung und Durchführung von Schutzschirm- und Insolvenzverfahren
- Sicherung, Verfolgung und Durchsetzung von Gläubigerinteressen
- Restrukturierung von Anleihen

Dr. Uwe Goetker
ugoetker@mwe.com
+49 211 30211 0

Dr. Matthias Kampshoff
mkampshoff@mwe.com
+49 211 30211 0

www.mwe.com

VERSTECKTER SANIERUNGSBEDARF

Klippen unter der Oberfläche

Viele Unternehmen, die eigentlich Sanierungsfälle wären, leben derzeit ganz gut, weil es immer jemanden gibt, der Geld nachschießt. Eine langfristige Strategie sieht anders aus.

VON JÜRGEN GROSCHE

Seit einigen Jahren überschwemmt eine riesige Geldflut die Wirtschaft. Immobilienpreise steigen, die Zinsen fallen ins Bodenlose. Investoren suchen schier verzweifelt nach lukrativen Anlagemöglichkeiten. Dies wirkt sich sogar auf das Feld der Unternehmenssanierungen aus. Wie das?

Wenn der Restrukturierungsexperte Dr. Maximilian Pluta aus seinem Arbeitsalltag erzählt, werden die Zusammenhänge deutlich. Der Geschäftsführer der Pluta Rechtsanwalts GmbH stellt eine steigende Nachfrage für vorinsolvenzliche Beratung fest. Die Insolvenzverfahren in Deutschland indes sind seit Jahren rückläufig.

Als Ursache für die sinkenden Insolvenzfälle wird gerne auf die gute Wirtschaftslage in Deutschland und die niedrigen Zinsen verwiesen. Doch unter der Oberfläche lassen sich auch andere Phänomene erkennen. Der Jurist beobachtet, dass er in Insolvenzfällen und Sanierungsberatungen mit immer mehr Parteien auf der Finanzierungsseite zu tun hat.

„Früher saßen hauptsächlich Banken am Tisch“, erinnert sich Pluta. Heute kommen Anleihegläubiger, Private Equity-Investoren und weitere Geldgeber dazu. „Es gibt einfach sehr viele Investoren, die Geld anlegen wollen“, konstatiert der Sanierungsexperte. Problem: Die Finanzierer schießen Geld in Unternehmen, bei denen ohne solche Mittel Strukturprobleme sichtbar würden. „Die Probleme werden mit dem Geld einfach zugedeckt.“

Oft besteht gar kein Interesse daran, strukturelle, vielleicht zunächst schmerzhafte Veränderungen vorzunehmen. Zum Beispiel Banken: „In der Praxis stellen wir immer wieder fest, dass einige Banken zu spät reagieren in der Hoffnung, den ausgereichten Kredit zurückzuerhalten. Aber ein

Dr. Maximilian Pluta ist Sanierungsexperte und Geschäftsführer der Pluta Rechtsanwalts GmbH FOTO: KLAUS HAAG

Weiter so macht die Situation oft nur schlimmer“, erklärt Pluta. Die Banken lassen den Kredit einfach weiterlaufen. Außerdem bekommen sie Zinsen, die vielleicht über dem Niveau liegen, das sie beim aktuellen Neugeschäft erzielen könnten. Und wenn dann doch mal eine Schieflage auftritt, kommt schon ein anderer Geldgeber auf der Suche nach einer lukrativen Anlage vorbei.

Etwas anders verhält es sich mit Anleihegläubigern. Vor wenigen Jahren gab es einen Boom bei Mittelstandsanleihen. Einige Unternehmen leiden allerdings unter Finanzschwäche – deswegen haben sie ja Anleihen begeben. Günstigere Kredite haben Banken verwehrt. „Das Problem wird massiv sichtbar, wenn die Anleihen fällig werden und große Summen zurückgezahlt werden müssen“, sagt Pluta. „Wer gibt dann das Geld?“ In solchen Fällen folgt oft der Zusammenbruch, weiß der Insolvenzspezialist.

Dr. Maximilian Pluta stellt eine steigende Nachfrage für vorinsolvenzliche Beratung fest

Besser für das Unternehmen und die Mitarbeiter wäre indes eine gründliche Sanierung, die wieder zu einer strategischen Stabilität verhilft. In einer Krise kommen die Manager auch zu den Sanierungsberatern. „Doch wenn neue Gelder fließen, versäumen es viele Unternehmen, den begonnenen Sanierungsprozess fortzusetzen“, bedauert Pluta. „Wenn Investoren einem klammen Unternehmen Geld geben, hat der Geschäftsführer keine Verpflichtung mehr, einen Antrag auf Insolvenz zu stellen, was er ohne die Mittel tun müsste.“

Die Sanierungsspezialisten stellen häufig fest, dass es auch für die Investoren besser wäre, das Unternehmen erst wieder flott zu machen, um vielleicht aus einer Insolvenz das restrukturierte Unternehmen zurückzukaufen. „Doch die Gesellschafter scheuen oft das Risiko des Kontrollverlustes, das die Insolvenz mit sich bringt“, sagt Pluta. Zudem sei in Deutschland das Wort Insolvenz immer noch sehr negativ besetzt und einem persönlichen Scheitern gleichgesetzt.

Ganze Branchen seien von strukturellen Schwächen durchzogen, die durch stillhaltende Finanzierer verdeckt werden, beobachtet Pluta. Oft sind es branchenspezifische Probleme, die zu Marktbereinigungen wie etwa im Handel führen. Viele Unternehmen müssen sich anpassen, da sich die Märkte schneller denn je ändern. Allein durch die Digitalisierung sind einige Branchen von erheblichen Umbrüchen betroffen.

Und die Firmen, die zu spät reagieren, werden zum Sanierungsfall. Woran erkennt man sie? Der Experte verweist auf die Zahlen, die alles verraten: Eigenkapital, Rendite, Cashflow, Kapitaldienst. Würden auch die Geschäftsführer, Gesellschafter und Geldgeber genauer hinschauen, könnte vielleicht manch ein Unternehmen langfristig gesichert werden – auch für Zeiten, in denen die Geldflut einmal verebben wird.

Das Anfechtungs-Risiko ist gestiegen

Ein aktuelles BGH-Urteil hat die Ansprüche an Sanierungskonzepte hochgeschraubt. Das erhöhe Risiken und Kosten, sagen Experten.

VON JÜRGEN GROSCHE

Die Zahl der Insolvenzen hat zwar abgenommen, „aber wir sehen einen steigenden Bedarf in der Beratung“, stellt Dr. Volker Hees, Partner von Hoffmann Liebs Fritsch & Partner Rechtsanwälte mbB (HLFP), fest. Dies gleich auf mehreren Gebieten. Zum einen hat die international aufgestellte, 43 Rechtsanwälte umfassende Full-Service-Wirtschaftskanzlei viele Kontakte nach China, aus denen sich Beratungen auch im Insolvenzrecht ergeben.

HLFP unterhält ein spezielles China Desk. Zwei chinesische Anwälte und chinesische Mitarbeiter betreuen Mandanten. Diese investieren in kriselnde Unternehmen oder kaufen sie aus der Insolvenz und tragen so zu deren Sanierung bei. „Hier sehen wir derzeit einen klaren Trend, China kauft deutsches Know-how“, sagt der Fachanwalt für Insolvenzrecht.

Die vier Insolvenzrechtler der Kanzlei haben derzeit einiges zu tun. Restrukturierungen und Sanierungen erfordern das Know-how der Experten. Ein wichtiges Themengebiet ist dabei das Arbeitsrecht. Hier hat sich HLFP kürzlich um einen (Insolvenz-)Arbeitsrechtler verstärkt, so kann die Sozietät noch umfassender in Spezialgebieten beraten.

Vor allem ein Thema sorgt weiterhin für große Beratungs-Nachfrage: Anfechtungsklagen von Insolvenzverwaltern. Das Thema beschäftigt Betroffene schon lange. Eine Überholung des Anfechtungsrechts ist schon seit einiger Zeit geplant, derzeit hängen entsprechende Gesetzentwürfe in den zuständigen parlamentarischen Ausschüssen.

Restrukturierungen und Sanierungen erfordern das Know-how der Experten

Nun hat ein Urteil des Bundesgerichtshofs (BGH) für Wirbel gesorgt. Nach dem Urteil vom 12. Mai dieses Jahres (Aktenzeichen IX ZR 65/14) können Anfechtungsklagen selbst dann erfolgreich sein, wenn der Insolvenz ein Sanierungsplan vorausgegangen ist, in dem alle Beteiligten einem Forderungsverzicht zugestimmt haben. Denn der BGH setzt – rückwirkend – die Hürden dafür, wie ein schlüssiger Sanierungsplan auszusehen hat, so hoch, dass Insolvenzverwalter hier relativ leicht für eine Anfechtungsklage ansetzen können.

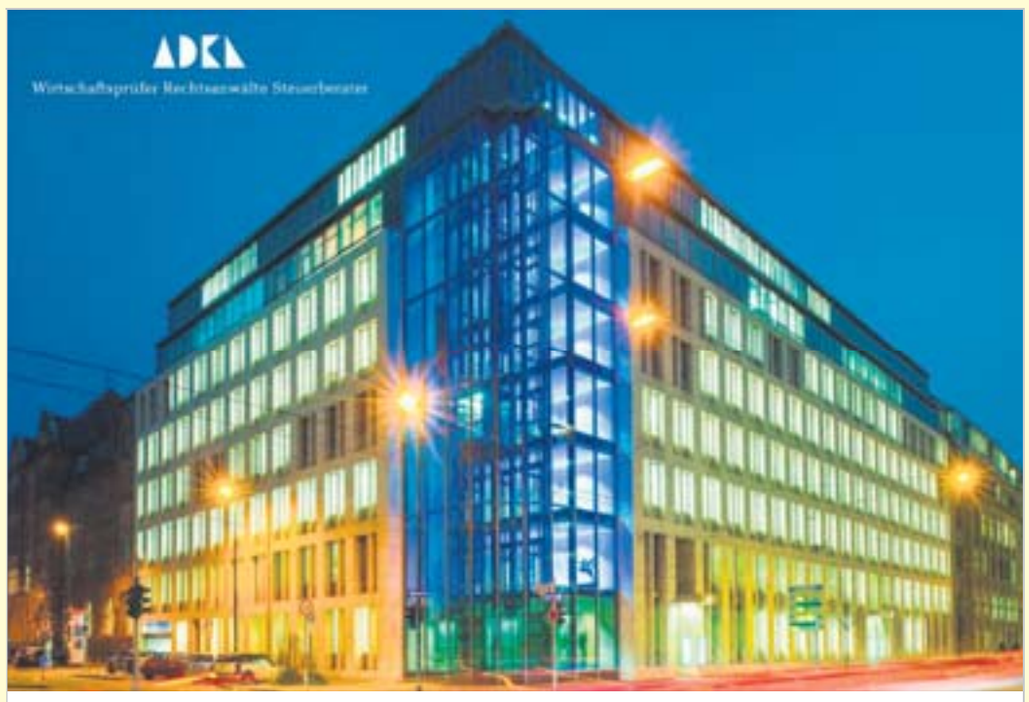
„Damit steigt das Risiko für Gläubiger, aber auch für Sanierungsberater, dass Vergleichszahlungen und Honorare wieder zurückgezahlt werden müssen“, sagt Hees. Er habe seine Beratung sofort an die neuen BGH-Anforderungen angepasst. Hees kennt sich in diesem Thema aus – die Kanzlei berät sowohl Gläubiger, Schuldner als auch Insolvenzverwalter, die Juristen kennen also beide Seiten.

Das Problem: Gläubiger müssen sich nun noch umfassender informieren. Schuldner und ihre Sanierungsberater müssen mehr Informationen weitergeben. Die Auskünfte müssen die Ursachen der Insolvenz darlegen und genau ausführen, mit welchen Maßnahmen diese Ursachen beseitigt werden sollen. Auskünfte über Verbindlichkeiten des Schuldners gehören ebenfalls dazu. Eine positive Fortführungsprognose muss gut begründet sein. Die Gläubiger sollten dokumentieren, welche Informationen sie bekommen haben.

Eine Konsequenz daraus: „Die Kosten steigen“, sagt Hees. Vor allem für kleinere und mittlere Unternehmen sei das ein Problem, da sie weniger Geld für solche Fälle haben. „Damit drohen Sanierungen zu scheitern, es könnte eine neue Insolvenzwelle entstehen“, befürchtet der Fachanwalt.

Dr. Volker Hees, Partner bei HLFP FOTO: M. LÜBKE

Von solchen problematischen Fragen abgesehen liebt er aber seine Tätigkeit, zu der er eigentlich über einen anderen Bereich kam. Hees war vor 17 Jahren zu Beginn seiner Anwaltstätigkeit mit Themen der Wirtschaftskriminalität wie Betrug, Untreue und Zurückgewinnungshilfe oder Arresten befasst. Bei Fällen wie FlowTex oder Heros ging es auch um insolvenzrechtliche Fragen, die Straftäter gingen oft in Insolvenz. Seine Kenntnisse hat Hees kontinuierlich erweitert und zählt heute zu den Insolvenz-Experten, die auch strafrechtliche und Prozess-Erfahrung haben.



BERATER DER BERATER

„Wir nehmen Insolvenzverwaltern viel Arbeit ab“

Zu den Spezialkompetenzen der Full Service-Wirtschaftskanzlei Beiten Burkhardt gehört die Beratung in Sanierungs-, Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren. Unter anderem werden die Experten in Insolvenzanfechtungsfällen auf Seiten von Beratern und Insolvenzverwaltern tätig. Gerade in Zeiten der Eigenverwaltung gewinnt dies an Bedeutung.

VON PATRICK PETERS

Dr. Guido Krüger, Fachanwalt für Steuerrecht und Partner der Wirtschaftskanzlei Beiten Burkhardt FOTOS: MICHAEL LÜBKE

Das Insolvenzanfechtungsrecht wird immer wieder heiß diskutiert. Insolvenzverwalter haben die Möglichkeit, Zahlungen des Schuldners vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens zurückzufordern, um die bestmögliche Befriedigung der Gläubiger zu erreichen. Diese Anfechtung von Zahlungen ist in einem Zeitraum von bis zu zehn Jahren vor Insolvenzantragstellung möglich. Regelmäßig davon betroffen sind natürlich Lieferanten und Dienstleister – aber auch Berater, die in einer der Insolvenz vorausgegangenen Unternehmenskrise tätig geworden sind.

„Sanierungsbedürftige Unternehmen bedienen sich regelmäßig externen Sachverstands: Sie beauftragen insbesondere Unternehmensberater, um sich Wege der Sanierung aufzeigen zu lassen. Scheitert der Sanierungsversuch und wird das Insolvenzverfahren eröffnet, versuchen die Insolvenzverwalter, die Sanierungsberaterhonorare im Wege der Insolvenzanfechtung zurückzuverlangen. Und das ist kein seltener Fall, zeigt doch die Praxis, dass eine erhebliche Anzahl an Sanierungsversuchen in Eigenverwaltung später in die Regelinsolvenz führen“, sagt Dr. Guido Krüger, Fachanwalt für Steuerrecht und Partner der Wirtschaftskanzlei Beiten Burkhardt in Düsseldorf und Mitglied des weltweiten Leitungsausschuss' der Sozietät.

Viele Sanierungsversuche in Eigenverwaltung führen in die Regelinsolvenz

Beiten Burkhardt ist in sämtlichen Rechtsgebieten tätig und berät Mandanten in acht Kernsektoren: Automotive, Energie, Family Offices/Stiftungen, Finanzwirtschaft, Gesundheitswesen, Immobilienwirtschaft, Medien und die Öffentliche Hand.

Zu den Spezialkompetenzen gehört auch die Beratung in Sanierungs-, Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren. Dabei treten Dr. Guido Krüger und die übrigen Experten der Fachgruppe auf Seiten von Unternehmen in der Krise auf, erarbeiten Sanierungs- und Restrukturierungskonzepte einschließlich der bilanziellen und finanziellen Strukturen, beraten bei der Liquidation, entwerfen und prüfen Insolvenzpläne, verhandeln mit den Steuerbehörden und stellen Sanierungserlassanträge. „Die geschäftsführenden Organe des Schuldnerunternehmens beraten wir zur Vermeidung von Haftungsansprüchen und strafrechtlich relevanten Handlungen. Gläubiger unterstützen wir bei der Durchsetzung ihrer Ansprüche und entwickeln Sicherungskonzepte zum Schutz dieser Forderungen“, sagt Guido Krüger.

Der Berater muss bei Zahlungsunfähigkeit das Risiko des Mandats bewerten

Und was ebenso dazu gehört: die Beratung von Insolvenzverwaltern und Beratern in Anfechtungsstreitigkeiten. „Wir haben bereits Fälle gesehen, in denen es um hohe Forderungen durch den Insolvenzverwalter an den Sanierungsberater gegangen ist, zumeist auf Basis von Gutachten, die belegen sollen, dass die Zahlungsunfähigkeit des Auftraggebers bereits deutlich vor Antragstellung vorgelegen haben soll. Daraus folgt die Annahme, der Sanierungsberater habe die durch das Gutachten festgestellte (drohende) Zahlungsunfähigkeit des Auftraggebers gekannt oder hätte diese zumindest kennen müssen, dennoch weiter beraten und damit ‚unrechtmäßig Geld verdient‘.“

Beiten Burkhardt versteht sich als „Berater der Berater und Verwalter“ und erarbeitet je nach Mandat für den jeweiligen Bedarf eine strategische Lösung. „Für Berater ist wichtig, dass ein tragfähiges Sanierungskonzept nach IDW-Standard vorliegt. Damit können die die Beweisanzeichen der Gläubigerbenachteiligung entkräftet werden. Ebenso können wir ihn dabei unterstützen, die richtigen Schlüsse während der Erstellung des Sanierungskonzepts zu ziehen. Liegt bereits (drohende) Zahlungsunfähigkeit vor, so muss er das Risiko einer Fortführung des Auftrags analysieren und bewerten. Schließlich erscheinen die Erfolgsaussichten einer Sanierung dann eher gering, und das Risiko einer Anfechtung steigt“, sagt Guido Krüger.

Für Insolvenzverwalter übernimmt Beiten Burkhardt die Bewertung von Gutachten und Anfechtungsansprüchen, unterstützen sie bei der Beweisführung hinsichtlich der Gläubigerbenachteiligung und bei Bedarf auch bei der Prozessführung. „Wir nehmen den Insolvenzverwalter damit viel Arbeit ab und bewahren sie auch vor einem negativen Verfahrensausgang, wenn sich bei der Beratung herausstellt, dass die Ansprüche nicht haltbar sind.“

Restrukturierung – manchmal die bessere Wahl

Es muss nicht immer gleich zur Insolvenz kommen. Viele Pleiten ließen sich verhindern, wenn die Unternehmen rechtzeitig auf gut ausgebildete Restrukturierungsberater setzen, argumentiert Burkhard Niesert von Mütze Korsch.

VON JOSÉ MACIAS

Burkhard Niesert hat Respekt vor den Könnern der Branche: „Gute Insolvenzverwalter sind Menschen, die in der Lage sind, binnen kürzester Zeit zu wissen, wie das betroffene Unternehmen funktioniert.“ Der Partner der Düsseldorfer Kanzlei Mütze Korsch Rechtsberatungsgesellschaft muss es wissen, denn er selbst hat einst als Insolvenzverwalter gewirkt. Damit zählt er zu den Exoten, wie er unumwunden zugibt: „Es gibt sicherlich viele Berater, die auf Restrukturierung setzen, aber nur wenige, die die Praxis des Insolvenzverwalters aus eigener Erfahrung kennen.“

„Es gibt sicherlich viele Berater, die auf Restrukturierung setzen“

Burkhard Niesert hat sich in der Kanzlei unter anderem auf die Restrukturierung von Unternehmen spezialisiert – und steht damit auch im Wettbewerb zu Insolvenzverwaltern. Der Spezialist ist der Auffassung, dass manche Insolvenz verhindert werden kann, wenn die Geschäftsführung rechtzeitig die richtigen Berater einschaltet: „Ein Unternehmer benötigt einen guten Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer, der frühzeitig ein Gutachten über die Fortführung des Unternehmens erstellen kann, um damit proaktiv auf die Banken zuzugehen.“ Das aber passiert nach seiner Ansicht zu selten – und vor allem häufig zu spät. „Frühzeitig bedeutet, dass der Unternehmer dann aktiv wird, wenn Erträge über einen längeren Zeitraum negativ sind und er mehr als einmal eigenes Geld in das Unternehmen nachschießen muss“, empfiehlt der Restrukturierungsexperte. Für Niesert ist das der Zeitpunkt, an dem die Geschäftsführung einen Fremdberater reinnehmen muss, „der bislang mit dem Unternehmen nichts zu tun hatte, der Hausanwalt kann das in der Regel wegen jahrelang aufgebauter Loyalitätsstrukturen nicht machen“.

Burkhard Niesert ist Partner von Mütze Korsch.

So manche Insolvenz könnte durch die richtigen Restrukturierungsmaßnahmen zum richtigen Zeitpunkt verhindert werden, argumentiert er. „Mittelständler werden in der Regel von der Bank begleitet, der er aus Nicht-Krisen-Situationen vertraut. Droht aber die Insolvenz, dann verfolgen die Banken über die Verlagerung in die Abwicklungs- oder Workout-Abteilung ausschließlich ihre eigenen Interessen. Und auch die Insolvenzverwalter werden nichts unternehmen, das ihre eigene Situation gefährdet.“

Den externen Unternehmensberater mit Restrukturierungskenntnissen hält Burkhard Niesert daher für die bessere Wahl: „Ein guter Berater ist offener in der Neustrukturierung des Unternehmens unter Inkaufnahme des Abstoßens alter Strukturen. Er kann nüchtern analysieren, ob etwa Teile des Unternehmens nicht mehr wettbewerbsfähig sind.“ Beispiele für erfolgreiche Restrukturierungen hat der Düsseldorfer Wirtschaftsanwalt in seiner Karriere genügend gesammelt. Die Möbel- oder die Hausgeräte-Industrie ist nach seiner Auffassung ein passendes Beispiel dafür, dass Unternehmen in die Insolvenz gegangen sind, weil sie ihre Strukturen den veränderten Marktbedingungen nicht angepasst haben oder rechtzeitig liquidiert wurden. „Viele in diesen Branchen haben es darüber hinaus versäumt, rechtzeitig Zuzukaufen – denn in den derzeitigen Märkten ist die Größe mittlerweile unter anderem zur Vermeidung der Stück- und Vertriebskosten entscheidend.“

Bei notleidenden Unternehmen schaut sich der Spezialist vor allem eines an – die betrieblichen Grundlagen. Besonders intensiv werden daher Bilanzen und Organigramme unter die Lupe genommen, um Probleme im Betrieb zu identifizieren. „Restrukturierungsberater sind Technokraten: Wir können schnell Unternehmensteile verkaufen oder wissen, wie man Teil-Insolvenzen und Teil-Liquidationen strukturiert – mit dem Ziel, den Fortbestand des Gesamtunternehmens zu sichern“, erläutert Niesert. Diese Nüchternheit und Entschlossenheit ist ein Vorteil, den der Rechtsanwalt etwa bei einem großen Verband ausspielte: „Hier haben wir die Restrukturierung in nur sechs Wochen umgesetzt, der Verband hat überlebt!“

Nicht immer lohne es sich, eine Insolvenz zu vermeiden, lautet eine weitere Erfahrung: „Die Insolvenz kann auch der preiswertere Weg und mitunter billiger sein als eine Liquidation. Aber das kann man vorher rechnen.“ Andererseits lobt auch Burkhard Niesert die neue Insolvenzordnung, die in den Händen eines guten Insolvenzverwalters ein „geeignetes Instrument“ sei, allerdings meistens dem Unternehmen diene, nicht dem Unternehmer. Zum Erfolg eines guten Restrukturierungsberaters gehört nach seiner Ansicht vor allem seine Unabhängigkeit: „Auch nach einer erfolgreichen Restrukturierung bleibt man in der Regel nicht im Betrieb.“

Global Solutions.
Local Strength.

Wir beraten immer mit Blick auf das Ziel: Ein Unternehmen erfolgreich zu sanieren oder Gläubigerinteressen flexibel und schnell durchzusetzen. Dafür arbeitet unser spezialisiertes interdisziplinäres Team in 24 Büros in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und im Mittleren Osten.

Mayer Brown LLP

Dr. Marco Wilhelm
Restructuring, Bankruptcy & Insolvency

Königsallee 61, 40215 Düsseldorf
T +49 211 86224 0

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37, 60327 Frankfurt am Main
T +49 69 7941 2731

Mayer Brown LLP ist eine Partnerschaft mit beschränkter Haftung nach dem Recht des Staates Illinois, U.S.A.

MAYER·BROWN

Americas | Asia | Europe | Middle East
www.mayerbrown.com

Wir bringen Ihr Unternehmen wieder auf Kurs.

Rufen Sie uns an: 0211 82 89 77-200

Spezialisten für Restrukturierung und Sanierung

Wir bringen mittelständische Unternehmen auf Erfolgskurs. Dazu entwickeln wir für Sie ganzheitliche und nachhaltige Lösungen, die rechtlich, steuerrechtlich sowie betriebs- und finanzwirtschaftlich aufeinander abgestimmt sind und setzen diese in Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten um. Als Spezialisten für die Sanierung unter Insolvenzschutz führen wir jährlich mehr als 20 Unternehmen erfolgreich durch ein Schutzschirmverfahren oder eine (vorläufige) Eigenverwaltung. Damit sind wir Marktführer in Deutschland.

Erfahren Sie in zahlreichen Referenzen zufriedener Kunden mehr über uns unter **www.buchalik-broemmekamp.de**

Rechtsberatung
Steuerberatung
Unternehmensberatung

Buchalik Brömmekamp