

Die Restrukturierung von Unternehmen

Neue Sanierungswege in der Praxis



Dr. Dirk Andres

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenzrecht,
AndresSchneider Rechtsanwälte & Insolvenzverwalter

Rechtsanwalt Dr. Dirk Andres ist Partner der überregional tätigen Kanzlei AndresSchneider und wird von zahlreichen Insolvenzgerichten in Nordrhein-Westfalen zum Insolvenzverwalter bestellt. Darüber hinaus begleitet er Unternehmen bei allen Fragen der finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierung. Zu seinen bekanntesten Verfahren zählen die Heitkamp Bau Holding, die Hänsel Textil Gruppe sowie die Sanierung des bundesweit tätigen ITK-Systemhauses TELBA. Er ist Vorstand der Düsseldorfer Vereinigung für Insolvenz- und Sanierungsrecht e. V. und publiziert regelmäßig zu insolvenzrechtlichen Themen.

Der Gesetzgeber hat vor etwas mehr als zwei Jahren neue Möglichkeiten für die Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen geschaffen. Richtig eingesetzt, kann eine Gesellschaft unter Insolvenzschutz wieder auf die Erfolgsspur geführt werden. Frühzeitiges Handeln, eine umfassende Vorbereitung sowie eine professionelle Umsetzung sind wesentliche Faktoren dafür, dass die Sanierung gelingt.

Die Insolvenz war lange Zeit mit dem unvermeidbaren Ende eines Unternehmens verbunden. Erst langsam verliert sie ihren Schrecken und man versteht, dass es mit der Hilfe des Insolvenzrechts möglich ist, Unternehmen zu entschulden, zu sanieren und fit für die Zukunft zu machen. Viele erfolgreiche Beispiele aus der Praxis haben inzwischen bewiesen, dass dieser Weg für pleitegefährdete Firmen ein gangbarer ist: Centrotherm, Loewe und TELBA sind nur einige prominente Beispiele, die sich auf diese Weise saniert haben.

Sanierung mithilfe des Insolvenzrechts

Im März 2012 ist das Gesetz zur Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) in Kraft getreten. Der Gesetzgeber hat damit neue Sanierungsinstrumente auf den Weg gebracht, mit dessen Hilfe die Sanierung von Unternehmen erleichtert und beschleunigt werden soll. So wurde durch das ESUG das Instrument der Insolvenz in Eigenverwaltung gestärkt. Nach dem Vorbild des angloamerikanischen Insolvenzrechts (Chapter 11) wurde darüber hinaus das Schutzschirmverfahren eingeführt. →

Der wichtigste Anreiz für viele Unternehmen ist hierbei die Tatsache, dass bei beiden Sanierungswegen die Geschäftsführung im Amt bleibt und die Sanierung in Eigenregie – professionell von einem externen Sanierungsexperten begleitet – durchführen kann. Darüber hinaus hält ein gerichtlich bestellter Sachwalter die Verbindung zum zuständigen Amtsgericht und überwacht die Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen von Antragstellung bis Aufhebung des Verfahrens.

Chancen und Risiken

Das ESUG bietet für die Sanierung von Unternehmen unter Insolvenzschutz eine große Chance. Grundlegende Voraussetzung für die Anwendung der neuen Sanierungsinstrumente ist allerdings, dass die angestrebte Rettung nicht von vorne herein ohne Aussicht auf Erfolg ist. Denn Eigenverwaltung und Schutzschirm können nur dann beantragt werden, wenn kein Überschreiten der Drei-Wochen-Frist vorliegt und im Falle des Schutzschirms die Zahlungsunfähigkeit nur droht, aber noch nicht eingetreten ist.

Um die Vorteile des ESUG nutzen zu können, müssen die Verantwortlichen also frühzeitig handeln. Denn man kann nur noch etwas bewegen, wenn im Unternehmen auch entsprechende Ressourcen zur Verfügung stehen und die wesentlichen Beteiligten wie Kunden, Liefe-

ranten und Mitarbeiter mitziehen und nicht bereits im Vorfeld durch Verzögerungstaktiken verärgert wurden.

Trotz der Möglichkeit Insolvenz in Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren durchzuführen, scheuen allerdings viele Unternehmen den Insolvenzantrag und stellen sich nach wie vor viel zu spät den dringenden Sanierungserfordernissen. Entweder unternehmen sie zu wenig, um der Krisensituation zu entkommen. Oder die erforderlichen Anpassungen, so ist zu beobachten, werden nicht rechtzeitig oder überhaupt nicht umgesetzt. Manche wiederum erkennen die ersten Krisenanzeichen und eigene Fehler erst gar nicht.

Erkenntnisse aus der Praxis

Aktuellen Studien zufolge werden Eigenverwaltung und Schutzschirm zwar grundsätzlich angenommen, ein „Mentalitätswechsel“ zur „Insolvenzkultur“ – also dem Bewusstsein, ein Unternehmen aktiv auf dem Wege einer Insolvenz sanieren zu können – hat allerdings noch nicht stattgefunden, so Roland Berger, Beratungsgesellschaft.

Die Berater von MAZARS, die sich die bisherigen Eigenverwaltungen und Schutzschirmverfahren seit der ESUG-Einführung angeschaut haben, haben darüber hinaus herausgefunden, dass die Verwendung der neuen

„Die Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“

Sanierungsinstrumente überraschend oft scheitert. Mehr als jedes dritte untersuchte Verfahren dieser Art endete demnach letztlich in der Regelinsolvenz. Die Gründe liegen hier zumeist bei einem zu späten Handeln, einer nicht ausreichenden Vorbereitung sowie einer fehlenden professionellen Begleitung der Verfahren.

Fallbeispiel TELBA AG

Dass eine Sanierung mithilfe der neuen Instrumente funktioniert, zeigt das Beispiel der TELBA AG, eines der größten herstellerunabhängigen ITK-Systemhäuser in Deutschland. Innerhalb von sechs Monaten von Antragstellung bis Verfahrensaufhebung hat das Unternehmen die Insolvenz in Eigenverwaltung verlassen.

TELBA hatte im Juli 2013 Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung mit dem Ziel gestellt, sich mit den Mitteln des Insolvenzrechts in Eigenregie zu sanieren und dauerhaft fortzuführen. Durch die gerichtliche Anordnung der Eigenverwaltung verblieb die Unternehmensleitung beim Vorstand, der den Geschäftsbetrieb während der gesamten Sanierung ohne Einschränkung weiterführte. Während dieses Prozesses wurde er durch einen gerichtlich bestellten Sachwalter überwacht. Ein Restrukturierungsberater war beauftragt, die Sanierung des Unternehmens vorzubereiten und umzusetzen.

Die Restrukturierungsmaßnahmen umfassten Anpassungen im Bereich der Personalstruktur und des Vertriebsmanagements sowie die Optimierung von Unternehmensprozessen. Auf diese Weise konnte das Unternehmen bundesweit alle 13 Standorte sowie insgesamt rund 400 Arbeitsplätze über alle vier Konzern-

gesellschaften hinweg sichern. Bei allen drei Tochtergesellschaften mit rund 150 Mitarbeitern konnten Insolvenzverfahren verhindert werden. Aus dem Sanierungsprozess ging TELBA schließlich gestärkt hervor und konnte seine Marktpositionierung deutlich verbessern.

Mit den neuen Möglichkeiten auseinandersetzen

Das positive Ergebnis der TELBA-Sanierung zeigt, dass ein Unternehmen mit den notwendigen Vorbereitungen, einem umfangreichen Sanierungskonzept sowie einer koordinierten internen und externen Kommunikation mit allen wesentlichen Beteiligten in kurzer Zeit zu einem erfolgreichen Abschluss geführt werden kann. Jeder Geschäftsführer, Unternehmer und Manager sollte daher den Weg in die Insolvenz nicht von Grund auf ausschließen, sondern sich mit den Möglichkeiten des Insolvenzrechts frühzeitig auseinandersetzen.

Die Sanierung gelingt allerdings nur, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Aber auch selbst nach einem erfolgreichen Abschluss einer Eigenverwaltung oder eines Schutzschirmverfahrens gilt es, nicht so weiterzumachen wie vor der Krise. Um nach einem Turnaround den Turnback zu vermeiden, ist es unbedingt erforderlich, den neuen Kurs auch nachhaltig weiter zu verfolgen.

„Die Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“, sagte einmal sehr treffend der Schweizer Schriftsteller Max Frisch. Die Sanierungsinstrumente Eigenverwaltung und Schutzschirm bieten gute Möglichkeiten dafür. ○