

# Auch wenn es nicht mehr weitergeht, geht es doch weiter! Die Insolvenz als Chance begreifen

RECHTSANWALT SEBASTIAN RUDOW, 27.11.2014

# Krisenursachen und Entwicklung bis zur Liquiditätskrise – Notausgang Insolvenz?

## Endogen

- \* Strategische Probleme (falsche Positionierung, zu schnelles Wachstum, zu hohe Investitionen, starke Abhängigkeiten etc.)
- \* Strukturelle Probleme (komplexe Unternehmensstrukturen, unkoordinierte M&A-Aktivitäten, ineffiziente Prozesse und Organisation etc.)
- \* Operative Probleme (Mangelnde Flexibilität/Fixkostenüberhang, geringe Produktivität, schwaches Liquiditätsmanagement etc.)

## Krisenursachen

- \* Marktrückgang
- \* Wettbewerbsdruck (neue Wettbewerber, Konsolidierung etc.)
- \* Veränderte Rechtslage (Subventionen, Steuern & Zölle, etc.)

## Exogen



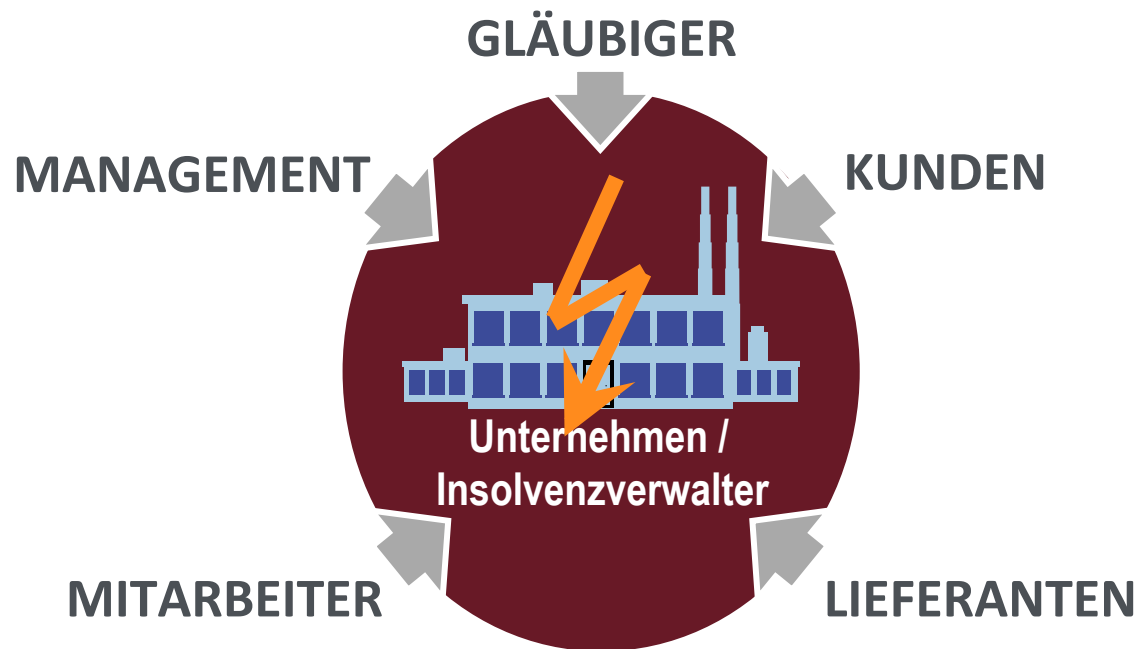
# Unsere Maßstäbe: Qualität und Transparenz

- \* Wir haben ein laufendes, für alle Mitarbeiter verbindliches **Qualitätsmanagementsystem** mit einheitlichen, standortübergreifend verbindlichen Prozesse, die regelmäßig überprüft werden. Die **Sicherstellung unserer Qualität** überwachen hierfür geschulte Mitarbeiter („QMB“).
- \* Zur **standardisierten sowie papierlosen Verfahrensbearbeitung** nutzen wir einheitlich standortübergreifend die Software Winsolvenz P3 und Lexolution.
- \* Wir arbeiten nach **sämtlichen Berufsgrundsätzen für Insolvenzverwalter** (vgl. rechts).
- \* Alle unsere Mitarbeiter besuchen fortlaufend ausgesuchte **Fortbildungsveranstaltungen** zur Auffrischung und Ergänzung unseres Know-hows.
- \* Wir führen **regelmäßig interne Arbeitstreffen** für unsere Berufsträger zum Austausch und zur Fortbildung durch..



*Eine Insolvenz ist nicht das Ende,  
sondern die Alternative zur außergerichtlichen  
Sanierung.*

# Stabilisierung des Geschäftsbetriebes und Sicherstellung der Betriebsfortführung



# Alle in einem Boot: Der kleinste gemeinsame Nenner – es muss weitergehen



- \* Insolventes Unternehmen für ...
  - Kunden als Lieferant
  - Lieferanten als Kunde und damit „Umsatzbringer“
  - Mitarbeiter als Arbeitgeber
- \* Gemeinsames Interesse: Stabilisierung und Sicherung der langfristigen Fortführung
- \* Interesse der (besicherten und unbesicherten) Gläubiger: höchstmögliche Zahlung auf Forderungen

- \* Wie? Fortführung und Verkauf des laufenden Unternehmens zu Fortführungswerten statt Stilllegung mit Zerschlagung und Veräußerung der Aktiva zu Liquidationswerten

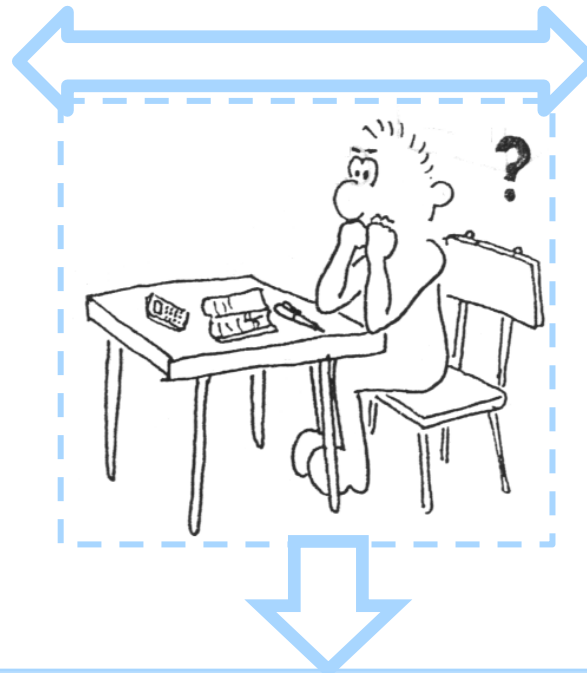
# Die Kundenperspektive: Aufwand und Risiken von „Verlagern vs. Weitermachen“

- \* Verlässlichkeit des (vorläufigen) Insolvenzverwalters und dessen Sicherstellung der unterbrechungslosen Weiterbelieferung?

- \* Absehbare Dauer der Betriebsfortführung bis zum Verkauf?

- \* Dauer und evtl. eigene Gesamtkosten bis zur Veräußerung?

- \* Eigene Kosten einer Verlagerung (Lieferantenwechsel, Neuanläufe, Werkzeuge etc.)?



- \* Qualität aktuell und nach einem Lieferantenwechsel?

- \* Restlaufzeiten Teilebezug?

- \* Übergabe von Werkzeugen durch den (vorläufigen) Insolvenzverwalter?

**Zeitpunkt x, an dem Verlagerung günstiger ist als die Mitwirkung an der Betriebsfortführung**

## Das Nadelöhr „Verkauf“



- \* Frühzeitige Einbindung der Hauptkunden und Information über Entwicklungen im Investorenprozess
- \* Entscheidung der Hauptkunden für *den* Investor und verhandeln von Trade Agreements (Dauer?)
- \* Einbindung der Mitarbeiter / des Betriebsrats, insbesondere bei absehbarem Stellenabbau
- \* Verzögerungen bedingen längere Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren und strapazieren die Geduld insbesondere von Kunden und Mitarbeitern



# Insolvenz als (echte) Alternative?

## VORTEILE

- \* vorübergehende Umkehrung von Abhängigkeiten
- \* neue Gesichter, unbelastete Gemüter
- \* Liquiditätseffekte und Sanierungserleichterungen im Insolvenzverfahren
- \* Mehrmonatiger, teils mehrjähriger Sanierungskampf zermürbt Unternehmen (Treuhand, „Business Hold“, Mitarbeiter) – Insolvenz als rettender Neustart



## NACHTEILE

- \* Drohende Verlust von Schlüsselmitarbeitern mit fortschreitender Verfahrensdauer („Hängepartie“)
- \* Risiko, bei Neuaufträgen vorübergehend ausgeschlossen zu sein mit entsprechender Lücke in der künftigen Auslastung, was wiederum die weitere Anpassung der Kapazitäten erforderlich macht
- \* Kein oder zu wenig Raum für (größere) Investitionen

# Fazit: Die Insolvenz kann eine schnelle und vergleichsweise effiziente Sanierung ermöglichen ...

... und ist damit:

- \* eigentlich nicht der Notausgang, sondern die unvermeidbare Folge einer nicht mehr zu beseitigenden Liquiditätskrise.
- \* Vor oder mit Beginn der Liquiditätskrise sollte die Insolvenz als Alternative berücksichtigt werden – durch rechnerisch-strategische Gegenüberstellung der außergerichtlichen und gerichtlichen Sanierung.
- \* Nur wenn es bereits zu spät ist, dann als Notausgang: Treppe oder Fenster?





## Sebastian Rudow

Rechtsanwalt

LL.M. corp. restruc.

Partner

Mobil: 0151-27527702

E-Mail:

sebastian.rudow@wellensiek.de

### Hannover:

Georgstraße 38

30159 Hannover

Tel.: 0511-642165-30

Fax: 0511-642165-31

## Werdegang

- \* Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Mannheim.
- \* Referendarausbildung am Landgericht Darmstadt und zweites juristisches Staatsexamen in Wiesbaden.
- \* Postgradualer Masterstudiengang „Legum Magister in Unternehmensrestrukturierung, LL.M. corp. restruc.“ an der Universität Heidelberg.
- \* Verhandlungssicheres Englisch.
- \* Von 2004 bis 2013 bei WELLENSIEK RECHTSANWÄLTE Partnerschaftsgesellschaft, seit 2009 als Rechtsanwalt.
- \* Von April 2013 bis November 2014 Rechtsanwalt bei anchor Rechtsanwälte.
- \* Seit Dezember 2014 Partner bei WELLENSIEK.

## Tätigkeitsfelder:

- \* Insolvenzverwalter mit besonderer Erfahrung in der Fortführung und Sanierung insolventer Geschäftsbetriebe mit mehr als 100 Mitarbeitern, Sachwalter.
- \* Langjährige Tätigkeit in der Krisen- und sowie Krisen-Strategieberatung.
- \* „Insolvenz-Geschäftsführer“ in Eigenverwaltungsverfahren.
- \* Treuhandgeschäftsführer in (doppelnützigen) Sanierungs- und Verwaltungstreuhandschaften.
- \* Referent im Insolvenzrecht mit dem Schwerpunkt „Betriebsfortführung in der Insolvenz“ an der SRH Hochschule Heidelberg sowie ständige Referententätigkeit.