



Verändertes Handlungsregime der Unternehmenssanierung

Die Unternehmenssanierung in kritischer Phase – nämlich bis zu einem Insolvenzantrag und danach – ist für die Beteiligten deutlich planbarer geworden. Insolvenzen werden dadurch zur strategischen Sanierungsoption. Über die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen und die „Spielregeln“ einschließlich der Möglichkeiten zur Reduzierung von Haftungsrisiken sprechen Alfred Hagebusch und Christopher Seagon im Interview.

Seit drei Jahren gelten nun erleichterte Rahmenbedingungen für Sanierungen und Insolvenzen – hat sich das ESUG in der Praxis bewährt?

Hagebusch: Die Ziele des ESUG sind erreicht worden. Gläubiger haben deutliche stärkere Einflussmöglichkeiten auf wesentliche Entscheidungen des Insolvenzverfahrens – insbesondere deshalb, weil sie die Bestellung des Insolvenzverwalters beeinflussen können und davon in praxi auch Gebrauch machen. Die Stärkung der Eigenverwaltung und das neue Schutzschirmverfahren haben ferner dazu geführt, dass sich krisenbefangene Unternehmen und ihre Stakeholder proaktiver als früher mit den Sanierungsoptionen beschäftigen.

Was sind nach den Praxiserfahrungen der vergangenen drei Jahre die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Restrukturierung?

Hagebusch: Proaktives Handeln ist hier das zentrale Stichwort. Wir haben in vielen Fällen gesehen, dass es sinnvoll ist, rechtzeitig – das heißt bereits in der strategischen Krise, jedenfalls aber in der operativen Krise – strategische Überlegungen dahingehend anzustellen, welches Verfahren sinnvoll ist und die dafür notwendigen Vorbereitungen zu treffen. Ein Beispiel: das Schutzschirmverfahren ist nur bei drohender Zahlungsun-

fähigkeit nutzbar und erfordert – sofern keine Überschuldung vorliegt – die Zustimmung der Gesellschafter. Wird in der Krise nicht frühzeitig über diese Option nachgedacht, begibt man sich einer eventuell vorteilhafteren Option.

Was sind konkret die veränderten Spielregeln seit ESUG?

Seagon: Aufgrund der bereits genannten proaktiven Befassung mit den Möglichkeiten zur Sanierung hat die Abstimmung und Koordination im Vorfeld der Insolvenz erheblich zugenommen: wenn das Unternehmen einen Antrag auf Eigenverwaltung stellen will, muss das Konzept für den Insolvenzplan im Vorfeld bereits im Wesentlichen mit den wichtigsten Stakeholdern abgestimmt sein. Dazu sind ein intensiver Austausch mit den wichtigen Gläubigergruppen sowie eine konsistente Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens erforderlich. Zudem sind frühzeitig Gespräche mit Blick auf die Funktion des vorläufigen Sachwalters zu führen; denn für den jeweiligen Fall sollte der fachlich und persönlich geeignete Kandidat gefunden werden – das ist mitunter eine Herausforderung, wenn der Zeitdruck hoch ist und passende Experten gerade anderweitig gebunden sind.

Worauf sollte besonderes Augenmerk gelegt werden?

Seagon: Das Gesetz sieht für das Schutzschirmverfahren unter anderem vor, dass die angestrebte Sanierung nicht offensichtlich aussichtslos sein darf. Dazu muss eine Bescheinigung nach § 270b Abs. 1 InsO vorgelegt werden, die einer eingehenden Prüfung der Sanierungsfähigkeit bedarf. Dies kann im Einzelfall recht komplex sein und erfordert eine intensive Befassung mit den Krisenursachen. Wenn sich eine drohende Zahlungsunfähigkeit abzeichnet und die Gesellschafter die Entscheidung treffen, ein Schutzschirmverfahren durchzuführen, darf daher keine Zeit verloren werden, um die Analyse vorzubereiten und durchzuführen.



Hat das ESUG mit seinen neuen Instrumenten die Treuhand nicht zum Auslaufmodell gemacht?

Hagebusch: Nein, das Gegenteil ist der Fall. Aus der Treuhandsituation und Gesellschafterstellung des Treuhänders lässt sich beispielsweise ein Schutzschirmverfahren mit Eigenverwaltung viel besser durchführen.

Q: Wann ist die Treuhand vorteilhaft gegenüber einem Insolvenzverfahren?

Hagebusch: Eine Treuhand bringt ausschließlich Vorteile. Denn mit der Insolvenz gehen meist ein erheblicher Reputationsverlust, abtrünnige Kunden und Mitarbeiter, geschädigte Lieferanten sowie Entlassungen einher. Die Öffentlichkeit des Verfahrens fördert die Probleme des Unternehmens zu Tage. Das alles kann durch eine Treuhand vermieden werden, da eine solche in aller Regel über den Bankenkreis hinaus nicht bekannt wird. Eine Treuhand hilft, Zeit zu gewinnen, um das operative Geschäft zu stabilisieren und zu entwickeln. Letztendlich bringt diese Lösung einen Mehrwert, der sich in Zahlen



messen lässt: eine EBITDA-Steigerung über Zeit im Gegensatz zu einem sofortigen Verkauf oder einer Zerschlagung.

Ist die Treuhand nicht eine Konkurrenzlösung zu einem Insolvenzverfahren?

Seagon: Für uns geht es nicht um Konkurrenzfragen, sondern um die für den jeweiligen Fall und die individuelle Situation sachgerechte und erfolgversprechendste Lösung. Treuhandschaften können auch innerhalb von Insolvenzverfahren sehr sinnvoll sein, wenn Zeit gekauft werden soll, um einen Neuanfang für das an sich gesunde operative Geschäft zu ermöglichen.

Wie darf man sich das konkret vorstellen?

Seagon: In einem von uns betreuten Fall wurde in enger Zusammenarbeit mit dem Insolvenzverwalter und der Geschäftsführung das operative Geschäft eines insolventen Maschinenbau-Unternehmens im Wege eines Asset Deals per übertragender Sanierung aus dem laufenden Insolvenzverfahren auf eine neu gegründete Auffanggesellschaft mit einer anderen Rechtsform transferiert. Damit konnten die Verbindlichkeiten zurück gelassen und unter derselben Marke ein Neuanfang erfolgreich umgesetzt werden. Nach außen trat die Insolvenz kaum zu Tage und wurde von vielen lediglich als Rechtsformwechsel wahrgenommen – mit positiven Auswirkungen auf das operative Geschäft.

Vielen Dank für das interessante Gespräch, Herr Hagebusch und Herr Seagon.

Alfred Hagebusch verantwortet als Managing Partner bei WELLENSIEK den Beratungsbereich. Christopher Seagon ist als Managing Partner und bundesweit bestellter Insolvenzverwalter verantwortlich für den Insolvenzverwaltungsbereich bei WELLENSIEK.