

# Außerinsolvenzliche Sanierungsverfahren gefordert

Von Lothar Hiese



Lothar Hiese ist Gesellschafter bei der Sozietät für Restrukturierung und Interim Management Management Support Partners

**Das neue Schutzschirmverfahren kann als Erfolg des ESUG gewertet werden. Zugleich wächst die Gruppe derer, die ein geregeltes vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren fordern.**

Die Beratungsgesellschaften Roland Berger und Noerr haben im Februar 2014 eine aufschlussreiche ESUG-Studie vorgelegt: Erfahrungen nach 20 Monaten ESUG wurden im Rahmen einer Umfrage bei 2.100 relevanten prozessbeteiligten Personen eingesammelt. Diese Kernelemente der Studie sind von besonderer Bedeutung:

Die als Schutzschirmverfahren durchgeführten Sanierungsprozesse werden häufiger und schneller erfolgreich beendet (knapp 70 Prozent der Insolvenzfälle werden in Eigenverwaltung eröffnet, ein Drittel der Eigenverwaltungen nach § 270b InsO). Kernerfolgswertungsfaktor ist das Vorliegen eines vollständigen Sanierungskonzepts bei Antragstellung. In der Eigenverwaltung ist die Bedeutung des Chief Restructuring Officer (CRO) massiv gestiegen.

## Mehr Struktur in den Verfahren

Es ist kein Zufall, dass im Ergebnis dieser Studie mehr Prozessbeteiligte ein außerinsolvenzliches Sanierungsverfahren fordern. Der bisherige Erfolg des Verfahrens nach § 270b InsO stellt sogar den wesentlichen Grund dar. Im Rahmen der auf dieser Basis ausgesprochen gut und sorgfältig vorbereiteten und durchgeführten Verfahren wird der Beweis geführt, dass Gesellschafter und

Manager gemeinsam mit externen Experten erfolgreich einen harten Sanierungsprozess für ihr Unternehmen gestalten und bestehen können, als Alternative zu sehr ungewissen und kaum steuerbaren Ausgangsoptionen in der Insolvenz nach alter Lesart. Liegt es bei dieser Erkenntnislage nicht nahe, ein freilich auch vom Gesetzgeber zu flankierendes strukturiertes Verfahren außerhalb der Insolvenz zu schaffen, um es endgültig aus dem immer noch alles andere als gelassen besprochenen Insolvenzumfeld zu holen?

Zunächst aber ein paar Schritte zurück: Seit ESUG tritt als CRO im Unternehmen im Wesentlichen der Jurist als Insolvenzrechtsexperte auf. Das ist richtig und notwendig, jedoch ist in der regelmäßig anzutreffenden Konstellation, in der der Insolvenzrechtsexperte für die Verfahrensdauer das alte Management-Team ergänzt, keinesfalls sichergestellt, dass Unternehmen leistungswirtschaftlich wieder richtig aufgestellt werden.

Den kritischen Stimmen zur Eigenverwaltung ist beizupflichten: Hier besteht höchstes Risiko, dass der Bock zum Gärtner gemacht wird, insoweit es nicht in der Geschäftsführung zu einem grundsätzlichen Wechsel kommt oder die alte Geschäftsführung nicht wenigstens über einen Zeitraum von etwa einem Jahr von einem leistungswirtschaftlich wirkenden und restrukturierungserfahrenen

Interim Manager ergänzt wird, der ganz wesentlich dafür Sorge zu tragen hat, dass nachhaltiges Change Management auch wirklich schnell und effizient stattfindet.

## Ein Fall für Experten

Die Insolvenzordnung sollte für die Fälle der Eigenverwaltung in Zukunft sowohl den Einsatz eines Insolvenzrechtsexperten im Management-Team als auch den Einsatz eines externen Interim Managers mit einschlägigen Sanierungserfahrungen auf der leistungswirtschaftlichen Seite verordnen, erst dann ist das berechtigte Argument „Der Bock wird zum Gärtner gemacht“ vom Tisch. Dieses geflügelte Wort muss aber erläutert werden: Es gibt sicherlich noch Manager und/oder Gesellschafter, die grundsätzlich nicht bereit sind, ihr Handeln in Frage zu stellen, in guten wie in schlechten Zeiten, weswegen sie in die Krise geraten, und im Einzelfall sogar in der Insolvenz noch glauben, bisher weitgehend alles richtig gemacht zu haben. Die berühmten „externen Einflüsse“ müssen als Begründung für die missliche Lage herhalten. Daneben gibt es aber auch die Situation, dass das Management sehr wohl die Dramatik der Situation begreift, aber schier nicht fähig ist, harte Sanierungsmaßnahmen einzuleiten. In beiden Fällen ist das Management ungeeignet, einen Turnaround einzuleiten und umzusetzen.

Schutzschirmverfahren zeigen aber offensichtlich, dass auch viel richtig gemacht werden kann: Die detaillierte Sanierungsplanung ist erledigt, der Umsetzungsprozess von geeigneten und dringenden Maßnahmen gestartet, Gesellschafter und Manager sind nicht beratungsresistent und lassen sich in einer für sie hoffentlich einmaligen Phase des Unternehmens professionell unterstützen, vorausschauendes Stakeholder Management findet statt, es herrscht Offenheit und Trans-

parenz mit Blick auf Ziele und Umsetzung des Prozesses.

Manager und Gesellschafter wachen in Krisen erfahrungsgemäß immer erst sehr spät auf, in den meisten Fällen nämlich dann, wenn kaum noch Handlungsspielräume vorhanden sind, und zwar in der akutesten Liquiditätskrise. Geschäftsführende Gesellschafter und Manager eines Unternehmens wissen nicht selten schon in den früheren Stadien einer Krise (Ertragskrise, aufziehende Liquiditätskrise), welche Unwetter am Horizont aufziehen könnten. Die Aussicht aber, dass dieses Unwetter eben Insolvenz bedeutet, führt dazu, dass man sich gewissermaßen „durchwurschtelt“ solange es irgendwie geht, weil eine Insolvenz in der Regel noch immer einer Ächtung gleich kommt.

## Unternehmen frühzeitig sanieren

Die bisher guten Erfahrungen mit dem Schutzschirmverfahren sollten übersetzt werden in ein außerinsolvenzliches Restrukturierungsverfahren, das allen Beteiligten selbstverständlich wie ein Schutzschirmverfahren einen klaren rechtlichen Rahmen vorgeben muss. Im Ergebnis hat es dazu zu führen, dass Gesellschafter und Manager häufiger als bisher dringend gebotene Sanierungsschritte viel früher in Angriff nehmen, um Schäden so gering wie möglich zu halten.

Wer ein solches Verfahren will, sollte es abgrenzen von aktuell gesetzlich geregelten Prozessen und Verfahren. Gläubigern kann es wahrscheinlich nur schmackhaft gemacht werden, wenn die wirtschaftlichen Verluste für sie im Ergebnis geringer ausfallen, als dies in Insolvenzverfahren üblicherweise der Fall ist. Gelänge eine Ausgestaltung in diesem Sinne, könnte die Sanierungskultur in Deutschland erneut einen großen Schritt nach vorne gebracht werden.