

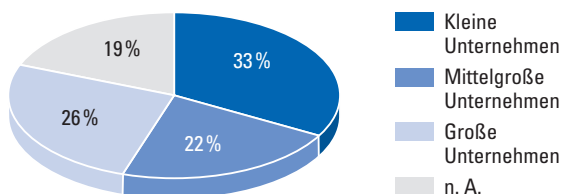
Die Eigenverwaltung „en vogue“: Das Für und Wider aus der Sicht eines CRO und eines Insolvenz- verwalters

Werner Heer/Holger Blümle

Seit Einführung des ESUG am 1. März 2012 ist insbesondere das Instrument der Eigenverwaltung in aller Munde. Man könnte fast den Eindruck gewinnen, das neue Allheilmittel im Restrukturierungsfall sei gefunden.

So hat die Eigenverwaltung durch die Gesetzesänderung eine erhebliche Steigerung der Fallzahlen erfahren und ist zumindest bei größeren Unternehmen aus dem ehemaligen Schattendasein herausgetreten.

Größenverteilung
der Unternehmen in
Eigenverwaltung
(nach § 267 HGB)
Quelle: BCG „Das
erste Jahr ESUG“
S. 4, März 2013



Bei großen Unternehmen beträgt der Anteil an Eigenverwaltungsverfahren mittlerweile schon 26 Prozent.

Insbesondere Unternehmensberater, die im Restrukturierungsfall relativ früh im Unternehmen aktiv sind, haben das Instrument für sich entdeckt. Dies wohl auch deshalb, weil vor dem ESUG häufig die Tätigkeit des Unternehmensberaters mit der Insolvenzantragstellung beendet war. Aufgrund des Vorschlagsrechts und der erforderlichen Voraborganisation des Verfahrens haben die Unternehmensberater insbesondere im Eigenverwaltungs- oder Schutzschirmverfahren nach der Gesetzesänderung einen deutlich höheren Einfluss auch auf die Auswahl des vorläufigen Insolvenzverwalters bzw. Sachwalters und als möglicher Eigenverwalter oder Berater auch beste Chancen auf eine Weiterführung des Mandats nach der Insolvenzantragstellung.

Das Bild der Eigenverwaltung ist aber durchaus indifferent. Während sie von den Unternehmensberatern und CROs in den höchsten Tönen gelobt wird, ist sie bei den meisten Gerichten noch „terra incognita“ und

wird noch vorsichtig beäugt, da die bisherigen Routinen und üblichen Vorgehensweisen geändert und neu organisiert werden müssen. Viele Fragen sind hier noch unklar, was zwangsläufig zu Unsicherheit führt. Uneinheitlich ist das Bild auch bei Insolvenzverwaltern. Insbesondere ältere Verwalter, die gewohnt waren, bereits mit Insolvenzantragstellung faktisch das Verfahren zu dominieren, tun sich schwer damit, im Einfluss zurückzutreten. Dies verwundert nicht, da nunmehr andere Kompetenzen gefragt sind. Vernünftigerweise bezieht sich die vorläufige Sachwaltung nicht auf reine Kontrolle, für eine effektive Restrukturierung ist Teamwork zwischen dem CRO (Eigenverwalter) und dem vorläufigen Sachwalter gefragt. Nur gemeinsam lässt sich der gewünschte Sanierungserfolg erreichen.

Betrachtet man die Presselandschaft bzw. die Praxis, so lassen sich sowohl positive als auch negative Beispiele schnell finden.

Lässt sich aber dieses Gefühl des starken Anstieges der Eigenverwaltungsverfahren auch empirisch belegen? Bislang ist repräsentatives Datenmaterial nur schwer zu finden. Es gibt verschiedene Studien, die insbesondere einen Anstieg der Zahlen für die Eigenverwaltung in größeren Verfahren feststellen. Aus der Praxis des Insolvenzverwalters im Süden Deutschlands lässt sich allerdings festhalten, dass auch in kleinen und mittleren Verfahren immer mehr die Eigenverwaltung angestrebt wird.

Dabei ist allerdings vor Antragstellung zu prüfen, ob das vorhandene Know-how zur Durchführung eines solchen Verfahrens in ausreichendem Maße vorhanden ist. Da die Gerichte eine beantragte Eigenverwaltung in den allermeisten Fällen auch anordnen, besteht ein nicht unerhebliches Risiko, dass die Eigenverwaltung scheitert. Dies kann sowohl im Insolvenzeröffnungsverfahren, aber auch noch im eröffneten Insolvenzverfahren sein, sobald der in Aussicht genommene Plan scheitert. Diese sog. „gekippten Verfahren“ sorgen dann

dafür, dass die Restrukturierung im Insolvenzverfahren meist noch deutlich erschwert wird, da das bereits in der Eigenverwaltung in Anspruch genommene Vertrauen der Beteiligten in eine erfolgreiche Restrukturierung enttäuscht wird. Sie nochmals oder weiterhin zu motivieren, fällt schwer. Das Ende der Eigenverwaltung wird oftmals auch mit dem endgültigen Scheitern einer erfolgreichen Restrukturierung gleichgesetzt.

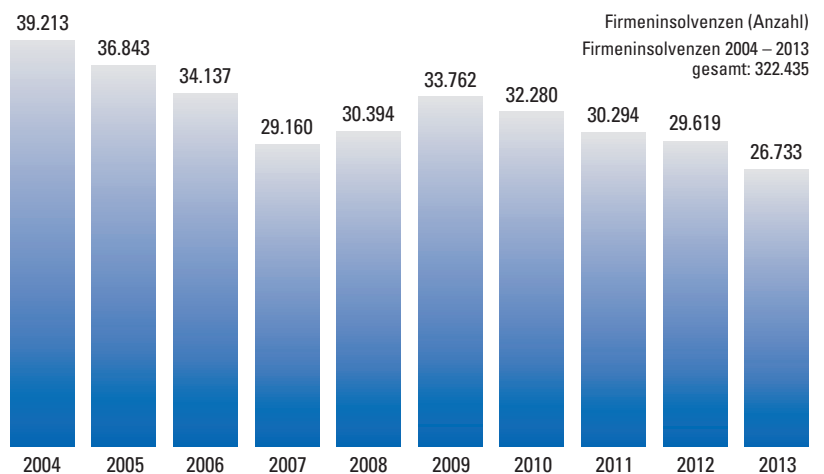
Insoweit sind diese gescheiterten Eigenverwaltungsverfahren in den allermeisten Fällen im Regelinsolvenzverfahren nur noch Liquidationsverfahren.

Dabei liegen bei neutraler Betrachtung die Vorteile der Eigenverwaltung auf der Hand:

- Ausnutzung des vorhandenen Know-hows, insbesondere der Vorarbeiten des CRO, der sich in den Markt und in das Unternehmen eingearbeitet hat und zumeist bereits Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet hat.
- Die öffentliche Meinung, dass es sich beim Eigenverwaltungsverfahren um ein Restrukturierungsverfahren handelt, während das Insolvenzverfahren ein Liquidationsverfahren sei.
- Die Kenntnisse und Erfahrungen des bisherigen Managements können besser genutzt werden.
- Die Eigenverwaltung bietet einen erheblichen Anreiz für den Schuldner rechtzeitig den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu stellen.
- Durch die Eigenverwaltung wird die Beziehung zu den Geschäftspartnern weit weniger belastet.

Die Verzahnung mit dem Insolvenzrecht kann insoweit zu guten Ergebnissen führen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Eigenverwaltung ist allerdings eine gute Vorbereitung der Restrukturierung im Vorfeld und der Antragstellung selbst. Es bedarf einer sorgsam Abwägung, inwieweit sich die Eigenverwaltung für das jeweilige Verfahren eignet. Zur guten Vorbereitung gehört auch der Kontakt mit dem Gericht, mit dem die Entscheidung über die Wahl des vorläufigen Sachwalters und der Verfahrensart Eigenverwaltung vorbesprochen sein sollte.



Firmensolvenzen in Deutschland (absolut), 2004 – 2013
Quelle: Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG

Die Eigenverwaltung macht auch nur Sinn, wenn ein wirklicher Restrukturierungsplan und ein vertrauenswürdiger Management bereits vorhanden sind. Ist das nicht der Fall, ist die Eigenverwaltung häufig von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Nachdem der CRO nunmehr auch den eigentlichen Insolvenzverwalter mit seinem insolvenzrechtlichen Know-how und seiner Abwicklungserfahrung ersetzen soll, ist fundiertes Wissen in diesem Bereich erforderlich. Soweit dies bei einem CRO nicht direkt vorhanden ist, sollte er sich die Beratung eines insolvenzerfahrenen Rechtsanwalts sichern. Dies auch im Hinblick auf die nicht unerheblichen Haftungsgefahren.

Weitere wesentliche Grundlage ist allerdings auch die aktive Kommunikation mit den Gläubigern, die im Regelfall nicht von der Insolvenzantragstellung bzw. Eigenverwaltung überrascht werden sollten.

Auch hier ist die Wahl des Sachwalters, der von allen Gläubigern als neutral akzeptiert sein sollte, essentiell.

Doch eignet sich die Eigenverwaltung für jedes Verfahren?

Sicherlich ist eine Grundvoraussetzung, dass durch das Restrukturierungsverfahren die bekannten Insolvenzursachen beseitigt werden können. Tendenziell dürfte ein Eigenverwaltungsverfahren, insbesondere ein Schutzschirmverfahren, bei dem die Öffentlichkeitswirksamkeit deutlich zurückgesetzt ist, für Endverbrau-

■ SANIERUNG UNTER ESUG

cherverfahren geeignet sein. Eine Überreaktion des Endverbrauchers, der die Insolvenzsituation bzw. die Möglichkeit des Restrukturierungserfolges selbst nicht einschätzen kann, sorgt hier häufig für einen nicht mehr zu reparierenden Imageschaden. Besonders geeignet sind Fälle, in denen die Insolvenzursachen klar in der Vergangenheit liegen und das Unternehmen selbst aus der Unternehmensfortführung eigene Liquidität generieren kann, die auch die Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes ermöglicht.

Insoweit erfolgt die Sanierung häufig durch Abschneiden der Altlasten und Konzentration auf das operativ gesunde Geschäft und die Ausnutzung der Insolvenzgrundlagen. Verfahren, in denen im Vorfeld bei allen Beteiligten verbrannte Erde hinterlassen wurde und die Geschäftsleitung nicht durch einen geeigneten CRO ergänzt oder ersetzt wurde, drohen häufig zu scheitern. Die Sichtweise der Gläubiger, dass im Eigenverwaltungsverfahren der „Bock zum Gärtner“ gemacht wird, dominiert immer noch.

Doch die Eigenverwaltung ist alles andere als einfach. Sie setzt durch das Zusammenwirken verschiedenster Personen die optimale Zusammenarbeit der Beteiligten voraus. Es ist keine „One-Man-Show“ wie im Insolvenzverfahren, sondern „Teamplay“ mit intensiver Vorbereitung und extrem guter Kommunikation zwischen den Beteiligten.

Zu den bereits bekannten Argumenten, die für eine Eigenverwaltung sprechen, treten jedoch weitere Argumente, die in der bisherigen Betrachtung und im Schrifttum noch nicht ausreichend berücksichtigt sind. Die Eigenverwaltung muss eine umfassende Restrukturierung beinhalten. Erfahrungsgemäß ist hier die Öffentlichkeitsarbeit extrem wichtig. Soweit bereits zu Beginn des Verfahrens ein Restrukturierungsplan vorgelegt werden kann und auch in der Öffentlichkeit das Verfahren als Restrukturierungsverfahren empfunden wird, steigen die Chancen deutlich, dass die beteiligten Gläubiger, Lieferanten und Kunden dem Unternehmen weiter die Stange halten. Die Öffentlichkeitsarbeit birgt dabei sowohl Chancen als auch Risiken. Die Chancen liegen in einer Beruhigung der im Vorfeld häufig belasteten Krisensitua-



tion. Die Risiken sind allerdings augenscheinlich. Bei einer schlechten Öffentlichkeitsarbeit oder einem fehlenden Restrukturierungskonzept ist der Rückzug von Verfahrensbeteiligten bzw. eine Überreaktion vorprogrammiert.

Festzustellen ist in der Praxis, dass insbesondere bei angloamerikanischen beteiligten Lieferanten und Kunden eine deutlich höhere Akzeptanz zu Eigenverwaltungsverfahren zu verzeichnen ist, da dies auch im angloamerikanischen Recht zusammen mit Chapter 11 vorherrscht. Insoweit kann bereits das „Etikett der Eigenverwaltung“ auch in einem solchen Umfeld förderlich sein.

Immer mehr kristallisiert sich heraus, dass die Eigenverwaltung als Restrukturierungsverfahren gesehen wird, das Insolvenzverfahren jedoch, das ebenfalls nicht unerhebliche Chancen in der Restrukturierung bietet, als Liquidationsverfahren. Insoweit ist auch die derzeit extrem positive Reaktion in der Öffentlichkeit bzw. der Anstieg der Verfahren zu erklären.

Es steht zu vermuten, dass die Eigenverwaltung meist lediglich eine Außendarstellung eines Restrukturierungsverfahrens bzw. eines versuchten Restrukturierungsverfahrens ist. Die Eigenverwaltung entwickelt sich insoweit immer mehr als Verkaufsargument.

Andererseits ist auch nicht von der Hand zu weisen, dass durch die Vielzahl der in Eigenverwaltung begonnenen und später gescheiterten Sanierungen eine gewisse Gefahr der Überhitzung besteht. Eine Überbetonung der Eigenverwaltung auch in nicht geeigneten Verfahren und das damit vorprogrammierte Scheitern wird bei den Gerichten wie auch bei Gläubigern zu grundsätzlichen Vorbehalten führen. Das eigentlich für die Restrukturierung gute Instrument der Eigenverwaltung wird dann nicht mehr ernst genommen und der Goodwill für Eigenverwaltungsverfahren aufgezehrt.



Werner Heer
Geschäftsführer
Management Link GmbH
Nymphenburger Straße 21
80335 München

Telefon 089 286 231 20
Telefax 089 286 232 88
E-Mail heer@management-link.de
Internet www.management-link.de



Holger Blümle
Rechtsanwalt
Schultze & Braun
Kriegsstraße 113
76135 Karlsruhe

Telefon 0721 919 57 0
Telefax 0721 919 57 11
E-Mail hbluemle@schubra.de
Internet www.schubra.de