Ausgabe 08_2019
02. Oktober 2019
www.indat-report.de

INDat Report

Fachmagazin für Restrukturierung,
Sanierung und Insolvenz

» *Befragung aller Bundesländer zu Gerichtsstruktur und -konzentration*

Zwischen Flaute und leichter Brise

» *Standpunkt von Professor Thomas Paul*

Vermeidet Nachsorge-Manager Mehrfachinsolvenzen?

» *RA Andreas Elsäßer und RA Christoph Chardon (Elsässer) im Beraterporträt*

Anwaltsbrille absetzen und mehr zuhören

» *Insolvenzplan/vorinsolvenzliche Sanierung*

Probleme mit Deliktsforderungen

impro
immobilien professionell
impro.de
Anzeige

Verlag INDat

Instrument zur Vermeidung von Mehrfachinsolvenzen?

von Professor Thomas Paul, paul und collegen consulting

Loewe, Strenesse, Scheufelen, Kettler, Frischback, Mifa, René Lezard, Wellemöbel, Feldmühle, Hein Gericke oder Beate Uhse und und und – die Zahl der Fälle, in denen Unternehmen in den letzten Jahren ein zweites Mal Insolvenz anmelden mussten, ließe sich beliebig erweitern. Bei einigen der Adressen verblieb es leider auch nicht bei einem zweiten Anlauf. Vor einigen Wochen war von einem Bäcker im Süddeutschen zu lesen, der das vierte Mal den Antrag stellte. Nicht nur die mediale Aufmerksamkeit, die solchen Ereignissen zumeist geschenkt wird, führt zu der Wahrnehmung, dass es sich um mehr als nur eine zufällige Häufung handelt.

Fundierte Auswertungen, die diesem Phänomen auf den Grund gehen sollten, liegen (noch) nicht vor, wären aber trotz bekannter Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung zu begrüßen. Aus der Berichterstattung und beiläufigen Gesprächen mit Beteiligten lassen sich im Wesentlichen drei Entwicklungen nennen, die den erneuten Gang zum Amtsgericht hervorgerufen haben:

- Der im Rahmen der ersten Insolvenz gefundene finanzielle Rahmen war offensichtlich zu kurz gestrickt, das Unternehmen ist deshalb sehr kurzfristig wieder in Zahlungsschwierigkeiten geraten.
- Die Anpassungen des Geschäftsmodells waren nicht ausreichend oder konnten nicht (?) in der zur Verfügung stehenden Zeit umgesetzt werden.
- Die Erleichterung über die gefundene Lösung im ersten Verfahren hat insbesondere an Bord verbliebene Gesellschafter und Manager leichtsinnig werden lassen, sodass es zu einem Rückfall in alte Verhaltensmuster kam.

Richtigerweise kommt aber bei Betrachtern auch die Frage auf, ob die Prozess- und damit auch Lösungsverantwortlichen aus dem ersten Verfahren, zu denen Insolvenzverwalter, Sachwalter, Berater, ggf. ein CRO u. a. gehören, hier Schuld auf sich geladen haben. Jeder, der Verantwortung übernimmt, scheut aber genau diesen Ausgang, dass die gefundene Lösung nämlich nicht trägt, und versucht einerseits, dem Rechnung zu tragen. Er weiß andererseits, dass es nicht nur die Fälle gibt, in denen man sich beruhigt vom Hof entfernt und das Unternehmen sich wieder selbst überlässt. Als Mitwirkender tut man sich mit Lösungen bisweilen schwer und führt diese nicht immer ohne jeden Zweifel herbei. Aber wird so der richtige Maßstab angesetzt? Sollte man Fälle, in denen man persönlich die Erfolgschancen bei nur etwas über 50 % sieht, deshalb etwa nicht einer sich anbietenden Lösung zuführen?

Einzelne Beteiligte (der Autor zählt sich dazu) würden verständlicherweise gegen aufkommende Kritik Einspruch erheben, denn bisweilen befindet man sich als Lösungsfinder in der Situation des Arztes, der einem Rekonvaleszenten den dringenden Hinweis gibt, das Rauchen einzustellen, und ihn dann wieder beim Nikotingenuss ertappt.

Eine faire Bewertung des Geschehens setzt eine Abschichtung einzelner Fälle voraus: Kommt nach einer übertragenden Sanierung ein neuer Investor, der mit eigenem Geld angetreten ist, in Schwierigkeiten, so ist das erneute Scheitern für alle Betroffenen bedauerlich und zu beklagen, jedoch stellt es ein mehr oder weniger normales marktwirtschaftliches Scheitern dar, dem eine entsprechende Haftung, nämlich zumindest die des Verlusts des eingesetzten Gelds, entgegensteht. Wir lassen hier einmal außer Acht, dass auch in diesen Fällen Mitarbeiter und andere Gläubiger betroffen sind.

Etwas anders sieht es bei Fällen aus, in denen eine Lösung im Rahmen eines Planverfahrens in Eigenverwaltung, also bei weitgehend durchgängiger Verantwortung des Managements, entwickelt und umgesetzt wurde. Bei solchen Verfahren sind die Enttäuschungen der Stakeholder erheblich tiefer gehend und führen zu mehr als nur einer vordergründigen Verärgerung. Insbesondere wenn ein Gläubiger nach deutlichen Zugeständnissen die Voraussetzungen einer Lösung mit geschaffen hat und mit dem Unternehmen nach der Insolvenz wieder zusammengearbeitet hat, wird die Frage bei einem Scheitern nach dem »Warum?« umso drängender.

Aber auch bei diesen Ereignissen bedarf es einer genaueren Analyse. In der Bewertung des Geschehens spielt die Länge des Zeitraums zwischen den beiden Insolvenzverfahren eine nicht unwichtige Rolle. Zweifellos sind die Zyklen in einzelnen Branchen und in Abhängigkeit von Geschäftsmodellen sehr unterschiedlich, sodass sich die Fälle auch aus diesem Grunde nicht vergleichen lassen. Zeiträume über fünf (je nach Branche, zum Teil schon über drei) Jahre sind weniger beachtenswert, da die Wahrscheinlichkeit, dass sich wesentliche Rahmenbedingungen geändert haben, dann relativ groß ist. Dagegen dürfte ein deutlich kürzerer Zeitraum als eher problematisch anzusehen sein, insbesondere wenn zum Teil nicht einmal ein volles Geschäftsjahr einschließlich testierten Jahresabschlusses zwischen den beiden Ereignissen liegt.

Es gehört zum gesicherten Restrukturierungswissen, dass sich ein Unternehmen nach einer Sanierung – hier also über die Insolvenz – noch eine Zeit lang weiterhin im Ausnahmezustand befindet, weil sich Geschäftsverbindungen wieder einspielen

Foto: paul und collegen

müssen, bei Kunden und Lieferanten Vertrauen aufgebaut werden muss, Mitarbeiter in veränderter Organisation vom neuen Weg zu überzeugen sind etc. Nicht ohne Bedeutung wird diese Phase als Periode einer notwendigen Nachsorge bezeichnet, deren Sinn es ist, den Weg zurück in den Regelbetrieb zu bahnen. In dieser Resilienzphase müssen die zuvor in der Krise erkannten Schwächen weitestgehend beseitigt werden, um einen Rückfall zu vermeiden. Von daher leitet sich auch die Überlegung ab, ob Unternehmen in diesem Zeitraum einer besonderen externen Hilfestellung bedürfen.

In einer Diskussion mit in entsprechenden Fällen erfahrenen Mitspielern wurde vor Kurzem die Frage aufgeworfen, ob in dem einen oder anderen Fall dem Unternehmen nicht die (ggf. fortgesetzte) Unterstützung durch einen Interim Manager gutgetan hätte. Ein Gedanke, den der Autor, ohne hoffentlich zu viel pro domo zu sprechen, nachfolgend gerne zugegebenermaßen zugespitzt und verkürzt aufgreift. An einer allzu parteilichen Argumentation hindert einen allerdings schon die Überlegung, unter welchen Voraussetzungen man tatsächlich bereit wäre, eine solche »Aufpasser«-Rolle selbst zu übernehmen (und die – positive – Erfahrung, auf eine entsprechende Anfrage schon einmal »Nein« gesagt zu haben). Prüfen wir es einmal durch, welche konzeptionellen Fragen sich für einen solchen »Nachsorge-Manager« stellen würden:

• Welche Aufgaben sollte die betreffende Person übernehmen? An den genannten Ursachen des wiederholten Scheiterns anknüpfend sollte er die Umsetzung der im gestaltenden Teil eines Insolvenzplans genannten Maßnahmen (Überarbeitung des Geschäftsmodells) überwachen, ggf. diese mit durchführen. Ferner erscheint es zentral, dass er das Controlling der Liquidität durchführt.

• Das führt zur zweiten Frage: Welche Kompetenzen sollte eine solche Person haben? Ob sie nur in Organstellung vorstellbar ist, mag dahingestellt bleiben. In jedem Fall muss sie aber so eingebunden sein, dass sie an allen wesentlichen Entscheidungen teilhaben kann und schon im Vorfeld in diese einbezogen wird.

• Geht das überhaupt, dass jemand im laufenden Geschäft mitwirkt und gleichzeitig eine Art Überwachungsfunktion hat? Prinzipiell ja, wenn derjenige über ausreichende Fähigkeiten zur Konsensfindung verfügt und auch qua Person in der Lage ist, Einfluss auszuüben. Letztlich geht es um Hilfe zur Selbsthilfe. Der Nachsorge-Manager muss in besonderem Maße der Versuchung widerstehen, alles (wieder) selbst in die Hand zu nehmen. Seine Aufgabe im Regenerationsprozess ist »enabling«.

• Wäre ein Beirat in dieser Situation nicht die bessere Lösung? Nein, denn hier fehlt die kontinuierliche Berührung mit dem Tagesgeschäft, Vorgänge würden im Zweifelsfall erst durch Vorlage zur Entscheidung gestellt. Hier wären Zeit- und Kommunikationsprobleme zu erwarten. Es mag aber auch Fälle geben, in denen eine solche Gestaltung eine gute Alternative darstellt.

• Sollte die Person schon vorher beratend für das betreffende Unternehmen tätig gewesen sein? Das ist kein Muss, vielmehr käme es darauf an, dass die betreffende Person in der Lage ist, intern mit Überzeugungskraft für richtige Entscheidungen zu sorgen und extern die Bildung neuen Vertrauens zu fördern.

• Gibt es unter Umständen Konfliktpotenzial mit einer laufenden Planüberwachung? Planüberwachung und operative Unterstützung in der Resilienzphase müssen nicht unbedingt den gleichen Zeitrahmen einnehmen, sollten aber inhaltlich synchronisiert werden. Interim Management ließe sich als Element in Pläne integrieren und somit auch zum Instrument von Planüberwachung machen.

• Was bedeutet ein Veto eines Nachsorge-Managers in einer für das Unternehmen wichtigen Frage? Für den betreffenden Manager selbst die Frage, ob er sein Mandat in der dann gegebenen Situation fortsetzen kann. Allerdings hätte ein vorzeitiger Abgang (deshalb von vornherein eine Laufzeit mit Meilensteinen gemeinsam festlegen!) für das Umfeld Signalcharakter.

• Benötigt man dann vielleicht doch eine Schiedsstelle, die Konflikte schlichtet? Hier sollte man einem gedanklich vorstellbaren Perfektionismus widerstehen, jedes zuständige Management ist für seine Handlungen verantwortlich und muss für sie haften.

• Wie lange sollte eine solche Begleitung dauern und wie intensiv sollte sie sein? Sie sollte der kritischen »Erholungsphase« des Unternehmens entsprechen und mit dieser enden. Wie viele Tage im Monat zur Wahrnehmung der Aufgabe notwendig sind, hängt von Größe und Komplexität des Falls ab. Eine Fulltime-Beschäftigung dürfte eher die Ausnahme sein.

• Wer trägt die Kosten? Das betroffene Unternehmen. Hier ließe sich jedoch die Überlegung anstellen, ob es nicht eine durchaus vertrauensbildende und damit wertschaffende Maßnahme sein kann, eine qualifizierte Person mit Widerspruchsrecht für die Zeit bis zur vollständigen »Heilung« im Management zu integrieren. Und weiter: Je eher man eine solche Maßnahme anbietet, umso eher kann sie auch schon bei der Lösungsfindung ihre Wirkung entfalten.

• Sollte im hier angerissenen Zusammenhang vielleicht sogar der Gesetzgeber im Rahmen einer ESUG-Reform tätig werden und ein solches Instrument verankern? Oder wäre es nicht besser, wenn sich Planbeteiligte, die weiter mit dem oder im Unternehmen arbeiten wollen, selbst überlegen, ob sie ein solches Element in die Lösung integrieren. Jedenfalls ließe dies ausreichend Spielraum, für das konkrete Verfahren den richtigen Ansatz zu finden. In dieser Autonomie liegt dann natürlich auch Verantwortung.

Abschließend: Wenn Einigkeit darüber besteht, dass Allheilmittel nicht zur Verfügung stehen, könnte der Nachsorge-Manager also durchaus insbesondere in Fällen, die schwierig zu bleiben scheinen, ein probater Ansatz sein. Mit einem an eine Mediation angelehnten Vorgehen wäre er auch bei notwendig werdenden »Nachschärfungen« eine Hilfe. Positiv weitergedacht bildet sich über die Zeit so vielleicht ein Profil eines Managers heraus, den wir auch in Fällen des künftigen präventiven Restrukturierungsrahmens noch brauchen werden. «