



Kommunikation in Großverfahren: Herausforderung und Chance

Ein Erfahrungsbericht von Frank-Rüdiger Scheffler zum Infinus-Verfahren

Eine gezielte Kommunikation trägt entscheidend zum Erfolg eines Insolvenzverfahrens bei. Die Herausforderung: Alle Beteiligten agieren in einem sensiblen Umfeld, in dem oft vielschichtige Interessenlagen aufeinanderprallen. Hinzu kommen verschiedene Emotionen sowie meist ein hoher zeitlicher und ökonomischer Druck. Je mehr Beteiligte involviert sind, umso komplexer wird das ganze Verfahren und umso anspruchsvoller ist es, eine gezielte, transparente sowie qualitativ hochwertige Kommunikation umzusetzen. Fehlen diese Aktivitäten, werden Fakten schnell durch Gerüchte oder Halbwissen ersetzt. Dem Insolvenzverwalter oder Sachwalter kommt dabei eine besondere Rolle zu – neben seiner zentralen Aufgabe, dem Schutz der Gläubigerinteressen, ist er Mittler zwischen den Interessengruppen, Informant und oft auch Coach des Managements in verfahrensspezifischen Kommunikationsangelegenheiten. Dafür braucht es eine grundsätzliche positive Haltung, den offenen Blick aufs Gegenüber, ein aufnahmebereites Ohr sowie die Bereitschaft, sich in das Gegenüber hineinzuversetzen und gemeinsam eine Konfliktlösung zu erarbeiten.

Wie dies in einem Großverfahren mit mehreren Tausend Stakeholdern gelingen kann, zeigen wir anhand des Praxisbeispiels der Infinus-Gruppe:

Die 2014 vor dem Dresdner Amtsgericht eröffneten Insolvenzverfahren gegen die Unternehmen der Infinus-Gruppe haben einem der größten Anlageskandale der deutschen Geschichte große Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit verschafft. Die Komplexität ist dabei enorm: Die Infinus-Gruppe besteht aus 23 Unternehmen, für deren Insolvenzen sieben verschiedene Insolvenzverwalter bestellt wurden. Gegen die Organe der Infinus-Gruppe wurde zwischenzeitlich Anklage erhoben, unter anderem wegen Anlagebetrugs. Bei einer Großrazzia im November 2013 wurden 1.400 Kartons mit Geschäftsunterlagen zur Auswertung sichergestellt. Von dem Zusammenbruch sind rund 66.500 Gläubiger, nahezu ausschließlich Anleger, betroffen. Insgesamt bestehen Forderungen in einem Gesamtvolumen eines nachhaltig neunstelligen Betrags. Für drei Unternehmen – unter anderem für die zweitgrößte Gesellschaft der Gruppe, die Prosavus AG – wurde ich als Verwalter bestellt. Bereits

in den ersten Stunden nach Bestellung gingen Hunderte Anrufe in der Kanzlei ein: Verunsicherte Gläubiger, aufgeregte Vermittler, ängstliche Mitarbeiter und sensationshungrige Medien suchten nach Antworten. In den drei Verfahren sind etwa 16.000 Kleingläubiger involviert. Es wurden gerundet 21.000 Forderungen mit einem Volumen von rund 200 Millionen Euro angemeldet. Für die Prosavus AG und für die ecoConsort AG veranstalteten wir jeweils zwei Gläubigerversammlungen mit je 500 bis 600 Gläubigern in extra angemieteten Messehallen. Wir waren mit Unterstützung einer Agentur gut vorbereitet und konnten Eskalationen so vermeiden. Bereits seit Beginn der Infinus-Verfahren gab es eine ganze Serie von Kommunikationskatastrophen im Umfeld heftiger Verteilungskämpfe bei der Mandantengewinnung und bezüglich des Postens des gemeinsamen Vertreters. Die Medien pushten die Themen zusätzlich hoch und sorgten für Unruhe – fast täglich gab es neue Meldungen mit mehr oder weniger hohem Wahrheitsgehalt über „Anlageskandal“, „bandenmäßigen Betrug und Abzocke“.

Zielgruppen und Informationsfluss

Man sieht schon anhand dieser Dimensionen die besonderen Herausforderungen eines gesteuerten Informationsflusses in solchen oder ähnlichen Großverfahren. Im Verfahrensverlauf bestehen natürlich grundsätzlich keine großen Unterschiede zu anderen Insolvenzverfahren. Es gibt aber einige zusätzliche Faktoren, die den ganzen Prozess erschweren – dazu gehören die ungewöhnlich hohe Anzahl der privaten Anleger und das entsprechend hohe Forderungsvolumen. Gleichzeitig arbeitet man als Verwalter mit unterschiedlichen, einander zuwiderlaufenden Interessen der Beteiligten sowie einer Gemengelage aus vorrangig und nachrangig behandelten Gläubigern, potenziellen gemeinsamen Vertretern und Rechtsanwälten der Anleger sowie den Vermittlern. Neben diesen müssen natürlich auch Gerichte, Banken und die Öffentlichkeit in die Kommunikation eingebunden werden. Ein weiteres

Vorgehensweise der Kanzlei

Von vornherein bemühten wir uns um äußerste Klarheit in der Kommunikation, um ständige Erreichbarkeit durch eine Telefonhotline mit speziell geschulten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Wir richteten außerdem eine Webseite ein, ein Gläubigerinformationssystem, auf der die Gläubiger jederzeit den Verfahrensstand einsehen können, und wir hielten engen Kontakt zur Presse. Gerade bei den Medien ist es wichtig, frühzeitig zu agieren, statt abzuwarten. Wir haben immer wieder sachlich informiert und mit professionellen Presseunterlagen sowie Pressekonferenzen dafür gesorgt, dass Negativschlagzeilen über die von uns betreuten Verfahren weitgehend vermieden werden konnten. Neben den klassischen Medien wie Radio, Fernsehen oder Tageszeitungen legten wir großes Augenmerk auf die vielen Internetforen und Blogs, die bei Verfahren mit einer so

maßgeblichen Rechtsanwälten der Anleger, um für ein gutes Klima und eine konstruktive Arbeitsstimmung zu sorgen. Durch diese Diplomatie konnten wir die strategischen Ziele für die Versammlungen und das Verfahren umsetzen. Eine besondere Rolle spielt zudem die emotionale Lage der Gläubiger, hier fast ausschließlich private Kleinanleger, die zum Beispiel einen Teil ihrer Altersvorsorge in die Anlageprodukte investiert hatten. Hinter jedem Fall steckt ein Einzelschicksal und es herrscht oft große Verzweiflung, Wut und Hilflosigkeit. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hotline waren demnach Zuhörer, Seelsorger und Ratgeber in einem. Sie durften natürlich nicht rechtlich beraten, aber sie konnten mit Freundlichkeit, Verständnis und Sachlichkeit alles tun, um Fragen zu beantworten und die notwendigen Informationen weiterzugeben. Die meisten Gläubiger waren dafür sehr dankbar, gelegentlich gab es aber auch persönliche Beschimpfungen, Drohungen bis hin zu Selbstmorddrohungen, auf die einfühlsam reagiert werden musste.

Zielgruppen der Kommunikation



Interne Kommunikation nicht unterschätzen

Nicht nur die externe Kommunikation hat Einfluss auf den Verfahrenserfolg, auch der Kommunikationsfluss innerhalb der Kanzlei ist sehr wichtig. Wir haben die Verantwortlichkeiten für einzelne Gruppen – wie zum Beispiel Presse, Arbeitnehmer oder Anleger auf verschiedene Mitarbeiter verteilt und beim verfahrensleitenden Sachbearbeiter gebündelt, der wiederum in unmittelbarem Austausch mit mir als Insolvenzverwalter steht. So konnten wir sehr gut die interne und externe Kommunikation steuern.

Minenfeld sind die parallel laufenden, teilweise ineinander verzahnten Insolvenzverfahren und die miteinander verbundenen, undurchsichtigen Geschäftsprozesse. Der gesamte Vorgang wurde noch dadurch belastet, dass die Staatsanwaltschaft ermittelte und aktuell seit November 2015 gegen sechs Organe der Infinus-Gruppe vor der Strafkammer des Landgerichts Dresden verhandelt wird. Ein fortlaufender Informationsfluss ist dafür unabdingbar. Jede der beschriebenen Gruppen benötigt verschiedene und unterschiedlich aufbereitete Informationen, was die Kommunikation zusätzlich erschwert.

hohen Gläubigerzahl einen nicht zu unterschätzenden Einfluss haben.

Emotionen der Gläubiger

Mit dem Gericht, hier vor allem den verfahrensleitenden Rechtspflegerinnen, stimmten wir uns fortlaufend eng ab. In Vorbereitung der Versammlungen tauschten wir nicht nur die formell wichtigen Informationen aus, sondern besprachen auch mögliche Gemütslagen der beteiligten Parteien. Wir bemühten uns immer wieder um ein Enthärten der Fronten. Als Mediator und Coach führten wir im Vorfeld der Versammlungen intensive Gespräche mit den

Fazit: Kommunikation ist der Dreh- und Angelpunkt solcher und ähnlicher Großverfahren und damit der Schlüssel zum Erfolg. Eine aktive und gebündelte Kommunikation ist die Antwort auf Komplexität! ■



Frank-Rüdiger Scheffler
 Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter
 Tiefenbacher Insolvenzverwaltung
 Telefon +49 351 47782-51
 scheffler@tiefenbacher.de
 www.tiefenbacher-insolvenzverwaltung.de