

Mit Einführung der ESUG-Vorschriften 2012 (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) hat sich das Insolvenzrecht geändert – und zwar auf vielen Ebenen. Für insolvente Unternehmen gibt es veränderte Verfahrensmöglichkeiten mit neuen Chancen einer nachhaltigen Sanierung. Die Gläubiger erhalten einen stärkeren Einfluss auf das Verfahren und für Insolvenzverwalter-Kanzleien hat

Sanierungsexperte von der Kanzlei Tiefenbacher Rechtsanwälte steht der Restart-Redaktion Rede und Antwort rund um die „neue Insolvenzwelt“.

**Inwiefern hat sich die Tätigkeit des Insolvenzverwalters seit Einführung des ESUG verändert?**

**Scheffler:** Mit Einführung des ESUG wurde die Eigenverwaltung gestärkt und eine

**dann eine nachhaltige Sanierung hinbekommen. Funktioniert das in der Praxis?**

**Scheffler:** Ein erfolgreicher Turnaround gelingt meist nur mit externer Unterstützung. Kaum ein Unternehmen hat intern das benötigte komplexe Fachwissen und die Kapazitäten dafür. Meist arbeitet ein sanierungserfahrenes Team parallel an den umfangreichen finanz- und leistungswirt-

## Wie sich die Insolvenzwelt verändert



sich die Insolvenzwelt komplett gedreht – sie benötigen plötzlich selbst eine breite Öffentlichkeitsarbeit. Während früher ausschließlich das Gericht über die Verwalter für die einzelnen Verfahren entschied, konkurrieren die Verwalter nun viel stärker untereinander. Heutzutage entscheiden Gläubiger und Schuldner meist mit, welcher Verwalter für das Verfahren bestellt wird. Bekanntheit am Markt und gute Referenzen sind für den Insolvenzverwalter umso wichtiger, da die Insolvenzzahlen in Deutschland seit mehreren Jahren rückläufig sind. Hinzu kommt, dass die Funktion des Verwalters in den Verfahren mit Eigenverwaltung anders gelagert ist und auch anders vergütet wird. Frank-Rüdiger Scheffler, Rechtsanwalt und

nachhaltige Sanierung des insolventen Unternehmens in den Vordergrund gerückt. Das bedeutet, dass der bisherige Geschäftsführer in der Insolvenz das operative Geschäft weiter führt und nicht wie in anderen Verfahrensarten der Insolvenzverwalter diese Tätigkeit übernimmt. Im Eigenverwaltungsverfahren gibt es somit lediglich einen sogenannten (vorläufigen) Sachwalter, der eine überwachende und unterstützende Funktion hat.

**Kritiker betonen, dass bei der Eigenverwaltung der „Bock zum Gärtner“ gemacht wird, denn meist sind es langjährige Fehler des Managements, die die Krise verursacht haben. Die gleichen Personen sollen**

schaftlichen Aufgabenbereichen und ein Anwalt sichert den rechtlichen Part ab. Wichtig ist, dass in diesem Prozess das Management für Neuerungen offen sein muss, sonst hat das ganze Team keine Chance. Manchen Geschäftsführern fällt das schwer und wir hören dann: „Das haben wir aber schon immer so gemacht.“ Mit dieser Einstellung kann eine Neuausrichtung natürlich nicht gelingen.

**Kann ein Sanierungsgeschäftsführer die Situation retten?**

**Scheffler:** Wenn die Geschäftsleitung bereits im Vorfeld das Vertrauen bei den wichtigsten Stakeholdern komplett verspielt hat oder der Sanierungsprozess

immer wieder torpediert wird, kann ein externer Sanierungsgeschäftsführer die richtige Wahl sein. Die sogenannten Interim Manager haben meist schon mehrere Restrukturierungen begleitet. Sie haben die Erfahrung und das Fachwissen für die komplexen Aufgabenstellungen und sind zeitweise einsetzbar.

**Sie sprachen von Beratereinsatz, Sanierungsgeschäftsführer und Sachwalter – ist das nicht alles sehr teuer und somit nur bei der Sanierung großer Mittelständler machbar?**

**Scheffler:** Natürlich muss man im Vorfeld schauen, was für das Unternehmen sinnvoll und machbar ist. Der Einsatz eines Interimgeschäftsführers ist zum Beispiel sicherlich für Betriebe mit 30 Mitarbeitern nicht das „erste Mittel der Wahl“. Und auch bei den Beratern gibt es Unterschiede – namhafte Sanierungskanzleien haben mitunter hohe Stundensätze und größere Einheiten von Sanierungsteams, die in Konzernstrukturen oder bei großen Mittelständlern die umfangreichen Maßnahmen für den Turnaround bewältigen. Es gibt aber außerdem sehr gute kleinere Beratungsfirmen, die nur einen Bruchteil dessen veranschlagen und feste Projektpreise mit den Unternehmen vereinbaren. Das ist optimal für mittelständische Betriebe, um die Sanierung erfolgreich umzusetzen und die Wettbewerbsfähigkeit wieder herzustellen. Die Vergütungsthematik rückt zunehmend auch bei den Banken in den Fokus – sind sie doch meist einer der Hauptgläubiger in den Verfahren. Ein Ziel jedes Insolvenzverfahrens ist schließlich eine bestmögliche Befriedigung der Gläubiger – die Beratungskosten in der Eigenverwaltung sollten demnach im Rahmen und unter den Kosten einer Regelinsolvenz bleiben. Mit einem guten Konzept zu fairen Preisen sowie einer stringenten Umsetzung der notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen lässt sich die Unterstützung der Gläubiger für den neuen Weg am besten gewinnen.

**Was erhält der Sachwalter für eine Vergütung und wie unterscheidet sich diese vom „klassischen“ Insolvenzverwalter?**

**Scheffler:** Im Sinne des Gesetzgebers sind ein Vorteil des Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung geringere Kosten als beim Regelinsolvenzverfahren. Eine gesetzliche Regelung, wie die Vergütung des (vorläufigen) Sachwalters im vorläufigen Eigenver-

waltungsverfahren und auch in der besonderen Form des Schutzschirmverfahrens erfolgt, gibt es jedoch nicht. Die Berechnungsgrundlagen können zum Beispiel beim Wert der Insolvenzmasse unter Berücksichtigung von Aus- und Absonderungsrechten liegen. Nach anderer Auffassung sollen die Einnahmen oder der Einnahmenüberschuss im Rahmen des Eröffnungsverfahrens die maßgebliche Berechnungsgrundlage sein. Auch bei der möglichen Höhe der Vergütung gibt es Spielraum und in der Praxis verschiedene Ansätze. Die Vergütungsspanne liegt demnach bei 15 bis 60 Prozent der Vergütung des Insolvenzverwalters. Im eröffneten Verfahren sieht die gesetzliche Regelung dann 60 Prozent der Vergütung des Insolvenzverwalters vor. Dabei gibt es jedoch mögliche Erhöhungstatbestände, zum Beispiel wenn der Sachwalter den Insolvenzplan ausarbeitet oder Abschlagsstatbestände, wenn der Sachwalter beispielsweise durch professionelle Sanierungsberater entlastet wird. Grundlage der Berechnung ist dann der Wert der Insolvenzmasse, auf den sich die Schlussrechnung des Schuldners bezieht. Es herrscht momentan eine erhebliche Rechtsunsicherheit rund um das Thema der Sachwaltervergütung und es gibt keine einheitliche Praxis.

**Worauf sollten der Schuldner und die Gläubiger bei der Auswahl des vorläufigen Sachwalters achten?**

**Scheffler:** Die meisten Sachwalter in der Eigenverwaltung agieren im Sinne des

Unternehmens, welches erhalten werden soll und akzeptieren moderate Vergütungen. Viele Insolvenzverwalter haben außerdem durch ihre langjährigen Erfahrungen ein sehr gutes Netzwerk und können so dem Unternehmen einen zusätzlichen

» **Ziel jedes Insolvenzverfahrens ist schließlich eine bestmögliche Befriedigung der Gläubiger – Beratungskosten sollten im Rahmen bleiben.**

Mehrwert im Sanierungsprozess bringen. Es gibt jedoch wie in jeder Branche vereinzelt „schwarze Schafe“, so dass es sich lohnen kann, das Thema Vergütung im Vorfeld mit den wesentlichen Beteiligten abzustimmen – immer unter Berücksichtigung der gesetzlichen Vorgaben. Auch der Austausch mit Referenzkontakten aus vergangenen Verfahren des Verwalters kann zur Meinungsfindung beitragen.

**Welche Vorteile aber auch Herausforderungen hat die gerichtliche Sanierung für mittelständische Unternehmen?**

**Scheffler:** Für ein insolvenzreifes Unternehmen ist der Weg der gerichtlichen Sanierung die Chance auf einen erfolgreichen Neustart. Der Unternehmer erhält durch die Eigenverwaltung die Möglichkeit, seinen Betrieb mit den Mitteln des Insolvenzrechts zu sanieren, ohne die Kontrolle an einen Insolvenzverwalter zu verlieren. Die größte Herausforderung liegt sicherlich vor allem in der Komplexität einer Sanierung und darin, dass wirklich alle Probleme im Kern angegangen werden müssen – ein „Kratzen“ an der Oberfläche reicht in der Regel nicht für einen nachhaltigen Turnaround. Mit der Auswahl der richtigen Partner, einer guten Vorbereitung und stringenten Umsetzung notwendiger Restrukturierungsmaßnahmen lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit wiederherstellen – für den dauerhaften Erhalt des Unternehmens.

**Vielen Dank für das Gespräch. ■**