

# ESUG: Horizontale Sanierung

Von Lothar Hiese, Jörg Jacob und Dirk Otto



Lothar Hiese ist Partner der Interimmanagement-Sozietät MSP GmbH.

**Nicht zuletzt für Unternehmer und Unternehmensmanager ist die Sanierung im Wege eines Insolvenzverfahrens bisher ein weitgehend unkalkulierbarer Prozess. Dies könnte sich mit dem Gesetz zur Erleichterung von Unternehmenssanierungen (ESUG) ändern.**



Jörg Jacob ist Partner der Interimmanagement-Sozietät MSP GmbH.

Bisher bedeutet die Insolvenz für einen Unternehmer in den meisten Fällen den völligen Verlust der Kontrolle der Geschäftstätigkeiten des eigenen Unternehmens. Auf die Auswahl des Verwalters kann kein Stakeholder Einfluss nehmen. Die Eigenverwaltung stellt bisher die Ausnahme dar, schließlich ist auch der Sanierungsprozess vor einer Insolvenz im Grunde wenig koordiniert. Denn in dieser Phase arbeiten unterschiedliche Sanierungsexperten oftmals ohne eine effiziente Abstimmung nebeneinander her. Jeder sucht für sich nach einem möglichst lukrativen Mandat. Sanierungsgutachter, Anwälte, Insolvenzberater und Sanierungsmanager, sogenannte CROs, kosten sechs- und siebenstellige Beträge. Das belastet die angespannte Liquiditätssituation zusätzlich. Weil die genannten Sanierungsspezialisten aber längst nicht immer „aus einem Guss“ arbeiten, kommt es in der Praxis regelmäßig zu mehr oder weniger großen Kostenreduktionen.



Dirk Otto ist Partner der Interimmanagement-Sozietät MSP GmbH.

Gebetsmühlenartig beklagt die Branche immer wieder, dass das Unternehmensmanagement Sanierungsprozesse in der Regel viel zu spät einleitet. Erst kurz vor zwölf würde die Unternehmensführung in einer hoch

akuten Liquiditätskrise um Hilfe rufen. Kein Wunder, denn welcher Unternehmer gibt schon gern freiwillig die Kontrolle über das nicht selten über Generationen geführte und aufgebaute Unternehmen ab? Der Gang zum Amtsgericht bedeutet für den Unternehmer in Deutschland immer noch eine Ächtung. Also werden erst in letzter Sekunde und großer Hektik Sanierungsgutachten erstellt, die von Gesetzes wegen eine unbedingte Grundlage für die Entscheidung der Banken über die weitere Ausreichung von Kreditlinien darstellen.

## Schwächen der Sanierungsgutachten

Was in Eile erstellt wird, muss aber nicht immer gut sein. Formal und handwerklich meist einwandfrei, weisen Sanierungsgutachten nicht selten Schwächen im leistungswirtschaftlichen Teil auf. Also genau dort, wo es darum geht, Potentiale sowohl auf der Kosten- als auch auf der Absatzseite fundiert und damit konkret zu benennen und auf der Zeitachse zu quantifizieren. So mancher geplante Hockey-Stick-Effekt erweist sich im Nachhinein als Wunschdenken.

Auch dies ist kein Wunder: In den meisten Fällen werden diese Gutachten von WP-Gesellschaften oder Sanierungsberatungen erstellt, von denen kaum erwartet werden

kann, dass sie in allen Branchen über breite und tiefe Prozess- und Marktkenntnisse verfügen. Das Management des Krisenunternehmens kann diesen Teil aber in der Regel ohne zusätzliche Expertise auch nicht selbst leisten. Genau diese „internistischen“ Kenntnisse sind jedoch erforderlich, wenn eine nachhaltige Sanierung angestrebt werden soll.

Liegt das Sanierungsgutachten schließlich vor, vergehen nicht selten noch einmal viele Monate, ohne dass etwas Konkretes passiert. Irgendwann nimmt der (Liquiditäts)Druck so stark zu, dass ein CRO an Bord kommt. Im schlimmsten Fall zepflückt dieser das Sanierungsgutachten.

## Scheckbuch-Restrukturierung

Was macht der Unternehmer? Er zeichnet fleißig und in mehr oder wenig großem Ohnmachtzustand Honorarrechnungen ab, auch die eines inzwischen intelligenterweise verpflichteten Insolvenzrechtsexperten. Die Drei-Wochen-Frist könnte ticken, da ist es ratsam, genau zu wissen, welche Verfügungen getroffen werden können und welche nicht. Die Belohnung? Eine Insolvenz, in der der Unternehmer faktisch die Geschicke der Unternehmensführung aus der Hand gibt. Die Reform der Insolvenzverfahren (ESUG) sollte künftig eine vertikale, oft zu wenig verzahnte Sanierung durch einen horizontalen, integrierten Sanierungsprozess ersetzen.

Die wesentlichen Chancen der Reform dürfen sich für den Unternehmer und die Gläubiger gleichermaßen aus der Eigenverwaltung, die zur Regel werden wird, ergeben. Positiv ist zudem, dass die Mehrheit der Gläubiger Einfluss auf die Auswahl des Insolvenzverwalters nehmen kann. Dem Unternehmer bietet sich in dieser neuen Aus-

gangssituation die Chance, den Gesamtprozess von einer vorinsolvenzlichen Krise bis in eine möglicherweise nicht vermeidbare Insolvenz zu steuern. Die Insolvenz würde dann aber nicht das Ende bedeuten, sondern gut vorbereitet sein und als Sanierungsinstrument genutzt werden.

## Sanierungsteam

Eine bessere Steuerung bedeutet idealerweise, dass der Unternehmer bereits zum Zeitpunkt der Erstellung eines Sanierungsgutachtens ein Sanierungsteam auswählt. Dieses ist dann in der Lage, den Gesamtprozess zu begleiten. Dazu gehören der Ersteller des Sanierungsgutachtens, ein Branchenexperte mit Sanierungserfahrung (Mitwirkung Sanierungsgutachten, plus später vorübergehend CRO) sowie ein Insolvenzexperte, der im Falle einer Insolvenz durch den vorübergehenden Eintritt in die Geschäftsleitung das Gelingen einer Eigenverwaltung deutlich erhöhen wird. Ein derartiges Szenario würde sich massiv von dem geschilderten Beispielablauf abheben. Die Chance: Der Unternehmer mutiert dadurch vom Getriebenen zum Treiber.

Mit den neuen insolvenzrechtlichen Möglichkeiten sollte es Unternehmern im Ergebnis leichter fallen, frühzeitig und gestaltend in Sanierungsprozesse einzutreten. Sanierungsexperten werden ihrerseits vor der Herausforderung stehen, nicht wie bisher ihre Teilpakete „vertikal“ abzarbeiten, sondern sich Unternehmern in der Krise als starke Netzwerke zu präsentieren, in denen der Unternehmer eine gestaltende Rolle spielen kann und alle Sanierungsschritte eng aufeinander abgestimmt sind. Schließlich ist dabei wichtig: Auch die Gläubiger haben ein unbedingtes Interesse daran, dass alle Sanierungsprozesse vor und in der Insolvenz noch stärker verzahnt und steuerbar werden.