

IM INTERVIEW: ROBERT BUCHALIK

Kritik an Zunft der Insolvenzverwalter

Sanierungsberater zieht positive Bilanz nach fünf Jahren ESUG –
Stigma der Insolvenz problematisch

Börsen-Zeitung, 1.3.2017

- Herr Buchalik, am 1. März 2012 ist das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) in Kraft getreten. Wie fällt Ihre Bilanz nach fünf Jahren aus?

Das Thema ist in der Breite angekommen. Heute gehen Unternehmer zielgerichtet in Gespräche, um sich zum ESUG beraten zu lassen.

- War das vor fünf Jahren anders?

Ja, ganz anders. Ob und wie das ESUG umgesetzt wird, ist allerdings stark vom Berater abhängig. Wenn ein Unternehmer zu uns kommt und es besteht eine einigermaßen realistische Chance, dass wir das hinbekommen, dann gehen wir den Weg. Wenn ein Unternehmer dagegen zu einem Insolvenzverwalter geht, mündet der Fall häufig im Regelverfahren – sei es, dass der Insolvenzverwalter dem Thema wegen der Komplexität nicht gewachsen ist oder Gläubiger, insbesondere Großbanken, die Eigenverwaltung nicht wollen.

- Woran liegt das?

Vielleicht ist es die Sorge, dass der Berater die Bank über den Tisch zieht. Der Berater sollte im Fokus haben, dem Unternehmer das Unternehmen zu erhalten. Die Bank will dagegen eher schnellstmöglich einen möglichst hohen Erlös generieren. Da steht der Verkauf im Vordergrund.

- Wird dem Gläubigerschutz in unserer Insolvenzordnung (InsO) nicht oberste Priorität eingeräumt?

In §1 Insolvenzordnung steht: „Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen, indem das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt oder in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen wird.“ Wir haben also zwei Wege, entweder die Verwertung oder den Erhalt des Un-

ternehmens über einen Insolvenzplan. Wir Berater sind für den zweiten Teil zuständig.

- Dazu gibt es auch andere Meinungen.

In den Gesetzesmaterialien zu §1 InsO steht, oberstes Ziel des Insolvenzverfahrens ist die bestmögliche Gläubigerbefriedigung. Das steht aber nicht im Gesetz. Nun stellt sich die Frage, wer darüber entscheidet, was die bestmögliche Gläubigerbefriedigung ist. Ich meine, das sollten die Gläubiger tun. Was glauben Sie, was der Arbeitnehmer will? Eine möglichst hohe Quote von 6 oder 7 % statt der üblichen 4 bis 5 % oder den Erhalt seines Arbeitsplatzes? Was möchte der Lieferant? Möchte er 1 % mehr Quote oder will er nicht lieber den Kunden erhalten, mit dem er in der Vergangenheit gute Geschäfte gemacht hat? Will die Bundesagentur für Arbeit Arbeitslosengeld bezahlen oder lieber Beiträge zur Arbeitslosenversicherung seitens der Unternehmen kassieren? Die meisten Gläubiger haben ein Interesse am Fortbestand des Unternehmens.

- Die Bankgläubiger sehen das womöglich anders.

Eine Bank denkt ein bisschen anders. Das weiß ich, weil ich 20 Jahre lang für die Deutsche Bank genau in einer solchen Abteilung gearbeitet habe. Unser Ziel war die Auflösung von Wertberichtigungen, möglichst schnell und möglichst ohne großen Aufwand. Beim schnellen Verkauf wird man zwar nicht den höchsten Preis erzielen, aber meistens liegt der Erlös noch über der Höhe der Wertberichtigung. Gelingt der Verkauf nicht, werden die Vermögensgegenstände verwertet. Das ist meist auch die Denkweise eines Insolvenzverwalters. In der Bank wechselt der Kredit vom Markt in die Marktfolge und dann in die Abwicklung. In der Abwicklungsabteilung sitzen aber keine Leute, die ein Unternehmen längerfristig begleiten und Erträge aus dem laufenden Geschäft erzielen wollen. Dort werden die Mitarbeiter

an der Höhe der Auflösung einer Wertberichtigung incentiviert.

- Ist das ein Konstruktionsfehler im Gesetz?

Nein, das ist ein Fehler in der Denkweise der Banken. Langfristig wäre der Erhalt des Unternehmens auch für die Bank vorteilhafter, oft sind aber auch nicht die Kapazitäten in der Bank vorhanden, um einen solchen Prozess zu begleiten. Großbanken denken meist auch ganz anders als Sparkassen oder Volksbanken, bei denen der Vorstand mit am Tisch sitzt. Der will keine Zerschlagung oder den Verkauf, weil er möglichst Ausfälle verhindern will. Wenn er das Unternehmen erhält, kann er die Wertberichtigung nach ein paar Jahren womöglich komplett auflösen. Das dauert natürlich länger, aber sein persönliches Schicksal wird häufig auch mit dem Schicksal dieses Unternehmens verbunden. Ein hoher Ausfall kann ihn den Job kosten. Nach meiner Erfahrung sind Sparkassen und Volksbanken deshalb viel eher bereit, solch ein Verfahren zu begleiten als eine Großbank.

- Wie hat sich die Zahl der Eigenverwaltungen seit Beginn des ESUG entwickelt?

Es wird gerne behauptet, die Eigenverwaltung friste ein Mauerblümchendasein. Zum Beweis heißt es dann, von etwa 25 000 Unternehmensinsolvenzen entfallen nur 250 auf Eigenverwaltungsverfahren, also 1 %. Das ist aber nur die halbe Wahrheit. Denn von den 25 000 Unternehmensinsolvenzen sind vielleicht nur 500 bis 600 Verfahren überhaupt für die Eigenverwaltung geeignet.

- Woran liegt das?

Etwa 24 000 Unternehmen von den 25 000 haben nur zwei bis drei Mitarbeiter, der Copyshop um die Ecke, der Handwerker, die Frittenbude oder, oder ... Weit überwiegend handelt es sich um Unternehmen, die nicht für eine Eigenverwaltung geeignet sind. Denn mit der Ei-

genverwaltung ist ein erheblicher, auch kostenintensiver Beratungsaufwand verbunden. Die absolute Untergrenze für die Eigenverwaltung liegt nach unserer Einschätzung bei 20 Mitarbeitern.

■ Warum?

Weil die Liquidität in dem Verfahren generiert wird. Die Bundesagentur für Arbeit übernimmt für drei Monate die Löhne und Gehälter. Bei 20 Mitarbeitern macht das bis zu 180 000 Euro. Das deckt die Gerichts-, Sachwalter- und Beraterkosten, damit lässt sich mehr als die notwendige Liquidität generieren. Es muss auch noch etwas für die ungesicherten Gläubiger und das operative Geschäft übrigbleiben. Bei fünf Mitarbeitern reden wir über etwa 45 000 Euro, damit lässt sich kein Verfahren bestreiten. Deswegen ist es falsch zu sagen, das Eigenverwaltungsverfahren fristet ein Mauerblümchenda-sein. Das Gegenteil ist der Fall. Mittlerweile dürften etwa 40 % aller geeigneten Verfahren, Eigenverwaltungsverfahren sein.

■ Sind die Erwartungen, die in das ESUG gesteckt wurden, damit erfüllt?

Nach meiner Einschätzung könnten es 60 bis 70 % sein, wenn die Unternehmen richtig beraten würden. Ich behaupte einmal, dass 20 bis 30 % Falschberatungen vorliegen, die Eigenverwaltung also noch immer unterrepräsentiert ist. Im vergangenen Jahr gab es 250 Eigenverwaltungsverfahren, vielleicht wären 350 möglich gewesen, mehr aber auch nicht. Von daher hat sich die Eigenverwaltung ganz gut entwickelt. Die Zahl ließe sich noch deutlich steigern, wenn die Unternehmen früher kommen würden.

■ Das ist aber doch genau das Ziel, das mit dem ESUG verfolgt wurde. Die Unternehmen sollten motiviert werden, früher die Beratung zu suchen.

Manche Unternehmen kommen durchaus frühzeitig. Ich habe gerade so einen Fall. Das Unternehmen ist nicht zahlungsunfähig, bestenfalls drohend zahlungsunfähig. Dennoch sind wir den Weg gegangen, um uns von einer Altlast zu trennen. Das Unternehmen, ein Softwarehersteller mit etwas mehr als 100 Mitarbeitern, hat einen Vertrag mit einem der großen Einzelhandelsketten. Das Unternehmen soll eine Software in allen Filialen bundesweit installieren. Leider ist der Vertrag für das Unternehmen nicht auskömmlich, mit jeder Installation fällt ein Verlust an. Der Auftraggeber war nicht zu Neuverhandlungen bereit. Daher haben wir entschieden, uns über die Insolvenz von diesem Kunden zu trennen. Solche Fälle gibt es, das ist aber nicht die Masse der Fälle. Die Regel ist nach wie vor, dass es eng ist.

■ Warum kommen Unternehmen nicht frühzeitig auf Sie zu?

Das ist das Stigma der Insolvenz. In Deutschland wird Insolvenz immer mit Versagen gleichgesetzt. Schauen Sie über den großen Teich. Herr Trump brüstet sich damit, Insolvenzen durchgeführt zu haben. Einige der reichsten Menschen der Welt, dazu gehörten unter anderen Steve Jobs und Henry Ford, sind alle mindestens einmal in ihrem Leben durch eine Insolvenz gegangen. Während in den USA in diesem Zusammenhang von Expertise gesprochen wird, bedeutet es in Deutschland immer noch den Verlust der unternehmerischen Existenz manchmal sogar der persönlichen.

■ Wie lässt sich das ändern?

Es liegt an uns, daran etwas zu ändern. Wir müssen den Unternehmern das Selbstbewusstsein geben, dass es ein wichtiger Erkenntnisgewinn ist, wenn man ein Eigenverwaltungsverfahren hinkriegt. Gesellschaftlich ist es aber immer noch geächtet.

■ Wurde nicht aus diesem Grund das Schutzschirmverfahren eingeführt und wie hat sich dieses bewährt?

Es ist ein Irrglaube, dass das Schutzschirmverfahren kein Insolvenzverfahren ist. Man stellt einen Insolvenzantrag, dann wird zunächst für drei Monate ein vorläufiges Insolvenzverfahren eingeleitet. Nach Abschluss des vorläufigen Verfahrens wird das eigentliche Insolvenzverfahren eröffnet. In der vorläufigen Insolvenz in Eigenverwaltung gibt es zwei Optionen – die vorläufige Eigenverwaltung oder das Schutzschirmverfahren. Beide stehen gleichrangig nebeneinander, beides spielt sich in der vorläufigen Insolvenz ab und nicht außerhalb des Insolvenzverfahrens. Mit der Eröffnung wird auch das Schutzschirmverfahren zu einem normalen Verfahren in Eigenverwaltung.

■ Worin liegt dann der Unterschied?

Im Schutzschirmverfahren hat der Schuldner mehr Rechte, beispielsweise darf er den Sachwalter selbst mitbringen. In der vorläufigen Eigenverwaltung gibt das Gericht den Sachwalter vor.

■ Liegt das nicht in der Entscheidungsgewalt des Gerichts?

Nein, die Gläubiger können das Gericht in bestimmten Punkten überstimmen, das ist ja das Spannende an der Geschichte. Das Gericht sucht den Verwalter nur aus, wenn sich die Gläubiger nicht einigen können. Wenn sich die Gläubiger einig sind, können sie sogar über die Eigenverwaltung entscheiden. Als Berater versuche ich mich allerdings im Vorfeld mit dem Gericht zu diesen Fragen abzustimmen.

■ Sind die Anforderungen an ein Schutzschirmverfahren höher?

In ein Schutzschirmverfahren kommt man nicht, wenn man zahlungsunfähig ist. Man darf nur drohend zahlungsunfähig oder überschuldet sein. Zudem braucht man das Gutachten eines Dritten, das bescheinigt, dass man nicht zahlungsunfähig ist. Die vorläufige Eigenverwaltung ist dagegen auch bei Zahlungsunfähigkeit möglich. Das Schutzschirmverfahren gewährt mehr Rechte, zieht aber auch mehr Pflichten nach sich. Daher ist es besonders wichtig, sich im Vorfeld des Antrags mit dem Richter zu verständigen. Man sollte nur einen Verwalter vorschlagen, den das Gericht auch akzeptiert. An dieser Stelle ist natürlich auch das Geschick des Beraters gefordert.

■ Hat sich das Schutzschirmverfahren bewährt?

Nein, es wird immer weniger eingesetzt. War das Verhältnis am Anfang fifty-fifty, entfallen heute vielleicht noch 10 % auf Schutzschirmverfahren und 90 % auf vorläufige Eigenverwaltungsverfahren. Das Schutzschirmverfahren ist einfach zu kompliziert. Außerdem muss man hier spätestens nach drei Monaten einen Insolvenzplan vorlegen. In der vorläufigen Eigenverwaltung kann man sich damit Zeit lassen.

■ Wie häufig münden Verfahren, die in der vorläufigen Eigenverwaltung beginnen, letztlich doch in der Regelinsolvenz?

Nach einer Studie der Boston Consulting Group aus dem vergangenen Jahr scheitern 43 % der Eigenverwaltungsverfahren und 34 % der Schutzschirmverfahren. Diese Zahl kann ich allerdings nicht bestätigen, unsere Erfolgsquote liegt bei 95 %. Dennoch glaube ich, dass die Studie zutrifft. Das liegt erstens an der Vielzahl zu kleiner Verfahren, die nicht für eine Eigenverwaltung geeignet sind, und zweitens daran, dass die meisten Berater, die es machen, kaum etwas davon verstehen. Eine Quote von 40 % und mehr ist extrem schwach. Das lässt sich nach meiner Einschätzung nur mit unprofessioneller Beratung erklären.

■ Diese Zahlen dürften es schwierig machen, für die Eigenverwaltung und deren Ausbau zu werben.

Das sehe ich anders, denn unsere Erfolgsquote von 95 % kann sich sehen lassen. Von den Unternehmen, die in die Regelinsolvenz gehen, bleiben vielleicht 5 oder 10 % erhalten. Die Misserfolgsquote von 43 % sagt ja lediglich, dass die Verfahren mit der Eröffnung in die Regelinsolvenz gegangen sind.

■ Was meinen Sie damit?

Es wird keine Aussage getroffen, wie

viele der Unternehmen am Ende nicht mehr existent sind. Ich schätze, maximal die Hälfte. Die anderen werden in irgendeiner Form fortgeführt. Nicht selten kommt man auch in der Eigenverwaltung zu dem Ergebnis, dass es keinen Sinn macht, das Unternehmen mit dem bisherigen Gesellschafter fortzuführen. Dann muss an einen neuen Gesellschafter verkauft werden und mit dem Verkauf ist meist der Wechsel in die Regelinsolvenz verbunden. Zudem ist der Verkauf eines attraktiven Unternehmens durchaus eine Option. Wir verfolgen allerdings eine andere Philosophie. Unser Ziel ist es, das Unternehmen dem Unternehmer zu erhalten. Wir wollen, dass der Unternehmer motiviert wird, frühzeitig einen Insolvenzantrag zu stellen. Wie wollen Sie aber einen Unternehmer motivieren, das zu tun, wenn er damit rechnen muss, im Verfahren sein Unternehmen zu verlieren. Das ist das Dilemma, in dem wir uns befinden.

■ **Gibt es aus Ihrer Sicht Punkte im ESUG, die verbesserungswürdig sind?**

Auch wenn ich die Vielzahl der Gerichte nicht als schädlich empfinde, wäre es effizienter, wenn es eine Konzentration der Insolvenzgerichte gäbe, die sich mit dem Thema spezialisiert auseinandersetzen. Das würde die Rechtssicherheit erhöhen. Daneben gibt es Detailspekte im Verfahren, die in Deutschland von den Gerichten sehr unterschiedlich behandelt werden. Auch vom Schutzschirmverfahren halte ich

nichts, auch wenn es besser klingt. Das außerinsolvenzliche Sanierungsverfahren, das die EU jetzt in die Wege leiten will, ist da schon wesentlich hilfreicher.

■ **Worum geht es dabei und wie ist die Abgrenzung zum Insolvenzverfahren?**

Die Europäische Union hat einen Richtlinienvorschlag veröffentlicht. Gewünscht ist, dass die Mitgliedstaaten ein außerinsolvenzliches Sanierungsverfahren etablieren, das einige Element der Insolvenzordnung enthält. Dazu wird die Bundesregierung wahrscheinlich bis Mitte des Jahres, spätestens aber bis zum Jahresende, einen Gesetzentwurf vorlegen. Ich selbst bin Mitglied in einem Expertengremium, das mit dem Bundesministerium der Justiz über die Ausgestaltung des Verfahrens diskutiert. Ein solches Verfahren wäre in der Tat etwas Neues, das mit der Insolvenzordnung nur noch bedingt zu tun hat. Allerdings bietet dieses Verfahren nicht die Möglichkeiten, die ein Insolvenzverfahren bietet.

■ **Werden die Hürden höher gelegt?**

Die Hürden sind gar nicht so hoch, aber die Auswirkungen sind auch nicht so groß. Es gibt kein Insolvenzgeld und die Lohnsteuer und Krankenversicherungsbeiträge müssen abgeführt werden. Im Kern geht es darum, in die Rechte einzelner Gläubiger einzugreifen. Beispielsweise, dass Gläubiger nicht vollstrecken dürfen, solange verhandelt wird. Am Ende steht ein Insolvenzplan, in

dem auch der Teilforderungsverzicht der Gläubiger eingefordert werden kann. Die Liquiditätsunterstützung, die man im Insolvenzverfahren erhält, bekommt man im Sanierungsverfahren jedoch nicht.

■ **Wann ist ein solches Verfahren sinnvoll?**

Das Verfahren hilft, wenn der Unternehmer wie im geschilderten Fall einen verlustreichen Auftrag stornieren will. Es hilft aber nicht, wenn Mitarbeiter abgebaut werden müssen; denn nur das Insolvenzrecht bietet die Möglichkeit zum erleichterten Mitarbeiterabbau. Das ist häufig ein Problem. Nehmen wir als Beispiel ein Unternehmen mit 100 Beschäftigten und einem Umsatz von 10 Mill. Euro. Jetzt fallen 3 Mill. Euro Umsatz weg, weil der Hauptkunde woanders hingegangen oder selbst insolvent ist. Das heißt, künftig werden vielleicht nur noch 70 Mitarbeiter gebraucht. Der Sozialplan für 30 Beschäftigte kostet 1,2 Mill. Euro und man muss bis zu sieben Monate warten, bis die Kündigungen wirksam werden. Das übersteht kein Unternehmen, das nicht über ganz viel Eigenkapital verfügt. In der Insolvenz kostet der Sozialplan dagegen nur 300 000 Euro und man kann sich von den Mitarbeitern in maximal drei Monaten trennen. Vorinsolvenzlich geht das nicht, weil ein Eingriff in die Mitarbeiterrechte nicht vorgesehen ist.

.....
Das Interview führte Annette Becker.