



**Messestand von Achte Display System:**  
Nach dem Verfahren in Eigenverwaltung befindet sich das Unternehmen wieder auf Kurs.

# Paradigmenwechsel beim Scheitern

Mit einem neuen Gesetz wurde in Deutschland vor fünf Jahren die Insolvenzordnung reformiert. Wer heute in eine Liquiditätskrise gerät, kann sich frühzeitig selbst sanieren. Bislang eignet sich die vorläufige Insolvenz nur in wenigen Fällen. Betroffene Unternehmer sehen darin indes eine strategische Chance. VON **ANDREA MARTENS**



**W**enn Christoph Nauen eines nie wieder erleben möchte, dann eine Insolvenz seines Unternehmens. Aber für den Fall, dass er eines Tages doch noch einmal gezwungen sein sollte, den entsprechenden Antrag zu stellen, steht fest: „Ich würde mich auf jeden Fall wieder für ein ESUG-Verfahren entscheiden.“ Dreimal hat der Geschäftsführer der Achte Display System GmbH mit Sitz im nordrhein-westfälischen Hilden den unangenehmen Gang zum zuständigen Amtsgericht in Düsseldorf bereits angetreten. Beim bislang letzten Mal konnte er seine Firma

über ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung sanieren. Möglich machte es das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen, kurz ESUG genannt.

Zurück zum Anfang der chronischen Unternehmenskrise. „Unser erstes Schicksalsjahr war 2009“, erinnert sich Nauen. Damals stand er an der Spitze von zwei Unternehmen. „Weil Kunden Großaufträge stornierten, brach der Umsatz meiner Messebaufirma im ersten Halbjahr um 70 Prozent ein“, berichtet Nauen. Im Juli beschloss er, Insolvenz anzumelden. Auch seinem zweiten Unter-

nehmen, das als Achte Ausstellungs Systeme GmbH firmierte, ging es schlecht. Die Systembaufirma produzierte damals schon Aluminiumrahmen, in die große Bilder eingespannt werden, etwa Leuchtkästen und dreidimensionale Objekte für Werbung in Kaufhäusern und an Messeständen. Nachdem ein Großkunde einen Auftrag zurückgezogen hatte und der Umsatz um 35 Prozent zurückging, meldete Nauen auch für die Achte Ausstellungs Systeme GmbH Insolvenz an.

„In beiden Fällen handelte es sich um Regelinsolvenzverfahren, die Messebaufirma wurde abgewickelt“, erzählt →

Nauen. Das Systembauunternehmen kaufte er für rund 200.000 Euro selbst zurück. Doch angesichts der instabilen Finanzierungsstruktur und einer Eigenkapitalquote von null Prozent kam es bei der neu gegründeten Achte Display System GmbH schon bald wieder zu erheblichen Liquiditätsproblemen. Im Sommer 2014 stand Nauen zum dritten Mal der Gang zum Amtsgericht Düsseldorf bevor.

### Prävention statt Abwicklung

„Eigentlich wollte ich von dem ‚I-Wort‘ nichts mehr wissen“, sagt der Unternehmer. Doch der Berater, an den er sich gewandt hatte, war überzeugt davon, dass ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung die bessere Variante sei. Dieses Verfahren war mit dem ESUG erst im Frühjahr 2012 eingeführt worden. „Und es war tatsächlich die bessere Variante“, erklärt Nauen.

Den mit dem Berater erarbeiteten Sanierungsplan segnete das Gericht ab, für das vorläufige Verfahren ordnete es die Eigenverwaltung an. Die Zusammenarbeit mit dem Sachwalter und dem vorläufigen Gläubigerausschuss funktionierte reibungslos, eröffnet wurde das Verfahren im November 2014. „Und im Frühjahr 2015 war es beendet“, sagt

Nauen. Seine Bilanz: Unternehmen erhalten, alle vereinbarten Insolvenzzinsen bezahlt, Eigenkapitalquote auf 50 Prozent hochgefahren. „Bei einer Regelinsolvenz verliert der Unternehmer alles“, sagt Nauen. „Die Eigenverwaltung hat uns hingegen einen Verfahrensgewinn nach Steuern von rund 400.000 Euro in die Firmenkasse gespült“, sagt er. Heute hat die Achte Display System GmbH 40 Mitarbeiter und erzielte 2016 einen Umsatz von 3,6 Mio. Euro.

### Neues Gesetz gegen altes Stigma

Eine Eigenverwaltung bei drohender Insolvenz ist in Deutschland etwas historisch Neues. Die Grundlage dafür bildet das „Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“, kurz ESUG, welches seit März 2012 in Kraft ist. Ziel der Bundesregierung war es, die Eigenverwaltung zu stärken, Insolvenzverfahren zu beschleunigen, die Mitspracherechte der Gläubiger zu erweitern und die Insolvenz vom Stigma des Versagens zu befreien. Damit sollte das Gesetz auch dazu beitragen, dass Insolvenzanträge früher gestellt werden. Fünf Jahre nach dem Inkrafttreten ist es an der Zeit zu prüfen, ob die neuen Regelungen diese Ziele tatsächlich erreicht haben. Derzeit untersucht die „ESUG-Evaluation“



Die Eigenverwaltung hat uns einen Verfahrensgewinn nach Steuern von rund 400.000 Euro in die Firmenkasse gespült.

**CHRISTOPH NAUEN**  
Geschäftsführer  
Achte Display System GmbH

## Was ist die Eigenverwaltung?

Ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung wurde erstmals mit der Änderung der Insolvenzordnung (InsO) im Jahr 1999 für das eröffnete Verfahren eingeführt. Mit dem *Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen* (ESUG) am 1. März 2012 ist die Eigenverwaltung bereits im vorläufigen Verfahren möglich. Es wird kein Insolvenzverwalter, sondern ein Sachwalter bestellt, der die eigenständige Sanierung der Geschäftsführung lediglich begleiten soll. In der vorläufigen Eigenverwaltung (§270a InsO) gilt: Sofern der vorläufige Gläubiger-

ausschuss sich einstimmig für einen bestimmten Sachwalter entscheidet, muss das Gericht ihn akzeptieren. Im Schutzschirmverfahren (§270b InsO) darf der Geschäftsführer den Sachwalter sogar selbst aussuchen. Wenn dann im eröffneten Verfahren der vorläufige Gläubigerrat einstimmig eine Eigenverwaltung beschließt und ansonsten alle Bedingungen erfüllt sind, muss das Gericht diese anordnen. Insgesamt wird mit dem ESUG die Eigenverwaltung erleichtert und die Gläubiger erhalten mehr Mitspracherechte.

der Universität Bielefeld im Auftrag des Bundesjustizministeriums die Wirkung des Gesetzes auf die Insolvenzpraxis. Abschließende Ergebnisse liegen noch nicht vor. Offizielle Statistiken lassen aber Tendenzen erkennen, die jedoch unterschiedlich interpretiert werden.

Das ESUG polarisiert, so viel steht fest. Kritiker argumentieren, das Gesetz habe sich in der Breite nicht durchgesetzt und sei nur für wenige Unternehmen geeignet. Befürworter halten dagegen, die Statistiken müssten auf die Fälle heruntergebrochen werden, die die entsprechenden Voraussetzungen für die komplexe Eigenverwaltung mitbringen.

Klar ist, dass die vorläufige Eigenverwaltung und das Schutzschirmverfahren für Insolvenzen mit vielen →

Gläubigern nicht geeignet sind. Da sich diese in der Regel bei Unternehmen mit vielen Mitarbeitern und hohen Umsätzen ereignen, scheidet das ESUG für Konzerne und große Mittelständler meist aus. Für sehr kleine Firmen ist es aus Kostengründen ebenfalls keine Option. Doch in der Bandbreite dazwischen gibt es durchaus Unternehmen, für die eine Eigenverwaltung nach ESUG im Insolvenzfall das Mittel der Wahl ist.

### Eigenverwaltung ist die Ausnahme

Diejenigen, die das ESUG nutzen, äußern sich dazu positiv. „Ich denke schon, dass das ESUG insgesamt eine gute Lösung ist und von Unternehmen angenommen wird“, sagt Detlef Specovius, Fachanwalt für Insolvenzrecht bei der Kanzlei Schultze & Braun. Dabei verweist er auf Zahlen der Online-Plattform Insolvenz-Portal. Der Statistik zufolge sind zwischen März 2012 und März 2017 rund 1.000 Anträge auf ein Insolvenzplanverfahren nach ESUG gestellt worden. Eröffnet wurden 912 Verfahren. Eine Studie der Beratungsgesellschaft Boston Consulting Group (BCG) mit dem Titel „Fünf Jahre ESUG“ kommt für den Zeitraum zwischen dem Inkrafttreten des Gesetzes und dem 31. Januar 2017 auf 1.236 beantragte Verfahren. An den rund 48.300 Insolvenzen, die bei Personen- und Kapitalgesellschaften im selben Zeitraum insgesamt eröffnet wurden, beläuft sich der Anteil der ESUG-Verfahren auf 2,6 Prozent.

Gemessen an den rund 22.000 Unternehmen, die nach Angaben des Verbands der Vereine Creditreform allein im vergangenen Jahr in die Insolvenz gingen, erscheint die Zahl der ESUG-Verfahren mit gerade einmal 250 verschwindend gering. „Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass ein Verfahren in Eigenverwaltung nur für Unternehmen sinnvoll ist, die mindestens 20 Mitarbeiter haben und einen Umsatz von mindestens zwei Mio. Euro erzielen“,

sagt Robert Buchalik, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Buchalik Brömmekamp und Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes ESUG und Sanierung e.V. (siehe auch Streitgespräch auf den Seiten 14–16).

Der Grund: Der Aufwand für ein Verfahren in Eigenverwaltung summiert sich mit den Ausgaben für Beratung, den Sachwalter und die Gerichtskosten schnell auf bis zu 150.000 Euro. „Die Bundesagentur für Arbeit übernimmt zwar für drei Monate die Personalkosten“, erklärt Buchalik. Bei 20 Mitarbeitern könnten das etwa 180.000 Euro sein. In einem Unternehmen mit beispielsweise fünf Angestellten decke die Zahlung der Arbeitsagentur von überschlagen 45.000 Euro die Kosten für das ESUG-Verfahren jedoch bei Weitem nicht.

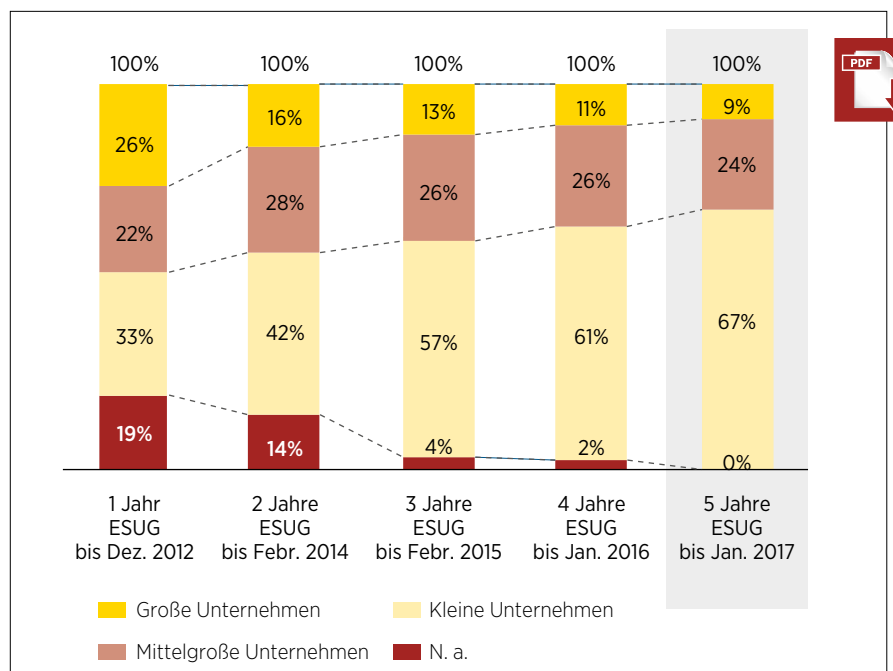
„Wenn man die notwendige Größenordnung einbezieht, so eigneten sich meiner Ansicht nach höchstens 600 Unternehmen, die 2016 Insolvenz angemeldet haben, für ein Insolvenzverfahren

nach ESUG“, sagt Buchalik. Die Anzahl von 250 sei also kein schlechtes Ergebnis. Laut BCG-Studie hat ein Modellunternehmen in Eigenverwaltung 42 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen Umsatz von 4,4 Mio. Euro. Die Studie kommt auch zu dem Resultat, dass bei den 50 größten Unternehmensinsolvenzen des vergangenen Jahres mehr als jedes zweite Verfahren eine vorläufige Eigenverwaltung war.

### Eigentümer sind „die Macher“

Ein Beispiel aus dem vergangenen Jahr ist die Reserv GmbH mit Sitz in Prenzlau, Brandenburg. Das Unternehmen, das Dienstleistungen in den Bereichen Winterdienst, Gebäudereinigung, Garten-, Landschafts- und Spielplatzbau erbringt, hat 170 Mitarbeiter und verzeichnete zuletzt einen Umsatz von rund drei Mio. Euro. Als der Gründer des Unternehmens Dieter Kieckhöfel im November 2015 verstarb, übernahm seine Tochter Kirstin Düzel 100 Prozent

Größenklassen der Unternehmen in Eigenverwaltung bis Januar 2017 (nach § 267 HGB)



Quelle: BCG/WBDat-Studie, Jahre ESUG – In der Realität angekommen; STP Portal GmbH/Insolvenzportal; BCG-Analyse

der Gesellschafteranteile. Nachdem sie sich einen Überblick über die wirtschaftliche Situation der Reserv GmbH verschafft hatte, wurde klar, dass eine Sanierung des Unternehmens unvermeidlich war.

Kirstin Düzel sah sich nicht in der Lage, die Firma des Vaters allein zu retten, daher hatte sie bereits Unterstützung bei einem Beratungsunternehmen gesucht. Zudem brauchte sie einen erfahrenen Kaufmann, der die Eigenverwaltung begleitete. Uwe Frick, der beste Freund des verstorbenen Firmengründers, nahm die Reserv GmbH unter die Lupe. Schnell kam er zu dem Schluss, dass ein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung Aussicht auf Erfolg haben könnte. So nahm er die Sache gemeinsam mit der Unternehmenserin und dem Beraterteam in die Hand.

„Die Beratung war extrem teuer“, sagt Frick. Doch sie lohnte sich. Gemeinsam mit dem Sachwalter und den Beratern setzte er das ausgearbeitete Sanierungskonzept um, bereits Ende 2016 erzielte die Reserv GmbH ein positives Ergebnis. Auch in den ersten fünf Monaten des Jahres 2017 sind die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse im Plan. Inzwischen sind die Altgläubiger mit einer Quote von 23 Prozent befriedigt worden, das Insolvenzverfahren ist seit dem 31. Mai 2016 abgeschlossen, die Reserv GmbH startete einen Tag später befreit von Altlasten neu.

„Das Verfahren ist zügig über die Bühne gegangen“, findet Frick. Das liege auch daran, dass er selbst und Inhaberin Düzel über alle wichtigen Schritte bestimmen konnten. Sie waren „die Macher“, die Entscheider, die die Fäden in der Hand hielten. Bei einer Regelinsolvenz wäre das nicht möglich gewesen. Zwar sah auch das Vorgängermodell des ESUG eine Eigenverwaltung vor, jedoch nicht im vorläufigen Verfahren. Vielmehr diktierte der Insolvenzverwalter dem Unternehmer alle Entscheidungen und konnte mit negativen

”



Ob das ESUG dazu geführt hat, dass Unternehmen früher Insolvenz anmelden, wage ich zu bezweifeln.

#### DETLEF SPECOVIVS

Fachanwalt für Insolvenzrecht  
Schultze & Braun

Stellungnahmen sogar verhindern, dass ein Richter die Eigenverwaltung im eröffneten Verfahren anordnete.

Das ESUG schreibt hingegen fest, dass der Geschäftsführung im vorläufigen Verfahren ein Sachwalter zur Seite gestellt wird, der wesentlich geringere Befugnisse hat als ein Insolvenzverwalter (siehe Infokasten S. 8). Beschließt der vorläufige Gläubigerausschuss die Eigenverwaltung für das eröffnete Verfahren, kann der Sachwalter die Entscheidung nicht beeinflussen. Im eröffneten Verfahren behält die Geschäftsführung ihre Kompetenzen, der Sachwalter überwacht lediglich, ob alle Schritte rechtlich einwandfrei sind, und steht als Partner zur Verfügung.

#### Mehr Einfluss für die Gläubiger, weniger für den Richter

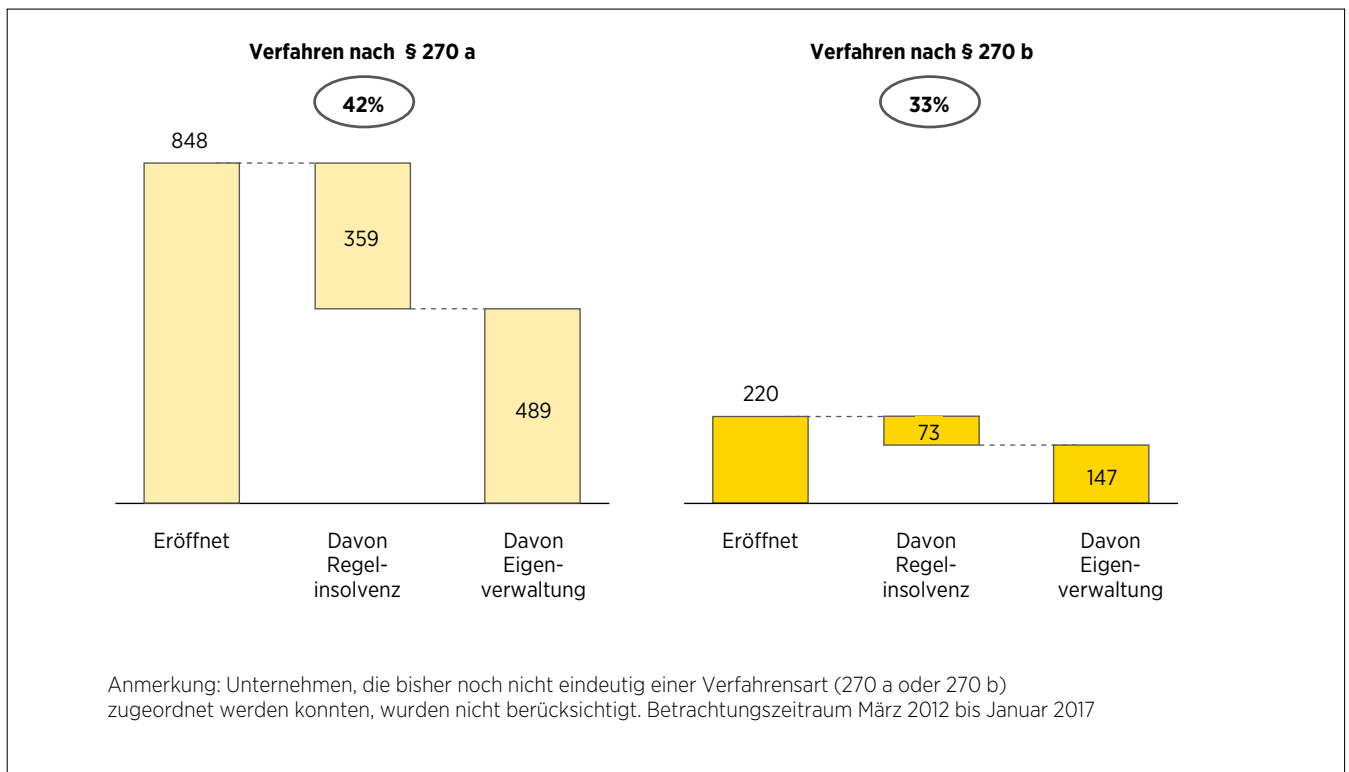
„Die große Angst eines mittelständischen Unternehmers ist im Falle einer Insolvenz sicher die des Kontrollverlustes“, sagt Rechtsexperte Specovius. Hier hole das ESUG Firmenlenker gut ab. Bei der vorläufigen Eigenverwaltung muss ein Gericht den gewünschten Sachwalter akzeptieren, wenn sich der vorläufige Gläubigerausschuss einstimmig für ihn entscheidet. Im Schutzschirmverfahren kann sich die Geschäftsführung den Sachwalter sogar selbst aussuchen. „Ich denke schon, dass eine gute Zusammenarbeit mit dem Sachwalter ein Insolvenzverfahren beschleunigt“, findet Specovius. Zudem räume das Gesetz den Gläubigern mehr Mitspracherechte ein. Nicht nur, dass sie über die Wahl des Sachwalters mitbestimmen können. Es geht auch kein Insolvenzplanverfahren in Eigenverwaltung durch, wenn der vorläufige Gläubigerausschuss ihn nicht einstimmig abgesehen hat.

„Ob das ESUG aber dazu geführt hat, dass Unternehmen früher Insolvenz anmelden, wage ich zu bezweifeln“, gibt Specovius allerdings zu bedenken. Dagegen sprechen auch die Zahlen der jüngsten Studie der Boston Consulting Group. Von den zwischen März 2012 und Januar 2017 beantragten 1.200 Verfahren in Eigenverwaltung wurden immerhin 432 am Ende in eine Regelinsolvenz überführt. Die hohe Quote von rund 40 Prozent könne davon zeugen, dass Unternehmer einen Antrag auf Insolvenz nicht früher stellen als vor Einführung des ESUG, schlussfolgern die Autoren. Der Paradigmenwechsel, Scheitern nicht als Stigma, sondern als Chance zu sehen – er scheint noch lange nicht vollzogen zu sein.

#### Schutzschirm vor der Liquidation

Doch das wäre nach fünf Jahren wohl eine zu hohe Erwartung an ein neues Gesetz: „Insgesamt ist das ESUG eine Erfolgsstory“, urteilt Prof. Dr. Georg →

## Verfahrensverläufe § 270 a vs. § 270 b bis zur Eröffnung nach Anzahl Unternehmen 03/2012 – 01/2017



Quelle: STP Portal GmbH/Insolvenzportal; BCG-Analyse

Streit, Insolvenzrechtsexperte bei der Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek. „Auch das Schutzschirmverfahren lässt der Geschäftsführung in der Eigenverwaltung weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten.“ Das erste große Unternehmen, das sich unter dem Schutzschirm des ESUG sanierte, war die Centrotherm Photovoltaics AG mit Sitz in Blaubeuren, Baden-Württemberg.

Der auf Sonnenenergie spezialisierte Maschinenbauer litt unter dem weltweit hohen Preisdruck in der Fotovoltaikbranche. „Obwohl im Juli 2012 noch keine Zahlungsunfähigkeit und keine Überschuldung eingetreten waren, stellte Centrotherm beim Amtsgericht Ulm einen Antrag auf Einleitung eines Schutzschirmverfahrens und Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung“, erinnert sich Tobias Hofer, Gründungspartner der Kanzlei Schmidt-Thieme. Als Sanierungsexperte wurde er für das Schutzschirmverfahren als sogenannter *Chief Restructuring Officer (CRO)* in den Centrotherm-Vorstand berufen.

„Es gab viele gute Gründe dafür, das Schutzschirmverfahren zu wählen“,

erinnert sich Hofer. So konnte er selbst vorschlagen, wer sein Sachwalter werden sollte. Zudem kann das zuständige Gericht eine Frist von drei Monaten anordnen, innerhalb derer Gläubiger keine Zwangsvollstreckungen einleiten dürfen. Der wohl wichtigste Grund für die Nutzung des Schutzschirmverfahrens war aber die Außenwirkung. „Centrotherm ist ein weltweit aufgestellter Konzern“, sagt Hofer. Kunden, Lieferanten und internationalen Marktteilnehmern signalisierte das Verfahren: „Wir gehen freiwillig unter den Schutzschirm, um gar nicht erst insolvent zu werden.“


### Außergerichtliche Sanierung als nächster Schritt

Bei Centrotherm hat das Verfahren Erfolg gezeigt. Über den Insolvenzplan konnte sich das Unternehmen sanieren, das Insolvenzverfahren wurde Ende Mai 2014 abgeschlossen. Doch Centrotherm stellt in Sachen ESUG eine Ausnahme dar. Denn das Schutzschirmverfahren wird deutlich seltener genutzt als die übliche Eigenverwaltung. Der Grund

dafür ist laut der BCG-Studie, dass die durchschnittliche Größe von Gesellschaften, die sich unter dem Schutzschirm sanieren, bei 14 Mio. Euro Umsatz und 100 Mitarbeitern liegt. Unternehmen solcher Größenordnung nutzen eine Sanierung nach dem ESUG wegen der komplexen Gläubigerstruktur per se seltener.

Auf politischer Ebene scheint sich die proaktive Sanierung weiter durchzusetzen. Dass inzwischen in der Europäischen Union über die Möglichkeit einer außergerichtlichen Sanierung diskutiert werde, ist für die Befürworter ein Indiz, dass der neue Weg beim Insolvenzrecht weitergeht: „Es zeigt, dass in die Zukunft gedacht wird und am ESUG kaum noch jemand zweifelt“, erklärt der Insolvenzrechtsexperte Streit. Der Werkzeugschrank, um mit einer unternehmerischen Krise umzugehen, ist jedenfalls größer geworden. ■

[redaktion@unternehmeredition.de](mailto:redaktion@unternehmeredition.de)

 Haben zu viele Unternehmer Angst vorm Scheitern? Sagen Sie es uns auf Facebook!  
[www.facebook.com/Unternehmeredition](https://www.facebook.com/Unternehmeredition)