

# Das ungeliebte »I-Wort«

Viele Unternehmen geraten in der Corona-Krise in eine finanzielle Schieflage. Ein Ausweg kann die Insolvenz in Eigenverwaltung sein. Insolvenz-Experte Tobias Wahl gibt Tipps für schwierige Zeiten.

 INTERVIEW: CHRISTINA SCHULTE

➔ **Durch die Corona-Krise und die damit verbundenen Umsatz-einbußen geraten viele Firmen in finanzielle Turbulenzen – einige, wie jüngst der Verlag teNeues Media, entscheiden sich deshalb für eine Insolvenz in Eigenverwaltung. Welche Vorteile hat dieses Verfahren?**

Bei guter Vorbereitung ist der wesentliche Vorteil der Eigenverwaltung, dass die Stabilisierungsphase zu Beginn des Verfahrens deutlich schneller abgeschlossen werden kann. Außerdem lässt sich die Unruhe in der Belegschaft und im Kunden- und Lieferantenkreis besser kontrollieren. Somit können alle Beteiligten von Beginn an den Blick auf die Bewältigung der Krise richten. Eine Spielart der Eigenverwaltung ist das sogenannte Schutzschirmverfahren. Der Begriff kommt im Gesetz zwar gar nicht vor, hat sich aber eingebürgert, weil die Assoziation des schutzbedürftigen Unternehmens natürlich viel reizvoller ist als die des Schuldners, der seine Gläubiger nicht mehr bezahlen kann. Auch das Schutzschirmverfahren mündet in ein Insolvenzverfahren – man vermeidet nur das ungeliebte »I-Wort«.

**Wie gut stehen die Chancen, das eigene Unternehmen zu retten?**

Wird der Antrag rechtzeitig gestellt, das Verfahren gut vorbereitet und hat das Unternehmen zumindest im Kern ein tragfähiges Geschäftsmodell, eröffnen die Instrumente der Insolvenzordnung durchaus Chancen für die Fortführung des Unternehmens und den Erhalt von

Substanz und Arbeitsplätzen. So kann das Unternehmen zum Beispiel nachteilige langlaufende Dauerschuldverhältnisse wie Leasing- oder Mietverträge beenden. Soweit erforderlich, hat es auch die Möglichkeit, Personalmaßnahmen mit kürzerer Kündigungsfrist durchzuführen. Das Insolvenzverfahren schafft einen institutionalisier-

quent und rechtzeitig die notwendigen Sanierungsschritte umsetzen. Wenn sich das Unternehmen und seine Gesellschafter mit den Gläubigern in einem Insolvenzplan auf eine Sanierung einigen, können der Unternehmer oder die Gesellschafter ihr Unternehmen sogar behalten.

**Eignet sich dieses Instrument auch für sehr kleine Unternehmen?**

„ Die gesetzgeberischen Maßnahmen haben eine Welle von Insolvenzanträgen bisher verhindert.

*Tobias Wahl, Anchor Rechtsanwälte, in der Branche bekannt als Insolvenzverwalter von KNV*

ten Rahmen und einen gewissen – auch zeitlichen – Druck für die Beteiligten, sich über die beste Lösung der Krisensituation zu verständigen.

**Welche Rolle fällt der Geschäftsführung zu?**

Mit der Eigenverwaltung kann die Geschäftsführung eine aktive Rolle einnehmen und conse-



Ein Antrag auf Eigenverwaltung ist nicht von der Größe des Unternehmens abhängig. Die Durchführung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung birgt aber diverse Fallstricke, die nur mit ausreichendem Know-how erkannt und bewältigt werden können. Der daraus resultierende Beratungsaufwand führt dazu, dass eine Eigenverwaltung in aller Regel erst für mittelgroße und große Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll ist. Andernfalls ist das Haftungsrisiko für die handelnden Personen hoch, da ein Geschäftsführer handeln muss wie ein Insolvenzverwalter und auch entsprechend persönlich haftet.

#### **Über welchen Zeitraum zieht sich solch ein Verfahren hin?**

Es gibt keine starren Zeitvorgaben, bis wann ein Unternehmen in Eigenverwaltung eine Zukunftslösung finden und das Insolvenzverfahren beenden kann. Dies hängt neben etwaigen Besonderheiten der Geschäftstätigkeit (etwa Saison- oder Projektgeschäft) von verschiedenen Faktoren ab, insbesondere von der Erstellung eines Insolvenzplans oder dem Abschluss eines Verkaufsprozesses sowie der Bereitschaft der Gläubiger, die vorgeschlagene Lösung zu akzeptieren und umzusetzen. Häufig benötigt das Unternehmen auch frisches Geld, das durch einen Investor bereitgestellt wird. Wenn allerdings ein Insolvenzplan oder ein Kaufangebot in der Gläubigerversammlung akzeptiert werden, kann die Rettung eines Unternehmens bereits nach wenigen Monaten erfolgreich abgeschlossen werden.

#### **Welche Kosten sind damit verbunden?**

Der Beratungsaufwand ist nicht unerheblich. Die meisten Berater in der Eigenverwaltung orientieren sich an der Vergütung und den Kosten, die in einem »normalen« Insolvenzverfahren anfallen würden und nicht überschritten werden sollten. Die Gerichtskosten sind in der Eigen- und Fremdverwaltung gleich und

### **INSOLVENZ IN EIGENVERWALTUNG - WAS IST DAS?**

Der Gesetzgeber hatte bereits vor mehr als 20 Jahren erkannt, dass **zahlungsunfähige Unternehmen oft viel zu spät einen Insolvenzantrag stellen**. Ist in solchen Fällen keine Sanierung mehr möglich, bleibt nur noch die Liquidation des Unternehmens. Das neue Insolvenzrecht von 1999 führte daher verschiedene **Anreize für eine frühere, rechtzeitige Insolvenzantragstellung ein, darunter die Möglichkeit der Eigenverwaltung**. Mit Inkrafttreten des ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) zum 1. März 2012 verbesserte der Gesetzgeber die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Sanierung von Not leidenden Unternehmen noch weiter. So wurde unter anderem das Instrument der **Insolvenz in Eigenverwaltung** gestärkt. Es soll vor allem **für sanierungsfähige Unternehmen die Hemmschwelle vor dem**

**Schritt in ein Insolvenzverfahren senken und auch eine positivere Außenwirkung schaffen**. In einer Eigenverwaltung läuft an sich das gleiche Verfahren ab, und es stehen die gleichen Sanierungsinstrumente zur Verfügung, aber im Vergleich zur Fremdverwaltung **bleibt die Geschäftsführung an Bord und behält die Verfügungs- und Finanzhoheit über das Unternehmen**. Sie gibt die Kontrolle nicht an einen Insolvenzverwalter ab, sondern führt die Sanierung selbst durch, meist mit Unterstützung eines Sanierungsexperten in der Funktion eines Sanierungsgeschäftsführers (sogenannter Chief Restructuring Officer – CRO) oder Generalbevollmächtigten. **Anstatt eines Insolvenzverwalters wird der Geschäftsleitung ein Sachwalter als »verlängerter Arm des Gerichts« zur Seite gestellt**, der das Verfahren zur Interessenwahrung der Gläubiger begleitet und überwacht.

richten sich, wie die Vergütung des Insolvenzverwalters und des Sachwalters, nach dem Wert der Insolvenzmasse.

#### **Sind die Unternehmen danach gut saniert oder schleppen sie ihre Probleme weiter mit sich herum?**

Diese Frage lässt sich pauschal kaum beantworten, schon weil die Perspektiven eines Unternehmens in hohem Maß von Faktoren wie Geschäftsmodell, Branche und gesamtwirtschaftlicher Situation, aber oft auch von einzelnen Personen abhängen. Eine Insolvenz ist regelmäßig nur ein Symptom einer Krise, nicht ihre Ursache. Es ist immer sinnvoll, die tieferliegenden Probleme bei der Sanierung nicht nur zu touchieren, sondern den Schnitt tiefer anzusetzen, damit alte, ungelöste Probleme nicht nach kurzer Zeit wieder auftauchen. Auch die Instrumente der Insolvenzordnung helfen nur dabei, eine Sanierung auf den Weg zu bringen. Die Sanierung des Unternehmens ist mit Aufhebung des Insolvenzverfahrens aber meistens noch nicht abgeschlossen. Das Unternehmen hat eine zweite

Chance und in der Regel bilanziell eine gute Ausgangsbasis, ist aber vor einer weiteren finanziellen Schieflage nicht gefeit. Denn zu alten Problemen können neue existenzbedrohende Krisen unerwartet hinzukommen, wie das Beispiel Corona zeigt. Hier ist es meines Erachtens wichtig, die leistungswirtschaftlichen Probleme des Unternehmens anzugehen und auch die Eigenkapitalquote durch Rücklagen konsequent zu stärken, um Durstperioden besser zu überstehen.

#### **Kommt es jetzt in Corona-Zeiten öfter zu Insolvenzen?**

Die gesetzgeberischen Maßnahmen haben eine Antragswelle bislang verhindert. Insbesondere ist die temporäre Aussetzung von Insolvenzantragspflichten zu nennen, die unter bestimmten Bedingungen gilt. Man muss sich aber bewusst sein, dass damit die Folgen des Lockdowns nicht beseitigt sind. Eine unkontrollierte Insolvenzwelle zu vermeiden – das ist volkswirtschaftlich sicher ebenso sinnvoll wie das Bestreben, einem



→ Kollaps des Gesundheitssystems entgegenzuwirken, indem Maßnahmen gegen die Ausbreitung des Virus ergriffen werden. Das heißt aber nicht, dass ein Insolvenzverfahren per se die schlechteste Form der Krisenbewältigung darstellt, und auch in der aktuellen Situation kann eine Verschleppung dieser Option nachteilig sein. Alle Experten sind sich sicher, dass die Probleme zahlreicher Branchen zu einem deutlichen Anstieg von Insolvenzanträgen führen werden. Ab wann damit zu rechnen ist, wird insbesondere davon abhängen, ob der Gesetzgeber die Aussetzungsmaßnahmen weiter verlängert. Ohne Verlängerung dürfte die Zunahme im Spätsommer und Herbst beginnen.

**Welche Nachteile hat die Insolvenz in Eigenverwaltung?**

Ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung ist nach meiner Überzeugung nur als konsensuales Verfahren sinnvoll. Es muss deshalb mit den wesentlichen Beteiligten gut vorbereitet werden. Hierzu gehören insbesondere die wesentlichen Gläubiger, Kunden, Lieferanten und die Gesellschafter. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Verfahren nach einem Start in Eigenverwaltung in eine Fremdverwaltung übergeleitet werden muss. In diesem Fall ist der Vertrauensschaden größer als bei einem Verfahren, das von Beginn an als »normales« Insolvenzverfahren geführt und kommuniziert wird. Ohne professionelle Beratung besteht zudem, wie erwähnt, ein erhebliches Haftungsrisiko für die Geschäftsführer, die wie ein Insolvenzverwalter handeln müssen, in aller Regel aber nicht wissen, was das tatsächlich bedeutet. Schließlich sind sie Geschäftsführer und keine Insolvenzverwalter.

**Wäre es für manche Unternehmen also besser, gleich einen »normalen« Insolvenzantrag zu stellen?**

Auch das Verfahren in Eigenverwaltung ist ein Insolvenzverfahren. Welche

**„Es ist durchaus zu befürchten, dass es zu Konzentrationen bei Verlagen und Buchhandlungen kommen wird.“**

*Tobias Wahl*

Verfahrensart geeignet ist, hängt immer vom Einzelfall ab. Es gibt viele Konstellationen, in denen es Vorteile hat, das Ruder einem Insolvenzverwalter zu überlassen. Das ist vor allem der Fall, wenn sich die Beteiligten nicht über das weitere Vorgehen einig sind oder unvorbereitet in das Verfahren gehen.

**Woran merken Unternehmen, dass es für sie gut wäre, eine Insolvenz in Eigenverantwortung in Angriff zu nehmen?**

In der Krise durchläuft ein Unternehmen verschiedene Phasen – von der Strategiekrise über die Erfolgskrise, in der die Gewinne ausbleiben, bis zur Liquiditätskrise, in der Zahlungsziele nicht mehr eingehalten werden können. Es ist wichtig, dass sich die Geschäftsleiter rechtzeitig vor der Liquiditätskrise Gedanken machen und gegebenenfalls professionell beraten lassen, welche Möglichkeiten bestehen und welche weiteren Schritte geboten sind. Zeichnet sich ab, dass eine Sanierung mit den Mitteln des Insolvenzverfahrens sinnvoll oder gar zwingend erforderlich ist, können die Beteiligten abwägen, welche Verfahrensart für den konkreten Fall am besten geeignet ist. Eine Eigenverwaltung kommt insbesondere dann in Betracht, wenn die Geschäftsleitung das grundsätzliche Vertrauen der wesentlichen Beteiligten genießt und möglichst klare und realistische Vorstellungen hat, welche Sanierungsschritte notwendig sind.

**Welche Möglichkeiten gibt es noch?**

Erkennt die Geschäftsleitung rechtzeitig, dass sich das Unternehmen in einer zunehmenden Krise befindet, kann sie – gegebenenfalls mit Hilfe (betriebswirtschaftlicher) Sanierungsberater – gegensteuern, um das Unternehmen außergerichtlich zu restrukturieren. Dazu kann es erforderlich sein, frisches Kapital der bisherigen oder neuen Gesellschafter einzuwerben, weitere Kredite aufzunehmen oder mit den Gläubigern einen Schuldenschnitt zu vereinbaren. Gelingt dies nicht, bleibt oft nur der Weg des Insolvenzverfahrens. In der Eigenverwaltung sind dann die Sanierungsaussichten nicht notwendigerweise besser. Ein qualifizierter Insolvenzverwalter wird immer die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens prüfen und die erforderlichen Maßnahmen treffen, soweit die Umstände dies zulassen. Seine Erfahrung und neutrale Stellung kann dabei im Einzelfall sogar Vorteile gegenüber der Situation in Eigenverwaltung bringen.

**Wie schätzen Sie die Gefahr ein, dass angeschlagene Verlage und Buchhandlungen zu günstigen Übernahmen werden und die Konzentration damit weiter voranschreitet?**

Die Buchbranche leistet in unserer Gesellschaft einen enorm wichtigen Beitrag. Daher ist sie für mein Verständnis absolut unverzichtbar. Gleichwohl unterliegt sie – wie alle anderen Branchen auch – den wirtschaftlichen Bedingungen des Markts. Es ist durchaus zu befürchten, dass einige Unternehmen dem wirtschaftlichen Druck nicht standhalten können und dass es zu Konzentrationen bei Verlagen und Buchhandlungen kommen wird. Aber ich habe auch die Hoffnung, dass kleine Verlage und Buchhandlungen, die sich auf bestimmte Bereiche spezialisieren, ihre Nische behalten oder finden werden. Das wünsche ich der Branche von Herzen! **eb**



# Startkapital

Mit einer Crowdfunding-Aktion hat sich die Buchhandlung Sieglin neue Liquidität gesichert – trotz Insolvenz. Der mutige Weg zahlt sich aus. 📖 STEFAN HAUCK



➔ Die Buchhandlung Sieglin kennt in Bremen jeder. 1957 gegründet und seit 1977 im »Viertel« nur einen Katzensprung von der Innenstadt entfernt, bietet der 120 Quadratmeter große Laden ein allgemeines Sortiment mit den Schwerpunkten Belletristik, Kinder- und Jugendbuch, Reise, Hobby und regionale Titel. 2009 kaufte Tilman Sieglin noch die 80 Quadratmeter große, 125 Jahre alte Buchhandlung Morisse in Bremerhaven mit denselben Schwerpunkten dazu; daneben gibt es ein Rechnungsgeschäft mit Privatkunden, Bibliotheken und Schulen in den Bereichen Fachbuch, Schulbuch, Fortsetzungen und Fachzeitschriften.



**Buchhändler**  
**Tilman Sieglin**

Doch die Bibliotheken kaufen vermehrt über die EKZ ein, »und seit Anfang des Jahres liegt im Stadtstaat Bremen kein Haushalt vor – das bedeutet einen Bestellstopp für alle Behörden«, erläutert Tilman Sieglin (70). »Zudem kürzen Verlage Rabatte auf 15 Prozent, und während des Lockdowns waren die Umsatzeinbußen einfach gravierend. Da nutzt es auch nichts, dass in den vergangenen drei Jahren das Betriebsergebnis immer ein Stück verbessert werden konnte. Jetzt müssen die Reiseaufträge bezahlt werden, und als ordentlicher Kaufmann heißt es nun handeln.«

Zusätzliche Kredite hätten aufgenommen werden müssen, »aber beim Blick auf mein Alter winken die Banken ab«, berichtet Sieglin. So blieb nur der schwere Gang zum Amtsgericht, um Insolvenz für beide Läden anzumelden. »Auch wenn Politiker mit einer unkomplizierten Handhabung von Corona-Krediten werben – die Realität sieht anders aus.« Mit Blick auf ihre eigene Liquidität nach den Basel-III- und -IV-Regeln seien die Banken bei der Kreditvergabe äußerst ängstlich – »und stehen Buchhandlungen skeptisch gegenüber«.

**Treue Kunden** Nicht so die Kunden von Sieglin und Morisse. »Von einigen Stammkunden gab es Anregungen, uns mit Privatkrediten auch finanziell zu helfen, aber da war ich vorsichtig«, sagt Gregor Schlag, der die anderen 50 Prozent an der OHG der Buchhandlung hält. Schlag begann 1989 seine Ausbildung bei Sieglin; 2016 kehrte er nach Stationen in anderen Branchen zu Sieglin zurück, mit dem Ziel, die beiden Läden zu übernehmen. »Wenn uns durch Crowdfunding viele unterstützen, könnte das klappen«, überlegte

Schlag. Als Zielgruppe hatte er in erster Linie die Stammkunden vor Augen, die sich für den Erhalt von Sieglin und Morisse engagieren, sowie »alle Nachbarn, Literaturfans und Interessierte, denen der inhabergeführte Buchhandel mit ausgebildeten Fachkräften ein kulturelles und soziales Herzensanliegen ist«.

Schlags Ziel: vom 15. Mai bis 7. Juni 30 000 Euro zu generieren. Die Bremer handelten rasch: Das Ziel wurde sogar noch um einiges übertroffen, 171 Unterstützer zahlten ein. »Die vielen kleinteiligen Zuwendungen sind ein deutliches Votum aus der Kundschaft«, sagt Schlag, »und es verändert meine Perspektive, habe ich gemerkt: Ein Kunde ist jetzt in zunehmendem Maße jemand, der mir in einer Notlage aus der Patsche geholfen hat. Und umgekehrt verändert es auch bei den Unterstützern den Blickwinkel: Das ist jetzt auch ein bisschen »meine« Buchhandlung. Die Kunden nehmen lebhaft Anteil am weiteren Fortgang der Buchhandlungsrettung.« Nicht uninteressant: Zwei Fünftel des Umsatzes werden in Bremerhaven erwirtschaftet – aber von dort kommt die Hälfte der Crowdfunding-Summe.

**Gründung einer OHG** Das frische Geld will der Buchhändler nun für das Existenzgründerdarlehen nutzen. »Die Banken wollen immer noch eine Eigenkapitalquote, bloß steckt unser Eigenkapital ja schon in den Betrieben – und mit der frischen Liquidität können wir einen Neustart wagen«, freut sich Schlag. Mithilfe des Insolvenzverwalters und der Bank arbeitet er an der Gründung einer GmbH, die die insolvente OHG ablösen soll. Als deren neuer Geschäftsführer will er alle Mitarbeiter übernehmen und könnte noch im Juli den Geschäftsbetrieb als GmbH aufnehmen, noch vor der voraussichtlichen zwischen Mitte und Ende August stattfindenden Gläubigerversammlung der OHG.

Schlag möchte die Läden in den Vierteln besser sichtbar machen, stärker noch als Treffpunkt etablieren. »Aber mit Büchern und nicht mit buchfernen Angeboten.« Dass jeder Einzelhändler glaube, er müsse einen bunten Mix an Angeboten bereithalten, hält er für die komplett falsche Grundhaltung. »Ein Schuhgeschäft mit kleinem Cafébetrieb, das hat einfach nicht funktioniert«, nennt er ein Beispiel. Schlag nimmt erste Anzeichen dafür wahr, dass durch die Pandemie ein Umdenken stattgefunden hat und die Menschen verstärkt vor Ort einkaufen. Wenn sich das hält, ist ihm um die Zukunft nicht bange. 📖



**Sieglin-Nachfolger**  
**Gregor Schlag**