

# Triebfeder ist der gemeinsame Erfolg

*München. Den Unternehmenserhalt erklärt RA Alexander Reus zum Ziel seiner Tätigkeiten. Dabei ist es dem Gründungspartner der Kanzlei anchor Rechtsanwälte egal, ob er dafür als (vorinsolvenzlicher) Berater, Sanierungsgeschäftsführer, Sachwalter oder Insolvenzverwalter tätig ist, denn er füllt alle Funktionen gerne aus. Vom ersten großen ESUG-Verfahren centrotherm mitgeprägt, war er jüngst in Fällen wie Schoeller Electronics und Imtech Brandschutz als eigenverwaltender Sanierungsgeschäftsführer unterwegs. In beiden Fällen hat er seinen Beitrag zum Zieleinlauf in kurzer Zeit leisten können.*

**Text:** Peter Reuter

Wer bei vorhandener Kapazität und Kompetenz an einem Insolvenzverfahren oder Beratungsmandat eines Partners mitwirken kann, gehört dem neu zu schaffenden Projektteam an. Immer wenn ein neues Insolvenzverfahren oder Mandat die Kanzlei anchor erreicht, setzen sich die Partner zusammen, um diese unterstützende Aufstellungsfrage und das gemeinsame Engagement zu klären. Und so berichtet Alexander Reus vom Metallbauunternehmen Althammer aus Heidenheim mit 180 Mitarbeitern, mit dem er jüngst intensiv befasst gewesen sei und das nun an einen österreichischen Mitbewerber verkauft werden konnte. Reus hatte dabei seinen Kollegen RA Prof. Dr. Martin Hörmann u.a. beim Investorenprozess unterstützen können, der als Insolvenzverwalter mit diesem Verfahren betraut worden war. Bei anderen Fällen wie Schoeller Electronics GmbH oder Imtech Brandschutz GmbH, bei denen Reus »den Hut aufhatte« – jeweils in der Rolle als Sanierungsgeschäftsführer –, standen ihm ebenfalls seine Partner zur Seite. Bei ersterem Fall konnten mittels Eigenverwaltung im Schutzschirmverfahren und Veräußerung an einen US-amerikanischen Investor 90 % der Arbeitsplätze erhalten bleiben. Bei Imtech Brandschutz gelangen die eigenverwaltete Fortführung samt 100 laufender Bauvorhaben und die übertragende Sanierung innerhalb von sieben Wochen bei Erhalt von 418 der 476 Jobs.

Die Kanzlei versteht sich als »echte Partnerschaft« aus Teamplayern, die nach einem Lockstep-System organisiert ist. Man teile die Gewinne aus einem Topf und kopple die Anteile eben nicht an den eigenen Umsatz. Psychologisch bedeute das, sagt Reus, dass es somit völlig egal sei, wer ein Verfahren oder Mandat bekommt, somit investiere man seine Fähigkeiten in alle Projekte der Kanzlei. Mit diesem Prinzip korrespondiere auch die Idee der vier Gründungspartner Tobias Wahl, Vincenz von Braun, Dr. Christoph Herbst und Reus, einen Kunstnamen für die Kanzlei zu verwenden, um nicht Einzelne, sondern das Team und das Leitbild in den Vordergrund zu rücken.

Der Nukleus der Kanzlei anchor ist ein Ende 2007 verwirklichter Spin-Off der Kanzlei Wellensiek am Standort München, dem

nach dem Gründungsquartett die weiteren Rechtsanwälte Silvio Höfer, Christof Schiller und Dr. Paul Abel von dort zu anchor gefolgt sind. Ein gemeinsames Foto mit Jobst Wellensiek und Werner Schreiber im Konferenzzimmer des Münchener Büros verdeutlicht, dass der Weggang einvernehmlich war und die Verbundenheit weiterhin besteht – die beiden Senioren die vier sogar mit Wohlwollen bei der Gründung begleitet hätten. Aus ihrer jahrelangen Zugehörigkeit zu Wellensiek hätten sie die Prinzipien mitgenommen, dass der Job nur als Mannschaftssport funktioniert und der Verwalter als ein Unternehmer auf Zeit agiert. Dazu komme die gewonnene praktische Erfahrung u.a. im Verfahren der Hornitex Gruppe und beim Insolvenzplan für die HX Werke Beeskow GmbH an der Seite von Schreiber, erinnert sich Reus, der nach einer Ausbildung zum Industriekaufmann bei der BMW AG, einem Abendstudium der BWL und dem 2. Jur. Staatsexamen 2001 seine Berufslaufbahn bei Wellensiek begonnen hatte und 2007 anchor mit ausgründete.

## Leidenschaftlich Sanierungsgeschäftsführer

Um die Verbundenheit als Team zu verdeutlichen und das personengetriebene Wachstum zu veranschaulichen, berichtet Reus von einem Eigenverwaltungsverfahren vor dem ESUG im Jahr 2008, bei dem er zudem für die Tätigkeit als Sanierungsgeschäftsführer ein leidenschaftliches Interesse entwickelt habe. Es handelte sich mit der Vatter GmbH um den größten deutschen Feinstrumpfhersteller mit 250 Mitarbeitern im In- und 600 Beschäftigten im Ausland. Vorläufiger Insolvenzverwalter war RA Dr. Robert Hänel, mit dem er u.a. wegen der Tochtergesellschaften im Ausland und der Kundenstruktur schnell übereinkam, von einem Insolvenzplan und der Eigenverwaltung Gebrauch zu machen. Zwar wechselte man vom Fortführungsplan hin zum Asset Deal und Abwicklungsplan, da der Er-

## 6 Fragen an Alexander Reus

» **Hätten Sie sich nicht für diese Laufbahn entschieden, welcher berufliche Weg wäre für Sie vorstellbar gewesen?**

Lange Zeit sprach viel für eine Konzernlaufbahn, aber dann schlug der Freiheitsdrang zu.

» **Gibt es eine Fertigkeit oder Befähigung, die Sie jüngst erlernt haben oder die Sie gerade erwerben?**

Technisch richtig schwimmen. Mittlerweile schwimme ich 1500 Meter am Stück.

» **Welches nicht berufsspezifische Buch lesen Sie gerade?**

»Malcontenta« von Felix Kucher und »2052. Der neue Bericht an den Club of Rome« von Jorgen Randers.

» **Wovon hätten Sie gerne mehr?**

Eine abgedroschene, aber zutreffende Antwort: mehr Zeit für Aktivitäten mit meiner Frau und unseren Kindern.

» **An welchen drei materiellen Dingen hängen Sie besonders?**

Zu dieser Frage fällt mir nichts ein, ich »hänge« an Menschen, nicht an Dingen.

» **Welchen Fehler würden Sie heute nicht mehr machen?**

Ich versuche, alle Fehler möglichst nur einmal zu machen. Klappt aber nicht immer.



werber entgegen ersten Bekundungen keinen Insolvenzplan wollte, aber der Fall führte zu zwei weiteren Resultaten: der Spaß am »Wirgefühl« als Sanierungsgeschäftsführer und die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Hänel, den die Anchoria-ner 2010 für sich gewinnen konnten.

Mit weiteren Zuwächsen im Laufe der Jahre ist die Kanzlei, die sich als Hybrid zwischen Anwaltskanzlei und Unternehmensberatung mit dem Fokus auf Insolvenzverwaltung und insolvenzrechtlicher Beratung versteht, heute an zehn Standorten mit 100 Mitarbeitern präsent. Berlin, Hamburg und Dresden als Standorte würden sich auf der Landkarte sicher gut machen, meint Reus, aber anchor richte seine Wachstumspläne auch zukünftig nicht an regionalen Überlegungen aus, sondern nach Personen, die zu den anchor-Werten passten: »Miteinander- statt Nebeneinanderarbeiten«.

Zum Februar dieses Jahres kam ein neuer Standort in Düsseldorf mit RA Dr. Lars Hinkel (ehemals BBL) dazu, an dem – wie auch in dem Stuttgarter Büro – die anchor Management GmbH angesiedelt ist. Diese wiederum erhielt im Oktober 2016 durch Markus Fauser (ehemals Deloitte) Verstärkung, der zusammen mit Alexander Tekath für Interim Management in Krisensituationen steht. »Nicht wir Anwälte und Sanierungsberater retten Unternehmen«, sagt Reus, man sei Katalysator und Moderator, der den rechtlichen Rahmen schaffe und einige Sanierungsinstrumente bereitstelle. Die tatsächliche Sanierungsarbeit mach-

ten leistungswirtschaftliche Sanierer wie die in der Management GmbH, »die haben die Hände im Dreck«.

Über diese Gesellschaft hatten anchor bzw. deren Partner Reus, von Braun und Höfer bereits Organe in Eigenverwaltungsverfahren gestellt. Neben der Tätigkeit im weiten Vorfeld der Krise widme man sich auch stark dem Bereich Post Merger Restructuring, erläutert Reus. Zwar könne ein Verwalter beim Asset Deal »ansanieren« und einige Maßnahmen in die Wege leiten, doch die eigentliche Sanierungsarbeit beginne häufig erst nach der Aufhebung des Insolvenzverfahrens. Nicht in eigenen Verfahren, aber PE-Gesellschaften und Investoren, die ein Unternehmen erworben haben, biete man in einer Phase von 100 bis 200 Tagen an, diese restrukturierende »Nachsorge« voranzutreiben, bis ein dauerhafter Geschäftsführer gefunden ist.

## Unternehmen erhalten in verschiedenen Positionen

Den Unternehmenserhalt steuere er in seinen Professionen immer als Ziel an, sagt Reus, und das könne man in verschiedenen Funktionen erreichen: in der Beratung mit Insolvenzvermeidung, in der Sanierungsgeschäftsführung während der Eigenverwaltung, aber auch (lediglich beaufsichtigend) in der Sachwaltung und schließlich in der Insolvenzverwaltung, wobei er bei letzterer



» **Alexander Reus**, Rechtsanwalt, Insolvenzverwalter und Gründungspartner von anchor Rechtsanwälte; geboren 1972 in Bad Soden im Taunus; 1992–1994 Ausbildung zum Industriekaufmann bei der BMW AG in München; 1992–1996 Abendstudium der Betriebswirtschaftslehre an der VWA München im Rahmen des Nachwuchsförderungsprogramms der BMW AG; 1993–1998 Studium der Rechtswissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität in München, 2000 2. Jur. Staatsexamen; 2001–2007 Rechtsanwalt bei Wellensiek Rechtsanwälte in Heidelberg und Düsseldorf; November 2007 Gründung von anchor Rechtsanwälte, seither dort Partner. Verfahren/Mandate: Sanierungsgeschäftsführer der Vatter GmbH (Eigenverwaltung 2007); Sachwalter der operativen Gesellschaften der centrotherm-Gruppe; Sanierungsgeschäftsführer der Imtech Brandschutz GmbH und der Schoeller Electronics GmbH.

Tätigkeit gar nicht so viele große Referenzen vorweisen könne, da er sich in letzter Zeit sehr stark auf Beratung und Sanierungsgeschäftsführung ausgerichtet habe. »Reine« Insolvenzverwaltung hat Reus z. B. 2014 bei der Reifen Ihle Service GmbH ausgefüllt, gemeinsam in der Reifen Ihle Gruppe mit dem Kollegen Hörmann. Nach zehnmonatiger Betriebsfortführung gelang der Verkauf des Reifenhandels an einen strategischen Investor, der Bereich Reifenrunderneuerung konnte auch bei Erhalt aller Arbeitsverhältnisse an einen Finanzinvestor veräußert werden.

## Insolvenzvermeidung eines Flughafens geglückt

Die Insolvenzvermeidung hält Reus vielleicht für eine noch größere Leistung, wenngleich man über die Erfolge nicht konkret sprechen könne. Auch hier betont er, dass mit den Korrekturen auf rechtlicher Seite auch ein tiefgreifender leistungswirtschaftlicher Ansatz einhergehen müsse. Einem Regionalflughafen, den er vor über zehn Jahren beraten hatte, sei dieser Turnaround nachhaltig gelungen. In einem anderen Fall aus der Automotivebranche im Jahr 2011 sei das leider nicht geglückt. Hier galt es, die Muttergesellschaft vor den Folgen der Insolvenz einer Tochtergesellschaft abzusichern, was man durch Verhandlungen mit dem Bankenkonsortium, den Gesellschaftern, mehreren OEMs und dem Verwalter der Tochtergesellschaft versucht habe. Doch dann sei ein Risiko durch eine Verbindlichkeit aufgetreten, das man vorher nicht habe einkalkulieren können. Die Folge war, dass auch die Muttergesellschaft der Gruppe die Insolvenz anmelden musste. Besonders ärgerlich für Reus, wie er betont, denn der zeitliche Vorlauf für die Insolvenzvermeidung sei ideal gewesen und die Verhandlung mit den Beteiligten »super« verlaufen.

Eine große Herausforderung für die Kanzlei war eines der ersten großen ESUG-Verfahren, das die Branche mit Argusaugen beobachtet hat – die international tätige börsennotierte cen-

trotherm photovoltaics AG mit Tochtergesellschaften und 1500 Mitarbeitern –, schließlich war es für alle noch Neuland. Rückblickend nennt er dafür als Erfolgsfaktoren den gelebten Mannschaftssport auch über die Kanzleigrenze hinaus sowie Kommunikation und Transparenz gegenüber und zwischen allen, vor allem Gläubigern und Gericht. Reus fungierte als Sachwalter der beiden Tochtergesellschaften, Hörmann als der der Muttergesellschaft. Im Kern stand auf der Agenda: Fortführung, Übernahme der Mehrheitsanteile nach Planbestätigung durch eine Verwaltungsgesellschaft, Erhalt der Börsenzulassung im Rahmen eines Debt-Equity-Swaps und Umsetzung von drei Insolvenzplänen. Da der Markt für Maschinen zur Herstellung von Solarpanels weltweit zusammengebrochen war, bedeutete es eine große Herausforderung, die einige schlaflose Nächte gekostet habe, so Reus, doch das finanzielle Polster des Unternehmens habe zur Beruhigung beigetragen. Im Januar 2016 konnte die Sol Futura Verwaltungsgesellschaft – als deren Geschäftsführer fungierte Tobias Wahl – 80% der Aktien der centrotherm photovoltaics AG an die Solarpark Blautal GmbH übertragen. Der endgültige Plan, die Aktien bis zu einem günstigen Verkaufszeitpunkt zu »parken«, ist somit aufgegangen.

Auch länger zurückliegende Insolvenzverfahren können Nachwirkungen erzeugen, positive. In zwei großen Fällen aus 2015 und 2016, Schoeller Electronics und Imtech Brandschutz, seien die Kontakte, die schließlich zur Berufung als Sanierungsgeschäftsführer geführt haben, über diese alten Kontakte zustande gekommen.

Bei der Eigenverwaltung im Schutzschirmverfahren des Leiterplattenherstellers durchlief man den M&A-Prozess mittels Dual-Track-Verfahren, also der vollständigen Vorbereitung von Asset Deal und Insolvenzplan. Es kam schließlich zu einem Asset Deal, doch auch im Plan sei ein Investor vorgesehen gewesen, erläutert Reus. Man habe nicht auf »Gedeih und Verderb« an einen Investor gebunden sein wollen, zumal Schoeller »verkaufsfähig« gewesen sei. Allerdings sei der Plan nicht an den Investoren, sondern an »anderen Beteiligten« gescheitert. Der Ver-



# INSOrisk ODR

## Objektdeckungsrechner für Insolvenzverwalter

zur exakten Berechnung von Objektdeckungssummen in Insolvenzverfahren

- ◆ Dokumentation des besonderen Risikos der Verwaltung
- ◆ Schaffung einer Grundlage der Vergütungsabrechnung zu InsVV §4 (3)
- ◆ Entlastung des Verwalters durch Delegationsfähigkeit an Sachbearbeiter bei voller Kontrolle
- ◆ Jederzeit mögliche individuelle und situative Anpassung der Deckungssummen
- ◆ Unmittelbare Masseschonung
- ◆ Nachweis im Rahmen von Management-Zertifizierungen (ISO 9001, GOI)

**www.insorisk.de**

Ein kostenloser Service der b2b-Kontakt GmbH



„Eine gute Sache“, findet Dr. Thorsten Graeber, Insolvenzrichter am Amtsgericht Potsdam. „Mit dem INSOrisk ODR haben nicht nur die Insolvenzverwalter eine gute Möglichkeit, zusätzliche Deckungssummen für ihre Verfahren exakt zu berechnen, ohne auf Schätzungen angewiesen zu sein. Auch Gerichte können so mit Bezug auf InsVV §4 (3) die Berechnung nachvollziehen. Das stärkt das Vertrauen und steigert die Gewissheit, die Masse geschont zu haben.“

kaufsprozess habe aber das, was die Investoren im Plan geboten haben, nochmals »entscheidend verändert«. Bei centrotherm, ergänzt er, habe man auf einen breiten M&A-Prozess verzichtet, auch die Gläubiger hätten das Know-how schützen wollen, das im M&A-Prozess hätte offengelegt werden müssen. Allerdings habe man das fiktiv sanierte Unternehmen auf Fortführungsbasis sachverständig bewerten lassen.

## Bei Imtech Brandschutz musste es besonders schnell gehen

Bei Imtech Brandschutz – Hersteller von Sprinkleranlagen – musste alles ganz schnell über die Bühne gehen, zehn Tage Vorlauf bis zum 270a-Insolvenzantrag am 25.08.2015 bei äußerst komplexer Ausgangslage standen zur Verfügung. Dass er als eigenverwaltender Sanierungsgeschäftsführer so kurzfristig eingestiegen ist, habe auch mit den beiden seriösen und pragmatischen Geschäftsführern zu tun gehabt, die mit der Insolvenz offensiv umgegangen seien; dazu kamen eine gute Datenlage und eine engagierte Belegschaft. Das Unternehmen war aus dem Cashpool heraus, Einnahmen konnten separiert werden, allerdings war ein Verkaufsversuch gescheitert, weil noch unklar gewesen war, ob die Tochter für sämtliche Avale der Muttergesell-

schaft mithaftet. Da es sich um ein Projektgeschäft handelte – 120 Projekte liefen in der Insolvenz weiter –, durfte die Auftragspipeline nicht »austrocknen«, ein Loch von vier Wochen habe man dennoch verkraften müssen. Reus' Team umfasste acht Anwälte aus der Kanzlei, die auf ein »tolles Zusammenspiel« mit Sachwalter, Unternehmen und Gläubigerausschuss hätten setzen können. Da das Verkaufsziel schon im Antragsverfahren erreicht worden war, erfolgte die Eröffnung als Regelverfahren.

Einem bestimmten Vorsatz versuche das anchor-Team in allen Projekten zu folgen: »vernünftig« und wohl überlegt mit allen Verfahrensbeteiligten umgehen. Wie etwas kommuniziert und vermittelt wird, bestimme in hohem Maß Stimmung und Vertrauen. Haftungen und Anfechtungen zu realisieren, gehöre zu ihrem Job. Aber eine Regelung müsse mit Augenmaß unter Berücksichtigung der tatsächlichen Verhältnisse erfolgen. So wäre es für Reus nicht nachvollziehbar, gegen einen Geschäftsführer, dessen Vermögen offenkundig begrenzt ist, Ansprüche in Millionenhöhe geltend zu machen, die selbst durch eine Versicherung nicht gedeckt sind. Augenmaß sei entscheidend. Das eigene Gebühreninteresse dürfe nicht Maßstab des Handels sein. Daran sollte auch die Kommunikation mit dem Betroffenen ausgerichtet sein. Ob dieser essenzielle Vorsatz immer ganz gelingt, das glaube er nicht, aber der Gedanke daran sei bei den Anchoriern fest verankert. <<