

Am Teamgeist und mit Konsens gewachsen

Hannover/Mannheim. Aktuell sind RA Silvio Höfer und RA Tobias Wahl als (vorläufige) Sachwalter in zwei stark pandemiebetroffenen Branchen tätig: bei der Klier Hair Group und bei Adler Modemärkte. Zuvor konnten sie zwei ebenfalls Corona-bedingt schwer angeschlagene Unternehmen – die Kanz Gruppe und die Gehring Gruppe – mit übertragenden Sanierungen retten. Die beiden Partner von Anchor Rechtsanwälte, zusammen mit Anchor Management an 13 Standorten mit 150 Mitarbeitern präsent, betonen ihren Teamgeist. Eigentlich spiele es für sie kaum eine Rolle, wer der bestellte Verwalter/Sachwalter ist. Sehr gut ausspielen können hätten sie ihre Teamkarte im Großverfahren des Buchlogistikers KNV.

Text: Peter Reuter

Heute gilt es beim Gros der Insolvenzverwalterkanzleien als selbstverständlich, davon zu sprechen, dass man bei Insolvenzverfahren und Beratungsmandaten stets im Team arbeitet und hinter jeder vermeintlichen Einzelleistung immer weitere Partner, Associates und Mitarbeiter stehen. Die beiden Anchor-Partner RA Silvio Höfer mit Sitz in Hannover und RA Tobias Wahl mit Sitz in Mannheim wollen den Teambegriff aber nicht als Floskel verstanden wissen, sondern unterstreichen dessen gelebte Umsetzung u. a. mit dem Lockstep-Prinzip für die Partnerhonorierung (dem Wirtschaften in eine Kasse, verteilt nach einem Schlüssel von Seniorität, Zugehörigkeit und Erfahrung ohne weitere »Sondertöpfe«) und mit dem eher nicht so häufig bei Verwaltern vertretenen Standpunkt, dass bei Bestellungen als Insolvenzverwalter/Sachwalter bzw. als Restrukturierungsbeauftragter und Sanierungsmoderator, wenn es nach ihnen ginge, auch »nur« Anchor auf der Bestellsurkunde stehen könnte und nicht eine nat. Person. Jede Bestellung und jedes Beratungsmandat werden sowohl für die interne Bearbeitung als auch beim Außenauftritt mit einer Teamauswahl aus den 16 Partnern und 150 Mitarbeitern an den 13 Standorten besetzt – so sticht in der Kanzleidarstellung der einzelnen Fälle die Aufzählung der beteiligten Teammitglieder mehr ins Auge als der bestellte (vorläufige) Verwalter bzw. der ins Organ berufene Sanierungsberater. Im Übrigen sei auch für viele Gerichte und professionelle Beteiligte die sog. zweite Reihe, die es so bei ihnen nicht gebe, berichten beide, genauso wichtig und bedeutend wie der, der bestellt oder mandatiert ist.

Eine besonders lange Teamliste gibt es für das sehr öffentlichkeitswirksame Insolvenzverfahren über den Buchlogistiker Koch, Neff und Volckmar (KNV), dessen sieben Gesellschaften am 14.02.2019 beim AG Stuttgart einen Insolvenzantrag gestellt hatten. Der größte deutsche und seit 185 Jahren als Familienunternehmen bestehende Buchgroßhändler mit rd. 1800 Mitarbeitern fungiert als Bindeglied zwischen den Verlagen und dem Buchhandel und hat über 590.000 Titel aus 5000 Verlagen in seinem Zentrallager in Erfurt vorrätig. Am Vortag des Eigeninsolvenzan-

trags waren die Investorengespräche gescheitert. Seine Bestellung als vorläufiger Insolvenzverwalter ging, so heißt es, auf das einstimmige Votum des späteren Gläubigerausschusses zurück, für Tobias Wahl ist es die erste Bestellung als Verwalter in Stuttgart. Dass die Geschäftsleitung von KNV keine Eigenverwaltung angestrebt hat, sagt Silvio Höfer, der auch Vorstandsmitglied des »Forum 270 – Qualität und Verantwortung in der Eigenverwaltung« ist, liege vermutlich daran, dass für diesen Fall wegen der Einbindung der in die Tausende gehenden Lieferanten und Kunden, zudem darüber hinaus wegen vermeintlicher Kleinigkeiten wie die Klärung von Drittrechten und Eigentumsvorbehalten eine gerichtlich eingesetzte Vertrauensperson als die bessere Wahl erschienen ist. Auch vonseiten der anderen Stakeholder habe es den Wunsch gegeben, dass ein Verwalter, den das Gericht im Übrigen im Eröffnungsverfahren als vorläufigen starken Verwalter einsetzte, die Fäden in der Hand halten soll, sagt Wahl, da es als eine der Herausforderungen galt, dass große und kleine Verlage sowie der Buch Einzelhandel wieder mit Information und Transparenz Vertrauen fassen und die Verlage die Belieferung von KNV fortsetzen. Der Prozess der Vertrauens- und Konsensbildung, so heißt es häufig von Praktikern, sollte bei einer (vorläufigen) Eigenverwaltung bereits vor deren Einleitung ein großes Stück weit in der Vorbereitungs- und Sondierungsphase mit den wesentlichen Stakeholdern erfolgt sein. Dieser Vorlauf fehlte im KNV-Fall, mit dem dann das Verwalterteam erst beginnen musste.

Mit einer Roadshow für Information und Transparenz gesorgt

Während Tobias Wahl samt zehnköpfigem Team in der Stuttgarter Firmenzentrale aktiv war, oblag es »von der ersten Minute« nach der Bestellung Silvio Höfer und seinem Team, sich um das sog. Herzstück, das Logistikzentrum in Erfurt mit mehr als 1000 Mitarbeitern, und dessen operative Prozesse zu kümmern sowie arbeitsrechtliche Themenkomplexe federführend zu übernehmen.



6 Fragen an Silvio Höfer (li.) und Tobias Wahl

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

Höfer: Lehrer für Sport und Geschichte.

Wahl: Während des Studiums dachte ich immer wieder darüber nach, Musik zu studieren. Heute würde ich eher zur Medizin tendieren.

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

Höfer: Seit einiger Zeit versuche ich mich als Trainer der Fußball-B-Jugend unseres Ortes.

Wahl: Brot backen.

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

Höfer: »Licht aus dem Osten« von Peter Frankopan und von Philip Roth »Mein Leben als Sohn«.

Wahl: »Das wirkliche Leben« von Adeline Dieudonné.

» **Wovon hätten Sie gerne mehr?**

Höfer: Ein besseres Namensgedächtnis und Sonntagmorgen.

Wahl: Schöne Abende in der Oper und freie Zeit in den Bergen.

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

Höfer: An meinen Fußballschuhen, einem Trikot von Salihamidzic aus der Saison 2000/2001 und dem Grill, den Tobias Wahl bei mir sah.

Wahl: An meinem Grill, den ich bei Silvio Höfer sah und mir am nächsten Tag sofort kaufte, »Sabbaths Theater« und meiner Geige.

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

Höfer: Mit dem Rauchen beginnen.

Wahl: Ich blicke lieber nach vorn.

Zu den Aktionen in Sachen Information und Transparenz gehörten u. a. die zusammen mit dem Börsenverein des deutschen Buchhandels veranstaltete Roadshow für dessen Mitglieder sowie die Präsenz an einem Stand mit einer eigenen Veranstaltung auf der Leipziger Buchmesse am 21.03.2019. Bekanntermaßen wurde fünf Monate nach dem Insolvenzantrag Deutschlands größter Buchgroßhändler und -logistiker gerettet. Im Zuge der übertragenden Sanierung übernahm der Berliner Logistikdienstleister Zeitfracht als künftiger Alleingesellschafter alle betriebsnotwendigen Vermögenswerte der Gruppe mit allen Standorten in Stuttgart, Erfurt und Leipzig sowie alle 1600 Beschäftigten. Zeitfracht erklärte, sich als inhabergeführtes Familienunternehmen uneingeschränkt zum Kulturgut Buch zu bekennen.

Wie bei allen so erfreulichen Ausgängen von Insolvenzverfahren habe auch immer eine tüchtige »Portion Glück« ihren Anteil am Ergebnis, sagen Wahl und Höfer, sie freue es aber, dass sie besonders bei KNV ihre »Teamkarte« so gut haben ausspielen können. Viel anders würden sie daher rückblickend diesen großen Fall nicht angehen und organisieren, doch würden sie immer

herausfordernde Fälle nachbesprechen für eine Lernkurve, wie die Herangehensweise und Umsetzung in Zukunft in solchen Fällen (noch) besser laufen könnte.

Ein Fall, der operativ »extrem schwer« zu handhaben gewesen sei, was auch die Kundengespräche mit Einzelhandelsketten und Discountern angeht, war das Insolvenzverfahren über die Lutz Fleischwaren Unternehmensgruppe, deren sieben Gesellschaften mit über 800 Mitarbeitern am 26.04.2017 beim AG Augsburg Insolvenzantrag gestellt hatten. Das Gericht setzte drei Verwalter aus der Kanzlei Anchor ein. Das Unternehmen hatte sich bereits seit 2014 in einem Restrukturierungsprozess befunden. Der Ausgang, der Verkauf an zwei strategische Investoren, sei durchaus als guter Erfolg einzustufen, habe aber das Team sehr gefordert. Doch man wolle den Schwierigkeitsgrad nicht auf anspruchsvolle Stakeholder reduzieren, sie wüssten in der Rückschau nun, wie sie in einer vergleichbaren Konstellation das Stakeholder-Management zukünftig reibungsloser bewerkstelligen können, u. a. die immer wieder auftretenden »Juckpunkte«, mit Kunden und Lieferanten noch schneller und konzentrierter zur Entscheidung zu gelangen.

Auch in der Fleischindustrie spielt der Fall der Banns Schlacht- und Fördertechnik GmbH. Das Unternehmen, das Schlachthanlagen für die fleischverarbeitende Industrie herstellt, hatte im April 2018 Insolvenz in Eigenverwaltung angemeldet, das Gericht setzte Silvio Höfer als vorläufigen Sachwalter ein. Doch der Plan, das Unternehmen bzw. den Anlagenbau als Ganzes mit Eröffnung zu veräußern, gelang nicht, sodass sich die Beteiligten darauf verständigten, in eine sog. Fremdverwaltung zu gehen, in der Höfer als Verwalter fungierte. Der mit Einleitung der vorläufigen Eigenverwaltung gestartete M&A-Prozess mündete dann in einem Verkauf des Ersatzteil- und Servicegeschäfts. Dieser Switch zeige, so Höfer, dass Situationen eintreten können, in denen ein gerichtlich bestellter Verwalter besser agieren kann als der eigenverwaltende Geschäftsleiter, auch wenn dieser fachkundig und sehr gut beraten ist.

Das Gründungsquartett von Anchor – neben Tobias Wahl sind das Alexander Reus, Vincenz von Braun und Dr. Christoph Herbst – und weitere der 16 Partner, neben Silvio Höfer sind das u. a. Dr. Christof Schiller, Dr. Paul Abel und Dr. Michael Flitsch, kommen aus der Kanzlei Wellensiek. Dass Höfer und Wahl unter ihren Referenzverfahren Hornitex aus dem Jahr 2008, einen führenden Holzwerkstoffhersteller mit 2700 Mitarbeitern, anführen, soll ihre Verbundenheit mit Jobst Wellensiek bzw. mit dem für dieses Verfahren bestellten Verwalter Werner Schreiber ausdrücken und den Ausgangspunkt ihrer gemeinsamen Fallbearbeitung festhalten, als sie u. a. für die Konzeption und Umsetzung des Insolvenzplans in diesem Großverfahren zuständig waren. Von beiden ehemaligen Verwaltern hätten sie zum einen den viel zitierten konsensualen Stil und zum anderen den Umgang mit jungen Anwälten gelernt, diesen früh Verantwortung zu übertragen wie ihnen im Fall Hornitex, was sie heute bei ihren Associates auch so umsetzen.

Die Sozietät Anchor startete 2007 an den Standorten München und Mannheim mit den Schwerpunkten Insolvenzverwaltung und insolvenzrechtliche Beratung – Silvio Höfer stieg 2010 als Partner ein – und unterhält heute 13 Standorte, zuletzt kam zum 01.04.2020 der neue Standort Duisburg hinzu. Mit dieser Erweiterung hatte die Kanzlei die Insolvenzverwalterin RAin Sarah Wolf mit ihrem 13-köpfigen Team gewonnen. Neben Anchor Rechtsanwälte gibt es seit 2015 die Anchor Management GmbH, die betriebswirtschaftlich ausgerichtet z. B. in Krisen- und Insolvenzsituationen auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene als CEO, CFO und CRO aktiv ist und Restrukturierungsmaßnahmen und -konzepte erstellt bzw. umsetzt, daher bezeichnen sie sich als hybride Einheit aus Kanzlei und Unternehmensberatung. Zuletzt Anfang Januar dieses Jahres kam Robert Schäfer als Partner und

» Tobias Wahl, Rechtsanwalt, FA InsR, Insolvenzverwalter und Partner von Anchor Rechtsanwälte am Standort Mannheim, geboren 1968 in Heidelberg; Studium der Rechtswissenschaften in Münster und Heidelberg, 1993 1. Jur. Staatsexamen, 1995 2. Jur. Staatsexamen; bis 1997 Tätigkeit in einer zivilrechtlichen Kanzlei in Mannheim; 1998–2006 Tätigkeit als Rechtsanwalt bei Wellensiek in Heidelberg/Frankfurt; 2006 Partner der Kanzlei Irschlinger, Raff, Pöschke, Mannheim; 2007 Gründung der Kanzlei Anchor Rechtsanwälte; seit 2001 als Insolvenzverwalter bestellt; jüngere Verfahren: KNV-Gruppe (Insolvenzverwalter); Kanz Gruppe (Insolvenzverwalter); Gehring Gruppe (Insolvenzverwalter); Adler Modemärkte AG ((vorläufiger) Sachwalter).

Geschäftsführer in die Managementgesellschaft dazu. Der Volljurist und ehemalige Vorstandsvorsitzende des Bundesligaklubs Fortuna Düsseldorf war zudem als Geschäftsführer des TSV 1860 München und von Dynamo Dresden tätig.

Die Kanzlei ist stetig gewachsen, zu weiteren Wachstumsplänen gebe es aktuell allerdings (noch) nichts zu verkünden. Interne Personalarbeit wiederum sei tägliche Arbeit. Um den Mitarbeitern ein angenehmes Umfeld zu schaffen und eine Zufriedenheit zu erhalten, gehörten auch die regelmäßigen gegenseitigen Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern sowie das gemeinsame Feiern sowie Wandern oder Fußballspielen dazu. Auch wenn die positiven Effekte hinlänglich bekannt sind, überrasche es immer wieder, berichten beide, wie sehr diese gemeinsamen Aktivitäten zur Bindung beitragen. Homeoffice habe in der recht jungen Kanzlei in den Corona-Zeiten auch erst richtig erlernt werden müssen, doch man betrachte die digitale Distanz nicht als Dauerlösung, sagt Höfer, schließlich kämen alle Mitarbeiter recht gerne ins Büro, so sein Eindruck. Die regelmäßigen Feedbackgespräche laufen mit Junganwälten und Wirtschaftsjuristen sehr detailliert ab, weil damit die weitere Karriere verbunden ist. In den ersten Jahren finde eine generalistische Ausbildung rund um das Insolvenzrecht statt, dann bespreche man mit den Senior Associates, ob sie die berufliche Zukunft eher als angestellter Anwalt sehen oder die Partnerschaft anstreben, die Verwalter- oder ggf. nur die beratende Tätigkeit präferieren. Nach weiteren drei Jahren eröffne sich für sie die Möglichkeit, als angestellter Partner tätig zu werden, der dann schon in die Partnerschaft eng eingebunden ist wie derzeit Dr. Florian Harig und Alexander Tekath. Michael Verken, der diesen Weg gegangen ist, ist seit Anfang dieses Jahres Vollpartner.

In der pandemiebedingten Wirtschaftskrise ist das Team mit einer Reihe von Fällen befasst, deren Ausgangslage unter diesem Vorzeichen besonders erschwert war, aber die letzten Endes doch noch ein gutes Ergebnis haben finden können: die Gehring Gruppe, die u. a. Technologien für konventionelle und elektrische Antriebsstränge entwickelt, und die Kanz Gruppe, die über ihre Finanzholding Unternehmens- und Mehrheitsbeteiligungen in den Marktsegmenten Baby- und Kindermode sowie Spielwaren unterhält. Dass in der schwierigen, allgemeinen Situation bei Kanz eine gute Zukunftslösung zweieinhalb Monate nach dem Insolvenzantrag gelungen ist, sei keine Selbstverständlichkeit gewesen, berichtet Wahl, der in beiden Verfahren der Verwalter ist. Die Geschäftsbetriebe in den Bereichen Retail und Wholesale konnten mit 190 Arbeitsplätzen übertragend saniert werden.

» **Silvio Höfer**, Rechtsanwalt, FA ArbR, Insolvenzverwalter und Partner von Anchor Rechtsanwälte am Standort Hannover, geboren 1970 in Gera; Studium der Rechtswissenschaften an der Christian Albrechts Universität zu Kiel, 1999 1. Jur. Staatsexamen, 2001 2. Jur. Staatsexamen; 2001–2009 Rechtsanwalt bei Wellensiek in Hildesheim; seit 2010 Partner Anchor Rechtsanwälte; bestellt als Verwalter seit 2003; jüngere Verfahren: Max Moritz GmbH & Co. KG (Sachwalter); Banns Schlacht- und Fördertechnik GmbH (vorläufiger Sachwalter/Verwalter); Klier Hair Group (Sachwalter).

Bei der Gehring Gruppe, die sich mit ihrem Projektgeschäft im Automobilbereich und Tochtergesellschaften u. a. in Frankreich, Italien, Indien und den USA ohnehin schon im automobilen Transformationsprozess befand, und mit OEMs als anspruchsvolle Kunden kam als weitere Herausforderung neben der Pandemie der große Zeitdruck hinzu, da Wahl den zuvor bestellten Verwalter aus gesundheitlichen Gründen drei Wochen nach Insolvenzantrag abgelöst hatte. Als Trumpf bei der Investorensuche stellte sich die umsichtige Geschäftsleitung heraus, die schon frühzeitig auch auf die Technologie für die E-Mobilität gesetzt hatte. Das zwölköpfige »hybride« Anchor-Team konnte mit dem Maschinenbauunternehmen Nagel Gruppe einen Käufer finden.

Sachwalter bei stark betroffenen Modegeschäften und Friseurkette

In zwei aktuellen Fällen sind Höfer und Wahl jeweils als (vorläufige) Sachwalter tätig. An diese generell operativ zurückgenommene Rolle hätten sich beide auch erst einmal gewöhnen müssen, doch sie sei keineswegs auf »erhobener Zeigefinger« und »Kontoauszüge kontrollieren« zu reduzieren. Von erfahrenen Kollegen, die in diesen Fällen als Sanierungsgeschäftsführer eingebunden sind, jenseits der gesetzlichen Aufgaben um Rat gefragt und somit ins Operative eingebunden zu werden z. B. bei strategischen Fragen, bei der Kommunikation oder bei der interessenausgleichenden Gläubigereinbindung, mache diese zurückgenommene Tätigkeit dann doch wieder spannender als auf den ersten Blick vermutet. Bei Deutschlands größter Friseurkette Klier Hair Group mit rd. 9000 Mitarbeitern, deren Anfang September eingeleitetes Schutzschirmverfahren Anfang Dezember in Eigenverwaltung eröffnet wurde, fungiert Höfer als Sachwalter. Am 25.02.2021 fand die erste Gläubigerversammlung in der Braunschweiger Stadthalle statt. In einem nächsten Schritt werde über den ausgearbeiteten Insolvenzplan entschieden werden, sagt Höfer. Wenn der Sanierungsprozess der Klier Hair Group mit den durchaus harten, aber erforderlichen Einschnitten weiter planmäßig verlaufe, könne das Verfahren voraussichtlich bereits im April beendet werden. Die neu aufgestellte Klier Hair Group könne damit – trotz Corona – gestärkt aus der Insolvenz hervorgehen und den Großteil der Salons und Arbeitsplätze nachhaltig sichern.

Vom Lockdown ebenfalls hart getroffen ist der Einzelhandel und somit auch die börsennotierte Adler Modemärkte AG, die 171 Modemärkte betreibt und rd. 3350 Mitarbeiter beschäftigt.



Beratung. Bewertung. Verwertung.

Krisenimmobilien sind unsere Leidenschaft. Wir kümmern uns um **alle Aspekte bei der Be- und Verwertung** von Insolvenz- und Bankimmobilien – vom **Erstgespräch**, der **Bestandsaufnahme** und **Beratung** bis zum **Objekt-Verkauf**. Damit Sie den Kopf frei haben für Ihr Kerngeschäft.

immvert[®]
INSOLVENZ- UND BANKIMMOBILIEN

Leipzig Erfurt Frankfurt a.M. Nürnberg München

www.immvert.de

Anzeige

Die Wirtschaftskanzlei, die den am 01.01.2021 gestellten Eigenverwaltungsantrag vorbereitet hatte, bezeichnet dieses Verfahren als ersten bekannten Restrukturierungsfall, der nach den strengen Anforderungen an die Eigenverwaltung nach dem SanInsFoG erfolgen werde, als vorläufiger Sachwalter in allen vier Insolvenzverfahren fungiert Tobias Wahl.

Dass sich viele aktuelle Fälle für den präventiven Restrukturierungsrahmen nach dem StaRUG wohl nicht eignen – zum einen wegen der nur drohenden Zahlungsunfähigkeit als Zugangskriterium, zum anderen wegen der Prognoseunsicherheit –, ist stark anzunehmen. Aber selbst rückblickend müssen die beiden Verwalter sagen, dass sie in den meisten Fällen um »fünf vor zwölf« dazugerufen worden seien bzw. um »fünf nach zwölf« oder sogar erst um »halb eins« eingesetzt wurden. Daher könnten sie die Frage, welcher ihrer Fälle sich am besten für den präventiven Restrukturierungsrahmen geeignet hätte, gar nicht so einfach beantworten. Allgemein würde sich bestimmte Segmente besser dafür eignen, sagt Höfer, nämlich z. B. das der Autohäuser. Im Jahr 2018 war er Sachwalter der Autohausgruppe Max Moritz mit 850 Mitarbeitern, deren übertragende Sanierung von elf Standorten auf mehrere Erwerber er begleiten konnte. Sanierungen von Autohausfällen spielten sich zum großen Teil auf der Passivseite ab, operativ sei häufig wenig zu restrukturieren. Hier könne man in Zukunft, so Höfer, wenn die Banken bzw. die Autobanken dafür zu gewinnen seien – aber auch die OEMs müssten sich davon überzeugen lassen –, die Kollateralschäden eines Insolvenzverfahrens mit dem präventiven Restrukturierungsrahmen vermeiden. <<