

Die Auswahl von Verwaltern und Beratern in der Sanierung - im Spannungsfeld zwischen Qualität und Kosten

Dr. Christoph Morgen

Berliner Restrukturierungsforum, 28. November 2017

Thesen

1. Qualität erfordert Spezialisten
2. Qualität erfordert richtige Zielorientierung
3. Qualität erfordert richtiges Rollenverständnis
4. Qualitätskontrolle ist schwierig
5. Kosten müssen erforderlich und angemessen sein
6. Kosten steigen durch Reibungsverluste
7. Kostentransparenz ist wichtiger, als deren Höhe
8. Vergleichsrechnungen schaffen keine geeignete Entscheidungsgrundlage
9. Gläubiger sind bereit, die erforderlichen Kosten für Qualität zu tragen

These 1: Qualität erfordert Spezialisten

- gestiegene Anforderungen aufgrund komplexer Regelungen (z. B. Steuerrecht), erhöhter Haftungsrisiken (z. B. sozialversicherungsrechtliche Pflichten im Antragsverfahren) und erhöhter Anforderungen in Bezug auf Kommunikation und Berichtswesen („Legitimationsdruck“)
- aber: neue Marktteilnehmer in der Sanierung erfüllen diese gestiegenen Anforderungen nicht immer (z. B. unvollständige Insolvenzanträge, ungeeignete 270b Bescheinigungen, nicht BGH-konforme Sanierungsgutachten, Liquiditätsplanungen ohne Berücksichtigung von Insolvenzeffekten, etc.)
- daher: sowohl Berater als auch Verwalter brauchen zwingend Erfahrung in der Sanierung, der Restrukturierung und in Unternehmensinsolvenzen

These 2: Qualität erfordert richtige Zielorientierung

- In der Sanierung (jedenfalls in der Insolvenz) überwiegen i. d. R. die Fremdkapitalgeberinteressen die Eigenkapitalgeberinteressen
- Berater und Verwalter müssen sich daher in der Sanierung vorrangig an dem Ziel der gleichmäßigen und bestmöglichen Gläubigerbefriedigung orientieren (§ 1 InsO); Eigentümerinteressen sollen und können mitberücksichtigt werden, sofern sie diesem Ziel nicht entgegenstehen
- Problem: Akquise für Berater bei (inhabergeführten) Unternehmen leichter, wenn man suggeriert, man könne dem Eigentümer sein Unternehmen erhalten und dieses / den Eigentümer zu Lasten der Gläubiger sanieren

These 3: Qualität erfordert richtiges Rollenverständnis

- alle an der Sanierung Beteiligten müssen die ihnen zugewiesene Rolle ausfüllen und einhalten
- die Ausübung sollte sich stets ausschließlich nach Sachkriterien richten

These 4: Qualitätskontrolle ist schwierig

- Worst Case: unerfahrener/unseriöser Berater bringt sich seinen unerfahrenen/willfähigen Sachwalter mit, den das unerfahrene Gericht bestellt und deren Vorgehen vom unerfahrenen GA mitgetragen wird
- Kontrolle durch das Unternehmen i. d. R. nicht gegeben
- Kontrolle durch Gerichte abhängig vom konkreten Gericht
- dem (vorläufigen) Sachwalter und dem (vorläufigen) GA kommt Schlüsselrolle bei der Qualitätskontrolle zu
- daher: Sachwalter mit Gericht abstimmen und GA möglichst auch mit Profis (Banken, WKVs, BA, PSV) besetzen

These 5: Kosten müssen erforderlich und angemessen sein

- zu beobachten ist eine Zunahme der Anzahl der in Verfahren tätigen Beratern (z. B. CIO/CRO/betriebswirtschaftliche Beratung/rechtliche Beratung/M&A Beratung/etc.)
- Ursachen (Komplexität, Haftungsrisiken, insgesamt höherer Spezialisierungsgrad und damit Professionalisierung oder auch „Kontaktpflege“)?

These 6: Kosten steigen durch Reibungsverluste

- Professionelle Vorbereitung und Durchführung einer Sanierung vermeidet Konflikte und dadurch verursachte Kosten
- Beschränkung auf das erforderliche Maß an Beratern verringert Abstimmungsbedarf und damit einhergehende Kosten

These 7: Kostentransparenz ist wichtiger, als deren Höhe

- für die von einem Verfahren Betroffenen ist die Transparenz der Kosten wichtiger, als deren absolute Höhe (vorausgesetzt, diese sind erforderlich und angemessen)
- umfassende Information der Betroffenen sollte Standard in der Sanierung sein

These 8: Vergleichsrechnungen schaffen keine geeignete Entscheidungsgrundlage

- Gerichte und Gläubigerausschüsse fordern i. d. R. Vergleichsrechnung Kosten der Eigenverwaltung vs. Kosten im Regelverfahren
- Vergleichsrechnung aufgrund einer Vielzahl von Variablen (Berechnungsgrundlage, Erhöhungsfaktoren, delegierbare Leistungen, etc.) „gestaltbar“
- Vergleichsrechnung kann unterschiedlichen Zwecken dienen: Rechtfertigung oder „Sabotage“ der Eigenverwaltung
- wichtiger als Kostenvergleich ist eine Quotenprognose; etwaige Mehrkosten können durch sonstige Vorteile (z. B. Apotheker) aufgewogen werden

These 9: Gläubiger sind bereit, für Qualität zu bezahlen

- Qualität (wie oben definiert) erfordert professionelle und unabhängige Berater und Verwalter
- Qualität erfordert intensive Befassung mit dem Fall
- Wettbewerbsdruck sollte daher nicht zu einem Preiskampf führen; auch zu geringer Preis kann ein Ausschlusskriterium für Beauftragung sein

Fazit:

Um nachhaltig von Gläubigern und Gerichten akzeptiert zu werden und am Markt zu bestehen, müssen Berater und Verwalter im Spannungsfeld zwischen Kosten und Qualität gemeinsam

- professionelle Sanierung
- unter Berücksichtigung des § 1 InsO
- im Einvernehmen mit den Beteiligten
- zu angemessenen Kosten erreichen.

Dies erfordert im Einzelfall Beschränkung auf das, was man kann und auf das, was erforderlich ist.

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Thesen

1. Qualität erfordert Spezialisten
2. Qualität erfordert richtige Zielorientierung
3. Qualität erfordert richtiges Rollenverständnis
4. Qualitätskontrolle ist schwierig
5. Kosten müssen erforderlich und angemessen sein
6. Kosten steigen durch Reibungsverluste
7. Kostentransparenz ist wichtiger, als deren Höhe
8. Vergleichsrechnungen schaffen keine geeignete Entscheidungsgrundlage
9. Gläubiger sind bereit, die erforderlichen Kosten für Qualität zu tragen