

Spezial

Insolvenzrecht und Restrukturierung

Die Furcht vor dem Dominoeffekt

Die zurückliegende Pandemie und die damit verbundenen **Lieferkettenprobleme** sorgen jetzt für Insolvenzen – viel später als erwartet. Damit die Krise von Kunden und Lieferanten nicht zur eigenen wird, sollten Unternehmen bei bestimmten Punkten besonders vorsichtig sein.

TEXT CLAUDIA TÖDTMANN

Dass Malte Köster im selben Unternehmen gleich zweimal als Insolvenzverwalter einspringen muss, kommt so gut wie nie vor. Im Fall des Traditionsunternehmens Berner passierte ihm jetzt aber genau das. Schon vor fünf Jahren strukturierte der Insolvenzverwalter den Ladenbaubetrieb für Bäckereien um. Er entließ 50 Mitarbeiter, die Firma konnte weiterarbeiten. Fürs Erste jedenfalls. Doch dann kam die Coronapandemie – und die Osnabrücker Firma musste vor drei Monaten erneut Insolvenz anmelden. Die Geschäftsführer des Familienunternehmens stellten einen Antrag auf Eigenverwaltung beim Amtsgericht, Köster übernahm zum zweiten Mal vorübergehend die Geschäftsführung, arbeitet gemeinsam mit einer Kanzlei an Restrukturierungsplänen zur Sanierung.

Der Auslöser für die Liquiditätsprobleme des Ladenbauers ist die Coronapandemie – so wie bei etlichen anderen Unternehmen. Denn obwohl der weltweite Ausnahmezustand schon Monate zurückliegt, zeigen sich vielerorts erst jetzt die Probleme. Immer noch ver-

zögern sich Lieferungen, weil das benötigte Material nicht verfügbar ist. Und mitunter nehmen Kunden manche Waren nicht ab, weil sie ohne andere Teile, die auf sich warten lassen, nutzlos erscheinen. Hinzu kommen gestiegene Einkaufspreise für manche Materialien. Und so führt diese Kettenreaktion oft erst jetzt zu Zahlungsausfällen, mit denen Experten eigentlich schon vor zwei Jahren gerechnet hatten. Auch die jüngsten Insolvenzen bekannter Traditionsmarken wie des Herstellers von Einmachgläsern Weck oder des Automobilzulieferers Allgaier sind letztlich eine Folge der Pandemie.

In Gefahr sind selbst gesunde Betriebe. Sie könnten ohne eigenes Zutun durch Engpässe in der Lieferkette mitgerissen werden, schildert Insolvenzverwalter Dirk Andres. Zum Beispiel im Maschinenbau: Fehlt nur ein kleines Teil, kann eine ganze Maschine nicht fertiggestellt und somit nicht ausgeliefert werden. „Das kann selbst ein finanziell gut ausgestattetes Unternehmen schnell in Liquiditätsprobleme bringen“, sagt Andres. Denn nicht nur die Einnahmen verzögerten sich da-

durch erheblich, obendrein könnten Schadensersatzforderungen der Kunden drohen. Je nachdem, an welcher Stelle das eigene Unternehmen in der Lieferkette steht, wirken sich Engpässe auch erst später aus, beobachtet Insolvenzverwalter Köster: Braucht der Zulieferer, der Gummidichtungen bezieht, die Teile erst später, weil er die nötigen Kabelbäume selbst nicht bekam, erhält sein Kunde auch erst Monate später die Ware – und zahlt auch erst später. So geriet der Automobilzulieferer Continental durch seine gestörten Lieferketten in einen Engpass bei Steuerungschips, VW musste in der Folge an mehreren Standorten die Produktion drosseln. Dax-Konzern Conti zog daraus eine Lehre: Um vorzubeugen, setzt er heute auf mehr Lagerhaltung und Frühwarnsysteme. Zudem behält Continental die wirtschaftliche Lage seiner Lieferanten deutlich stärker im Auge.

DIE RENOMMIERTESTEN KANZLEIEN UND ANWÄLTE FÜR INSOLVENZRECHT*

Top-Kanzlei/besonders empfohlene Anwälte

AC Tischendorf /Sven Tischendorf
Anchor /Silvio Höfer, Martin Hörmann, Tobias Wahl
AndresPartner /Dirk Andres
BBL /Justus von Buchwaldt
Beck & Partner /Hubert Ampferl, Joachim Exner
Brandhoff Obermüller Partner /Martin Obermüller
Brinkmann & Partner /Christoph Morgen, Jan Plathner
BRL Boege Rohde Luebbehuesen /Stefan Denkhäus, Friedemann Schade
CMS /Michael Frege
Eckert /Rainer Eckert
Ferox Legal /Dennis Geissler
Flöther & Wissing /Lucas Flöther
FRH Fink Rinckens Heerma /Per Heerma
GL /Christian Gerloff
Görg /Gerrit Hölzle, Holger Leichtle
Grub Brugger /Martin Mucha, Jochen Sedlitz
GT GreenbergTraurig /Jesko Stark
HWW /Julia Kappel-Gnirs, Rüdiger Wienberg
Jaffé /Michael Jaffé
Kebekus et Zimmermann /Frank Kebekus
Lambrecht /Martin Lambrecht
Lieser /Alexander Jüchser, Martin Kaltwasser, Jens Lieser
Linklaters /Sven Schelo, Sabine Vorwerk
Luther /Marcus Backes
MB /Axel Bierbach
McDermott Will & Emery /Uwe Goetker
Noerr /Marlies Raschke
Pluta /Stefan Meyer, Michael Pluta
Reimer /Hendrik Gittermann
Runkel /Jens Schmidt
Semper Fidelis /Timm Hartwich
Schultze & Braun /Holger Blümle, Jürgen Erbe, Dietmar Haffa
SGP Schneider Geiwitz /Arndt Geiwitz, Christian Plail
Voigt Salus /Joachim Voigt-Salus
White & Case /Bero-Alexander Lau, Christoph Schulte-Kaubrügger, Sven-Holger Undritz
WillmerKöster /Hans-Joachim Berner, Malte Köster

* alphabetische Sortierung; **Quelle:** WirtschaftsWoche/HRI 2023

Dazu rät auch Anwalt Björn Frische von CMS. Für den Insolvenzrechtler sind stockende Lieferungen und Qualitätsprobleme Indizien für Schieflagen. Vor allem aber sei bei nicht eingehaltenen Zahlungsfristen oder Bitten um Ratenzahlungen Vorsicht geboten, so sein Rat an Unternehmer. Selbst Veränderungen wie Filialschließungen, Umfirmierungen, Sitzverlegungen, neue Bankverbindungen oder Entlassungen von Geschäftsführern sollten aufhorchen lassen. Ist der Lieferant auch noch schwer erreichbar, tauchen Geschäftsführer gar ab, sollte man neue Lieferanten suchen.

„Außenstände von zehn Prozent des Jahresumsatzes mit dem Kunden sind ein deutliches Alarmsignal“, lautet die Faustregel von Insolvenzverwalter Köster. Ab dann sollten Firmen Vorkasse verlangen und Lieferstopps verhängen. Nachsicht sei fehl am Platz, Vertrauen und über Jahre gewachsene Geschäftsbeziehungen hin oder her. Vor allem, wenn es der wichtigste Kunde ist.

Ob Köster die erneute Rettung des Ladenbauers Berner gelingen kann? Bei so komplexen Lieferkettenproblemen sind Überraschungen jedenfalls nicht ausgeschlossen – positive wie negative. ■

DIE RENOMMIERTESTEN KANZLEIEN UND ANWÄLTE FÜR RESTRUKTURIERUNG*

Top-Kanzlei/besonders empfohlene Anwälte

AC Tischendorf /Alexander Höpfner
Allen & Overy /Sven Prüfer, Walter Uebelhoer
Anchor /Alexander Reus
Ashurst /Alexander Ballmann
Baker McKenzie /Joachim Ponseck
Clifford Chance /Stefan Sax
CMS /Rolf Leithaus, Alexandra Schluck-Amend
Dentons /Andreas Ziegenhagen
DLA Piper /Florian Bruder
Ebner Stolz /Jan Groß
Finkenhof /Stephan Strumpf
Freshfields /Lars Westpfahl
Gleiss Lutz /Matthias Tresselt
Görg /Thorsten Bieg
Grub Brugger /Richard Scholz, Jasmin Urlaub
GT GreenbergTraurig /Gordon Geiser
Hengeler Mueller /Martin Tasma
Heuking Kühn Lüer Wojtek /Stephan Degen, Georg Streit
Johlke Niethammer /Jörg Grau
K&L Gates /Georg Bernsau, Nadja Raib
Kirkland & Ellis /Leo Plank, Cristina Weidner
KJK Kolmann Jakobs Kramer /Stephan Kolmann
Latham & Watkins /Frank Grell, Jörn Kowalewski
LWS Ludwig Wöhren Schewtschenko /Hanning Wöhren
Möhrle Happ Luther /Helge Hirschberger
Noerr /Thomas Hoffmann, Martin Kleinschmitt, Christian Pleister, Dorothee Prosteder
Norton Rose Fulbright /Sylvia Bea
Schultze & Braun /Andreas Baumert, Detlef Specovius
Sidley /Kolja von Bismarck, Patrick Schulz
Taylor Wessing /Ulf Gosejacob
White & Case /Sylvia Fiebig, Felix Höpker

* alphabetische Sortierung; **Quelle:** WirtschaftsWoche/HRI 2023



METHODE

Das Handelsblatt Research Institute (HRI) fragte mehr als 1600 Juristen aus 159 Kanzleien nach ihren renommiertesten Kollegen für Insolvenzrecht und Restrukturierung. Nach Bewertung der Jury setzten sich für Insolvenzrecht 36 Kanzleien mit 53 Anwälten und für Restrukturierung 31 Kanzleien mit 44 Juristen durch.

DIE JURY

Joachim Bräuer (Commerzbank), Beate Doering (DZ Bank), Thomas Harbrecht (Allianz Trade), Barbara Jürgens (Oldenburgische Landesbank), Achim Schunder (C.H. Beck)