

## Über sieben Brücken musst Du gehen.

### Warum Interim Manager in Insolvenzverfahren nur selten tätig werden – zu selten

Insolvenzverwalter zählen zu Deutschlands bestbeschäftigten Dienstleistern – kein Wunder bei der großen Zahl der bereits eingetretenen Insolvenzfälle. Möglicherweise ergeben sich 2010 noch weit höhere Zahlen. *Ich warte jedes Jahr, dass endlich einer den Nobelpreis bekommt, weil er den 48-Stunden-Tag erfunden hat* – so ein geplagter Kollege. Angesichts des harten Jobs ist es um so rühmlicher, dass sie doch noch Zeit für die zahlreichen Sanierungskonferenzen finden. Kollegialer Austausch wird immer wichtiger.

Doch wenn ihre Zeit so überaus knapp ist, warum setzen nur so wenige Insolvenzverwalter Interim Manager ein, um ihr Mandat und das Management der von ihnen verwalteten Firmen zu unterstützen? Warum kommen tüchtige Interim Manager hier nur selten zum Zuge, obwohl sie doch Sanierungserfahrung besitzen, meist bessere kaufmännische und branchenbezogene Fachkenntnisse mitbringen als viele Insolvenzverwalter (oft Anwälte), und zudem als professionelle Freelancer meist innerhalb von Tagen einsatzbereit sind?

Nach Gesprächen mit einer Reihe renommierter Insolvenzkanzleien möchte ich sieben Hürden benennen, die teils in der Natur der Fälle und den Besonderheiten der Insolvenz liegen, aber auch auf Seiten der beteiligten Interim Manager und Insolvenzverwalter zu suchen sind. Wollen Anbieter von Interim Management diese Hürden überwinden, müssen sie sie zunächst einmal verstehen.

**Meine Grundthese: Trotz vieler Hemmnisse ist das Potenzial fruchtbarer Zusammenarbeit noch bei weitem nicht ausgeschöpft. Ausschöpfen lässt es sich aber nur, wenn sich Interim-Dienstleister besser als bisher auf die Besonderheiten von Insolvenzen einlassen.**

Ohne hilfsbereite Gesprächspartner aus den Kanzleien Bernsau Brockdorff Lautenbach, Grub Brugger, Leonhardt Westhelle, Schultze & Braun, Wellensiek, White & Case sowie CMS Hasche Sigle wäre dieser Beitrag nicht entstanden – dies auch als Dank!

### **Sieben nachvollziehbare, nicht unerhebliche Barrieren**

Von den folgenden Punkten steht der erste gewissermaßen vor der Klammer. Punkte 2 und 3 betreffen tatsächliche oder von Verwaltern nur befürchtete Defizite von Interim Managern, Punkte 4 und 5 gelegentlich anzutreffende Haltungen von Insolvenzverwaltern. Die letzten beiden Punkte sind die wohl wichtigsten Hindernisse.

#### **1 Mangelnde (kritische) Masse**

Es liegt auf der Hand, dass an eine Verstärkung durch externe Manager nur bei Verfahren mit hinreichend großer Masse zu denken ist. 95 Prozent aller Verfahren scheiden damit aus. Chancen für Interim Manager gibt es somit nur bei großen und sehr großen Fällen. Nur: Auch hier trifft man diese Lösung eher selten an, wahrscheinlich zu selten.

#### **2 Fehlende Insolvenzerfahrung auch vieler Interim-Sanierer**

Interim Manager machen es sich zu leicht, wenn sie glauben: Ich habe schon mehrere Sanierungssituationen erlebt (war vielleicht sogar Opfer einer solchen), somit weiß ich auch genug, um jeden Insolvenzverwalter in seiner Arbeit unterstützen zu können. Das reicht nicht. Wer mit Verwaltern kooperieren will, muss nicht nur ausgeprägte aktive Sanierungserfahrung mitbringen, sondern zudem die ganz besonderen Bedingungen kennen, die unternehmensinterne Sanierungen von Fällen mit Verwalterbeteiligung unterscheiden.

### 3 Geringe Bereitschaft zur Einordnung in Insolvenz-Teams

Gerade sanierungserprobte CROs tun sich mitunter schwer damit, die starke Rolle des Insolvenzverwalters zu akzeptieren und sich einem Insolvenz-Team im erforderlichen Maße ein-, ja unterzuordnen. Wer Einsätze von Insolvenzverwaltern erhofft, muss deren Spielregeln akzeptieren.

### 4 Verwalter mit Hang zum Do-it-yourself

Hindernisse liegen aber auch bei den Verwaltern, insbesondere konservativen. Ob aus (falscher) Sparsamkeit, Überschätzung der eigenen Managementkompetenz, Sorge um die Rechtfertigung vor Gerichten und Gläubigern – vielen Insolvenzverwaltern kommt es auch bei großen Fällen kaum in den Sinn, Verstärkung von außen zu holen. Oder sie verlassen sich immer nur auf eigene Kollegen. Solche Einstellungen kann wohl nur die Zeit ändern.

### 5 Risikoscheu gegenüber fremden Dritten

Auch wenn tatsächliche Haftungsfälle selten sind, steht jeder Insolvenzverwalter unter strenger Aufsicht des Gesetzes, insbesondere des ihn bestellenden Gerichts. Für Fehler und Kosten von ihm bestellter externer Berater und Manager fordern Gerichte und Gläubiger vom Verwalter Rechtfertigung, wenn nicht gar Haftung. **Chancen haben Interim Manager somit nur, wenn der Verwalter auf ihre Kompetenz und Integrität absolut vertrauen und den Einsatz gut begründen kann.**

### 6 Zeitfenster nur kurz oder Länge nicht absehbar

Natürlich gibt es Verfahren, wo ein Betrieb noch sehr lang operativ bleibt. Doch wie lange, das weiß man meist erst hinterher. Somit muss der Einsatz externer Berater rasch beginnen und rasche Früchte tragen – sonst ist er nicht zu rechtfertigen.

### 7 Begrenztes Spektrum von Einsätzen mit sehr kurzen Rücklaufzeiten

Interim Manager müssen verstehen, dass ihre Arbeit für den Insolvenzverwalter nur rentabel ist, wenn ihr Einsatz nahezu unabdingbar ist oder sich innerhalb äußerst kurzer Zeit bezahlt macht.

### Rollen und Projekte, bei denen ein Interim-

**Einsatz zwar rechnerisch rentabel wäre, sich aber erst nach vielen Monaten, wenn nicht Jahren amortisieren würde, kommen im Kontext einer Insolvenz schlichtweg nicht in Betracht.**

### Ansatzpunkte für ein besseres Ausschöpfen der Spielräume

Gute Einsatzchancen für Interim Manager in der Insolvenz bestehen somit nur bei:

- größeren und großen Verfahren
- Interim-Experten, die mit den Besonderheiten einer Insolvenz vertraut sind
- bestehender Bereitschaft der Manager zur Ein- und auch Unterordnung im Team
- einem für externe Unterstützung grundsätzlich aufgeschlossenen Verwalter
- hohem Vertrauen des Verwalters in die Person und Kompetenz des Externen
- Verfahren mit hinreichend langer Laufzeiterwartung
- **Projekten oder Aufgaben, bei denen externe Verstärkung unabdingbar scheint oder sich kurzfristig bezahlt macht.**

Das engt den Spielraum für lohnende Kooperationen zwar deutlich ein und erklärt auch deren prinzipiell seltenes Vorkommen. Es zeigt aber auch, dass trotz aller Restriktionen deutlich mehr Möglichkeiten bestehen dürften, als sie der Markt heute wahrnimmt.

**Unabdingbar** dürfte externe Verstärkung vor allem dann sein, wenn für die Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts wichtige Manager ausfallen und intern nicht ersetzbar sind. **Insolvenzverwalter erwarten hier vor allem spezifisches Branchen-Knowhow.**

**Kurze Rücklaufzeiten** sind vor allem dort zu erwarten, wo noch kurzfristig operative Potenziale erschließbar sind, etwa durch Neuverhandeln von Einkaufskonditionen, rasches Eintreiben komplexer Forderungen, beschleunigten Personalabbau, Bereinigen des Sortiments, Veräußern entbehrlicher Assets und Vorräte und ähnliche Maßnahmen. **Interim-Profis kommen hier häufig schneller und wirksamer voran als ein Insolvenzverwalter im reinen Do-it-yourself-Verfahren.**