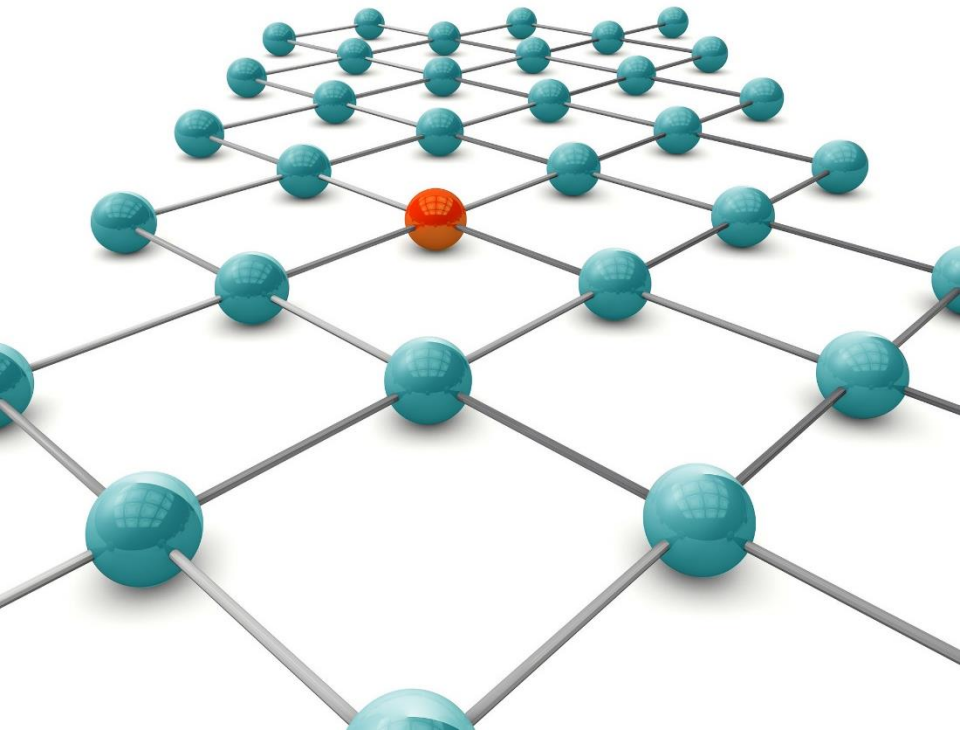


Schutzschirm und Eigenverwaltung – Strategische Organisation eines Großverfahrens



Schultze & Braun

12. Norddeutscher
Insolvenzverwalterkongress
16. November 2023

Detlef Specovius
Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Sanierungs- und Insolvenzrecht

Inhalte

Kriterien für ein Großverfahren?

- Umsatz, Anzahl ArbN, aber insbesondere Konzernstrukturen

Welche Interessenten gibt es?

- Banken, Lieferanten, Arbeitnehmer, Kunden, Politik, Gewerkschaften, Konkurrenten

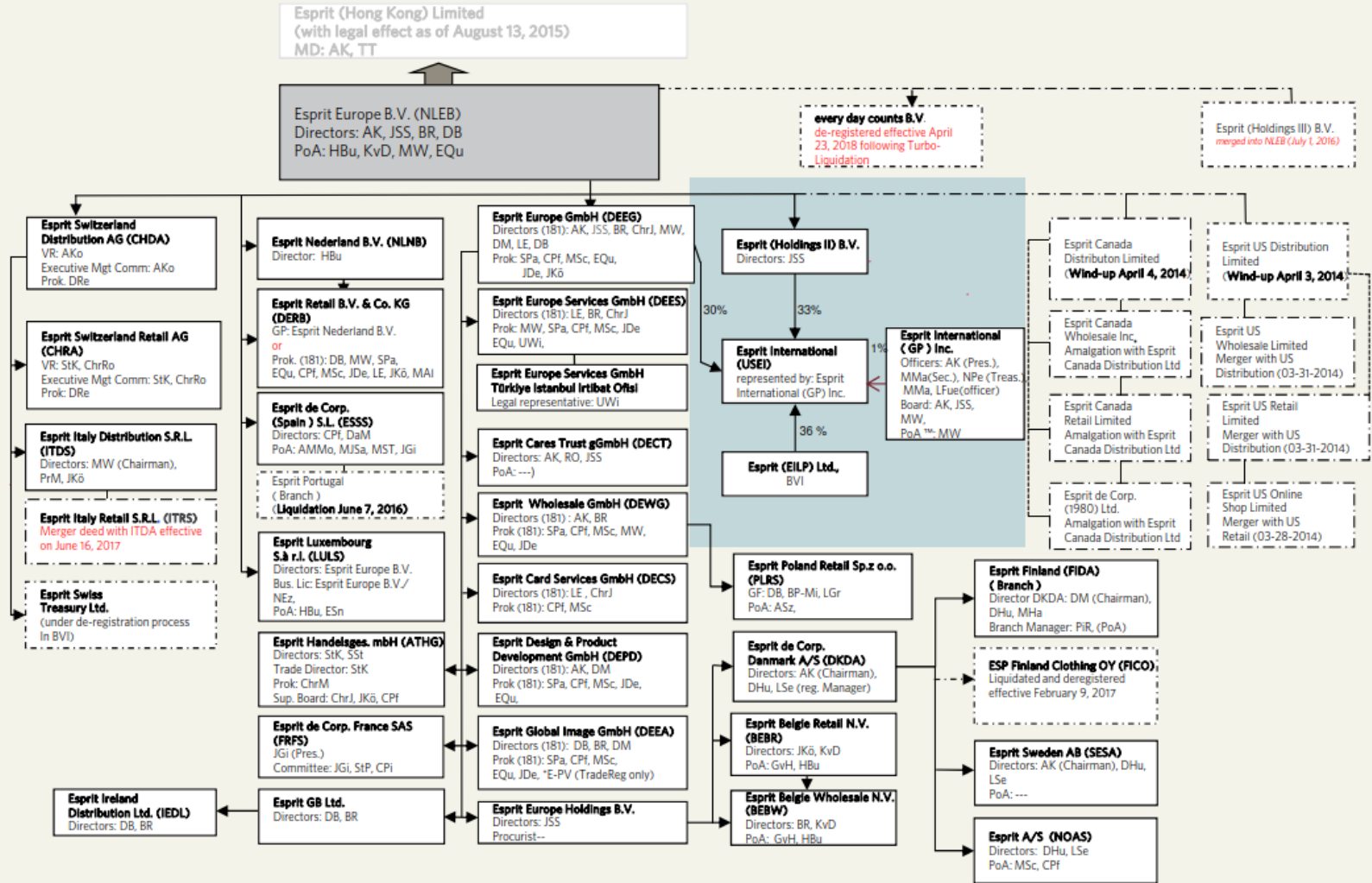
Wie bringt man die Interessenten unter einen Hut?

Wie organisiert man das?

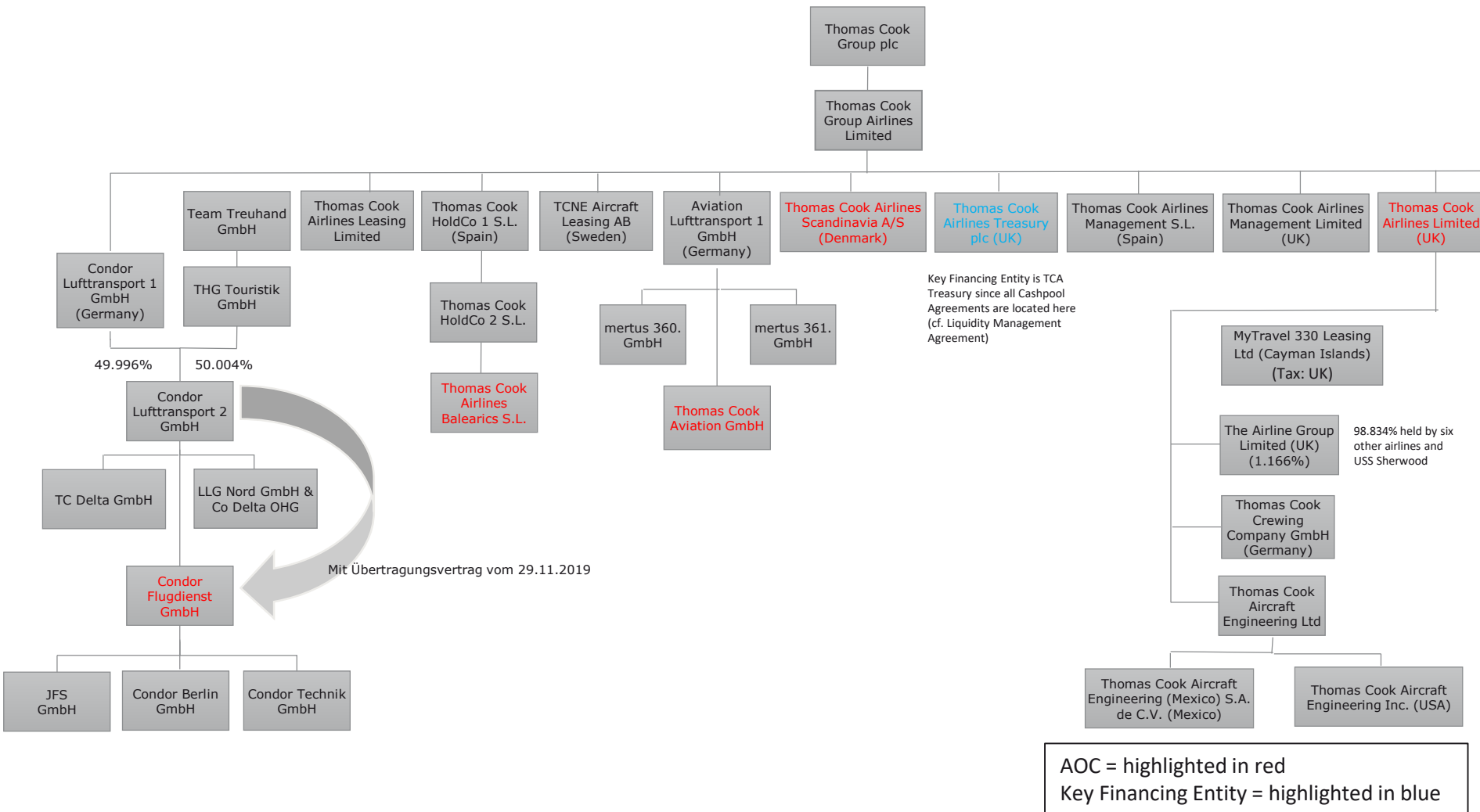
Wie führt man ein Großverfahren?

Gruppenstruktur Esprit 2020

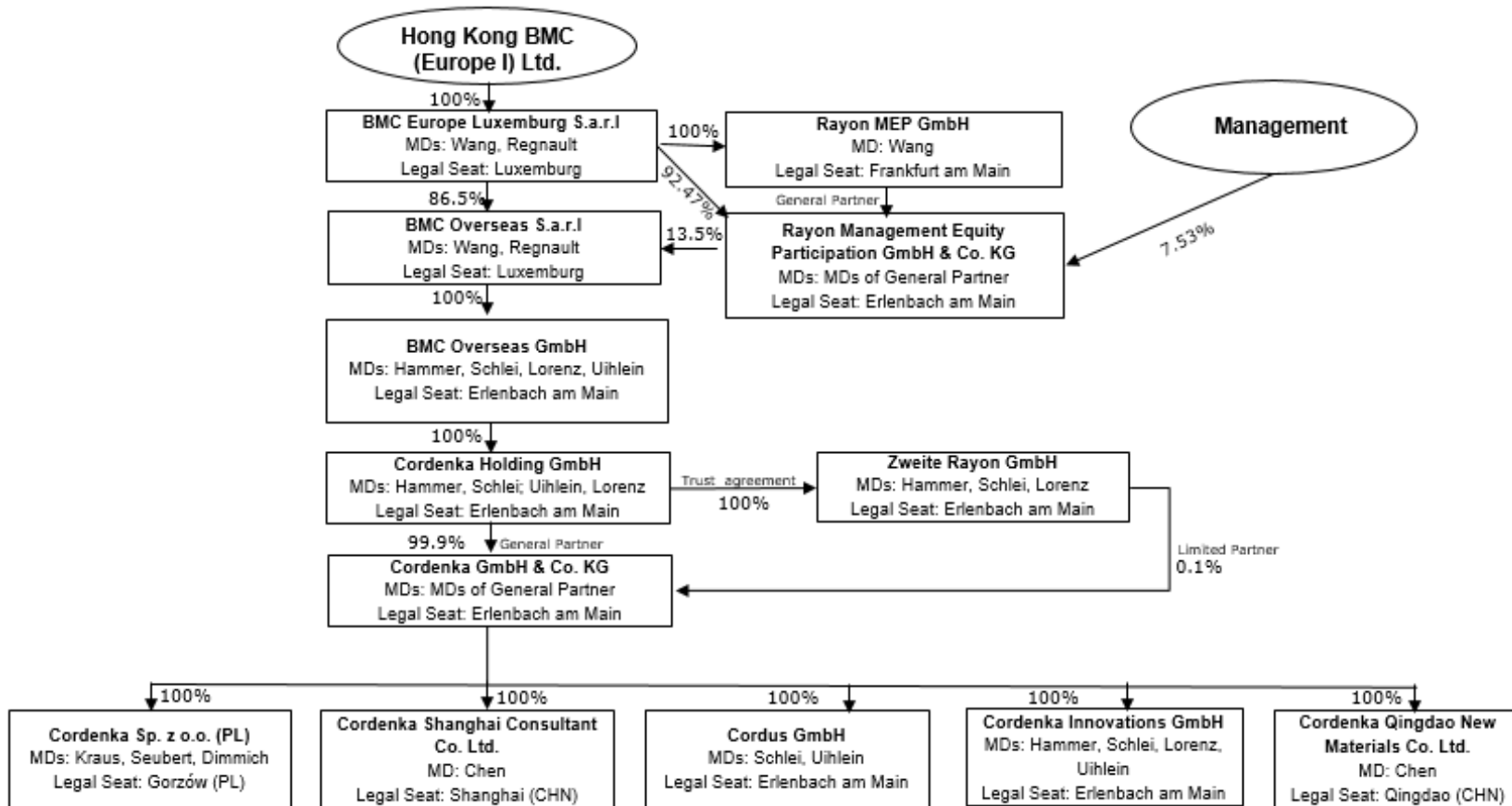
ESPRIT EUROPE / US / CANADA GROUP STRUCTURE MARCH 19, 2020



Gruppenstruktur Thomas Cook 2019



Gruppenstruktur BMC / Cordenka 2021



Gruppenstruktur Klier Hair Group 2020

Geschäftsmodell

- Friseurdienstleitungen in unterschiedlichen Preissegmenten, Standorte überwiegend in eingebetteten Lagen (SB-Warenhäuser, regionale Einkaufszentren, Shopping-Center, Warenkaufhäuser, Fachmarktcenter)
- Verkauf von Friseurprodukten (im Einzel-Großhandel)

Filialen (per Mai 2020)

- 1.220 Frisörsalons
 - Klier
 - Essanelle – Ihr Friseur
 - Styleboxx
 - Hair Express
 - Super Cut
- 123 Shops
 - Cosmo
 - beautyhairshop

Eckdaten


Management

Hair Group GF: ...
Holding GF: ...

Gründungsjahr

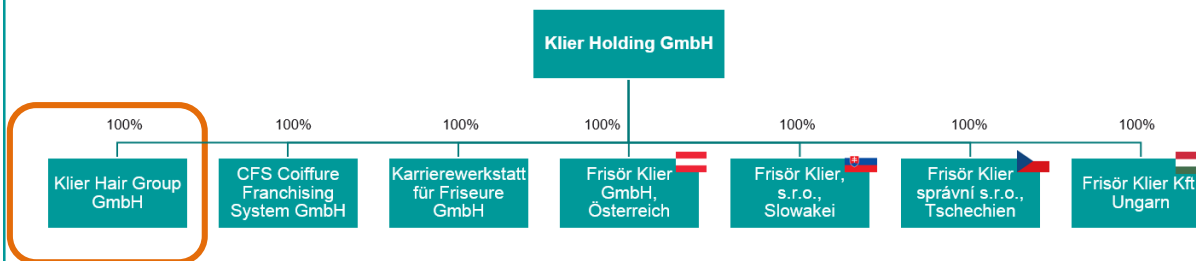
Klier: 1948;
HairGroup: 2014

Mitarbeiter

 9.047 (Konzern 2019 Durchschn.)



Gruppenstruktur



Markttrends

- Corona/ Rezession (Ladenschließung, Schwarzmarkt/ Eigenleistung)
- Demografischer Wandel, (Kd.- Altersstruktur, geografische Besonderheiten)
- Frequenzrückgang in Innenstädten

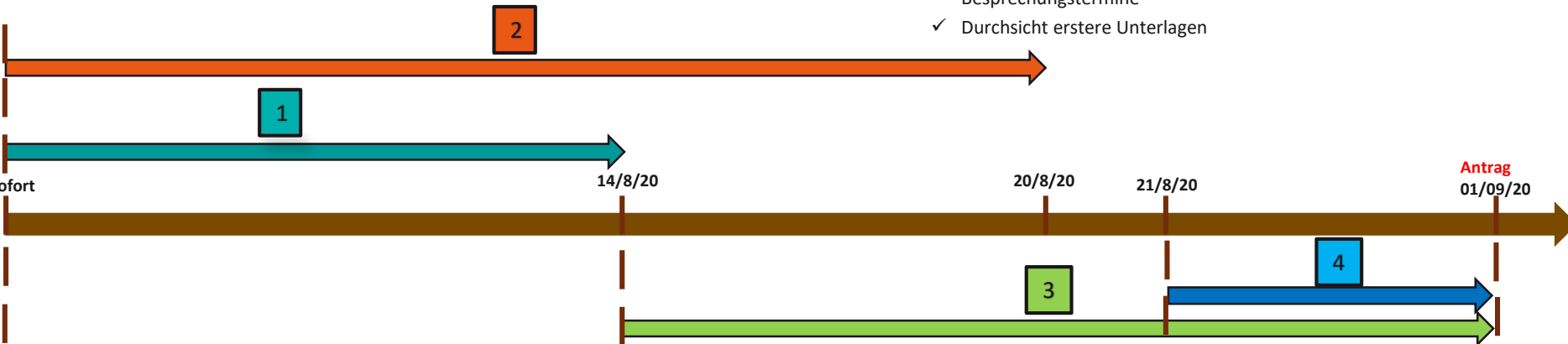
Klier Hair Group: Zeitstrahl zum Verfahrensablauf

- 1 Verfahrensvorbereitung**
- a) Vorbereitung des Antrages, Anlagen nach § 13 InsO
 - b) Zusammenstellen Unterlagen f. d. vorl. Sachwalter
 - c) Vorbereitung 1. GLA Sitzung
 - d) Vorbereitung lieferantenbezogene Inventur
 - e) Identifizierung Key Lieferanten

- 2 Erstellung Bescheinigung nach § 270 b InsO**

TO Dos

- ✓ Übergabe Checkliste für benötigte Unterlagen
- ✓ Vereinbarung Besprechungstermine
- ✓ Durchsicht erstere Unterlagen



- 3 Vorbereitung Kommunikation**

a) Intern ggü Mitarbeitern

- FAQ's zum Verfahren
- Sprachregelung f. ltd. Mitarbeiter
- FAQ's zum Insogeld
- Vorbereitung MA Versammlungen

b) Extern

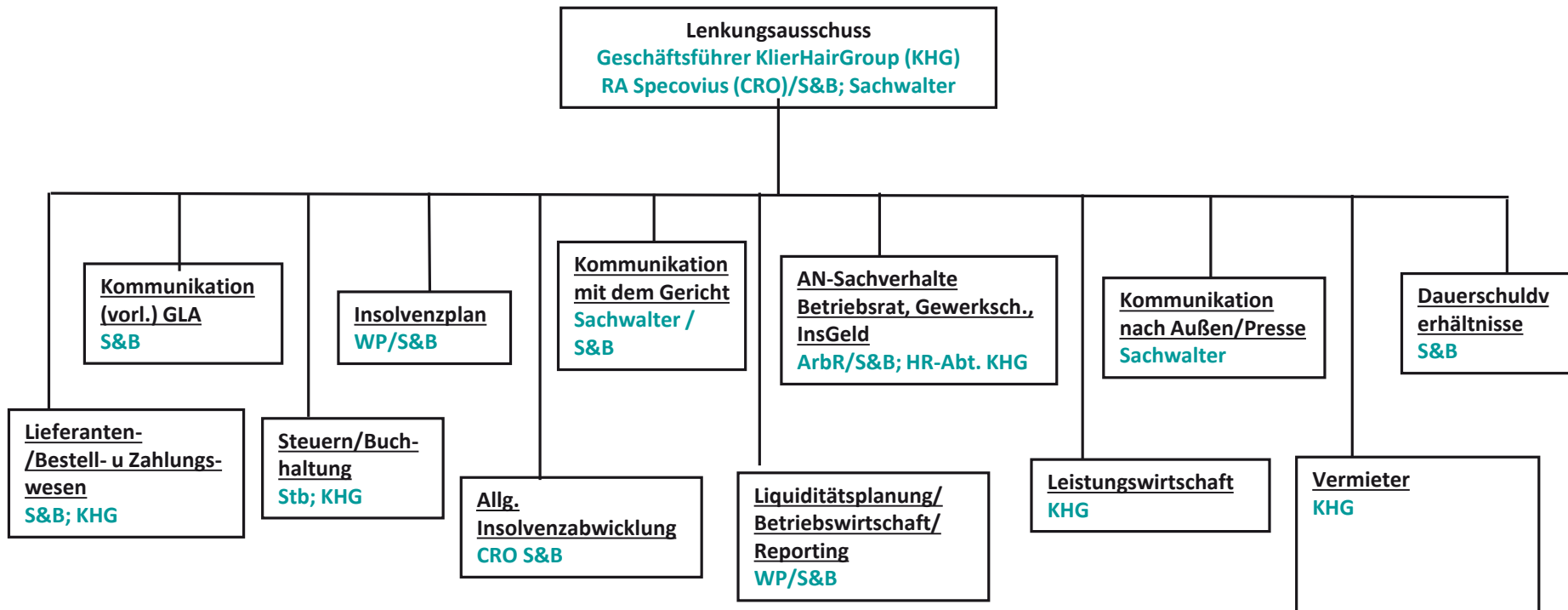
- Vorbereitung PM
- Kommunikation an Stakeholder,
- Vorbereitung Präsentation für ltd. Mitarbeiter, etc.

- 4 Arbeitsrecht**

TO Dos

- ✓ Vorbereiten Insogeldvorfinanzierung
- ✓ Prüfung Insolvenzgeldfähigkeit der Gehälter
- ✓ Vertragsentwürfe
- ✓ Kontaktaufnahme Finanzierungsbank
- ✓ Erhebung IST-Struktur

Orga Eigenverwaltung KlierHairGroup



Stakeholder in Großverfahren



- Banken
- Lieferanten
- Arbeitnehmer
- Kunden
- Politik
- Gewerkschaften
- Wettbewerb
- Presse & Öffentlichkeit

Stakeholder in Großverfahren

Kunden

- Riskmanagement der Kunden
- Sicherstellung der Belieferung
- Umstellung von Factoring auf Sofortzahlung zur Sicherung der Liquidität
- Fortführungsvereinbarung

Lieferanten

- Informationsmanagement
- Vorkasseforderungen
- Eigentumsvorbehalte
- geregelter Bestell- und Zahlungsverkehr
- Treuhandvereinbarungen

Finanzierer

- Feststellung / Bewertung Sicherheiten
- Verwertungsstrategie
- Kosten – Erlösverteilungen
- Kommunikation mit Bankenpoolführer

Arbeitnehmer

- Mitarbeiterversammlungen
- Vorfinanzierung Insolvenzgeld
- Jour Fixe Management
- Jour Fixe Gewerkschaft und BR
- interne Kommunikation



Unternehmensgruppe

Presse & Öffentlichkeit

- Fortführung des Unternehmens und Erhalt von Arbeitsplätzen
- (Proaktive) Medienarbeit
- Ansprache möglicher Investoren

Politik

- Fortführung des Unternehmens und Erhalt von Arbeitsplätzen
- Gewerbesteuerereinnahmen

Gewerkschaften

- Vertreter der Arbeitnehmerschaft (nicht nur Mitglieder)
- Gegner oder Unterstützer der Sanierung

Wettbewerb

- Mögliche Investoren
- Abwerbung von Kunden und/oder Arbeitnehmern

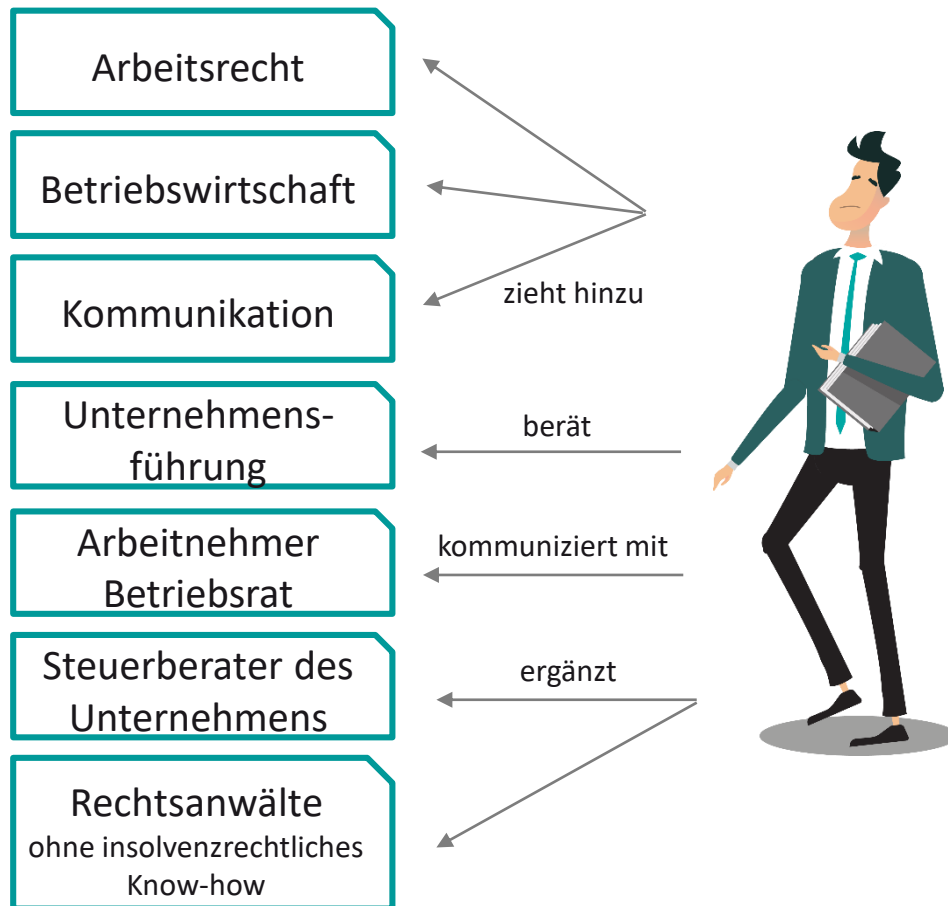
Exkurs: Rolle und Aufgaben des CRO Chief Restructuring Officer

- Erarbeitung von Strategien für eine erfolgreiche Restrukturierung unter Nutzung der Möglichkeiten durch StaRUG und ESUG (Eigenverwaltung und Schutzschirmverfahren)
- Einsatz als CRO in der Projektsteuerung (Organfunktion) zur Unternehmensanalyse und rechtssicheren Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen (finanz- bzw. leistungswirtschaftlich)
- Konzeptionierung der finanziellen, gesellschaftsrechtliche und operativen Restrukturierung von Unternehmen einschließlich der Erstellung und Prüfung von Sanierungskonzepten (gemäß IDW S6)
- Beratung der Organe in Haftungsfragen
- Begleitung bei der Refinanzierung und Umschuldung, Verhandlungen mit Banken
- Verhandlungen mit Gläubigerkomitees
- Wiedergewinnung des Vertrauens aller Beteiligten, auch in die Durchführung des Insolvenzverfahrens als Sanierungsinstrument

Insolvenzspezifischer Aufgabenbereich

- insolvenzspezifische Ertrags- und Liquiditätsplanung
- lfd. Liquiditätsprüfung
- Zusammenarbeit mit Sachwalter, Insolvenzgericht und Gläubigerausschuss
- Insolvenzgeldvorfinanzierung
- Berichtswesen
- Aufnahme unterbrochener Rechtsstreite
- Verwertung Sicherungsgut
- Forderungsprüfung und Verteilung
- Prüfung und Abwicklung der Aus- und Absonderungsrechte
- Erstellung Insolvenzplan
- Ggf. Erstellung Unternehmenskaufvertrag

Exkurs: Der CRO in der Projektsteuerung



Der CRO als Lotse auf der Brücke eines Großverfahrens

- Berät die GF (Kapitän)
- Kennt die Besonderheiten der See und umschifft die gefährlichen Klippen
- Der Kapitän steuert, der Lotse übernimmt nur, wenn es notwendig ist
- Der Lotse geht wieder von Bord, wenn das Schiff die Gefahrenzone erfolgreich durchquert hat

Einleitung / Durchführung Insolvenzverfahren

Tag	x -42	x -35	x -32	x -28	x -21	x -14	x -8	x -7	x -5	x -4	x -2	x	x +1 und	x +1 - 10	x +14	x +20	x +100	x +100ff	Tag ?	Tag ?
Insolvenzantrag/ Verfahrensvorbereitung																				
Arbeitsrecht																				
Erstellung Insolvenzplan																				
Absicherung Eigenverwaltung in der Insolvenz und Insolvenzplan																				
Kommunikation I																				
Kommunikation II																				
Einleitung/Durchführung Insolvenzverfahren																				

Ausschnitt I

Tag	x -42	x -35	x -32	x -28	x -21	x -14	x -8	x -7	x -5
Insolvenzantrag/ Verfahrensvorbereitung						<p>To do: Vorbereitung des Antrags/ der Anträge</p> <p>Zusammenstellen der Anlagen gem. § 13 InsO</p> <p>Zusammenstellen der Unterlagen für den vorl. Sachwalter</p>	<p>Ermittlung der Aus- und Absonderungs-berechtigten Vermögensgegenstände, die nach Eröffnung benötigt werden</p>	<p>Ermittlung der zu bedienenden Verwertungserlöse, Wertverlust für weitere Nutzung einschl. Zinsen</p> <p>Vorbereitung Inventur auf Tag der Antragstellung; Identifikation Key-Kunden und Key-Lieferanten</p>	<p>Absicherung weitere Durchführung Factoring; Abstimmung u Verständigung zu liquiditätssichernden Maßnahmen (unechter Massekredit?)</p>
Arbeitsrecht		<p>To do: Übersendung Anforderungsliste zur Erhebung relevanter Daten durch Personalabteilung</p>		<p>To do: Arbeitsrechtliche Due Diligence (Bewertungsphase); Festlegung möglicher arbeitsrechtlicher Maßnahmen</p> <p>Festlegung arbeitsrechtlicher Maßnahmen; Klärung STV</p>	<p>To do: ArbRechtler / GF: Besprechung der Grundkonzeptionen und der im Rahmen de Planverfahrens erforderlichen personellen Maßnahmen. Anschl.: Entwicklung u. Strukturierung tragfähiger Personalkonzeption; Darstellung der unternehmerischen Entscheidung der Betriebsänderung m. Sozialauswahl; Erster Entwurf Interessenausgleich und Planrechnung arbeitsrechtlicher Teil</p>				
Erstellung Insolvenzplan	<p>To do: Sachverhalts-ermittlung</p>	<p>To do: Auswertung der gesellschaftsrechtli-chen Verhältniss/Mögl-icheit und Voraussetzung</p>	<p>Bewertung Assets (Zerschlagungsw-ert/Fortführungswert/Quotenberechnung)</p>	<p>To do: Verfassen Insolvenzplan, Erstellen/aktualisieren Planrechnung</p>					

Ausschnitt II

	x -7	x -5	x -4	x -2	x	x +1 und laufend
Absicherung Eigenverwaltung in der Insolvenz und Insolvenzplan	Auswahl der Gläubigerausschussmitglieder; Auswahl des (vorl.) Sachwalters		Ansprache potentieller Gläubigerausschussmitglieder und Einholung schriftl. Bereitschaftserklärungen Ansprache des (vorl.) Sachwalters	to do: Prüfung bzw. Berufung Sanierungsexperte/ Insolvenzverwalter in Geschäftsführung; Kontaktaufnahme mit Insolvenzgericht	To do: GF: Gespräche mit Gewerkschaft To do: Einrichtung Lenkungsausschuss	To do: Regelkommunikation mit MT, Leitenden, MA Personalabteilung: Betriebsversammlung mit vorl. Sachwalter organisieren Pressebeauftragter: Ggf. Pressekonferenz organisieren ArbR/GF/CRO: Organisation Jour fix mit GBR wöchentlich Ggf. Information der örtl. Politiker To do: Personalabteilung/vorl. Verwalter: Insolvenzgeldvorfinanzierung mit vorl. Sachwalter organisieren
Kommunikation		To do: GF: Erstellung Präsentation für AR, Leitende, GBR, MA-Info, Erstellen Unterlagen für Kreditversicherer und andere PR Agentur (Präsentation, Bulletpoints zur Situation Q & A): Erstellung Unterlagen für Leitende zur Info MA; Erstellung PR-Agentur: Pressemitteilung (normal + vorzeitige Leak); Erstellung Bulletpoints für TW Interview, Erstellung Bulletpoints für Gespräche mit Lieferanten, Vermietern, Übrige GF Erstellen Anruflisten, vorläufiger Roadshow Plan, vorläufiger Lieferantenbesuchsplan		To do: DS: 10:00 Uhr Vorbesprechung beim InsGericht GF: 15:00 - 16:00 Uhr Information mgt-Team Einladung Leitenden zu Leitenden-Info 16:00 Uhr GF, PR: Einladung MA HV zu MA-Info HV; Einladung zur außergerichtl. GBR-Sitzung	To do: 08:00 Uhr - 09:00 Uhr - MT Ort, GF Aufgabenverteilung, Fragen, Antworten 09:00 Uhr - 10:00 Uhr - Interview 10:30 - 13:00 Uhr - GF: Außerordentliche AR 14:00 - 15:30 Uhr - GF: Leitenden Tagung/ Verteilung Unterlagen Hotel in... 15:30 Uhr - 15:30 Uhr - Ankündigung MA Vers. 15:30 Uhr - GF: 15:30 Uhr - 17:30 Uhr - 15:00 Uhr - 16:30 Uhr - 18:00 Uhr - 20:00 Uhr:	
					To do: 08.00 Uhr - 08.30 Uhr Info 08.30 Uhr - 09.30 Uhr Info 09.00 Uhr - 11.00 Uhr - E 09.30 Uhr - 11.00 Uhr - I 11.00 Uhr - 12.00 Uhr - 12.00 Uhr - 13.00 Uhr Pressekonferenz 15.00 Uhr - Info 13.00 Uhr - 14.00 Uhr - 14.00 Uhr - Info Presse 14.00 Uhr - - 15.00 Uhr - -	

Ausschnitt III

x +1 - 10	x +14	x +20	x +100	x +100ff
<p>To do:</p> <p>Einleitung erster Maßnahmen: Abklärung/Organisation Insolvenzgeldvorfinanzierung; ggf. erste personelle Maßnahme; aktiver Support der Personalabteilung; Eruierung Transfergesellschaftslösung; Einholen Angebote div. Transfergesellschaften; Durchführung Auswahlverfahren; Vorbereitung Meldung beim PSVaG gem. § 11 Abs. 3 BetrAVG</p>	<p>To do:</p>	<p>To do:</p> <p>AbR: Abschluss und Präsentation Personalkonzeption (Soll-Strukturen); Bildung von Vergleichsgruppen und Sozialauswahl; endgültige Formulierung des Personalkonzeptes in Übereinstimmung mit dem Insolvenzplan</p>	<p>To do bis Eröffnung des Verfahrens:</p> <p>ArbR: Beginn der Umsetzung der personellen Maßnahme, d.h.: Verhandlungen über Interessenausgleich gem. §§ 111, 112 BetrVG, § 125 InsO durch Einleitung der Informationsphase des GBR / BR; Verhandlungsrunde unter Beteiligung der Gewerkschaft, GBR über die Verhandlungen mit den Transfergesellschaften / Erstes Gespräch mit der zuständigen Agentur für Arbeit; Entwurf eines Insolvenzsozialplanes</p>	<p>To do:</p> <p>ArbR: Endverhandlung/Abschluss Interessenausgleich bis bzw. zur Eröffnung des Insolvenzverfahrens; Sicherstellung Support Personalabteilung; ggfs. Interimsleitung Personalabteilung</p> <p><u>Bei Transfergesellschaftslösung:</u></p> <p>Rücklauf der "dreiseitigen Verträge" Feststellung der Arbeitnehmer, die nicht unterschrieben haben; sodann in den Fällen des Kündigungsausspruches: Anfertigung der Betriebsratsanhörung gem. § 102 BetrVG bzgl. der Kündigung der Arbeitnehmer; Zustellung der Betriebsratsanhörung, abschließende Stellungnahme des Betriebsrates gem § 102 Abs. 2 S.1 BetrVG (7-Tages-Frist)</p> <p><u>Gleichzeitig:</u> Vorbereitung der Kündigungen der Arbeitnehmer, die nicht an einer Transfergesellschaftslösung partizipieren; ggf. Einleitung Zustimmungsverfahren beim Gewerbeaufsichtsamt / Integrationsamt; Massentlassungsanzeige</p> <p>Kündigungsausspruch MA-Gruppe Cluster 1</p>
	<p>To do: Verbindliche Auskünfte Finanzamt</p>			

Restrukturierung in Eigenverwaltung

Vorbereitung der Eigenverwaltung

- Unterstützung bei der unternehmerischen Entscheidung (insolvenzrechtliche Due Diligence)
 - Statusanalyse, insbesondere Liquidität und Überschuldung
 - Sicherheitenstatus, Anfechtungsrisiken (-chancen), Lösungsmöglichkeiten aus Vertragsverhältnissen
 - Erarbeitung und Analyse von anzustrebenden Sanierungsmaßnahmen (beispielsweise Insolvenzplan, Debt to Equity Swap, M&A Prozess, übertragende Sanierung) für eine nachhaltige Gesundung des Unternehmens, inkl. steuerlicher Auswirkungen
 - Aufzeigen von Alternativen für eine außergerichtliche Sanierung
 - Dokumentieren der unternehmerischen Entscheidung und ihrer Begründung

Kommunikation im Vorfeld der Eigenverwaltung

- Unterstützung bei Verhandlung mit Kreditgebern, Lieferanten und Kunden
- Zuarbeit für die Erstellung einer Bescheinigung für ein Schutzschirmverfahren

Restrukturierung in Eigenverwaltung

Projektsteuerung

- Beschreibung sämtlicher Maßnahmen, quantitativ und qualitativ
- Erstellung eines Zeit- bzw. Meilensteinplans
- Bildung eines Lenkungsausschusses aus den relevanten Personen/Abteilungen des Unternehmens
- Definition von regelmäßigen (mind. wöchentlichen) Abstimmungsmeetings
- Verteilung der Aufgaben durch den CRO an die Mitglieder des Lenkungsausschusses
- Geschäftsführung: agiert weiterhin operativ
- CRO: überwacht, behält den Überblick, sorgt für rechtlich korrekte Abläufe

Restrukturierung in Eigenverwaltung

Einleitungsphase

- Erstellung des Antrags auf Eigenverwaltung
- Abstimmung Sachwaltung
- Ggf. Abstimmung vorl. Gläubigerausschuss
- Abstimmung mit und Vertretung vor dem Gericht
- Übernahme von Organstellung oder Verantwortung als Bevollmächtigte

Durchführung der Eigenverwaltung

- Vertretung gegenüber Stakeholdern
 - Vorbereitung und Vertretung bei Gläubigerausschusssitzung, Gläubigerversammlungen, Erörterungs- und Abstimmungsterminen
 - Zusammenarbeit mit Sachwaltung und Gericht
 - Vertretung gegenüber Finanzamt, ggf. Käufern und einzelnen Gläubigern

Restrukturierung in Eigenverwaltung

Erarbeitung erforderlicher Dokumente

- Erstellung von Insolvenzplänen, Plausibilisieren und Erstellen der Liquiditätsplanung
- Erstellen von Kaufverträgen (Asset-Share-Deal), Finanzierungsdokumenten, gesellschaftsrechtlicher Urkunden
- Anträge an Behörden und Finanzamt

Nachbereitung der Eigenverwaltung

- Unterstützung bei buchhalterischen und steuerlichen Fragen
- Übernahme von Controlling-Aufgaben
- Aufrechterhaltung der Kommunikation mit Gericht, ggf. der Sachwalter

Detlef Specovius



Schultze & Braun
Eisenbahnstraße 19-23
77855 Achern
Tel: +49 7841 708-251
DSpecovius@schultze-braun.de

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht

Seit 1993 bei Schultze & Braun, Geschäftsbereich Restrukturierung

Fachgebiete: insolvenznahe Beratung, Eigenverwaltung, Schutzschirmverfahren, CRO-Tätigkeit

Studium der Rechtswissenschaften in Münster und Hamm

Veröffentlichung von zahlreichen Beiträgen in Wirtschafts- und Fachzeitschriften sowie als Mitautor in Braun (Hrsg.), German Insolvency Code – Commentary; Mitautor in Braun (Hrsg.), Kommentar zur Insolvenzordnung; Mitautor z.B. in Flöther (Hrsg.), Handbuch zum Konzerninsolvenzrecht, C.H. Beck Verlag; Mitautor in Kübler (Hrsg.), Handbuch Restrukturierung in der Insolvenz; Mitautor in Braun (Hrsg.), Heidelberger Kommentar zur Insolvenzordnung; Mitautor in Kayser/Thole (Hrsg.), C.F. Müller Verlag; Insolvenzrechts-Handbuch; Mitautor in Gottwald/Haas (Hrsg.), C.H. Beck Verlag

Regelmäßige Fachvorträge zum Sanierungs- und Insolvenzrecht

Referenzen Beratung

Peter Hahn, Damenbekleidung

Madeleine, Damenbekleidung

HANSA-Gruppe, Senioren Pflegezentren

CORDENKA, technische Textilien

Klier Hair Group, Friseurkette

Bonita, Bekleidungsfilialist

Esprit, Modekonzern

Condor, Charterfluggesellschaft

Enka, Viskosegarne

A.T.U., Meisterwerkstatt + Autofahrer-Fachmarkt-Kette

SinnLeffers, Textileinzelhandel

SaarGummi, Automobilzulieferer