

# Die Grenzen des nationalen Insolvenzrechts

Der Mangel an Abkommen zu grenzüberschreitenden Unternehmenssanierungen birgt Risiken. Von Michael Märki und Alexander Vogel

Viele Schweizer Unternehmen sind heute Teil eines internationalen Konzerns. Gerät dieser in Schieflage, riskieren gerade die Schweizer Aktivitäten, zwischen den Mahlsteinen nationaler Gesetzgebungen zerrieben zu werden.

Die Analyse der Wirkungsmechanismen zwischen EU und Schweizer Recht und der Notwendigkeit einer Synchronisation fällt in der Praxis oft schwer. So fehlt es etwa auch bei der Diskussion über die Übernahme von EU-Gesetzesnovellen durch die Schweiz an aussagekräftigen Referenzen aus dem Schweizer Alltag. Die Nachlese der Verselbständigung des Spielwarenhändlers Franz Carl Weber im Spätsommer des letzten Jahres gibt nun aber eine gute Möglichkeit, das Zusammenspiel zwischen EU-Normen und Schweizer Unternehmenspraxis am konkreten Beispiel nachzuvollziehen.

Das 1881 in Zürich gegründete Unternehmen Franz Carl Weber wurde im Jahr 2006 von der Ludendo-Gruppe übernommen. Mit weiteren Akquisitionen wie etwa dem britischen Traditionsunternehmen Hamleys wuchs die auf die französische Ladenkette La Grande Récré zurückgehende Ludendo nach wenigen Jahren zu einem gesamteuropäischen Player im Spielwarenbereich an mit über 2500 Mitarbeitern, weltweit 400 Filialen und einem Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro. Das Zusammenführen dieser starken Marken erwies sich jedoch als schwierig.

## Aus der Lehre und aus der Praxis

zz. · An dieser Stelle erhalten Juristen jeweils die Gelegenheit, einen Gastbeitrag zu verfassen. Mit der Rubrik «Recht und Gesellschaft» will die NZZ Themen des Rechts mehr Raum geben und Juristen aus der Praxis, aber auch aus der Lehre eine Plattform bieten. Beleuchtet werden aktuelle Rechtsfragen, ein juristisches Problem, ein rechtlicher Missstand oder schlicht Themen, die sich an der Schnittstelle zwischen Recht und Gesellschaft bewegen. Auch Nichtjuristen sollen sich von den Beiträgen angesprochen fühlen. Die Rubrik erscheint zweimal im Monat. Sie finden die Beiträge auch im Internet.



Für den Spielwarenhändler Franz Carl Weber wurde die Loslösung vom kriselnden Mutterkonzern zum Spiessrutenlauf. KARIN HOFER / NZZ

Spätestens mit dem einsetzenden Trend des Onlinehandels geriet Ludendo in eine Krise und war im Jahr 2015 gezwungen, im Rahmen eines gerichtlich überwachten Einigungsverfahrens mit ihren Gläubigern einen Schuldenschnitt zu verhandeln. Trotz der erzielten Übereinkunft gelang die operative Trendwende aber nicht. Aufgrund eines akuten Liquiditätsengpasses musste Ludendo im März 2018 den Schutz eines formellen gerichtlichen Gläubigerschutz- bzw. Nachlassverfahrens nach französischem Recht («procédure de redressement judiciaire») suchen.

### Handlungsunfähige Mutter

Aus Schweizer Sicht erfolgte die Zäsur schon etwas früher. Im Dezember 2017 entschied der Verwaltungsrat von Ludendo, die profitablen Schweizer Aktivitäten zu verkaufen. Damit erhielt Franz Carl Weber noch vor der öffentlichkeitswirksamen Insolvenz der französischen Mutter die Möglichkeit, sich vom Konzern zu lösen und nach geeigneten Investoren zu suchen. Das auf den herannahenden Sommer befristete Zeit-

fenster – die Warenbestellungen für das Weihnachtsgeschäft müssen jeweils bis Juli getätigt werden – konnte erfolgreich genutzt werden. Die schwierigste Etappe in der Verselbständigung begann aber erst mit dem Abschluss der Investorensuche: Als Folge der «procédure de redressement judiciaire» konnte Ludendo nicht mehr autonom über den Verkauf entscheiden und wurde handlungsunfähig. Zusätzlich erschwerten namentlich die durch das Pariser Handelsgericht bestellten Sachwalter die Verselbständigung, indem sie mit viel Publizität nach neuen Investoren für Ludendo und deren ausländische Tochtergesellschaften suchten.

Das in Frankreich zugunsten eines schlüssigen Sanierungsplans eröffnete Nachlassverfahren brachte für den in der Schweiz domizilierten Franz Carl Weber also keine Erleichterung, sondern vielmehr neue Probleme. Einerseits strahlte der Gläubigerschutz des französischen Verfahrens nicht auf die Tochtergesellschaften in der Schweiz aus, und andererseits wuchs für Franz Carl Weber täglich das Risiko, angesichts der medialen Berichterstattung – die vielfach irreführend

war – in den Abwärtssog der Muttergesellschaft zu geraten.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt geriet Franz Carl Weber, verschärft durch eine fehlende grenzüberschreitende Abstimmung, in das Spannungsfeld unterschiedlicher Ziele nationaler Gesetzgebungen. Im Unterschied zum französischen Insolvenzrecht, das den Schutz und den Erhalt des betroffenen Unternehmens in den Vordergrund stellt, steht im Fokus des Schweizer Nachlass- und Konkursrechts nach wie vor eine gleichmässige Befriedigung der Gläubiger. Trotz anderweitigen Bemühungen des Gesetzgebers bleibt es für die Schweizer Unternehmenspraxis ein Faktum, dass mit der Einlieferung auf die Intensivstation (ein gerichtliches Nachlassverfahren) wenig Aussicht auf Rehabilitation besteht. Denn in aller Regel verlässt der Patient sie in Richtung Krematorium, es folgt also eine Liquidation oder ein Konkurs.

Neben diesen Determinanten des Schweizer Insolvenzrechts war aber auch die mangelnde internationale Synchronisation eine Triebfeder dafür, in der Schweiz ein Nachlassverfahren

nach Kräften zu verhindern. Denn das Schweizer Recht anerkennt die verfahrensspezifischen Schutzmechanismen – wie die Verfügungen des ausländischen Nachlassgerichts am Sitz der Konzernmutter – nicht oder nur sehr beschränkt und zudem mit zeitlicher Verzögerung. Im Rahmen der kürzlich in Kraft getretenen Revision der Bestimmungen zum schweizerischen internationalen Insolvenzrecht wurden zwar der Informationsaustausch mit ausländischen Behörden und die Möglichkeit einer direkten Kommunikation explizit adressiert, doch wird erst die Praxis zeigen können, wie weit die zuständigen Behörden von diesen Möglichkeiten auch tatsächlich Gebrauch machen werden.

### Klarheit schaffen

Vor diesem Hintergrund blieb für Franz Carl Weber nur noch der Weg eines separaten Gesuchs beim französischen Nachlassrichter um eine vorzeitige Genehmigung der Verselbständigung übrig. Was auf den ersten Blick als praktikable Lösung erscheinen mag, war in der Realität ein Spiessrutenlauf. Denn dieses aus der Not geborene Vorgehen entsprach keiner eingespielten Gerichtspraxis und noch weniger international anwendbaren Bestimmungen. Die Genehmigung durch das Gericht war in der Folge auch vielmehr das Resultat eines Ad-hoc-Vermittlungs- und Einigungsprozesses. Dass dieser ergebnisoffene und teilweise informelle Prozess kein tragfähiger «courant normal» in einem Rechtsstaat sein kann, bedarf keiner weiteren Erläuterungen.

Mit Blick auf unsere globale Wirtschaft wird damit auch die Notwendigkeit offensichtlich, ein sinnvolles Normengefüge – allenfalls in der Form eines Parallelabkommens zur Europäischen Insolvenzverordnung (analog zur älteren Schwester, dem Lugano-Übereinkommen) – für grenzüberschreitende (Gruppen-)Insolvenzen zu schaffen, um sowohl den Gläubigern, den Arbeitnehmern und den Entscheidungsorganen als auch den übrigen Stakeholdern der betroffenen Gesellschaften mehr Klarheit über die Aussichten eines «Rettungsversuchs» zugunsten einer finanziell angeschlagenen Unternehmensgruppe zu geben.

Dr. Michael Märki ist Ökonom und Partner der Zetra International AG, Dr. Alexander Vogel ist Leiter Corporate Finance der Anwaltskanzlei Meyerlustenberger Lachenal AG. Beide Unternehmen sind spezialisiert auf M&A, Umstrukturierungen und Sanierungen und berieten Franz Carl Weber während des Ablösungsprozesses.

## RUBRIK «RECHT & GESELLSCHAFT»

Im Inlandbund der «Neuen Zürcher Zeitung» erscheint zweimal monatlich jeweils montags die Seite «Recht & Gesellschaft». Juristen erhalten dort die Gelegenheit, einen Gastbeitrag für eine breite Leserschaft zu verfassen – selbstverständlich im engen Austausch mit NZZ-Fachredaktoren.

Nutzen Sie dieses interessante Umfeld für Ihre Anzeige, und erreichen Sie 257 000 Leserinnen und Leser.

Weitere Informationen über  
Mediadaten, Placierungsmöglichkeiten  
und Anzeigenpreise unter  
[www.nzzmediasolutions.ch](http://www.nzzmediasolutions.ch)  
[inserate@nzz.ch](mailto:inserate@nzz.ch)  
Telefon +41 44 258 16 98. Änderungen vorbehalten.



**NZZ** Media Solutions