

Die Krise des Einzelhandels Ist nach der Insolvenz vor der Insolvenz?

Ein Gastbeitrag von DR. SEBASTIAN MIELKE.

Der stationäre Einzelhandel befindet sich schon seit Jahren in der Krise. Doch in den vergangenen Monaten haben sich die Aussichten noch weiter eingetrübt. Deutliche Kostensteigerungen bei gleichzeitiger Zurückhaltung der Verbraucher führen dazu, dass auch ehemals starke Marken in die Insolvenz rutschen, manche von ihnen zum wiederholten Mal. Ein Verfahren in Eigenverwaltung kann da Mittel zum nachhaltigen Sanierungserfolg sein. Vorsicht ist geboten, wenn die Eigenverwaltung zur *conditio sine qua non* erhoben wird.



Foto: Shutterstock/Perfect Lazybones

Ein Gesamtumsatz von 657,4 Mrd. Euro gibt der Handelsverband Deutschland (HDE) für den Einzelhandel im Jahr 2024 an. Dem stehen 87,1 Mrd. Euro Umsatz im Onlinehandel gegenüber – die Deutschen kaufen (noch) lieber im Ladengeschäft. Nominal wächst der Umsatz im stationären Handel um 1,3 %. Real sinkt er zwar mit minus 0,1% etwas weniger stark als 2023 (minus 3,4 %). Hinter den Prognosen vom Jahresbeginn bleibt die Umsatzentwicklung gleichwohl zurück, im Januar waren noch nominal plus 3,5 % erwartet worden. Beinahe schon traditionell vermeldete der stationäre Einzelhandel auch 2024 ein durchwachsendes Weihnachtsgeschäft.

Relativ stabile Umsätze auf niedrigem Niveau über die gesamte Branche hinweg können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in immer mehr Einzelhandelsunternehmen kriselt. Der Krieg in der Ukraine, schwache Konjunktur, Inflation und Rückgang bei der Kaufkraft,

gestiegene Lohnkosten sowie nicht zuletzt der Fachkräftemangel machen dem Einzelhandel zu schaffen. Selbst Bereiche mit traditionell höheren Margen geraten ins Straucheln, weil sie ihre Lagerbestände nicht schnell genug abverkaufen und sich das Kollektionskarussell mittlerweile so schnell dreht, dass die Zeitfenster, in denen sich mit Mode und Trends unterworfenen Artikeln Geld verdienen lässt, immer enger werden. Gleichbleibend hohe oder gar steigende Mieten tun ihr Übriges.

Hinzu kommen Gründe, die durchaus hausgemacht sind und den Unternehmen individuell zusetzen. Ist die Unternehmung einmal angeschlagen, fehlen die finanziellen Mittel für den echten Wandel. Die häufige Folge: Insolvenz.

PROMINENTE FÄLLE

Die Liste prominenter Insolvenzen im Einzelhandel ist im Jahr 2024 nochmals länger geworden. Der Deko-An-



Dr. Sebastian Mielke
Foto: Kanzlei

bieter Depot und der Non-Food-Discounter Kodi gingen unter den Schutzschirm. Mit Esprit beantragte eine der großen deutschen Fashion-Brands die Insolvenz in Eigenverwaltung. Die Sinn-Modehäuser stellen ihren vierten Insolvenzantrag. Und GALERIA Karstadt Kaufhof durchlief das dritte Eigenverwaltungsverfahren. Zudem meldeten The Body Shop und die Modemarke Scotch & Soda Insolvenz an. Der Schuh-Filialist Görtz stellte jüngst zum zweiten Mal Insolvenzantrag. Insgesamt rechnet der HDE 2024 mit rund 5.000 Geschäftsschließungen im Einzelhandel.

EIGENVERWALTUNG ALS START – NICHT ALS ZIEL

Die Insolvenz in Eigenverwaltung bietet den Unternehmen bekanntermaßen zahlreiche Möglichkeiten zur Sanierung. Die Geschäftsführung bleibt ohne Beschränkung nach Außen im Amt und kann das operative Geschäft weiterführen. Mit einem erfahrenen Sanierungsbeauftragten an ihrer Seite kann sie Sanierungsmaßnahmen umsetzen. Langfristige oder unrentable Verträge – im Einzelhandel insbesondere die Miet- und Franchiseverträge – werden gekündigt oder neu verhandelt, der Personalbedarf überprüft und Kostenstrukturen überarbeitet.

Auch gilt ein Verfahren in Eigenverwaltung oder gar ein Schutzschirmverfahren als „gute Insolvenz“, der Reputationsschaden hält sich in Grenzen. Schließlich ist man nicht der erste und wird auch nicht der letzte aus der Branche sein, den es trifft. Die Eigenverwaltung wird vielmehr als Gelegenheit für einen Neustart und eine nachhaltige Sanierung betrachtet, die sich dann häufig nach einigen Monaten auch gegenüber Belegschaft und Geschäftspartnern verkünden lassen.

Zur Wahrheit gehört aber auch: Bei weitem nicht jedes Krisenunternehmen eignet sich für eine Eigenverwaltung. Ertönt der Ruf nach Hilfe zu spät, bleibt oft nur das Regelin Insolvenzverfahren. In der Beratung von

Geschäftsleitern fällt häufig der Satz „Wir wollen eine Eigenverwaltung, damit wir das Verfahren steuern können“. Die Orientierung des Verfahrens am Gläubigerinteresse wird dabei geflissentlich übersehen. Bei derartigen Warnsignalen sollte die Geeignetheit des Sanierungsinstruments Eigenverwaltung kritisch hinterfragt werden. Der Dualität von Eigen- und Gläubigerinteressen hält nicht jeder Geschäftsleiter stand.

Eigenverwaltung und Restrukturierungsberater können aber selbst in geeigneten Fällen das Unternehmen unter der Aufsicht des Sachwalters häufig lediglich „ansanieren“. Die Mittel der Insolvenzordnung stabilisieren den Kreislauf des Patienten und verschaffen die erforderliche Zeit. Die nachhaltige Behandlung und Heilung des Patienten erfolgen aber nicht im Rettungswagen, sondern „auf Station“. Im Fall Görtz schlug die Behandlung offensichtlich nicht dauerhaft an.

Es ist ein Trugschluss, dass nach sechs bis neun Monaten Insolvenzverfahren die Arbeit getan ist. Für die meisten Einzelhändler fängt sie erst an, wenn die Pressemitteilung über die Aufhebung des Insolvenzverfahrens bereits veröffentlicht wird. So muss das Sortiment nachhaltig auf die geänderten Kundenwünsche angepasst werden, Investitionen in neue Warenwirtschaftssysteme zur Effizienzsteigerung oder in das Branding des Unternehmens und die Kundenbindung nehmen weit mehr Zeit in Anspruch als der kurze Zyklus der Insolvenz es erlaubt.

Natürlich gibt es Beispiele funktionierender Sanierung. So gelang es der Modekette Bonita, sich nach der Insolvenz in Eigenverwaltung im Jahr 2021 durch stetiges Umsatzwachstum wieder aus der Krise zu befreien. 2023 schrieb die Presse vom „Woolworth-Wunder“ – die Warenhauskette konnte nach einer frühen Pleite deutlich expandieren. Diese und andere erfolgreichen Fälle haben gemein, dass auf Grundlage einer ausführlichen und schonungslosen Anamnese ein Behandlungsplan erarbeitet wurde, welcher über die Aufhebung des Verfahrens hinaus reicht.

AUSBLICK

Die Krise im stationären Einzelhandel ist kein vorübergehendes Phänomen, sondern ein strukturelles Problem, welches an Intensität noch weiter zunehmen wird. Die fundierte Analyse der Ausgangssituation ist entscheidend dafür, wie nachhaltig eine Sanierung gelingen kann. Nicht jedes Unternehmen kann gerettet werden und nicht immer ist die Eigenverwaltung das Mittel der Wahl. Stehen bei den entscheidenden Stakeholdern das Interesse der Gläubiger und die Nachhaltigkeit der Sanierung im Fokus, kann die Eigenverwaltung jedoch ein wichtiger Bestandteil einer Lösungsstrategie sein. Und das ist doch schon eine ganze Menge.

Unser Gastautor Dr. Sebastian Mielke ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht bei der Kanzlei Menold Bezler.