

SANIERUNGSPRAXIS: BEWÄHRUNGSPROBEN IM MULTIKRISEN- UMFELD

Rückblick auf die Fachkonferenz Sanierung vom 2./3.3.2023

Seit mehr als 20 Jahren hat sich die BDU-Fachkonferenz Sanierung als Austauschplattform für Restrukturierungs- und Sanierungsexperten etabliert. Anlässlich der diesjährigen Veranstaltung am 2./3. März begrüßten *Dr. Gesa Pantaleon gen. Stemberg*, Sprecherin des Distressed Ladies e.V., und *Burkhard Jung* (Vorsitzender des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung) wiederum zahlreiche Berater, Banker, Insolvenzverwalter, Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer im Grandhotel Petersberg in Königswinter. Im Konferenzfokus lagen neben der Beraterhaftung die operative Sanierung, Finanzierungsoptionen und vor allem die Frage, wie aktuell einschneidende Entwicklungen wie Cybersicherheit, ESG und Inflation aufgefangen werden können.

Erstmalig fand die Veranstaltung in Kooperation mit dem Distressed Ladies e.V. statt. Die Sprecherin wies auf eine wachsende Mitgliederzahl (derzeit ca. 100) hin. Sie skizzierte die paradox anmutende Konstellation der multiplen Krisenursachen bei niedrigen Insolvenzzahlen. Der Fachverbandsvorsitzende *Jung* zeigte sich erfreut von einer wieder auf mehr als 250 gewachsenen Teilnehmerzahl und beurteilte die Marktaussichten in der Restrukturierungsbranche vorsichtig optimistisch. Er dankte dem langjährigen Organisator *Christoph Weyrather* (BDU-Geschäftsführer) für die vielfältige Unterstützung; Weyrather habe als „Ehrenszenarist des Fachverbands“ auch zukünftig Besuchsrecht, soweit im Rahmen des Ruhestands entsprechende Zeit verbleibe. BDU-Nachfolger ist *Kai Haake*, der die nächste Veranstaltung am 29.2./1.3.2024 organisieren wird.

TRANSFORMATION ALS SCHLÜSSEL DER KRISENBEWÄLTIGUNG

Am Freitag, 3.3.2023, lautete das Eröffnungsthema „Nordrhein-Westfalen hält Kurs – Aktuelle finanzpolitische Herausforderungen“, zu dem Dr. Marcus Optendrenk, Minister der Finanzen des Landes NRW, vortrug. Seit seiner Gründung habe gerade dieses Land vielfältige Transformationsprozesse durchlaufen: „Transformation ist der Schlüssel zur Krisenbewältigung“. Es müsse trotz aller aktueller Verwerfungen gelingen, Chancen zu sehen und zu nutzen. Besonders negativ wirke sich der derzeitige Zinsanstieg aus, der zu einer Verzehnfachung der Zinslasten innerhalb von nur 3 Jahren geführt habe (von 4 Mrd. auf 40 Mrd. p.a.). Parteipolitisches Gezänk sei derzeit völlig fehl am Platz. Auf EU-Ebene gebe es mit dem Green Deal Industrial Plan auch ein Pendant zum amerikanischen Inflation Reduction Act, aber es werde dazu hierzulande nicht ausreichend kommuniziert.

Der Minister betonte, dass Nachhaltigkeit neben der ökologischen auch eine soziale Komponente habe. NRW sei kein Sanierungsfall, aber ein Renovierungsfall; man müsse Innovationsvorreiter sein, um die Erzielung der Wertschöpfung zu gewährleisten, die für die Aufrechterhaltung der sozialen Haushalte erforderlich ist. Im Hinblick auf die Digitalisierung verwies der Referent auf verschiedene NRW-Initiativen, nicht zuletzt im Hinblick auf entsprechende Fortschritte im Rahmen der Finanzverwaltung, die sich als Partner der Wirtschaft und Bürger verstehe, nicht nur als Einnahmenverwaltung.

... IN EINER INSTABILEN WELT, DIE ...

Es folgte ein wirtschaftlicher und konjunktureller Ausblick auf 2023, den Prof. Dr. Henning Vöpel (Direktor des Centrums für Europäische Politik und Professor an der BSP Business and Law School) unter dem Motto „Die Welt in der Polykrise“ vorstellte; er verwies auf die unklaren Konsequenzen der im Februar 2022 ausgerufenen Zeitenwende. Im Zusammenspiel vernetzter Einzel-Risiken sieht er die aktuell instabile Welt in einer grundsätzlichen Ordnungskrise. In einer Zeit zunehmender Unsicherheiten werden Vorhersagen immer schwieriger. Man müsse der gestiegenen Komplexität mit mehr Resilienz begegnen. Scheinsicherheiten dürfe man nicht erzeugen, sondern es sei mehr Phantasie für Zukunftsbilder erforderlich.

Zu erwarten sind eine sich verfestigende Inflation und weitere Zinsanhebungen, wenn auch mit geringerem Tempo. Das Wachstumspotenzial stagniert bei gleichzeitiger Entwertung des Kapitalstocks und von tradierten Geschäftsmodellen. Denn Transformation und Krisen binden Ressourcen und kosten Wachstum. Vor lauter Krisen dürfe die Zukunft nicht übersehen werden. Große Entscheidungen warten auf die Politik, Vöpel listet auf:

- Die Energiewende ist ein Scherbenhaufen.
- Die Digitalisierung kommt nicht voran.
- Das Renten- und Fachkräfteproblem ist ungelöst.
- Die China-Strategie lässt auf sich warten.
- Die Verteidigungsfähigkeit ist akut bedroht.
- Die De-Industrialisierung droht.

Zu bewältigen ist ein schwieriger Übergang vom Heute ins Morgen. In dieser Konstellation erzeugt Regulierung – so warnte Vöpel nachdrücklich – allein Deformation, nicht Transformation. Sein Plädoyer: Mehr Freiheit und Unternehmertum sind erforderlich mit Innovation als entscheidendem Schlüssel.

... WIRTSCHAFTLICH NEU VERMESSEN WIRD

Mit der Grünen Transformation wird eine neue Epoche ausgerufen: Die Welt wird wirtschaftlich neu vermessen. Zugleich wird in der Sicherheitspolitik die Welt geopolitisch

neu geordnet. Entscheidend sind dabei der Zugang zu Energie, zu Rohstoffen und zu Technologie sowie die Abwägung zwischen Souveränität und Autarkie. In Deutschland wäre ein zu starkes Autarkiestreben wegen der globalisierungsbedingten Verflechtungen höchst gefährlich.

Was passiert 2023? Die Bandbreite möglicher Entwicklungen war noch nie so groß ... Der Ausgang des Kriegs hat entscheidenden Einfluss auf die nächste Ordnung. *Vöpel* erwartet eine multipolare Welt, wobei es nicht einfach sein wird, den sog. Globalen Süden auf den europäischen Kurs einzuschwören. Das Eintreten völlig unwahrscheinlicher Szenarien mit völlig Unbekanntem ist seit 2016 die Regel. Der weitere Verlauf der Weltwirtschaft wird sehr zufallsgeprägt sein. Positiv könnte sich ein technologischer Aufbruch auswirken.

FORTFÜHRUNGSPROGNOSE NOCH ZUVERLÄSSIG AUFSTELLBAR?

Der politisch geprägten Eröffnung und dem gesamtwirtschaftlichen Ausblick folgte ein Fachvortrag über die positive Fortführungsprognose im Wandel: *Dr. Susann Brackmann* (Hogan Lovells) und *Corinna von Loeffelholz* (Deloitte) befassten sich mit rechtlichen Anforderungen im Hinblick auf das aktuelle Marktgeschehen und gaben einen Rechtsprechungsüberblick zur Sanierungsfinanzierung. Es fragt sich, ob in so unsicheren Zeiten wie aktuell in 2023 noch eine Unternehmensplanung erstellt werden kann und inwieweit es in einem so unsicheren Umfeld noch möglich ist, mittel- oder langfristige Prognosen. Ausgangspunkt ist in den Deloitte-Beratungsfällen stets ein Finanzstatus. Die Unsicherheit im Geschäftsumfeld hat auch die **Anforderungen an den Liquiditätsplanungsprozess** verändert. Um der Unsicherheit der Annahmen zu begegnen, bedarf es verschiedener Szenarien, um eine bestimmte Bandbreite zukünftiger Entwicklungen abzubilden und zu bewerten.

Brackmann informierte in mehr rechtlicher Betrachtungsweise zur **insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose** gem. §19 Abs. 2 InsO. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen objektiven und subjektiven Komponenten. Objektiv gesehen geht es bei der Prüfung auf Überschuldung um die **tatsächlich bestehende Fortführungsfähigkeit** und subjektiv um den **Fortführungswillen**. Angestrebt wird eine „Durchfinanzierung“ für den Prognosezeitraum von grds. 12 (aktuell 4) Monaten, dies mit einer Wahrscheinlichkeit >50% auf der Grundlage eines nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen erstellten und für einen sachverständigen Dritten nachvollziehbaren und vertretbaren Unternehmenskonzepts, das einen Finanzplan enthält.

In objektiver Sicht wird bei der Aufstellung der unsicheren Zukunftsprognose der **Maßstab der Sorgfaltspflicht des ordentlichen Geschäftsführers** angelegt, wobei mangelnde

Kenntnisse / Fähigkeiten nicht exkulpierend wirken. Beraterseitig resultieren daraus **Auswahl- und Überwachungspflichten für Berater** sowie die Pflicht zur Plausibilitätsprüfung. Erforderlich ist insoweit die Überwachung des Sanierungsprozesses und Beobachtung der Entwicklung in rechtlicher / tatsächlicher Hinsicht. Wichtig war der Referentin noch der Hinweis darauf, dass die Geschäftsleitung die Darlegungs- und **Beweislast im nachfolgenden Haftungsprozess** trägt (insbesondere § 15b InsO), weshalb eine Dokumentation der Erstellung und regelmäßigen Prüfung der Fortbestehensprognose unerlässlich ist. Subjektiv gesehen steht der **Fortführungswille bei Liquidation** im Zentrum, wobei gem. BGH-Rechtsprechung der Fortführungswille als Bereitschaft zur Fortsetzung des Unternehmens i.d.R. unterstellt bzw. vermutet werden kann. Wichtig ist hierbei, dass (teilweise) **Veräußerungsabsichten** der Annahme des Fortführungswillens nicht entgegenstehen, solange das Unternehmen noch fortgeführt wird. Hinsichtlich des Fortführungswillens bei Liquidation (noch) nicht höchstrichterlich entschieden ist, ob der Fortführungswille en Fortführungswille bei (solventer) Liquidation des Unternehmens entfällt, wenn bereits die Liquidation der Gesellschaft beschlossen ist und sich die Frage nach Überschuldung während der Liquidationsphase stellt. In einem weiteren Vortragsabschnitt wurde auf **ausgewählte Fragen bei Finanzierungszusagen** eingegangen, so auf Anforderungen an Szenarienplanungen, Besonderheiten im Falle von Patronatserklärungen (harte/weiche) oder bei Cashpools eingegangen. Auch der Verlustausgleich bei BGAV (Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag) sowie als Spezialfall die Liquiditätsplanung bei Start-Ups wurden thematisiert. Immer sei auf unklare Rechtslagen zu Fortbestehensprognosen zu achten und insbesondere auf **Haftungsrisiken für Sanierungsberater**, so die Haftung bei Insolvenzverschleppung in Abgrenzung zum vorzeitigen Abbruch der Sanierungsbemühungen

AUTOMOBILBRANCHE IM PANDEMIE-SCHOCK

In seiner Branchenanalyse „Entwicklung der Automobilindustrie“ ging *Thomas Steinberger* (Partner PwC PricewaterhouseCoopers GmbH) davon aus, dass die Erholung auf das Vorkrisenniveau 2019 erst in 2025/26 erreichbar ist. Nach wie vor gebe es Überkapazitäten und damit ungedeckte Fixkosten, zudem sind die sich verschärfenden Probleme mit dem Absatz von Verbrenner-Kfz unübersehbar. Derzeit seien Halbleiter-Probleme zurückgegangen und Orderbücher (noch) voll; Lieferzeiten gehen wieder zurück. Weiter gebe es aber massive Probleme in der Supply Chain; verfügbare Chips werden auf die Fahrzeuge mit hoher Marge verteilt. Noch reicht das Order-Booking, um eine rückläufige Nachfrage zu kompensieren. Insbesondere in Deutschland, Japan, Südkorea ist nicht damit zu rechnen, dass frühere Produktionsrekorde wieder erreicht werden. Zwar haben OEMs i.d.R. derzeit keine Ergebnis-Probleme, Zulieferer aber sehr wohl (Kostenstrukturen, Materialteuerung, Volumentrübkänge). Mehr als 50% der Zulieferer sieht *Steinberger* in finanziellen Stress-Konstellationen (was noch nicht als insolvenzbedroht zu verstehen ist). Ein zuletzt teilweises Entgegenkommen der OEMs (pain sharing) sei ausgereizt; die

Erzielung nachhaltig positiver Renditen (als Voraussetzung in Sanierungen) werde immer schwieriger. Viele Langfristvereinbarungen laufen aus. ESG-Anforderungen seien noch gar nicht eingepreist. Auch der zuletzt noch gängige Ausweg über konsolidierende M&A-Prozesse sei mittlerweile verbraucht.

Im Ausblick betonte der Referent, dass eine riesige Batterie- und Chip-Nachfrage zu erwarten ist. Marktdifferenzierung laufe nicht mehr über Motoren, sondern über Elektronik und Software. Derzeit erforderlich seien sehr hohe F&E-Aufwendungen, wobei fraglich ist, wann daraus resultierende Innovationen in Profit umgesetzt werden können. Verlagerungen in Niedrigpreislohnländer sind zunehmend kritischer zu sehen, weil es dort viel höhere Zuwachsraten bei den Lohnkosten geben wird. Ein aktuell deutlich zu gering ausgeprägtes Szenario-Denken müsse dringend ausgeweitet werden.

REFINANZIERUNGEN TROTZ ZURÜCKHALTUNG NOCH MÖGLICH

Über Refinanzierungsoptionen nach der Beendigung von Corona-Hilfsmaßnahmen informierten *Dr. Kirsten Schümann-Kleber*, LL.M., GÖRG, und *Andrea Nemitz*, Commerzbank AG. Generell habe es zwar keine wesentlichen Änderungen in Grundstrukturen und Akteuren gegeben, aber es sei dennoch aktuell eine Zurückhaltung der Banken zu spüren, was im Zusammenhang mit dem Zinsanstieg auch risikobereite Akteure belaste. So sei bzgl. der Ausreichung von Bankdarlehen der Risikoappetit der Banken sehr begrenzt. Schuldscheindarlehen seien für den Mittelstand kaum noch zu erhalten; es ist ein „Schönwetterinstrument“: i.d.R. Investment-Rating erforderlich, schwer zu restrukturieren und Investoren akzeptieren kaum Ausfälle. Bei Unternehmensanleihen steige die Attraktivität derzeit wieder; wichtig seien Green Bonds und Nachhaltigkeitsaspekte für institutionelle und semi-institutionelle Anleger. Im Bereich der Private Debt Fonds herrsche Krisenstimmung.

Unter den Herausforderungen für Unternehmen nimmt mittlerweile ESG (Environmental-Social-Governance) eine zentrale Rolle ein. So sei die nachhaltige Transformation der Weltwirtschaft angesichts des Klimawandels schlicht alternativlos, dennoch berge die Dekarbonisierung der weltweiten Wirtschaft bis 2050 hohe Risiken für bestimmte Branchen und Segmente. Da gleichzeitig eine moderne, gleichberechtigte und menschenwürdige Gesellschaft gestaltet werden soll, sei eine ausgeprägte Transformationsbereitschaft und objektiv belegbare Transformationsfähigkeit wichtiger denn je. Ein weiterer Hinweis der Referentinnen galt den erhöhten Kapitaldienst- und Kommunikationsanforderungen zwecks Sicherstellung der Refinanzierungsfähigkeit.

Für Geschäftsführer stehen die frühzeitige Refinanzierungsvorsorge trotz vorübergehend verkürztem Zeitraum zur Fortbestehensprognose, die kurzfristige Liquiditätsvorsorge (Incremental Facilities; Equity Zusagen; Intensivierungen für Gesellschafter) und die

Krisenfrüherkennung und -bewältigung ganz oben auf der Agenda. Aus Bankensicht ergänzt der ESG-Umsetzungsgrad zunehmend klassische Beurteilungskriterien wie die Bonität; Banken haben mit Blick auf ihre „Green Asset Ratio“ Interesse an der Finanzierung „Taxonomie-konformer“ Aktivitäten.

Im abschließenden Fazit wurde hervorgehoben, dass das Auslaufen der Corona-Hilfen und sonstigen Stützungsmaßnahmen in 2023 nicht zu einem großen Crash führen wird; für einzelne Unternehmen mag das freilich anders aussehen. Insbesondere fossil aufgestellte Energieversorger dürften Schwierigkeiten haben. NPL-Regularien könnten für die Banken zur Beendigung von Engagements führen.

CYBERSICHERHEIT IM SANIERUNGSGUTACHTEN BEWERTEN

Im Programmpunkt „Cybersicherheit und Environmental, Social and Governance (ESG) als Bestandteil von Sanierungsgutachten“ (*Monika Dussen*, Struktur Management Partner - SMP, und *Martina Rabe*, Unicredit) wurde skizziert, dass der deutsche Mittelstand eher schlecht auf Cyberrisiken vorbereitet ist. So sind gem. einer Studie aus 60% der attackierten Unternehmen tagelang offline; 19% der befragten Unternehmen können aktuelle Daten nicht wiederherstellen und 98% des gesamten IoT-Geräteverkehrs sind unverschlüsselt. Als Folge von Cyberangriffen komme es **im Unternehmen zu realen Rentabilitäts- und Liquiditätsverlusten** sowie Reputations- bzw. Vertrauenseinbußen (insb. bei digitalen Geschäftsmodellen). Nicht zu übersehen sind auch die **Handlungsnotwendigkeiten der Bank**: Angriffe führen kurzfristig zu massiven temporären Einschränkungen im Geschäftsverkehr/Zahlungsverkehr. Da die Cybersicherheit ein zunehmend relevantes externes Risiko ist, ist die **Bewertung dieses Risikos im Sanierungsgutachten unerlässlich**.

Nach der Skizzierung eines Cybersecurity Quick Check von SMP durch *Monika Dussen* wurde auf große Realisierungsunterschiede im deutschen Mittelstand verwiesen. Beim Großteil der SMP-Mandanten fehle es an einer aktiven Umsetzung eines geeigneten Maßnahmenplans und freigegebenen Budgets; ein hohes Niveau und eine kontinuierliche Verbesserung seien die Ausnahme.

OHNE ERFÜLLUNG VON ESG-VORGABEN ...

Hinsichtlich der Auswirkungen von ESG führte *Martina Rabe* bei Banken an, dass zukünftig neben der Bonität eines Unternehmens und dessen Geschäftsmodell auch ESG ein Kriterium bei der Kreditentscheidung sein wird. Regulatorische Vorgaben müssen bis 12/23 vollständig in das **Risikomanagement der Banken** integriert werden. ESG wird also zukünftig in die Risiko- und Branchen-Strategie der Banken einfließen und beim Rating Berücksichtigung finden. Noch deutlicher heißt das: Die **Nicht- oder Teil-Erfüllung der**

ESG-Vorgaben wird in die Bepreisung des Kredits eingehen. Die Erstellung eines Sustainability Reports von Unternehmen wird eine Standarderwartung werden. Bei grundbuchlich besicherten Krediten wird die Einholung eines Energieausweises erforderlich sein.

Martina Rabe fordert, dass im Sanierungsgutachten ESG einen festen Bestandteil bilden muss. Eine schlechte ESG-Bilanz dürfte Finanzierungen jedenfalls stark erschweren. Das sehen nicht nur Banken so, sondern auch andere Kapitalgeber wie Investoren auf den Kapitalmärkten insgesamt. Abgelehnt worden sei in ihrem Erfahrungsbereich ein Kreditwunsch aber noch nicht.

... FÜHRT KEIN WEG AUS DER KRISE

Generell hat die ESG-Thematik – so der Schlussappell von *Monika Dussen* – großen Einfluss auf den Weg aus der Krise. Nach mehr als 10 bereits erarbeiteten ESG-Status in Turnaround-Konzepten und Sanierungsgutachten sieht SMP bereits heute Effekte für das Geschäftsmodell, die Planungen und die Absicherung der Finanzierung. Die Relevanz von ESG-Kriterien in Bezug auf die Sanierungsaussichten fasste sie so zusammen, dass sich mit der Beantwortung von fünf Kernfragen ein ESG-Status zusammenfassend bewerten lässt:

- Besteht Transformationsbedarf des Geschäftsmodells?
- Sieht das Unternehmen eine Gefährdung durch den Klimawandel?
- Wie steht es um die Belastbarkeit im Hinblick auf Kosten der Transformation / Investitionen / Refinanzierbarkeit?
- Wie ist der ESG-Status im Vergleich mit Branche / Peer-Group (First Mover vs. Follower) zu bewerten?
- Ist die weitere Transformation abgesichert durch eine passende Umsetzungsorganisation?

STRATEGIEN BEI INFLATION

Vor dem Hintergrund der aktuellen Hochinflation (für deutsche Verhältnisse) waren Preisstrategien bei Inflationstendenzen das Thema von *Dr. Amadeus Petzke* (Partner Monitor Deloitte). Wir leben in einer Zeit hoher Volatilität mit starkem Preisdruck. Es bestehen große Herausforderungen, weil durchsetzbare Preiserhöhungen den Margendruck nicht kompensieren. Zuletzt wurde doppelt so häufig und doppelt so hoch erhöht, nachdem in den Jahren zuvor Preiserhöhungen oft ganz fehlten.

Petzke warnte vor zu langem Zögern: **Ursachen für zu späte Erhöhungen** sind u.a., dass Warnsignale nicht rechtzeitig erkannt werden und schlicht die Transparenz über

notwendige Preiserhöhung fehlt. Erforderlich sei aber ggf. ein kontinuierliches Nachsteuern statt Einmalaktionismus. Oft fehlen in den Unternehmen aber Strukturen und Systeme, um differenziert die Ergebniswirkung zu verstehen und direkt zu steuern.

Im Maßnahmenkatalog dürften die „no regrets“ nicht übersehen werden, „die immer gut sind“. Kurzfristig können (temporäre) Zuschläge and Gebühren, das Öffnen unvorteilhafter Verträge, die Umsteuerung von Warenströmen zum Kunden nach Marge sowie ein sog. „Neubepreisung-Spot“ im Sinne offener Verträge helfen. **Strukturelle Maßnahmen** sind insoweit die Reduktion der Angebotsgültigkeit, eine Indexierung, kürzere Vertragslaufzeiten und mehr Symmetrie im Risiko. Letztlich geht es um die „**price agility**“, zu verstehen als die Fähigkeit, schneller und einfacher und mit präziseren Maßnahmen auf das zunehmend dynamische Marktumfeld zu reagieren.

HAFTUNGSGEFAHREN EINGRENZEN

Schon am Donnerstag, 3.3.2022, hatte die Veranstaltung mit drei Vorträgen begonnen. Die Gefahr der Beraterhaftung gegenüber Dritten wurde im Hinblick auf Möglichkeiten und Grenzen der Haftpflichtversicherungen mit Schutzwirkung für Dritte von RA *Michael Brügge* (HDI) beschrieben. Welche Aufgaben der Berater zu erfüllen hat, richtet sich nach Inhalt und Umfang des erteilten Mandats und grundsätzlich treffen ihn nur in diesem Rahmen ihn Beratungspflichten. Zu beachten ist aber auch die nebenvertragliche Schadenverhütungspflicht!

So kann z.B. ein **Steuerberater** zum Zwecke der Schadenverhütung auch zu Hinweisen und Warnungen außerhalb des erteilten Mandats verpflichtet sein, wenn ihm

- (1) die außerhalb des erteilten Mandats liegende Gefahr bekannt oder
 - (2) offenkundig ist oder
 - (3) sich ihm bei der Bearbeitung des Mandats aufdrängen muss
- und er Grund zu der Annahme haben muss, dass dem Mandanten selbst die Gefahr nicht bewusst ist. Als weiteres Beispiel führte Brügge in diesem Zusammenhang einen **Sanierungsberater** an, der von einer GmbH mit der Erstellung eines Sanierungskonzepts beauftragt ist und in diesem Zusammenhang auch die Finanzbuchhaltung prüfen und eine Liquiditätsplanung durchführen soll: Er muss auch ohne ausdrücklichen Auftrag auf eine bestehende Insolvenzreife hinweisen, da ohne Klärung der Insolvenzreife bzw. der Zahlungsunfähigkeit nicht valide beurteilt werden, ob das Unternehmen sanierungsfähig ist. Bei einer Verletzung der insolvenzrechtlichen Warnpflicht haftet der Sanierungsberater gem. neuer OLG-Rechtsprechung aus Vertrag mit Schutzwirkung zugunsten Dritter auch gegenüber dem Geschäftsführer, wenn dieser seinerseits vom Insolvenzverwalter nach §64 GmbHG in Anspruch genommen worden ist.

Weiterhin bestehen insbesondere Haftungsgefahren bei einer vom Sanierungsberater, Steuerberater oder Abschlussprüfer verschuldeten Insolvenzverschleppung oder die Haftung des Geschäftsführers wegen masseschmälernder Zahlung bei Insolvenzverschleppung. Das damit angesprochene Problem der Zahlungsunfähigkeit erweist sich in der Praxis als der häufigste Grund für die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Die Ursache liegt in der „**Blindflugmentalität**“ **mancher Geschäftsleitungen**, die das Unternehmen auf Biegen und Brechen bis zum völligen Versiegen liquider Mittel fortführen wollen. Dazu muss es aber nicht kommen, wenn rechtzeitig operative Sanierungen auf den Weg gebracht werden.

STELLGRÖßEN IN DER OPERATIVEN SANIERUNG

Zentrale Hebel in der operativen Sanierung wurden von *Wolfgang Lobmeier* (Lumics GmbH & Co. KG) und von *Frederik Drescher* (EY-Parthenon) beschrieben. *Lobmeier* zeigte sich überzeugt, dass **nachhaltige Veränderungen einen ganzheitlichen Ansatz erfordern** und dann zu spürbaren Verbesserungen führen, wenn sie die Mitarbeiter und Management anspornen. Zum Instrumentenkasten gehören ein RHC (rapid health check), ein risikooptimales, agiles Supply Chain Management, (distressed) M&A sowie die PMI (Post Merger Integration). Für *Drescher* stellt die operative Sanierung einen zentralen Bestandteil einer erfolgreichen Sanierung dar; dabei werden letztlich alle wertschöpfenden und unterstützenden Bereiche tangiert. Operative Maßnahmen wirken über zwei Hebel: Effizienzsteigerung & Reduktion der Kostenbasis. Neben der Definition des Konzepts ist vor allem die Umsetzung entscheidend für den Erfolg; wobei hier wiederum eine **stringente Kommunikation** ein zentraler Faktor ist, um alle Stakeholder „mitzunehmen“.

EMPFEHLUNGEN FÜR DEN BERATUNGSPROZESS

Am Anfang solle immer – so *Drescher* zum Ablauf eines Beratungsprozesses – eine **Strategiediskussion in „schonungsloser Offenheit“** stehen. Strategische Leitlinien müssen dann aber durch klar allokierte Ziele operationalisiert werden. Zunächst könne die operative Sanierung sehr breit definiert werden und jeden Bereich der Wertschöpfung sowie jedwede Unterstützungsbereiche tangieren. Overhead-Kosten sieht er als „Pflichtübung“ in jeder operativen Sanierung. Dabei verspreche das systematische Abprüfen aller Hebel den größten Erfolg. Signifikante Ergebnisverbesserungen ergeben sich dann im Zusammenspiel verschiedener Hebel. Neben konzeptioneller Klarheit sei vor allem eine gute „Technik“ erfolgskritisch.

Um eine erfolgreiche Umsetzung gewährleisten zu können, sei sowohl die **handwerklich saubere Darstellung der Maßnahmen als auch Klarheit über Verantwortlichkeiten** zentral. Und ganz wichtig: Veränderungsprozesse im Rahmen einer Sanierung bedürfen umfangreicher Kommunikation und eines „Mitnehmens der Mannschaft“. Hierbei sei das

Verständnis für das „Warum – Wie – Was“ essenziell. Eine regelmäßige Kommunikation erleichtere zweifellos den Veränderungsprozess. Ein Praxisfall habe gezeigt, dass

- die schriftliche Kommunikation in kurzen Abständen inkl. Bekanntgabe der vorläufigen Projektergebnisse,
- die Einsetzung von „Roundtables“ mit zufällig ausgewählten Mitarbeitern,
- die aktive Einbindung der Mitarbeiter durch direkte Ansprache in der täglichen Arbeit („auf dem Shopfloor“) und die Nutzung von „Ideenboxen“ sowie
- die Kommunikation von Best practices und „Awards“

insoweit besonders bedeutsam sind.

Hinweis: Die nächste BDU-Fachkonferenz Sanierung findet am 1.3.2024 in Bonn voraussichtlich wieder in gewohnter Umgebung auf dem Petersberg statt. Wie immer sind neben BDU-Mitgliedern auch Experten aus den verschiedenen Restrukturierungs- und Sanierungsdisziplinen willkommene Gäste.