

# „Sanierung ist und bleibt ein Personengeschäft“

Zur mittlerweile 8. Sanierungskonferenz hatte die SRH Hochschule Heidelberg in die ehemalige kurpfälzische Residenzstadt eingeladen. Gastgeber PROF. DR. HENNING WERNER, Dekan der Fakultät Wirtschaft, hatte allen Grund zur Freude. Erneut waren viele Teilnehmer seiner Einladung gefolgt und wollten sich aus erster Hand über aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis informieren.

Nachdem Prof. Dr. Werner zunächst über aktuelle Entwicklungen an seinem IFUS-Institut für Unternehmenssanierung berichtet hatte, stellte DR. STEFAN SAX (Clifford Chance) seine Gedanken zur Einführung eines präventiven Restrukturierungsrahmens vor. Der Anwalt gab einen kurzen Überblick zum Stand der Diskussion und erläuterte den möglichen Fortgang des Gesetzgebungsverfahrens. Er äußerte u. a. die Sorge vor einem richterlosen und gestutzten Insolvenzverfahren und der damit verbundenen Möglichkeit des Kontrollverlustes bei schlecht vorbereiteten Verfahren. Dieser Gefahr müsse man durch eine professionelle Vorbereitung, das Vertrauen der Stakeholder sowie die Einbindung der wesentlichen Gläubigergruppen bzw. des Gerichts entgegen treten. Eine Spezialisierung der Gerichte sowie eine Zuständigkeitskonzentration seien ebenfalls unerlässlich.

„Neues vom Sanierungserlass“ lautete kurz und knapp der Vortrag von VALENTIN SCHMID, dem Geschäftsführer der HTG Wirtschaftsprüfung GmbH. Spannend waren insbesondere seine Ausführungen über fehlende gesetzliche Regelungen, die Streitfähigkeit bei der Bewertung von Sanierungsvoraussetzungen und das „Pingpong“-Spiel zwischen BFH und BMF. Daran anschließend fanden neun parallel stattfindende Workshops und Vorträge der Content-Partner statt.

Nach der Mittagspause setzten sich DR. BINER BÄHR (White & Case) und PETER E. RASENBERGER (Grantiro-Initiative) zukunftsgerichtet mit dem Thema „Geschäftsmodellinnovation Sanierung radikal neu gedacht“ auseinander. Am überaus detail- und kenntnisreichen Beispiel ihrer Case Study zum Insolvenzverfahren eines Autoradio-

herstellers zeigten sie eindrucksvoll auf, wo sich die Grenzen zwischen einer erfolgreichen Restrukturierung bzw. der Transformation eines Unternehmens verschieben.

Bei allen Beteiligten reifte seinerzeit die Einsicht, „dass eine klassische Sanierung des Unternehmens nicht mehr zum Ziel führen würde“ (Dr. Bähr). Durch die vorhandenen Aufträge war allerdings noch genügend Masse vorhanden, um das aus den USA stammende – und von Rasenberger ins Spiel gebrachte – Business Model Innovation (BMI) zu wagen. Das Konzept sieht im Kern vor, mit der Restrukturierung ein völlig neues Geschäftsmodell zu entwerfen. Das von Dr. Bähr/Rasenberger vorgestellte Projekt stand unter einem guten Stern. Während der Insolvenz gelang es dem früheren Autoradiohersteller mit einem anderen Geschäftsmodell einen neuen Eigentümer zu finden.

Den interessanten Schlusspunkt setzten die Veranstalter mit einer Podiumsdiskussion und der Fragestellung „Quo vadis Restrukturierung“. An der engagierten Gesprächsrunde nahmen PROF. DR. HENNING WERNER, DR. RALF MOLDENHAUER (Boston Consulting Group), BURKHARD JUNG (Restrukturierungspartner), TOBIAS WAHL (anchor) und FLORIAN JOSEPH (Helaba Landesbank) teil.

Ralf Moldenhauer betonte, dass es „keinen Turnaround ohne Strategie“ geben könne. Die Kür jedes Beraters bestehe schließlich darin, ein Unternehmen völlig neu auszurichten. Optimistisch zeigte er sich mit Blick auf die digitalen Veränderungsprozesse im Rechtsmarkt. An der Arbeitsweise seiner Branche werde sich nichts ändern, denn „Sanierung ist und bleibt ein Personengeschäft.“

Burkhard Jung betonte, wie wichtig auch in Zukunft die persönliche Kompetenz und Professionalität der Sanierungsberater bleiben werde. „Einerseits muss er als Prozesssteuerer die Sanierungs- und Transformationsprozesse leiten und organisieren. Andererseits muss er auch in der Lage sein, neue Geschäftsmodelle zu denken und Sanierungsideen einzubringen.“

Der Restrukturierungsberater zeigte sich davon überzeugt, dass die digitale Transformation Konsequenzen für seine Branche haben werde. „Wir werden erleben, dass in naher Zukunft Unternehmen abends auf der Couch sitzen, im Netz nach Beratungsfirmen suchen und anschließend mit ihnen Kontakt aufnehmen.“ Es führe daher kein Weg daran vorbei, sich dieser „Revolution des Vertriebs“ möglichst frühzeitig zu stellen.

