

# Klassische Sanierung mit Transformation überholt?

*Heidelberg.* Bei seiner achten Auflage präsentierte sich die Sanierungskonferenz der SRH Hochschule Heidelberg am 21.09.2018 mit dem Titel »Aktuelle Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis« in einem neuen Format, indem sie als Tagesveranstaltung angelegt war. Thematisch war der Vormittag für die rund 270 Teilnehmer geprägt von einem Update zu den bekannten Themen präventiver Restrukturierungsrahmen und dem Sanierungserlass. Nach Workshops zur Mittagszeit brachte der Nachmittag einen spannenden Blick in die Zukunft mit einer Case Study zu einer Geschäftsmodellinnovation im laufenden Insolvenzverfahren, die weniger als Sanierung, sondern eher als Transformation zu bezeichnen sei, und einer Podiumsdiskussion zur Veränderung der Restrukturierungsbranche.

*Text:* Mathias Settele, Wirtschaftsjurist, LL. M., Schultze & Braun Rechtsanwalts-gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH

Die Begrüßung der Teilnehmer übernahm die Rektorin der SRH Hochschule Heidelberg Prof. Dr. Katja Rade und sie stellte fest, dass nach ihrer Einschätzung rund 80% der rund 270 angemeldeten Teilnehmer nicht zum ersten Mal den Weg zur Sanierungskonferenz gefunden haben. Statt erneut die Facts and Figures zur Hochschule zu präsentieren, berichtete sie daher über den Status quo der Anfang 2017 begonnenen Strategieentwicklung und -umsetzung an der Hochschule. Als eine strategische Säule benannte sie den Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis und freute sich deshalb über den regen Zulauf zu dieser Veranstaltung.

Prof. Dr. Henning Werner als Dekan der Fakultät Wirtschaft und Leiter des IfUS-Instituts führte in das Tagungsprogramm ein und stellte die acht Referenten und Podiumsteilnehmer vor. Zuvor erläuterte er die Hintergründe des neuen Veranstaltungsformats, das nun schon am Vortag mit einem Netzwerkabend begonnen hatte und von einer Nachmittagsveranstaltung zu einer (dafür erstmalig kostenpflichtigen) Tagesveranstaltung ausgebaut wurde. Dadurch solle den Teilnehmern zum einen mehr Inhalt geboten werden, zum anderen aber auch mehr Raum zum Netzwerken. Werner schloss mit einem Abriss über die Neuerungen am IfUS-Institut und an seiner Fakultät, erwähnenswert dabei insbesondere die nun eigenständige dreijährige Vertiefungsrichtung »Restrukturierungs- und Sanierungsmanagement« im Studiengang »Bachelor Betriebswirtschaft«.

Anschließend übergab er die Bühne an RA Dr. Stefan Sax (Clifford Chance LLP), der zu aktuellen »Überlegungen zur Einführung eines präventiven Restrukturierungsrahmens« referierte. Er begann mit einem kurzen Überblick zum aktuellen Stand der Diskussionen über die Richtlinie, dem möglichen Fortgang des Gesetzgebungsverfahrens, der Zielsetzung und den Regelungstatbeständen. Anschließend beleuchtete er einzelne Themenfelder, darunter die Fokussierung auf die Gläubigerautono-

mie als Betroffene, das Abstandsgebot (zum Insolvenzverfahren), die Eintrittsvoraussetzungen, die möglichen Ausgestaltungen zur Annahme von Restrukturierungsplänen und die Einbeziehung der Anteilseigner. Ein besonderes Gewicht gab er der Unterscheidung zwischen einem Restrukturierungsverfahren und einem -rahmen und betonte dabei, dass nach dem aktuellen Richtlinienentwurf die Ausgestaltungen in den Mitgliedstaaten sehr unterschiedlich sein könnten und diese Flexibilität eine Umsetzung in jedem Mitgliedstaat ermögliche, die zu den sonst dort geltenden Regelungen passe. Seinen Ausführungen war spürbar zu entnehmen, dass er – wie er abschließend selbst bemerkte – ein »glühender Verfechter« des Restrukturierungsrahmens (nicht -verfahrens) ist.

## Sanierungserlass: Was ist mit den Altfällen?

Nach der Kaffeepause fasste WP/StB Valentin Schmid (HTG Wirtschaftsprüfung GmbH) »Neues vom Sanierungserlass« zusammen. Seinen einleitenden chronologischen Abriss betitelte er mit »Pleiten, Pech und Pannen« und startete mit der 1998 abgeschafften materiellen Steuerbefreiung von Sanierungsgewinnen in § 3 Nr. 66 EStG. Über das bekannte BMF-Schreiben aus 2003 zum Steuererlass aus Billigkeitsgründen, dem richtungsweisen Beschluss des BFH vom 28.11.2016 und der anschließenden gesetzlichen Neuregelung kam er schließlich zu dem »comfort letter« der EU-Kommission. Anschließend beleuchtete Schmid Vor- und Nachteile der vorliegenden gesetzlichen Regelung vor dem Hintergrund der Mitteilung aus Brüssel. Zu begrüßen sei, dass es überhaupt eine gesetzliche Regelung gebe und dass dabei auch die Gewerbesteuer einbezogen worden sei. Als Nachteile identifizierte er die Unklarheiten zu den gewinnmindernd auszu-



Gastgeber und Moderator  
Prof. Dr. Henning Werner



RA Dr. Stefan Sax



WP/StB Valentin Schmid

übenden steuerlichen Wahlrechten, die Streitanzfälligkeit bei der Definition der Sanierungsvoraussetzungen, komplizierte Verlustverrechnungsregelungen und die fehlende Regelung von Altfällen. Der letzte Teil seines Vortrags beschäftigte sich mit eben diesen Altfällen, für die es wegen der fehlenden gesetzlichen Regelung und dem »Pingpong« zwischen BMF und BFH in den Jahren 2017 und 2018 nur rechtsunsichere Reparaturversuche gebe, insbesondere den Antrag auf Billigkeitsmaßnahmen gestützt auf persönliche oder sachliche Billigkeitsgründe.

Das Ende des Vormittags markierte für den Verfasser der Workshop von Andreas Berchtold (accantus AG) zum Thema »Erfolgreiche Sanierungskonzepte – fünf Gründe, warum sie dennoch scheitern«. Nach seiner kurzen Einführung insbesondere zur Notwendigkeit von Sanierungskonzepten und Umsetzungsbedingungen benannte er die aus seiner Sicht fünf typischen Gründe für das Scheitern erfolgreicher Sanierungskonzepte, z. B. schlechte Mitarbeiterführung, mangelnde Fachkompetenz im Unternehmen oder fehlende Kompetenz in der Projektsteuerung. Neben diesem Workshop konnten sich die Teilnehmer auch für acht weitere parallel stattfindende und thematisch sehr unterschiedliche Workshops von jeweils 45 Minuten entscheiden, beispielsweise zu Handlungsmöglichkeiten von Automobilzulieferern, Geschäftsführerhaftung, dem Umgang mit der Belegschaft in der Krise oder Artificial Intelligence.

## In der Krise 200 Geschäftsmodelle entwickelt

Nach der Mittagspause richtete sich der Blick stark in die Zukunft. Den Auftakt dazu machten RA Dr. Biner Bähr (White & Case) und Peter E. Rasenberger (Grantiro) mit ihrem Vortrag »Geschäftsmodellinnovation – Sanierung radikal neu gedacht«. Dem Auditorium wurde bei der Case Study zum Insolvenzverfahren Autoradio Becker schnell klar, weshalb Bähr dieses Verfahren als spannendsten Fall in 22 Berufsjahren bezeichnete. Das Besondere an dem insolventen Unternehmen war, dass sich nach sehr erfolgreichen Geschäftsjahren ein Verkauf an Harman, der spätere Weiterverkauf an private Investoren zur Vermeidung einer

Schließungsentscheidung, eine Treuhandlösung und schließlich die Insolvenz anschlossen zu einem Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen zwar über exzellentes Know-how und Equipment verfügte, aber die Geschäftsgrundlage komplett weggefallen war. Die Kunden setzten statt auf klassische Autoradios auf Smart Devices als Kommunikationsplattform in den Fahrzeugen. Zu Beginn des Insolvenzverfahrens waren noch Aufträge für ein gutes Quartal vorhanden, dann drohte unweigerlich das Aus.



Die beiden Referenten schilderten sehr bildlich und eindringlich den Innovationsprozess als einzige Möglichkeit, die Arbeitsplätze in einer strukturschwachen Gegend zu retten, weil eine klassische Sanierung ausschied. Bähr machte dabei keinen Hehl daraus, dass es ihn als vorläufigen Sachwalter durchaus Überwindung gekostet habe, Geld bereitzustellen, um eine sehr bunte Traube Menschen zusammenzubringen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, nämlich 15 durch Experten ausgewählte besonders innovationsfähige Mitarbeiter, 15 vor allem junge externe Experten (teilweise ohne Berufs- oder Schulabschluss) und ein Team von Wissenschaftlern der Universität St. Gallen. Diese arbeiteten in wenigen Wochen 200 neue Geschäftsmodelle heraus, von denen in mehreren Runden schließlich vier Modelle ausgewählt wurden, die Investoren durch die



RA Dr. Biner Bähr



Peter E. Rasenberger

Mitarbeiter selbst angeboten wurden. Rasenberger betonte dabei das klare Ziel, nicht das alte Unternehmen zu verkaufen, sondern einen komplett neuen Businessplan, zu dem die bisherigen Assets des Unternehmens als Beiwerk mit verkauft würden einschließlich der Übernahme der Mitarbeiter. Das Ergebnis war der Verkauf an Webasto und die künftige Produktion von Ladestationen für Elektrofahrzeuge statt Autoradios.

Als Erfolgsfaktoren benannten die Referenten ausreichende Masse für die Aufrechterhaltung des Unternehmens für rund sechs Monate, einen straffen Innovationsprozess, die Einbindung der innovativsten Mitarbeiter, die enge Verzahnung von Innovationsprozess und Investorensuche sowie die Einsicht bei allen Beteiligten, dass die klassische Sanierung nicht funktioniert. Dieser Prozess sei deshalb auch keine Sanierung, sondern als eine Transformation zu bezeichnen.

Den Abschluss des Konferenzprogramms bildete eine Podiumsdiskussion zum Thema »Quo vadis Restrukturierung«, zu der Werner als Moderator mit Dr. Ralf Moldenhauer (Boston Consulting Group), Burkhard Jung (Restrukturierungspartner), RA Tobias Wahl (anchor Rechtsanwälte) und RA Florian Joseph (Helaba Landesbank Hessen-Thüringen) Vertreter aus verschiedenen Sparten der Branche eingeladen hatte. Thematisch beleuchteten sie insbesondere die Möglichkeiten, Unternehmer rechtzei-

tig zum Handeln in Krisen zu sensibilisieren, die Auswirkungen der Regulatorik und die Anforderungen an Verwalter und Berater der Zukunft. Der Regulatorik wurden dabei neben den oft beklagten Kritikpunkten auch Vorteile zugesprochen, namentlich die erzwungene Einbindung weiterer Abteilungen neben dem Work-out-Bereich zur Krisenprävention und den Zwang der Banken, strauchelnde Unternehmen durch bankseitige Maßnahmen zu einem rechtzeitigen Handeln zu bewegen. Einigkeit bestand auf dem Podium bezüglich der künftig erforderlichen Kompetenzen insoweit, sowohl als Berater als auch Verwalter einerseits professionell und kommunikativ in der Lage zu sein, einen Restrukturierungsprozess zu lenken und zu leiten, und andererseits innovative Ideen einzubringen und Geschäftsmodelle neu denken zu müssen. In Anlehnung an den vorangegangenen Vortrag schufen sie den »Transformationsberater«, der aus der Beratersicht auch möglichst viele Kompetenzen auf sich vereinen müsse. Aus Verwaltersicht war hier mit Blick auf die eigene Zukunft eine andere Sicht zu erkennen. Der Verwalter müsse sich auch in Zukunft auf sein Kerngeschäft konzentrieren und bei der Bearbeitung komplexer Restrukturierungen mit spezialisierten Experten kooperieren.

Die Tagung klang mit einem Umtrunk aus, bei dem das neue Format der Konferenz durchaus gelobt wurde. <<



(v. li.) Prof. Dr. Henning Werner, Burkhard Jung, Dr. Ralf Moldenhauer, RA Tobias Wahl, Florian Joseph