

# INDAT REPORT

Fachmagazin für Restrukturierung,  
Sanierung und Insolvenz

» *Vorschläge und Anregungen für eine höhere Akzeptanz der Sanierungsmoderation am Restrukturierungsstandort Deutschland*

## Sanierungsmoderation – (Noch) mehr Conciliation wagen?

» *Im Gespräch mit den TMA-Vorständen RAin Dr. Dorothee Prostedter und RA Frank Grell sowie mit Prof. Dr. Reinhard Bork*

### **Zur Zukunft des Überschuldungsbegriffs**

» *Diligens-Team RA Marcello Di Stefano, RA Dr. Martin Linsenbarth und RA Thomas Reichelt im Verwalterporträt*

### **Mit Vier-Tage-Woche beim Team punkten**

» *Conclusio der Dissertation von Dr. Konrad Friedrich Thibaut*

### **Regelungsvorschlag zum Verwalterberufsrecht**

**impro**  
immobilien | professionell

impro.de



## Mit Ressourcen haushalten und in Etappen zum Ziel

**Heidelberg.** Die 13. Sanierungskonferenz der SRH Hochschule Heidelberg und des IfUS-Instituts am 15.09.2023 mit rd. 400 Teilnehmern vor Ort in der Hochschule und etwa 100 digital zugeschalteten Teilnehmern bot 19 Fachvorträge mit Diskussionen sowie am Vorabend ein Netzwerktreffen mit 250 Teilnehmern in der Heidelberger Altstadt. Auf besondere Resonanz stießen auf der Konferenz der Vortrag von Tina Müller, der ehemaligen CEO der Douglas Group, die sehr pointiert über die Erfolgsfaktoren der Transformation von Douglas berichtete, sowie zum Abschluss der Erlebnisbericht der Bergsteigerin Helga Hengge, die als erste deutsche Frau den Mount Everest erfolgreich bestiegen hatte. Des Weiteren ging es u. a. um das StaRUG im Gesundheitswesen, »Gesellschafter aus dem Geld« und Kritik an einer zu kurzfristigen 13-Wochen-Planung.

**Text:** Peter Reuter

Das herrliche Sonnenwetter bei 20 Grad plus und eine mobile Baristasbar auf dem Campus vor dem Haupteingang der SRH Hochschule, die zum regulären Catering der 13. Ausgabe der Sanierungskonferenz gehörte, standen in Konkurrenz zum Fachprogramm in den Innenräumen, doch die Begrüßung der rd. 500 Teilnehmer vor Ort und digital durch Gastgeber **Prof. Dr. Henning Werner** zog das Auditorium dann doch in das bestuhlte Foyer. Dieser freute sich sehr über das große Interesse an der Konferenz. Die Präsenzkonferenz sei seit vier Wochen ausgebucht, der traditionelle Netzwerktabend am Vortag in der Heidelberger Altstadt seit Monaten. Als Hochschule sei eine solche Großveranstaltung nicht ohne Sponsoren und Unterstützer zu bewerkstelligen, die sich auf den zwei Ebenen über dem Foyer mit Ständen präsentieren konnten und zum Aus-

tausch einladen. Henning Werner wies auf das Weiterbildungsprogramm des IfUS-Instituts für Praktiker hin, so gebe es für den Kurs »Restrukturierungs- und Sanierungsberater« bislang bereits über 1000 Alumni, die stetig das Netzwerk erweitern. Neu im Fortbildungsprogramm sei der »ESG Implementation Manager«. In Sachen Publikationen stellte Werner »Deutschlands größte Studie zum Berufsfeld des CTOs« vor, die die SRH Hochschule in Kooperation mit dem IfUS-Institut, Struktur Management Partner und Executive Interim Partners erstellt habe und an deren Befragung 520 Transformations- und Restrukturierungspraktiker teilgenommen hätten. Die CTO-Tätigkeit mit Fokus auf Geschäftsmodell/Markt, kultureller und organisatorischer Transformation setze deutlich vor der Ergebnis- und Liquiditätskrise ein und

gewinne zunehmend als neues Betätigungsfeld an Bedeutung. Jeder Teilnehmer erhielt ein Exemplar der druckfrischen Studie. Für die Vernetzung der Branche baue man derzeit auf der Institutshomepage eine Informationsplattform »von der Branche für die Branche« auf, berichtete er, die Dienstleister für die Berater und Interim Manager vorstellt, auch der INDat präsentiert sich auf dieser Plattform. Vor der Überleitung zum ersten Referenten bedankte sich Henning Werner bei seinem Team um Julia Neef, Linda Metz und Alaine Cremone, die die Organisation und Umsetzung der Konferenz seit vielen Jahren managen.

## Der Vertrieb als Aufklärer über die Restrukturierung nach außen

Den Auftakt der Konferenz bildete der Vortrag »Topline-Orientierung als Grundlage eines nachhaltigen Turnarounds« von **Diplom-Wirtschaftsingenieur Ralf H. Komor** (Komor Interim Management), der damit die »essenzielle Bedeutung des Vertriebs« in der Restrukturierung verdeutlichte. Dabei unterstrich er die Schlüsselrolle des Vertriebs und unterteilte diese in drei Hauptaufgaben, die ineinandergriffen. Erstens eine kundenorientierte Neuausrichtung des Vertriebs mit Analysen zu Markt, Trends und Wettbewerb sowie einer Anpassung an die ermittelten veränderten Kundenbedürfnisse. Bei dieser Topline-orientierten Restrukturierung bezeichnete er die sog. Vertriebsforensik als einen besonderen Erfolgsfaktor. Dazu zählen u. a. ein klares Zukunftsbild (das Vertriebsteam benötigt eine Vision), der Abbau veralteter und der Aufbau partizipativer Führungsstile und die Einführung neuester Vertriebsinstrumente inklusive Schulungen. Daran gekoppelt sieht der Referent eine sog. Vertriebshygiene, was das Aufstellen klarer Regeln und Strukturen sowie effizienter Prozesse für den Einzelnen und jede Abteilung umfasst. Die zweite Hauptaufgabe beinhaltet den Vertrieb als Kommunikationskanal in Richtung Kunden. Daher obliege es ihm, auch zu einem positiven Storytelling über den Restrukturierungsprozess nach außen beizutragen. Zu den bedeutenden Aufgaben des Vertriebs gehöre es aber auch, Preiserhöhungen zu vermitteln und auszuhandeln. Als dritte Hauptaufgabe identifizierte Komor die Teamentwicklung, die die Geschäftsleitung im Fokus behalten müsse, denn das Vertriebsteam spiele eine zentrale Rolle bei der Umsatzsteigerung und bei den Kundenbeziehungen. An dieser Stelle empfahl er, für das Teamscreening, die Stärkenanalyse und das Coaching einen Interim-Vertriebsmanager von außen dazu-

zuholen, dessen Trainingsaufgaben er auch im Mutmachen sieht. **Conclusio:** Eine rein kostengesteuerte Restrukturierung ziehe den Vertrieb in Mitleidenschaft, was sich bei Umsatz und Wettbewerbsfähigkeit auf kurz oder lang bemerkbar mache. Ein gestärkter Vertrieb, der auch den Input für Korrekturen am Geschäftsmodell liefert, werde in Krisenzeiten zu einem wahren Gamechanger. Um das Publikum einzubeziehen, forderte Komor es in der Halbzeit auf, aufzustehen und die Augen zu schließen – fast alle ließen sich darauf ein. Unter dem Motto »Wo ist der Polarstern?« bat er alle, sich gen Norden auszurichten und dann die Augen wieder zu öffnen. Das Ergebnis: Die Blicke gingen in alle Himmelsrichtungen. Für den Interim Manager war das die Vorlage dafür, dass eine Neuausrichtung immer eine begleitende Orientierungshilfe braucht, um gemeinsam die richtige Richtung einzuschlagen (siehe dazu auch Sanieren + Restrukturieren 2023, 230 ff.).

Wer die nächste Referentin noch nicht kannte, konnte sich schnell im Netz und in den sozialen Medien ein Bild von der Managerin **Tina Müller** machen und feststellen, dass sie bei LinkedIn über 211.000 Follower zählt, von 2017 bis zum Herbst 2022 die Vorstandsvorsitzende der Parfümeriekette Douglas war und dann in deren Aufsichtsrat wechselte, vor ihrer Tätigkeit bei Douglas war sie Marketingvorstand von Opel. Zum 01.10.2023 hat sie der Naturkosmetikkonzern Weleda AG als Vorsitzende der Geschäftsleitung (CEO) berufen und bezeichnet sie in der Mitteilung dazu als »international anerkannte Persönlichkeit für Transformation, Markenentwicklung und Digitalisierung«. In einer halben Stunde berichtete Tina Müller am Beispiel der Douglas GmbH mit Sitz in Düsseldorf, die im Geschäftsjahr 2021/2022 rd. 3,65 Mrd. Euro erzielt hatte, über die Transformation des Handels und deren Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Perspektive. In der Begrüßung unterstrich Henning Werner, der mit ihr im Anschluss an den Vortrag noch ein Interview führte, dass sie sich auch als Unterstützerin für Frauen in Führungspositionen engagiert und, wie sich im Vortrag herausstellte, auch als Business Angel unterwegs ist, indem sie Start-ups unterstützt. Eines davon habe eine Methode entwickelt, berichtete sie mit Blick ins mehrheitlich männliche Publikum, um kahle Stellen auf dem Kopf mit nicht sichtbar angeklebtem Haar für zwei Wochen zu füllen.

In den fünf Jahren als CEO sei nicht nur eine Transformation zu leisten gewesen, leitete sie ein, sondern coronabedingt auch die insolvenzvermeidende Restrukturierung, bei der sie CRO Michael Keppel begleitet habe. Aufgrund der Shareholder-Situation mit der Private-Equity-Beteiligung sei das Unternehmen, das sich heute als einen der führenden Multichannel-Premium-Beauty-



Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner



Diplom-Wirtschaftsingenieur Ralf H. Komor



Topmanagerin Tina Müller

Händler in Europa bezeichnet, von Coronahilfen ausgeschlossen gewesen. Im Kern ging es bei den Prozessen um die Umsetzung der Strategie #ForwardBeauty mit beschleunigtem Ausbau des E-Commerce-Geschäfts unter dem Motto »digital first« mit Einbindung von KI, was sie im Konzern mit über 100 Jahren stationär ausgerichteten Handel als »kleine Revolution« bezeichnete. Diese Strategie der datenbasierten Beauty-Plattform beinhaltet zum einen den mit dem stationären Handel verknüpften Onlineshop, aber zum anderen den Marktplatz analog Amazon für andere Erzeuger und Anbieter, allerdings nur ausgerichtet auf Beauty- und Gesundheitsprodukte. Von anfänglich 20.000 Produkten sei das Angebot somit auf 300.000 Produkte angewachsen, angeschlossen daran sind, soweit es schon möglich ist (Stichwort: E-Rezepte), pharmazeutische Produkte. Das Ziel der Transformation sei der »one-stop-shop for beauty«. Mittels Datenanalyse und SEO-Auswertung habe man viele gemischte Warenkörbe im Onlineshop ausgemacht, sodass Beauty mit Gesundheit zu kombinieren, sich als richtige Strategie erwiesen habe. Kritisch merkte sie an, dass sich ungeduldige PE-Eigentümer mit langfristigen Strategien häufig schwertun, und appellierte an sie, einfach geduldiger durchzuhalten.

Im Zuge der Transformation und Restrukturierung seien anfänglich bereits rd. 500 Filialen von 3000 in Europa geschlossen worden unter der Vorgabe »weniger, aber dann richtig«, was bedeute, dass der stationäre Handel als »point of experience« auf Luxus, unersetzlichen »menschlichen« Service und Kosmetikbehandlung ausgerichtet sein soll. Parallel galt es, die Marke auf Premiumlevel zu modernisieren mit neuem Logo und neuer Visualisierung durch den 2019 verstorbenen Fotografen Peter Lindbergh, denn das Gehirn tickte in Bildern. Das Werben mit dem Preis und Sonderangeboten sei durch ein Werben mit der Premiumqualität abgelöst worden. Dann verriet Tina Müller einen Marketingtrick, der bei Douglas aufgegangen ist. Man habe auf Beauty-Influencer im Netz gesetzt und als Experiment eine Vertreterin mit Tausenden Followern einen Tag in eine Douglas-Filiale gesetzt mit dem Deal, 10% des erzielten Umsatzes behalten zu dürfen. Ihr Umsatz an einem Tag: 1 Mio. Euro, was den Ausschlag gab, fortan Kunden und Influencer zum eigenen Vertrieb zu machen, wobei die Bewerber, bevor sie für die Marke Douglas in Aktion treten dürfen, auf Seriosität geprüft würden. Dieses Vertriebsprinzip mit 50.000 bis 100.000 Euro Umsatz in der Stunde funktioniere auch sehr gut bei Nahrungsergänzungsmitteln, berichtete sie. Im anschließenden Interview mit Henning Werner unterstrich sie, dass es sich bei Douglas anders als bei Ama-

zon um eine kuratierte Plattform und damit um einen geschlossenen Marktplatz mit vielen exklusiven Luxusmarken handle. Und man werde individuelle Beautyberatung in den Filialen nie digital ersetzen können, daher sei der stationäre Handel auf den menschlichen Faktor und ein besonderes Wellnessangebot zu fokussieren. Henning Werner, der bei LinkedIn rd. 18.500 Follower zählt, wollte wissen, wie sie auf über 211.000 Follower gekommen sei. Nicht posten lassen, sondern alles authentisch selbst umsetzen, am besten zwischen 7.30 Uhr und 9 Uhr mit treffender Headline und ansprechendem Bild, weil LinkedIn dann am besten streue – und Ausdauer mitbringen, denn diesen Followerstamm habe sie sich mühsam in fünf Jahren aufgebaut.

## StaRUG vertrauensbildend für Krankenkassen

Nach der Kaffeepause verteilte sich das Auditorium auf vier parallel stattfindende 40-minütige Workshops, gefolgt von drei weiteren Sessions, bei denen wieder jeweils vier Workshops zur Auswahl standen. Während RA Prof. Dr. Martin Hörmann (Anchor) über Marc Aurel als mögliches Vorbild für die innere Haltung des Sanierungsexperten, RA Dr. Raoul Kreide (GSK Stockmann Rechtsanwälte) über Immobilien in Sanierung und Insolvenz und Dr. Alexander Jaroschinsky (EY-Parthenon) über die jüngst veränderte Restrukturierung von Automobilzulieferern berichteten, referierten **Dr. Stephan Puke** und **Gunnar Dresen** (Puke Dresen Mall) zum Thema »StaRUG im Gesundheitswesen – Sanierung und Restrukturierung von Medizinischen Versorgungszentren (MVZ)«. Die Vorstellung betrifft den von Puke Dresen Mall gemeinsam mit Taylor Wessing beratenen und im Februar 2023 als erstes StaRUG-Verfahren in Schleswig-Holstein kommunizierten Fall. Die kleine MVZ-Gruppe war von hohen streitigen Rückzahlungsforderungen der Krankenkassen und der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) sowie von abnehmenden Patientenzahlen sowie Erlösen betroffen gewesen.

Zur Einführung ordneten die Referenten das MVZ (eigenständiger, ärztlich geleiteter Leistungserbringer, in dem mehrere ambulant tätige Ärzte kooperativ zusammenarbeiten; es kann von Ärzten und Krankenhäusern gegründet werden) in den Gesamtmarkt des deutschen Gesundheitswesens ein: 50% der angestellten Ärzte Deutschlands arbeiteten in einem MVZ, der ambulante Sektor repräsentiert 48,5% der gesamten Gesundheitsausgaben (229,8 Mrd. Euro



RA/Dipl.-Kfm. Martin Lambrecht

von 474,1 Mrd. Euro Umsatz), davon entfallen nach jüngsten Erhebungen 62,9 Mrd. Euro auf die ambulante Versorgung in Arztpraxen, von denen wiederum 13% (8,2 Mrd. Euro Umsatz) MVZ betreffen, deren Zahl stark angestiegen sei (2012: 1938; 2021: 4179), besonders in Trägerschaft von Krankenhäusern (2012: 763; 2021: 1881). Ursachen für dieses Wachstum sei der Wunsch von Ärzten nach Teilzeitarbeit, MVZ-Gruppen/Finanzinvestoren (z. B. Amedes, Artemis, Corius) nutzten für die Erweiterung ein Krankenhaus als MVZ-Träger und Eigentümer von Arztpraxen versprächen sich höhere Verkaufserlöse durch Agglomeration in einem MVZ. Während MVZ-Gruppen (u. a. Finanzinvestoren) meist ein Vielfaches des durchschnittlichen Umsatzes und vertragsärztlich geführte MVZ rd. 10% Überschuss erzielten, wirtschafteten Krankenhäuser schlechter (überwiegend Verluste (-1%)). Bei drohenden Insolvenzen von Arztpraxen/MVZ würden große MVZ-Ketten gerne »zugreifen« und kaufen.

Auf den Teilnehmerkreis ausgerichtet erläuterten Puke und Dresen in Grundzügen das StaRUG und den Restrukturierungsplan, um danach weiche und harte Krisensignale bei MVZ, wie sie in Teilen auch in ihrem Fall vorlagen, darzustellen. Bei der in Hamburg und Schleswig-Holstein angesiedelten kleinen MVZ-Gruppe sei es im Kern um drohende Verbindlichkeiten aus Regressen in zweistelliger Euro-Millionen-Höhe gegangen, die Zahlungsunfähigkeit habe gedroht. Mehrfache Versuche einer außergerichtlichen Einigung mit den Krankenkassen und der KV seien gescheitert, die schließlich im StaRUG-Verfahren in eine Plangruppe gebracht worden seien (neben der Gruppe der Gesellschafter und der Gruppe der Nachranggläubiger). Mittels Besserstellungsbeitrags des externen ärztlichen Investors sei ihnen eine »ordentliche Quote« angeboten worden. Man habe den Krankenkassen den Fall transparent und geduldig kommuniziert und sie in einer Vergleichsrechnung davon überzeugen können, dass sie in einem Insolvenzverfahren ganz leer ausgehen würden, also hätte die Gruppe den beiden Plänen mit 99 bzw. 100% zugestimmt. Im Ergebnis übernahm der Investor die MVZ-Gesellschaften an allen Standorten sowie alle Arbeitsplätze, die regionale medizinische Versorgung blieb erhalten. Als Erfolgsfaktoren benannten Puke und Dresen neben der guten Vorbereitung und der integrierten Finanzplanung die Transparenz gegenüber 17 Krankenkassen und der KV, aber auch die Überzeugungskraft eines gerichtlichen Restrukturierungsverfahrens mit eingesetztem Restrukturierungsbeauftragten, was vor allem bei den Krankenkassen Vertrauen erzeugt habe (siehe dazu auch Sanieren + Restrukturieren 2023, 78).



**Your Success is our Passion!**



- Gerichtsfest gesichert.
- Erfolgreich wiederhergestellt.
- Sicher aufbewahrt.



## Insolvenz-Datensicherung

**Mit voller Kostenkontrolle**  
Wir sichern alles! Von einzelnen Dateien bis hin zu kompletten IT-Systemen mit Anwendungen und Datenbanken.

[www.inso-projects.de](http://www.inso-projects.de)

Anzeige

In Session II referierte RA Dr. Martin Bürmann (Ritterhaus Rechtsanwälte) über M & A in der Krise, Samuel V. Gmeinder (Nord Leasing) über Sale-and-Lease-Back zweier Automobilzulieferer und Dr. Jonas Steeger (Nordantech Solutions) setzte die Vorstellung der Studie »Shithappens« für das Jahr 2023 fort, deren Erkenntnisse von rd. 460 Experten aus mehr als 10.000 Turnaround-Maßnahmen zu Thesen führten, wie die Branche auf die aktuellen Polykrisen reagiert. Im vierten Vortrag beschäftigte sich **RA/Dipl.-Kfm. Martin Lambrecht** (Lambrecht) mit dem Thema »Überlebenswichtig planen in der Krise – vom Unheil der 13-Wochen-Planung zu mehr Substanz«, was er mit der These einleitete, Planung sei der »Herzschlag« allen Tuns. Daran schloss er die süffisante Schilderung aus Bankensitzungen an, die stets zu Beginn reflexhaft forderten: »Wir brauchen eine 13-Wochen-Planung«, doch niemand habe ihm bisher die Sinnhaftigkeit dieser Planung in diesem recht kurzfristigen Zeitfenster erklären können. Er nahm vorweg, dass er zwölf Monate plus x als deutlich sinnvoller und sachgerechter Zeitraum erachten würde. Nachdem Lambrecht die Relevanz der Planung u. a. in Bezug auf Anfechtung, Haftung und Straftatbestände in Erinnerung gerufen hatte, stellte er die bekannten Planungszeiträume vor: Die StaRUG-Krisenfrüherkennung (fortlaufend), die HGB-Fortführungsprognose (zwölf Monate ab Abschlussstichtag), Zahlungsunfähigkeit vs. Zahlungsstockung gem. BGH (drei Wochen bis sechs Monate), die Prognose drohende Zahlungsunfähigkeit (in aller Regel 24 Monate) und die

InsO-Fortbestehensprognose (zwölf Monate bzw. bis 31.12.2023 verkürzt auf vier Monate). Rhetorisch fragte er ins Publikum, ob es hier eine 13-Wochen-Planung erkannt habe oder herauslesen könne. Auch illustrierte der Referent die Haftung auf der Zeitachse gem. der 6-Wochen- und der 3-Wochen-Frist gem. § 15a InsO.

Zu dem aus seiner Sicht gebotenen Planungszeitraum zwölf Monate plus x (an der Stelle seien noch mehrere Krisenreaktionsoptionen möglich) ergänzte er, dass auch eine spätere Entscheidung möglich sei, solange die Dokumentation eine überwiegende Wahrscheinlichkeit einer Lösung aufzeige, die Betonung legte er dabei auf »umfassende und schlüssige Protokollierung«. Im nächsten Schritt skizzierte Lambrecht, was »richtig planen« bedeutet. So seien Prämissen das Fundament jeder Liquiditätsplanung. Seiner Schilderung war zu entnehmen, dass er in der Praxis häufig prämissenfernen Planungen begegnet; zudem müsse jede Prämisse für sich plausibel sein und jede für sich betrachtet werden, der Maßstab sei die überwiegende Wahrscheinlichkeit des positiven Ausgangs. Zudem seien Zahlungseingänge auf Erfahrungswerten realistisch zu planen, Gläubiger, die bisher stets sehr spät gezahlt haben, müssten dementsprechend in die Zahlungseingangsplanung einfließen. Außerdem müssten auch Zahlungspflichten gem. BGH Eingang finden, deren Fälligkeit mindestens überwiegend wahrscheinlich ist. Danach machte Lambrecht auf § 271 Abs. 1 BGB aufmerksam, wozu es kaum Literatur gebe. Diese Regelung gelte, wenn keine Fälligkeit vereinbart ist bzw. die Fälligkeit nicht den Umständen zu entnehmen ist, was bedeutet: Der Gläubiger kann die Leistung sofort verlangen, der Schuldner sie sofort bewirken. Diese Regelung sei insbesondere bei Gewährleistungs- und Schadenersatzansprüchen relevant, auch wenn diese streitig sind. An dieser Stelle empfahl er, bei streitigen/rechtshängigen Ansprüchen ein plausibles und solides Rechtsgutachten einzuholen, die überwiegende Wahrscheinlichkeit des Prozessausgangs müsse dann in die Liquiditätsplanung einfließen.

Nach der Mittagspause gab es in Session III wiederum vier Vorträge zur Auswahl: Stefan Sanne und Burkhard Jung (beide Deloitte) referierten zu Neuem aus dem IDW S 6, Joachim Mozoni-Frosconi (Eufundus Interim Management) zum Spannungsfeld zwischen Sanierung und Veräußerung, Dr. Jens Zimmermann (Meritus Business Advisors) zu Preiserhöhungen in der Restrukturierung und **Michael Korsmeier** (IG Metall) und **Peter E. Rasenberger** (Grantiro Initiative) zum Thema »Perspektivwechsel – eine Gewerkschaft als Transformationstreiber«. Korsmeier, 1. Bevollmächtigter der IG Metall Rhein-Bonn-Sieg, berichtete davon, dass man bei den von ihnen betreuten 220 Betrieben in der Region dafür werbe, die Belegschaft in den Transformationsprozess einzubinden, sodass es in einem aktuellen Fall gelungen sei, alle Arbeitnehmer mit Gesprächen involviert zu haben. Es seien somit 574 Ideen generiert worden, ergänzte Rasenberger, die es vorher nicht gegeben habe. Diese Kooperation funktioniere allerdings nur bei frühzeitiger

Einbindung in den Transformationsprozess. Die IG Metall stelle sich auf die Herausforderungen der Transformation ein und bilde ihre Betriebsräte entsprechend aus, z. B. dass sie IDW-S-6-Sanierungsgutachten interpretieren können. Kooperative Sanierungsverfahren würden in Zukunft höhere Ansprüche nicht nur an Arbeitnehmer-, sondern auch an Arbeitgebervertreter stellen.

In der letzten Session IV standen die Vorträge über strategische Kommunikation von Ulrich Gartner (Gartner Communications), über Working-Capital-Optimierung von Christian Feldmann (A. T. Kearny), über Stressblockade von Prof. Dr. Georg Kraus (Dr. Kraus & Partner) sowie über »Gesellschafter aus dem Geld – Handlungsalternativen für Finanzierer« von **Eva Ringelspacher** und **Volker Riedel** (beide Dr. Wieselhuber & Partner) zur Wahl. Eingangs schilderten beide typische und häufige (auch irrationale) Blockadesituationen auf der Gesellschaftsebene, von unterschiedlichen Zielstellungen, keiner Veränderungsbereitschaft, der Dysbalance bei unterschiedlicher Kapitalstärke über nicht ausreichendes Debt Capacity für hohe Verschuldung bis zu drückenden Steuern und Haftungsbrücken sowie latenten Haftungsrisiken. Am schwierigsten werde es, wenn eigenständige Optionen beginnen, sich aufzulösen – so sei z. B. die Treuhand ein »Horrorwort« für die Gesellschafter, weil es für sie die Abgabe der Gesellschaft bedeute. In einem Schaubild verdeutlichten die Referenten die grundsätzlichen Optionen der Restrukturierung und dabei den Zeitpunkt, an dem der Gesellschafter »aus dem Geld läuft«, also die Spannbreite von »Herr des Geschehens« bis »Finanzierer sind im Driver Seat« bzw. von Gestalten über Entflechten bis Filetieren. Im Anschluss skizzierten sie acht Cases mit Problemstellung und Lösungsbeiträgen: Vergleichsrechnungen, Realteilung, Haircut der Finanzierer, Kapitalschnitt, Sanierungskonzept mit Insolvenzquotengutachten und CRO, wertsichere Veräußerung einer krisenbetroffenen Bestandsimmobilie, Erwerb der Tochtergesellschaft über Insolvenz und der Verkauf.

Zum Abschluss im Plenum gab es einen beeindruckenden Auf- und Abstieg zum/vom höchsten Berg der Welt mit 8848 Metern Höhe samt physischer und emotionaler Grenzgänge, geschildert in Worten und mit faszinierenden Bildern illustriert von der ersten Deutschen, die den höchsten Gipfel der Welt im Mai 1999 erklommen hatte, der Extrembergsteigerin und geübten Keynote-Rednerin **Helga Hengge**, die eine Woche zuvor auch der NIVD e. V. für das Vorabendprogramm seiner Jahrestagung als Rednerin gebucht hatte. In 30 Minuten schilderte sie den zweimonatigen Aufstieg auf der Nordroute des Mount Everest in Tibet über vier Höhengamps in eisiger Höhe, was sich auf jedes Business und den Sanierungskontext gedanklich schön übertragen lässt: in Etappen zum Ziel, mit Ressourcen haushalten, Rückschläge verkraften, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren, sowie fortlaufende Risikobewertung und kritische Selbsteinschätzung. «