

INDAT REPORT

Fachmagazin für Restrukturierung,
Sanierung und Insolvenz

»Zur Bestellung von Frauen in das Insolvenzverwalteramt

Höchstpersönlichkeit und Mutterschutz unvereinbar

»Standpunkt von RiBGH a. D. Prof. Dr. Gerhard Pape

**Der Benachteiligungsvorsatz des Schuldners in § 133
Abs. 1 Satz 1 und 2 InsO ist ein Mysterium eigener Art**

»RAin Dr. Sabine Vorwerk (Linklaters) im Porträt

Routinierte »Übersetzerin« aus dem Internationalen

»Im Gespräch mit Prof. Dr. Hans-Ulrich Heyer zu den Neuerungen in § 5 InsO
Verwalter können schnell »ins lange Gras« kommen

»Untersuchung zu Rechtsform, Stammkapital und Bilanzsumme

Eigenverwaltungen nach drei Parametern analysiert



impro
immobilien | professionell

impro.de

Perspektiven jenseits des Tellerrands



Prof. Dr. Henning Werner

Heidelberg. Die ausgebuchte 14. Sanierungskonferenz der SRH Hochschule Heidelberg und des IfUS-Instituts am 20.09.2024 brachte erneut 350 Teilnehmer aus der Sanierungs-, Restrukturierungs- und Insolvenzbranche zusammen. In seiner Begrüßung erläuterte Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner, wie er sich in dem Bestreben, über den Tellerrand hinauszublicken, mit den Führungs- und Kommunikationstechniken der Bundeswehr als großer Einheit befasst habe. Im Rahmen seiner Recherche sei die Überzeugung gereift, dass auch Unternehmensleiter und Sanierer von den Konzepten der Bundeswehr lernen könnten.

Text: Rechtsanwältin Dr. Claudia R. Cymutta, Mannheim

Die auch live gestreamte und mit großem Ausstellungsbereich verknüpfte Sanierungskonferenz startete wieder am Vorabend mit einem Netzwerktreffen, das wie die Fachkonferenz ausgebucht war. Dieses Mal fand die gesellige Zusammenkunft nicht in Heidelberg, sondern gewissermaßen durch Heidelberg statt, denn man wählte eine Schiffsfahrt auf dem Neckar. Die Location des Folgetags war wie immer der Campus der SRH Hochschule Heidelberg. Im ersten Vortrag – nach der Begrüßung durch **Prof. Dr. Henning Werner** (Leiter des IfUS-Instituts und Professor für Transformation, Restrukturierung und Sanierung) – mit dem Titel »Die Führungs- und Organisationskultur der Bundeswehr – mit Agilität und Resilienz disruptive Herausforderungen meistern« erläuterte **Oberst i. G. Markus Deeg** (KonzWE) das Konzept der »inneren Führung« der Bundeswehr. Deeg stellte zunächst einleitend fest, dass er sich nach der Anfrage von Henning Werner zwar die Frage gestellt habe, ob ein Vortrag auf einer Sanierungskonferenz bedeute, dass die Bundeswehr als Beispiel für eine gelungene Sanierung oder als Sanierungsfall angesehen werde, er diese Frage aber letztlich nicht entscheidend fand. Denn das Anliegen der Bundeswehr sei, gegenseitiges Verständnis bei Bundeswehr, Gesellschaft und Wirtschaft zu generieren und voneinander zu lernen. Mehrere disruptive Herausforderungen hätten die deutsche friedensverwöhnte Gesellschaft in den vergangenen Jahren aus dem Schlaf gerissen. Dazu zählten nicht nur der Krieg in der Ukraine, die dort eingesetzten neuen Techniken (insbesondere Drohnen), sondern auch die Pandemie, die eine gesellschaftliche Herausforderung gewesen sei. Interessanterweise habe während der Pandemie eine Studie von McKinsey darauf hingewiesen, dass Unternehmensleiter von modernen militärischen Führungsstrukturen lernen könnten, die ihren Ursprung im preußischen Militär des 19. Jahrhunderts hätten. Damals sei die preußische Armee gegen Napoleon nicht konkurrenzfähig gewesen, weil die Heere größer und die Waffen besser gewesen seien und eine Kriegsführung basierend auf detaillierten Einzelbefehlen des Feldherrn nicht mehr umsetzbar gewesen sei. Im Laufe des 19. Jahrhunderts habe sich

ein neuer Führungsansatz mit Aufträgen, die Ziele vorgaben, aber Handlungsspielräume in der Umsetzung ließen, gebildet. Darauf aufbauend sei es auch heute die wichtigste Pflicht von Vorgesetzten, die Absicht zu formulieren, die mit einem Auftrag erreicht werden solle. Wenn untergeordneten Stellen die Absicht der Vorgesetzten und die ihr zugrunde liegende Lagefeststellung bekannt seien, könnten sie bei Schwierigkeiten alternative Wege zur Erreichung der Absicht einschlagen, andernfalls drohten höhere Kosten, nicht ausgenutzte Chancen und mangelnde Initiative. Diese Art zu führen müsse kontinuierlich auf jeder Ebene trainiert werden. Zusätzlich versuche die Bundeswehr, die Resilienz der Soldaten durch Persönlichkeitsbildung in ethischer, historischer, interkultureller und politischer Hinsicht zu stärken.



Oberst i. G. Markus Deeg

In der nachfolgenden Diskussion wurde u. a. die Frage gestellt, wie die Bundeswehr damit umgehe, wenn die oberste Leitung fachfremd sei. Unter dem Gelächter des Auditoriums räumte Deeg ein, dass dies eine Herausforderung an Pflichtbewusstsein und Loyalität stellen könne, aber es gelte das Primat der Politik. Der aktuelle Minister habe die Bundeswehr mitgenommen. Auf Nachfrage führte Deeg aus, dass das »Führen mit Absicht« große An-



RA Martin Lambrecht



RA Dr. Raoul Kreide



Stefan Sanne

forderungen an die Mitarbeitenden stelle, die noch nicht überall gleich gut bewältigt würden. Auch die Führungsebene müsse gut ausgebildet sein. Gleichzeitig sei es wichtig, die Motivation der potenziellen Führungskräfte festzustellen, denn nur wer führen wolle, sei für eine Führungsposition geeignet. Mit Blick auf Unternehmen befand Moderator Henning Werner es als kritisch, dass Mitarbeiter häufig aufgrund ihrer großen Fachkompetenz mit Führungspositionen betraut würden, ohne dass sie das Handwerk des Führens gelernt hätten oder gar führen wollten.

Im Angebot: Überlebensstrategien am Abgrund

Nach dem Einführungsvortrag konnte in vier Breakout-Sessions jeweils zwischen vier parallelen Vorträgen zu aktuellen Themen der Restrukturierung und Sanierung gewählt werden. Da die Verfasserin für ihre persönliche Präsenz eine enge Auswahl treffen musste, sei die Bandbreite der 16 Sessions mit 25 Referenten skizziert, die sich an Restrukturierer, Interim Manager, Insolvenzexperten, Finanzierer, Risikomanager und Unternehmenslenker richteten: Option Review in der Restrukturierungsberatung, Operational Excellence als unterschätzter Erfolgsfaktor, softwarebasierte Überführung einer integrativen Unternehmensplanung in eine Liquiditätsplanung auf Tages- oder Wochenbasis, ESG als Restrukturierungskatalysator, der Sanierungsberater als Haftungsrisiko, das Projekt »Shift Happens 2024«, »Liquiditätsplanung – Excel ade«, alternative Finanzierungen in der Sanierung, »Führung und Performance«, Debt Advisory, operative Restrukturierung von Automobilzulieferern, »Sanierungskonzepte auf Messers Schneide«, Sanierung in der Eigenverwaltung, digitale Strategien, gesellschaftsrechtliche Restrukturierung sowie »Überlebensstrategien am Abgrund«.

Sehr kontrovers diskutiert wurde im Verlauf des Tages der Vortrag von **RA Martin Lambrecht** (Lambrecht Rechtsanwälte) zum Thema »Der Sanierungsberater als Haftungsrisiko – unzulässige Mandate, fehlerhafte Abrechnungen, tolerierter Parteiverrat«. Ausgangspunkt der Überlegungen von Lambrecht war die häufige Situation, dass die Hausbank eines Unternehmens aufgrund der Unternehmenskennzahlen die Einsetzung eines Sanierungsgutachters oder eines CRO fordert und dabei gleich einen oder mehrere Sanierungsberater vorschlägt. Lambrecht beleuchtete insbesondere die Haftungsrisiken für Geschäftsführer, wenn Berater beauftragt würden, die der Bank naheständen, mit der Bank »Nichtgespräche« ohne das Unternehmen führten, oder wenn Berater gegenüber der Bank von der Verschwiegenheitspflicht entbunden würden. Gleichmaßen könne es problematisch werden, wenn das Unternehmen für die Anwälte der Banken aufkommen müsse, ohne dass eine Deckelung des Stundensatzes, der bei internationalen Kanzleien im vierstelligen Bereich liegen könne, oder des Gesamthonorars vereinbart würde. In Einzelfällen habe Lambrecht sogar erlebt, dass Banken mit der Kündigung des Kredits drohten, falls nicht der »bankengenehme« Sanierungsberater oder CRO beauftragt werde. In diesem Zusammenhang stellte er fest, dass ein Nötigungsnotstand, wie er durch eine solche Ankündigung eintreten könne, den Geschäftsführer nicht von der Haftung für gesellschaftsschädliche Kosten exkulpiere. Positiv sei aus Haftungsgründen jedoch, wenn ein CRO »ins Organ gehe«, sich also als Geschäftsführer bestellen lasse und nicht nur als Berater tätig sei.

Nach dem Vortrag äußerte sich insbesondere ein Bankenvertreter, der Lambrecht zustimmte, dass auch Banken darauf achten sollten, dass die Kosten für Sanierungsgutachter limitiert seien, denn die Banken hafteten für den Fall des Ausfalls. Es sei richtig, dass die Stundensätze bei internationalen Kanzleien hoch seien, aber die Beauftragung sei auch bei Mittelständlern nötig, um die Rechtslage umfassend beurteilen zu können – was von Lambrecht





(v. li.) Moderator Prof. Dr. Henning Werner, Sven Guckelberger, Gesche Basile, Holger Rabelt, Kirsten Schade-Vandrey, Co-Moderator Georgiy Michailov

jedoch angezweifelt wurde. Ein »Standstill Fee« von 2%, wie es Lambrecht angeprangert habe, sei ihm noch nie begegnet und er lege seine Hand dafür ins Feuer, dass keine Bank in Deutschland sittenwidrige Konditionen anbiete – was Lambrecht zu der Hoffnung nötigte, dass der Diskutant sein Mittagessen nicht mit einer Hand essen müsse.

Die zunehmende Sensibilisierung der Branche für die Risiken des Beraterberufs zeigte nach der Mittagspause der Vortrag von **Stefan Sanne** (Deloitte) mit dem Titel »Sanierungskonzepte auf Messers Schneide – Diskussion zu Grenzfällen und Sondersituationen und dazu, was ein Berater in der Praxis noch mitgehen kann«. Der Fokus lag dabei auf den Unsicherheiten und Interpretationsspielräumen bei der Anwendung des IDW S 6 in der Praxis. Problematisch könne laut Sanne die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens im Einzelfall sein, die ohne Fokussierung auf strukturierte Maßnahmen und ein geeignetes Controlling nicht bestätigt werden könne. Am Beispiel der Deutschen Bahn demonstrierte Sanne, wie die »überwiegende Wahrscheinlichkeit« durch die Betrachtung von Durchschnittswerten (Pünktlichkeit des Fernverkehrs insgesamt bei 61%) oder von Einzelstrecken (Pünktlichkeit des ICE 617 bei 23%) oder durch die Definition der einbezogenen Werte (ausgefallene Züge gehen nicht in die Statistik ein) manipuliert werden könne. Wichtig sei daher, alle Umstände und Annahmen kritisch in einer Gesamtschau zu würdigen, um prognostizieren zu können, ob eine nachhaltige Sanierung überwiegend wahrscheinlich sei. Vor allem in Sondersituationen wie bei Startups, Einzeckgesellschaften oder Sanierungen durch Insolvenzplan sollten die Überlegungen lückenlos dokumentiert werden, um im Zweifelsfall nachvollziehbar zu sein.

Mit dem Vortrag »Gesellschaftsrechtliche Restrukturierung von Problemimmobilien – Durchbruch für StaRUG?« beurteilte **RA Dr. Raoul Kreide** (GSK Stockmann) die Brauchbarkeit des derzeit auch in der Presse viel diskutierten StaRUG für die Restrukturierung von

Projektentwicklungsgesellschaften. Dabei erklärte er zunächst die Grundstrukturen und Beteiligten einer Immobilienprojektentwicklung, die bis vor wenigen Jahren regelmäßig hohe Gewinne abgeworfen habe, da die Grundstückspreise stärker gestiegen seien als die Kosten, was sich jedoch mit den steigenden Kreditzinsen und der Inflation der vergangenen Jahre geändert habe. Während die durch Grundschulden gesicherten Banken bisher grundsätzlich von einer Realisierung ihrer Forderung ausgehen konnten, würden ihre Befriedigungsaussichten und Verhandlungspositionen durch das StaRUG deutlich geschwächt, da in einem StaRUG-Verfahren auch gegen die Bank eine Zwangsprolongation oder Stundung der Kredite einschließlich der Anpassung der Kreditbedingungen durchsetzbar sei. Während für die Auswechslung eines Mieters das Insolvenzplanverfahren geeignet sei, da vor Abschluss des Bauvorhabens § 103 InsO gelte und das StaRUG nicht die Beendigung der geschlossenen Verträge erlaube, könnten Mitgesellschafter mit dem StaRUG ohne Abfindung aus dem Unternehmen gedrängt werden. Letztlich lasse sich auch eine Single-Asset-Gesellschaft mit dem StaRUG sanieren, solange Allianzen für eine Fortführung des Projekts gebildet werden könnten.

In der abschließenden Podiumsdiskussion »Unterschiedliche Finanzierer und ihre Perspektiven und Handlungsoptionen in der Krise« nahmen **Gesche Basile** (Triton Partners), **Sven Guckelberger** (Landesbank Baden-Württemberg), **Holger Rabelt** (Commerzbank AG) und **Kirsten Schade-Vandrey** (Coface) unter Moderation von Henning Werner und **Georgiy Michailov** (Struktur Management Partner) die von Lambrecht aufgeworfenen Probleme bei der Begleitung von Krisenunternehmen durch die Banken auf und erläuterten u. a. die Geschäftspolitiken bei der Einforderung von Sanierungsgutachten und Vorschlägen von Sanierungsberatern. Es war zum Ausklang der Konferenz, die wieder viel Raum fürs Netzwerken ließ, eine in jeder Hinsicht lebhaft und kontrovers geführte Diskussion. «