

Fachliche Impulse im Livestream noch viel weiter gestreut

Heidelberg. Die 10. SRH-Sanierungskonferenz zu aktuellen Entwicklungen in der Restrukturierungs- und Sanierungspraxis fand am 25.09.2020 im Livestreamformat statt, zu dessen kostenloser Teilnahme es über 1000 Anmeldungen gab. Nach der Begrüßung durch Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner und einem in kürzester Zeit aktualisierten Vortrag zur Umsetzung der Restrukturierungsrichtlinie – den RefE zum SanInsFoG setzte das BMJV wenige Tage zuvor am 19.09.2020 online – unterteilte sich die Konferenz in zwei Sessions, wobei jeder Teilnehmer zwischen den Blöcken mit jeweils sechs 45-minütigen Vorträgen jederzeit wechseln konnte.

Text: Peter Reuter

Mit einem zum Ausdruck gebrachten großen Bedauern leitete Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät Wirtschaft der SRH Hochschule Heidelberg und Leiter des IfUS-Instituts, seine virtuelle Begrüßung ein, denn zum Jubiläum der zehnten Konferenz habe man ursprünglich ein ganz besonderes Präsenzprogramm für die zumeist 350 bis 400 Teilnehmer entwickelt, doch daran sei im Hinblick auf die Corona-Pandemie gar nicht zu denken gewesen. Die hohen Auflagen hätten den persönlichen Charakter völlig verändert. Man wolle den familiären Austausch im kommenden Jahr unter dem Motto »zehn plus eins« umso

mehr nachholen. Vor dem Pandemiebackground hätten sein Hochschulteam und er schon frühzeitig eine digitale Alternative vorbereitet, die es ermöglicht, die fachlichen Impulse der vortragenden Praktiker dennoch in die Restrukturierungsbranche breit zu streuen. Über 1000 Teilnehmer, für Werner eine »unfassbar positive Resonanz«, hatten sich für das Digitalformat angemeldet, zeitgleich waren über lange Strecken weit über 500 Teilnehmer über das Tool online sichtbar. Nachdem Werner das Konferenz- und Moderatorenteam vorgestellt hatte, u. a. auch Linda Metz als Konferenzorganisatorin, erläuterte er



So hätte es zur zehnten Sanierungskonferenz auch sein sollen: Networking in den Pausen des Kongresses wie in den vergangenen Jahren.

die Chatfunktion, die die Teilnehmer durchgehend für Fragen und Kommentare nutzen konnten. Die Besucher hatten ihre Einwahldaten über ein Xing-Ticket erhalten, über die sie zwischen den beiden Sessions ständig wechseln konnten. Dann führte Werner in das Programm der 13 Fachvorträge ein, hob das breite Praxisnetzwerk des IfUS-Instituts hervor, von dem die Studierenden der Hochschule profitieren könnten und das deren Berufseinstieg in den Bereichen Restrukturierung und Sanierung unterstütze. Ferner stellte er die SRH-Studiengänge und Lehrgänge sowie weitere Aktivitäten (u. a. Sanierungsstammtische an sechs Orten jeweils zweimal im Jahr) vor. Dann übergab er an den ersten Referenten RA/Diplom-Kaufmann/Diplom-Volkswirt Martin Lambrecht (Lambrecht Rechtsanwälte), der sich mit dem 247-seitigen RefE des SanInsFoG vom 18.09.2020 beschäftigte, wobei er sich auf das in Artikel 1 verankerte Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) konzentrierte.

Haftung der Geschäftsführer ist sehr weit gefasst

Mit einem großen Lob an das BMJV für den umfassenden Gesetzesentwurf startete Lambrecht, wobei bei dieser Anzahl von geplanten Regelungen auch Kritikpunkte zu erwarten seien. Die Verbände würden angesichts der knappen Stellungnahmefrist bis zum 02.10.2020 rotieren wie auch das IDW e. V., in dessen Fachausschuss Sanierung und Insolvenz Lambrecht Mitglied ist. Da es sich bei einem großen Teil des Auditoriums nicht um Juristen handelte, sondern dieser den kaufmännischen, betriebswirtschaftlichen und unternehmensberatenden Berufen zuzurechnen ist, erläuterte Lambrecht die zentralen Neuerungen recht genau, wobei er eingangs den Nutzen der komplett weiblichen Schreibung des StaRUG süffisant hinterfragte – was im Übrigen der spätere RegE wieder korrigierte. Zu den Pflichten bei drohender Zahlungsunfähigkeit (§ 2 StaRUG) merkte der Verwalter und Berater an, dass die Haftung nun sehr weitgreifend gefasst sei, sich die Geschäftsführung bereits nach geltendem Recht in einem engen Haftungskorsett befinde. Bei den gestaltbaren Rechtsverhältnissen (§§ 4, 5 StaRUG) und mit Blick auf den Status quo der InsO bescheinigte er dem Entwurf einen »enormen Sprung«, hob aber gleichzeitig die nicht gestaltbaren Rechtsverhältnisse (Forderungen von Arbeitnehmern und Zusagen aus betrieblicher Altersversorgung) hervor. Das unverändert geltende Arbeitsrecht und die verschlossene Option des Insolvenzgelds würden sicherlich maßgeblich die Abwägung bestimm-

men, ob das StaRUG im Einzelfall zur Anwendung kommt. Beim Restrukturierungsplan betonte er insbesondere die verlangte Vergleichsrechnung, die fortan auch Insolvenzpläne beinhalten müssten. Dass bei den Stimmrechten und Mehrheiten (§§ 26, 27 StaRUG) die Summenmehrheit je Gruppe von 75% gilt, gehe auf die Intervention der deutschen Delegation bei den RL-Verhandlungen zurück. Lambrecht wünschte sich, dass die Flächenländer die geplante Gerichtskonzentration für Restrukturierungssachen am Sitz des OLG akzeptieren, befürchtete aber Widerstände. Die zuvor heftig diskutierte Vertragsbeendigung (§ 49 StaRUG) begrüßte er, da sie auch operatives Sanieren ermögliche, was vielen Verwalterkollegen wohl nicht gefallen dürfte. Dass VID und Gravenbrucher Kreis verfassungsrechtliche Bedenken anmelden würden, sehe er schon voraus. Auch bei der Figur des Restrukturierungsbeauftragten stellte Lambrecht große Lobbyarbeit im Vorfeld fest. Für dieses moderierende Amt werde es Verwalter »alter Schule« nicht mehr brauchen. Sehr verwundert zeigte sich Lambrecht, dass dem Restrukturierungsbeauftragten sogar das Kassenprüfungsrecht übertragen werden kann – diese Regelung müsse seiner Meinung nach gestrichen werden. Auch dass der Beauftragte personenidentisch mit dem späteren Verwalter sein darf, könne falsche Anreize wecken. Abschließend stellte Lambrecht die Möglichkeiten ab 01.01.2021 – StaRUG, 270 c/d-Verfahren (Eigenverwaltungen) und die Regelinsolvenz – anschaulich nebeneinander. Dass der Entwurf den Zugang zur Eigenverwaltung sehr streng regelt, findet er zu weitgehend reguliert. Den RefE betrachtete er aber insgesamt als beachtliche Leistung, er werde die Branche erneut zum Positiven verändern und einen wichtigen Beitrag leisten, so Lambrecht, dass die »Sonnenkönige der Verwalter« vom Markt verschwinden.

Im Anschluss teilte sich die Konferenz in die zwei Panels, zu deren zwölf Vorträgen sich Werner immer phasenweise mit Anmerkungen dazuschaltete. Im Anschluss an die Präsentationen gingen die Referenten auf die gesammelten Kommentare und Fragen ein. Während es um »Asset Based Finance als alternative Mittelstandsfinanzierung« (Referent: Carl-Jan von der Goltz) ging, befasste sich Dr. Jonas Steeger (Nordantech Solutions GmbH) mit »#ShiftHappens: 30 Turnarounds und 137 Experten – was Daten über langfristigen Sanierungserfolg sagen«. Wenn gleich es einen leicht werblichen Charakter hatte, ging es zum Einstieg um das webbasierte Transformationstool Falcon, das spezielle Features für beliebig viele, parallel betreute Turnarounds enthält. Aus 30 mit den Kunden dieses Tools abgestimmten Turnarounds habe man für eine Studie Erkenntnisse gewonnen, die man wiederum mit 137 Experten diskutiert habe: Ein bis zwei Jahre gelten bereits als längere Zeithorizonte für

die Umsetzung; fast jedes Projekt beinhaltet Digitalisierungsmaßnahmen; Maßnahmen werden entgegen klassischen Planungen schneller verworfen und durch neue ersetzt; es handelt sich »gefühl« um immer tiefgreifendere Maßnahmen, die auch den Kern des Businessmodells betreffen; immer mehr Beteiligte (auch Mitarbeiter und Stakeholder) sind aktiv involviert. Aus der Analyse ließen sich wiederum viele Gemeinsamkeiten der »Top-10-Turnarounds« erkennen. Darunter: Bei diesen Restrukturierungen verließ man das Organigramm und organisierte sich inhaltlich, sie verfolgten einen sehr strengen Reporting-Zyklus, sie orientierten sich nach ausgeglichenen Maßnahmengrößen (setzen nicht alles auf eine Karte) und nach einem Härtegradsystem, was ein frühzeitiges Abbrechen einzelner Transformationsschritte ermögliche.

Zulieferer kalkulieren heute noch Stundensätze aus »guten Zeiten«

Die Referenten Sebastian Blauel (Brose Fahrzeugteile SE & Co. KG) und Dr. Alexander Jaroschinsky (Ernst & Young) wählten den Vortragstitel »COVID-19 vs. Business Resilience – How a virus boots the necessity of turnaround in the automotive supplier industry« – wengleich sie auf Deutsch vortrugen –, während Dr. Raoul Kreide aktuelle Entwicklungen in der GmbH-Sanierung thematisierte. Blauel stellte eingangs das Traditionsunternehmen Brose vor (1908 gegründet, Familienunternehmen in dritter Generation, weltweit an 65 Standorten in 24 Ländern mit etwa 25.000 Mitarbeitern, beliefert rd. 80 Automobilhersteller und über 40 Zulieferer) und konstatierte, dass Covid-19 das Unternehmen trotz etablierten Risk Managements vor Herausforderungen stelle. Oberste Ziele: Die Versorgungssicherheit müsse bestehen bleiben und es dürfe zu keinen Betriebsunterbrechungen bei den Kunden kommen. Generell gelte, dass Covid-19 nicht Auslöser von Unternehmenskrisen in der Automobilindustrie sei, sondern »nur« Brandbeschleuniger. Jaroschinsky stellte fest, dass derzeit etwa 90% der Zulieferer in der Automobilindustrie Kurzarbeitergeld nutzten, allerdings bereiteten ihm eher Themen Sorgen, die zumeist unter der Wahrnehmungsschwelle verlaufen. Viele Zulieferer würden noch heute ihre Produkte mit Stundensätzen aus den »guten Zeiten« kalkulieren, doch aktuell lägen die Auslastungen unter Plan, sodass die Preise eigentlich angehoben bzw. Maschinen/Werke stillgelegt werden müssten.

Auslastungen unter 40% bezeichnete er betriebswirtschaftlich als »Katastrophe«. Kunden würden wohl im kommenden Jahr auf ihre Lieferanten zugehen und Preisnachlässe fordern, weil diese selbst unter Druck stünden. Viele Zulieferer beklagten Liquiditätsengpässe wegen geringerer Einzahlungen. Was viele in dem Zusammenhang nicht wüssten: In der Automobilindustrie gebe es z.T. Zahlungsziele von 60 bis 120 Tagen, sodass die Folgen des Lockdowns und geringe Abrufzahlen erst allmählich sichtbar würden. Vor allem kleine und mittlere Zulieferer hätten hohe Schuldenberge für den Strukturwandel angehäuft, sodass man nun vor enormen Herausforderungen in dieser globalen Krise (nicht zu vergleichen mit der Finanzmarktkrise) stehe. Eine EY-Studie habe ergeben, dass die operativen Verluste der 17 größten Automobilkonzerne der Welt im 2. Quartal 2020 fast 11 Mrd. Euro ausmachen, im Vorjahr habe man einen Gewinn von 22 Mrd. Euro verzeichnen können. Danach ging Jaroschinsky auf die aktuellen LMC-Daten zum Automobilabsatz im Ländervergleich ein und stellte fest, dass man wohl Jahre brauche, um das Vorkrisenniveau wieder zu erreichen. Der Strukturwandel in den kommenden Jahren werde den Automarkt so drastisch verändern wie seit 50 Jahren nicht mehr, weitere Schaubilder zur Produktion nach Antriebsarten verdeutlichten diesen enormen Wandel u. a. auch für Deutschland. Das führe letztendlich zu mehr Insolvenzen, wobei er eher einen starken »Wellengang« als den »Tsunami« erwarte. Anders als in der Finanzkrise müssten die Lieferanten bei Strukturwandel und Covid-19-Krise jetzt geschäftsmodellbasiert (u. a. die Frage nach strategischem Leitbild) restrukturiert werden. Als Reaktion brauche es nun einen sog. holistischen Restrukturierungsansatz mit breitem Stakeholderverständnis und den Maßnahmen Downsizing, Kooperation, Liquidation, Transformation, Konzentration und Verkauf. In Stichpunkten erläuterte Jaroschinsky dann den holistischen Projektansatz, wie EY und Brose ihn bei einem kritischen Zulieferer umgesetzt hatten, unterteilt in Schaffung von Transparenz, Sofortmaßnahmen und weitere Maßnahmen bei den Aspekten Finanzen, Operatives, Strukturelles und Strategisches. Blauel unterstrich die besondere Bedeutung der Transparenz, um Kunden für die Unterstützung ihrer Lieferanten zu gewinnen. Es müsse sichtbar werden, dass die von den Kunden geforderten Beiträge auch ihren Nutzen haben. Man habe mit den Maßnahmen, resümierte Jaroschinsky, eine temporäre Teilepreiserhöhung von den Hauptkunden des Zulieferers erhalten und eine Kürzung der Kontokorrentlinie der Hausbank verhindern können. Bei den operativen

Maßnahmen hätten auch Mitarbeiterabbau, weitere Automatisierung und Produktportfoliobereinigung (nach einer Risikobewertung des Produktmixes und Analyse des Umsatzanteils der Produkte) gehört.

Als Nächstes befasste sich Peter Neubacher (AlixPartners) mit »Cash-Management – Best Practices und Vermeidung häufiger Shortcomings« – der Parallelvortrag lautete »Krise und Personalabbau« von Referent Stefan Detzel (EL-NET Innovation GmbH). In seinem Vortrag stellte Neubacher aus seiner Praxiserfahrung auch vor, was »schlieflaufen« kann, und präsentierte dafür anschaulich zehn Beispiele. Dazu gehöre der Mythos, dass eins plus eins zwei ergibt. Diesen Punkt verdeutlichte er am aufaddierten Liquiditätsreport eines Konzerns, der auf den ersten Blick unterstellt, dass diese Liquidität auch verfügbar ist. Mit zweitem Blick auf die rechtliche Situation sei das häufig nicht der Fall, dabei verwies er aktuell auf die Problematik von KfW-Krediten im Liquiditätsreport einer europäischen Holding. Als weiteren typischen Fehler griff er den »supplier stretch« auf. Ein unpünktliches Bezahlen der Lieferanten falle auch den Kreditversicherern auf, daher könnten diese als Reaktion die gewährten Limits mit vom Unternehmen unbedachten Folgen streichen. In der Krise müsse man zudem bestens auf die Transparenz der Zahlen vorbereitet sein, eine 13-Wochen-Cash-Vorschau wolle jede Bank und jeder Kreditversicherer sehen. Um die Liquidität auszubauen, sei es illusorisch zu glauben, kurzfristig in zwei Monaten ein Factoring aufbauen zu können, dafür sollte man besser ein halbes Jahr einplanen. Auch meinten Unternehmen zu leichtfertig, Kreditlinien würden sich wegen langjähriger Kundenbeziehung schon automatisch verlängern. Gelange ein Kredit erst einmal in die Workout-Abteilung einer Bank, herrschten dort häufig ganz andere Meinungen zur Kundenbeziehung vor. Auch der Vortrag von Matthias Wochner (Consanto AG) befasste sich mit dem Liquiditätsmanagement, indem er eine softwareunterstützte tagesaktuelle Liquiditätsplanung demonstrierte (siehe dazu auch KSI 2020, 179 ff.), während zeitgleich Dr. Jens Zimmermann (Meritus Business Advisors GmbH) die Studie »Der CRO im Spannungsfeld der Stakeholder« vorstellte. Während RA Dr. Martin Bürmann und RAin Kristina Lindenfeld (Ritterhaus Rechtsanwälte) die Sicherung der Beratervergütung in Zeiten von Covid-19 mit Analyse aktueller Rechtsprechung vertieften (neben COVInsAG zudem Q-Cells-Rechtsprechung und reformiertes Bargeschäftsprivileg), referierte Steffen Moldenhauer (Strategy Pirates) zu

»LEGO statt Powerpoint: Die wirkliche Situation im Unternehmen schnell für alle beGREIFbar und sichtbar zu machen«. Wiederum gab Mathias Paul (easySlides GmbH) Praxistipps zum täglichen Arbeiten mit PowerPoint für Gutachten, Präsentationen und Berichte. Interessante Einblicke in die Druckindustrie unter dem Motto »Totgesagte leben länger – seit 20 Jahren in einer Dauerkrise und es gibt sie immer noch« lieferten schließlich Stephan Karl und Roland Ort (Accantus AG). Nach einem Kurzprofil der Branche (ca. 140.000 Beschäftigte bei etwa 7000 Betrieben, knapp zehn Betriebe haben mehr als 1000 Beschäftigte) betonten die beiden Referenten, dass es sich bei den großen Unternehmen nur noch um Tiefdruckbetriebe, Rollenoffsetbetriebe und sog. Onlinedrucker handle. Quer über alle Teilssegmente der Branche vermute man eine technische Überkapazität von etwa 30%. Dies habe seit dem Jahr 2000 zu einem ruinösen Preiswettbewerb geführt. Nicht das Druckvolumen breche erheblich ein, sondern die Marktanforderungen an das Druckprodukt änderten sich permanent. Seit dem Jahr 2002 hätten sich im internationalen Druckmarkt die Onlinedrucker positioniert, die ihre Aufträge hoch industriell produzierten und über Portale generierten. Diese Betriebe würden sich durch höchste Produktivität und eine optimale Prozesslandschaft auszeichnen, sodass diese Marktpreise aufrufen könnten, mit denen die klassisch organisierten Druckbetriebe keinesfalls mithalten könnten. Bei dieser Konkurrenz würden Aufträge als fertiges PDF in ein Portal geladen und dann produziert, sodass es keine Interaktion mit der Druckerei und keinen Korrekturprozess gebe. Die beiden Referenten glaubten, dass es auch in 30 Jahren gedruckte Produkte und viele Betriebe in der Druckindustrie gebe. Diese müssten aber eine Wandlungsfähigkeit aufweisen, sie beschrieben es als »das Ohr am Gleis haben«, was natürlich auch eine entsprechende Unternehmensführung verlange, die auf Veränderungen schnell und angemessen reagiert. Dass die Onlinedrucker mit ihrer Anpassungsfähigkeit und Renditen von über 10% zu den Gewinnern zählen, liege auf der Hand und müsse für die klassische Druckindustrie mehr denn je Ansporn sein, auf sich ändernde Anforderungen an Printmedien und damit im Zusammenhang stehende Dienstleistungen zu reagieren. Sie zitierten den US-Berater und Marketingexperten Philip Kotler wie folgt: »Es gibt drei Arten von Unternehmen: Die einen, die dafür sorgen, dass etwas geschieht. Die anderen, die beobachten, wie etwas geschieht. Und solche, die sich darüber wundern, was geschehen ist.« <<