

# Wieder zurück auf dem Spielfeld

*Heidelberg.* Die elfte Sanierungskonferenz an der SRH Hochschule Heidelberg in Kooperation mit dem IfUS-Institut fand am 24.09.2021 im hybriden Format statt, mit zugelassenen 250 Teilnehmern im Foyer und weiteren 175 Onlineteilnehmern, die der Fachtagung in einem der Hochschule nachgebauten 3-D-Modell folgen konnten. Drei Vorträge waren für das komplette Plenum vorgesehen, in folgenden vier Sessions konnte man zwischen drei Vortragsthemen wählen bzw. wechseln. Es ging um Prozesse und Perspektiven bei Turnaround und Restrukturierung, aber auch um den Blick auf die eigene Branche. Damit alle bis zum Schluss auf ihren Plätzen und am Rechner blieben, gab es zum Finale Fußball.

**Text:** Peter Reuter

Bei seiner Begrüßung und Einführung freute sich Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät Wirtschaft der SRH Hochschule Heidelberg und Leiter des IfUS-Instituts, ganz besonders, wieder »zu und mit Menschen zu sprechen« anstelle von Bildschirm zu Bildschirm. Bereits am Vorabend fand das ebenfalls ausgebuchte Netzwerktreffen mit 150 Teilnehmern – das Spektrum reichte in Werners Ansprache von Restrukturierern, Interim Managern, Insolvenzexperten über Finanzierer und Risikomanager bis zu Unternehmenskernern – in der Heidelberger Altstadt statt. Bekanntermaßen beschäftigte sich auch die elfte Ausgabe der Konferenz, die wieder viel Raum fürs Networking ließ, mit allen Aspekten der Unternehmenskrise, die allerdings auch diese Veranstaltung massiv getroffen hatte, denn die IT-Systeme der Hochschule waren kurz zuvor Ziel eines Cyberangriffs. Das bedeutete, dass knapp eine Woche vor der Konferenz alle IT-Systeme des SRH-Verbands und die Mailserver abgeschaltet, das Netzwerk und WLAN außer Betrieb waren, nicht einmal auf Dokumente für die Konferenzplanung konnte zugegriffen werden. Nur dem »außergewöhnlichen Einsatz« des Konferenz- und Hochschulteams sei es zu verdanken, dass die Tagung stattfinden kann, betonte Werner ausdrücklich. Im Rückblick auf das vergangene Jahr erinnerte er daran, dass die Veranstaltung, die immer zwischen 350 und 400 Besucher anzieht, pandemiebedingt nur online stattfinden konnte, die damit verbundene erhöhte Reichweite aber auf einmal 800 Teilnehmer angesprochen hatte. Im Anschluss erläuterte Werner das 3-D-Modell als virtuelles Abbild der Hochschule für die diesjährigen Onlineteilnehmer, dass diese auch den Ausstellerbereich mit Cursor und Klicks besuchen können, wies auf die Corona-Regeln vor Ort hin und kündigte als besonders Highlight eine Live-Cooking-Show mit dem Koch Alfons Schuhbeck in der Mittagspause an. Die Onlineteilnehmer hatten übrigens wenige Tage zuvor ein Carepaket mit fester, flüssiger und intellektueller Nahrung zur Stärkung im Homeoffice erhalten.

Danach fasste Henning Werner noch kurz zusammen, was sich in den vergangenen zwölf Monaten seit der letzten Konferenz in Sachen Publikationen und Aus- und Fortbildungen getan hat,

und schloss mit der Feststellung, dass die gesamte Branche mit Pandemiebeginn davon ausgegangen sei, dass es einen sprunghaften Anstieg der Restrukturierungsfälle gibt. Doch es kam, bedingt durch umfangreiche staatliche Stützungsmaßnahmen und die temporäre Aussetzung der Insolvenzantragspflicht, bekanntermaßen anders. Es sei somit »relativ ruhig in der Branche«. Es bleibe mit Blick auf die neue Bundesregierung abzuwarten, wie der gestiegenen Verschuldung der Unternehmen zu begegnen ist, denn viele Probleme seien mit Liquidität zuge deckt worden, zudem stünden viele Unternehmen und Branchen zusätzlich vor der großen Herausforderung, ihre Geschäftsmodelle (Mega)trends anzupassen.

## IDW-Standards zwischen Überarbeitung und Neuentwicklung

Den ersten Vortrag vor dem gesamten Plenum trug RA/Dipl.-Kfm., Dipl.-Vw. Martin Lambrecht (Lambrecht) zum Thema »IDW-Standards nach SanInsFoG« vor. Lambrecht, der auch Mitglied im 15-köpfigen Fachausschuss Sanierung und Insolvenz des IDW e.V. ist, legte einen Werkstattbericht vor, denn einige der Standards sind jüngst aktualisiert worden, andere befinden sich in der Überarbeitung und zwei weitere, der ES 15 und ES 16, werden mit Bezug zum StaRUG neu geschaffen. Zur Einführung erläuterte Lambrecht, dass es sich beim Institut der Wirtschaftsprüfer nicht um eine Kammer, sondern um einen Verein handelt, in dem etwa 80% aller Wirtschaftsprüfer organisiert sind, die sich somit verpflichtend an die in den Standards festgelegten Berufsregeln hielten. Die hohe Mitgliederzahl bewirke aber wiederum eine hohe Bindungs- und Orientierungswirkung auch für Nichtmitglieder sowie andere Berufsträger. Nach der Erläuterung des Verabschiedungsprozesses mit dem Entwurf im FAS, der billigenden Kenntnisnahme durch den HFA, dem Eingang von Stellungnahmen und Anhörungen z. B. mit dem BAKinso e.V. und dem VID e.V. sowie der Verabschiedung durch FAS und HFA be-



Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner



RA Martin Lambrecht



Urs Meier



Dr. Clemens Riedl

handelte er chronologisch beginnend zuerst den IDW ES 2 (Anforderungen an Insolvenzpläne). Mit dem SanInsFoG sei die InsO zwar in wenigen, aber »hochgradig relevanten« Punkten geändert worden, dazu gehöre der Aspekt, dass die Vergleichsrechnung nicht mehr am Zerschlagungs-, sondern am Fortführungs-szenario orientiert ist. Daher berücksichtige die Neufassung des S 2 die Erweiterung der Gruppenbildung auf unmittelbare oder mittelbare Tochtergesellschaften, wenn in die Rechte (Sicherheiten) eingegriffen wird, die Konkretisierung der Vergleichsrechnung (Fortführung mit und ohne Plan als Regelfall) und die Änderung des Obstruktionsverbots in § 245 Abs. 2 Nr. 2 InsO (Gesellschafterausgleich). Letzteres mache eine sehr bedeutende Änderung der InsO aus, sie könne leicht im Kontext der großen Reform übersehen werden, sagte Lambrecht, künftige Planersteller müssten diese Neuerung immer im Auge behalten. Wie die Obstruktionsklausel im IDW ES 2 zu verarbeitet ist, befinde sich noch in der Diskussion des FAS.

Im Anschluss ging Lambrecht zum IDW ES 9 n. F. (Bescheinigungen nach §§ 270a und 270d InsO) über, vormals der sog. Schutzschirmstandard. Der erweiterte Entwurf liegt seit dem 12.01.2021 auf der IDW-Homepage vor. Diese Überarbeitung beinhalte in der Gliederung einen Baukastengedanken aus Schutzschirmbescheinigung und den durchzuprüfenden Voraussetzungen der Eigenverwaltung, in die beide Vorverfahren (270a und 270d) münden. Eine Bescheinigung, dass die Voraussetzungen der Eigenverwaltung vorliegen (der Gesetzgeber hat im SanInsFoG Anforderungen an die (vorläufige) Eigenverwaltung kodifiziert), sei im Gesetz nicht vorgesehen, stellte Lambrecht klar, aber diese Voraussetzungen seien für das Gericht in der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit oft kaum hinreichend prüfbar. Der Grundgedanke sei daher, wenn eine Schutzschirmbescheinigung zu erstellen ist, gleichzeitig auch eine gutachterliche Stellungnahme zu den Voraussetzungen der Eigenverwaltung (Finanzplan, Grobkonzept, Verhandlungsstand, insolvenzrechtliche Pflichten, Kostendarstellung, sonstige Erklärungen des Unternehmens) abzugeben, schließlich lägen die abzuprüfenden Punkte für die 270d-Beschei-

nigung bereits nahe an der Erstellung des Finanzstatus, des Finanzplans und des Sanierungsgrobkonzepts. Über diese mögliche Kombination mit der Eigenverwaltungsplanung, so sein Rat, könne sich der Schuldner mit dem Gericht im Vorgespräch verständigen. Verbände und Gremien seien bereits angehört worden, derzeit würden noch externe Anregungen eingearbeitet. Auch wies Lambrecht darauf hin, dass das Gesetz keine Bescheinigung für die vorläufige Eigenverwaltung vorsieht, was allerdings den einen oder anderen Richter störe, berichtete er aus der Praxis. Zudem rief der Referent in Erinnerung, dass noch Erleichterungen nach dem COVInsAG gelten, die nachzuweisen und daher als temporäres Element noch im Standard zu finden sind. Lambrecht erwartet für den ES 9 eine hohe praktische Relevanz.

Zum ES 11 (Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen) stellte der Referent die angepasste Differenzierung des Prognosezeitraums und die geänderten Höchstfristen für die Insolvenzantragspflicht sowie die pandemiebedingten Anpassungen vor. Da ein aussichtsreicher StaRUG-Plan die Fortbestehensprognose wiederherstellen kann, gebe es mit den sechs Wochen eine großzügigere Frist bei der Überschuldung, ansonsten bleibe es bei der bisherigen Maximalfrist, betonte er im Hinblick auf die Haftung. Dann ging Lambrecht zum eigentlichen Werkstattbericht für den ES 15 (Anforderungen an die Bescheinigung nach § 74 Abs. 2 StaRUG) und ES 16 (Anforderungen an Restrukturierungspläne) über, konnte aber noch nicht sehr ins Detail gehen, da sich beide noch in einer frühen Entwurfsphase befänden. Der ES 15 übt Einfluss auf die Bestellung des Restrukturierungsbeauftragten aus bzw. beinhaltet den quasi bindenden Vorschlag für die Einsetzung eines Restrukturierungsbeauftragten. Diesen hält Lambrecht aber generell eher für überflüssig, denn wenn die anderen Beteiligten ihren Job verstehen, brauche man diese Unterstützung nicht, die schließlich auch Geld kostet, zudem säßen genügend Moderatoren am Verhandlungstisch. Allerdings erfülle diese Bescheinigung eine doppelte Funktion, weil sie gleichzeitig Punkte abarbeitet, die später für den Restrukturierungsplan relevant sind. Daher biete diese Bescheinigung einen

hohen Orientierungswert für das Gericht, denn § 74 verweist auf § 51 StaRUG und dass deren in den Absätzen 1 und 2 formulierte Voraussetzungen erfüllt sind. Diese umfassen u. a. Vollständigkeit und Schlüssigkeit der Restrukturierungsplanung bei vorliegender nur drohender Zahlungsunfähigkeit, dass keine offensichtliche Aussichtslosigkeit der Restrukturierung, keine erheblichen Zahlungsrückstände gem. § 50 Abs. 3 Nr. 1 StaRUG sowie kein Verstoß gegen die Offenlegungspflichten gem. HGB bestehen. Die Gliederung des IDW ES 15 sei grob orientiert an der des S 9. Auch der IDW ES 16 befinde sich noch im frühen Entwurfsstadium, er rechne auch hier mit einem ersten Entwurf im Frühjahr 2022. Der Aufbau sei an dem des IDW ES 2 (Anforderungen an Insolvenzpläne) orientiert, allerdings bestünden inhaltliche Unterschiede, da es sich um ein Verfahren zur Überwindung von Akkordstörern handelt. Abschließend äußerte sich Lambrecht noch zu den Vorteilen der IDW-Standards in der Sanierung. Auch wenn sich diese nur an Wirtschaftsprüfer richten, die IDW-Mitglieder sind, wirkten sie viel breiter. Die Haftungsvermeidung bzw. Exkulpation gelinge mit hoher Wahrscheinlichkeit mit ihnen, da sie Maßstab für fast die ganze Branche seien. Er erinnerte an die Abkehr des BGH von der Rechtsprechung zur sog. Bugwelle, man müsse mit einer sich ständig ändernden Rechtsprechung rechnen. Dass das eine oder andere Beratungshaus Sanierungsgutachten nicht nach IDW, sondern »nur« orientiert an der BGH-Rechtsprechung erstellt, sei völlig in Ordnung, berge aber ein Risiko, daher würde er empfehlen, sich auf den S 6 zu stützen und keinen »politischen Kampf« zu führen.

## Aufräumen mit verbreiteten Mythen über Start-ups

Als nächsten Referenten begrüßte Henning Werner Dr. Clemens Riedl, Seriengründer und Start-up-Investor, der drei Jahre CEO des erfolgreichsten sozialen Netzwerks in Deutschland, StudiVZ, war und der seine Erfahrungen aus dieser Szene mit vielen Beispielen auf die Restrukturierung übertrug. Einleitend bemerkte er, dass er viele digitale Pleiten erlebt habe, doch den Tagesspiegel – Riedl war von 2005 bis 2008 Geschäftsführer der Verlag Tagesspiegel GmbH – gebe es immer noch. Wie sehr der »digitale Sturm« Fuß gefasst hat, verdeutlichte er anhand von Zahlen mit Stand von 2020: 2,2 Milliarden Menschen sind mit LTE verbunden, 4,4 Milliarden nutzen Apps. Als erfolgreichstes Modell der Digitalisierung erweist sich die Plattform, die er als »Konsolidierung physischer Assets online« bezeichnete und dessen Marktkapitalisierung er im Vergleich zur »alten Welt« demonstrierte: UBER als

größtes Taxiunternehmen ohne Taxi, airbnb als größte Hotelkette ohne ein Hotel und Facebook als größtes Medienunternehmen ohne eigenen (journalistischen) Content. Übertragen auf die Restrukturierung bedeute es, dass jedes Geschäft irgendwo eine digitale Komponente besetzt – vor zehn Jahren hätte das niemand für das Taxigeschäft vermutet. Dann räumte Riedl mit dem Mythos auf, Start-ups verfügten über so gut funktionierende Managements. Zalando sei nicht wegen des Managements, sondern trotz des Managements groß geworden, bemerkte er. Oft verberge sich hinter den Köpfen vor den Laptops das »reine Chaos«. In traditionellen Unternehmen mit wiederum gutem Management fehle häufig die Mentalität »just do it«. Auch herrsche der Mythos vor, dass sich Start-ups die Millionen Euro spendierenden Investoren aussuchen könnten, i. d. R. bestehe deren Job hauptsächlich aus »Klinkenputzen« bei Investoren und weniger aus der Beschäftigung mit der eigenen Geschäftsidee.

Im Anschluss formulierte Riedl drei verbreitete Gedanken zum Aufbau eines digitalen Business. Um Investoren zu gewinnen, braucht es eine gut erzählte Erfolgsstory, die auf einer tragfähigen Idee aufbaut. Diese Idee müsse sich aber von der Illusion und einem Wahn unterscheiden, daher erfolge der erste Realitätscheck immer im Team. Investoren setzten nie auf einen einzelnen Gründer, sondern auf Teams, und er nannte als Beispiele Microsoft und Apple. Als idealer Ausgangspunkt für ein digitales Business gelte der Start in einer Nische. Der Trick von Amazon bestand nicht im Aufbau einer E-Commerce-Plattform, sondern in der Verknüpfung mit dem Standardprodukt Buch. Aus der großen Buchpalette wählte man aber nicht die John-Grieham-Bestseller aus, die jede Buchhandlung verkaufte, sondern Spezialliteratur wie »Kitesurfen im Mittelmeer«. Damit gelang ein Wettbewerbsvorteil, der seinen Ausgang in einer Nische fand. Dieses Prinzip verdeutlichte Riedl auch am eigenen Beispiel StudiVZ: Um ein soziales Netzwerk aufzubauen, brauchte es Menschen, die viel »social« unterwegs sind und »Zeit zum Quatschen« haben, also Studierende – aber nicht die, die wirklich ernsthaft studieren (Mathematik, Maschinenbau, Jura), und nicht die in Metropolen wie Berlin und München ansässigen, wo es ohnehin genug Trubel gibt, sondern die in der langweiligen Provinz wie Passau und Münster. Hier galt es mit Marketing und einfachen Flyern, schnell vor Ort in Münster einen kritischen Marktshare bei der Zielgruppe für StudiVZ zu bekommen – genauso in einer Nische wie Zalando anfangs mit den Birkenstockschuhen zu starten. Die zweite Regel sei damit eng verknüpft: Es reicht nicht, (in der Nische) ein bisschen besser zu sein, sondern es verlangt, x-mal besser zu sein. Und als Drittes: Auch wenn es noch eine Idee ist, müsse das Ziel fest vor Augen sein



und sich als Story für Geldgeber kommunizieren lassen. Im Jahr 2008 sei er Mark Zuckerberg in einer Verhandlungsrunde begegnet, wo dieser zuerst recht zurückhaltend wirkte. Aber bei der Frage, wie er sein Geschäftsmodell in fünf oder zehn Jahren sieht, sei er aufgeblüht und schwärmte von einem Button, der sich im ganzen Internet verbreitet, über dem man sich einloggt und der eine Kommentarfunktion enthält. Er habe das Ziel fest vor Augen gehabt, auch wenn ihm damals nur ganz wenige Gläubigen schenken, dass sich diese Idee verwirklichen lässt.

## Zwölf Kilometer laufen und dabei 300 Entscheidungen treffen

Nach einer Kaffeepause gab es viermal in Folge drei 40-minütige Sessions, die sich jeweils in drei Themen splitteten. Das Spektrum reichte u. a. von Sale-and-Lease-Back in Restrukturierung und Insolvenzverfahren (Thomas Vinnen – Nord Leasing und RA Dr. Johan Schneider – Heuking), die Rolle des Interim CRO (Gerd Giesen und Bernd Fischer – beide F&P Executive Solutions AG), Personal/HR als Chance einer gelingenden Restrukturierung (Silvia Kohlberger – 10k Beratung GmbH) über Anforderungen und Lösungsansätze für die Liquiditätsplanung (Matthias Wochner und Thorsten Schäfer – beide Consanto AG), die Restrukturierungsbranche als Geschäftsmodell auf dem Prüfstand (Burkhard Jung – Restrukturierungspartner) bis zur Transformation mittelständischer Automobilzulieferer anhand strategischer Kooperationen (Christian Feldmann – A. T. Kearney). Neben

den betriebswirtschaftlichen Aspekten ging es im Programm auch um juristische Fragestellungen: die Entwicklung der GmbH-Sanierung (RA Dr. Raoul Kreide – GSK Stockmann) und gesellschaftsrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten nach dem StaRUG (RA Dr. Martin Bürmann und RAin Kristina Lindendorf – beide Ritterhaus).

Um nach diesen verteilten Sessions wieder alle zurück in das große Plenum vor Ort und digital zu bekommen, setzte Henning Werner den Fußball ein. Über »Entscheidungen unter Druck – was die Wirtschaft vom Fußball lernen kann« referierte Urs Meier, Ex-FIFA-Schiedsrichter (1998 WM in Frankreich, weiterer Einsatz bei der EM 2000 und 2004 sowie bei der WM in 2002), der auch Unternehmer und Vortragsredner in Sachen Fußball ist. Der Schweizer, der Ende 2004 seine Schiedsrichterkarriere beendet hat, hatte in 27 Jahren 883 Spiele geleitet. Das Wort »Leiten« für diese zentrale Funktion ist Meier sehr wichtig, denn es sei weit mehr als nur Pfeifen, das jeder könne. In Sekundenbruchteilen habe der Schiedsrichter zu entscheiden, Zögern signalisiere einem Millionenpublikum Unsicherheit. In jedem Spiel seien somit 250 bis 300 Entscheidungen zu treffen (Tor oder nicht, Foul oder nicht, Elfmeter oder Schwalbe) und zu vertreten, während man etwa zwölf Kilometer läuft. Mit bewegten Bildern berichtete er von den schönsten und schwierigsten Momenten auf dem Platz, z. B. von den empörten Engländern nach einem annullierten Tor (EM 2004 gegen Portugal), das Morddrohungen nach sich zog. Trotz dieser ernsten Momente aus dem Leben eines Schiedsrichters war es ein kurzweiliger Abschlussvortrag, der dem Publikum das Gefühl vermittelte, auch auf diesem Gebiet zu den Experten zu zählen. <<