

Heidelberger Klassentreffen

Heidelberg. Das Motto der SRH-Sanierungskonferenz lautet »aktuell, praxisnah, relevant und verbindend« – mit diesem Ansatz fand auch die 12. Ausgabe am 16.09.2022 im hybriden Format statt. Zwischen 19 Vorträgen konnten die 450 Teilnehmer (350 präsent, 100 online), die vor allem aus den Bereichen Finanzierung, Interim Management, Beratung und Geschäftsführung kommen, ausgiebig networken. Gastgeber Prof. Dr. Henning Werner bezeichnete die Konferenz als Klassentreffen, vielleicht in Anspielung auf das sog. Familientreffen der Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung, wobei der Kongress in Heidelberg nur etwa ein Zehntel der Konferenzgebühr verlangt.

Text: Peter Reuter

Der Vorabend der 12. Sanierungskonferenz der SRH Hochschule Heidelberg gehörte dem geselligen Netzwerktreffen in der Heidelberger Altstadt (200 Teilnehmer), die Konferenz am Folgetag fand als Präsenzveranstaltung und mit parallelem Live-Streaming statt, zu der Prof. Dr. Henning Werner (Fakultät für Wirtschaft), Leiter des IfUS-Instituts für Unternehmenssanierung, die 450 Teilnehmer vor Ort und zugeschaltet begrüßte und ihnen 19 praxisorientierte Vorträge rund um Transformation und Restrukturierung ankündigte. Diese fanden zeitgleich in Workshops (in vier Sessions mit je vier Vorträgen) und am Anfang und zum Ende des Kongresses im großen Plenum statt. Etwa eine Woche zuvor hatten alle Teilnehmer ein kleines Verpflegungspaket für Homeoffice und Anreise mit zwei Corona-Tests und der Bitte erhalten, diese für die Präsenzteilnahme vorher zu nutzen – ein Switchen von der Präsenz- zur Onlineteilnahme war nach dem Log-in im Kongresstool, in dessen virtuellem Raum man sich durch das Hochschulgebäude zu den Vorträgen (über Teams) bewegen konnte, mit einem Klick jederzeit möglich.

Henning Werner bedankte sich für die (finanzielle) Unterstützung der 23 Sponsoren und Content-Partner, wies auf die Aussteller vor Ort bzw. auf ihre virtuellen und mit Informationen hinterlegten Stände hin, stellte die aktuellen Publikationen des Instituts und eine neue Weiterbildung für Praktiker vor, den Zertifikatslehrgang Transformations- & Turnaround-Manager, während der Zertifikatslehrgang Restrukturierungs- und Sanierungsberater inzwischen 50 Mal mit rd. 1000 Absolventen stattgefunden habe. Für das 2. Quartal 2023 kündigte Werner die Wiederaufnahme der regionalen IfUS-Stammtische an. Seine Begrüßung schloss er mit einem herzlichen Dank an sein Fakultätsteam um Linda Metz, Julia Neef und Alain Cremona (die er dafür auf die Bühne bat), das erneut die komplette Organisation der Konferenz bewerkstelligt hatte.

Der erste Vortrag von RA Konrad Fröhlich (Struktur Management Partner) beschäftigte sich mit »ESG – Kriterien und Bedeutung für die Restrukturierungspraxis«, was für Finanzierungsentscheidungen immer relevanter werde. Druck gehe infolge der Regulatorik insbesondere von den Kunden aus, spe-

ziell nannte er den Druck der OEMs wie VW, BMW, Porsche und Mercedes auf ihre Zulieferer, während es bei den Konsumenten an der Kasse des Supermarkts mit der Nachhaltigkeit und dem Umweltbewusstsein vorbei sei. Banken forderten für das zu finanzierende Geschäftsmodell immer häufiger ein ESG-Assessment, als weitere Stakeholder dürfe man die Talente bzw. Bewerber nicht vergessen, die immer strengere ESG-Maßstäbe an ihren (zukünftigen) Arbeitgeber anlegten. Im Anschluss erläuterte Fröhlich die komplexe Regulatorik, neben der EU-Taxonomie-Verordnung habe mit den Änderungen der CSR-Richtlinie die Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Mittelstand Einzug gehalten – er verwies dazu auf § 289 HGB. Studien zufolge ma-



RA Konrad Fröhlich

che sich aber erst jedes fünfte Unternehmen über eine ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie Gedanken. Zur Orientierung empfahl Fröhlich, ESG-Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen zu lesen, und nannte als gute Beispiele die von Vaude und BASF, wobei es sehr nützliche Hilfe bei der Erstellung eines ESG-Status im Onlineleitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex gebe, der wiederum nach dem Grundsatz der doppelten Wesentlichkeit (Outside-in-Perspektive und Inside-out-Perspektive) aufzubauen sei. Bei der Ermittlung des CO₂-Fußabdrucks sei zu unterscheiden



(v. li.) Prof. Dr. Henning Werner, Michael Ulverich, Dr. Ralf Holz, Georgiy Michailov, Alexander Hornikel

zwischen den beiden Mindeststandards Scope 1 (direkte Emissionen) und Scope 2 (indirekte Emissionen für Energiebereitstellung) und Scope 3 als ganzheitliche Betrachtung, die u. a. auch Dienstreisen, Vorketten, Rohstoffe und Abfall einbezieht. Durch den in Turnaround-Konzepten aufgenommenen ESG-Status sehe er bereits heute deutliche Effekte für das Geschäftsmodell, die Planungen und vor allem für die Absicherung der Finanzierung. ESG gehöre als fester Bestandteil zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit – in absehbarer Zeit sei der ESG-Status aus keinem Sanierungsgutachten mehr wegzudenken.

Vom Druckmaschinenhersteller zum Plüschtierproduzenten

In der sich anschließenden Podiumsdiskussion zum Thema »Transformation erfolgreich gestalten – Erfolgsfaktoren des Wandels« unter Moderation von Alexander Hornikel (Kloepfel Consulting) und Henning Werner tauschten sich Michael Ulverich (COO der König & Bauer AG), Georgiy Michailov (Struktur Management Partner) und Dr. Ralf Holz (P&H Change Management) aus. Zur Transformation des 1817 gegründeten Würzburger Druckmaschinenherstellers König & Bauer bemerkte Ulverich, dass man sich immer wieder habe neu erfinden müssen. Die starke Säule, bei den Banknotendruckmaschinen Weltmarktführer zu sein, habe bei der Transformation sehr geholfen, das Unternehmen auch durch Krisen zu tragen. König & Bauer beherrsche alle Drucktechnologien auf nahezu allen Substraten beim Verpackungsdruck, ob Folie, Pappe, Blech oder Glas, wie z. B. den Aufdruck auf der Flasche einer bekannten Wodkamarke. Mit großem Interesse habe er den ESG-Vortrag verfolgt, weil Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Modularität drei beherrschende Themen für sein Unternehmen seien. Die Gründerfamilie mit einer Beteiligung von 27 % habe ein vitales Interesse an der Transformation, berichtete Ulverich. Man verstehe sich heute als Technologiekonzern mit zunehmender Bedeutung von Software und digitalen Lösungen. Als Interim Manager (in Organfunktion) konnte Ralf Holz über die Transformation des Plüschtierherstellers Steiff GmbH berichten und baute dafür auf dem Podium eine Armada von Teddybären und anderen flauschigen

Tieren auf. Neben dem klassischen Markt für das Kinderzimmer spiele die Sammlerszene eine immer größere Rolle, man produziere limitierte Editionen oder Einzelstücke, die in der Vitrine gesichert als Kapitalanlage dienten. Aus den Berichten der beiden Transformationslenker zog Michailov zwei bedeutende Aspekte für eine erfolgreiche Transformation, nämlich bei der mitzunehmenden Belegschaft eine in ihren Augen vorhandene Fairness und eine ihnen gegenüber transparente Kommunikation.



Uwe Knebelsberger

Zum Networking gab es danach die erste Kaffeepause, wofür wettermäßig auch die weitläufige Außenfläche der Hochschule zur Verfügung stand, bevor sich die Teilnehmer in Session I auf die vier parallelen Workshops verteilten. Zur Auswahl standen die Finanzierung in der Krise als Normalmodus, die Vorbereitung der Eigenverwaltung nach neuer Rechtslage unter Anwendung des IDW S 9 (2022), Patente und Marken als werthaltige Lösungsbausteine sowie die Auswirkungen der Industrietransformation auf die nachhaltige Restrukturierung von Automobilzulieferern. Letzteres Thema präsentierten in den veranschlagten 40 Minuten Dr. Alexander Jaroschinsky und Kevin Rebbereh (beide EY-Parthenon). Zur Marktentwicklung stellten sie fest, dass signifikante Leistungsverbesserungen im E-Drive-Segment zu starkem Gewinnwachstum führten und die Belieferung des Premiumsegments weiterhin die höchsten Renditen verspreche. Aus eigenen Interviews mit Führungskräften aus der Zulieferin-

dustrie gebe es zehn entscheidende »Fronten«, die im Zuge der Transformation für sie im Fokus stehen: Entscheidung über die relevanten Standorte, Sicherstellung einer effizienten Lieferkette, effiziente Kapitalallokationen, kostengünstige Refinanzierung, Schärfung der Organisationsstruktur, Gleichgewicht zwischen kurz- und langfristigen Erträgen, Optimierung Produktportfolio und Technologie, Bindung wichtiger Talente, Nachhaltigkeitsratings (ESG) und Analyse des Footprints und der Kapazitäten. Im Kontext der aktuellen Krisen bezeichneten es die Referenten als erstaunlich, wie viele Zulieferer dennoch »auf Sicht fahren« und keine rollierende Liquiditätsplanung zur



Netzwerktreffen in der Heidelberger Altstadt mit 200 Teilnehmern am Konferenzvorabend

kurzfristigen Steuerung und Transparenz betrieben. Auch wenn Elektrofahrzeuge der erste wirkliche Gamechanger seien, mache das bei vielen Zulieferern eine strategische Repositionierung des Portfolios erforderlich. Ihre Umfragen hätten ergeben, dass viele Akteure eine Diversifizierung planen (50% der Befragten steuerten diese bis 2025 an), die sie allerdings durch das ICE-Geschäft (Verbrenner) finanzieren und es somit bis zur Ausproduktion beibehalten wollten (59% gaben an, alte ICE-Anlagen bis 2035 zu betreiben), was einen großen Verdrängungswettbewerb zur Folge habe. Das Fazit, dass Zulieferer ihre finanziellen, operativen und strategischen Maßnahmen verzahnen müssten, führte zu der Nachfrage, für wie realistisch sie denn ihre Maßnahmenpakete hielten. Die hohen Abhängigkeiten der Hersteller führten dazu, antwortete Jaroschinsky, dass die Zulieferer von Kunden und auf der Finanzierungsseite relativ viel Unterstützung erwarten könnten – allerdings zeigten Finanzierungsrunden, dass kleinere Zulieferer wie ein Subkomponentenhersteller auf eine andere Bankenstruktur zurückgreifen, die über limitierte Kreditvolumina verfüge, somit die Unternehmensgröße, so lautete die Einschätzung zu einer weiteren Frage, schon tendenziell für das Überleben ausschlaggebend sei.

Im Anschluss gab es in Session II die Auswahl zwischen den Themen Krankenhäuser in Not, Interim Manager als Lotse in der Transformation, Unternehmensbewertung von KMUs und Asset-Deal-Transaktionen zur Restrukturierung (Carve-out). Letzteren Vortrag hielt RA Martin Bürmann (Ritterhaus Rechtsanwälte), der die Hürden innerhalb der Transaktion in der Krise, im Eröffnungsverfahren und im eröffneten Verfahren gegenüberstellte. Die Transaktion in der Krise berge u. a. das Risiko der Insolvenzanfechtung bei späterer Insolvenz des Verkäufers, die Rückzahlung der Kaufsumme für den Unternehmensteil sei dann nur als Insolvenzforderung anzumelden, wobei Verwalter die Anfechtung eher als Drohkulisse nutzten, um einen Vergleich zu erzielen. Vorteile des Kaufs in der vorinsolvenzlichen Krise seien, dass Key-Mitarbeiter (Fachkräftemangel) meist noch »an Bord« bleiben und dass kein Reputationsschaden durch die Insolvenz eintritt. Für den Abwägungsprozess machte Bürmann auch klar, dass der Kauf aus dem eröffneten Verfahren Rechtssicherheit biete.

Die Session III bot die Themen Spannungsfelder mit Gesellschaftern in Restrukturierungsprozessen, »Von Karstadt bis Lichtmiete – der erzwungene Schuldenschnitt im Kontext von StaRUG und ESUG«, Einfluss der Megatrends auf die Restrukturierung und »ShitHappens2022 – was die Daten über den langfristigen Transformationserfolg sagen«. Diese Ergebnisse zog Dr. Jonas Steeger (Nordantech Falcon) aus 31 Transformationen (von Kunden, die das Transformationstool Falcon zur Planung, Kontrolle, Fortschrittsüberwachung und Berichterstattung verwenden) und aus der Befragung von 350 Experten. Zwar liege heute die Kostensenkung mit »Quick Wins« für die Stakeholder klar im Fokus, doch deren nachhaltiger Effekt für eine Transformation sei infrage zu stellen, strategische Ambitionen müssten wieder mehr Priorität erhalten. Die Kostensenkung ziele dann zumeist auf das Personal. Dass Transformationen abgebrochen werden, gehöre zur Tagesordnung, Hauptursachen dafür seien eine fehlende Involvierung der Geschäftsleitung, mangelnde Transparenz der Entscheidung und fehlende Bekanntheit des Projekts im Unternehmen. Für Berater folgte der interessante Hinweis, dass sie häufig an der falschen Stelle einbezogen sind. Zu 18% bei Kick-off und Umsetzung vertreten wird ihr größter Mehrwert laut der Studie in dieser Phase mit 58% bewertet. In der Analyse- und Konzeptphase (zu 73% vertreten) wird ihr Mehrwert mit 29% eingestuft.

In Session IV konnten die Teilnehmer wählen zwischen »CRO als Motor der Restrukturierung«, Finanzierung in und nach der Insolvenz, Praxisberichten zu fünf StaRUG-Verfahren und »Pensionszusagen im Zuge von Sanierungen, Restrukturierung und M&A-Transaktionen«. Sascha Richter, dessen Familienunternehmen den Namen Richter Pension Consulting GmbH trägt, führte in diese Materie mit Darstellungen zu den bilanziellen Verläufen

der Rückstellungen für Pensionszusagen ein und wie die zu kalkulierende Lebenserwartung eines 65-Jährigen rechnerisch bis auf 115 Jahre anwachsen kann – die Pensionsrückstellungen zögen sich halt in der Bilanz »wie ein Kaugummi«. Danach stellte er die große Differenz von Steuerbilanz und Handelsbilanz (der Verpflichtungswert steigt in der Rentenphase) von bis zu 500% dar. Er riet daher dazu, Pensionszusagen aus dem operativ tätigen Unternehmen herauszunehmen, am besten in Form einer Kapitalabfindung für die Rentner. Mit der Last von Pensionszusagen ließen sich im Übrigen viele Unternehmen nicht verkaufen. Es gebe sogar Unternehmen, die bestünden nach einem Asset Deal nur noch aus Pensionszusagen (sog. Rentner-GmbH). Abzuklären sei, ob die Arbeitnehmer im Fall der Insolvenz überhaupt unter das Betriebsrentengesetz fallen und somit (ggf. auch in Teilen) PSV-geschützt sind.

Your network was compromised – was tun bei Cyberattacken?

Wieder im Plenum kündigte Henning Werner mit Bezug zur letzten SRH-Konferenz einen spannenden Vortrag von Uwe Kneblsberger (Corporate Trust) an. Sechs Tage vor der 11. SRH-Konferenz war die ganze SRH-Gruppe von einer erpresserischen Cyberattacke betroffen, es gab keinen Datenzugriff mehr, die E-Mail-Kommunikation war lahmgelegt. Die Konferenz konnte mit größter Mühe und viel Engagement stattfinden, man habe die Krise überstanden, sagte Werner, ohne die Cybererpresser bezahlt zu haben. Dass das gelungen ist, habe man der Unterstützung von Kneblsberger und seinem Team zu verdanken, der einen Praxisbericht zum Krisenmanagement bei Cyberangriffen lieferte. Montagmorgen, 6 Uhr, der Bildschirm am Arbeitsplatz ist schwarz, dann erscheint »Your network was compromised« mit Angabe des »Decrypt App price«, dem Zeitkorridor und der digitalen Zahlungsmethode wie Bitcoin. Alles sei verschlüsselt, Daten seien bereits geleakt, so die klare Botschaft. Der eigentliche Angriff liege zumeist bis zu drei Monaten zurück, so lange bedienten sich die Täter in den Daten des Unternehmens und verließen es dann mit der Verschlüsselung. Als technische Erstmaßnahme sei alles vom Netz zu nehmen, das Management zu informieren und die Krise auszurufen – gem. vorbereiteten Maßnahmenplänen (Checkliste und Krisenstab), wenn diese vorhanden sind. Zu klären sei, wo sich die alles entscheidenden Backups befinden, hoffentlich nicht im verschlüsselten System, sondern extern gesichert, bemerkte der IT-Experte. Die Anzeige bei der Polizei sei wegen der Versicherungsdeckung notwendig, die Ermittlungen würden aber i. d. R. wegen der grenzüberschreitenden Kriminalität wieder eingestellt. Zu informieren sei



Ihre Anzeige in unserem Rahmen

Der INDat Report zeichnet sich durch eine **große Marktdurchdringung** bei den professionellen Akteuren und Entscheidungsträgern aus, die mit Restrukturierung, Sanierung und Insolvenz befasst sind. Die **journalistische und unabhängige Berichterstattung** liefert verlässlich und regelmäßig ein **Update der Branche**: aktuell, hintergründig, meinungsstark und investigativ. Neben der **Printausgabe** vergrößert die **Digitalausgabe** den Verbreitungsgrad um ein Vielfaches.

der-indat.de

VERLAG INDAT

Anzeige

aber auf jeden Fall gem. DSGVO (innerhalb von 72 Stunden nach Erkennen, als Onlineanzeige möglich) das zuständige Landesamt. Die IT-Experten nahmen dann die Lagebeurteilung, Risikoanalyse und Szenarienentwicklung vor, die Forensik sollte erst betrieben werden, wenn der Notbetrieb läuft. Die (organisierten) Täter gäben Hinweise, wie man mit ihnen über nicht nachverfolgbare E-Mail-Adressen oder via Link ins Darknet zu privaten Chatrooms Kontakt aufnimmt. Von der Devise, »keinerlei Kontakt mit Kriminellen« riet der Referent ab, schließlich müsse man mehr über deren Drohpotenzial erfahren – im Übrigen gelte es, Zeit zu gewinnen. Im Darknet bestünden Plattformen wie Lockbit 3.0 und Basta News mit Übersichten geleakter Unternehmen, Angaben der geforderten Summe (und verbliebener Zeit zu bezahlen) und ob bereits Daten veröffentlicht wurden. Abrufbar seien dort Daten mitunter in Terrabytegröße. In der Täterkommunikation verlange man entschlüsselte Datenproben, um die Reichweite des Schadens abzuschätzen. Parallel werde eine mögliche Zahlung über Kryptowährung technisch über Bank oder Agentur eingerichtet. In den seltensten Fällen werde bezahlt, und wenn, dann zwischen 20 bis 60% der geforderten Summe. Für ihn stelle sich nicht die Frage, sagte Kneblsberger, ob ein Unternehmen einem Cyberangriff ausgesetzt sein wird, sondern nur, wann es passiert – daher riet er nochmals zu Checklisten, Krisenstab und extern geschützten Back-ups des Systems. Mit diesem aufrüttelnden Schlussvortrag verabschiedete sich Henning Werner von seiner großen »Klasse« und lud zum geselligen Ausklang ein. <<