

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Restrukturierungs- und Sanierungspraxis vor neuen Herausforderungen

Welche Beiträge kann die Hochschulausbildung liefern?

Beantwortet von Teilnehmern am 4. Thesen-Kolloquium Restrukturierung/Sanierung vom 5. 10. 2022

Zum vierten Mal hat sich das Restrukturierungs-Kolloquium als Austauschplattform für Restrukturierungs- und Sanierungsexperten zusammengefunden – nun wieder in Heidelberg. Anlässlich der diesjährigen Präsenz-Veranstaltung begrüßte am 5. 10. 2022 Prof. Dr. Henning Werner die anwesenden Referenten und einige ausgewählte Gäste. Getragen wird die Reihe von den im BDU-Fachverband vertretenen Professorenkollegen des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung: Prof. Dr. Markus W. Exler, Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg und Prof. Dr. Henning Werner. Die jeweiligen Studiengänge wurden kurz vorgestellt. Die Fachhochschulen schließen hier eine Lücke im Rahmen der universitären Ausbildung, wo sich entsprechende Spezialisierungen kaum finden. Die Teilnahme der KSI-Chefredaktion bot Gelegenheit zum exklusiven und ausführlichen Meinungsaustausch.

**KSI-Redaktion:** Worin besteht der Zweck des nun zum 4. Mal durchgeführten Thesen-Kolloquiums zur Unternehmensrestrukturierung und -sanierung?

**Prof. Dr. Henning Werner:** Im Rahmen der gemeinsamen Zusammenarbeit mit den Kollegen Exler und Giersberg im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung wurde die Idee geboren, dass BDU-Fachverbandskolleginnen und -kollegen und Gäste aus der Unternehmensberatung sowie Absolventinnen und Absolventen einmal jähr-

lich zusammenkommen, um Bachelor-, Master- und auch Doktorarbeiten zu diskutieren, insbesondere solche mit hoher praktischer Relevanz. Dies wurde nun mit den nachfolgend näher beschriebenen Themen in Heidelberg fortgesetzt<sup>1</sup>. Zunächst lag der Veranstaltungsfokus auf dem Bereich des Restrukturierungsrahmens und der Liquiditätsbeschaffung sowie Auswirkungen aktueller Entwicklungen wie der Inflation auf die Risikobeherrschung und Risikokultur. Der dabei erhaltene Zuspruch seitens der Fach- und Presse Gäste ermutigt uns zur Fortsetzung in 2023, dann wieder in Kufstein<sup>2</sup>.

**KSI-Redaktion:** Beginnen wir wie im Vorjahr mit dem diesjährigen Gastgeber – Welche „Heidelberger Akzente“ konnten Sie einbringen?

**Prof. Werner:** Wir befassen uns insbesondere mit dem Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG).

**KSI-Redaktion:** Das stellen wir den KSI-Lesern gern näher vor und lassen dabei neben dem jeweils betreuenden Projektleiter die jeweiligen Studenten auch selbst zu Wort kommen. Wie also funktioniert die Sanierung mittels StaRUG in der Praxis?

**Maximilian Veit, Heidelberg:** Ich konnte erste Praxiserfahrungen mit dem Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen auswerten. Eingesetzte Instrumente gem. § 29 StaRUG waren die gerichtliche Planabstimmung, die Vorprüfung, die Stabilisierung und die Planbestätigung. Als Besonderheiten sind die

Sanierungsmoderation, die mögliche Begrenzung auf bestimmte Gläubigergruppen und die fehlende Publizitätspflicht zu nennen. Wichtig war auch, dass das Management verwaltungs- und verfügungsbefugt bleibt und dass für die Annahme des Plans die qualifizierte Summenmehrheit von 75 % der Forderungen genügt, ferner das Instrument Cross-Class-Cram-Down gem. § 26 StaRUG.

**KSI-Redaktion:** Über qualitative Experteninterviews anhand eines Leitfadens zu ersten StaRUG-Praxisfällen haben Sie eine Auswertung von sieben sehr unterschiedlich ausgeprägten Praxisfällen<sup>3</sup> vorgenommen. Welche zentralen Erkenntnisse konnten Sie ableiten?

**Maximilian Veit:** Zu prüfen ist, inwieweit sich im jeweiligen Fall die Ausgangssituation und die Ziele für den StaRUG-Instrumenteneinsatz eignen. Hauptsächlich werden damit finanzwirtschaftliche Sanierungen gestützt. Häufigste Gläubigergruppen sind Gesellschafter, Banken und Lieferanten, häufigstes Instrument ist die Planbestätigung.

**Prof. Werner:** Auch wenn bisher nur wenige StaRUG-Fälle bekannt geworden sind, lässt sich feststellen, dass das Initiieren des Restrukturierungsplans auch dazu führen kann, dass Akkordstörer ihre Position aufgeben. Der Markt muss sich noch an dieses neue Verfahren gewöhnen und ein Gefühl entwickeln, für welche Fälle sich das StaRUG bevorzugt eignet.

**KSI-Redaktion:** Im Zentrum von Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren wird über kurz oder lang auch das Thema Liquiditätsbeschaffung stehen. Hier liegt ein Forschungsschwerpunkt in Kufstein?

**Prof. Dr. Markus W. Exler:** So ist es, mit Sofortmaßnahmen der Liquiditätsbeschaffung eines Interim Managers beschäftigt sich Andreas Spachmann. Dabei geht es um

1 Zur Auftaktveranstaltung vgl. den Beitrag in KSI06/2019 S. 275 ff.; ferner für 2020 KSI06/2020 S. 280 ff. und für 2021 KSI06/2021 S. 289 ff.

2 Nachfolgend werden die Forschungsprojekte teilweise auch unter den Namen der beteiligten Studenten vorgestellt. Anfragen dazu: Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein, markus.exler@fh-kufstein.ac.at; Prof. Dr. Karl-Wilhelm Giersberg, Hochschule Kaiserslautern, karlwilhelm.giersberg@hs-kl.de; Prof. Dr. Henning Werner, SRH Hochschule Heidelberg, henning.werner@srh.de.

3 Ausführliche Darstellung demnächst in einem eigenständigen KSI-Beitrag.

die Erstellung einer Entscheidungshilfe. Die zu beantwortenden Forschungsfragen lauten: 1. Welche Kriterien spielen bei der Auswahl einer Sofortmaßnahme zur Liquiditätsbeschaffung eine Rolle? Und 2.: Gibt es bei der Auswahl von Sofortmaßnahmen einen Zielkonflikt zwischen dem Interim Manager und den Banken?

**Andreas Spachmann, Kufstein:** Zur Beantwortung wurden vier Forschungshypothesen (H1–H4) abgeleitet: Erstens wird angenommen, dass der Interim Manager bei der Auswahl von Sofortmaßnahmen die bilanziellen Auswirkungen mit einbezieht. H2 lautet, dass für den Interim Manager der Faktor Kosten für die Auswahl einer Maßnahme entscheidend ist. Entsprechend H3 verlangen die Banken für eine Sicherheitenfreigabe zur Umsetzung von liquiditätsgenerierenden Maßnahmen die Vorlage eines Sanierungskonzepts. Mit H4 wird vorausgesetzt, dass für Banken die Reduzierung des eigenen Risikos für die Zustimmung zu Sofortmaßnahmen entscheidend ist.

**KSI-Redaktion:** In einer von Ihnen durchgeführten Befragung wurden welche Kriterien zur Auswahl von Sofortmaßnahmen angewendet und welche Kernergebnisse konnten Sie ableiten?

**Andreas Spachmann:** Das waren Zeit, Cash-Effekt, Kosten, Ressourcen, Stakeholder, die mittelfristige Perspektive sowie die Cost-Income-Ratio (CIR – welchen Aufwand hat eine Maßnahme und mit welchem Aufwand ist sie verbunden). Die häufigste Nennung betraf den Faktor Zeit, danach der Stakeholder-Eindruck. Dazu wurde den Befragten bereits ein Entwurf einer Entscheidungshilfe übermittelt (Nutzwertanalyse nach Kühnappfel). Es zeigte sich, dass das Stakeholdermanagement von zentraler Bedeutung in Krisenkonstellationen und dass die Einbindung von Banken auch bei Innenfinanzierungsmaßnahmen notwendig ist. Mit der Anzahl der Beteiligten steigt die Komplexität der Maßnahmen. Zu beachten ist insbesondere das Entstehen von Zielkonflikten zwischen Interim Manager und Banken bzgl. Zeit und CIR.

**Prof. Exler:** Während H1 und H2 als widerlegt gelten, wurde H3 bestätigt und H4 blieb offen. Es zeigte sich wieder einmal, dass die Durchführung vertrauensbildender Maßnahmen besonders wichtig ist. Zur Methodik

finden Ihre Leser mehr in einem ausführlichen Beitrag zum Vortragsthema, der demnächst eingereicht wird. Darin soll ergänzend auf die Schlussfolgerungen zum Zusammenspiel von Interim Management und Restrukturierungsberatung für den Beratungsprozess eingegangen werden.<sup>4</sup>

**KSI-Redaktion:** In Kaiserslautern haben Sie sich insbesondere mit den Anforderungen an den Zugang zu Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung beschäftigt, mit welchem Ergebnis?

**Prof. Giersberg:** Zu den erhöhten Anforderungen für den Zugang zu Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung wurde eine Untersuchung der praktischen Bedeutung und der Auswirkungen auf die Beteiligten sowie die Rechtspraxis durchgeführt. Um es im Kern vorwegzunehmen: Laura Hinck kam u. a. zu dem Schluss, dass kleinen Unternehmen der Zugang zum Eigenverwaltungsverfahren beinahe verwehrt wird.

**Laura Hinck, Kaiserslautern:** Die Auswirkungen auf die Verfahrensbeteiligten (Schuldner, Gläubiger, Berater, Sachwalter, Rechtspraxis) sind enorm: Nach der alten Rechtslage durften keine Nachteile für die Gläubiger zu erwarten sein (§ 270 Abs. 2 Nr. 2 InsO a. F.; neu sind die Eigenverwaltungsplanung gem. § 270a Abs. 1 InsO n. F. (Finanzplan 6 Monate, Durchführungskonzept, Verhandlungsstand Gläubiger, insolvenzrechtl. Vorkehrungen, Kostenvergleich) und weitergehende Erklärungen (gem. § 270a Abs. 2 InsO n. F.: Erklärungen über Verzug, Vollstreckungs-/Verwertungssperren, Erfüllung Offenlegungspflichten). Was das im Detail für die Verfahrensbeteiligten bedeutet, ist sehr differenziert zu sehen.<sup>5</sup> Schon die Auslegung des Nachteilsbegriffs ist problematisch. Aspekte, die hier hineinspielen, sind nicht ausreichend liquide Mittel, das Vorliegen eines Grobkonzepts (z. B. Insolvenzplan), ein Gesamtkostenvergleich, die fehlende Bereitschaft zur Unterstützung durch Beteiligte und Zahlungsrückstände ggü. Sozialversicherungen sowie erfolglose Sanierungsbemühungen und eine mangelhafte Buchführung.

**Prof. Giersberg:** Vor diesem Hintergrund konnten wir auch feststellen, dass die Gläubigerposition durch die neuen Regelungen nur wenig befördert worden ist. Ob eine Stärkung des Instruments der Eigenverwal-

tung in Zukunft erwartet werden darf, bleibt abzuwarten. Laura Hinck wird Gelegenheit haben, im demnächst in KSI erscheinenden Beitrag Begründungen für die eingeschränkten Einsatzmöglichkeiten der Eigenverwaltung nachzureichen.

**KSI-Redaktion:** Das nächste Thema betraf mit den Pricing-Strategien bei Inflationsdruck eine höchst aktuelle Entwicklung – mit welchem Fokus?

**Prof. Dr. Henning Werner:** Anhand aktuell bekannt gewordener inflationsbedingter Preisanpassungen wurde von David Elfner analysiert, wie systematisch Unternehmen bei ihren entsprechenden Maßnahmen vorgehen. Der Fokus lag auf sog. Pricing-Innovationen, etwa dem Pay-per-Use (hierbei wird der Preis in Abhängigkeit von der Nutzung bestimmt), Flatrates (der Preis wird als Fixum für einen Anlass oder Zeitraum bezahlt für eine Nutzung in einem beliebigen Umfang, Wenig-Nutzer subventionieren Viel-Nutzer) oder dem Freemium (kostenlose Basisversion mit Verfügbarkeit einer Premiumversion).

**David Elfner, Heidelberg:** Meine an der SRH Hochschule Heidelberg durchgeführten Analysen (Conjoint-Analyse, Importance-Performance-Analyse) gingen auf die verschiedenen Problematiken der Inflation ein: Energie- und Transportkosten, genereller Nachfragerückgang, Zeitpunkt der Preiserhöhung, aufkommende Lohn-/Preisspirale.

**KSI-Redaktion:** Kurzfristig ist also viel zu beachten, was wurde strategisch auf den Weg gebracht?

**David Elfner:** Da die Inflation auf viele Jahre bleiben wird, ist das Denken in kurzfristigen Kostenüberwälzungen durch einen langfristigen Kulturwandel abzulösen. Es wird noch mehr darauf ankommen, den wahrgenommenen Kundennutzen stärker in den Blick zu nehmen. In Krisenzeiten eignen sich insbesondere Nutzentreiber wie lange Lebensdauer, geringer Energieverbrauch oder Wirtschaftlichkeit.

**KSI-Redaktion:** Die vorinsolvenzlichen Verfahren gibt es zwar auch in Österreich, aber

<sup>4</sup> Vgl. dazu mehr auf S. 295 in diesem Heft.

<sup>5</sup> Da hier der zur Verfügung stehende Raum für eine Einzeldarstellung gesprengt würde, haben wir einen Aufsatz-Beitrag Giersberg/Hinck zu diesem Thema für das Jahr 2023 projektiert.

die Anwendungslage ist doch ganz anders mit einer lang entwickelten außergerichtlichen Kultur?

**Prof. Exler:** Meine Erfahrungen bestätigen dies klar. Wir haben dazu einen Rechtsvergleich des deutschen StaRUG und der österreichischen Reorganisationsordnung durchgeführt. Die von Sebastian Ortwein zu beantwortende Forschungsfrage lautete: „Inwieweit finden das StaRUG und die ReO – neben den bestehenden gerichtlichen und außergerichtlichen Sanierungsverfahren – in der Unternehmensrestrukturierung und -sanierung Anwendung?“

**Sebastian M. W. Ortwein:** Mein Thema erforderte die Analyse der Eingliederung der Verfahren nach StaRUG und ReO in die bestehenden Sanierungs- & Restrukturierungsinstrumente. Es galt Anwendungsbeispiele herausfiltern, in denen die „neuen“ Gesetze den bestehenden Instrumenten vorzuziehen sind. Vier Hypothesen (H) werden in der noch laufenden Befragung untersucht. Erstens: StaRUG und ReO können vor allem in der Restrukturierung von Unternehmen mit Restrukturierungsbedarf im Geschäftsmodell und Finanzbereich angewandt werden. Zweitens wird unterstellt, dass das StaRUG und die ReO Drohpotenzial und somit einen Verhandlungsvorteil für Schuldner gegenüber Gläubigern mit sich bringen. Dass der Überraschungseffekt im

Zusammenhang mit der Vorbereitung eines Restrukturierungsplans den Schuldnern zusätzlichen Verhandlungsvorteil gegenüber Gläubigern einbringt, ist Gegenstand von H3. Und H4 lautet: StaRUG bzw. ReO eignen sich, um Gesellschafterstreitigkeiten in der Unternehmensnachfolge zu regeln.

**KSI-Redaktion:** Zu welchen Ergebnissen diese Befragung führt, wird also Gegenstand des nächsten Kolloquiums sein?

**Prof. Exler:** Ja, wir haben auch allgemein die Auswirkungen der nationalen Gesetze auf internationale Restrukturierungen und die Veränderung der Sanierungslandschaft durch das StaRUG bzw. die ReO im Blick.

**KSI-Redaktion:** Ein weiterer wesentlicher Aspekt in der aktuellen Krise ist die Entwicklung der Immobilienbranche. Was gibt es dazu für Österreich zu berichten?

**Prof. Exler:** Mit dem Risikoappetit und der Risikokultur in der österreichischen Immobilienbranche befasst sich an unserem Institut in Kufstein Stephan Mair.

**Stephan Mair:** Ausgangspunkt waren die bis 2021 zu beobachtenden Entwicklungen mit der Gefahr einer Immobilienpreisblase insbesondere z. B. im Großraum Wien. Die Hypothese lautet: Österreichische Immobilienunternehmen betreiben zu wenig Risiko-

management, was zu einer offensiven und risikoanfälligen Geschäftspolitik führt.

**KSI-Redaktion:** Wie gingen sie vor?

**Stephan Mair:** Durchgeführt wurde zunächst mittels Expertenbefragung eine Bestandsaufnahme der aktuellen Risiken, die in Überkapazitäten und Zinsänderungen sowie einer hohen Baupreisinflation und neuen Anforderungen seitens der Finanzmarktaufsicht gesehen werden. Die Festlegung des Risikoappetits erfolgt bisher eher willkürlich. Ein empirischer Zusammenhang mit der Unternehmensgröße ließ sich im Rahmen der durchgeführten Befragung (12 Experteninterviews) nicht feststellen. Börsennotierte Unternehmen agieren risikoaverser. Letztlich ist der Einschätzung von Brigitta John (Vorstandsmitglied Risk Management Association (RMA)) zu folgen: „Es bedarf weiterhin der Risikowahrnehmung und in manchen Situationen einer gewissen Intuition, wie sich gewisse Dinge in der Zukunft entwickeln werden.“ Für Unternehmen, die das Risikomanagement vernachlässigen, ist eher schwarz zu sehen.

**KSI-Redaktion:** Wir danken allen Teilnehmern für ihr hervorragendes Engagement und freuen uns auf ein Wiedersehen an der Fachhochschule Kufstein in 06/2023 sowie in 2024 an der Hochschule Kaiserslautern/ Zweibrücken.

# Bilanzbetrug besser gegensteuern



Bilanzdelikte gibt es, seit es Bilanzen gibt, mit oft erheblichen Schäden bei allen Stakeholdern. Nach den großen und medienwirksamen Fällen von Enron und Worldcom zeigt auch der Fall Wirecard die Relevanz des Themas.

Benedikt Hirthammer beleuchtet die **Entstehung von Bilanzdelikten** aus mehreren Perspektiven. **Präventionsmaßnahmen und Aufdeckungsmethoden** werden verschiedenen Entwicklungsphasen von Bilanzdelikten konkret zugewiesen. In der Praxis können sie deshalb entweder direkt angewendet oder für den Einzelfall leicht adaptiert werden.

- ▶ **Abgrenzung und Definition von Bilanzdelikten** aus unterschiedlichen Perspektiven
- ▶ **Entstehung von Bilanzdelikten** und ihre Entwicklungsstufen anhand praxisnaher Beispiele
- ▶ **Ansatzpunkte für verbesserte Prävention** und konkrete Handlungsempfehlungen
- ▶ **Bewertung aktueller Aufdeckungsmethoden** und praktischer Handlungsalternativen

Eine spezielle Übersicht bietet die Möglichkeit, jeder Bilanz- und GuV-Position **schnell und eindeutig eine bestimmte Prüfungstechnik zuzuordnen**.

## Entstehung, Prävention und Aufdeckung von Bilanzdelikten

Von Benedikt Hirthammer

2022, 262 Seiten, € 44,95. ISBN 978-3-503-20514-1

eBook: € 40,90. ISBN 978-3-503-20515-8

Management und Wirtschaft Studien, Band 79

Online informieren

und versandkostenfrei bestellen:

[www.ESV.info/20514](http://www.ESV.info/20514)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

*Auf Wissen vertrauen*

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)