



Dr. Philipp VolmerPartner, Deal Advisory –
Restructuring

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, dass Sie diese Ausgabe unseres Newsletters erreicht hat. Danke für Ihr Interesse und das zahlreiche Feedback aus den letzten Monaten! Während wir unsere Beiträge finalisieren, zeigt die Wirtschaftspresse ein geteiltes Bild zur Lage in Deutschland und Europa: Obwohl volle Auftragsbücher und ein dynamischer M&A-Markt die Hoffnung auf einen Aufschwung nähren, sind auch dunkle Wolken sichtbar. Deshalb beschäftigt sich unser Artikel "Quo vadis Konjunktur?" mit einer Vielzahl unabdinglicher Faktoren zur Erstellung von Prognosen in der aktuellen Situation. Diese umfassen unter anderem die zunehmende Sorge vor Zombieunternehmen, Lieferengpässe, Inflation und Fachkräftemangel. Auch setzt sich dieser Tage die Erkenntnis durch, dass

Covid-19 nicht ausgestanden ist und die pandemische Lage erneut eskaliert. Welche Folgen verlängerte Einschränkungen auf die Wirtschaft haben, bleibt abzuwarten.

Wie gewohnt finden Sie in unserem Newsletter Analysen zu einzelnen Branchen. In dieser Ausgabe beschäftigen wir uns mit der Transformation im Gesundheitssektor als Antwort auf den weiter steigenden wirtschaftlichen Druck sowie mit der Hotelbranche und ihren Herausforderungen während und nach der Pandemie. Turnaround und Restrukturierung werden in den Beiträgen zur "Transformation von Geschäftsmodellen" und zum "Stakeholdermanagement" diskutiert. Ins Handwerkliche geht unser Artikel zur Transparenzschaffung durch Deckungsbeitragsrechnung. Unsere Rubrik "Unter dem Leitsatz" setzt sich mit der Insolvenzverschleppungshaftung, insbesondere dem jüngsten BGH-Urteil zur "sittenwidrigen vorsätzlichen Schädigung" und dessen Wichtigkeit für Geschäftsführer und Kreditgeber auseinander.

Wir wünschen Ihnen und Ihren Familien ein frohes und gesundes Weihnachtsfest.

Inhalt

Quo vadis Konjunktur?	2
ESG – drei Buchstaben mit großer Bedeutung	7
Deutsche Krankenhäuser stehen vor strukturellen Veränderungen	11
Covid-19-Pandemie mit schwerwiegenden Auswirkungen auf die Hotellerie	14
Stakeholdermanagement ³	16
Transparenz als wesentlicher Erfolgsfaktor	19
Unter dem Leitsatz: BGH II ZR 164/20 zu § 826 BGB Insolvenzverschleppungshaftung	22



Nachdem eine pandemiebedingte Wirtschaftskrise in Deutschland vermieden werden konnte, erholt sich das BIP aktuell von den Einbußen. Diese Erholung wird jedoch aktuell durch eine Reihe von Risikofaktoren, insbesondere Lieferengpässe und Teuerung (Rohstoffe und Energie) bedroht. Auswirkungen dieser Faktoren müssen sektorspezifisch und insbesondere unternehmensindividuell bewertet werden. Im Falle von Unternehmen mit geringen Eigenkapitalquoten und limitierten Liquiditätsreserven empfehlen wir insbesondere der Geschäftsleitung sowie Fremdkapitalgebern, verlässliche Analysen und Szenariorechnungen auf Basis integrierter Planungsmodelle zu erstellen beziehungsweise anzufordern und einzuwerten.

ach dem vorläufigen Ende von Lockdowns und einer überwiegend erfolgreichen Impfkampagne in Deutschland kann festgestellt werden, dass eine durch die Covid-19-Pandemie ausgelöste Krise ausgeblieben ist.

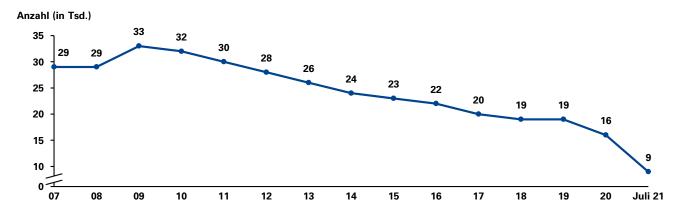
Zu Beginn der Pandemie waren zahlreiche Experten noch davon ausgegangen, dass die Pandemie viele Unternehmen überfordern würde. Dies ist aus unterschiedlichen Gründen nicht eingetreten. Denn die Effekte waren vielfach temporär und konnten durch umfangreiche Unterstützungsmaßnahmen, insbesondere die staatlichen Überbrückungshilfen 1 bis 3 Plus, die November- und Dezemberhilfen, KfW-Sonderkredite, Kurzarbeitergeld sowie Stundungsmöglichkeiten für Steuerzahlungen, Sozialversicherungsbeiträge, Mieten etc. kompensiert werden.

Zudem konnten viele Unternehmen in den letzten Jahren Rücklagen schaffen und sind mit komfortablen Liquiditätspuffern sowie Eigenkapitalpositionen in die pandemische Lage eingetreten und waren somit resilient gegen Auswirkungen, wie beispielsweise Umsatzeinbrüche oder Forderungsausfälle.

Die Zahl der Unternehmensinsolvenzen ist seit 2009 (Ende der Finanzkrise) kontinuierlich rückläufig. Dieser Trend hat sich auch während der Covid-19-Pandemie fortgesetzt. Die Anzahl an Unternehmensinsolvenzen in den ersten sieben Monaten von 2021 bewegt sich mit insgesamt rund 8.600 weiter auf einem historischen Tiefpunkt (-17 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum, in welchem die Insolvenzantragsfrist teilweise ausgesetzt war).

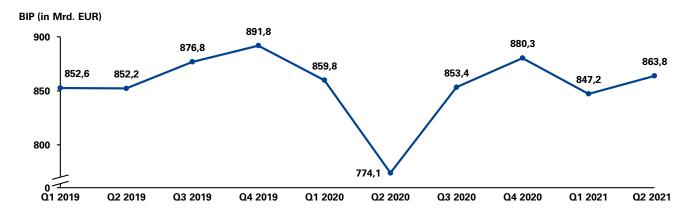


Entwicklung Unternehmensinsolvenzen in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

Entwicklung Bruttoinlandsprodukt



Quelle: Statista

Dabei muss weiterhin damit gerechnet werden, dass es eine Reihe aufgeschobener Insolvenzen geben wird, vor allem bei den sogenannten Zombieunternehmen. Denn die Zahl der Unternehmen, die in Ermangelung eines nachhaltig tragfähigen Geschäftsmodells mittelfristig nicht in der Lage sind, die Zinslast aus dem operativen Ergebnis zu decken, ist in 2021 nach Einschätzung vieler Okonomen weiter stark angestiegen. Das Fortbestehen dieser Unternehmen wird begünstigt durch die seit der Finanzkrise stark expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank mit anhaltend "billigem" Geld. Es muss vermutet werden, dass die weitreichenden staatlichen Unterstützungsmaßnahmen in der Coronazeit ebenfalls dazu beigetragen haben, diese Unternehmen künstlich am Leben zu halten.

Der zunächst vorübergehende Charakter der Covid-19-bedingten rezessiven Phase zeigt sich ex-post durch die aktuelle wirtschaftliche Erholung, angetrieben von erhöhter Nachfrage, gestiegenen Auftragsbeständen und der Nachholung verschobener Investitionen. Ob hier von einem Aufschwung gesprochen werden darf, ist mit Blick auf das BIP jedoch fraglich. So musste das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) die Wachstumsprognose des BIP für das laufende Jahr revidieren und eine Korrektur von 3,5 Prozent auf 2,6 Prozent vornehmen. Zudem befindet sich die deutsche Wirtschaft nach dem zweiten Quartal 2021 verglichen mit dem BIP vor Eintritt der Covid-19-Pandemie noch nicht wieder auf dem ursprünglichen Niveau. Des Weiteren können eine Reihe weiterer Faktoren zu kurzfristigen Liquiditätsengpässen und Absatzschwierigkeiten führen.

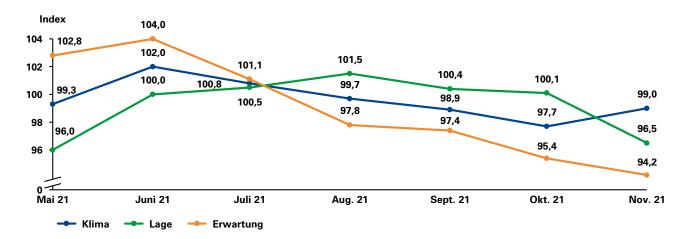
Mehrere Faktoren gefährden die Post-Covid-19-Erholung

So zeigt die Entwicklung des Ifo-Geschäftsklima-Index in den letzten Monaten einen deutlich negativen Verlauf. Nachdem der Indexstand im Juni noch um 2,7 Punkte zulegte, schloss sich eine bis zum aktuellen Zeitpunkt anhaltende Phase des Rückgangs bis auf einen Stand von 96,5 an. Insbesondere die Erwartungen der befragten Unternehmen deuten eine fortwährende Reduktion des Index an. Mit einem Stand im November 2021 i. H. v. 94,2 ist der bisherige Tiefpunkt innerhalb des Zeitraums von sechs Monaten erreicht worden.

Getrieben sind diese Einschätzungen und Erwartungen durch zahlreiche Faktoren, darunter massive Lieferkettenprobleme, eingeschränkte Materialverfügbarkeit sowie eine Verteuerung insbesondere im Rohstoffsektor und bei den derivativen Energiepreisen. Laut einer Umfrage des Deutschen Industrieund Handelskammertages (DIHK) gaben 83 Prozent der befragten Unternehmen an, von Lieferproblemen oder Preisanstiegen bei Rohstoffen sowie Vorprodukten betroffen zu sein.

Zu den Ursachen zählt unter anderem eine seit Beginn der pandemischen Lage zu beobachtende Nachfrageverschiebung von Dienstleistungskonsum zu langlebigen Waren. Dies bewirkt eine hohe Kapazitätsauslastung sowohl bei Herstellern als auch innerhalb der logistischen Distributionsprozesse. Zudem bestehen Lieferprobleme bei Zulieferern sowie Transportprobleme, insbesondere in Ermangelung von Frachtkapazitäten auf Containerschiffen. Die Problematik der langsamen Abfertigung von Frachtschiffen ist partikular an den chinesischen Umschlaghäfen zu beobachten, welche aufgrund von Infektionsausbrüchen temporär geschlossen wurden. Von den Problemen der Lieferketten und der fehlenden Materialverfügbarkeit sind eine enorme Bandbreite der Sektoren betroffen, darunter beispielsweise die Automobilindustrie (inklusive Zulieferer) und Elektroindustrie aufgrund von fehlenden Chips und Halbleitern, der Maschinen- und Anlagenbau, die Bauindustrie sowie die Holz- und Papierindustrie. Die prekäre Produktions-

Entwicklung Ifo-Geschäftsklimaindex



Quelle: Ifo-Institut, Oktober 2021

lage zeigt sich an Umsatzreduktionen sowie Prognosesenkungen der Hersteller. Auch fehlende Verfügbarkeit von Metallen, wie Magnesium und Aluminium, stellen Unternehmen der betreffenden Wertschöpfungsketten vor schwerwiegende Probleme. Hierzu zählen neben der Automobilbranche ebenfalls die Flugzeug-, Bau-, Verpackungs- und Maschinenbauindustrie sowie der Druckguss und der Eisen- und Stahlsektor. Viele Unternehmen bedienen aktuelle Aufträge zum Teil aus ihren Lagerbeständen, sodass diese perspektivisch wiederaufgebaut werden müssen.

Weitere Gefahren für die wirtschaftliche Entwicklung bestehen angesichts des seit 2009 fortwährenden Bedarfs nach qualifizierten Arbeitskräften. Laut einer Erhebung des Ifo-Instituts bestand im ersten Quartal 2021 trotz des Lockdowns und des daher geringfügigen Bedarfs ein Mangel an Fachkräften bei 20,6 Prozent der befragten Unternehmen, dies stellt eine Steigerung um 1,3 Prozent dar. Der Mangel ist insbesondere im Dienstleistungssektor beobachtbar. Außerdem sind mittelständische Unternehmen des verarbeiteten Gewerbes stärker betroffen als große Unternehmen.

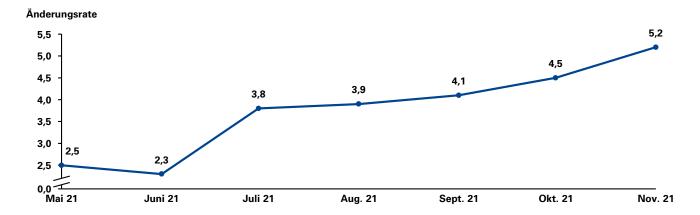
Inflation und Leitzinserhöhungen

Als Konsequenz des Nachfragewachstums in Verbindung mit knappen Rohstoffen treten zum Teil massive Preissteigerungen auf. Darin zeigt sich der Zusammenhang zwischen Lieferengpässen und Inflation der Verbraucherpreise. So stieg die Inflationsrate innerhalb der vergangenen sechs Monate auf insgesamt 5,2 Prozent im November.

Dieser Trend spiegelt sich ebenfalls innerhalb der Sektoren wider. So verdoppelte sich der Brent-Ölpreis seit vergangenem Jahr, der Preis für Gas nahm um 130 Prozent zu und der Kurs für den Rohstoff Kohle stieg um 342 Prozent. Der derivative Energiepreis ist ein wesentlicher Treiber der zu beobachtenden hohen Inflation. Nicht zuletzt bewirken auch die klimapolitischen Bemühungen um eine künstliche Nachfrageverschiebung bei der Nutzung fossiler Ressourcen über den europäischen Brennstoffemissionshandel eine Verteuerung der Energieträger. Die Preisanstiege sind neben dem Energie- und Rohstoffsektor jedoch ebenfalls bei zum Beispiel Nahrungsmitteln, Dienstleistungen und Wohnungsmieten zu beobachten. Zudem führt die zurückgenommene Mehrwertsteuersenkung seit 01/2021 zu einem Preisanstieg, da die Preise in der 2. Jahreshälfte 2020 durch die gesenkte Mehrwertsteuer gedrückt wurden. Eine hohe Inflation stellt dann eine Bedrohung für Unternehmen dar, wenn die gestiegenen Einkaufs- und Produktionskosten nicht auf ihren Absatzmärkten umgewälzt werden können. Gemäß einer Konjunkturumfrage des Ifo-Institutes sind lediglich 8 Prozent der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes der Ansicht, Preiserhöhungen auf der Beschaffungsseite vollständig an Kunden weiterreichen zu können.

Vor allem in Anbetracht der Preisentwicklung stellt sich die Frage nach der weiteren geldpolitischen Strategie der Europäischen Zentralbank. Während sich eine Zinswende weg vom Niedrigzinsniveau in den Vereinigten Staaten bereits in Form von Reduktionen der Anleihenkäufe der Federal Reserve Bank im vierten Quartal 2021 anbahnt (und damit die Möglichkeit einer Leitzinserhöhung ab 2022), gibt es in der EU diesbezüglich noch keine Bestrebungen. Nichts desto trotz sollten Unternehmen im europäischen Raum Szenarien höherer Zinsen in der Unternehmensplanung berücksichtigen. Ein höheres Zinsniveau kann insbesondere bei Unternehmen, die in höherem Maße fremdfinanziert sind, infolge des höheren Zinsaufwands zu Liquiditätslükken beziehungsweise -bedarfen führen. Zudem werden fremdfinanzierte Investitionen, beispielsweise auch Unternehmenskäufe in Form eines LBOs, durch höhere Finanzierungskosten erschwert.

Entwicklung Inflationsrate in Deutschland



Quelle: DESTATIS, Pressemitteilung Dezember 2021

Weitere Belastungen für deutsche Unternehmen zeigen sich mit Hinblick auf den Austritt des Vereinigten Königreichs aus der europäischen Union. Infolge des Brexits und des pandemiebedingten Handelsrückgangs mit dem Vereinigten Königreich reduzierten sich deutsche Exporte bereits 2020 um 15,5 Prozent. Laut Umfragen des DIHK planen 15 Prozent der deutschen Investoren, ihre Investi-

tionen auf andere Märkte zu verlagern. Zudem besteht im Handel deutscher Unternehmen mit dem Vereinigten Königreich aufgrund von bürokratischen Hürden im Rahmen der Zollabfertigung und Problemen bei logistischen IT-Prozessen ein erheblicher Mehraufwand. Im Ergebnis gehen 43 Prozent der befragten Unternehmen von weiterhin rückläufigen Exporten aus Deutschland nach UK aus.

FA7IT

Für Unternehmen besteht aktuell erhebliche Planungsunsicherheit, da es viele externe, nicht beeinflussbare und schwer planbare Faktoren gibt. In Anbetracht der Bandbreite an wirtschaftlichen Herausforderungen muss sektorenabhängig analysiert werden, ob es kurzfristig zu Problemen kommen kann. Insbesondere die Automobilbranche sowie stark von Energie- und Rohstoffpreisen abhängige Sektoren sind von den aktuellen Entwicklungen betroffen und damit potenziell gefährdet. Steigende Einkaufspreise von deutlich verteuerten Waren oder Dienstleistungen sollten betroffene Unternehmen schnellstmöglich an nachgelagerte Unternehmen der Wertschöpfungskette weitergeben. Bei einigen Faktoren wird es sich vermutlich um temporäre Entwicklungen handeln, darunter beispielsweise die aufgrund von Nachholbedarfen erhöhte Rohstoffnachfrage und der durch die zurückgenommene Mehrwertsteuerreduktion bedingte Anteil an der Inflation. Einige Konjunkturprognosen (Ifo-Institut, DIW) gehen davon aus, dass sich die Lieferengpässe in den kommenden 3 bis 6 Monaten sukzessiv auflösen. Dies wird durch die Marktteilnehmer teilweise deutlich pessimistischer gesehen. Andere Effekte werden sich gegebenfalls nachhaltig und sektorenübergreifend auf Unternehmen auswirken, zum Beispiel relativ hohe Preise für Energie aufgrund der europäischen CO2-Bepreisung. Für die Geschäftsleitung von Unternehmen betroffener Branchen

besteht nun die Herausforderung, geeignete Maßnahmen zu identifizieren und Transparenz für zukunftsorientierte Entscheidungen zu schaffen. Dazu zählen unter anderem:

- die Erstellung aussagefähiger, integrierter Planungsrechnungen, aus denen sich die Liquiditätsentwicklung prognostizieren lässt;
- die Erstellung von Szenariorechnungen, mit denen sich die Effekte der oben genannten Faktoren auf Ertrag, Eigenkapital und Liquidität analysieren lassen.
- Vorsicht im Aufbau neuer Fixkosten (zum Beispiel durch die temporäre Ausweitung von Arbeitszeitmodellen oder den Einsatz von Leiharbeitern);
- Wenn erforderlich, frühzeitige Maßnahmen zur Sicherung und Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit (zum Beispiel Working-Capital-Management).

Fremd- und Eigenkapitalgeber sollten bei Engagements in betroffenen Branchen zusätzliche Analysen anfertigen und neben vergangenheitsbezogenen Informationen nach Möglichkeit auch die oben genannten zukunftsorientierten Szenariorechnungen anfordern und aktiv das Gespräch mit dem Management suchen, um Überraschungen zu vermeiden und sicherzustellen, dass ausreichende Maßnahmen ergriffen werden.



Dr. Philipp Volmer
Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 151 63330171
pvolmer@kpmg.com



Marcus Krohne
Senior Manager, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 174 3003 192

mkrohne@kpmg.com



ESG – Environment, Social & Governance. In dieser Breite stehen die drei Buchstaben für einen der großen Trends unserer Zeit und eine bevorstehende Transformation der Wirtschaft. Neben den reinen Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit im Rahmen der ab 1. Januar 2022 geltenden EU-Taxonomie wird das Thema ESG auch bislang nicht kodifizierte Auswirkungen auf alle Unternehmen im Hinblick auf deren strategische Ausrichtung, das Geschäftsmodell und ebenso auf die Finanzierungsoptionen haben.

SG – Environment, Social & Governance, ins Deutsche übersetzt: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – steht für die drei nachhaltigkeitsbezogenen Verantwortungsbereiche von Unternehmen.

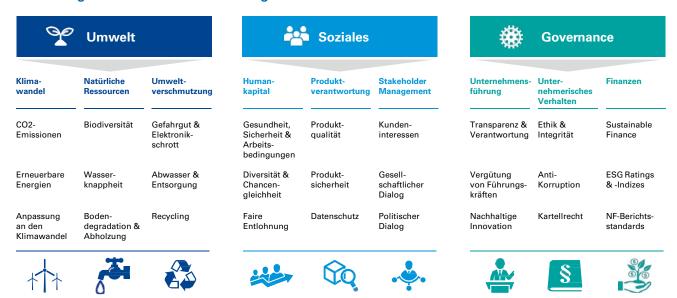
Die Vereinten Nationen hatten bereits im Jahr 2015 die 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung als "Sustainable Development Goals" definiert. Im Dezember 2019 wurde durch die Europäische Kommission der "European Green Deal" als nachhaltige Transformationsstrategie für die EU mit der Zielsetzung einer Klimaneutralität bis 2050 vorgestellt.

Wesentliche Ziele des "European Green Deal"

- 1 Erhöhung der Klimaschutzziele für 2030 und 2050
- 2 Versorgung mit sauberer, erschwinglicher und sicherer Energie
- 3 Mobilisierung der Industrie für eine kreislauforientierte Wirtschaft
- 4 Energie- und ressourceneffizientes Bauen und Renovieren
- **5** Beschleunigung des Übergangs zu einer nachhaltigen, intelligenten Mobilität
- **6** Faires, gesundes und umweltfreundliches Lebensmittelsystem
- 7 Erhaltung von Ökosystemen und biologischer Vielfalt
- 8 Verfolgung des Ziels der Verhinderung von Verschmutzung für eine giftfreie Umwelt

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

ESG-Kategorien und -Herausforderungen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Um diese Ziele zu erreichen, wurde auch beschlossen, die Transformation finanzwirtschaftlich und finanzpolitisch zu unterstützen, die gerechte Umstellung sicherzustellen und die öffentlichen Haushalte ökologisch auszurichten.

Um insbesondere die Finanzströme und Investitionen im Rahmen der Nachhaltigkeitsziele zu lenken und den Marktteilnehmern entsprechende einheitliche Kriterien zur Beurteilung der wirtschaftlichen Aktivitäten der Unternehmen zu geben, wurde die EU-Taxonomie entwickelt.

Was ist die EU-Taxonomie?

Die EU-Taxonomie ist eine im EU-Aktionsplan "Sustainable Finance" festgelegte Maßnahme, die in der Verordnung 2020/852 (Taxonomie-VO) kodifiziert wurde. Ziel des Aktionsplans ist es – wie oben umrissen –, Kapitalflüsse in ökologisch nachhaltige Aktivitäten zu lenken. Der Fokus liegt dabei bislang auf den Umweltzielen. Voraussetzungen dafür sind unter anderem, dass ein einheitliches Verständnis besteht, was als "ökologisch nachhaltige Aktivität" gilt, und dass nachprüfbare Kriterien geschaffen werden, die eine Einstufung einer Aktivität als ökologisch nachhaltig ermöglichen. Mit der EU-Taxonomie werden diese Voraussetzungen geschaffen.

Durch die EU-Taxonomie ergeben sich für Unternehmen – im ersten Schritt – neue Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit. Für große kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Arbeitnehmenden, die keine Finanzunternehmen sind, bedeutet dies, dass sie ab 1. Januar 2022 in ihrer nichtfinanziellen Erklärung den Anteil an den Kennzahlen Umsatzerlöse, Investitionsausgaben und Betriebsausgaben angeben müssen, der mit ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten im

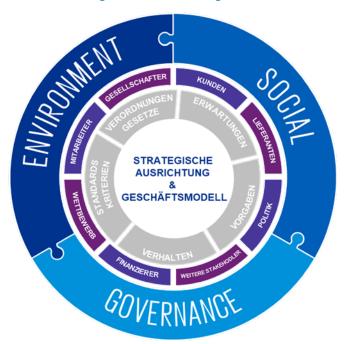
Sinne der EU-Taxonomie verbunden ist. Ferner werden weitere erläuternde und konkretisierende Ausführungen zu den drei Kennzahlen erwartet, wie beispielsweise Erläuterungen zur Ermittlung der Taxonomie-konformen Aktivitäten und der Berechnungsmethodik der drei Kennzahlen. Diese Berichterstattungspflicht wird im Zeitverlauf auf weitere Unternehmen und weitere Ziele/Kennzahlen erweitert.

Welche weiteren, nicht kodifizierten Auswirkungen hat ESG auf Unternehmen?

Neben den oben beschriebenen Berichtspflichten wird der Handlungsdruck für alle Unternehmen und Marktteilnehmer zunehmen, ihre unternehmerischen Aktivitäten nachhaltig im Sinne von ESG auszurichten. Denn selbst bei einer noch nicht initierten beziehungsweise umgesetzten "internen" Selbstverpflichtung zu einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung werden die Stakeholder, wie Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Gesellschafter, Politik, Finanzierer etc. über veränderte Erwartungen und Verhalten, neue Vorgaben, neue Standards und Kriterien sowie neue Verordnungen und Gesetze etc. auf die strategische Ausrichtung und das Geschäftsmodell des Unternehmens sowohl direkt als auch indirekt Einfluss nehmen.

Als Beispiele können hier bereits eingeführte CO2-Abgaben, verändertes Kaufverhalten der Kunden mit dem Wunsch nach nachhaltigen und sozialkonformen Produkten, Anpassungsbedarf der bisherigen Lieferketten aufgrund von Lieferengpässen und Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, Rücknahmeund Recyclingverpflichtungen sowie die Veränderungen in den Ansprüchen, Erwartungen und Vorgaben der Mobilität der Zukunft genannt werden.

Auswirkung von ESG auf die strategische Ausrichtung und das Geschäftsmodell von Unternehmen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Möglicherweise werden hierdurch aktuelle Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund ihrer Substituierung völlig in Frage gestellt oder sehen sich einem intensiven Veränderungsdruck ausgesetzt. Zusätzlich hat die Covid-19-Pandemie in diesem Zusammenhang durch die veränderten Rahmenbedingungen als Katalysator agiert, der den Veränderungsdruck in Teilen der Wirtschaft weiter beschleunigt hat.

Insbesondere in Krisensituationen wird man sich kritisch mit dem Geschäftsmodell sowie dessen Stabilität und zukünftige Robustheit im Hinblick auf die ESG-Anforderungen auseinandersetzen und gegebenenfalls weitreichende Maßnahmen ergreifen müssen. Die Dynamik rund um ESG und Nachhaltigkeit bietet jedoch auch Chancen und eine frühzeitige Berücksichtigung von ESG kann Wettbewerbsvorteile sichern oder ausbauen.

Das Themenfeld bringt jedoch eine große Komplexität aufgrund

- der Spannbreite der einzelnen Themen,
- den gegenseitigen Abhängigkeiten,
- den steigenden Anforderungen im Bereich der Datenerhebung und Reporting,
- der Unsicherheiten bei der Geschwindigkeit und Dichte künftiger Regulatorien,
- der Unsicherheiten über das Verhalten der weiteren Marktteilnehmer und Stakeholder,
- aber auch der jeweiligen sektor- und branchenspezifischen Besonderheiten

mit sich.

Wobei diese Aufzählung nicht als abschließend bewertet werden kann und alle Teilaspekte, Herausforderungen sowie aktuelle Vorgaben und Entwicklungen hier (noch) nicht näher beleuchtet werden können.

Wir werden die Entwicklung in diesem Bereich weiterhin eng verfolgen und in den nächsten Ausgaben unseres Restructuring Newsletters weitere Einzelthemen und -aspekte näher beleuchten. Für Fragen stehen wir mit unserem breiten Netzwerk an Experten über alle Branchen und Unternehmenssituationen hinweg gerne zur Verfügung.

FRSTFS FA7IT UND AUSBLICK

Die drei Buchstaben E-S-G und die dahinterliegenden Ziele sowie Anforderungen stehen für einen immensen Umbruch in der Wirtschaft und der Unternehmenslandschaft. Konkrete Kriterien und Vorgaben existieren in weiten Teilen noch gar nicht, wodurch eine strukturierte und branchenspezifische Vorhersage zu den zeitlichen und inhaltlichen Auswirkungen sowie dem Veränderungsbedarf und dessen Umsetzung zum jetzigen Zeitpunkt nicht immer möglich ist.

Jedoch werden durch die ersten bereits umgesetzten Vorgaben und Richtlinien, wie beispielweise die dargestellte EU-Taxonomie, erste Veränderungen bereits sicht- beziehungsweise erwartbar: Der Anteil der Finanzprodukte, Finanzierungen und Investitionen am Finanz- und Finanzierungsmarkt nimmt stetig zu und gibt bereits jetzt schon einen Ausblick auf die steigende Relevanz der Erfüllung von ESG-Anforderungen/Kriterien im Rahmen der Unternehmensfinanzierung.

Trotz der noch vorliegenden Konkretisierungseinschränkungen wird man aber mit großer Sicherheit festhalten können, dass:

- 1. bei der Bewertung etablierter und funktionierender Geschäftsmodelle die Auswirkungen und Veränderungen im Hinblick auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit sowie nachhaltige Unternehmensführung stärker berücksichtigt werden müssen,
- 2. die strategische Ausrichtung und das Geschäftsmodell aufgrund der veränderten Vorgaben, Erwartungen und Regularien womöglich

- einem starken Veränderungsdruck unterliegen wird und nur mit einschneidenden Maßnahmen das langfristige Überleben des Unternehmens beziehungsweise der Unternehmenswert gesichert werden kann,
- 3. die ESG-Anforderungen/Kriterien eine zunehmend wichtigere Rolle bei der Art sowie den Kosten und Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung spielen werden.

Durch die bereits kodifizierten, aber auch die (noch) nicht kodifizierten Anforderungen an eine nachhaltige Wirtschaft werden in weiten Teilen umfassende Transformationen und Restrukturierungen von Unternehmen unumgänglich. Sanierungskonzepte werden die Geschäftsmodelle auf ESG-Konformität analysieren, den notwendigen Veränderungsbedarf in Form von umfassenden Maßnahmen ableiten und auch bei der Refinanzierungsfähigkeit die veränderten Anforderungen im Finanzierungsmarkt berücksichtigen müssen.

Dies erfordert spezifische Kenntnisse über die jeweilige Branche sowie die aktuellen und zukünftigen Marktentwicklungen unter dem Einfluss von ESG und es gilt ein weites Spektrum von strategischen, operativen und finanzwirtschaftlichen Herausforderungen allumfassend und innovativ abzudecken.

Je früher sich die Unternehmen und deren Management mit dem Thema ESG und dessen Auswirkungen sowie Herausforderungen beschäftigt, desto größer ist ihr Handlungsspielraum, um reagieren zu können.



Christoph Köllmer Senior Manager, Restructuring T +49 174 3005784 ckoellmer@kpmg.com



Dr. Kristin Kriemann Senior Managerin, Restructuring T +49 171 5626241 kkriemann@kpmg.com



Manfred Sommer Manager, Restructuring T +49 171 5614845 manfredsommer@kpmg.com

Deutsche Krankenhäuser stehen vor strukturellen Veränderungen

Wie sehen Krankenhausgeschäftsführer die wirtschaftliche Lage ihrer Häuser?

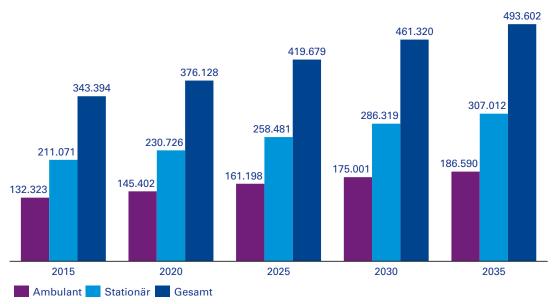
Fachkräftemangel, Wettbewerbsdruck sowie Gesetzes- und Strukturvorgaben führen bei Krankenhäusern in Deutschland zu negativen Aussichten in den nächsten Jahren. Eine Befragung von über 150 Krankenhausgeschäftsführern zeigt, wie groß die Herausforderungen der Krankenhäuser in den Bundesländern Hessen und Rheinland-Pfalz sind. Wie Geschäftsführer und Vorstände auf notwendige Veränderungen reagieren wollen, wird in unserer Befragung näher thematisiert.

achkräftemangel, Überversorgung und der damit einhergehende Wettbewerbsdruck sowie die zunehmende Patientensouveränität haben die deutschen Krankenhäuser schon vor der Covid-19-Pandemie vor große wirtschaftliche Herausforderungen gestellt. Der Wegfall der Maßnahmen des Krankenhausentlastungsgesetzes wird für viele Krankenhäuser weitere finanzielle Belastungen mit sich bringen.

Fachkräftemangel als Problem ohne Lösung

Der Fachkräftemangel ist nicht erst durch die Covid-19-Pandemie zu einer elementaren Herausforderung für Krankenhäuser geworden. Allein in Niedersachsen zählt die niedersächsische Krankenhausgesellschaft rund 1.400 Stellen, die in Kliniken nicht besetzt werden können. In Hessen und Rheinland-Pfalz sieht die Situation laut unserer Umfrage nicht besser aus. 71 Prozent der Krankenhausgeschäftsführer sehen nicht genügend Möglichkeiten zur Gewinnung von Fachkräften. Auch die Prognosen des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln sehen eher pessimistisch aus. Das Institut schätzt einen Bedarf bis zum Jahr 2035 in der stationären Versorgung von rund 307.000 Pflegekräften. Diese Prognose basiert auf Berechnungen des Statistischen Bundesamtes zur Entwicklung der Pflegebedürftigkeit in Deutschland. Laut Gesundheitsexperten fehlen bereits heute 100.000 Pflegekräfte in den Krankenhäusern und 100.000 in Pflegeheimen.

Entwicklung der Anzahl der Pflegebedürftigen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Ursachen des zunehmenden Wettbewerbsdrucks

Des Weiteren wird offensichtlich, dass Krankenhäuser mit erheblichem Wettbewerbsdruck kämpfen müssen. In unserer Befragung haben wir den Zusammenhang zwischen der Uberversorgung im Versorgungsgebiet eines Krankenhauses und der Entstehung von "Wettbewerbsdruck" untersucht. 52 Prozent der befragten Krankenhausgeschäftsführer sehen in der Überversorgung eine wesentliche Ursache des zunehmenden Wettbewerbsdrucks. Die übrigen 48 Prozent der Teilnehmer sehen andere Ursachen für diesen, wie zum Beispiel die verstärkte Patientensouveränität. Diese resultiert aus einem großen, transparenten sowie zielgerechten Angebot an Gesundheitsinformationen und Beratungsmöglichkeiten. Hierdurch haben potenzielle Patienten die Möglichkeit, Leistungen zu vergleichen und sich ein Urteil zu bilden. So können Krankenhäuser mit überwiegend negativen Rezensionen durch dauerhaften Verlust von Patienten in wirtschaftliche Schieflage geraten.

Verschärfung der Lage nach Auslaufen der Coronamaßnahmen

Seit März 2020 führt die Covid-19-Pandemie zu einer erheblichen Belastungsprobe des Gesundheitswesens. Der Gesetzgeber hat im Verlauf der Krise bislang umfangreiche Maßnahmen ergriffen, um die wirtschaftliche Lage der Krankenhäuser im Rahmen des Krankenhausentlastungsgesetzes zu stabilisieren. Ausgleichszahlungen für nicht belegte Krankenhausbetten und eine erhebliche Verkürzung der Zahlungsziele gegenüber den Krankenversicherern haben die Mehrheit der Krankenhäuser finanziell

gut ausgestattet durch die Pandemie kommen lassen. Die wirtschaftliche Atempause der Krankenhäuser wird voraussichtlich mit der "Normalisierung" der Zahlungsziele zu 1.7.2022 enden. Dies wird die Liquidität vieler Krankenhäuser erheblich belasten, da heute die Auslastung vieler Krankenhäuser zum Teil noch erheblich unter dem Vorkrisenniveau von 2019 liegt.

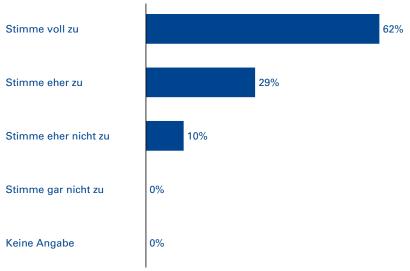
Ferner gehen 91 Prozent der befragten Krankenhausgeschäftsführer davon aus, dass die derzeitigen Struktur- sowie Gesetzesvorgaben zu einer nachhaltigen Belastung der Jahresergebnisse führen werden.

Umfassende Sanierungsmaßnahmen und Konsolidierung nötig

Dies macht es nach Einschätzung der befragten Geschäftsführer unentbehrlich, umfassende Sanierungsmaßnahmen zu ergreifen. 95 Prozent der Krankenhausgeschäftsführer streben Maßnahmen zur Optimierung der Prozesse in den Primär-, Sekundär- sowie Tertiärbereichen an.¹ Darüber hinaus sind 76 Prozent der Befragten der Ansicht, die zukünftigen Herausforderungen mithilfe von Kooperationen mit anderen Anbietern in ihrem Marktgebiet zu bewältigen.

Des Weiteren sehen 57 Prozent der Umfrageteilnehmer das Anstreben von Zusammenschlüssen mit regionalen Wettbewerbern zur Abstimmung der medizinischen Angebote sowie zur Erzielung von Synergieeffekten als geeignete Maßnahmen an. Ferner stimmen 52 Prozent der Befragten dem

Die aktuellen Gesetzes- und Strukturvorgaben führen zu einer nachhaltigen Belastung meines Jahresergebnisses



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Neubau und Anstreben von Einhäusigkeit, also der Konzentration von mehreren Krankhausstandorten an einem Standort, als bevorzugte Handlungsmöglichkeit zu.

Nur durch umfangreiche Sanierungsmaßnahmen, Kooperation und Zusammenlegung von Standorten werden die deutschen Krankenhäuser die Post-Corona-Herausforderungen meistern und so weiterhin eine leistungsfähige, wohnortnahe Gesundheitsversorgung ohne erhebliche Belastung öffentlicher Haushalte sichern können.

¹ Die Primärbereiche umfassen dabei alle medizinischen Funktionen in der Klinik, die Sekundärbereiche unterstützende Bereiche, während die Tertiärbereiche die administrativen Tätigkeiten beinhalten

Quellen:

- https://rp-online.de/politik/deutschland/bundestagswahl/goldwaage/ so-viele-pflegekraefte-fehlen-im-gesundheitssystem_aid-60979733
- KPMG Studie: "Geschäftsführer reden Klartext
- https://de.statista.com/statistik/daten/studie/172651/umfrage/bedarf-an-pflegekraeften-2025/
- https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169309/umfrage/ wettbewerbsdruck-fuer-ein-krankenhaus/
- https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169308/umfrage/ wettbewerbsdruck-fuer-ein-krankenhaus/
- https://rp-online.de/politik/deutschland/bundestagswahl/goldwaage/ so-viele-pflegekraefte-fehlen-im-gesundheitssystem_aid-60979733
- https://de.statista.com/statistik/daten/studie/169308/umfrage/ wettbewerbsdruck-fuer-ein-krankenhaus/
- https://leanmagazin.de



Martin Hohmann
Director, Restructuring
T +49 69 9587-2324
mhohmann@kpmq.com



Aleksandar Mastilovic Manager, Restructuring T +49 69 9587-6912 amastilovic@kpmg.com



Nach Jahren des konstanten Wachstums traf die Covid-19-Pandemie mit ihren Reisebeschränkungen die gesamte Hotelbranche besonders drastisch. Lockdowns und Beschränkungen im Zuge der Pandemie führten zu massiven Einbrüchen in den Auslastungsquoten, viele Hotelbetten blieben in den Jahren 2020 und 2021 lange leer und Hotelbetreiber sahen sich infolgedessen mit existenziellen Problemen konfrontiert.

och immer ist die Nachfrage nach Urlaubsreisen, Geschäftsreisen, Städtetrips und Veranstaltungstourismus (darunter Messen, Kongresse und Konzerte) stark eingeschränkt. Darüber täuschen auch die guten Auslastungszahlen der Sommermonate 2021 in den Feriendestinationen nicht hinweg.

Die Krise hält an

Das Gros der Hotelbetreiber besitzt keine eigenen Immobilien und war daher während der Corona-Krise auf Pacht-/Mietstundungen angewiesen. Pacht-/Mietstundungen waren neben staatlichen Programmen wie Kurzarbeitergeld und Zuschüssen eine Möglichkeit, Liquidität sicherzustellen und somit den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Für viele Unternehmen und Hotelbetreiber stehen in den kommenden Monaten und Quartalen neben den vertraglich vereinbarten Mietzahlungen auch Mietnachzahlungen, Tilgungsraten und Darlehensrückzahlungen an. Die kumulierten Nachzahlungen treffen auf noch immer schwache Märkte, eine entsprechend schwache Nachfrage und werden somit einen signifikanten Effekt auf die Liquidität der Hotelbetriebe haben.

Verpuffen die Erholungseffekte?

Während der Sommermonate 2021 zeigte sich in einigen Märkten und Segmenten eine Erholung der Auslastungsraten und Umsätze. Dadurch konnten in dieser Zeit die Mieten weitgehend erwirtschaftet werden, was allerdings keine Überschüsse für die kommenden nachfrageschwächeren Monate beinhalten dürfte. Die Nachzahlungen fallen nun in eine Saison, die insbesondere im deutschsprachigen und europäischen Raum ohnehin eine geringere Auslastung und folglich geringere Umsatzerlöse erwarten lässt. Auslastungsraten (Occupancy) unter 20 Prozent und stagnierende Netto-Zimmerraten (Average Daily Rate) führen nach wie vor zu RevPAR-Niveaus (Revenue per Available Room = Netto-Zimmerumsatz), welche es den Hotels unmöglich machen, ihre Fixkosten auch nur annähernd zu decken. So werden in "normalen" Jahren, die nicht von Coronamaßnahmen und -beschränkungen geprägt sind, in den schwächeren Wintermonaten oftmals bereits die regulären Monatsmieten nicht vollumfänglich erwirtschaftet. Die bevorstehenden Mietnachzahlungen werden die Liquidität in einem Zeitraum belasten, in dem der sogenannte Mietabdeckungsfaktor (auch: RCR (Rent Coverage Ratio) = EBITDAR/Miete) oftmals schon unter 1,0 liegt. Das bedeutet, dass die Mietkosten in der jeweiligen Periode nicht erwirtschaftet werden. Der Branchendurchschnitt des Mietabdeckungsfaktors liegt in gesunden Monaten/Jahren bei einem Faktor von ca. 1,2 bis 1,4. Während der Pandemie verzeichneten viele Betriebe infolge der Umsatz- und Ergebniseinbrüche einen drastischen Einbruch des RCR, größtenteils kleiner als 1,0.

Die aktuellen Entwicklungen und die vierte Infektionswelle mit möglicherweise bundesweiten Gegenmaßnahmen könnten wiederholt massive wirtschaftliche Auswirkungen auf die Hotelbetriebe haben. Ob die Bereitschaft der Verpächter/-mieter zu weiteren Pacht-/Mietstundungen besteht oder staatliche Ausgleichszahlungen zu erwarten sind, ist nicht abzusehen, sodass sich die ohnehin angespannte Liquiditätssituation weiter verschärfen könnte.

Erschwerend kommt nun hinzu, dass der erleichterte Zugang zum staatlichen Kurzarbeitergeld möglicherweise im März 2022 auslaufen wird. Neben Branchen wie Unterhaltungsindustrie, Gaststättengewerbe sowie Reise und Tourismus ist die Hotellerie direkt und in besonderem Maße von kurzfristigen Infektionsschutzmaßnahmen betroffen und auf Kurzarbeitergeld angewiesen. Ein Wegfall dessen würde für Hotelbetreiber eine weitere Herausforderung darstellen und zusätzlich an (noch vorhandenen) Liquiditätsreserven zehren. Dies würde durch die momentan diskutierte Erhöhung des gesetzlichen Mindestlohns nochmals verstärkt werden. Insbesondere vor dem Hintergrund einer personalintensiven Kostenstruktur mit einer vergleichsweise hohen Personalaufwandsquote von rund 30 bis 35 Prozent des Umsatzes (mittleres Marktsegment) sowie dem sich verstärkenden Mitarbeitermangel ist dies ein dramatischer Trend.

Schaffen Sie Transparenz und Entscheidungsgrundlagen

Für betroffene Unternehmen und Hotelbetriebe ist daher eine belastbare und rollierende Liquiditätsplanung essenziell, um die notwendige Transparenz zu schaffen und ein frühzeitiges Eingreifen sowie Gegensteuern durch effektives Cash Management zu ermöglichen. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk auf der Mietanalyse liegen.

In diesem Zusammenhang sind auch die Planung und Berücksichtigung von verschiedenen Szenarien unabdingbar. Mit Hilfe von Szenarienplanung können Betriebe mögliche Marktentwicklungen, Verläufe und Prognosen abbilden, Schlüsselfaktoren identifizieren und daraus Maßnahmen ableiten.

Während traditionelle Finanzplanungen sich oftmals aus historischen Daten ableiten oder einzelne Variablen betrachten, ist es gerade in unsicheren Zeiten mit neuen Rahmenbedingungen wie Covid-19, mit bis dato unbekannten Auswirkungen, bedeutsam, verschiedene Szenarien darzustellen und zu plausibilisieren. Die Flexibilität einer Szenarienplanung ist für Unternehmen wesentlich, um das Gesamtbild zu erfassen und sich auf eine Reihe von potenziellen Ergebnissen einstellen und vorbereiten zu können. Dabei gilt es zu beachten und sicherzustellen, dass die Szenarienplanung auf die Markt-, Objekt- und Konzeptspezifika sowie das Portfolio eines jeden Hotelbetreibers abgestimmt ist. Somit können Hotelbetreiber auch deutlich informierter gegenüber ihren Eigentümern auftreten und Eigentümern die Sicherheit geben, die sie in Bezug auf die Überlebensfähigkeit ihres Betreibers benötigen.

Wie KPMG hilft

KPMG unterstützt nicht nur bei der Finanz- und Liquiditätsplanung sowie bei der Analyse, Identifizierung und Umsetzung von abgeleiteten Maßnahmen. Wir beraten, unterstützen und begleiten auch bei der Analyse und Umsetzung von Portfoliorestrukturierungen. Diese können unter anderem Nachfolgevermietung, (Teil-)Verkäufe und Portfoliobereinigungen umfassen.

Unser Team aus Restrukturierungs- und Hotellerieexperten arbeitet Hand in Hand mit Mandanten an der Erstellung und Plausibilisierung von Unternehmens- und Liquiditätsplanungen, um Transparenz zu schaffen und adäquate Restrukturierungsmaßnahmen, konkret Portfoliorestrukturierungen, zu identifizieren. Die Geschäftsführung erhält dadurch die für Entscheidungsgrundlagen notwendige vollständige Transparenz. Ferner begleiten und unterstützen wir bei der Maßnahmenumsetzung.



Tina HallerDirector, Deal Advisory –
Real Estate & Hospitality

M +49 171 2700509 thaller@kpmg.com



Florian Rieser Partner, Deal Advisory – Restructuring

M +49 172 3005125 frieser@kpmg.com

Stakeholdermanagement³

Stakeholdermanagement mit integrierter rechtlicher, wirtschaftlicher und Banken-Expertise schafft Vertrauen und Planungssicherheit



In einer Restrukturierung wird die Interessenlage der Stakeholder uneinheitlich. Für den Prozesserfolg ist daher eine vorausschauende, frühzeitige Abstimmung wirtschaftlich und rechtlich tragfähiger Finanzierungslösungen essenziell, um den unterschiedlichen Anforderungen an ein für alle Parteien akzeptables Gesamtkonzept gerecht zu werden. Dieser Beitrag fokussiert sich auf das Stakeholdermanagement der Finanzierer.

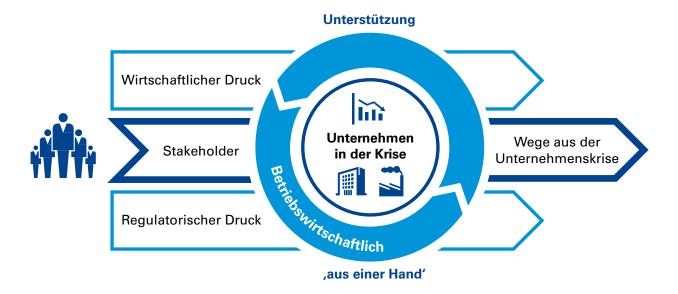
efindet sich ein Unternehmen in der Krise, steigt bei allen Stakeholdern die Unsicherheit, ob und wenn ja wie das Überleben des Unternehmens gesichert werden kann. Zugleich steigt für die Finanzierer selbst der regulatorische Druck, der von Seiten der Bankenaufsicht an das Management der Non Performing Loans gestellt wird. Dieser regulatorische Druck erhöht wiederum die Anforderungen, die die Finanzierer an das Unternehmen in der Krise stellen.

In dieser Phase ist es entscheidend, unter hohem Zeitdruck die Interessenlage sämtlicher Stakeholder zu identifizieren sowie auf dieser Basis eine überzeugende und tragfähige Strategie zu definieren und diese zu kommunizieren - dies sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus juristischer Sicht. Es kommt auf Orientierung, Struktur, Transparenz und Geschwindigkeit für alle Beteiligten an. Denn nur selten lässt sich ein Unternehmen ohne die Unterstützung und die erforderlichen wirtschaftlichen Beiträge - zum Beispiel durch Finanzierer, Gesellschafter, Belegschaft aus einer Krise führen. Daher ist ein aktives, auf Offenheit und Transparenz fokussiertes Management der Stakeholder zur Vertrauensbildung und Vermeidung möglicher "Schnellschüssen" geboten.

Ganz besonders relevant ist dies im Rahmen der Analyse der Ausgangssituation der Finanzierer: Durch das erhöhte Kreditausfallrisiko reduzieren sich bei diesen die Ermessenspielräume aufgrund regulatorischer Vorgaben, unterschiedlicher Sicherheitenpositionen und institutsindividueller strategischer Ziele. Der kritische Erfolgsfaktor ist an diesem Punkt daher, die unterschiedlichen Interessenlagen der Finanzierer zu antizipieren und in die Gesamtbetrachtung miteinzubeziehen.

Konnte durch den Geschäftsführer des in die Krise geratenen Unternehmens bislang ein zusätzlicher Finanzierungsbedarf 'auf kurzem Weg' mit dem Firmenkundenbetreuer geregelt werden, bedarf es jetzt – auch aufgrund regulatorischer Vorgaben – der Vorlage belastbarer Zukunftsplanungen und je nach Krisenstadium eines Sanierungskonzeptes (in der Regel nach dem IDW S6-Standard).

Druck auf das Unternehmen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Dieses Konzept dient allen Beteiligten als notwendige Entscheidungsgrundlage und stellt dabei die erforderlichen Beiträge der Stakeholder unter Going-Concern-Gesichtspunkten dar. Demgegenüber können die alternativen Liquidationswerte im Falle eines Insolvenzszenarios zur Abrundung dargelegt werden.

Bereits während der Konzepterstellung stabilisiert eine transparente Planung, Steuerung, Moderation und das Timing der Finanzierer-Kommunikation die notwendige Vertrauensbeziehung zwischen Kreditnehmer und Kreditgebern, die in der Regel durch die Krisensituation beeinträchtigt wurde.

Ein neutraler Sparringspartner, der sich aufgrund seiner Expertise das Vertrauen von Unternehmen und Stakeholdern erarbeitet hat, ist hier prädestiniert, allen Beteiligten ,reinen Wein' einzuschenken und auch unangenehme Punkte offen auszusprechen.

Umfassendes Stakeholdermanagement



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Eine integrierte Umsetzung der wirtschaftlichen und rechtlichen Anforderungen an das Konzept und der sich daraus unmittelbar ergebenden weiteren Maßnahmen 'aus einer Hand' in Kombination mit der besonderen Kenntnis auch der regulatorischen Anforderungen der Finanzierer

- beschleunigt den Abstimmungsprozess,
- sorgt für Transparenz,
- reduziert die Ressourcenbindung aller Beteiligten und
- schafft zugleich Rechtssicherheit für den Kreditnehmer und die Finanzierer, indem rechtzeitig durch hierauf spezialisierte Anwälte die relevante Vertragsdokumentation geprüft und Anpassungen an den entscheidenden Stellen empfohlen werden.

Durch die enge Abstimmung unserer Restrukturierungs- und Rechtsexperten stellt KPMG die permanente und fortlaufende Abbildung der rechtlichen Möglichkeiten in der Unternehmensplanung sicher und gewährleistet für alle Beteiligten die erforderliche Rechtssicherheit.

Damit tragen wir den komplexeren rechtlichen und auch regulatorischen Anforderungen zur Realisierung eines von allen Beteiligten akzeptierten Restrukturierungs- und/oder Sanierungskonzepts umfassend Rechnung.

Unsere Berater verfügen zudem über langjährige vertrauensvolle Beziehungen zu den Entscheidungsträgern in Sanierungs- und Rechtsabteilungen der Finanzierungspartner. Diese Kontakte bringen wir nutzenstiftend in eine optimal miteinander verzahnte und tragfähige Konzeptgestaltung unter Berücksichtigung aller wirtschaftlich und rechtlich relevanten Aspekte ein.

Rechtliche Aspekte im Krisenumfeld



Identifikation der betroffenen Kreditverträge (sowohl Konsortialkredite als auch bilaterale Kredite) und der konkreten Vertragsklauseln, gegen die ein Verstoß droht oder eingetreten ist.



Es können insbesondere Finanzkennzahlen, vertragliche Zusicherungen über das Vorliegen bestimmter Umstände, die sogenannte MAC-Klausel (wesentlich nachteilige Veränderung) oder Cross-Default-Regelungen betroffen sein.



Erstellung und Verhandlung von Stillhaltevereinbarungen und sogenannten Waivern zur Aussetzung von Finanzkennzahlen.



Erstellung und Verhandlung von Rangrücktritts- und Darlehensbelassungserklärungen beispielsweise zur Einhaltung der Verschuldungsquote.



Rechtliche Prüfung der bestehenden Sicherheitenverträge und Bestellung zusätzlicher Sicherheiten unter Berücksichtigung gegebenenfalls bestehender Sicherheitenpoolverträge.



Erstellung und Verhandlung von Überbrückungs- und Sanierungskreditverträgen, sofern zusätzliche finanzielle Mittel benötigt werden.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021



Partnerin, KPMG Law*
T +49 174 3002356
mbouazza@kpmg-law.de

Miriam Bouazza



Meik Mewes Partner, Deal Advisory – Restructuring

T +49 711 9060-42270 meikmewes@kpmg.com



Katrin FugelSenior Managerin, Deal Advisory –
Restructuring

T +49 160 6824199 kfugel@kpmg.com



Jörg SteinbrinckSenior Manager, Deal Advisory –
Restructuring

T +49 151 11195071 jsteinbrinck@kpmg.com *Mögliche Rechtsdienstleistungen können durch die KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH erbracht und separat bei dieser beauftragt werden.

Transparenz als wesentlicher Erfolgsfaktor

Strategische und ergebnisorientierte Bewertung des Produktportfolios anhand der Deckungsbeitragsrechnung



Die zunehmende Dynamik sowie die anhaltende Unsicherheit in vielen Märkten, bedingt durch die Covid-19-Pandemie, fordert von Unternehmen, situationsbedingt die operativen und strategischen Zielsetzungen und deren Umsetzungswahrscheinlichkeit kritisch zu hinterfragen. Zwei wichtige Kernfragen im Profitabilitätsmanagement sind: Wo und warum entstehen Verluste? Welche Produktgruppen und Geschäftsbereiche sind profitabel oder defizitär? Die Antworten auf diese Kernfragen bilden die Basis für zu treffende operative und strategische Entscheidungen des Managements.

m Folgenden soll anhand eines Praxisfalls aufgezeigt werden, welche Vorgehensweise wir empfehlen und welche Effekte und Ergebnisse im Zuge unseres Projektes erzielt werden konnten.

Bei dem durch uns betreuten Mandanten handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen im Bereich Maschinen- und Anlagenbau für diverse Abnehmerbranchen weltweit (unter anderem Automotive und industrielle Konsumgüterfertigung). Teilweise strukturelle Veränderungen innerhalb der bestehenden Zielmärkte sowie unternehmensinterne Fehlentwicklungen in den letzten Jahren führten den Mandanten durch einen nachhaltigen Umsatzrückgang in eine Ergebniskrise. Wesentliche Treiber dieser Entwicklung waren rückläufige Auftragseingänge aufgrund sich verändernder Marktanforderungen, hohe Fluktuation innerhalb der operativen Führungsebene (insbesondere im Vertrieb), eingeschränkte Transparenz bei der ergebnisorientierten Analyse auf Produktgruppen- und Einzelproduktebene sowie eine unzureichende Angebotskalkulation bei Neuaufträgen. Intensiviert wurden diese Krisenursachen durch ausgelassene beziehungsweise unzureichende Entscheidungen des Managements, da diesem die notwendige datenbasierte Entscheidungsgrundlage nur fragmentiert zur Verfügung stand. Aufgrund der sich verschärfenden Krisensituation hatte sich der Handlungsdruck bei den Stakeholdern deutlich erhöht.

Das neu eingesetzte Management erteilte den Restructuring-Experten von KPMG den Auftrag, im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses eine angemessene und Transparenz schaffende

Datenbasis zur Ableitung strategischer und operativer Zielgrößen herzustellen. Mittels einer umfassenden Bestandsaufnahme wurden neben den operativen Problemfeldern auch die methodischen Handlungsfelder (unter anderem fehlende Controlling-Tools, Kalkulationen, Deckungsbeitragsrechnungen) identifiziert, ohne die eine zielgerichtete Steuerung des Unternehmens nicht realisierbar ist.

Deckungsbeitragsrechnung auf Segmentund Produktebene – "Top-Down-DB-Analyse und Bottom-up-Maßnahmen"

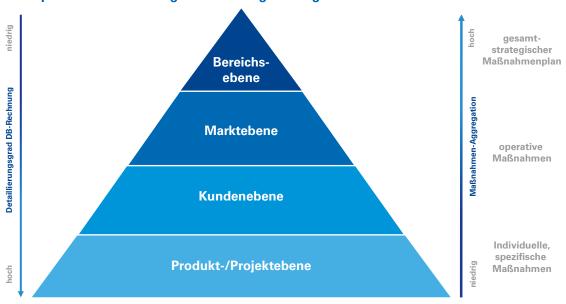
Um eine belastbare Basis für nachgelagerte Analysen zu schaffen, haben wir in einem ersten Schritt anhand der unternehmenseigenen Daten eine Deckungsbeitragsrechnung eingeführt. Diese stellt ein wesentliches Instrument der ergebnisorientierten Beurteilung bei der Herkunft von Gewinnen und Verlusten innerhalb des Produktportfolios dar. Ziel einer detailliert aufgebauten Deckungsbeitragsrechnung ist die Möglichkeit der ergebnisorientierten Analyse von einzelnen Leistungsbereichen, Kunden und Marktsegmenten sowie einzelnen Produkten/Projekten. Einen wesentlichen Mehrwert bringt in der Regel eine detaillierte Betrachtung auf Ebene von Einzelprojekten (auch im Hinblick auf ein mitlaufendes Projektcontrolling als Steuerungsinstrument). Hierüber kann eine belastbare Aussage getroffen werden, ob etwaige Verluste eines Projektes durch die Produktion bedingt sind (zum Beispiel Verzögerungen, höherer Materialaufwand etc.) und/oder einen kaufmännischen Ursprung haben (zum Beispiel fehlerhafte Kalkulationsgrundlage führen zu verlustbringenden Verkaufspreisen). Mit zunehmendem Detailierungsgrad der Deckungsbeitragsanalyse gelang es, die Problemfelder in den einzelnen Ebenen zu lokalisieren.

Nach präziser Auswertung der jeweiligen Ergebnisebenen (Rentabilität, Ergebnisbeiträge, Quersubventionierungen etc.) konnte der wesentliche Handlungsbedarf in einem der Kernleistungsbereiche identifiziert werden, welcher einen wesentlichen Anteil an der Gesamtleistung des Unternehmens einnimmt. Mit den dort gefertigten Maschinen nahm unser Mandant eine führende Marktposition ein. trotzdem stellte sich der Leistungsbereich nach unserer Analyse als unrentabel heraus. Ergebnis unserer projektbasierten Deckungsbeitragsrechnung war, dass insbesondere die gefertigten Maschinen und Anlagen für zwei wesentliche Kunden im Bereich Automotive nicht kostendeckend kalkuliert waren und verlustbringend hergestellt wurden. Gemeinsam mit der Geschäftsführung und Fertigungsleitung wurde der Fertigungsprozess optimiert (Aktualisierung der Materialverbrauchs- und Zeitvorgaben etc.). Auf dieser Basis wurde eine Neukalkulation erarbeitet und entsprechende Vertriebsvorgaben gestaltet. Eine wichtige Maßnahme war zudem, dass im Produktionsprozess (Ergebnis der Fertigungskalkulation) umgestellt wurde von Eigenfertigung von Komponenten auf Einkauf von Fertigbauteilen (unter anderem Antrieb, Kühlaggregate etc.). Durch freigewordene Kapazitäten wurde der Leiharbeitereinsatz kostensenkend reduziert (positiver Effekt auf die Produktkalkulation).

Strategische Beurteilung des Produktportfolios

Um sich auf stetig verändernde Marktanforderungen anzupassen, ist es für das Management notwendig, sich regelmäßig mit dem eigenen Produktportfolio auseinanderzusetzen. Neben den externen Faktoren (zum Beispiel Marktpotenziale, Eintrittsbarrieren etc.) liefert insbesondere die Deckungsbeitragsrechnung die entscheidende Antwort, ob das Unternehmen in der Lage ist, sein Produkt gewinnbringend zu marktfähigen Preisen in neuen Zielmärkten anbieten zu können. Hierbei steht die Frage im Vordergrund: "Passen unsere Produkte aktuell und in Zukunft

Exemplarische Darstellung von Deckungsbeitragsebenen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

zu den Anforderungen der jeweiligen Zielkunden?" Nach der Beurteilung der Ergebnisse einer Deckungsbeitragsrechnung ist diese um eine strategische Beurteilung mit Blick auf das aktuelle und zu erwartende Kundensegment zu ergänzen. Im Fall unseres Mandanten zeichnete sich ab, dass sich das Marktpotenzial wesentlicher Produkte aufgrund der bereits laufenden Transformation hin zur Elektromobilität mittelfristig um 50 Prozent reduzieren wird. Das Management sah sich vor der Herausforderung, das eigene Produktportfolio für die Zukunft neu auszurichten. Bei der Identifizierung neuer Absatzmärkte sind sowohl externe Faktoren wie auch interne Faktoren zu Grunde zu legen.

Entwicklung von strategischen und operativen Handlungsalternativen auf Produktebene

Anhand der Deckungsbeitragsrechnung beziehungsweise den darüber gewonnenen Erkenntnissen wurden für die einzelnen Ebenen (Einzelprodukt über den Kunden bis zum gesamten Leistungsbereich) gezielt Maßnahmen und Handlungsempfehlungen entwickelt, aus denen sich letztlich ein operativstrategischer Gesamtmaßnahmenplan ableiten ließ. In einem ersten Schritt wurden gemeinsam mit der Geschäftsführung und der kaufmännischen Abteilung geeignete Controlling-Tools implementiert, um grundsätzlich eine den Unternehmensbedürfnissen entsprechende Deckungsbeitragsrechnung als Steuerungsinstrument zu gewährleisten. Systemgestützt wurde die Produktionsplanung und -steuerung optimiert (unter anderem Vorgabe von Planmaterialeinsätzen und Planfertigungszeiten, mitlaufende Nachkalkulationen, Plan-/Ist-Vergleiche etc.). Über die Deckungsbeitragsrechnung auf Produktebene (unter Einbezug von allgemeiner Marktentwicklungen) wurde eine Bereinigung des Portfolios durchgeführt und entsprechend den Kunden-/Marktpräferenzen ein strategisches und operatives Vertriebskonzept (inklusive Neugestaltung eines provisionsorientierten Entlohnungssystems) mit deckungsbeitragsorientierten Charakteristika eingeführt. Insgesamt konnte damit eine neue Strategie verabschiedet werden, eingebettet in den strategischen und operativen Maßnahmenplan mit klar definierten Zielvorgaben.

Implementierung und Umsetzung von zielgerichteten Maßnahmen

Die wesentliche Herausforderung lag darin, den "theoretischen Maßnahmenplan" fokussiert und effizient umzusetzen und konsequent weiterzuverfolgen. Entscheidend für den Erfolg war es, bereichsübergreifend im Unternehmen Transparenz zu schaffen, die Belegschaft eng mit einzubinden und für die Notwendigkeit der Maßnahmen zu sensibilisieren. Hierzu haben wir gemeinsam mit den Bereichsverantwortlichen Workshops durchgeführt und verantwortliche Arbeitsgruppen installiert. Eine konsequente Umsetzung bedarf einer klaren Verantwortlichkeit, klarer Zielvorgaben und Priorisierungen insbesondere bei der Reihenfolge von aufeinander aufbauenden Maßnahmen.

Mitlaufend wurde zudem ein Lenkungsausschuss installiert, bestehend aus der Geschäftsführung, Vertretern der wesentlichen Stakeholder und KPMG, um regelmäßig den Umsetzungsstatus und die Entwicklung zu reflektieren. Dadurch wurde nicht nur alternierend zum Status berichtet, der Lenkungsausschuss hat durch seine Besetzung auch eine wesentliche "Treiber-Funktion" bezüglich der Umsetzungsintensität eingenommen. Darüber hinaus wurden die Finanzierungspartner in regelmäßigen Abständen über den Lenkungsausschuss miteinbezogen, um wesentliche Entwicklungen zeitnah zu kommunizieren.

Controlling der definierten strategischen und operativen Maßnahmen

Ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche und nachhaltige Maßnahmenumsetzung ist ein systematisches Controlling, um den Umsetzungsfortschritt regelmäßig bewerten und gegebenfalls anpassen zu können. Daher wurde in unserem Projekt die Deckungsbeitragsrechnung als zentrales, maßgeschneidertes Steuerungsinstrument implementiert. Hierüber konnten wir nicht nur geeignete Maßnahmen (über eine Schwachstellen-Analyse) definieren, sondern auch über die relevanten Steuergrößen direkt Ergebnisfehlentwicklungen identifizieren.

Ein gezieltes Umsetzungscontrolling in praktikablen Intervallen versetzt das Management in die Lage, Problemfelder zeitnah zu identifizieren, darauf zu reagieren und gegebenfalls alternative Lösungsansätze einzuleiten. Eine adäquate Reaktionsfähigkeit des Managements, basierend auf einem hohen Grad an Transparenz, schafft Vertrauen bei allen relevanten Stakeholdern sowohl intern wie auch extern. Zusätzlich fördert dies die Bereitschaft aller Beteiligten, die Umsetzung aktiv und nachhaltig mitzugestalten.



Meik Mewes Partner, Deal Advisory – Restructuring

T +49 711 9060-42270 meikmewes@kpmg.com



Lennard KoriathManager, Deal Advisory –
Restructuring

T +49 160 97116010 lkoriath@kpmg.com



Peter Ostermann Manager, Deal Advisory – Restructuring

T +49 175 7805944 postermann@kpmg.com

Unter dem Leitsatz. BGH II ZR 164/20 zu § 826 BGB Insolvenzverschleppungshaftung

Die sogenannte Insolvenzverschleppungshaftung ist vielschichtiger als gemeinhin angenommen. Hier lohnt es sich, "unter dem Leitsatz" genauer nachzuschauen.

Die bekannteste Fallgruppe der Insolvenzverschleppungshaftung ist die zivilrechtliche Haftung der Geschäftsführer wegen verspäteter Insolvenzantragstellung. Eröffnet ist diese klassisch aus § 823 Abs. II BGB i. V. m. § 15a InsO als Schutzgesetz oder direkt aus § 826 BGB als sittenwidrige vorsätzliche Schädigung. Den letztgenannten Weg verbreitert der BGH mit seinem Urteil vom 27. Juli 2021 deutlich, was diesen einfacher macht, aber auch gefährlicher.

Der Fall

Der Kläger beauftragte die S GmbH mit Fassadenarbeiten, die nur unvollständig und mängelbehaftet erfolgten. Um die Mängel rechtssicher festzustellen, beantragte der Kläger ein selbständiges Beweisverfahren bei Gericht, welches einen gerichtlichen Sachverständigen beauftragte. Bevor dieser sein Gutachten fertiggestellt hatte, wurde für die S GmbH Insolvenzantrag gestellt und das Insolvenzverfahren eröffnet. Deren Geschäftsführer wurde per Strafbefehl wegen vorsätzlicher Insolvenzverschleppung strafrechtlich belangt. Von dem Geschäftsführer begehrt der Kläger nun Ersatz der Gerichts- und Anwaltskosten für das letztlich wirtschaftlich sinnlose Beweisverfahren. Kosten, die der Insolvenzverwalter der S GmbH allenfalls in Höhe der Insolvenzquote erstattet.

Der Kläger obsiegte in allen drei Instanzen sehr eindeutig. Beim Landgericht war der Kläger gar nicht erst erschienen. Das OLG Karlsruhe stützte den Anspruch auf § 823 Abs. II BGB i. V. m. § 15a InsO. Der BGH widersprach diesem Weg nicht ausdrücklich ("es kann dahinstehen, ob"). Er sah den Fall aber als Paradebeispiel für die Haftung nach § 826 BGB und nutzte ihn für eine umfassende Darstellung der Voraussetzungen einer sittenwidrigen vorsätzlichen Schädigung.

In der Fachliteratur ist das Urteil positiv aufgenommen worden. In der Tagespresse wurde es als Schritt gegen sogenannte Zombieunternehmen eingeordnet ("Zombiefirmen müssen bangen", FAZ vom 6. Oktober 2021).



Leitsatz

- 1. Die vorsätzliche Insolvenzverschleppung in der Absicht, das als unabwendbar erkannte Ende eines Unternehmens so lange wie möglich hinauszuzögern, erfüllt den Tatbestand einer sittenwidrigen Schädigung i. S. d. § 826 BGB, wenn dabei die Schädigung der Unternehmensgläubiger billigend in Kauf genommen wird.
- 2. Der Schutzbereich einer vorsätzlich sittenwidrigen Insolvenzverschleppung erfasst Personen, die vor Insolvenzreife in Vertragsbeziehungen mit einer GmbH getreten sind und durch einen gegen die mittlerweile unerkannt insolvenzreife Gesellschaft eingeleiteten Rechtsstreit oder ein gegen diese eingeleitetes selbständiges Beweisverfahren mit Kosten belastet werden, für die sie bei der Gesellschaft keinen Ersatz erlangen können.

Unter dem Leitsatz

Geschäftsführer sind schnell in der Haftung

Auch wenn mancher Geschäftsführer einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung es nicht wahrhaben mag: Im Falle der verspäteten Insolvenzanmeldung haftet er für resultierende Schäden unmittelbar persönlich und der Höhe nach unbeschränkt. Das ist ständige Rechtsprechung. Leitsatz 1 ist Jahrzehnte bekannt und in der Rechtsprechung oft wiederholt.

Neu ist lediglich, dass der BGH sprachlich etwas abrüstet und für den Laien klarere Worte findet: Er spricht nun vom als unabwendbar erkannten "Ende" eines Unternehmens, wo es früher der berühmte, als unabwendbar erkannte "Todes-

kampf" eines Unternehmens war. Auch hieß es früher stets, dass man den Tatbestand des § 826 BGB damit "erfüllen kann"; heute steht klar, dass man ihn damit "erfüllt". Insoweit keine juristischen Neuerungen, nur eine klarere Verpackung.

Es scheint, als wolle der BGH mit dem vorliegenden Urteil jedem Geschäftsführer unmissverständlich ins Stammbuch (beziehungsweise Tablet) schreiben, wie schnell und einfach eine Haftung nach § 826 BGB ausgelöst ist und auch abgeurteilt wird:

- (1) Objektiv eingetreten ist die Insolvenzverschleppung schon, wenn die Insolvenzanmeldung nicht innerhalb der Fristen des § 15a InsO erfolgte.
- (2) Der zudem erforderliche Schädigungsvorsatz für § 826 BGB ist dann leicht erfüllt: Hierzu - so der BGH - "braucht der Täter nicht zu wissen, welche oder wie viele Personen durch sein Verhalten geschädigt werden; vielmehr reicht aus, dass er die Richtung, in der sich sein Verhalten zum Schaden irgendwelcher anderer auswirken könnte, und die Art des möglicherweise eintretenden Schadens vorausgesehen und mindestens billigend in Kauf genommen hat." Allein durch die Fortführung des Geschäftsbetriebs trotz eingetretener Zahlungsunfähigkeit musste es zu Schädigungen von Gläubigern und Dritten kommen, was der Geschäftsführer auch erkannt, folglich billigend in Kauf genommen hatte, urteilt der BGH.

(3) Die Sittenwidrigkeit der vorsätzlichen Insolvenzverschleppung folgt für den BGH regelmäßig ohne Weiteres bereits aus dem vorsätzlichen Verstoß gegen die Antragspflicht: "Wenn der Geschäftsführer die Insolvenzreife der Gesellschaft erkennt und das Unternehmen dennoch weiterführt, lässt das darauf schließen, dass er das unabweisbare Ende des Unternehmens zum Nachteil der Gläubiger nur hinauszögern will."

Einziger Ausweg: Sanierungskonzept

Einziger Ausweg, der laut BGH die Sittenwidrigkeit ausnahmsweise entfallen lassen kann: "Wenn der Geschäftsführer den Insolvenzantrag unterlassen hat, weil er die Krise den Umständen nach als überwindbar und darum Bemühungen um ihre Behebung durch einen Sanierungsversuch als lohnend und berechtigt ansehen durfte."

Der BGH referenziert hier zwar nicht auf den klassischen ernsthaften, letztlich aber fehlgeschlagenen Sanierungsversuch auf Basis eines schlüssigen Sanierungskonzepts, den er zum Schutz vor Insolvenzanfechtung fordert. Jedoch lässt die verobjektivierte Sicht des BGH ("als lohnend und berechtigt ansehen durfte") stark darauf schließen, dass der Sanierungsversuch zur Abwehr der Haftung aus § 826 BGB ähnlich fundiert sein muss wie der Sanierungsversuch zur Abwehr einer Insolvenzanfechtung nach § 133 InsO. In jedem Fall dürfte man zu dem Ergebnis gelangen, dass ein qualifiziertes Sanierungskonzept, zum Beispiel eines nach IDW S6-Standard, zur Abwehr der Haftung ausreichen sollte. Und bis zur höchstrichterlichen Klärung dieser Frage sollte dies auch der vorzugswürdige, empfohlene Weg für die Geschäftsführung sein, um ihre persönliche Haftung zu vermeiden.

Volle Haftung gegenüber Neugläubigern, besonderen Altgläubigern und Dritten

Im "normalen" Fall der Insolvenzverschleppungshaftung macht der Insolvenzverwalter gegenüber dem Geschäftsführer den durch die verspätete Insolvenzanmeldung verursachten Schaden stellvertretend für die Insolvenzgläubiger als sogenannten Quotenminderungsschaden geltend. Denn wer zum Zeitpunkt rechtzeitiger Anmeldung schon Gläubiger war, erleidet nur den Schaden einer potenziell niedrigeren Insolvenzquote, weil sich im Zeitablauf die Insolvenzmasse häufig weiter schmälert beziehungsweise die Verbindlichkeiten weiter ansteigen. Diese Altgläubiger sind gesetzlich gehindert, selbst zu klagen, da allein der Insolvenzverwalter hierzu befugt ist (§ 92 InsO).

Wer erst nach Insolvenzreife vertragliche Beziehungen aufgenommen hat, zählt als Neugläubiger. Sein Schaden beträgt volle 100 Prozent seiner Ansprüche, denn im hypothetischen Fall der rechtzeitigen Insolvenzanmeldung wird ihm unterstellt, er hätte den Vertrag so gar nicht mehr geschlossen beziehungsweise keine Anzahlungen geleistet. Neugläu-

biger können ihre Ansprüche selbst gegen den Geschäftsführer geltend machen, und zwar nach § 823 Abs. II BGB i. V. m. § 15a InsO oder nach § 826 BGB.

Der vorliegende Fall lag in etwa dazwischen: Der Kläger hatte den Vertrag schon vor Insolvenzreife geschlossen und Anzahlungen geleistet, war insoweit also Altgläubiger. Er hatte jedoch nach Insolvenzreife neu das Gerichtsverfahren angestrengt und war hierfür hinsichtlich Gerichts- und Rechtsanwaltskosten in Vorleistung gegangen. Diese hätte er im Falle des Obsiegens von der beklagten GmbH erstattet bekommen.

Der BGH urteilte hier, dass der Kläger insoweit wie ein Neugläubiger zu schützen ist. Er begründet dies mit seiner ständigen Rechtsprechung zum Schutzzweck des Verbots der Insolvenzverschleppung: "Das Verbot dient nicht nur der Erhaltung des Gesellschaftsvermögens, sondern hat auch den Zweck, insolvenzreife Gesellschaften mit beschränktem Haftungsfonds vom Geschäftsverkehr fernzuhalten, damit durch das Auftreten solcher Gebilde nicht Gläubiger geschädigt oder gefährdet werden."

Hinsichtlich der erstattungsfähigen Aufwendungen geht der BGH sogar noch weiter: Auf das hypothetische Obsiegen im angestrengten Rechtsstreit kommt es gar nicht an, sondern die Haftung besteht für alle Rechtsverfolgungskosten, "für deren Verursachung ein rechtfertigender Anlass bestand oder die durch die Insolvenzverschleppung herausgefordert wurden und die sich weder als ungewöhnlich noch als gänzlich unangemessen darstellen."

Ausblick für die Praxis Gute Überzeugungshilfe

Forensische und beratende Praxis dürften das Urteil sehr dankbar aufnehmen. Gläubigeranwälten eröffnet sich ein breiter Klageweg für (Quasi-)Neugläubigerforderungen, wobei der Kreis der Anspruchsteller größer ist als beim klassischen Weg über § 823 Abs. II BGB. Das Urteil hilft hier sowohl als Überzeugungshilfe gegenüber den Mandanten, den Klageweg zu beschreiten, als auch gegenüber den Gerichten, die Ansprüche schnell zu titulieren.

Den Restrukturierungsberatern dient das Urteil als klar formulierte Überzeugungshilfe gegenüber der Geschäftsführung, dass diese im Zweifel eher früher als zu spät professionelle Hilfe mandatiert. Und zwar, um einerseits kurzfristige Insolvenzgründe zu vermeiden und um andererseits auch insgesamt eine durchgreifende Sanierung auf Basis eines Restrukturierungskonzepts zu organisieren. Oder – falls eine Rettung nicht möglich ist – um eine rechtzeitige Insolvenzanmeldung zu unterstützen und die persönliche Haftung der Geschäftsführung zu vermeiden.

Steigende Risiken für Geschäftsführer

Das Urteil des BGH macht den Umgang mit Krisenunternehmen deutlich riskanter. Die Haftungsrisiken für Geschäftsführer solcher Unternehmen steigen enorm. Durch den klareren Haftungsweg wird es nämlich deutlich attraktiver, dem Geschäftsführer einen tatsächlich früheren Insolvenzeintritt vorzuwerfen, als die Insolvenzanmeldung erfolgte.

An Gutachterschlachten über den richtigen Zeitpunkt des Insolvenzeintritts wird man sich gewöhnen müssen. Mit dem Vorteil für denjenigen, der rechtzeitig und vollständig entsprechende Daten gesichert und den (Nicht-)Insolvenzstatus von externer Seite hatte begutachten lassen. Zwar mag später die Zivilprozessordnung unter Umständen eine Herausgabe der Buchhaltungsdaten vom Insolvenzverwalter ermöglichen. Diese Datenmengen sind aber einerseits meist nur von hochspezialisierten Datenanalysten praktisch verwertbar. Andererseits wird immer der nichtbuchhalterische Teil der Begutachtung der Insolvenzgründe fehlen, nämlich die ex-ante-Sicht, die objektive Einschätzung aus damaliger Lage heraus auf die kurz- und mittelfristige Unternehmensplanung – Stichwort Fortführungsprognose und Prognose zur Durchfinanzierung im Rahmen der Überschuldungsprüfung.

Ein weiterer Aspekt ist hier erwähnenswert: Wenn eine Haftung des Geschäftsführers wegen vorsätzlich sittenwidriger Insolvenzverschleppung im Raume steht, dürfte dies (möglicherweise) durch eine D&O-Versicherung nicht gedeckt sein. Mit anderen Worten: Der Geschäftsführer haftet einerseits wirklich persönlich. Andererseits, bei nicht hinreichender Bonität des Geschäftsführers, werden klagende Gläubiger möglicherweise de facto leer ausgehen.

Steigende Risiken für Kreditgeber und Lieferanten mit Finanzierungsfunktion

Besondere praktische Bedeutung und Sprengkraft des Urteils liegt in der Haftung Dritter, die nicht gemäß § 823 Abs. II BGB i. V. m. § 15a InsO haften, sondern ausschließlich nach § 826 BGB. Darunter sind insbesondere Banken und sonstigen Kreditgeber, aber auch Gesellschafter und Lieferanten mit Finanzierungsfunktion.

Für diese ist es oft ein schmaler Grat. Wissen sie von der brenzligen Situation des Krisenunternehmens, so wird der einzig sinnvolle Rat sein, dass sie jede weitere Unterstützung für das Unternehmen von der Vorlage eines qualifizierten Sanierungskonzeptes abhängig machen. Formaljuristisch mag dieses gegebenfalls nicht zwingend ein dem IDW S6-Standard genügendes Sanierungskonzept sein müssen. Ist es ein IDW S6, so dürfte man auf der (möglichst) sicheren Seite sein, nicht im Nachhinein in Haftung genommen zu werden. Vor Gericht wie auf hoher See wird man die Zukunft nicht voraussehen können, man sollte aber die bekannten Risiken und das rettende Ufer im Blick haben.



Björn KrausgrillRechtsanwalt, Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

T +49 152 22629355 bkrausgrill@kpmg.com

Restructuring von KPMG

It unserer langjährigen Erfahrung im Bereich der operativen und finanziellen Restrukturierung sowie der Begleitung von Insolvenzverfahren stehen wir den Interessengruppen in allen Fragen zur Seite und begleiten bei der Entwicklung geeigneter Maßnahmen und Lösungen.

Dank unserer ausgeprägten Kenntnisse in der Restrukturierung und Sanierung können wir in aufkommenden Krisen schnell und zielorientiert gegensteuern. Unsere unabhängige Expertise schafft dabei Vertrauen als Grundlage für die erfolgreiche operative und finanzielle Restrukturierung. Um maßgeschneiderte Lösungen für unsere Mandanten zu finden, können wir deutschlandweit auf über 100 und weltweit über die anderen KPMG-Mitgliedsgesellschaften auf mehr als 1.600 Restrukturierungsexperten zurückgreifen. Dies ermöglicht es uns, Sie unter Einbindung lokaler KPMG-Mitgliedsgesellschaften in Krisensituationen an jedem Ort der Welt in der Regel innerhalb von 48 Stunden unterstützen zu können.

Schwierige Zeiten erfordern Spezialisten – wir sind gerne für Sie da.



Sprechen Sie uns an



Meik Mewes
Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 711 9060-42270
M +49 170 5528871
meikmewes@kpmg.com



Florian Rieser
Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 89 9282-4920
M +49 172 3005125
frieser@kpmg.com



Dr. Philipp Volmer
Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 40 32015-5017
M +49 151 6333 0171
pvolmer@kpmg.com



Peter Wiegand
Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 30 2068-4348
M +49 173 5764227
pwiegand@kpmg.com



Martin Hohmann
Director, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 69 9587-2324
M +49 151 16569012
mhohmann@kpmg.com



Matthias Grau
Partner, Deal Advisory –
M&A
T +49 69 9587-2434
M +49 172 8652475
matthiasgrau@kpmg.com

Impressum

Herausgeber

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Redaktion

Meik Mewes (V. i. S. d. P.)

Partner, Deal Advisory - Restructuring T +49 711 9060-42270 M +49 170 5528871 meikmewes@kpmg.com

Newsletter kostenlos abonnieren

www.kpmg.de/restructuring-update

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia











Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.