

Sanierung im Spannungsfeld von Gläubigerrechten und Transformation

Ist ein Paradigmenwechsel in der Sanierung im Rahmen der Eigenverwaltung notwendig?

Klaus Ziegler*

Mit Einführung des Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetzes (SanInsFoG) zum 1.1.2021 haben sich die Zugangsvoraussetzungen zur Eigenverwaltung erhöht, mit dem Ziel die Qualität und damit den Sanierungserfolg zu verbessern. Eine Qualitätsverbesserung ist seitdem auch zu erkennen. Seit geraumer Zeit ist aber auch zu beobachten, dass es eine Zunahme an Schutzschirm- bzw. Eigenverwaltungsverfahren gibt, die sich in einer Art Dauerschleife befinden: Galeria Kaufhof, Gerry Weber oder Hallhuber seien hier beispielhaft genannt. Für die Mitarbeiter der Unternehmen bedeutet die Wiederholung ein erneutes Bangen um den Job, für die Gläubiger die Aussicht auf erneute Verluste. Diese Fälle erfüllen wohl einerseits die strengeren Eingangskriterien aber andererseits kommt in der öffentlichen Diskussion die Frage auf, warum diese Unternehmen dann doch zum wiederholten Male in die Schieflage geraten. Warum dies so ist und was es für die Sanierung in der Eigenverwaltung bedeutet, soll hier lösungsorientiert beleuchtet werden, damit die durchaus erzielten Erfolge seit Einführung des Schutzschirm- bzw. Eigenverwaltungsverfahrens nicht durch diese Entwicklung beschädigt werden.

KERNAUSSAGEN

- ▶ Polykrisen (Corona-Pandemie, Abbruch von Lieferketten, Ukraine Krieg, Explosion der Energiekosten) können nur bewältigt werden, wenn nicht nur an den Symptomen, sondern an den Krisenursachen gearbeitet wird.
- ▶ Wenngleich sich diese Krisen auch zunehmend auf die Verschuldung der Unternehmen auswirken und der Kostendruck zunimmt, erscheinen momentan die Sanierungswerkzeuge in einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung zu kurz zu greifen. Denn eine Schuldenbereinigung und ein schnelles sowie durchaus umfassendes *Cost Cutting* beseitigen meist nur die Symptome der Krisen.
- ▶ Die Ursachen der Schieflage liegen aber häufig in den immer kürzer werdenden Lebenszyklen von Geschäftsmodellen. Aufgrund des Spannungsfeldes der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung auf der einen Seite und dem Anspruch ein Unternehmen dauerhaft tragfähig zu sanieren auf der anderen Seite, wird dieser Tatsache bisher wenig Beachtung geschenkt.
- ▶ Im Zuge der Sanierungsmaßnahmen in einer Eigenverwaltung muss es zu Fortführungslösungen kommen, bei denen eine „Verpflichtung“ besteht, dass das Geschäftsmodell tragfähig transformiert wird. Dieser Paradigmenwechsel muss durch entsprechende Kompetenzen, fundierte Entscheidungsgrundlagen und eine stärkere Einbindung der Gläubiger hierzu in der Sanierungs- und Insolvenzkultur verankert werden.

I. Polykrisen als aktuelle Herausforderungen

Wenn Krisen nicht mehr aufeinanderfolgen, sondern gleichzeitig drängen, ja sich gegenseitig bedingen und verstärken, spricht man von Polykrisen. Die Treiber solcher Polykrisen liegen in Bedrohungen, Konflikten, Wertewandeln, falschen Spekulationen aber auch im Fortschritt selbst. In der jüngsten Vergangenheit bis heute stellt eine Abfolge von Krisen die Wirtschaft, aber auch die Politik und die Gesellschaft laufend vor neue Herausforderungen: Corona-Pandemie, Abbruch von Lieferketten, Ukraine Krieg, Explosion der Energiekosten. Aber auch veränderte Werthaltungen nachfolgender Generationen verändern beispielsweise unsere Arbeitswelt. Immer wieder neue fortschrittliche Entwicklungen wie die derzeit exponentiell zunehmenden Anwendungsmöglichkeiten der künstlichen Intelligenz führen zu Veränderungen, einem schnellen Wandel, der auch Krisen auslösen kann. Die uns derzeit wechselseitig vor große Herausforderungen stellenden Polykrisen sind in Abb. 1 auf der nächsten Seite dargestellt.

II. Transformation steht im Mittelpunkt

Die Polykrisen zeigen, dass wir in einer Zeit sehr beschleunigter Umbrüche in vielen Bereichen in der Wirtschaft, der Politik und der Gesellschaft leben. Es sind eben nicht nur Veränderungen, sondern Umbrüche, und dies in einem sehr schnellen Tempo verglichen zur Zeit noch etwa vor der Corona-Krise. Allerdings muss an dieser Stelle auch das Eingeständnis stehen: Wachstum und Wohlstand haben zu einer Lähmung von Umbrüchen geführt. Es war bequem!

* Klaus Ziegler, Diplom-Kaufmann, Organisationspsychologe, KMU Fachberater Sanierung, ist Geschäftsführer und Gesellschafter bei der Planer & Kollegen GmbH.

Polykrisen – komplexe Herausforderungen für Unternehmen

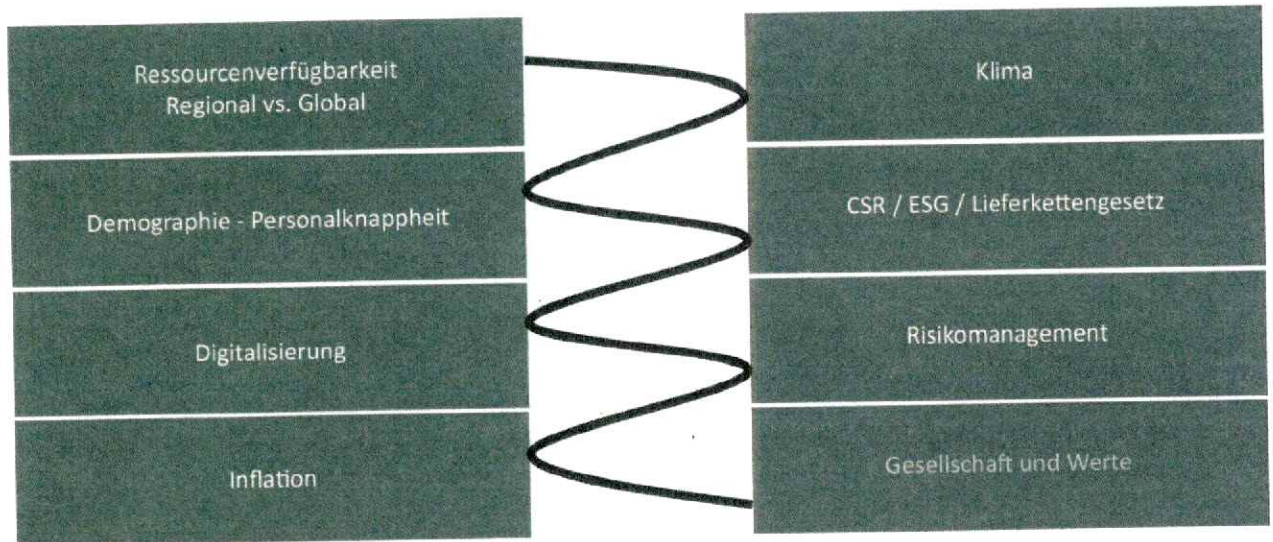


Abb. 1: Polykrisen

1. Transformation vs. Change – Warum wir heute verstärkt ersteres brauchen

Um dies zu verstehen, lohnt sich ein Blick in die Biologie, nämlich hin zur einzigartigen Metamorphose einer Raupe. Aus der bisherigen Zellstruktur der Raupe bilden sich neue Zellstrukturen, sog. Imagozellen. Sie sind noch keine Schmetterlingszellen. In diesem Stadium beginnt ein Kampf, bis alle Zellen der bisherigen Zellstruktur durch neue Zellen ersetzt worden sind. Dieser Kampf ist überlebenswichtig, denn die Raupe ist in ihrer alten Form nicht überlebensfähig, denn sie ist geschlechtslos und kann sich nicht aus sich selbst vermehren. Die Metamorphose ist ihre Rettung. Was macht den Überlebensprozess aus? Lernfähigkeit, Kommunikation, Informationsaustausch, Bildung von Kompetenzclustern der Imagozellen. Sie dirigieren so den Umbau der Raupe zum Schmetterling, die in der Metamorphose also systematisch auseinandergenommen und neu zusammengesetzt wird – bis zur vollständigen Verwandlung.¹

Führt man sich diesen Prozess vor Augen, ist es verständlich, warum viele Change-Projekte scheitern. Diese Projekte verlaufen leider häufig so, als würden der Raupe schöne farbige Schmetterlingsflügel angeheftet werden – also eine rein kosmetische Veränderung. Man traut sich nicht an die Systemlogik, verbunden mit einem wirklichen Umbau und einer darauf ausgerichteten Transformation aller Systembereiche und -mitglieder einer Organisation, wie das Produktangebot, die Organisationsstruktur und die Prozessabläufe, die Unternehmensführung sowie die Kompetenzen und das Verhalten der Mitarbeiter. Das verlangt Eigenschaften wie Mut und Ambiguitätstoleranz sowie ganzheitliche Betrachtungsweisen. Auch eine erfolgreiche Beratung wird nur gelingen, wenn diese offen ist für eine sog. **Komplementärberatung** – also eine Sicht auf Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven, wie strategisch, betriebswirtschaftlich, psychologisch, juris-

tisch und idealerweise auch ganz anderer Disziplinen, so wie eingangs dargelegt aus der Biologie oder beispielsweise der Geschichte. Dies schafft Analogien und Transformation im Kopf sowie Akzeptanz und Innovation für den nachhaltigen Umbau.

Das Fundament einer solchen Transformation ist die Entwicklung von Geschäftsmodellen und den darauf ausgerichteten Unternehmensstrategien.

2. Geschäftsmodell- und Strategieentwicklung

Klassische Managementansätze haben die Auffassung vertreten, die strategische Analyse und Strategieentwicklung in einer sehr sachorientierten Vorgehensweise durchzuführen.²

In einem ersten Schritt wird dabei der Blick auf die Analyse der Wettbewerbs- und Branchenlogik, der Kundensicht, der Lieferanteneinflüsse, von Produktsubstitutionen und den Eintritt möglicher neuer Marktteilnehmer gerichtet. Dies differenziert nach bestehenden Geschäfts- bzw. Produktfeldern. Wichtig ist in dieser Phase ein rein beschreibendes Vorgehen. Wertungen würden zu diesem Zeitpunkt nach dem Motto „das geht ja eh nicht“ wichtiges Veränderungspotenzial eindämmen.

Bezogen hierauf werden dann in einer zweiten Phase die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren bewertet – dies aus Sicht des eigenen Unternehmens, aber auch auf die Wettbewerber gerichtet.

Den beschreibenden und bewerteten Elementen folgen im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses die Schlussfolgerungen und somit die eigentlichen Unternehmensstra-

¹ Langle, Von der Raupe zum Schmetterling: Metamorphose erklärt: <https://go.nwb.de/7ulva>.

² Nagel/Wimmer, Systemische Strategieentwicklung, 2009, S. 117 ff.

tegien. Hierbei liegt der Fokus auf den Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, auf dem Marketing, der Organisation und der Personalentwicklung.

Wichtiger Bestandteil in diesem Vorgehen sind Informationen und Daten. Viele Branchen sind allerdings so fragmentiert und spezialisiert, dass hierfür keine Branchenanalysen vorliegen. Deshalb kommt den Mitarbeitern bereichsübergreifend bei einer Strategieentwicklung eine hohe Bedeutung zu. Sie sind es, die die Erfahrungen (über viele Jahre) zum Markt und den internen Gegebenheiten einbringen können.

Neuere Vorgehensweisen setzen diesem doch sehr sachorientierten Vorgehen einen kreativen Innovationsprozess zur Entwicklung von Geschäftsmodellen voran. Grundsätzlich lässt sich ein Geschäftsmodell durch vier Dimensionen wie in Abb. 2 dargestellt beschreiben.³ Aus der Logik des sog. magischen Dreiecks ist aber auch ersichtlich, dass dieser Betrachtung ein bereits bekanntes Geschäftsmodell zugrunde liegt.

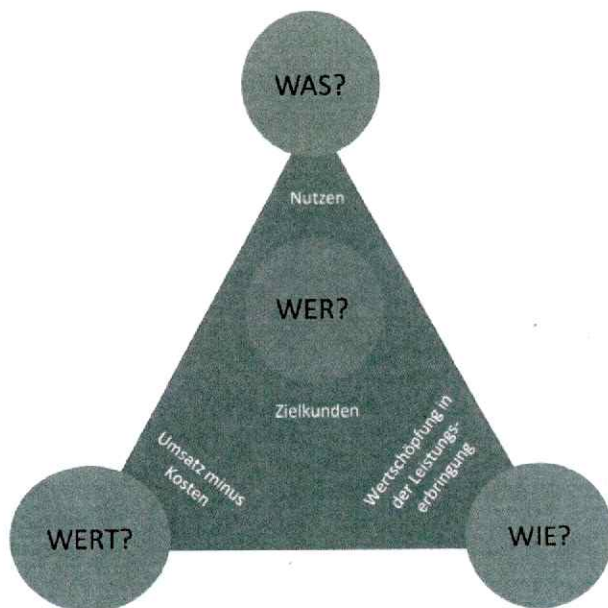


Abb. 2: Das magische Dreieck mit den vier Dimensionen eines Geschäftsmodells

Aber genau ein solches Vorgehen wäre im Zuge der Lösungsfindung zu den Ursachen der hier beschriebenen Polykrisen zu kurz gesprungen. Denn wirklich neue Ideen entstehen durch einen Perspektivenwechsel und durch in das Hineinsetzen in die Bedürfniswelten der Kunden von Morgen. Dies kann z. B. mit der Methode *Design Thinking* geschehen.⁴

Design Thinking beginnt immer mit der Frage: „Wann ist eine bestimmte Lösung für eine bestimmte spezifische Personengruppe attraktiv?“ Dies beginnt mit dem *Design Research*. Testpersonen werden befragt zu Branchentrends aber auch zu Unzufriedenheiten mit dem aktuellen Produktangebot.

Anschließend schlüpft man in die Rolle des Kunden und bildet sog. Personas, die bestimmte Zielgruppen repräsentieren. Zielgruppen können sich unterscheiden z. B. nach B2B- oder B2C-Märkten, Regionalität, Alter, Familienstand oder Kaufkraft. Diese Personas durchlaufen dann die komplette

Customer Journey, beginnend von der Marktansprache, dem Käuferlebnis, der Anwendung bzw. Nutzung bis hin zur Inanspruchnahme von Serviceleistungen. Hohe Bedeutung kommt hierbei den Emotionen, den Gefühlen und Gedanken zu.

Mit diesen Erkenntnissen werden neue Produktideen gesammelt. Erst jetzt werden die Ideen priorisiert nach technischer und wirtschaftlicher Machbarkeit. Der Priorisierung folgend wird ein Prototyp entwickelt und einem marktgerechten *Testing* unterzogen. Dieser Prozess kann in mehreren iterativen Schleifen erfolgen. Hat sich ein marktgerechtes Produkt herauskristallisiert, können für dieses nun analog dem oben beschriebenen klassischen Vorgehen der Strategieentwicklung die strategischen Maßnahmen definiert werden.

Praxishinweis ■■ Innovationen entstehen an der Schnittstelle zwischen den menschlichen Bedürfnissen, der technologischen Machbarkeit sowie der geschäftlichen Durchführbarkeit. Die betriebswirtschaftliche und technologische Betrachtung erfolgt bei diesem Vorgehen aber erst nach Abschluss des kreativen Prozesses. So entsteht eine gute Innovation: bedürfnisgerecht, technologisch machbar, wirtschaftlich abbildbar.

Wie Abb. 3 zeigt, eignet sich *Design Thinking* dann, wenn neue Möglichkeiten, Optionen und Varianten für eine weitgehend offen beschriebene Trendfrage herauszuarbeiten sind, um daraus ein neues Geschäftsfeld oder mehrere neue Geschäftsfeldideen generieren zu können. In der Produktentwicklung liegt den Entwicklern dagegen ein klar zu befriedigendes Kundenbedürfnis vor.

Im *Design Thinking* werden in einer frühen innovativen Phase zu neuen Problemfeldern Lösungsvarianten identifiziert, die erst dann einem Strategie- und Produktentwicklungsprozess durchlaufen. Von zentraler Bedeutung einer solchen Vorgehensweise ist die offene Formulierung trendbezogener Herausforderungen und die damit verbundene Geisteshaltung eines agilen Vorgehens.⁵

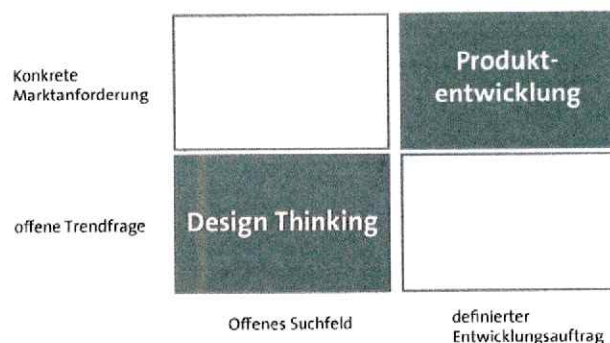


Abb. 3: Geschäftsmodell- vs. Produktentwicklung

Als Beispiel sei hier die Frage nach den zukünftigen Geschäftsmodellen von Autohäusern aufgeführt: Geht es um die Frage,

³ Gassmann/Frankenberger/Choudry, Geschäftsmodelle entwickeln, 2021, S. 8 f.

⁴ Sauvonnnet/Blatt, Wo ist das Problem? Design thinking als neues Management-Paradigma, 2015, S. 19 ff.

⁵ Sauvonnnet/Blatt, Wo ist das Problem? Design thinking als neues Management-Paradigma, 2015, S. 19 ff.

welche Autos mit welchem Antrieb in Zukunft benötigt werden oder sollte sich ein Autohaus – ausgehend von den Einflüssen der eingangs dargestellten aktuellen Polykrisen vielmehr mit der Frage „Wie sieht Mobilität in der Zukunft aus“ auseinandersetzen. Erfolgsversprechender wird der letztere Ansatz sein. Die Antworten hierzu lassen sich in einem kreativen und offenen Vorgehen wie z. B. im *Design Thinking* finden.

3. Handlungsfelder in einer Transformation

Mit der Entwicklung tragfähiger Geschäftsfelder und Strategieprozesse ist aber die Transformation noch nicht getan. Denn was nützt es, wenn ich im Unternehmen die neuen Ideen kommuniziere aber die Rahmenbedingungen keineswegs darauf transformiert sind. Bei einem solchen Vorgehen würde der eingangs beschriebene Transformationsprozess von der Raupe zum Schmetterling zugunsten der Raupe ausgehen. Aber auch sie könnte somit nicht dauerhaft überleben. Es müssen **viele einzelne Bereiche und Aspekte im Unternehmen auf das neue Geschäftsmodell**, wie in Abb. 4 modellhaft dargestellt, **transformiert werden**.

Zum besseren Verständnis sei hier auf das Beispiel Warenhaus abgestellt. Wie in Abb. 5 auf der nächsten Seite zu sehen ist, wird das Geschäftsmodell eines Warenhauses grds. abhängig sein von veränderten Ansprüchen an das Sortiment, einerseits getrieben von der Kaufkraft aber auch von einem ökologischen und gesellschaftlichen Wertewandel. Daraus werden eher die Billig- bzw. die Luxuspreissegmente gestärkt, das mittlere und dem „Mainstream“ angehörende Preissegment geschwächt hervorgehen.

Zudem wird zu klären sein, ob am jeweiligen Standort des Warenhauses ausreichend Potenzial für eine solche Vielfalt an Kaufhaussegmenten und dies in allen Altersgruppen und Käuferschichten vorhanden ist – oder ob nicht eine Differenzierung notwendig ist. Im Zuge eines *Design Thinking*-Prozesses und der dort vorgesehenen *Customer Journey* könnten aber auch ganz andere Ideen entstehen, die z. B. eine komplett veränderte Einkaufswelt aus einem Mix aus Einkaufen, Erleben, Erfahren und Entspannen berücksichtigt.

Deshalb wäre hier im offenen Suchfeld die Frage „Wie sieht Shoppen und Einkaufen in urbanen Umfeldern aus?“ zu stellen, als immer wieder das bestehende Geschäftsfeld von Mal zu Mal durch „Verkleinerung“ anzupassen. Verbunden hiermit wären dann konsequenterweise Transformationsmaßnahmen im Lieferantensourcing, im Marketing, in der Immobiliennutzung, der Digitalisierung von Organisations- und Vertriebsprozessen, der Erfüllung der Anforderungen des ESG (Environmental, Social und Governance), CSR (Corporate Social Responsibility) sowie dem Lieferkettengesetz und dem Risikomanagement und last but not least im Zuge der Personalentwicklung. Eine solche Transformation bedarf einer ganz anderen Unternehmenskultur und veränderten Kompetenzen, als die, die in den letzten Jahrzehnten in einem Warenhaus die richtigen waren.

III. Eigenverwaltung und Transformation

Lässt sich nun auch in einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung eine solche Transformation finanziell abbilden, von den Kompetenzen her stemmen und zeitlich umsetzen? Bei der Beantwortung dieser Frage sind im Folgenden mehrere Themenkreise zu reflektieren, um dann zu Lösungsansätzen zu kommen.

1. Aktuelle Einschätzung zur Eigenverwaltung

Mit 2012 wurde im Rahmen des ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) das Institut der Eigenverwaltung geschaffen. Wesentlicher Aspekt einer Eigenverwaltung ist, dass der Geschäftsführer, Vorstand oder Inhaber eines insolventen Unternehmens im Regelfall an Bord bleibt.

Praxishinweis Die sog. Verwaltungs- und Verfügungshoheit über das Unternehmen wird nicht auf einen vom Gericht bestellten Insolvenzverwalter übertragen, sondern bleibt beim Unternehmer oder den Organen, dem sog. Eigenverwalter. Unterstützt wird der Eigenverwalter von einem in Insolvenzverfahren erfahrenen

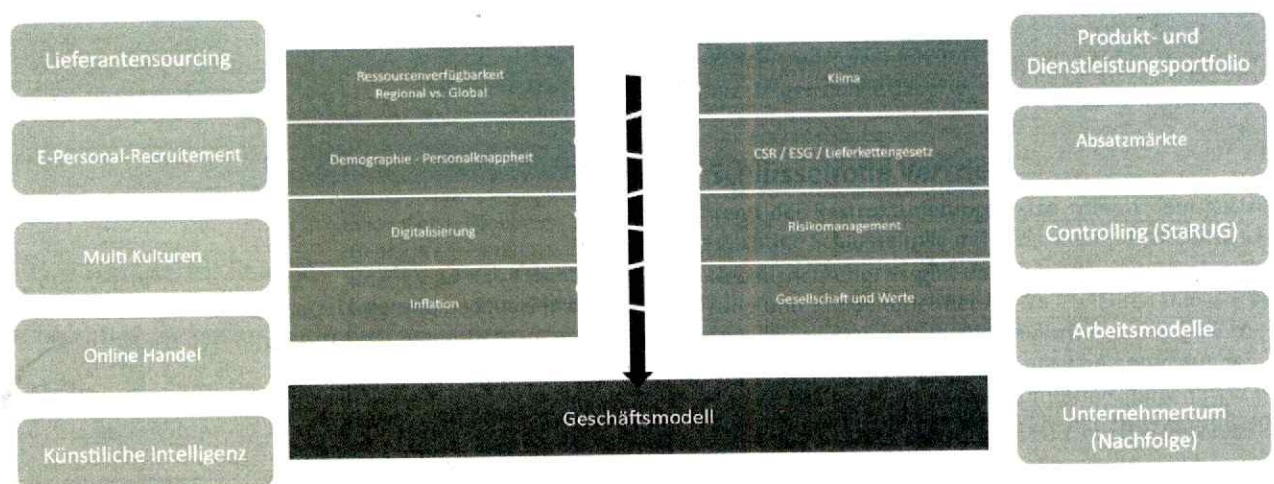


Abb. 4: Transformationsbereiche und -aspekte im Zuge einer Geschäftsmodellanpassung

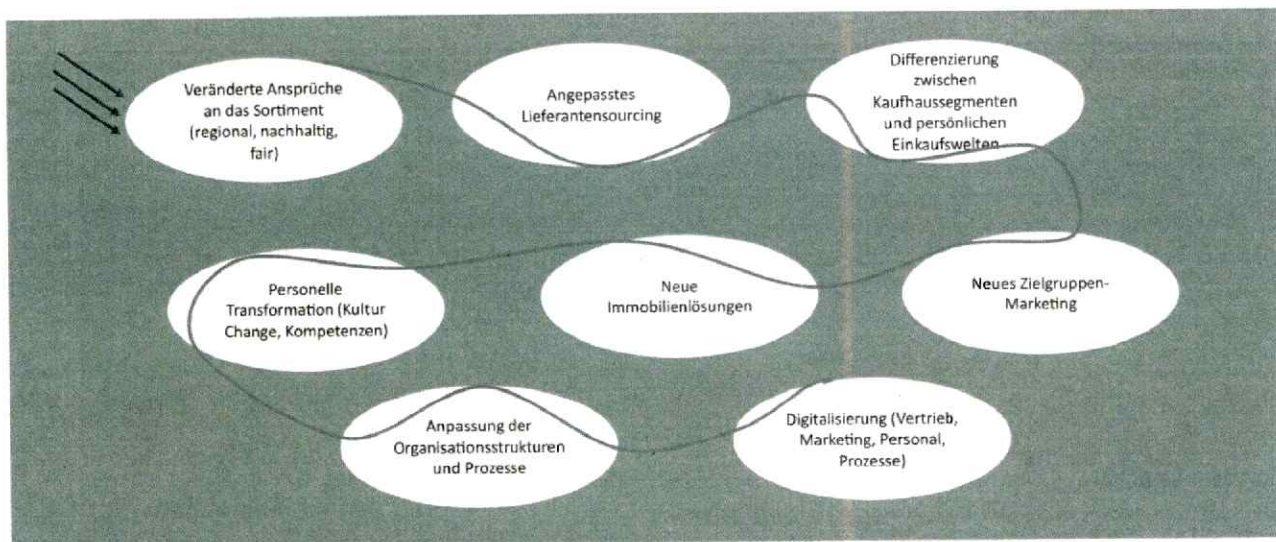


Abb. 5: Transformationsaspekte eines Warenhauses

nen Berater, der ggf. auch als Sanierungsgeschäftsführer mit in das Organ geht. Überwacht im Sinne der Insolvenzordnung wird das Eigenverwaltungsverfahren von einem vom Gericht bestellten Sachwalter.

Mit Einführung des ESUG war die Eigenverwaltung insbesondere drei Kritikpunkten ausgesetzt: Ein unübersichtliches Umfeld an teilweise nicht geeigneten Sanierungsberatern, erhöhte Verfahrenskosten und die Meinung, dass man „den Bock zum Gärtner macht“. Insbesondere durch die Validierung des ESUG und den im Rahmen des SanInsFog erfolgten Reformen der Insolvenzordnung zum 1.1.2021 mit einer Erhöhung der Zugangsanforderungen an eine Eigenverwaltung haben sich nach Auffassung des Autors und nach Meinung vieler Experten des Sanierungs- und Insolvenzumfeldes die Qualität der Eigenverwaltung erhöht und die ursprünglichen Kritikpunkte deutlich relativiert.⁶

2. Im Kontext der Polykrisen: Insolvenzzrechtliche Sanierungswerkzeuge auf dem Prüfstand

Die Sanierungswerkzeuge in einem Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung sind auf der einen Seite ganz sicher sehr „mächtig“ und haben schnelle und bedeutsame Sanierungshebel. Die Bereinigung der „Passiv-Seite“ aus Sicht der Bilanz führt zu einer kompletten Entschuldung des Unternehmens.

Die Möglichkeit, in Vertragsverhältnisse mit unmittelbaren bzw. kurzfristigen Kündigungsmöglichkeiten einzugreifen, schafft eine schnelle Reduzierung von kostenintensiven Strukturen. So lassen sich z. B. nicht mehr gewinnbringende oder deckungsbeitragsschwache Filialstrukturen mit den dahinterstehenden Dauerschuldverhältnissen kurzfristig bereinigen. Dies gilt auch auf der Personalseite für die Verkürzung von Kündigungsfristen die länger als drei Monate sind sowie einer Begrenzung von Sozialplanvolumina. Kostenseitig also ein schneller Kahlschlag. Eine finanzwirtschaftliche und kostenreduzierende Sanierung gelingt mit diesen Sanierungswerkzeugen sehr gut.

Ebenso lässt sich insbesondere mit Hilfe des Insolvenzausfallgeldes, das für insgesamt drei Monate von der Bundesagentur für Arbeit geleistet wird, häufig eine sehr schnelle Stabilisierung der Liquidität und Zahlungsfähigkeit bereits zu Beginn der Eigenverwaltung realisieren. Das insolvente Unternehmen kann während dieses Zeitraumes seine Wertschöpfung und die damit verbundenen Umsätze ohne die Belastung von Lohnkosten erwirtschaften.

Den Nachweis der Zahlungsfähigkeit über sechs Monate ist u. a. auch eine wichtige Anforderung an den Zugang in ein Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. Denn der Gesetzgeber verlangt im Rahmen der sog. Eigenverwaltungsplanung, dass das Verfahren durchfinanziert ist.⁷ Dies zu Recht. Denn eine Insolvenz in der Insolvenz würde den Schaden für die Gläubiger weiter erhöhen, ggf. Haftungen gegenüber den Eigenverwaltern und Beratern auslösen und eine Sanierungsfähigkeit, die wesentliche Grundlage für die Fortführung und somit Eigenverwaltung ist, nicht rechtfertigen.

Betrachtet man diese Sanierungshebel auf der anderen Seite aber nun im Kontext der aktuellen Polykrisen, so muss man eingestehen, dass in vielen Fällen die Sanierung zwar kurzfristige bis mittelfristige Abhilfe schafft. Langfristig besteht aber das Risiko, dass eine erneute Schieflage droht.

Aktuell geschieht dies z. B. im Bereich der Textilwirtschaft. Hier ist derzeit eine zweite oder gar dritte Insolvenz in Eigenverwaltung im Abstand von zwei bis drei Jahren keine Ausnahme mehr. Das Sanierungsmuster ähnelt sich dabei häufig: Filialen abbauen, Dauerschuldverhältnisse kündigen, Mitarbeiter reduzieren. Kehren wir hier zurück zum biologischen Transformationsprozess von der Raupe zum Schmetterling, müssten dem Sanierungsprozess neue Flügel versetzt werden, sprich das Geschäftsmodell komplett neu aufgestellt und die damit verbundenen Transformationsprozesse einge-

⁶ Hintz, Erhöhte Zugangsvoraussetzungen zu Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung, KSt Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung 2/2023 S. 73.

⁷ Schöne, Betriebsberater 11/2022 S. 586 f.

leitet werden. Gelingt das nicht, dürfte der volkswirtschaftliche Schaden aus Folgeinsolvenzen und einer völlig falsch gelenkten Ressourcenallokation und -bindung nicht gerechtfertigt sein. Der Einsatz knapper Material- und Personalressourcen in nicht zukunftsfähigen Geschäftsmodellen bremsen die notwendige Dynamik in der Innovation und Etablierung von neuen zukunftsfähigen Geschäftsfeldern. Ein doppelter volkswirtschaftlicher Schaden mit zunehmender Verschlechterung der globalen Wettbewerbsfähigkeit. Und was ist, wenn gar der Personalmangel ein Grund für die Schieflage ist? Die Insolvenzordnung hat nur eine Antwort, wenn ein Personalüberhang vorherrscht.

3. Herausforderungen und Lösungsansätze im Spannungsfeld von Gläubigerrechten und einer tragfähigen Sanierung

An dieser Stelle sei erst einmal die Frage erlaubt, warum sich viele im Sanierungs- und Insolvenzumfeld die Kompetenz des Sanierens auf die Fahne schreiben, wenn dann aber das Sanieren „anderen“ überlassen wird, wie es auch die Bezeichnung „übertragende Sanierung“ in einem solchen Fall deutlich zum Ausdruck bringt.

Nun steht dem Ziel einer langfristigen tragfähigen Sanierung im Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung der berechnete Grundgedanke der bestmöglichen Gläubigerbefriedigung – verankert im § 1 InsO – entgegen. Denn eine wirklich auf die Ursachen der Polykrisen fokussierte Sanierung verbunden mit der Entwicklung und Transformation von Geschäftsmodellen kostet Geld und mehr Zeit. Es besteht deshalb die Auffassung, dass eine weiterführende Restrukturierung im Rahmen der im Insolvenzumfeld häufig praktizierten übertragenden Sanierung stattfinden soll.

Wie sich nun eine Geschäftsmodelltransformation als sanierungsrelevanter Baustein im Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung einbauen lässt, soll anhand der Handlungsfelder einer Geschäftsmodelltransformation nach Krisenstadien wie in Abb. 6 dargestellt erfolgen.⁸

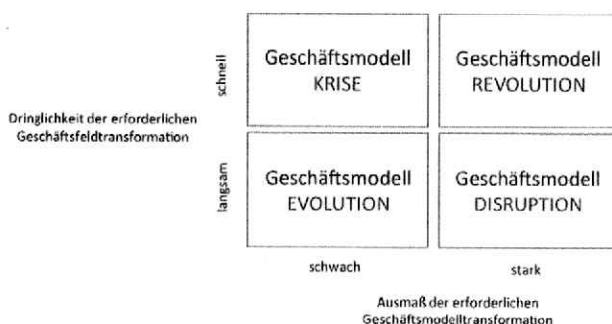


Abb. 6: Handlungsfelder einer Geschäftsmodelltransformation nach Krisenstadien

Es ist durchaus üblich, dass im Zuge einer übertragenden Sanierung nicht immer unmittelbar ein Investor gefunden wird. Manchmal sind zwei, drei Schleifen zu drehen, weil kurz vor Closing ein Investor abspringt oder in einer zweiten Runde das Suchspektrum im Umfeld der Wertschöpfungskette

ausgeweitet werden muss. So kann ein solcher *Distressed* M&A Prozess auch schnell mal ein Jahr dauern. In der Eigenverwaltung ist dies häufig deswegen vertretbar, da durch die operative Fortführung und schnell eingeleiteten Sanierungsmaßnahmen zumindest auf der Kostenseite eine positive Liquiditätsentwicklung – zusätzlich zum bereits aufgebauten Polster aus der Insolvenzausfallgeldfinanzierung – bereits im Insolvenzverfahren eingetreten ist.

Warum soll dann nicht in diesem Zeitraum mit einer Geschäftsmodelltransformation begonnen werden? Gerade dann, wenn das Ausmaß der Transformationsmaßnahmen gering ist, wie z. B. die Vermarktung bestehender Produktsegmente in neue Anwendungsfelder, die Optimierung der Produktionsprozesse oder die Implementation einfacher digitaler Prozesse im Vertrieb oder der Verwaltung.

Sind die Geschäftsfeldtransformationen disruptiver oder revolutionärer Natur, wird sich dies sicherlich schwerer in einem Eigenverwaltungsverfahren umsetzen lassen. Allerdings sollten in solchen Fällen Lösungen angestrebt werden, die eine verbindliche und nachhaltige Transformation auch nach Beendigung des Verfahrens sicherstellen und nicht immer nur der Blick auf den kurzfristig bestbietenden Investor gerichtet werden.

Praxishinweis Dies kann durch verbindliche Regelungen im Insolvenzplan oder in einem *Asset Deal* Vertrag – ergänzt um ggf. sog. spätere Besserungsscheine für die Quote bei Erreichen bestimmter wirtschaftlicher Ziele – vereinbart werden. Und dies egal, ob in der bestehenden Gesellschafterstruktur oder im Zuge des Einstiegs eines Investors. Den Gläubigern sollte zudem vielmehr die Gelegenheit gegeben werden, auf Basis fundierter Informationen zu entscheiden, welche Lösung ihnen als wichtiger erscheint.

Kurzfristig wird natürlich immer eine höhere Quote für den Gläubiger attraktiver sein. Auf der anderen Seite dürfte für viele Gläubiger aber die Aussicht auf eine langfristige und tragfähige Fortsetzung der Geschäftsbeziehung mit dem sanierten Unternehmen wirtschaftlich ebenfalls von Bedeutung sein. Dies gilt ebenso für Banken, Mitarbeiter und institutionelle Gläubiger – hier auch aus volkswirtschaftlicher Sicht.

Grundlage für eine solche Entscheidungsfindung könnte ein Sanierungsgutachten sein, das auf die Sanierungsfähigkeit des Geschäftsmodells und der Transformationsmaßnahmen abstellt und aufzeigt, welche Chancen damit verbunden sind und welche Risiken damit vermieden werden können. Daraus könnte auch ein Anforderungskatalog abgeleitet werden, welche nachhaltigen Transformationsmaßnahmen ein Investor zu treffen hätte. Dies erfordert die Einbindung fakultativ übergreifender Kompetenzen. Neben den juristischen sind u. a. auch strategische, betriebswirtschaftliche und psychologische Kompetenzen gefragt.⁹ Auch wenn Transformations-

⁸ Wunder, zfo 3/2021 S. 182.

⁹ Messenböck, u. a., zfo 3/2022 S. 166 ff.

maßnahmen und ein solches Gutachten Geld kosten oder nicht immer der bestbietendste Investor zum Zuge kommt, es könnte sich lohnen. Nämlich gerade dann, wenn sich herausstellt, dass eine Geschäftsmodelltransformation unabdingbar ist und ansonsten das Risiko einer Folgeinsolvenz hoch ist.

IV. Fazit

Die bisherigen Ausführungen haben dargelegt, wie wichtig aufgrund der derzeitigen Polykrisen neue Geschäftsfelder für das Fortbestehen der Unternehmen sind. Es ist dabei nicht ausreichend, nur neue Geschäftsmodellideen zu haben, sondern diese müssen in professionellen Transformationsprozessen „zum Fliegen“ gebracht werden. Die Suchfelder für die Problemlösungen werden aufgrund der starken Umbrüche sehr offen zu halten sein in Richtung komplett neuer Geschäftsmodellentwicklungen. Es wurde gezeigt, dass sich auch die Insolvenzkultur dahingehend verändern muss, dass in der Eigenverwaltung Fortführungslösungen in Betracht kommen, die unter den Prüfstand eines nachhaltigen und tragfähigen Geschäftsmodells gestellt werden. Dies bedarf des Verständnisses, dass in einer Sanierung dafür auch entsprechende Kompetenzen eingebunden werden. Die Gläubiger sollten auf Basis qualifizierter und fundierter

Informationen die Möglichkeit haben, in Abwägung der Befriedigungsquote ihrer Forderungen und dem dauerhaften Fortbestand des insolventen Unternehmens – zu dem sie häufig auch nach der Insolvenz in einer Geschäftsbeziehung stehen – selbst zu entscheiden, welcher Sanierungsweg und welche Sanierungsmaßnahmen im Verfahren zum Tragen kommen. Es sollten gute Gründe entscheidend sein und nicht faule Kompromisse getroffen werden. Hierbei gehört es auch zur Wahrheit, dass Geschäftsmodelle ggf. nicht mehr transformierbar sind und eine Zerschlagung betriebs- und volkswirtschaftlich die dann bessere Lösung ist, als der Versuch, in einer Dauerschleife immer wieder die Symptome, nicht aber die Ursachen zu beseitigen. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte wird die Eigenverwaltung weiterhin eine sehr gute Sanierungsmöglichkeit sein.

AUTOR



Klaus Ziegler

Diplom-Kaufmann, Organisationspsychologe, KMU Fachberater Sanierung ist Geschäftsführer und Gesellschafter bei Ziegler & Partner GmbH. Sein fachlicher Schwerpunkt liegt zum einen in der Sanierung von Unternehmen im Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung und zum anderen im Turn Around und Transformationsmanagement. Er ist Mitglied in den jeweiligen Fachverbänden Sanierung, Restrukturierung und Insolvenz des BDU, Bundesverband deutscher Unternehmensberatungen, und des KMU, Bundesverband freier Unternehmensberater.

SANIEREN + RESTRUKTURIEREN

8

22.8.2023

www.nwb.de

RESTRUKTURIERUNG

- 224 Preiserhöhungen in der Restrukturierung erfolgreich durchsetzen –
Wie Sie Ihre Preise bei Kunden erfolgreich erhöhen
Dr. Jens Zimmermann
- 230 Restrukturierung mit Blick auf die Topline: Die essenzielle Bedeutung
des Vertriebs – Sales-Exzellenz als Treiber für nachhaltige
Turnarounds: Best Practices und Erfolgsfaktoren
Ralf H. Komor

SANIERUNGSBERATUNG

- 235 Sanierung im Spannungsfeld von Gläubigerrechten und Transformation –
Ist ein Paradigmenwechsel in der Sanierung im Rahmen der
Eigenverwaltung notwendig?
Klaus Ziegler

INSOLVENZRECHT

- 242 Lizenzen in der Insolvenz – Eine (immer noch) ungeklärte Rechtslage
Prof. Dr. Stephan Arens
- 246 Erfolgsfaktoren beim Betreiberwechsel – Pflegeimmobilien
im Fokus des Insolvenzrechts
Dr. Raoul Kreide und Jochen Zeeh

KURZNACHRICHTEN

- 255 Insolvenzrecht – Einkommensteuer als Masseverbindlichkeit bei
Verwertung durch absonderungsberechtigten Gläubiger

HERAUSGEBER:

Prof. Dr. Volker Römermann, Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter
Dr. Ralf Demuth, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht und Steuerberater

