

# 06.20

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

### Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang

November/Dezember 2020

Seiten 249–296

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

#### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

#### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a. D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Prof. Dr. Henning Werner*, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

#### Strategien

#### Analysen

#### Empfehlungen

Der Entwurf eines Gesetzes zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (SanInsFoG) [Burkhard Jung / Dr. Fabian Meißner / Ann-Katrin Ruch, 253]

Kennzahlen in Unternehmenskrisen und Sanierungsgutachten (Teil A) [Dr. Franziska Hackenberg, 261]

Kommunikation als Erfolgsfaktor in Restrukturierungen [Ulrich Gartner, 266]

#### Praxisforum

#### Fallstudien

#### Arbeitshilfen

Wie nachhaltig sind ESUG-basierte Sanierungen? [Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 271]

Durchfinanzierung als Basis für Zukunftsfähigkeit und erfolgreiche Unternehmensentwicklung [Dr. Volkhard Emmrich, 276]

Restrukturierungs- und Sanierungspraxis vor neuen Herausforderungen [Teilnehmer des 2. Thesen-Kolloquiums Restrukturierung/Sanierung, 280]

Finanzielle Führung im Krisenmodus [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 284]

#### Beilage

Jahresinhaltsverzeichnis 2020

# Wie nachhaltig sind ESUG-basierte Sanierungen?

## Denkanstöße für die Restrukturierungspraxis

Dr. Frank Behrend und Thomas Möllers\*

Am 1.3.2012 trat das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) in Kraft<sup>1</sup>: Gläubiger sollen durch das ESUG einen größeren Einfluss auf die Auswahl des Insolvenzverwalters erhalten – und Unternehmen leichteren Zugang zur Eigenverwaltung bekommen. Nach den mittlerweile vergangenen acht Jahren wird es Zeit, einen Blick auf die ESUG-Insolvenzverfahren größerer Unternehmen zu werfen, um zu analysieren, wie nachhaltig erfolgreich diese Verfahren waren. Die Ergebnisse stimmen nicht zuversichtlich, sondern sie sind sehr besorgniserregend: 80% der Verfahren verlaufen nicht nachhaltig. Bei einer solchen Quote sind einfache Rezepte zwecks Gegensteuerung nicht zu erwarten. Es werden daher Schlussfolgerungen nur in Form zentraler Fragestellungen abgeleitet, die als Diskussionsgrundlage dienen sollen. Es bleibt dann einem Folgebeitrag vorbehalten, Ansatzpunkte näher darzustellen, auf deren Basis sich die Nachhaltigkeit von Sanierungen signifikant verbessern lässt.

### 1. Evaluation des ESUG als Ausgangspunkt

Fünf Jahre nach Inkrafttreten publizierte das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) eine wissenschaftliche Evaluation der ESUG-Gesetzesreform, die sehr durchwachsene Ergebnisse aufzeigt<sup>2</sup>. Demnach ist die ESUG-Reform im Kern zwar geglückt, weist aber auch strukturelle und prozessuale Mängel auf. Die Hauptkritik von Insolvenzverwaltern, Sanierungsexperten und Richtern liegt darin, dass Unternehmen die Eigenverwaltung teilweise missbrauchten, um eigene Interessen – statt

die der Gläubiger – durchzusetzen. Grundsätzlich, so die einhellige Meinung der Experten, müssten die Interessen der Gläubiger mehr im Mittelpunkt stehen. Neben dieser wissenschaftlichen Evaluierung stellen sich aber weitere praktische Fragen:

- Ging mit dem ESUG eine Verbesserung der Erfolgsquote der Insolvenzverfahren unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit einher?<sup>3</sup>
- Wie stellen sich die Aussichten auf eine nachhaltige Rettung und Sanierung durch ESUG dar – aus Sicht des Unternehmens, der Gesellschafter, der Gläubiger wie Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, Geschäftspartner und weiterer Stakeholder?

Diesen Fragen soll im Folgenden detailliert nachgegangen werden. Dabei wird der Standpunkt des zukünftig geretteten Unternehmens mit seiner ganzheitlichen Komplexität eingenommen. Das hier zugrundeliegende Anliegen ist also die Etablierung eines nachhaltig sanierten Unternehmens unter Berücksichtigung der Partikularinteressen seiner Stakeholder.

### 2. Nachhaltige Sanierung als (bisher) unscharfer Begriff

#### 2.1 IDW-Vorgaben

Erfolgreiches Management im Bereich der Planung, Steuerung und Kontrolle erfordert zweckmäßige Zahlen oder Kennzahlen, die den Grad der Zielerreichung und die Zielabweichungen beschreiben. Nur so können Verantwortliche sinnvolle Anpassungen und Adaptionen auf dem Weg durchführen. Oder wie es *Peter Drucker* auf den Punkt bringt:

„If you can't measure it you can't manage it!“<sup>4</sup> Das gilt auch für den Begriff der „nachhaltigen Sanierung“. Da es für diesen Terminus in der Praxis keine einheitliche Definition gibt, wird nun einer wie folgt abgeleitet:

Das IDW hat bereits im FAR 1/1991 den Begriff „Leitbild des sanierten Unternehmens“ eingeführt und es im aktuellen IDW S 6 weiter konkretisiert<sup>5</sup>. Es nennt dabei explizit das Kriterium der *Attraktivität* für Eigen- und Fremdkapitalgeber. Dieser Begriff ist zwar potenziell messbar, aber hochgradig subjektiv – und wird vom IDW auch nicht weiter konkretisiert oder gar definiert. Die Interpretationsspielräume sind also sehr groß. Deutlich wird aber, dass die kapitalgeberzentrische Sichtweise und betriebswirtschaftliche Betrachtung im Fokus stehen – eine kundenzentrische Perspektive und klassische *Soft Facts* wie Mitarbeiter- und Stakeholder-Bedürfnisse fehlen.

#### 2.2 Konkretisierung durch KPIs der Nachhaltigkeit

Sinnvoll für die Bewertung und Beurteilung der Nachhaltigkeit sind operationalisierbare KPIs, sofern das Unternehmen fortgeführt wurde. Aus der Sicht von Eigen- und Fremdkapitalgebern sind das die geforderten Renditeerwartungen für ihre Investments und Kredite ohne weitere Risikozuschläge. Aus

\* Dr. Dipl.-Ing. Frank Behrend, MBA, Geschäftsführer der transformation.work GmbH, E-Mail: fb@transformation.work. Dipl.-Kfm. Thomas Moellers, M.Sc., LL.M., Geschäftsführer der INSO Projects GmbH, E-Mail: thomas.moellers@inso-projects.de.

1 Vgl. BGBII 2011, N. 64 vom 13. 12. 2011.

2 Vgl. Evaluierung Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) vom 7. 12. 2011, [https://www.bmfv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/101018\\_Gesamtbericht\\_Evaluierung\\_ESUG.pdf?\\_\\_blob=publication-file&t=2](https://www.bmfv.de/SharedDocs/Downloads/DE/News/Artikel/101018_Gesamtbericht_Evaluierung_ESUG.pdf?__blob=publication-file&t=2).

3 Anmerkung: Nachhaltigkeit in der Sanierung wird in der anglo-amerikanischen universitären Forschung auch ReTurnaround genannt und bezeichnet sowohl die Sanierung von Bereichen auf den „status quo ante“ (Turnaround) als auch die nachhaltig erfolgreiche Umkehr und Neuausrichtung des Unternehmens auf Basis eines Business Model Innovation und seiner Transformation zu einem verbesserten „status quo post“ (Return).

4 Vgl. die Nennung des Zitats von Peter Drucker in <https://www.becomingyourbest.com/ep-133-if-you-cant-measure-it-you-cant-manage-it/>.

5 Vgl. IDW Standard: Anforderungen an Sanierungskonzept (IDW S6), Punkt 4, S. 15.

der Sicht des Krisenunternehmens sind es betriebswirtschaftliche, aus der Bilanz & GuV entwickelte Kennzahlen. Und es fragt sich, wie Geschäftspartner und andere Stakeholder die nachhaltige Sanierung bewerten. Hier bieten sich Umfragen zur Zufriedenheit<sup>6</sup> an, aber auch Beobachtungen des Verhaltens von Stakeholdern wie u. a. Krankenquote und Fluktuation der Mitarbeiter. So könnte man z. B. eine Bewertung von über 80% Zufriedenheit als ein nachhaltiges Ergebnis interpretieren<sup>7</sup>.

Es bleiben die Gläubiger: Eine nachhaltige Sanierung „auf dem Rücken“ der Gläubiger ist nicht im Sinne und Geiste der Insolvenzordnung. Im Gegenteil: § 1 InsO verlangt die gemeinschaftliche Befriedigung der Gläubiger. Es ist klar, dass dies im Sinne der bestmöglichen Befriedigung erfolgen soll. Der gesamte Verzicht der Gläubiger ist ihr Beitrag an der Sanierung des Unternehmens. Hier sollte eine Berechnung erfolgen, ob und wann die Gläubiger in Summe ihre aufgelaufenen Verluste<sup>8</sup> wieder amortisieren können (Return on Loss).

Das zentrale Problem besteht darin, dass viele solcher KPIs der Krisenunternehmen für Dritte nicht öffentlich verfügbar sind. Für die Messung der Nachhaltigkeit eines ESUG-Verfahrens lassen sich aber ersatzweise eine Eigenkapitalquote von mehr als 30% und positive Jahresüberschüsse als Erfolgskriterien heranziehen<sup>9</sup>.

### 2.3 Der Zeitrahmen

Der Zeitrahmen nach einer Rettung lässt sich quasi als Beginn einer „nachhaltigen Sanierung“ nur deduktiv ableiten, denn unabhängig von den Märkten strahlen negative Effekte einer Insolvenz in Eigenverwaltung noch einige Zeit nach der erfolgten Sanierung weiter. Es gilt hier, den Zeitpunkt zu bestimmen, ab dem das Unternehmen alleinverantwortlich für Erfolge und Misserfolge ist.

- In 10 Jahren verändert sich fast alles und in 5 Jahren vieles.
- 6–10 Jahre sind also schon viel zu lang.
- 5 Jahre sind vielleicht in einigen Branchen und Märkten noch gerade überblickbar – wobei sich schon in 4 Jahren (einer üblichen Legislaturperiode) einiges im Unternehmen und der Umwelt ändern

kann, dies gerade in disruptiven Zeiten wie heute.

- 1–2 Jahre sind dagegen viel zu kurz.

Werden die Vorgehensweisen langfristig erfolgreicher nationaler und internationaler Unternehmen aus der Industrie sowie im Einzelhandel und in der Dienstleistungsbranche in den Blick genommen, so zeigt sich, dass die meisten einen Drei-Jahreszeitraum für eine detaillierte Analyse und Planung verwenden<sup>10</sup>. Wenn nun induktiv anhand von erfolgreichen Beispielen und deduktiv per Ausschlussverfahren gedacht wird, lässt sich ableiten, dass drei Jahre eine passende Zeitspanne bilden könnten, um den Erfolg einer „nachhaltigen Sanierung“ aus der Eigenverwaltung heraus beurteilen zu können: Und zwar drei Jahre nach dem eigentlichen Sanierungsende im „Ist“ als „Current State“ und drei Jahre für die Zukunft im „Plan“ als „Future State“. Mit anderen Worten wird also eine integrierte Unternehmensplanung für die nächsten drei Jahre benötigt<sup>11</sup>. Sollte diese nicht vorliegen, hat das Unternehmen bereits eine wichtige Lehre aus der Krise versäumt und man muss die Nachhaltigkeit der Sanierung anzweifeln.

### 2.4 Szenarien für eine negative Beurteilung

Folgende Szenarien innerhalb der drei Jahre nach Ende des ESUG-Verfahrens schließen die Nachhaltigkeit aus<sup>12</sup>:

- Folgeinsolvenz,
- Liquidation bzw. Abwicklung,
- Verkauf des Unternehmens in Gänze oder in großen Teilen.

Gleiches gilt für die zukünftige Unternehmensplanung. Ist eines dieser drei Szenarien innerhalb der nächsten drei Jahre nach der Sanierung bereits Gegenstand der eigentlichen Planung oder wird die Umsetzung angegangen, so ist die Nachhaltigkeit der Sanierung des Unternehmens nicht mehr gegeben.

## 3. Analyse der ESUG-Verfahren

### 3.1 Vorgehensweise

Die von den Verfassern vorgenommene Analyse der ESUG-Verfahren erfolgte ex post. Bildlich auf die Medizin übertragen, bedeutet das: Man führte eine pathologische

Untersuchung durch. Dabei wurden Leichen (die liquidierten und abgewickelten Unternehmen) exhumiert und untersucht, die verwerteten Organe (verkaufte Unternehmen) bestimmt und auch für die Überlebenden (fortgeführte Unternehmen) eine Diagnose ihres aktuellen Gesundheitszustands vorgenommen, ob eine Heilung erfolgt ist. Die so angelegte Betrachtung wichtiger ESUG-Insolvenzverfahren der Jahre 2016 und 2017 sollte aufzeigen, was in 2019 bzw. 2020 (also 3 Jahre danach) aus ihnen geworden ist.

6 Anmerkung: Bei Stakeholdern lässt sich die Zufriedenheit durch Umfragen wie Customer Satisfaction Score / Customer Satisfaction Index (CSAT / CSI), Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), Social-Media-Monitoring (SCM), Things Gone Wrong (TGW), Interviews with Stakeholder (IWS) ermitteln. Der CSI Index z. B. ist in 3 Klassen unterteilt: 0–70 = Unterhalb der durchschnittlichen Bewertung, 71–80 = Durchschnittliche Bewertung, 81–100 = Überdurchschnittliche Bewertung.

7 Anmerkung: Die in der ESUG Evaluationsstudie genannte Zufriedenheit von 70% kann allerdings nicht mit der nachhaltigen Zufriedenheit verglichen werden, weil es bei den Fragen der Studie schwerpunktmäßig um verfahrensrechtliche und ablauftechnische Aspekte ging und das Thema Nachhaltigkeit bzw. nachhaltige Sanierung dabei nicht umfassend thematisiert wurde.

8 Anmerkung: Diese aufgelaufenen Verluste stellen eine Investition der Gläubiger in die Zukunft des Unternehmens dar.

9 Anmerkung: Eine nachhaltige, durchschnittliche Umsatzrendite kann – anders als im IDW S 6 gefordert – sinnvoll nur nach Geschäftsmodellen und -szenarien, aber nicht nach Branchen verglichen werden. Eine nachhaltige EK-Quote ist immer von speziellen und generellen Risiken abhängig. Unter Betrachtung des optimalen Verschuldungsgrads ergäbe sich eine notwendige Eigenkapitalquote von 33,3%.

10 Anmerkung: Dies wird deutlich bei einer Reihe von TOP 20 B2C Unternehmen wie z. B. Amazon, Apple, Alibaba, Google, Inditex, Microsoft, Tencent, Visa und McDonald. Ihr Controlling ist adaptiv, lean und agil. Es erkennt schnell Veränderungen und kann somit zügig darauf reagieren. Längere Planungszeiträume dienen in diesen Unternehmen lediglich als Szenarien zur Darstellung von langfristigen Auswirkungen von Effekten.

11 Anmerkung: Die in dieser Unternehmensplanung enthaltenen Pläne müssen, um für eine Nachhaltigkeitsprüfung verwendet werden zu können, allesamt machbar (feasible), wünschenswert (desirable) und lebensfähig (viable) sein. Dabei muss jeder einzelne Plan konsistent, die Pläne untereinander kohärent und alle Teilpläne miteinander integriert sein. Ist dies nicht gegeben, so kann die Nachhaltigkeit negiert werden.

12 Anmerkung: Fortführung mit positiver Entwicklung und Börsengänge stellen aus Sicht der Analyse einen nachhaltigen Erfolg dar.



### 3.2 Ergebnisse

Im Jahr 2016 wurden ca. 40% der angemeldeten ESUG-Insolvenzverfahren (vgl. Tab. 1) bereits nicht als solche eröffnet oder später in eine Regelinsolvenz überführt (42% bei Verfahren in Eigenverwaltung, 32% bei Schutzschirmverfahren). Diese Verfahren können als gescheitert betrachtet werden<sup>13</sup>. Es bleibt folglich der Blick auf die restlichen ca. 60% der ESUG-Insolvenzverfahren in diesem Jahr 2016, und zwar hier fokussiert auf die größeren Verfahren namhafter Unternehmen:

- Bei ihnen wurden in 58% der Fälle nicht in die Gesellschafterrechte eingegriffen.
- In 90% der Fälle verzichteten die Gläubiger auf mehr als 50% ihrer Forderungen.
- In 62% der Fälle wurde neues Kapital/Liquidität zugeführt. Bei den Verfahren handelte es sich vornehmlich um Maßnahmen des „Financial Restructuring“ und des „Operational Restructuring“.
- Bei den Verfahrensbeteiligten ist eine deutliche Spezialisierung eingetreten, denn ca. 1/3 aller Verfahren verteilen sich auf die Top-5-Sanierungsgeschäftsführer und -sachwalter. Die restlichen Verfahren umfassten jeweils unterschiedliche Personenkreise. Inwieweit eine solche Konzentration der Qualität des Verfahrens, dem Erfolg der Restrukturierung und der Nachhaltigkeit der Sanierung dienlich ist, sei dahingestellt.

### 3.3 Zwischenergebnis: Operation gelungen – Patient tot

Nur in 14% der Fälle kann man von einer nachhaltigen Sanierung anhand der in Punkt 2.2 definierten Kriterien sprechen. Bei 6% war die Entwicklung stagnierend oder leicht negativ. 80% der Unternehmen wurden nicht erfolgreich fortgeführt (vgl. Abb. 1)! Das ist eine bemerkenswerte Zahl. Um wieder das Bild der Medizin heranzuziehen: Die Not-OP ist gelungen, allerdings

Unternehmen	Szenario	ESUG Jahr
ACURA Reha	Folgeinsolvenz	2016
Centrotherm	Verkauf (Share Deal)	2016
DNZ Gruppe	Verkauf (Asset Deal)	2016
Dominikus Krankenhaus	Verkauf (Share-Deal)	2016
ESW-Röhrenwerke	Abwicklung	2016
Fleischmann	Liquidation	2016
INNOVA	Verkauf (Asset Deal) und Abwicklung	2016
IVG/TRIUVA	Verkauf (Share Deal)	2015/16
Kettler	Folgeinsolvenz und Abwicklung	2016
KTG Agrar	Verkauf (Asset Deal)	2016
LOEWE	Folgeinsolvenz und Abwicklung	2016
NESCHEN	Verkauf (Asset Deal) und Liquidation	2016
Nolte Delbrück	Abwicklung	2016
PROMOD	Folgeinsolvenz	2016
Schoeller Electronics	Folgeinsolvenz	2016
SIAG	Aufhebung Verfahren in 2013, Restrukturierung bis 2016, Fortführung, negatives Eigenkapital	2016
Sinn Leffers	Folgeinsolvenz	2016
Wöhrl	Verkauf (Asset Deal), Eigenkapital <10 %, Umsatzrendite <1%	2016
Airberlin	Verkauf (Asset Deal), Folgeinsolvenz und Abwicklung	2017
Albert Horn	Verkauf (Asset Deal)	2017
Alno, Wellmann, Pino	Verkauf (Share-Deal)	2017
Amtek Küpper	Verkauf (Asset Deal), Folgeinsolvenz	2017
Anika Schuhhandel	Fortführung	2017
ATB Schorch	Verkauf (Asset Deal), negative Entwicklung	2017
Biba Mode	Abwicklung	2017
Cinram	Verkauf (Asset Deal), Folgeinsolvenz	2017
DLW Flooring	Folgeinsolvenz, Teilverkauf (Asset Deal)	2017
Einbecker Bürgerspital	Fortführung	2017
Emde Industrietechnik	Verkauf (Asset Deal)	2017
Frischback	Abwicklung Hauptgeschäft, Teil-Verkauf (Asset Deal) Filialen	2017
Hoeckle	Verkauf (Share Deal)	2017
Josef-Hospital Delmenhorst (JHD)	Fortführung, keine nachhaltigen Ergebnisse	2017
Kronenbrot	Verkauf (Share Deal, Folgeinsolvenz und Abwicklung)	2017
Leiser Handelsgesellschaft	Folgeinsolvenz	2017
Lindenfarb	Folgeinsolvenz	2017
Maas-Gruppe	Fortführung	2017
Matratzen Direkt (MFO)	Fortführung	2017
Mifa-Bike	Folgeinsolvenz	2017
Remag-Gruppe	Verkauf (Asset Deal)	2017
René Lezard	Abwicklung	2017
RICKMERS Holding	Verkauf	2017
SHW Casting Technologies	Folgeinsolvenz Abwicklung	2017
SKW Stahl Metallurgie	Fortführung	2017
Solarworld	Folgeinsolvenz	2017
Sternenbäck Erfurt,Elmi	Abwicklung, Teilverkauf (Asset Deal) Filialen	2017
Stockheim Gastronomie	Fortführung, Teilverkauf (Asset Deal) Filialen	2017
Tempton (TH 1)	Fortführung	2017
TGC Trompeter Guss Chemnitz	Fortführung	2017
Thurn-Produkte-Gruppe	Verkauf (Asset Deal)	2017
Vosla	Fortführung, Negative Entwicklung	2017

Tab. 1: Liste der TOP 50 ESUG-Verfahren in 2016 und 2017

13 Vgl. White & Case, Wege und Umwege für die Restrukturierung von Finanzschulden – Bestandsaufnahme und Ausblick auf den „präventiven Restrukturierungsrahmen“, Präsentation vom 2017-11-13, [https://www.finance-magazin.de/fileadmin/PDF/Events/LIF/LIF2017/Wege\\_und\\_Umwege\\_fuer\\_die\\_Restrukturierung\\_von\\_Finanzschulden.pdf](https://www.finance-magazin.de/fileadmin/PDF/Events/LIF/LIF2017/Wege_und_Umwege_fuer_die_Restrukturierung_von_Finanzschulden.pdf).

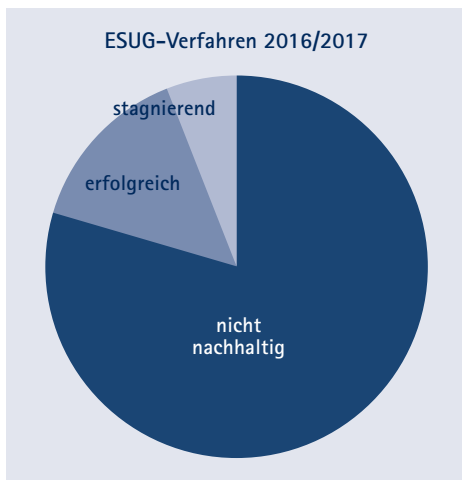


Abb. 1: 80 % der untersuchten ESUG Verfahren waren nicht nachhaltig

verstarb der Patient mit einer 80%-igen Wahrscheinlichkeit nach spätestens drei Jahren. In einigen Fällen wurden vorher noch Organe transplantiert – Operation gelungen, Patient tot!

#### 4. Schlussfolgerungen

Aus der Analyse und ihren Ergebnissen lassen sich die nachfolgend aufgeführten Fragestellungen ableiten; sie sollen Verantwortlichen in Restrukturierungs-, Sanierungs- und Insolvenzkonstellationen als Denkanstöße und Diskussionsgrundlagen dienen. Dabei erheben die Verfasser keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit oder Vollkommenheit. Es geht lediglich darum, die Debatte in der Branche zu fördern.

##### 4.1 Ist Risikoscheu das höhere Risiko?

Nach einer aktuell veröffentlichten Analyse<sup>14</sup> besteht in Deutschlands Management-Etagen immer noch eine große Risikoscheu. In Sanierungs- und Restrukturierungsprojekten verwenden Auftraggeber und Berater viel Zeit, Geld und Energie, um zurück zum alten Status Quo zu gelangen und wieder gewinnorientiert zu operieren. Die ESUG-Analyse hat gezeigt: Ein „Business Model Restructuring“ wurde – wenn überhaupt – nur peripher durchgeführt. Anzeichen für ein „Cultural & Mindset Restructuring“ oder ein „Entrepreneurial-Restructuring“-Ansatz<sup>15</sup> fanden sich in keinem der Verfahren.<sup>16</sup> Die 80% nicht nachhaltiger

ESUG-Verfahren werfen die Frage auf, ob „zurück auf Los“ tatsächlich der passende Ansatz ist – oder nicht eigentlich der viel gefährlichere Weg, im Einzelnen:

- Sollten Verantwortliche mehr Mut aufbringen und Ansätze zur Gewinnorientierung über neue Wachstumsmärkte (entrepreneurial), innovative Geschäftsmodelle (business model) oder agile Organisationsstrukturen (cultural & mindset) heranziehen?
- Sollten der Purpose und die Vision stärker beachtet werden?
- Welche Rolle spielt der Mensch bei der Lösung des Dilemmas?

##### 4.2 Wie kann das Zusammenspiel der Systemelemente gefördert werden?

Zwar ergab die Analyse, dass handwerkliche Fehler oder grobe Schnitzer in der Sanierungs- und Restrukturierungsberatung nicht gefunden werden konnten. Und auch die Sachwalter haben im Rahmen ihres Mandats ihre Aufgaben im Wesentlichen erfüllt. Jeder der Akteure hatte seinen individuellen Scope, Lösungsansatz und Erfolg. Nur in Summe und als System waren die Verfahren nicht erfolgreich. Doch der Gesamterfolg ist mehr als die Summe der Einzelleistungen. Wenn die Einzelakteure (Systemelemente) eines Systems nicht zusammenspielen, kommt das System zum Erliegen. Nur wenn die Einzelakteure interagieren, bilden sich neue Strukturen aus dem System heraus (Emergenz)<sup>17</sup>. Daher fragt man sich:

- Wollen die Beteiligten ihr Silo-Denken nicht ablegen?
- Oder was hindert sie daran, den Blick über den eigenen Tellerrand zu werfen und das große Ganze zu fokussieren?

##### 4.3 Wie und wo werden die Partikularinteressen integriert?

Die Partikularinteressen durch Stakeholder-Management zu bündeln und aus Einzelerfolgen einen Gesamterfolg zu machen, ist auch eine Aufgabe von CRO und Sanierungsberatung. Oftmals übernimmt diese Rolle faktisch jedoch die bisherige Geschäftsführung, was die Interessensgewichtung und Ausrichtung stark verzerren kann. Deshalb ist zu fragen:

- Wer könnte als Integrator fungieren unter Berücksichtigung der Beteiligteninteressen?
- Sollte diese Funktion von einem externen, neutralen CRO oder besser von einem Team wahrgenommen werden?
- Welche Anforderungen bestehen an den CRO bzw. wie könnte ein solches Team aussehen?

##### 4.4 Fehlen Wissen und adaptive Methodenkompetenz?

Die fundierte Daten- und Informationsanalyse ist in vielen Insolvenzverfahren und Sanierungen eine Achillesferse. Sowohl die Qualität als auch die verwendete Quantität stellen regelmäßig ein Problem dar. So entsteht eine trügerische Sicherheit, weil beide Aspekte die erfolgskritische Grundlage für strategisch-methodische Entscheidungen in Krisensituationen bilden. Die damit verbundenen Einzelfragen lauten:

- Sind Unternehmen und Berater in der Lage, mit Innovationskompetenz und einem agilen Mindset neue Chancen zu identifizieren und nutzbar zu machen?
- Fehlt hier möglicherweise flächendeckend gezieltes Know-how?
- Welches Wissen wäre idealerweise notwendig, wo lässt es sich bestmöglich integrieren?

##### 4.5 In welchem System bewegen wir uns eigentlich?

Systemische Probleme bedingen systemische Strategie- und Methodenansätze. Da auf fachlicher Ebene keine Fehler nachgewiesen werden konnten, ist zu überdenken, den Fokus vielleicht mehr auf systemische und/oder methodische Probleme zu legen. Der

14 Vgl. Kahnemann u. a., Mehr Risiko, mehr Rendite, Harvard Business Manager online, 20. 7. 2020.

15 Vgl. Roland Berger (Hrsg.), Entrepreneurial Restructuring. Crafting tailor-made business models for sustainable success, Think Act October 2014.

16 Anmerkung: Grundlage der Analyse ist eine Liste der TOP 50 ESUG-Verfahren in 2016 und 2017, die in der Tab. 1 näher beschrieben sind. Es handelt sich um Auszüge aus <https://www.juve.de/top-50-die-groessten-insolvenzen-2017> und <https://www.juve.de/getContent/331514>.

17 Vgl. M. Horx, „Komplexität und Emergenz“: <https://www.horx.com/zukunftsforschung/komplexitaet-und-emergenz/>.

Prozess einer Sanierung bzw. Insolvenz ist ein komplexes System, dies allein schon aufgrund der Situation und der Vielzahl an Interessensgruppen: Stakeholder, Mitarbeiter, Krisenunternehmen, Gläubiger etc. Vor dem Hintergrund des sog. Cynefin-Modells<sup>18</sup> ist als gesicherte Erkenntnis verfügbar, dass man in komplexen Systemen nicht so vorgehen kann, als ob man alle Fakten kennen würde. Absolute Transparenz ist nicht gegeben. Man kann sich hier nur adaptiv-agil herantasten, deshalb ist zu fragen:

- Wurden die Ausgangssituation und die potenziellen Fähigkeiten der Krisenunternehmen falsch eingeschätzt?
- Gibt es ein Muster von Hauptursachen für das Scheitern so vieler ESUG-Verfahren, das in Methodik oder Systematik zu erkennen ist?

#### 4.6 Wie kann sich die Beratungsbranche öffnen?

Die bisher gestellten Fragen leiten zu der Überlegung über, ob es erforderlich ist, dass sich die Verantwortlichen in Restrukturierungs-, Sanierungs- und Insolvenzkonstellationen vermehrt zugunsten neuer Herangehensweisen öffnen, um in ESUG-Verfahren nachhaltige Ergebnisse erzielen zu können?

Eine offene Diskussion würde der Branche sicher guttun. Immerhin gibt es mit neuen Ansätzen sicherlich mehr zu gewinnen als zu verlieren.

- Woran liegt es, dass diese 80%, die wie ein rosaroter Elefant im Raum stehen, nicht schon früher bemerkt und diskutiert wurden?
- Wer hat die ganzheitliche Verantwortung für die systemische Gestaltung in der Sanierung?

#### 5. Fazit: Mehr Bewegung und Anpassung in der Branche!

Die skizzierten Fragen sind nicht trivial – und erfordern sicherlich weitere tiefgründige Betrachtungen. Als Impuls für eine Branche, die zwar Wandel gestaltet, sich aber selbst nur wenig verändert, dienen die Fragen aber allemal. Als KSI-Leser sind Sie eingeladen, sich mit diesen Fragen im Sinne einer Konsultation auseinanderzusetzen und Anregungen aller Art an die Redaktion oder an die Verfasser zu wenden. Letztere würden es sehr begrüßen, wenn sie in die bereits in Vorbereitung befindlichen Schlussfolgerungen externe Experten-Reaktionen einfließen lassen könnten<sup>19</sup>. Einige der bisher ange-dachten Thesen lauten:

- (1) Die Branche hat ein *Problem* bezüglich der Wahrnehmung (Awareness) der Nachhaltigkeit einer Sanierung von Unternehmen.
- (2) Die zu starke Verfolgung von Partikularinteressen sowie inkompatible Zielvorstellungen verhindern die für eine nachhaltige Sanierung notwendige gemeinsame Verständigungsbasis.
- (3) Nur ein systemischer Handlungsansatz schafft die Voraussetzungen für eine nachhaltige Sanierung von Unternehmen.
- (4) Mit Blick auf eine nachhaltige Sanierung ist die notwendige Ursachenanalyse oftmals nicht tief und umfassend genug.
- (5) In den kritischen ersten 100 Tagen werden entscheidende Möglichkeiten der Verbesserung und Weichenstellung für eine nachhaltige Sanierung nicht genutzt.

18 Vgl. Snowden, Cynefin: A Sense of Time and Place – an Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities, University of Aston, Juli 2000; ders. Cynefin: A sense of time and space – the social ecology of knowledge management, in: Despres/Chauvel (Hrsg.), Butterworth Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management, Oktober 2000.

19 Bitte teilen Sie bei Einsendungen unter Postfach-KSI@esvmedien.de bzw. unter fb@transformation.work (Dr. Frank Behrend) / thomas.moellers@inso-projects.de (Thomas Möllers) mit, ob wir Ihre Informationen anonym behandeln sollen.