

# 05.17

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

### Wirtschaft Recht Steuern

13. Jahrgang  
September/Oktober 2017  
Seiten 193–240

[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 Insolvenz- und Zwangsverwaltung, 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

Neue Perspektiven für Frühwarnsysteme zur Krisenerkennung [Prof. Dr. Stefan Behringer, 197]

Risikoreporting in der Sanierung und Abwicklung [Prof. Dr. Wolfgang Portisch, 202]

Die Restrukturierungsbranche in der Krise? [Burkhard Jung, 206]

Wertmanagement: Optimaler „Partner“ des Sanierungskonzepts [Dr. Volkhard Emmrich, 209]

#### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Neues zur Geschäftsführer-Haftung im Insolvenzfall [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 213]

Wie nutzen Unternehmen ihre Risikomanagementsysteme? [Markus Link / Thomas Kirstan, 214]

Versicherungen – wichtig, aber auch richtig? [Jörg Huhsman / Dr. Bernhard Becker, 219]

Nachhaltige Krisenprävention und Krisenbewältigung mittels Change Management: Wie gestalten? [Beantwortet von Hans Werner Bormann, 223]

Finanzierungsrestrukturierung als Grundpfeiler eines Zukunftskonzepts [Nils Averbeck, 228]

# Die Restrukturierungsbranche in der Krise?

## Neue (und alte) Herausforderungen für die Experten der Sanierung!

Burkhard Jung\*

**Seit Jahren zurückgehende Insolvenzzahlen sind nur die Spitze des Eisbergs: Die Restrukturierungsbranche ist in der Krise. Die Zeiten, in denen nach jedem Tal sicher wieder eine Welle der Auslastung über die Branche hereinbrach, sind längst vorbei. Häufig wird der Grund bei den niedrigen Zinsen gesehen und freudig der nächsten Zinserhöhung entgegengefiebert. Doch ist es das allein? Der Artikel befasst sich mit verschiedenen möglichen aktuellen und zukünftigen Ursachen für den Druck im Restrukturierungs- und Insolvenzmarkt und versucht, deren Einfluss sowie die Möglichkeiten der Beteiligten, hier entgegenzuwirken, zu umreißen. Ergebnis ist eine These, wie Restrukturierer und Insolvenzverwalter heute auf die Gegebenheiten ihres Markts reagieren sollten, um auch in Zukunft marktfähige Produkte verkaufen zu können.**

### 1. Die boomende Konjunktur

Seit der Finanzkrise befinden sich Deutschland und weite Teile der Weltwirtschaft in einer ununterbrochenen Wachstumsphase, die u. a. durch billiges Geld immer weiter angefeuert wird. Während sich früher politische Krisen häufig negativ auf die Konjunktur ausgewirkt haben, scheint das heute ganz und gar nicht mehr der Fall zu sein: Börsenturbulenzen in China, die Russland-Sanktionen, der Brexit, die Wahl Donald Trumps und nicht zuletzt der Diesel-Skandal; man könnte die verunsichernden Ereignisse der letzten 20 Monate vermutlich weiter fortsetzen. Aber auch wenn sie alle ganz unterschiedlich sind, haben sie doch eines gemein: Ihnen folgt keine wirtschaftliche Ernüchterung. Ganz im Gegenteil: Die Konjunktur scheint sich von den Rahmendaten zu entkoppeln und weitgehend unbeeinflusst weiterzugehen: Ein Ende des Wachstums ist nicht in Sicht!

Für die Restrukturierungs- und Insolvenzbranche bedeutet dies, dass die alte und lange verlässliche Gleichung „Nach der Krise ist vor der Krise“ nicht mehr 1:1 aufgeht. Zumindest ist nicht absehbar, wann die nächste Krise kommt. Was folgt daraus? Die Branche muss heute in ganz anderer Weise „überwintern“. Während es früher möglich war, in den kurzen krisenarmen Zyklen Liegegebliebenes aufzuarbeiten und damit, bezogen auf den Auftragseingang, überzählige Kapazitäten auszulasten, müssen diese Kapazitäten heute gezielt abgebaut werden, jedoch ohne Know-how und Erfahrung einzubüßen. Zugleich aber müssen Strukturen geschaffen werden, mit denen ein Hochfahren von Kapazitäten jederzeit wieder möglich ist. Flexibilisierung ist das Maß der Dinge. Um es hier ein Stück weit vorwegzunehmen: Erreichen wird die Branche das nur in einer deutlich arbeitsteiligeren Struktur.

### 2. Die Digitalisierung

Es wird viel darüber gesprochen, dass entscheidend für unseren Erfolg in der Zukunft die Nutzung bzw. der Umgang mit den Möglichkeiten der Digitalisierung sein wird. Doch was heißt das genau für die Branche der Restrukturierer und Insolvenzverwalter? Natürlich digitalisieren unsere Kunden, und wir müssen die Prozesse vor Ort verstehen und nutzen bzw. steuern lernen. Im Grunde ist das aber schon immer so gewesen: Der

Restrukturierer und auch der Insolvenzverwalter war und ist nur dann wirklich gut, wenn er die Geschäftsmodelle seiner Kunden/der Schuldner versteht und in der Krise die richtigen Schritte zur Sanierung einleitet.

Viel wichtiger ist die Frage, was die Digitalisierung mit unseren eigenen Geschäftsmodellen machen wird. Dazu vier Thesen:

**(1) Kommunikationsgestaltung wird ein wichtiger Wettbewerbsfaktor:** Die Digitalisierung führt zu einer neuen, deutlich erweiterten Form der Zusammenarbeit (Collaboration), die nicht mehr über Telefon, Mail oder persönliche Treffen funktioniert. Über eigene Plattformen wird Zusammenarbeit hochtransparent, schnell und effektiv miteinander abgewickelt werden können. Diese Kommunikation sinnvoll zu gestalten, wird ein Wettbewerbsvorteil werden.

**(2) Neue Preismodelle sind vonnöten:** Das klassische, organisatorisch pyramidal vom Junior Consultant zum Partner aufgebaute Geschäftsmodell der Berater, aber auch der Insolvenzverwalter, wird sich verändern. Mengen- und/oder Erfassungsarbeiten werden we-

\* Burkhard Jung ist Vorsitzender des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung und Geschäftsführer der hww Unternehmensberater GmbH in Berlin.

niger bzw. in den Unternehmen selbst abgearbeitet werden können. Weniger Manpower im Projekt bedeutet aber auch nach klassischem Modell weniger Umsatz und damit weniger Ertrag. Um eine gleiche Rendite erzielen zu können, müssen die Restrukturierer neue Preismodelle finden. Im Bereich der Insolvenzverwalter werden die „Fabriken“ für die Abarbeitung der Verfahren verschwinden. Vieles, was wir heute noch „per Hand“ erledigen, wird hocheffizient digital abzuarbeiten sein.

**(3) Der USP muss online wahrnehmbar sein:** Wir werden völlig andere Zugänge zu unseren Kunden haben. Ja, Netzwerk bleibt wichtig, denn Restrukturierung und Insolvenzverwaltung bauen am Ende auf dem Vertrauen der handelnden Personen zueinander auf. Aber: Wie findet uns der Kunde? Schon heute suchen Unternehmer mit Stichworten im Internet und finden darüber einen möglicherweise passenden Berater. Die Frage ist dabei auch nicht wirklich, ob der Berater passt... das ist bei Empfehlungen auch nicht immer der Fall. Die Frage ist heute und in Zukunft, ob der Unternehmer glaubt, dass er eine gute Wahl getroffen hat. Und da ist es doch nur eine Frage der Zeit, wann Portale entstehen, auf denen auch unsere Leistungen angeboten, gekauft und bewertet werden können. Unser jeweiliger USP, die online wahrnehmbare Unterscheidbarkeit von unseren Mitbewerbern, wird wesentlich für unseren Geschäftserfolg werden.

**(4) Standardisierung wird Einzelfalllösungen ersetzen:** Wir sehen es bereits bei den Banken, dass dort in einem bisher nicht gekannten Ausmaß Restrukturierungsfälle in Prozesse gepresst werden, die strengen Vorgaben folgen<sup>1</sup>. Einzelfalllösungen sind schon heute nur noch ab bestimmten Größenklassen möglich. Und diese Größenklassen werden in den nächsten Jahren steigen, so dass nicht ausgeschlossen ist, dass wir zukünftig erst ab 5 oder 10 Mio. Kreditvolumen überhaupt noch mit den klassischen Restrukturierungstools arbeiten können; einfach weil es bei kleineren Krediten keine Ansprechpartner mehr auf Bankenseite gibt. Das trifft gerade mittelständische, eher gering spezialisierte Berater – ihr Tätigkeitsfeld droht unterzugehen.

Wie können Restrukturierer und Insolvenzverwalter diesen Herausforderungen bege-

nen bzw. sie annehmen? Mit der Einstellung eines „Digital Natives“ wird es nicht getan sein: Digitalisierung ist Chefsache! Und es sind die vielen kleinen, schnellen Schritte, die uns vorwärts bringen. Wir müssen uns auf den Weg machen, zu lernen und auszuprobieren, was Digitalisierung für uns bedeuten kann.

### 3. Die neuen Sanierungsinstrumente

Hinzu kommt: Neben den Themen Markt und neuen Möglichkeiten der Digitalisierung, die uns beschäftigen, stehen auch noch gesetzgeberische Veränderungen an, die geeignet sind, unseren Markt ähnlich wie bereits das ESUG zu verändern.

Wir haben uns lange darauf ausgeruht, dass der von Brüssel initiierte präventive Restrukturierungsrahmen allein die Finanzverbindlichkeiten von in die Krise geratenen Unternehmen restrukturieren soll und das darüber hinaus auch nur für große Unternehmen. Der seit Ende November letzten Jahres vorliegende Entwurf einer entsprechenden Richtlinie<sup>2</sup> sagt etwas anderes, auch wenn er noch nicht das letzte Wort ist: Nahezu alle Unternehmensgrößen sollen sich mit Hilfe dieses Restrukturierungsrahmens sanieren können, und eine Einschränkung auf der Passivseite sucht man ebenfalls vergebens.

Wenn auch nur Teile dieses Entwurfs umgesetzt werden, dann wird sich Sanierung in Deutschland weiter in Richtung „Beratung“ entwickeln. Ob das sanierende fremdverwaltete Insolvenzverfahren oder das Instrument der Eigenverwaltung darunter leiden werden, vermag wohl noch niemand einigermaßen verlässlich zu beurteilen. Ziemlich sicher scheint es aber, dass der Erfolg des ESUG, das Insolvenzverfahren nicht mehr nur als ultima ratio zu sehen, sondern als probates Sanierungstool in Fällen, in denen es eben passt, gefährdet wird. Der präventive Restrukturierungsrahmen kann das Zeug dazu haben, die Insolvenz wieder allein in die Ecke des Ordnungsverfahrens zu stellen, mit der Folge, dass wir wieder bei unbedingter Insolvenzvermeidung landen werden. Die Folgen für die Insolvenzverwalter liegen auf der Hand: Ihr heute bereits deutlich ausgedünntes Geschäft wird noch mehr schrumpfen. Nicht wenige Kanzleien haben das erkannt und bewegen sich bereits jetzt klar in Richtung Beratung. Dieser Trend muss und wird sich fortsetzen.

### 4. Hohe Volatilität der Geschäftsmodelle

Aber selbst dann, wenn es Sanierungsfälle gibt, muss sich unser Agieren von Grund auf ändern: Heute gehen wir noch davon aus, dass ein innerhalb von 2–3 Jahren saniertes Unternehmen anschließend nachhaltig rentabel und wettbewerbsfähig ist. Dahinter steckt die Annahme eines relativ stabilen Markts, für den sich das Unternehmen eben in der Sanierung „zurechtstutzen“ muss; wenn das aber erst einmal geschafft ist, ist alles wieder gut!

Das entspricht nicht mehr der Lebenswirklichkeit: Heute sind die Geschäftsmodelle der Unternehmen so vielen störenden Einflüssen von

<sup>1</sup> Siehe dazu den Beitrag von Portisch zum Risikoreporting in KSI04/2017 S. 165 ff. und in diesem Heft vorstehend ab S. 202.

<sup>2</sup> Zur KSI-Vorberichterstattung vgl. zuletzt die Meinungs austausch-Skizze vom 23. 6. 2017 in KSI04/2017 S. 179; siehe dazu auch im vorliegenden Heft auf S. 230.

## Die Restrukturierungs- und Insolvenzbranche ist in der Realität eines reifen Markts angekommen und muss entsprechend reagieren.

KSI 5/17 208 Restrukturierungsbranche in der Krise?

außen unterworfen, dass die Restrukturierung Daueraufgabe bleibt<sup>3</sup>. Es ist beinahe so, dass jedes Sanierungskonzept, das von stabilen Marktgegebenheiten ausgeht, bei seiner Abgabe bereits wieder überholt ist. Woran wir arbeiten müssen, ist, einen deutlich dynamischen Begriff der Sanierung zu definieren, der dazu führen wird, dass alle Beteiligten akzeptiert haben werden, dass wir heute eben nicht mit Sicherheit sagen können, was in drei Jahren sein wird. Von Sanierungsgutachtern und Management zu erwarten, dass sie für einen Zeitraum von drei Jahren eine bestimmte Marktausprägung prognostizieren, die mit überwiegender Wahrscheinlichkeit eintreten wird, ist beinahe vermessen.

Auf der anderen Seite kann Unsicherheit allein auch nicht dazu führen, dass eine Sanierung gar nicht erst begonnen wird. Wichtig wird es sein, dass wir über kürzere Fristen nach vorne schauen, dann aber auch entsprechend kurzfristiger und konsequenter nachverfolgen, ob sich das Unternehmen gut oder weniger gut entwickelt. In den Krisen Jahren 2008 und 2009 wurde der Spruch geprägt: „Wir fahren auf Sicht ...!“ So weit muss man nicht gehen, aber wir sollten von der Prämisse Abstand nehmen, eine Sanierung nur dann angehen zu können, wenn wir bereits heute vorhersagen können, wie sich der Markt in drei bis vier Jahren entwickelt haben wird.

Neben den vier vorgenannten Bereichen gibt es sicher weitere Rahmenbedingungen, deren Wirkung wir alle heute noch nicht kennen, so z. B.

- die zunehmende Internationalisierung,
- der nach wie vor zunehmende Preisdruck in der Branche, der auch vor den Insolvenzverwaltern nicht Halt machen wird, oder
- der Mangel an Nachwuchskräften, die heute mit guten Gründen lieber bei jungen Startups anfangen als im Bereich der Restrukturierung.

Aber auch diesen Einflüssen ist gemein, dass sie den Veränderungsdruck auf die Branche hoch halten und uns alle zu kreativen Lösungen zwingen, wenn wir weiter am Markt bestehen wollen.

### 5. Zusammenfassung

Die Goldgräberzeiten sind vorbei. Die Restrukturierungs- und Insolvenzbranche ist in der Realität eines reifen Markts angekommen und muss entsprechend reagieren. Aus all dem Genannten lassen sich daher zusammenfassend die folgenden Einflussfaktoren für eine mögliche marktconforme Aufstellung von Restrukturierern und Insolvenzverwaltern ableiten:

- hochflexible Kostenstruktur, um mit den Auslastungswellen atmen zu können; bei der Entscheidung „make or buy“ werden wir uns häufiger für das flexiblere „buy“ entscheiden;
- hoher Stellenwert der Marke und die Fähigkeit, Offline- und Online-Marketing- und Vertriebsinstrumente zielgenau einzusetzen;
- Erkennen der Digitalisierung als Chance für das eigene Unternehmen und lieber „learning by doing“ statt ausgefeilter langwieriger Pflichtenhefte;
- Dynamisierung der Sanierungsberatung und damit weg von statischen Gutachten.

Letztlich jedoch bleibt das alte Sprichwort: „Guter Rat ist teuer!“ Genau darauf sollten wir uns bei allen Veränderungen weiterhin konzentrieren: Guten Rat zu geben! Der Bedarf daran wird weiter hoch bleiben.

<sup>3</sup> Vgl. in diesem Sinne z. B. Exler in KSI05/2013 S. 193 und Richter in KSI04/2016 S. 149 ff.