

06.21

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

17. Jahrgang

November/Dezember 2021

Seiten 257–304

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

Wirtschaft Recht Steuern

**Strategien
Analysen
Empfehlungen**

Krisenresilienz von Unternehmen [Prof. Dr. Stefan Müller / Mark Uschkurat, 261]

Prüfung auf Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO [Prof. Andreas Crone / Prof. Dr. Henning Werner, 268]

StaRUG-Wirkungen im KMU-Bereich [Christian Hidding / Markus Freitag, 275]

Corporate Social Performance und Insolvenzwahrscheinlichkeit [Felix B. Fischer / Florian Habermann / Prof. Dr. Anton A. Burger, 279]

**Praxisforum
Fallstudien
Arbeitshilfen**

Vorteile, Risiken und Nebenwirkungen beim Restrukturierungsplan [Prof. Dr. Florian Stapper, 283]

Corona und die Restrukturierungsbranche [Burkhard Jung / Sarah Haan / Fritz Krech, 284]

Nachgefragt: Restrukturierungs- und Sanierungspraxis vor neuen Herausforderungen [289]

Komplexitätsbeherrschung: Ergebnisse einer Experten-Umfrage [Thomas Möllers / Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 292]

Corona und die Restrukturierungsbranche

Ein Geschäftsmodell steht auf dem Prüfstand

Burkhard Jung, Sarah Haan und Fritz Krech*

Die Corona-Pandemie hat tiefgreifende Spuren im Sanierungs- und Restrukturierungsmarkt hinterlassen. Es wird noch dauern, bis die Unternehmen in der klassischen gläubigergetriebenen Restrukturierung ankommen, da sehr viele mit ausreichend Eigenkapital und Liquidität ausgestattet sind. Zukünftig werden die Fragen, wie nachhaltig erfolgreich das Geschäftsmodell ist und welche strategische Neuausrichtung ggf. durchgeführt werden soll, deutlich an Bedeutung gewinnen. In diesem Bereich erfolgreich beraten zu können, erfordert aber ein völlig anderes „Mindset“ – auch und insbesondere auf Seiten der bisher erfolgreichen Restrukturierer.

1. Einführung

Aktuell herrscht eine große Unsicherheit in der Sanierungs- und Restrukturierungsbranche. Nachdem zunächst wegen der ausbrechenden Corona-Krise eine deutliche Zunahme des Geschäfts erwartet worden war und gemeinhin von „der Welle“ gesprochen wurde, haben staatliche Maßnahmen mit viel Geld, aber auch das besonnene Verhalten vieler Unternehmer eine Zunahme von Sanierungs- und Insolvenzfällen verhindert. Der Markt ist leergefegt. Die Zahl an Fällen befindet sich auf einem historisch niedrigen Stand. Berater melden Kurzarbeit an, Insolvenzverwalter bauen Bestände ab.

Vor diesem Hintergrund ist es für alle in diesem Markt tätigen Personen – seien es Berater, Insolvenzverwalter oder Banker – wichtig, sich ein Bild über die weitere Marktentwicklung zu machen. Denn nur dann können Pläne für die Zukunft gemacht und umgesetzt werden. Das „Fahren auf Sicht“ geht nur begrenzt.

Im nachfolgenden Beitrag werden insbesondere in Bezug auf die betriebswirtschaftlich ausgerichtete Restrukturierungsberatung Erkenntnisse zusammengetragen und zu einzelnen Thesen zusammengefasst, die – wenn auch nicht immer widerspruchsfrei – es dem Leser ermöglichen, Schlüsse über die weitere Entwicklung des Markts und damit das Erfordernis der Anpassung des eigenen Geschäftsmodells zu ziehen.

Auch wenn die Autoren am Ende ein eigenes vorläufiges Vorgehen als Plan für die kommenden Monate darstellen, muss dies nicht für alle Marktteilnehmer in gleicher Weise Gültigkeit haben. Wichtig ist, dass alle die jeweils eigenen Schlüsse ziehen, die zu unserem konkreten und im Detail oft sehr unterschiedlichen Geschäftsmodell passen.

2. Die Entwicklung der Sanierungs- und Restrukturierungsbranche seit Beginn der Corona-Krise

Seit Januar 2020 begleitet uns die Corona-Pandemie und hat zu vielschichtigen Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik geführt. Diese Entwicklungen machten auch vor der Sanierungs- und Restrukturierungsbranche keinen Halt. Im März 2020 erklärte die WHO COVID-19 zu einer Pandemie, die weitgehende Einschränkungen und Folgen für das öffentliche Leben und die Wirtschaft mit sich brachte. Bereits im April 2020 wurden Rekordzahlen von Menschen in Kurzarbeit veröffentlicht und die Wirtschaftsleistung brach ein. Die Sanierungs- und Restrukturierungsbranche ging zu diesem Zeitpunkt von einem erheblichen Anstieg der Sanierungsfälle aus.

Im Juni 2020 brachte jedoch die Bundesregierung ein erstes Corona-Hilfspaket von

über 130 Mrd. € zur Rettung von Corona-betroffenen Unternehmen auf den Weg. Im Jahresverlauf wurden weitere Rettungsschirme beschlossen. Dies geschah in Form von KfW-Hilfen (53,5 Mrd. €), Zuschüssen (52,8 Mrd. €), Rekapitalisierungen (8,7 Mrd. €) sowie Bürgschaften und Garantien (5,6 Mrd. €). In Summe stellte der Bund Bewilligungen und Auszahlungen i. H. von 120,6 Mrd. € zur Verfügung.¹ Die Bundesagentur für Arbeit wendete zudem allein im Jahr 2020 rund 61 Mrd. € auf, um durch Maßnahmen wie das Kurzarbeiter- und Arbeitslosengeld die Folgen der Pandemie auf dem Arbeitsmarkt abzufedern.²

Die Bezuschussung war maßgeblich durch das Mantra der Insolvenzvermeidung gekennzeichnet. Unterstützt wurde dies durch das COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz (COVInsAG), das den rechtlichen Rahmen bildete. So wurden zeitweise die Insolvenzantragspflichten ausgesetzt und der Prognosezeitraum für die Überschuldung verkürzt. Als Konsequenz erreichten die ohnehin seit Jahren rückläufigen Insolvenzzahlen in Deutschland im Jahr 2020 mit rund 15.841 Anmeldungen einen historischen Tiefstand. Damit gingen die Zahlen der Insolvenzen zwischen den Jahren 2019 und 2020 um rund 16% zurück.³

Nach unserer Einschätzung und Marktbeobachtung entwickelte sich die Anzahl der außergerichtlichen Sanierungen mindestens im gleichen Maß rückläufig. Dies lag zum einen an der umfangreichen Finanzierung corona-bedingter Verluste (s. o.), zum anderen aber auch daran, dass insbesondere die Kreditinstitute wegen der corona-bedingten

* Burkhard Jung ist Vorsitzender des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung und Geschäftsführer der Restrukturierungspartner RSP GmbH & Co. KG in Berlin. Sarah Haan ist Senior Consultant bei Restrukturierungspartner RSP GmbH & Co. KG in Frankfurt. Fritz Krech ist Masterand an der Frankfurt School of Finance & Management.

1 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021, s. u. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Infografiken/Wirtschaft/corona-hilfen-fuer-unternehmen-marginalspalte-IG.html>, abgerufen am 27.09.2021.

2 Vgl. Bundesagentur für Arbeit (BA), 2021, s. u. <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2021-07-haushalt-der-ba-rekordausgaben-im-jahr-2020>, abgerufen am 27.09.2021.

3 Vgl. Statistisches Bundesamt, 2021, s. u. <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=table&code=52411-0002&byypass=true&levelindex=0&levelid=1632858944943#abreadcrumb>, abgerufen am 27.09.2021.

Unsicherheiten aus gutem Grund auf die Erstellung von Sanierungsgutachten verzichteten. Kein Gutachter wäre in der Lage gewesen, angesichts der großen marktseitigen Unsicherheiten valide und überwiegend wahrscheinliche Planungen abzugeben. Zumindest die bankengetriebene Sanierung befindet sich daher wie auch die Zahl der Insolvenzverfahren auf einem historischen Tief.

Zugleich wurden zumindest zu Beginn der Corona-Krise in der Annahme steigender Sanierungsfälle massiv Kapazitäten (Personal) in den Beratungshäusern aufgebaut. Der Rückgang der Insolvenzen und Beratungsfälle in Verbindung mit eben diesem Kapazitätsaufbau in den Beratungshäusern führte jedoch zu einem Angebotsüberhang am Markt. Dies machte und macht sich bis heute durch einen starken Preisdruck auf die Beratungen bemerkbar.

Zwischenergebnis: Insofern bleibt für heute festzuhalten, dass nach anderthalb Jahren Corona-Krise der Sanierungs- und Insolvenzmarkt ganz entgegen den ersten Erwartungen mit erheblichen Überkapazitäten und entsprechendem Preisdruck zu kämpfen hat.

3. Die zukünftige Marktentwicklung und die veränderten Kundenanforderungen nach der Corona-Krise

Die Corona-Krise führte dazu, dass sich im Jahr 2020 nach einer zehnjährigen Wachstumsphase⁴ die Wirtschaftsleistung in Deutschland um 4,8% gegenüber dem Vorjahr reduzierte.⁵ Die von der Bundesregierung eingeleiteten Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie verursachten einen deutlichen Umsatzeinbruch in bestimmten Branchen, insbesondere in der Reisebranche und im Gastgewerbe. Darüber hinaus führten Lockdowns zu Schließungen von Geschäften und einem Stillstand von Produktionsstätten.⁶ Dennoch konnten viele Unternehmen trotz der erheblichen Einschränkungen und Umsatzrückgänge stabile Eigenkapitalquoten für das Geschäftsjahr 2020 erreichen.

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) arbeitete im Rahmen einer vom Handelsblatt beauftragten Studie, in der ca. 7.000 Firmenbilanzen aus 2020 analysiert wurden, heraus, dass die Eigenkapital-

quote der Unternehmen in Deutschland im Verhältnis zur Bilanzsumme trotz der Corona-Krise um nur gut einen Prozentpunkt gesunken ist und die Liquidität sogar erhöht werden konnte.⁷ Die Unternehmen profitierten zu Beginn der Krise vorrangig von hohen Eigenkapitalbeständen durch die Thesaurierung von Gewinnen der Vorjahre sowie von selbst geschaffenen Liquiditätspuffern.⁸ Darüber hinaus ergriffen sie während der Corona-Pandemie diverse Sofortmaßnahmen, um die Liquidität zu schonen.

Im November 2020 gaben bei der Blitzumfrage der IHK-Organisation 50% von 13.000 befragten Unternehmen an, dass sie geplante Investitionen verschoben oder gestrichen hätten. Daneben wurden weitere Einsparpotenziale und Rationalisierungen umgesetzt. Eine Personalreduzierung führte jedoch nur ein Viertel der befragten Unternehmen durch.⁹ Zusätzlich wurde der Liquiditätsbestand durch ein gezieltes Working Capital Management (Abbau von Vorratsvermögen und Forderungen) erhöht. Neben dieser internen Optimierung nahmen viele Unternehmen die Hilfsprogramme für Umsatzausfälle, Fixkostenerstattungen und Kurzarbeitergeld in Anspruch.

Nach Aussage des Bundesministeriums für Wirtschaft und Recht wurden bis September 2021 Zuschüsse i.H. von 52,8 Mrd. €¹⁰ und Kurzarbeitergeld i.H. von 22,1 Mrd. €¹¹ an Unternehmen ausgezahlt. Dies führte nach Angaben des DSGV dazu, dass sich die branchenübergreifende Liquidität um rund 23% erhöhte.¹² Darüber hinaus wurden die Verbindlichkeiten branchenübergreifend nicht deutlich aufgebaut.¹³ Die Unternehmen konnten demnach trotz einer Ergebnisverschlechterung die Liquidität mehr als aufrechterhalten und die Eigenkapitalquote stabilisieren.

These 1: Unmittelbarer Sanierungsbedarf, geschweige denn eine Insolvenzgefahr aus der aktuellen Bilanz-, Gewinn- und Verlust- oder Liquiditätssituation, ergibt sich entgegen der ursprünglichen Erwartung für viele Unternehmen nicht. Eine Belebung des Sanierungs- und Restrukturierungsmarkts ist hieraus nicht zu erwarten.

Die wirtschaftliche Erholung seit Beginn des Jahres 2021 führte zu optimistischen Erwartungen in Bezug auf die Gesamtwirtschaft. Noch im Juni 2021 stellte das ifo-Institut die

Prognose für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung vor und prognostizierte für das Jahr 2021 ein Konjunkturwachstum gegenüber dem Vorjahr i.H. von 3,3% und im Jahr 2022 ein weiteres Wachstum gegenüber 2021 i.H. von 4,3%.¹⁴ Weitere Wirtschaftsinstitute veröffentlichten im Juni 2021 vergleichbare Prognosen. Eine von der Nordantech Solutions GmbH durchgeführte Umfrage bei 255 Experten aus der Sanierungs- und Restrukturierungsbranche ergab noch im Jahr 2020, dass 96% der Befragten aufgrund der Beschränkungen und unklaren Staatshilfen von einem Konjunkturabschwung bzw. einer Rezession ausgingen. Die gleiche Umfrage wurde im Jahr 2021 erneut durchgeführt, kam aber zu einem gegensätzlichen Ergebnis. Nachdem nun die Auswirkungen der Corona-Pandemie bekannt und die staatlichen Maßnahmen einschätzbar waren, gingen die Experten zu 65% von keiner Veränderung bis hin zu einem Konjunkturaufschwung aus.¹⁵

4 Vgl. Statistisches Bundesamt, (2021), s.u. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/01/PD21_020_811.html#:~:text=Die%20Wirtschaftsleistung%20wurde%20im%20Jahresdurchschnitt,%2C1%20%25%20weniger%20als%202019,abgerufen%20am%2028.09.2021.

5 Vgl. Deutsche Bundesbank Europasystem, Monatsbericht 6/2021, S. 16.

6 Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Auswirkungen von COVID-19: 5. DIHK-Blitzumfrage November 2020, Industrie- und Handelskammer 11/2020, S. 2.

7 Vgl. Handelsblatt Media Group, 7000 Bilanzen in der Analyse: Darum bleibt die Pleitewelle in Deutschland aus, 2021.

8 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Diagnose Mittelstand: Flexibilität und finanzielle Reserven helfen durch die Corona-Krise, 2020, S. 8.

9 Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Auswirkungen von COVID-19: 5. DIHK-Blitzumfrage November 2020, Industrie- und Handelskammer 11/2020.

10 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021, s.u. <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Infografiken/Wirtschaft/corona-hilfen-fuer-unternehmen-marginalspalte-IG.html,abgerufen%20am%2027.09.2021.>

11 Vgl. Bundesagentur für Arbeit (BA), 2021, s.u. <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2021-07-haushalt-der-ba-rekordausgaben-im-jahr-2020,abgerufen%20am%2027.09.2021.>

12 Vgl. Handelsblatt Media Group, 7000 Bilanzen in der Analyse: Darum bleibt die Pleitewelle in Deutschland aus, 2021.

13 Vgl. ebenda.

14 Vgl. ifo-Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V., ifo Schnellendienst, Sonderausgabe 6/2021, S. 34.

15 Vgl. Nordantech Solutions GmbH, #SHIFTHAP-PENS 2021, S. 8.

Auf der anderen Seite gibt es jedoch zunehmend einzelne, coronabedingte – aber auch von Corona unabhängige – nicht einschätzbare Risiken wie z. B. gestörte Lieferketten und fehlende Vorprodukte oder eine steigende Inflationsrate. Die Meldungen aus der Automobilindustrie zu knappen Chips sowie mangelnder Transportkapazität seien nur als zwei von vielen Beispielen genannt. Dies führt dazu, dass das ifo Institut am 22.9.2021 die Konjunkturprognosen für Deutschland für das Jahr 2021 von 3,3% auf 2,5% reduzierte. Hingegen wird für das Jahr 2022 ein deutlicherer Aufschwung von 4,3% auf 5,1% prognostiziert.¹⁶

These 2: Insofern besteht aktuell trotz ursprünglich hoher Wachstumsraten aufgrund steigender volkswirtschaftlicher Risiken eine zunehmende Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen unter Restrukturierungsdruck geraten.

Dies passt zu Einschätzungen aus Expertengruppen auch außerhalb des klassischen Restrukturierungsumfelds in Bezug auf die zukünftige Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen. So befürchten die Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Joachim Gassen von der Humboldt Universität Berlin und Prof. Dr. Urška Kosi von der Universität Paderborn, dass eine Insolvenzwelle durch „Zombiefirmen“ ausgelöst werden könnte und demnach der Neustart der Wirtschaft deutlich erschwert werden würde.¹⁷

Das sehen auch die Sanierungs- und Restrukturierungsexperten so, die insbesondere einen hohen Bedarf bei der finanzwirtschaftlichen Krisenbewältigung erwarten. Denn: Die zur Finanzierung von Verlusten aufgenommenen liquiden Mittel müssen irgendwann zurückgeführt werden, was Unternehmen unter Druck setzen wird. Darüber hinaus werden jedoch auch operative Restrukturierungen erforderlich sein, nämlich immer dann, wenn es die Unternehmen versäumt haben oder nicht in der Lage waren, während der letzten Monate die Zeichen auf Transformation und Wachstum zu stellen. Diesen Unternehmen wird wegen fortlaufender Verluste das Geld ausgehen und ein entsprechende Restrukturierungsbedarf entstehen.

These 3: Die Einschätzung der Experten geht in der Tendenz aufgrund aufgeschobener Insolvenzanträge (Zombiefirmen), zukünftig einsetzender Tilgungen der Corona-

Finanzierungen sowie anhaltender Verluste in Richtung eines zukünftig höheren Restrukturierungsbedarfs.

Zusätzlich wird die Corona-Krise viele Unternehmen an die Grenzen ihres tradierten Geschäftsmodells führen, so dass an diesem Punkt die Transformation eben dieser Geschäftsmodelle geprüft, entwickelt und implementiert werden muss, um den Fortbestand auch langfristig zu sichern.¹⁸ Dies wird zu erheblich steigenden Anforderungen an die Sanierungs- und Restrukturierungsberater führen. Die Überprüfung und Bewertung der Geschäftsmodelle u. a. im Hinblick auf das Produktportfolio, die Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie die Internationalität wird Bestandteil einer erfolgreichen Sanierung sein.

These 4: Neben die „klassische“, eher umsatz- und kostengetriebene Restrukturierung tritt zunehmend die strategische Transformation des Geschäftsmodells. Ohne diese wird eine Restrukturierung zukünftig nicht nachhaltig erfolgreich sein.

Darüber hinaus wird sich voraussichtlich nicht nur die Beratungstätigkeit, sondern auch das Beratungsumfeld verändern. In der Post-Corona-Zeit werden sich neben der Reisetätigkeit auch das Bürokonzept, die Kundenkommunikation und die Vergabeprozesse von Mandaten verändern. Bei einer vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU) durchgeführten Umfrage im Juni 2021, an der 311 Berater teilnahmen, wurde herausgearbeitet, dass drei Viertel der Befragten davon ausgehen, dass die kundenseitige Forderung nach Beratern vor Ort abnehmen wird. Insbesondere wird von Beratern erwartet, dass der Zeit-/Nutzenfaktor und die jeweilige Nachhaltigkeit im Bezug zur Reisetätigkeit kritisch hinterfragt wird. Die Corona-Krise hat aufgezeigt, dass eine virtuelle Beratung durchaus möglich ist, jedoch signalisiert der Beratungsmarkt auch, dass keine Beratung ausschließlich virtuell durchgeführt werden kann.

Nach der Auffassung eines Großteils der Befragten liegt die Herausforderung in der Erfassung von spezifischen Kundensituationen sowie der Zunahme von digitalen Abstimmungsrunden. Zusätzlich führen virtuelle Meetings zu einer Versachlichung und reduzieren die Bindung sowie das Vertrauen zum Mandanten. Bereits im Rahmen der Vergabe-

prozesse wird es nach Einschätzung der Befragten Veränderungen geben. Die deutlich gestiegene Onlinepräsenz bei den Unternehmen kann zu einem Anstieg der Wettbewerbsintensität führen, da die Unternehmen die Möglichkeit nutzen, mehrere Angebotspräsentationen virtuell und kostengünstig durchzuführen. Bedingt durch die gestiegenen Herausforderungen kann nach Einschätzung der Befragten die virtuelle Beratung auch zu einer überdurchschnittlichen Belastung aufgrund des hohen Konzentrationsdrucks und zu einer Erweiterung der parallel zu bearbeitenden Mandate führen.

Neben der Zunahme von virtuell durchgeführten Meetings führten die Corona-bedingten Einschränkungen ebenfalls zu einer stärkeren Nutzung von Homeoffice. Dies wird aller Voraussicht in Zukunft dazu führen, dass Beratungen das vorliegende Bürokonzept überdenken werden. Der Großteil der Befragten gibt an, dass sie in Zukunft ein Desk-Sharing-Modell sowie eine Reduzierung der Bürofläche anstreben. 70% werden voraussichtlich ein Studio für die Durchführung von virtuellen Formaten einrichten.¹⁹ Dagegen führt Homeoffice bei den Beratern auch zur Isolation und verringert die soziale Bindung zu Kollegen. Aus diesem Grund werden voraussichtlich sowohl virtuelle Teamtreffen als auch physische Treffen in kleineren Gruppen bei den Beratungshäusern steigen.²⁰

These 5: Die Digitalisierung hat die Restrukturierungsbranche voll erfasst. Auch „unser“ Geschäftsmodell wird sich anpassen müssen. Die Folgen sind noch nicht wirklich klar.

¹⁶ Vgl. ifo-Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V., 2021, s. u. <https://www.ifo.de/node/65147>, abgerufen am 26.09.2021.

¹⁷ Vgl. FAZ v. 29.4.2021, s. u. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/zombiefirmen-koennten-insolvenzwelle-ausloesen-17312952.html>, abgerufen am 28.09.2021.

¹⁸ Vgl. Zukunftsinstitut GmbH, Die Wirtschaft nach Corona: Wochen der Weichenstellung, 2020.

¹⁹ Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V., 2021, Beratung in der Post-Corona-Zeit: Arbeitskreissitzung HR vom 9.9.2021.

²⁰ Vgl. EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Ergebnisse der Umfrage zu Trends in der Beratungsbranche 8/2021.

4. Fazit: Auswirkungen auf die Sanierungs- und Restrukturierungsbranche

Die Corona-Pandemie hat tiefgreifende Spuren im Sanierungs- und Restrukturierungsmarkt sowie bei uns als Beratern hinterlassen. Ein „Zurück“ in die Zeit vor März 2020 gibt es nicht. Auch wenn der Strukturwandel in einzelnen Branchen erheblich ist, wird es dauern, bis die Unternehmen in der klassischen gläubigergetriebenen Restrukturierung ankommen, da sehr viele mit ausreichend Eigenkapital und Liquidität ausgestattet sind. Es ist damit zu rechnen, dass eine schnelle Marktbelebung nicht erfolgen wird, es sei denn, die zunehmend kri-

tischen Lieferketten führen zu einer nachhaltigen Belastung des Systems.

Zukünftig werden die Fragen, wie nachhaltig erfolgreich das Geschäftsmodell ist, und welche strategische Neuausrichtung ggf. durchgeführt werden soll, deutlich an Bedeutung gewinnen. In diesem Bereich erfolgreich beraten zu können, erfordert aber ein völlig anderes „Mindset“, als es den bisher erfolgreichen Restrukturierer auszeichnet. Zusätzlich werden uns Sanierungsfälle erreichen, deren Krise multikausal und die Lösung komplex ist²¹. In diesem Zusammenhang müssen wir „Multi-Spezialisten“ werden, die die gesamte Restrukturierungsklavatur beherrschen oder mit Kooperationen

die komplexen Projekte bewältigen können. Die neuen Anforderungen und die steigende Wettbewerbsintensität werden ebenfalls zu einer Anpassung der Preismodelle und zu Investitionen in Digitalisierung, Vertrieb und Marketing führen müssen.

Schlussappell: Warum sollte es uns aber auch anders ergehen als unseren Kunden. Jetzt sind wir als Restrukturierer in eigener Sache gefragt!

²¹ Zur laufenden KSI-Umfrage zwecks Komplexitätsbeherrschung in der Krise s. den Beitrag von Möllers/Hillmer in diesem Heft.