

02.22

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

18. Jahrgang
März/April 2022
Seiten 49–104

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

Die Unternehmensplanung im Spannungsfeld von Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement nach § 1 StaRUG [Bernhard Steffan / Janina Poppe / Jonathan Roller, 53]

Mit einem zweistufigen Konzept die Existenz von Unternehmen sichern [Prof. Dr. Werner Gleißner / Dr. Dietmar Haffa, 62]

Wertorientiertes Geschäftsmodell-Redesign als Fundament eines erfolgreichen Turnarounds [Prof. Dr. Henning Werner / Georgiy Michailov, 65]

Insolvenzvermeidung mittels Künstlicher Intelligenz [Raphael Krebs / Prof. Rudolf Grünbichler, 72]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

ESG-Einflüsse auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen [Dr. Volkhard Emmrich, 80]

Controlling im digitalen Zeitalter [Prof. Dr. Markus Exler / Prof. Dr. Mario Situm / Nicholas Morrison, 86]

Verschärfter Restrukturierungsdruck in 2022: Wie damit umgehen? [Stefan Sanne / Dr. Thomas Sittel, 91]

Mit einem zweistufigen Konzept die Existenz von Unternehmen sichern

Das StaRUG und die zwei Verteidigungslinien zur Vermeidung einer Insolvenz

Prof. Dr. Werner Gleißner und Dr. Dietmar Haffa*

In der Wahrnehmung steht zumeist die Möglichkeit im Fokus, dass das StaRUG helfen soll, in einer Unternehmenskrise durch eine geeignete Restrukturierung eine Insolvenz zu vermeiden. Tatsächlich war und ist es jedoch die Intension des Gesetzgebers, dass Unternehmen durch das StaRUG unabhängig von einer Restrukturierung – bestenfalls, wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich gut geht – zwei Verteidigungslinien aufbauen, um ihre Überlebensfähigkeit zu sichern und eine Insolvenz zu vermeiden.

1. Einführung

Das StaRUG richtet sich nämlich nicht nur an Unternehmen, die bereits in Folge einer schweren Krise als Restrukturierungs- oder Sanierungsfälle aufzufassen sind. § 1 des Gesetzes richtet sich vielmehr an alle Unternehmen und fordert die Geschäftsleitung auf, ein wirksames Krisenfrüherkennungssystem zu implementieren, was wiederum eine Analyse und Überwachung der Risiken impliziert, deren Eintritt zu einer Unternehmenskrise führen könnte. Vorgesehen sind damit zwei Verteidigungslinien:

- Ein Krisen- und Risikofrüherkennungssystem, das geeignet ist, mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ – also schwere Krisen – so früh zu erkennen, dass geeignete Gegenmaßnahmen initiiert werden können.
- Verbesserte Möglichkeiten für die Restrukturierung eines Unternehmens basierend auf einem erfolversprechenden Restrukturierungsplan, um im Falle einer schweren Krise eine Insolvenz abzuwenden.

2. StaRUG und Risikomanagement

Die nachhaltige Absicherung von Existenz und Erfolg eines Unternehmens hat für Eigentümer und Mitarbeiter höchste Priorität. Erforderlich ist dabei neben einer robusten Strategie die Risikofrüherkennung. Allerdings zeigen sich bei vielen Unternehmen hier immer noch erhebliche Defizite. Die Beschäftigung mit Risiken, die zu Krisen führen können, ist unangenehm und wird daher oft vernachlässigt. Es wird ja schon nichts passieren. Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie haben leider eindrucksvoll gezeigt, wie fahrlässig eine solche Annahme ist.

Im StaRUG hat der Gesetzgeber Mindestanforderungen an die Krisenfrüherkennung und -prävention festgelegt und die Möglichkeiten zur Krisenbewältigung verbessert.¹ Die Regelungen des StaRUG betreffen alle Kapitalgesellschaften, also auch GmbHs. Unternehmen sollten das Gesetz daher zum Anlass nehmen, sich damit zu befassen, wie sie ihre Krisenfestigkeit und Zukunftsfähigkeit verbessern können. Für die Geschäftsleitung ist das insofern von besonderer Bedeutung, da sie damit auch ihre Sorgfaltspflichten gegenüber dem Unternehmen erfüllt.

3. Systematische Risikoanalyse und -aggregation

Ein Krisenfrüherkennungssystem muss laut StaRUG in der Lage sein, mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“² (§ 1) früh zu erkennen. Schwere Krisen, also bestandsgefährdende Entwicklungen, sind meist das Resultat eingetretener Risiken. Für die Krisenfrüherkennung ist deshalb eine systematische Risikoanalyse und -aggregation erforderlich.

Als Orientierung kann die bislang schon für Aktiengesellschaften etablierte Risikoaggregation dienen. Dabei werden die Kombinationseffekte von Risiken untersucht, um festzustellen, ob durch diese eine Bestandsgefährdung entstehen kann – z. B. durch die Verletzung von Mindestanforderungen an das Rating (vgl. § 91 AktG). Simuliert wird dafür eine große repräsentative Anzahl risikobedingt möglicher Zukunftsszenarien (Monte-Carlo-Simulation).

* Prof. Dr. Werner Gleißner, FutureValue Group AG (Vorstand) und TU Dresden (BWL, insb. Risikomanagement), E-Mail: w.gleissner@futurevalue.de. Dr. Dietmar Haffa, Schultze & Braun, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht und Diplom-Betriebswirt, E-Mail: DHaffa@schultze-braun.de.

1 Vgl. Gleißner/Lienhard/Kühne, Implikationen des StaRUG, Neue gesetzliche Anforderungen an das Krisen- und Risikofrüherkennungssystem, ZfRM 2021 S. 32–40; Nickert/Nickert, Früherkennungssystem als Instrument zur Krisenfrüherkennung nach dem StaRUG, GmbHR 2021 S. 401–413. Vgl. dazu auch vorstehend in diesem Heft den Beitrag von Steffan u. a. ab S. 53.

2 Vgl. Gleißner/Haarmeyer, Die „bestandsgefährdende Entwicklung“ (§ 91 AktG) als „Tor“ in ein präventives Restrukturierungsverfahren, ZInsO 2019 S. 2293–2299.

Mit der Risikoaggregation werden das aktuelle Insolvenzrisiko und der Grad der Bestandsgefährdung bestimmt, um rechtzeitig geeignete Gegenmaßnahmen zu initiieren. Eine solche Risikoaggregation ist mit *frei* verfügbaren Software-Tools auch für mittelständische Unternehmen leicht möglich (z. B. mit dem *Risikosimulator* unter <http://strategienavigator.net/software>).³ Der Risikosimulator ist eine Software der FutureValue Group AG, die diesen kostenlos zur Verfügung stellt.

Zeichnet sich eine für das Unternehmen kritische Bestandsgefährdung ab, ist die Geschäftsleitung dazu verpflichtet, „geeignete Gegenmaßnahmen“ (§ 1 StaRUG) der Krisenprävention zu initiieren. Zudem ist das Überwachungsorgan, z. B. der Aufsichtsrat, zu informieren. Diese Verpflichtung ist auch für AGs neu. Bei schweren Krisen reichen einzelne Gegenmaßnahmen – etwa zur Kostenreduktion – oft nicht (mehr) aus. Notwendig ist dann ein an den Krisenursachen ansetzender Restrukturierungsplan.

Die gute Nachricht: Mit dem StaRUG werden die Möglichkeiten einer Restrukturierung von Unternehmen, um eine Insolvenz zu vermeiden, erheblich verbessert. So ist es insbesondere möglich, eine Schuldenrestrukturierung außerhalb eines Insolvenzverfahrens auch gegen den Willen einzelner Gläubiger durchzusetzen.

Im Ergebnis führt die Umsetzung der neuen Anforderungen aus dem StaRUG zu krisenfesteren Unternehmen. Ein StaRUG-konformes Krisen- und Risikomanagement bringt eine Absicherung auf drei Ebenen:

- Zunächst werden die Risiken des Unternehmens systematisch analysiert und aggregiert, um durch diese potenziell verursachte Krisen möglichst früh zu erkennen.
- Zeichnet sich eine Krise ab, werden rechtzeitig „geeignete Gegenmaßnahmen“ zur Krisenprävention und -bewältigung initiiert.
- Bei einer schweren Krise kann durch einen Restrukturierungsplan einfacher als bisher eine Insolvenz abgewendet werden.

4. Krisenphasen und Krisenampel

Das StaRUG bietet neue Möglichkeiten, durch eine Unternehmensrestrukturierung eine In-

solvenz zu vermeiden. Gleichzeitig erfordert es das neue Gesetz aber auch, dass Unternehmen ein Krisen- und Risikofrüherkennungssystem einrichten, das hilft, schwere Krisen und damit Restrukturierungssituationen zu vermeiden.

Diese auch aus ökonomischer Sicht offensichtlich sinnvolle Vorgehensweise soll helfen, die Überlebenswahrscheinlichkeit und damit Existenzsicherung von Unternehmen zu verbessern. Schon zur Vermeidung persönlicher Haftungsrisiken – und natürlich im Interesse des Unternehmens – ist es wichtig, dass die Geschäftsleitung ein Krisenfrüherkennungssystem implementiert, um auch im Falle einer „Restrukturierungssituation“ belegen zu können, dass diese rechtzeitig erkannt wurde. Defizite im Krisen- und Risikofrüherkennungssystem (gem. § 1 StaRUG) führen zwangsläufig zur Vermutung, dass

- eine an sich früh erkennbare und vermeidbare „bestandsgefährdende Entwicklung“ nicht erkannt wurde, weil die diese auslösenden Risiken nicht erkannt wurden,
- oder zumindest eine drohende schwere Krise zu spät erkannt wurde.

Die Implementierung geeigneter Verfahren des Risikomanagements, speziell zur Risikoidentifikation, Risikoquantifizierung und Risikoaggregation ist geboten.⁴ Ergänzend sollte eine Krisenampel aufzeigen, in welcher Krisenphase sich das Unternehmen befindet – und die Beurteilung der Krisenphase setzt wiederum Kenntnis über die Risiken des Unternehmens voraus. Nachfolgend werden beispielhaft mögliche Krisenphasen aufgezeigt.

(1) Keine Krise (Grüne Ampel): Das Unternehmen ist in keiner Krise und es droht keine Krise; auch keine strategische Krise. Das Unternehmen weist eine hohe finanzielle Stabilität, insbesondere ein gutes Rating, auf und besitzt solide Erfolgspotenziale.⁵

(2) Strategische Krise (Grün-Gelbe Ampel): Die finanzielle Nachhaltigkeit des Unternehmens ist nicht gefährdet. Die Insolvenzwahrscheinlichkeit und das Ertragsrisiko sind niedrig und die Kapitalrendite liegt oberhalb der risikogerechten Kapitalkosten. Man erkennt bereits Schwächen bei für die Zukunft wesentlichen Erfolgspotenzialen oder aber strategische Risiken, die die Erfolgspotenziale zerstören könnten.

(3) Rentabilitätskrise (Gelbe Ampel): In diesem Fall liegt die Rentabilität bereits nachhaltig unter den risikoadäquaten Kapitalkosten.

(4) Ertragskrise oder (drohende) „bestandsgefährdende Entwicklungen“ (Gelb-Orangefarbene Ampel): Bei einer Ertragskrise treten bereits nachhaltig Verluste auf oder das Rating zeigt bereits ein erhöhtes Insolvenzrisiko (B+ oder schlechter). Aus der Risikoanalyse und Risikoaggregation lässt sich ableiten, dass es im Falle des Eintritts schwerwiegender Risiken zu einer „bestandsgefährdenden Entwicklung“ mit einer nicht mehr zu vernachlässigenden Wahrscheinlichkeit kommen kann.

³ Vgl. Gleißner/Kamarás, Risikoaggregation, Insolvenzrisiko und Unternehmenswert, ZfRM 2021 S. 97–107.

⁴ Vgl. Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements, 4. Aufl. 2022.

⁵ Vgl. Gleißner, Krisenfrüherkennung, Krisenstadien und die Implikationen des StaRUG, Controller Magazin 05/2021 S. 18–26.

(5) Liquiditätskrise/bestandsgefährdende Entwicklung (Orangefarbene Ampel): Während sich in einer Ertragskrise eine drohende Bestandsgefährdung erst dann in eine akute verwandelt, wenn sich vorhandene Risiken tatsächlich materialisieren, ist im Stadium der Liquiditätskrise schon bei einem „planmäßigen“ weiteren Verlauf die Existenz des Unternehmens gefährdet. Aus der integrierten Unternehmensplanung mit der daraus abgeleiteten Liquiditätsprognose ergibt sich nämlich, dass innerhalb der nächsten zwei Jahre⁶ mit einer erheblichen Wahrscheinlichkeit Liquiditätsengpässe auftreten. Ein besonderes „Pech“ durch das Eintreten von gravierenden Risiken, die negative Planabweichungen auslösen, ist gar nicht mehr erforderlich.

(6) Insolvenz (Rote Ampel): Aus der akuten Krise wird eine Insolvenz im Sinne der Insolvenzordnung mit den dort geregelten Verfahren.

5. Fazit und Implikationen für die Praxis

Gerade mittelständische Unternehmen sollten sich nach Inkrafttreten des StaRUG nicht darauf verlassen, dass die Vermeidung einer

Insolvenz durch einen Restrukturierungsplan nun einfacher geworden ist. Die neuen Möglichkeiten einer außergerichtlichen Restrukturierung von Unternehmen sind definitiv hilfreich. Wichtig ist es aber, eine schwere Krise – bestandsgefährdende Entwicklungen –, die eine solche Restrukturierung erforderlich macht, nach Möglichkeit von vornherein zu vermeiden.

Durch das StaRUG werden die nun bestehenden zwei Verteidigungslinien des Unternehmens deutlich:

- Es geht zunächst um den Aufbau eines Krisen- und Risikofrüherkennungssystems, das geeignet ist, eine schwere bestandsgefährdende Krise durch rechtzeitige Gegenmaßnahmen zu vermeiden.
- Nur wenn trotz eines solchen Systems der Bestand des Unternehmens gefährdet ist, werden die verbesserten Möglichkeiten zur Restrukturierung genutzt, um eine Insolvenz zu vermeiden. Eine solche Restrukturierung wird i. d. R. durch fachkompetente Berater unterstützt.

Um rechtzeitig „geeignete Gegenmaßnahmen“ zur Krisenabwehr initiieren zu können und bei Bedarf einen geeigneten Restrukturierungsplan entwickeln zu können, ist ein Risikomanagementsystem hilfreich, das insbesondere hilft, die aktuelle „Krisenphase“ einzuschätzen. Basierend auf den Informationen eines derartigen Systems kann dann auch schon frühzeitig ein Berater einbezogen werden, der hilft, einzuschätzen, ab welchem Punkt einfache „Gegenmaßnahmen“ sinnvoll sind, oder wann ein Restrukturierungsplan nach StaRUG entwickelt werden sollte.

⁶ Siehe StaRUG; ferner Steffan u. a., KSI 02/2022 S. 53 ff.

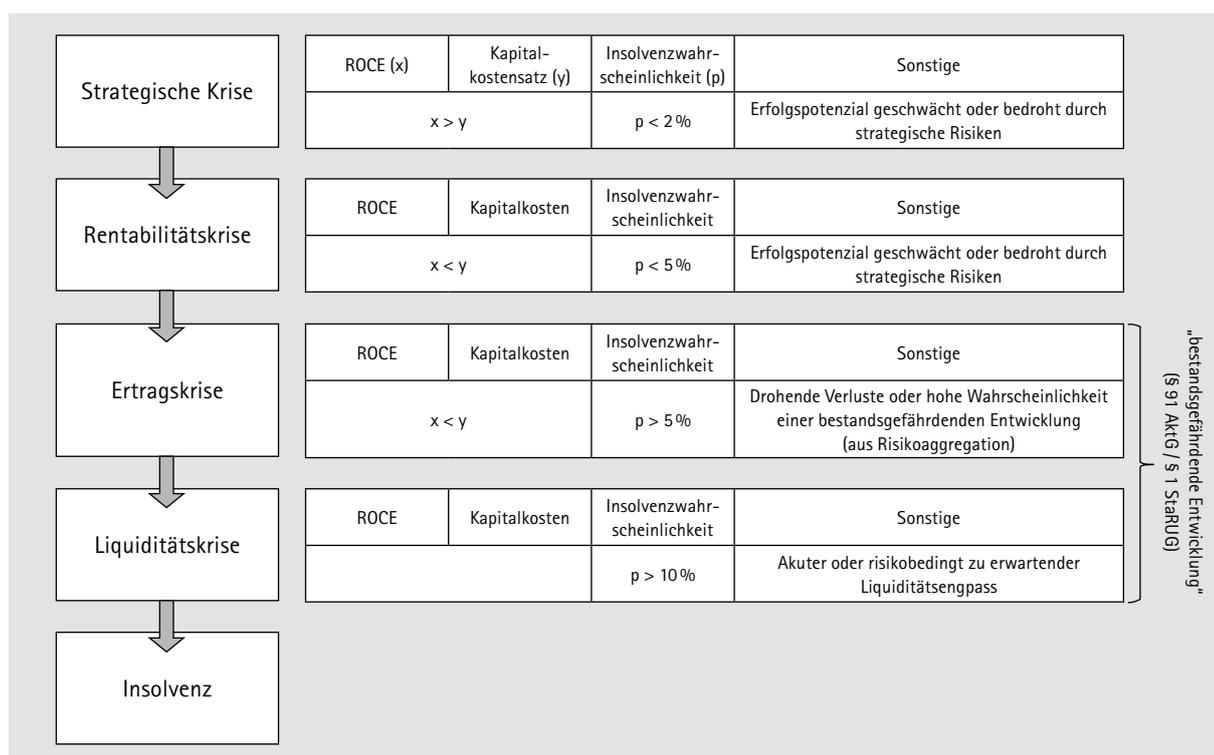


Abb. 1: Ausprägungen von Kennzahlen für die Krisenampel (Quelle: Gleißner, Controller Magazin 05/2021 S. 22)