



Struktur
Management
Partner

Der präventive Restrukturierungs- rahmen

Welche Vorteile Ihnen StaRUG in der Praxis bringt
und worauf dabei zu achten ist

Einleitung

Geschäftsführer, Shareholder und Stakeholder, die sich mit dem seit Januar 2021 geltenden Gesetz und dem Sanierungsinstrument der präventiven Restrukturierung (abgekürzt „**StaRUG**“) auseinandersetzen, erkennen darin einerseits zusätzliche Restrukturierungsoptionen für wirksames Turnaround-Management, andererseits verschärfte Pflichten der Geschäftsführung zur Krisenfrüherkennung.

Das Gesetz stellt den Unternehmen erstmalig Instrumente zur Verfügung, die bisher Verfahren im Rahmen einer Insolvenz vorbehalten waren und nun flexibel genutzt werden können. Dabei soll die Restrukturierung auch komplett außergerichtlich erfolgen können – wenngleich für die Nutzung der Instrumente eine Anzeige des Restrukturierungsvorhabens beim Restrukturierungsgericht Grundvoraussetzung ist. Kernstück des Verfahrens ist ein von den Gläubigern mehrheitlich angenommener Restrukturierungsplan, der seine Wirkung – sofern gerichtlich bestätigt – auch gegen den Willen von Minderheitsgläubigern entfalten kann. Die nachfolgende Abbildung fasst die wesentlichen Bestandteile vereinfacht und überblicksartig zusammen.



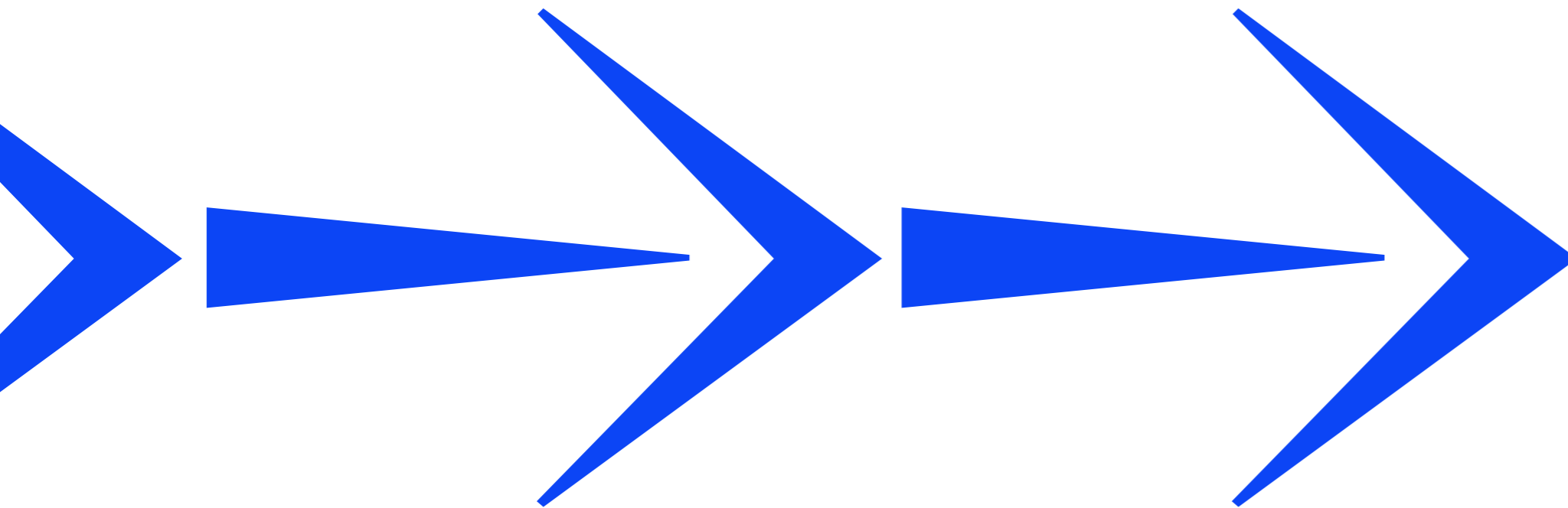
Bei Anzeige beim Restrukturierungsgericht optionale Nutzung der Instrumente des StaRUG



Was fordert der präventive Restrukturierungsrahmen und was stellt er konkret zur Verfügung? Wo liegen die Grenzen dieses Instrumentes?

Worauf müssen Geschäftsführer im deutschen Mittelstand vor allem achten?

Machen Sie sich auf den nächsten Seiten vertraut mit den durch StaRUG konkretisierten Anforderungen hinsichtlich der Krisenfrüherkennung sowie den zusätzlichen Werkzeugen, die das StaRUG für die nachhaltige Restrukturierung ohne Insolvenz bietet.



Welche Vorteile bringt das StaRUG in der Praxis?

Sofern eine Krise rechtzeitig erkannt wird und innerhalb der nächsten 24 Monate die drohende Zahlungsunfähigkeit absehbar ist, können frühzeitig und außerhalb eines Insolvenzverfahrens Instrumente genutzt werden, die bisher nur im Rahmen eines Insolvenzverfahrens zur Verfügung standen. So werden mithilfe des StaRUG z. B. Sanierungen auch außerhalb der Insolvenz gegen den Willen von einzelnen, vor allem sich in der Minderheit befindlichen Gläubigern ermöglicht. Allerdings sind die Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen des StaRUGs eng gefasst. So können zwar (fast) alle „begründeten“, also bestehenden Forderungen gestaltet werden, hingegen keine zukünftigen Forderungen – womit die Beendigung nachteiliger Vertragsverhältnisse ausgeschlossen ist. Arbeitnehmerforderungen inkl. Pensionsverpflichtungen sind von den Regelungen gänzlich ausgenommen, ein Eingriff in diese ist nicht möglich. Die Nutzung der Instrumente des neuen Restrukturierungsrahmens eignet sich also auf den ersten Blick im Wesentlichen für die Zwecke einer finanzwirtschaftlichen Sanierung. Aber heißt das, bei Anwendung der StaRUG-Instrumente wird das Unternehmen ganz einfach seine finanziellen „Altlasten“ los und kann wie bisher weitermachen? Keinesfalls!

1. In den meisten Fällen wird eine (finanzielle) Beteiligung der bestehenden Gesellschafter an der Restrukturierung unumgänglich sein. Sind die Gesellschafter dazu nicht bereit oder in der Lage, sieht das StaRUG Eingriffsmöglichkeiten auch in Gesellschafterrechte vor (bis hin zum Verlust der Gesellschafterstellung).
2. Auch unter dem StaRUG benötigt ein Sanierungsvorhaben eine breite Zustimmung der Gläubiger. Eine Mehrheit von 75 % muss die finanzwirtschaftlichen Maßnahmen mittragen, nur dann können Minderheiten, vor allem „Akkordstörer“ überstimmt werden. Somit wird ein professionelles und ausgewogenes Stakeholder-Management mit einer transparenten und „fairen“ Entscheidungsgrundlage erforderlich.
3. Für diese Entscheidungsgrundlage wird jedoch nicht nur die Passivseite aus der Restrukturierungsperspektive erfolgreich zu gestalten sein. Benötigt wird nach wie vor ein belastbares Turnaround-Konzept, das die leistungswirtschaftlichen Perspektiven sowie Sinnhaftigkeit und Erfolgchancen der Restrukturierung aufzeigt. Das heißt, es wird ein ganzheitlicher und überzeugender Restrukturierungsplan notwendig sein, wie er auch das Herzstück eines jeden Turnaround-Konzeptes bildet, ob mit oder ohne StaRUG.

Der Erfolg eines Turnaround-Konzeptes – ein wertorientiertes Geschäftsmodell



5. Welche Führungsressourcen und Steuerungsinstrumente stellen sicher, dass sowohl die strategischen als auch die operativen Vorgaben und Ziele konsequent umgesetzt und ggfs. neu justiert werden – insbesondere: wodurch werden der Kundenmehrwert, eine optimale Finanzierungsstruktur sowie eine nachhaltige Profitabilität gewährleistet?

1. Welche der Unternehmensstärken sind am besten geeignet, um einen neuen oder besseren Kundennutzen zu schaffen? Und wie lautet die daraus abgeleitete marktdifferenzierende Wertpositionierung?

2. Welche profitablen Produkte und Dienstleistungen (Kernsortiment) sollen angeboten werden, damit die Wertpositionierung umgesetzt werden kann? Und womit konkret sollen eines oder mehrere Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden als vom Wettbewerb?

3. Welche internen und externen Ressourcen (Menschen, Maschinen, Ideen, Kanäle) und in welcher Kombination werden benötigt, um das Wertangebot profitabel herstellen, vertreiben und vermarkten zu können?

4. Welches differenzierte Angebots- und Preiskonzept ergibt sich auf Basis des Wertschöpfungsmodells, um die maximale Zahlungsbereitschaft der Kunden abzuschöpfen?

Die wertorientierte Bewertung des bestehenden Geschäftsmodells aus ganzheitlicher und zukunftsorientierter Perspektive bildet die Basis für jede erfolgreiche StaRUG-Initiative. Das Verständnis der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken des aktuellen Geschäftsmodells und das wertorientierte Redesign sind zwar anstrengende, möglicherweise sogar schmerzhaft, aber unverzichtbare Schritte zum Erfolg!

Der wertorientierte Ansatz von Struktur Management Partner fokussiert auf fünf strategische Wertdimensionen und bietet einen hochwirksamen methodischen Rahmen zur stringenten Analyse und zum effektiven Redesign von Geschäftsmodellen. Unsere bisherige Praxis mit über 780 Projekten zeigt sehr klar, dass Unternehmen, die in eine wirtschaftliche Krise geraten sind, mindestens eine der strategischen Wertdimensionen nicht bzw. nicht mehr beherrschen. Und: Je mehr Wertdimensionen sie nicht beherrschen, desto tiefgreifender ist der Krisenzustand.

Dieser fokussierte Ansatz vereinfacht die Bewertung eines Geschäftsmodells in der Praxis und sichert gleichzeitig die Validität der Ergebnisse ab. Es geht dabei um fünf Dimensionen: die unternehmensspezifische und differenzierende Wertpositionierung (besondere Stärken, USP, Wettbewerbsstellung), ein daraus abgeleitetes Wertangebot (kundennutzenorientiertes Produktportfolio und profitable Vermarktungsstrategie), eine effiziente sowie flexible Wertschöpfung und eine auf der Zahlungsbereitschaft basierende Wertabschöpfung (intelligente Preisfindung und stringentes Pricing). Abgesichert wird der dynamische Wertkreislauf (Dimensionen 1 bis 4) durch eine fünfte und zentrale Wertdimension: die konsequente Wertdisziplin (Führung, Steuerungsinstrumente und Innovationsmanagement). Wie die Abbildung 2 zeigt, folgt der Geschäftsmodell-Ansatz einer systematischen Vorgehensweise, die mit der Wertpositionierung beginnt, sich in einem dynamischen Kreislauf fortlaufend rückkoppelt und einen adaptiven Wertstrom abbildet.

So konzentriert sich dieser Ansatz auf die Realisierung und Absicherung von Werten jeder Ausprägung in den individuellen „Wertdimensionen“ sowie in deren Zusammenspiel. Die Wertpositionierung steht als erste Dimension am Anfang des Wertkreislaufes.

Die fünfte Dimension – die Wertdisziplin – steht bewusst im Zentrum des Kreislaufes, um nicht nur den ‚heutigen‘ Wertefluss abzusichern, sondern die Dynamik des Umfelds ‚morgen‘ zu antizipieren und das Unternehmen durch innovative, auf den Kundennutzen ausgerichtete Ansätze erfolgreich auf die Zukunft vorzubereiten. Daher bilden diese zwei Dimensionen die zentralen Bezugspunkte im Modell.

Wenn ein Anbieter von Luxuswaren oder Premiumprodukten einem (potenziellen) Kunden einen Prospekt minderer Qualität statt einer Hochglanzbroschüre überreicht, dann kollidiert schon diese vermeintliche Kleinigkeit mit seinem Premiumanspruch. In der Wertpositionierung muss aber alles zusammenpassen, sonst macht sich ein Unternehmen unglaublich und erfüllt nicht einmal ansatzweise das, was es vorgibt, nämlich dem Kunden einen (als solchen auch wahrgenommenen) Mehrwert zu liefern. Die Folge ist zwangsläufig ein Versagen im Markt aufgrund von Authentizitätsverlust.

Die Positionierung spiegelt sich zwangsläufig im Wertangebot wider. Dieses sollte in Bezug auf die Produkte und/oder Dienstleistungen so ausgerichtet, fokussiert und strukturiert sein, dass sich die Kernkompetenzen des Unternehmens im Angebotspektrum bestmöglich niederschlagen.

In der Wertschöpfung müssen Prozesse so gestaltet sein, dass sie (sofern dies der Wertpositionierung entspricht) einem Premiumanspruch gerecht werden. Die Durchgängigkeit und Ganzheitlichkeit des Wertansatzes muss entlang des gesamten Kreislaufes bis zur Wertabschöpfung erfüllt sein. Das erfordert in der Konsequenz unerhört viel (Wert-) Disziplin und eine klare Wert-Haltung des Top-Managements.

Die Methodik des dynamischen Wertkreislaufs erlaubt es jedoch auch, bei der Analyse flexibel mit der jeweils relevantesten Wertdimension zu beginnen. Stellt man als verantwortlicher Unternehmer etwa fest, dass sich die „Wertschöpfung“ entgegen der Planung entwickelt, wird dies auch negative Auswirkungen auf die „Wertabschöpfung“ und gegebenenfalls auch auf die Qualität des „Wertangebotes“ haben. In beiden Fällen wäre die „Wertpositionierung“ negativ betroffen, sprich der Markt-Fit als das Ergebnis der Potenzierung von Unternehmensstärken und Wertstrategie wäre nicht optimal. In der Konsequenz hieße das: Würde es zu Nachjustierungen kommen, müsste dies auch Konsequenzen (sprich Adjustierungen, im Extremfall bis hin zu einem Strategiewechsel) in den anderen Wertdimensionen zur Folge haben.

Das Herzstück der finanzwirtschaftlichen Sanierung – der Sanierungsplan

Das wertorientierte Geschäftsmodell-Redesign bildet die Basis für die leistungswirtschaftlich fundierte, integrierte Planung des Unternehmens.

Der Sanierungsplan deckt die für die unter StaRUG möglichen meist finanzwirtschaftlichen Eingriffe in Forderungen und Rechte von Anteilseignern ab.

Er muss dabei die Beseitigung der drohenden Zahlungsunfähigkeit und die Bestandssicherung des betreffenden Unternehmens darlegen und die dafür notwendigen Maßnahmen plausibel beschreiben. Formal gesehen besteht der Sanierungsplan aus einem darstellenden Teil sowie einem gestaltenden Teil, die zusammen das Sanierungsvorhaben umfassend beschreiben.

Die Umsetzung des Restrukturierungsvorhabens im Rahmen des StaRUG setzt eine kluge Ausgestaltung des

Restrukturierungsplans voraus. Neben der Ausarbeitung und Dokumentation eines überzeugenden Turnaround-Konzeptes sind folgende Punkte sorgfältig vorzubereiten:

- Die Identifikation der objektiven Handlungsbedarfe
- Die Auswahl der zu gestaltenden Forderungen, Rechte und Sicherheiten und die Einteilung der Planbetroffenen in qualifizierte Gruppen
- Die Erstellung einer „fairen“ Vergleichsrechnung zu den Befriedigungsaussichten ‚mit Plan‘ versus ‚ohne Plan‘.

Darstellender Teil

- Beschreibung und Analyse der wirtschaftlichen und rechtlichen Ausgangssituation
- Bestimmung von Krisenstadium und Krisenursachen
- Konkret wirksame finanzielle und operative Maßnahmen zur Krisenbewältigung
- Mittelfristiger Businessplan inkl. der Eingriffe in Forderungen und Rechte
- Vergleichsrechnung zu den Befriedigungsaussichten ohne Plan (nächstbeste Alternative)
- Erklärung zur nachhaltigen Beseitigung der Zahlungsunfähigkeit und Wiederherstellung der Bestandsfähigkeit

- Stellt dar, welche Gläubiger in das Verfahren einbezogen werden und einen Sanierungsbeitrag leisten sollen.
- Legt fest, wie die Rechtsstellung der Planbetroffenen durch den Plan geändert werden soll.
- Bestimmt, um welchen Bruchteil Restrukturierungsforderungen oder Absonderungsrechte gekürzt, für welchen Zeitraum sie gestundet und wie sie gesichert werden sollen.
- Festlegung eventueller Änderungen vertraglicher Nebenbestimmungen und Vereinbarungen (z. B. Covenants, Inter-Creditor-Agreements)
- Enthält Regelungen zu den Anteilsinhaber- und Mitgliedschaftsrechten; gesellschaftsrechtliche Maßnahmen

Gestaltender Teil



Grundsätzlich können fast alle „begründeten“, d. h. bereits bestehenden Forderungen gestaltet werden (wobei allerdings u. a. Eingriffe in Arbeitnehmerforderungen ausgeschlossen sind), nicht aber zukünftige Forderungen – eine Beendigung nachteiliger Vertragsverhältnisse ist damit ausgeschlossen. Darüber hinaus ist es möglich, vertragliche Nebenbestimmungen sowie bestehende Sicherungsrechte zu gestalten, die im Insolvenzfall zur Absonderung berechtigten würden, und auch Eingriffe in Anteils- oder Mitgliedschaftsrechte der an dem Schuldner beteiligten Personen vorzunehmen. Die zu gestaltenden Forderungen, Rechte und Sicherheiten sind in Einklang mit einem ganzheitlichen Konzept zu bringen sowie in geeignete Gruppen einzuteilen – dies ist insbesondere beim Überstimmen möglicher „Akkordstörer“ entscheidend. Die Vergleichsrechnung dient dem Ziel, die maximal mögliche Befriedigung der betroffenen Plangläubiger sicherzustellen. Die Befriedigungsaussichten sollen dabei dem nächstbesten Alternativszenario gegenübergestellt werden, wobei grundsätzlich von einer Fortführung des Unternehmens auszugehen ist.

Die Planabstimmung

Das unter StaRUG mögliche Überstimmen einzelner Gruppenmitglieder oder Gruppen erfolgt im Rahmen eines gerichtlichen Planabstimmungsverfahrens. Der Sanierungsplan wird in Gruppen zur Abstimmung gegeben. Zur Annahme des Restrukturierungsplans ist es erforderlich, dass in jeder Gruppe die Planzustimmung jeweils 75% der Stimmrechte erreicht. Sobald mindestens 75% der nach Wert der Forderung gewichteten Stimmrechte innerhalb einer Gruppe zustimmen, wird dies als Zustimmung der Gruppe gewertet. Die Zustimmung zum gesamte Restrukturierungsplan gilt (vereinfacht) dann als erteilt, wenn wiederum die Mehrheit der vom Plan betroffenen Gruppen dem Plan zustimmt. Dieser sogenannte Cross-Class Cram-down stellt in Deutschland – außerhalb eines Insolvenzplanverfahrens – eine entscheidende Neuerung dar. Das beschriebene Mehrheitsprinzip kann zukünftig „Akkordstörer“ oder schwer zu greifende heterogene Gläubigergruppen mit kleinen Einzelforderungen, z. B.

Schuldscheininhaber, einer Einigung der Mehrheit der Gläubiger unterwerfen. Das Überstimmen von Gläubigern setzt aber voraus, dass diese im Prozess wirtschaftlich nicht schlechter gestellt werden als ohne Plan, was wiederum über die Vergleichsrechnung nachzuweisen ist.

Weitere Instrumente im Verfahren

Das im StaRUG als „Stabilisierungsanordnung“ bezeichnete Moratorium ist ein wesentliches Element zur Absicherung des notwendigen Zeitrahmens zur finalen Abstimmung eines Restrukturierungsplans. Voraussetzung ist die Vorlage eines schlüssigen Sanierungsplans zumindest im Entwurf. Das Moratorium sieht insbesondere eine Vollstreckungssperre, Verwertungssperre und Aussetzung von Gläubigerinsolvenzanträgen für zunächst drei Monate vor. Eine Verlängerung ist nur in engen Grenzen zulässig, z. B. sofern den Gläubigern ein Planangebot unterbreitet wurde und mit einer Planannahme innerhalb eines Monats zu rechnen ist.

Zusätzlich zum Moratorium und der gerichtlichen Planabstimmung besteht die Option, Verfahrensfragen

im Rahmen einer Vorprüfung mit dem zuständigen Gericht zu klären sowie den angenommenen Restrukturierungsplan mit Bestätigung des Gerichts umzusetzen, um dadurch größere Rechtssicherheit zu gewährleisten und so mögliche langwierige Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden.

Der Restrukturierungsbeauftragte

Das ganze Verfahren kann dabei von einem Restrukturierungsbeauftragten überwacht werden. In den Fällen, in denen u. a. weitgehend in die Rechte einzelner Gläubiger eingegriffen oder eine Stabilisierungsanordnung erlassen werden soll, ist der Restrukturierungsbeauftragte obligatorisch und soll als unabhängige Instanz dafür sorgen, dass die Interessen aller Beteiligten gewahrt bleiben. Er fungiert als Bindeglied zwischen Unternehmen, den Gerichten und fallweise auch den Gläubigern. Zusätzlich kann der Restrukturierungsbeauftragte „fakultativ“ vom Unternehmen bestellt werden, und unter besonderen Bedingungen auch auf Antrag der Gläubiger – bei einer gleichzeitigen Übernahme der Kosten für dessen Beauftragung.

Die Grenzen und Risiken des Verfahrenseinsatzes

Das StaRUG erleichtert Sanierungen auch gegen den Willen einzelner „kleinerer“ Gläubiger bzw. „Akkordstörer“ und schafft damit Lösungsoptionen, die bisher nur im Rahmen einer Insolvenz möglich waren. Die Nutzung der Instrumente des neuen Restrukturierungsrahmens eignet sich daher auf den ersten Blick im Wesentlichen für die Zwecke einer finanzwirtschaftlichen Sanierung. Aber anzunehmen, dass damit ein „Allheilmittel“ für die finanzielle Restrukturierung der Passivseite geschaffen wurde, wäre sicher übertrieben. Die finanzwirtschaftliche Restrukturierung wird in den allermeisten Fällen nur einen Teil der Gesamtlösung darstellen. Um den Sanierungserfolg langfristig abzusichern, wird es unumgänglich sein, auch eine passende Antwort auf die leistungswirtschaftlichen Herausforderungen zu finden. Und das ist nicht immer einfach. Ebenso wenig sollte die Komplexität des gesamten Verfahrens – insbesondere unter Einbindung der Gerichte – unterschätzt werden. Zwar war das explizite Ziel des Gesetzgebers, den Zugang zum sowie die Anwendbarkeit des präventiven

Restrukturierungsrahmens auch kleineren und mittleren Unternehmen zu ermöglichen. Ob dies in der Praxis allerdings tatsächlich so funktionieren wird, bleibt aufgrund der Komplexität fraglich. Wahrscheinlicher ist davon auszugehen, dass eine umfassende juristische sowie externe, performanceorientierte Turnaround-Beratung zur „Pflicht“ wird. Schließlich stellen hochprofessionelles Stakeholder-Management und die Entwicklung einer für alle Beteiligten „fairen“ Lösung eine beachtliche Herausforderung dar.

Womit wir aber bei der nächsten Hürde wären: Was ist eine „faire“ Lösung, und ist eine solche ohne eine (finanzielle) Beteiligung der bestehenden Gesellschafter überhaupt möglich? Denn eins ist klar: sind die Gesellschafter zu Letzterem nicht bereit oder in der Lage, sieht das StaRUG Eingriffsmöglichkeiten auch in Gesellschafterrechte vor – bis hin zum Verlust der Gesellschafterstellung. Diese Aspekte sollten Geschäftsführer daher beim Ausloten verschiedener Sanierungsoptionen stets berücksichtigen, um die Chancen für eine erfolgreiche Restrukturierung zu wahren und gleichzeitig die eigenen Risiken zu minimieren.

Mindestanforderungen an ein professionelles Krisenfrüherkennungssystem

Das Gesetz sagt hierzu zum heutigen Zeitpunkt lediglich, dass Geschäftsleiter fortlaufend über Entwicklungen wachen müssen, die den Fortbestand der juristischen Person (also des Unternehmens) gefährden können – erkennen sie solche Entwicklungen, müssen sie geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen. Was sind aber Entwicklungen, die dem Ziel der Unternehmensfortführung entgegenstehen, und wie können Maßnahmen ergriffen werden, um diesen zu begegnen? Krisen entstehen in den seltensten Fällen von heute auf morgen. Sie kündigen sich in der Regel an, lange bevor sie bestandsgefährdend werden, und weisen unterschiedliche Ausprägungen in ihren einzelnen Stadien auf. Unterschieden wird dabei üblicherweise zwischen einer Stakeholder-, Strategie-, Produkt-/Absatz-, Ertrags- und Liquiditätskrise – jedes Stadium kann einzeln oder in Kombination auftreten und hat eigene spezifische Dynamiken und Anzeichen. Das Erkennen der einzelnen Krisenstadien ist somit essenziell, um darauf aufbauend auch die richtigen, also ‚phasengerechten‘ Gegenmaßnahmen ableiten zu können.

Ein Krisenfrüherkennungssystem sollte daher gewährleisten, dass die Anzeichen einer spezifischen Krisenphase rechtzeitig erkannt und die daraus resultierenden Risiken bewertet werden können. Die Auswahl geeigneter, unternehmensspezifischer Kennzahlen und die Darstellung im Rahmen eines Managementinformationssystems sind dabei entscheidend. Basis für die Bewertung ist eine rollierende, 24-monatige, voll integrierte Unternehmensplanung (GuV, Bilanz und Cashflow) sowie eine daraus abgeleitete Liquiditätsplanung. Diese sollte die möglichen Risiken adäquat berücksichtigen und idealerweise im Rahmen verschiedener Szenariorechnungen abbilden (Best, Base und Stress Case). Ob die Planung Excel-basiert oder ERP-gestützt erfolgt, spielt erst einmal keine Rolle. Wichtig ist, dass die Informationen aus verschiedenen Abteilungen gebündelt und bewertet werden und in die Planung entsprechend Eingang finden. Die Implementierung des von Struktur Management Partner entwickelten systematischen Krisenfrüherkennungs-Radars, das nicht nur eine drohende Zahlungsunfähigkeit überwacht, sondern auch die langfristig optimale Performance aktiv absichert, reduziert das Risiko der Geschäftsführerhaftung und trägt nachhaltig zur Bestandssicherung des Unternehmens bei.

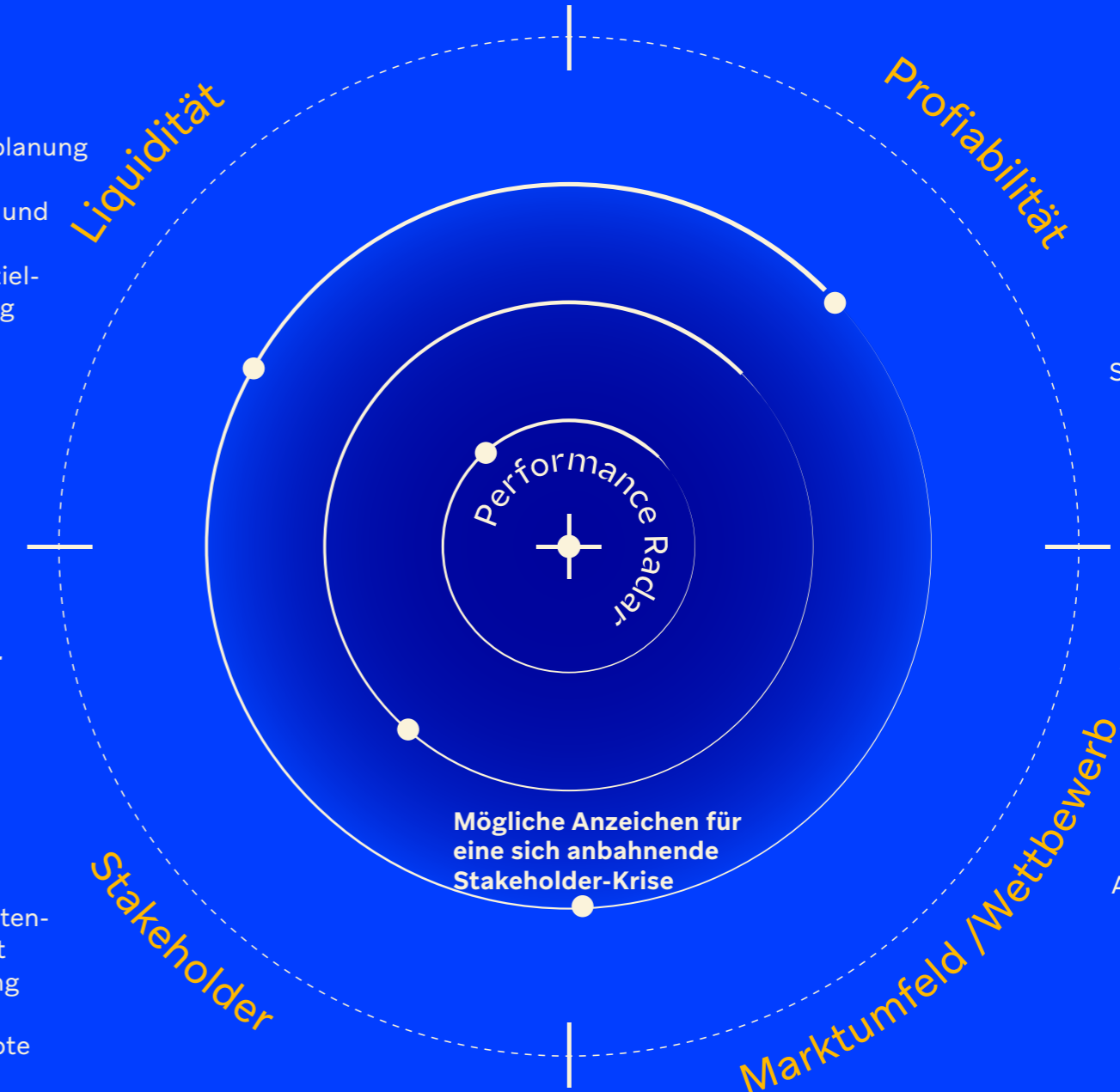
Eine weitere Neuerung des Gesetzes ist die Institutionalisierung einer professionellen Krisenfrüherkennung, die in ein stringentes System eingebunden sein muss. Sie wurde für die Geschäftsführung nun zur gesetzlichen Pflicht. Im klassischen Mittelstand erfordert dies über die „normale“ Führungstätigkeit hinaus eine strukturierte Auseinandersetzung mit diesem „neuen“ Thema. Hintergrund ist die völlig korrekte Erkenntnis, dass für die erfolgreiche Bewältigung einer Krise entscheidend ist, sie möglichst frühzeitig festzustellen und proaktiv geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Welche (Mindest-) Anforderungen stellt der Gesetzgeber nun an ein solches Krisenfrüherkennungssystem?

Kontinuierliches Liquiditätsmonitoring

- Rollierende Liquiditätsplanung
- Monitoring allgemeiner und branchenspezifischer Kenngrößen (Zahlungszielveränderungen, Nutzung von Skonto etc.)

Mögliche Anzeichen für eine sich anbahnende Stakeholder-Krise

- Keine langfristige Prolongation von Kreditlinien
- Änderungen im Lieferantenverhalten, Probleme mit Warenkreditversicherung
- Anstieg der Krankenquote
- Höhere Mitarbeiterfluktuation



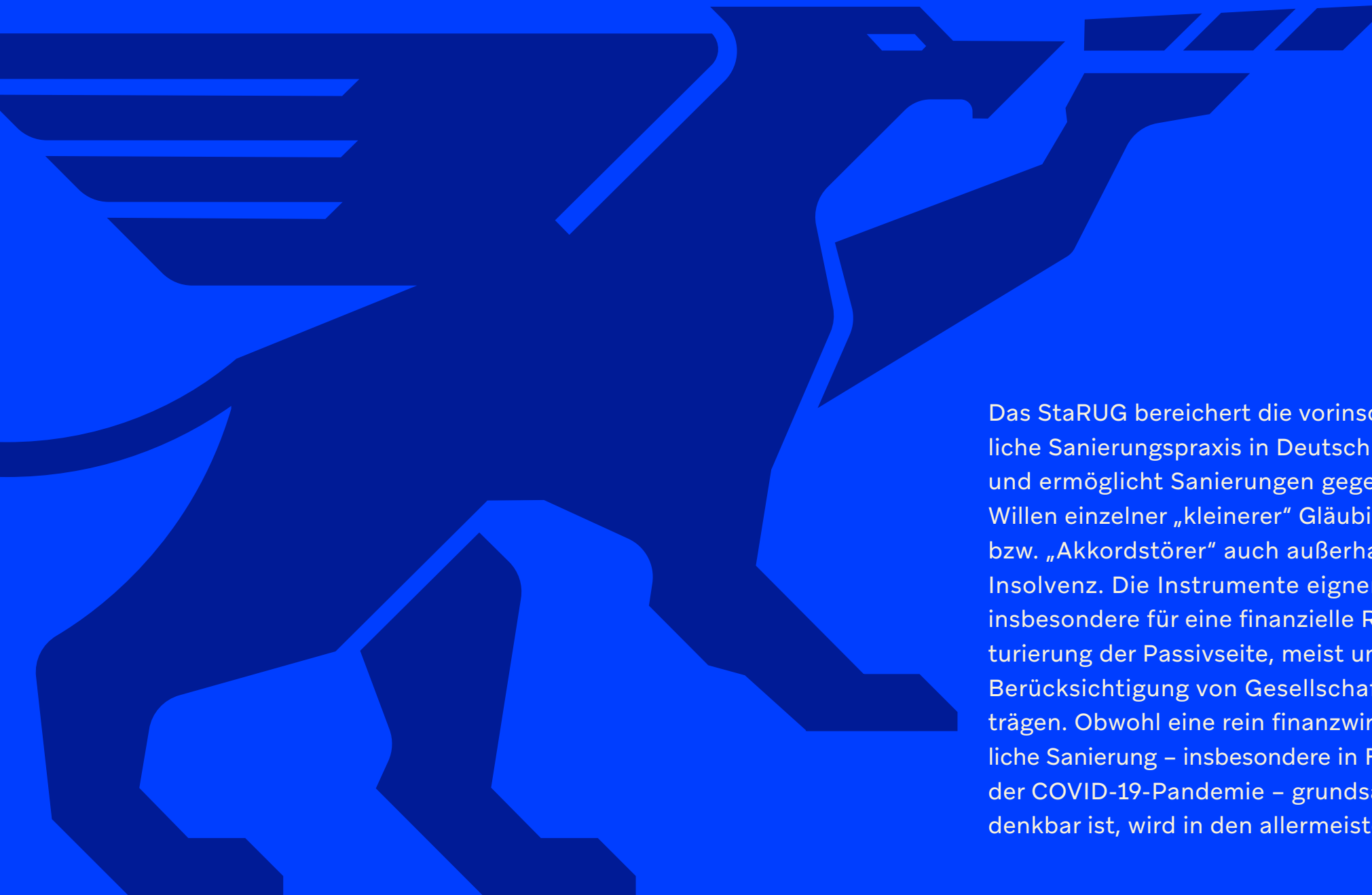
Überwachung der Profitabilitätsentwicklung

- Rohertragsverlust
- Sinkende Rentabilität
- Sinkende Personalproduktivität
- Sinkende Eigenkapitalquote
- Weitere branchen- und unternehmensspezifische Kenngrößen

Hinweise auf (disruptive) Änderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld

- Veränderungen von Marktanteilen
- Neueintritt oder auch Austritt von Wettbewerbern
- Generelle Marktentwicklungen
- Substitutionsrisiken
- Veränderungen des Kaufverhaltens

Fazit



Das StaRUG bereichert die vorinsolvenzliche Sanierungspraxis in Deutschland und ermöglicht Sanierungen gegen den Willen einzelner „kleinerer“ Gläubiger bzw. „Akkordstörer“ auch außerhalb der Insolvenz. Die Instrumente eignen sich insbesondere für eine finanzielle Restrukturierung der Passivseite, meist unter Berücksichtigung von Gesellschafterbeiträgen. Obwohl eine rein finanzwirtschaftliche Sanierung – insbesondere in Folge der COVID-19-Pandemie – grundsätzlich denkbar ist, wird in den allermeisten

Fällen auch weiterhin ein ganzheitliches, nachvollziehbares und belastbares Turnaround-Konzept die Basis für eine erfolgreiche Sanierung bilden. Denn es gilt nach wie vor, die Mehrheit der Gläubiger vom Restrukturierungsvorhaben zu überzeugen. Und das gelingt am besten mit der Aussicht auf nachhaltigen Unternehmenserfolg, abgesichert durch einen wertorientierten Geschäftsmodell-Ansatz. Die vielen Gespräche, die wir mit Finanzierern aus unserem umfangreichen Netzwerk geführt haben, deuten klar darauf hin, dass Zustimmung, Mitwirkung und

erst recht die langfristige Begleitung der Unternehmen seitens der Finanzierer auch zukünftig nur auf Grundlage eines schlüssigen Gesamtkonzepts erfolgen wird.

Das StaRUG lenkt den Fokus auch auf Krisenprävention bzw. Krisenfrüherkennung sowie die frühzeitige Einleitung von Sanierungsmaßnahmen. Die Qualität des Krisenfrüherkennungssystems und der daraus abgeleiteten Sanierungsmaßnahmen und deren Einbettung in ein ganzheitliches Turnaround-Konzept ist entscheidend für die erfolgreiche Krisenbewältigung und damit für die Zukunftssicherung des Unternehmens. Damit ist allerdings auch die Qualität des Sanierungsberaters erfolgskritisch.

Gerne unterstützen wir Sie

- beim Aufbau eines Krisenfrüherkennungssystems, auch unter haftungsrelevanten Aspekten
- bei der Entwicklung eines wertorientierten Turnaround-Konzepts
- bei der Erarbeitung bzw. Verhandlung einer tragfähigen Finanzierungslösung.

Struktur Management Partner ist seit vierzig Jahren auf das Turnaround- und Wachstumsmanagement von Unternehmen in herausfordernden Situationen spezialisiert und genießt höchstes Ansehen bei Unternehmenslenkern, Finanzierern und Fachjuristen. Als Unternehmen mit der größten Erfahrung im deutschen Mittelstand garantieren wir nicht nur ein pragmatisch umsetzbares Sanierungs- und Restrukturierungskonzept; wir begleiten auch sämtliche Umsetzungs- und Turnaround-Maßnahmen und stellen von Anfang an deren Transparenz, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit sicher. Nehmen Sie uns beim Wort, und sprechen Sie uns an!



Struktur
Management
Partner

Ihre Ansprechpartner für StaRUG

Georgiy Michailov
Managing Partner
Dipl.-Volkswirt, B. M. (TSUoE)
+49 221 912730-15
g.michailov@struktur-management-partner.com

Monika Dussen
Partner
Dipl.-Wirtschaftsingenieur
+49 221 912730-68
m.dussen@struktur-management-partner.com

Struktur Management Partner GmbH

Gereonstraße 18-32 | D-50670 Köln
Telefon: +49 221 912730-0
info@struktur-management-partner.com
www.struktur-management-partner.com

