

Impulse fürs Umdenken

Frankfurt am Main. Die Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung unter dem Motto »Bereit für neues Denken« fand vom 11.05. bis 13.05.2022 in Frankfurt am Main im Hilton Hotel und digital statt. Etwa 360 Teilnehmer, davon rd. 90 in der Doppelrolle auch als Referenten, konnten Impulsen, Analysen, Interviews und Panels am Focus Day zu Carve-out, bei der Young-Leaders-Session zu Branchen mit strukturellen Problemen, am »Tag der Wirtschaft« und beim Thementag Finanzierung folgen. Was das sog. Familientreffen der Restrukturierungsbranche vor allem auszeichnet, konnte wieder unbeschwerter stattfinden: das persönliche Gespräch und vor allem das Networking.

Text: Peter Reuter

Die Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung folgte ihrem bewährten Prinzip, auf die breite Gesamtschau zu setzen, und ließ mit 90 Experten wieder möglichst viele Stimmen zu Wort kommen, daher folgten Impulse und Panels zumeist im kurzen 20-Minuten-Takt. Die zeitlich anspruchsvolle Agenda blieb dank professionellen Managements immer gut im Plan. Die PPP der Referenten gab es allerdings erst im Nachgang zum Download. Die Teilnehmer des hybriden Events, das mit einem Publikum »+70% Geschäftsführer und Partner« wirbt, konnten auch nur ein Digitalticket für weniger als ein Viertel der Kosten des Präsenztickets buchen, das allerdings das illustre Abendprogramm mit BBQ und Palmengarten mit einschloss. 30% der 360 Teilnehmer wählten den digitalen Zugang. Über die Eventplattform waren die Inhalte auch on demand verfügbar, was sich vor allem am zweiten Kongresstag als hilfreich für die Ferngebliebenen erwies, da es zu Aussetzern beim Livestream kam.

Parallel zur Young-Leaders-Session am 11.05.2022 mit Altersgrenze 45 Jahre beschäftigte sich der von **RA Dr. Burkardt Göpfert (Kliemt)** moderierte Focus Day mit Carve-out, der sich dieses interdisziplinäre Thema ausdrücklich wünschte, das auch mit einer großen gesellschaftspolitischen Relevanz verbunden sei und eine mögliche Antwort auf disruptive Veränderungen biete. Fanden diese Ausgliederungen/Abspaltungen früher im Stillen als Konzernstrategie über Jahre statt, liefen sie heute in zwei bis vier Monaten ab, weil (immer) häufiger die Transformation oder Restrukturierung Anlässe bildeten. Die Referenten zum Carve-out-Management machten u. a. deutlich, dass es sich um ein hochkomplexes Instrument handelt, dem Gewerkschaften – auch wegen unschöner Erfahrungen – (noch) skeptisch gegenüberstehen.

Zum »Tag der Wirtschaft« am 12.05.2022 begrüßten die Moderatoren **Ina Karabasz (Handelsblatt)** und Burkardt Göpfert zu einem »riesigen Programm« in »spannenden Zeiten«. Unternehmen äußerten sich z. B. zu »Sustainability« (**Vera Hahn, Bayer AG**), zu Erfolgsgeschichten bei der Bewältigung der Corona-Krise (**Kerstin Erbe, dm-drogerie markt**) oder zu Labor Relation in der Transformation (**Corinna Schittenhelm, Schaeffler AG; Ralph Wangemann, Opel Automobile GmbH**). Die von **Dr. Lutz Jäde (Oliver Wyman)** präsentierte Studie »Die Krise nach der Krise« kommt zu dem Schluss: »Corona ist nicht vorbei«, »Krisentrei-

ber schlafen nicht«, »Einigen Sektoren droht der perfekte makroökonomische Sturm« und »Das ist eine GuV- und keine Bilanzkrise«.

Ihren Vortrag »Geschäftsmodelle langfristig erfolgreich gestalten« konnten **Stephan Lechel und Karsten Schulze (beide FTI-Andersch)** anschaulich bereichern, weil Vertreter dreier von ihnen betreuter Unternehmen über ihre Prozesse kurzweilig und spannend reflektierten: **Dagmar Rehm (AR, König & Bauer AG – Transformation zu einem modularen und digitalen Lösungsanbieter)**, **Alexander Nieswandt (CEO, WhiteWall Media GmbH – Transformation in ein neues Businessmodell)** und **Michael Eigner (CEO, Bayern-Fass Rekonditionierungs GmbH – Transformation zum nachhaltigen Unternehmen)**. Rehm berichtete über das Industriephänomen »Augen zu bei Problemen«, dass Transformation immer ein Marathon sei, bei dem es gelte, alle Mitarbeiter »bei der Stange zu halten«, Meilensteine zu kommunizieren und zu genießen (als Atempause), und dass dabei nie das Marktgeschehen außerhalb aus den Augen verloren werden dürfe. Auch Eigner betonte den »langen Atem« bei klar kommunizierten Zielen und wertzuschätzenden Mitarbeitern. Nieswandt beschrieb die nachhaltige Wirkung der Berateraussage, er habe »die Verschwendung automatisiert«. Man habe nun die Produktionszeit von acht Tagen auf 48 Stunden verkürzen können.

Im Café Krise, das **RA Prof. Dr. Lucas Flöther (Flöther & Wissing)** außerhalb der Tagung regelmäßig als Onlinetalk betreibt, lud er die Radathletin und Paralympicssiegerin **Denise Schindler** als Expertin für Inklusion, Motivation, Diversity, Mindset, Change, Teambildung und Resilienz ein, die im Vorstellungsclick von sich sagte: »Ich bin schneller als meine Ängste.« Seit zwölf Jahren Leistungssportlerin berichtete sie, wie sie den Radsport nach ihrer Beinamputation als Kind für sich gewonnen hat und wie sie persönlich und sportlich mit Ups and Downs umgeht. Flöther wollte wissen, welche Erfahrungen man auf die hiesige Branche übertragen könne. Ihr Rat: »Akzeptanz für die Umstände« und »Verantwortung (für Fehler) übernehmen«. Dieses beeindruckende Kurzgespräch nahm Panelmoderator **Dr. Michael F. Keppel (THM Partners)** in die Runde »Post Covid: Back to Normal« als »Akzeptanz der Krise« und »Chancen sehen« auf und berichtete davon, dass der Restrukturierungsmarkt derzeit be-



Panel mit (v. li.) Karsten Schulze, Dagmar Rehm, Michael Eigner, Alexander Nieswandt und Stephan Lechel

merkwürdig ruhig sei, man ein Abwarten beobachte, während eine hohe Verschuldung bzw. hoher Liquiditätsbedarf bestünden und in London Liquidität schlummere. Einen erhöhten Druck auf die Organe zu Antragspflichten und auf die Refinanzierung machte **RA Dr. Matthias Tresselt (Gleiss Lutz)** aus, er glaubte aber nicht, dass es zu verkürzten Prognosezeiträumen kommt. Die Fortführungsprognose müsse allerdings das Kriterium der Ertragsfähigkeit in Zukunft mehr fokussieren. Nach elf Jahren »Billigwelt«, so **Markus Freund (Parella Weinberg)**, da die EZB so lange die Zinsen nicht erhöht habe, würden Refinanzierungen (massiv) teurer werden. **Henning Block (Rothschild)** erwartet mehr Aktivitäten von Fonds mit Risikoappetit, während **Rüdiger Reiss (Commerzbank AG)** und **Hermann-Josef Woltery (Strategic Value Partners)** die zentralen Unsicherheitsfaktoren Inflation, Lieferketten und Rohstoffe sowie ESG – der rote Faden der drei Tage, der neues Denken erfordert – betonten. Daran knüpfte **Britta Hübner (Hübner Management)** mit »Refinanzierung im Spannungsfeld zwischen ESG und M&A« und startete mit der These, wenn von Unternehmen mehr Flexibilität zu erwarten ist, dann sollte dieser Maßstab auch für die Finanzierungspartner gelten. Derzeit sei zu fragen, wengleich es noch keine Standards für die ESG-Konformität gebe, ob diese überhaupt einzuhalten wären, wenn vom Management Ad-hoc-Lösungen und Marge verlangt würden. Fehlende oder unzureichende ESG-Konformität werde Unternehmen bzw. Sparten aber auf kurz oder lang in den M&A-Track drängen.

»Konkrete Case Studys erzeugen Aufmerksamkeit«, sagte Moderatorin Ina Karabasz nach dem Vortrag des interdisziplinären Teams aus **RA Prof. Dr. Georg Streit und RAin Dr. Ute Jasper (beide Heuking)** zum Thema »Restrukturierung in regulierten Branchen – Plansanierung und Übernahme von Abellio in Baden-Württemberg durch das Land als Aufgabenträger«. Öffentliches (Wirtschafts)recht (z. B. Vergaberecht, Beihilferecht) schlägt Insolvenzrecht, betonte Streit, die Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge bedinge eine ganz andere Rangfolge. Diese dominierenden Sonderregeln vertiefte Jasper als Expertin für öffentliches Wirtschaftsrecht. So regelt § 1 BahnG, dass ein Bahnbetrieb im Insolvenzverfahren nur mit Genehmigung der Aufsichtsbehörde eingeschränkt oder stillgelegt werden darf, weil als Lex specialis die Daseinsvorsorge vor den insolvenzrechtlichen Vorgaben steht. Auch ein verlustträchtiger Bahnbetrieb könne nicht einfach vom

Verwalter eingestellt werden, ihm bleibe kein Druckmittel, das er sonst gewohnt ist einzusetzen. Wenn die öffentliche Hand als Stakeholder in Restrukturierung/Insolvenz beteiligt ist, die wiederum keine »Deals« machen dürfe, helfe eine praktische Konkordanz. Zugeständnisse der öffentlichen Hand machten Private Creditor Tests möglich, die prüften, ob ein wirtschaftlich denkender privater Gläubiger in einer derartigen Situation zu demselben Entgegenkommen bereit wäre. Daher lautete ihr Rat, diese Kollision frühzeitig zu erkennen und Lösungen zu finden. Das sei bei der Abellio Rail Baden-Württemberg GmbH (eine von sieben deutschen Töchtern der Abellio Transport Holding B. V. aus Utrecht) mit 360 Mitarbeitern und 7,4-Millionen-Zug-km im Jahr mit Schutzschirmverfahren und Plansanierung gelungen, bei der der Geschäftsbetrieb auf die Landestochter SWEG übertragen wurde.

Wissenstransfer bei Restrukturierung geplant und organisiert betreiben

Im Vortrag von **Stefan Sanne und Burkhard Jung (beide Deloitte)** über »Interim Manager und CRO als Baustein des Erfolgs in der Eigenverwaltung« sagte Jung einen zunehmenden Verteilungskampf um lukrative Mandate in der Eigenverwaltung voraus und fügte als neuer Partner im großen Verbund hinzu, man freue sich auf den Wettbewerb. Als letzten Impuls des Tages berichtete **Christine Lutz (endee Natural Dialogs GmbH)** über den Wissenstransfer in Restrukturierungen als einen oft unterschätzten Prozess. Der moderierte Wissenstransfer sei eine erprobte Methode, wie sie ihn bei der Lufthansa AG begleitet habe. Dieser dauere i. d. R. 1,5 Tage, Wissensgeber und -nehmer investierten jeweils einen Tag, woraus eine Wissenslandkarte (Mindmap) entstehe. Wichtig dabei sei die Wertschätzung der Mitarbeiter, die ihr Wissen dokumentieren und transferieren. Als vereinfachte Fortschreibung hat Lutz eine digitale Methode zum Wissenstransfer entwickelt. Unternehmen in der Restrukturierung riet sie zu klären, wer über unternehmenskritisches Wissen verfügt, und frühzeitig den Wissenstransfer zu beginnen, »idealerweise vor der Kommunikation der Restrukturierungsmaßnahmen«. Nach dem ganztägigen Wissenstransfer gab es noch Infos zum Shuttletransfer in den Palmengarten zur Abendveranstaltung, bevor am 13.05.2022 der dritte Kongresstag zur Finanzierung folgte. <<