02
2021

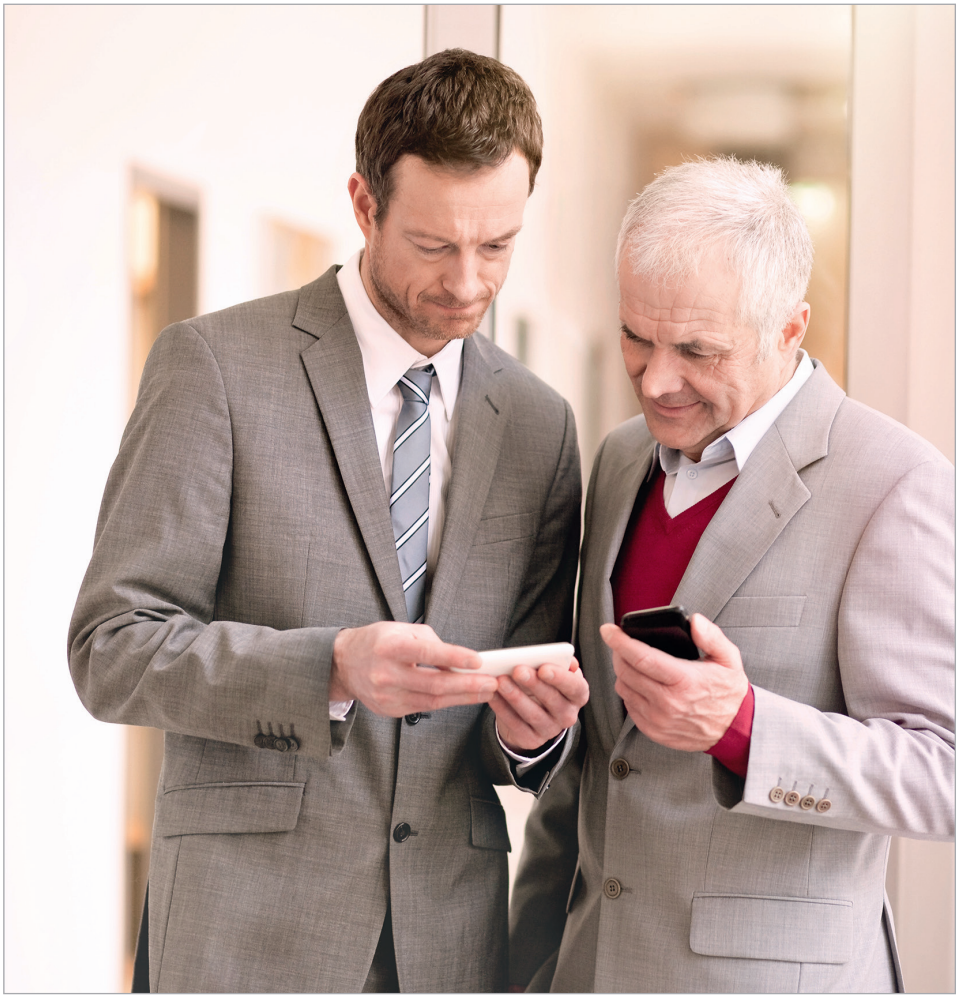
Firmenberatung

DSV Gruppe
Deutscher Sparkassenverlag

IMPULSE FÜR DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Familienunternehmen und Corona

Die Zukunftssicherung fest im Blick ..... S. 3



VERTRIEB:
Digitale Kommunikationskanäle im Auftrieb – aber KMU bleiben Hausbank treu ..... S. 6

FINANZIERUNG:
Wie Finanzierer Kräfte bündeln für die Unterstützung von KMU in der Krise ..... S. 12

ANALYSE & BERATUNG:
Krisen- und Risikomanagement in der Firmenpraxis – Finanzkommunikation und Risikoanalysen (Teil 2) ..... S. 16

ANALYSE & BERATUNG:
M&A als Mittel zum Turnaround – wirtschaftliche und rechtliche Aspekte (Teil 2) ..... S. 21

RECHT:
Neue gesetzliche Bestimmungen für die Krisenfrüherkennung ..... S. 26

BRANCHE & MARKT:
News für Ihr Firmenkundengeschäft ..... S. 29

Prof. Dr. Diethard B. Simmert ist der Netzwerker in der Sparkassen-Finanzgruppe (SFG). Aufgrund seiner langjährigen Arbeit in Führungspositionen vor allem in der SFG verfügt er über hervorragende Kontakte zu Experten aus der Branche. Er ist zudem Herausgeber und Autor zahlreicher Fachpublikationen.
Tel.: 0172-2907541;
Mail:
dsimmert@t-online.de

*Liebe Leser*innen,*

das Firmenkundengeschäft steht schon seit einiger Zeit vor Herausforderungen wie nie zuvor – die Corona-Krise kommt jetzt noch dazu. Unser erster Beitrag befasst sich mit dem für Sparkassen besonders wichtigen Thema: Wie werden Familienunternehmen von der Corona-Krise getroffen und wie können sie darauf reagieren?

Welche Auswirkungen hat die Corona-Krise auf die Kommunikation der Mittelständler mit ihren Banken? Dazu hat die KfW eine Befragung durchgeführt: Die gute Nachricht ist, dass trotz verändertem Kommunikationsverhalten die mittelständischen Unternehmen ihrer Hausbank die Treue halten.

Mit dem nächsten Beitrag möchte ich Ihre Aufmerksamkeit auf einen gerade in Corona-Zeiten vielleicht hilfreichen kooperativen Ansatz richten, bei dem Banken und alternative Finanzierer ihre gebündelten Kräfte zu Problemlösungen nutzen können.

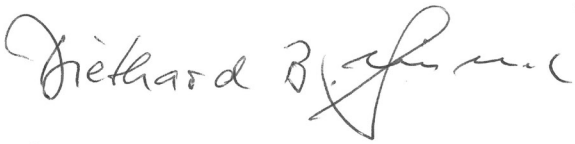
Es folgt Teil 2 der Analyse des Krisen- und Risikomanagements in der Firmenpraxis. Immer mehr Kredit- und Restrukturierungsexperten erwarten, dass das Jahr 2021 zum Schicksalsjahr einzelner Branchen werden könnte. Damit spielt Krisenresilienz sowohl für die Krisentragfähigkeit als auch für die nach der Krise notwendige Zukunftsfähigkeit eine bedeutende Rolle.

Speziell die Corona-Krise führt auch dazu, dass sich eine große Zahl von Unternehmen mit Liquiditätsproblemen und insolvenznahen Situationen auseinandersetzen muss. Der Teil 2 des Beitrags „M&A als Mittel zum Turnaround“ diskutiert Lösungsmöglichkeiten.

Gegenstand unseres abschließenden Rechtsbeitrags ist diesmal das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRuG). Er weist auf die Notwendigkeit einer Implementierung eines tauglichen Krisenfrüherkennungssystems und einer sorgfältigen Dokumentation hin.

Ich wünsche Ihnen auch diesmal wieder einen hohen Nutzwert bei der Lektüre.

Ihr



Diethard B. Simmert (Koordinator des Autorenteams)

TOPTHEMA: Familienunternehmen und Corona – die Zukunftssicherung fest im Blick

Die Coronakrise hat in der ganzen Welt zu einer wirtschaftlichen Vollbremsung geführt. Neben dem Konsumrückgang sind Kurzarbeit und neue Hygienestandards große Herausforderungen. Sicherlich gibt es einige Gewinner in der Krise, dennoch dominieren die Unternehmen, die durch die Corona-Krise schwierige Zeiten auf sich zukommen sehen. Zu den traurigen Verlierern werden neben Tourismus, Gastronomie und Kinos auch die exportabhängige Industrie sowie Automobilzulieferer und der Einzelhandel gehören. Typische mittelständische Familienunternehmen also, die oftmals vor existenziellen Entscheidungen stehen und nicht selten ihr gesamtes Geschäftsmodell hinterfragen müssen. Ist das jetzt eine kurzfristige Krise, nach der sich viele Unternehmen schütteln werden und dann weitermachen wie vorher oder ein dauerhafter Einbruch, der den berühmten deutschen familiengeführten Mittelstand und damit das Basisgeschäft für die regionalen Sparkassen nachhaltig schwächt?

Prof. Dr. Birgit Felden, Köln

1 CORONA UND INSOLVENZEN

Seit zehn Jahren kennen die Insolvenzzahlen nur eine Richtung: nach unten. 2019 wurde mit knapp 19 000 Insolvenzen (2010 waren es noch über 32 000) ein historischer Tiefstand seit Einführung der geltenden Insolvenzordnung in 1999 gemessen. Das dürfte sich nun schlagartig ändern. Schaut man allerdings genauer hin, war auch schon in 2019 bei nahezu gleichbleibender Gesamtzahl eine Verschiebung in den Insolvenzzahlen zu erkennen.

So gab es 2019 einen erheblichen Anstieg der Insolvenzen im verarbeitenden Gewerbe – Vorboten der bald folgenden Krise bei den Automobilzulieferern. Hinzu kamen auch 2019 schon eine Reihe Reiseveranstalter wie z. B. Thomas Cook mit seinen deutschen Töchtern Neckermann und Öger Tours. 2019 war aber auch das Jahr der Krankenhauspleiten, was sich nach Ansicht von Experten auch unter dem Eindruck der Coronakrise verschärfen wird. Zahlreiche Insolvenzen gab es auch beim deutschen Modehandel – und nicht nur bei den großen Firmen wie Gerry Weber.

Und 2020/2021? Bisher sind die Insolvenzzahlen nicht nach oben geschnellt, was aber sicherlich zum großen Teil daran liegt, dass die Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrags ausgesetzt wurde, wenn der Insolvenzgrund auf der Epidemie und ihren Auswirkungen beruht. Das hat Wirkung gezeigt. Und natürlich gibt es auch einige Gewinner in der Krise: die Internet-, Software- und Digitalisierungslösungen oder den Unterhaltungssektor.

Dennoch dominieren die Unternehmen, die durch die Corona-Krise schwierige Zeiten auf sich zukommen sehen. Die Konjunkturumfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) konstatiert, dass 5 % der befragten Betriebe ihr Geschäft für insolvenzgefährdet halten. Außerdem werden wir einen Dominoeffekt erleben. Wenn z. B. der Modehandel einbricht, trifft es mit kurzer Verzögerung natürlich auch die Hersteller und die textile Grundstoffindustrie. Was der Kunde nicht im Handel kauft, braucht auch keiner mehr herzustellen. Und schließlich ist noch nicht zu ermessen, was das alles rechtlich bedeutet. Das fängt bei gewerblichen Mieten an (Mietminderungen wegen Zwangsschließung) und hört bei Arbeitsverträgen (Kurzarbeitergeld) auf.

Unternehmen mussten die Datenzugänge erweitern und Serverkapazitäten ausbauen. Videoconferencing hat unseren beruflichen wie privaten Alltag erobert. Und natürlich trägt die neue Vernetzung auch Risiken, man denke nur an den Datenschutz, die minimiert werden sollten.

Viele dieser Neuerungen werden sich auch nach Corona halten und sie schreien nach innovativen Lösungen. Und wir können jetzt schon beobachten, wie sich hieraus weitere Trends entwickeln. Demgegenüber steht die Trägheit der organisationalen Systeme, gerade in großen Unternehmen. Das ist die große Chance der mittelständischen Unternehmen, wenn sie sich selbst ganz ehrlich auf den Prüfstand stellen und das Unternehmen zukunftssicher machen.

Dazu gehören zum einen dynamische, agile und eigenverantwortliche Strukturen und Prozesse. Krisen sind auch die Chance unbequeme Themen anzugehen, die im normalen Geschäftsprozess unter den Tisch fallen. Aus der Not geboren haben sie eine Chance für dauerhaften Einsatz. Bei der schnellen Reaktion auf die Krise darf jedoch die langfristige Ausrichtung nicht vergessen werden. Unter Umständen ist auch eine radikale Anpassung des Geschäftsmodells erforderlich, anstatt zu hoffen, dass der Umsatz bald wieder so hoch sein wird wie früher.

> *Unter Umständen ist eine radikale Anpassung des Geschäftsmodells erforderlich*

2 DIE URSACHEN LIEGEN TIEFER

Doch ist COVID-19 denn wirklich die Ursache dieser Umwälzung ganzer Märkte und Branchen? Herausforderungen wie die alternde westliche Bevölkerung, Tendenzen wie „my country first“ – vielleicht nicht mehr so ausgeprägt wie in den USA – oder umweltbedingte Belastungen verändern völlig unabhängig von der derzeitigen Pandemie die gesellschaftlichen Bedingungen, in denen Unternehmen agieren und stellen sie vor große wirtschaftliche Herausforderungen. Und ob sich diese Herausforderungen wirtschaftlich in einem lang gezogenen U-Szenario – also einer langsamen Erholung –, einem L-Szenario – einer nachhaltigen und andauernden Durststrecke – oder gar einem „dramatischen Eskalationsszenario“ stellen werden, ist kaum vorherzusagen. Doch eines ist klar: Weiter wie bisher ist keine Option.

Auch wenn der erste Corona-Schock mehr oder weniger überwunden ist, fällt es gerade in der jetzigen Situation nicht leicht, den Blick auf das Positive zu richten. Doch lohnt genau dies, um die Chancen zu erkennen: Der erste Shutdown hat zu einem wahren Digitalisierungsschub geführt. Neben Klopapier und Atemschutzmasken waren binnen Tagen auch Webcams und Headsets ausverkauft.

Jede Krise verändert! Gerade familiengeführte Mittelständler sind hier klar im Vorteil. Und das auch deswegen, weil Krisen und Fehler die Familie in der Regel noch stärker zusammenschweißen: Falls es mal schiefgeht, halten die Familienmitglieder oft erst recht zusammen und bringen das Problem wieder in Ordnung. Man stellt sich der Verantwortung auch bei Fehlentscheidungen. Wichtig ist, dass der Unternehmer oder die Unternehmerin die Fäden in der Hand behält und den Blick nach vorne richtet. Und wenn er oder sie das nicht mehr möchte, das Geschäft in die Hände eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin legt.

3 NACHFOLGE ALS CHANCE IN CORONAZEITEN

Es ist zu erwarten, dass es wieder mehr Nachfolgende geben könnte: Medien berichten immer wieder vom drohenden Stellenabbau bei den Konzernen. Viele dieser Mitarbeiter*innen werden Abfindungen erhalten – teilweise in attraktiven Größenordnungen. Diese Mittel in

ein unternehmerisches Engagement zu investieren, lockt in Anbetracht von Negativzinsen auf Girokonten und ebenso unattraktiven Renditen für sichere Anleihen. Natürlich hat nicht jede und jeder das Zeug, einen Betrieb zu übernehmen. Aber wir sprechen ja von Chancen und die Entscheidung eine derartige Chance aktiv anzugehen, braucht auch mitunter einen externen Anlass: den Wegfall der sicheren Festanstellung.

Hinzu kommt: Unternehmensverkäufe waren in 2017 und 2018 sehr teuer, mitunter waren die Betriebe überbewertet, vor allem weil rentable Anlagealternativen fehlten. Nachdem der Markt im letzten Jahr zunächst einbrach, werden in 2021 eine Reihe von Unternehmensverkäufen erwartet. Preiseinbrüche zwischen 10 und 50 % – je nach Einfluss des Virus auf die jeweilige Branche – sind dabei nicht unwahrscheinlich. Die Erwerber suchen vor allem Preisschnäppchen bei Unternehmen, die ein tragfähiges Geschäftsmodell und Marktpotenziale aufweisen, denen aber schlicht die Luft ausgegangen ist.

In den letzten Monaten häufen sich Unternehmenskaufverträge, in denen der Kaufpreis vom Zukunftserfolg des Unternehmens abhängig ist – das klassische Earn-out-Modell hat Hochkonjunktur. Insbesondere in unsicheren Zeiten sind Käufer daran interessiert, die Kaufpreisstruktur möglichst ergebnisbezogen zu definieren, um sich gegen Schwankungen abzusichern. Verkäufer indes sehen das Risiko, den gewünschten Kaufpreis nicht erzielen zu können. Ein ergebnisbezogener Earn-out kann daher eine Lücke zwischen den Parteien schließen und die Glaubhaftigkeit der Finanzplanung aus Sicht des Investors erhöhen. Sofern Unternehmer*innen auch nach dem Verkauf die Geschäftsleitung verantworten, können sie dessen Performance mitgestalten. Dennoch beeinflussen Integrationsmaßnahmen oder erhöhte Wachstumsbemühungen des neuen Investors das zukünftige Ergebnis möglicherweise negativ. Klar definierte Earn-out-Mechanismen zur Absicherung des Verkäufers sind somit zwingend erforderlich, um Transparenz zu schaffen und die Einflussnahme des Verkäufers auf die relevanten Parameter zu garantieren.

4 NOTFALLPLANUNG UND CORONA

In Krisenzeiten kümmern sich Unternehmer*innen richtigerweise neben der Sicherung des Geschäfts auch um Maßnahmen, die dem Schutz der Familie und des Vermögens dienen. Ein guter Zeitpunkt also, die bestehenden Notfallregelungen wie Erb- und Vertretungsregeln im Unternehmen sowie im persönlichen Bereich eine gute Patientenverfügung und Betreuungsvollmacht noch einmal auf den Prüfstand zu stellen. Ohne diese Regelungen dürfen z. B. Gesellschafterrechte vom Ehepartner nicht wahrgenommen werden. Und umso wichtiger, wenn private Interessen mit denen des Unternehmens wechselseitig verknüpft sind – man denke nur an die Haftung für betriebliche Verbindlichkeiten mit privaten Immobilien. Ziel dieser Übungen ist es sicherzustellen, dass die Familie und das Unternehmen auch in schwierigen Zeiten und in einem Notfall versorgt sind.

Auch strategische Fragestellungen wie die gerechte Verteilung des Vermögens in der nächsten Generation oder der Schutz des Unternehmensvermögens sind zu klären. Wichtig ist die Kommunikation dieser Regeln mit allen Familienmitgliedern. Reibereien sind im Notfall höchst unproduktiv und gefährlich. Gibt es eine professionelle Family Business Governance – wie z. B. eine ausformulierte Familienverfassung und einen Notfallplan, sind Corona-Zeiten ein geeigneter Bewährungstest dieser Instrumente für die Praxis. Die daraus resultierende Klarheit und Krisenkommunikation stärken den familiären Zusammenhalt und das Unternehmen. Gibt es sie noch nicht, zeigen sich die Notwendigkeiten für Absprachen und Vorkehrungen.

5 FAZIT

Wirtschaftlich hat das Jahr 2021 für die meisten mit Einbußen begonnen und Schadensminimierung statt Gewinnmaximierung steht auf der Tagesordnung. So tragisch die Krise für viele Unternehmen und Unternehmerfamilien auch sein mag, heißt es nun konsequent zu agieren. Ist das Geschäftsmodell überzeugend, ist die Corona-Krise ein zwar unangenehmer, aber einmaliger Effekt. Die kommenden Monate sollten gezielt genutzt werden, das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Dazu gehört möglicherweise auch die Nachfolge: Sowohl das Vermögen als auch die operative Verantwortung erfolgreich von der älteren auf eine jüngere Generation zu übertragen. Corona ist in jedem Fall ein Verstärker – aber nicht nur in eine Richtung: Corona kann dafür sorgen, dass die Nachfolge aufgeschoben wird (z. B. weil Verkaufspreise unattraktiver werden) oder forciert wird (z. B. weil der Altinhaber den erforderlichen Mehraufwand nicht mehr leisten kann oder will). Corona kann dafür sorgen, dass Nachfolge ernsthafter und professioneller betrieben wird, aber auch, dass die Zukunft zu kritisch gesehen wird und Chancen ausgeblendet werden. Corona kann dazu motivieren, dass Thema Nachfolge anzugehen und unternehmerische Ideen zu entwickeln, denn es muss ja weitergehen, wenn auch mit anderen Vorzeichen.

Eines ist sicher: Die nächste Krise kommt garantiert und gewinnen werden wieder diejenigen, die mit Weitsicht, einem stabilen Wertegerüst und angemessener Risikobereitschaft ihre Unternehmen strategisch führen und steuern. Familienunternehmen scheinen dafür in weiten Teilen gut aufgestellt.

VERTRIEB: Digitale Kommunikationskanäle im Auftrieb – aber KMU bleiben Hausbank treu

Eine aktuelle Sonderauswertung des KfW-Mittelstandspanels fokussiert sich auf die veränderte Interaktion von KMU und deren Hausbanken in der Corona-Krise. Dabei zeigt sich ein Wandel in den Kommunikationsmustern. Der folgende Beitrag bringt eine Zusammenfassung dieser Ergebnisse.

Dr. Michael Schwartz, Dr. Juliane Gerstenberger, KfW Research, Frankfurt

KOMPAKT

- Die Filialnetze der deutschen Banken dünnen schon länger aus. Zuletzt hatte der Filialrückbau sogar an Tempo gewonnen und die persönliche Interaktion zwischen KMU und Kreditinstituten lässt sukzessive nach.
- 43 % der mittelständischen Unternehmen waren 2019 nie in einer Filiale, ein deutlicher Zuwachs in den vergangenen zwei Jahren. Die Corona-Pandemie dürfte diese Entwicklung noch verschärft haben.
- Deutschland befindet sich – was das Ausmaß des Rückbaus seit 2015 betrifft – in Europa eher im Mittelfeld. Gleiches gilt für die aktuelle Filialdichte gemessen an der Einwohnerzahl.
- Die Treue der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu ihrer „Hausbank" hat durch den Filialrückbau bisher nicht gelitten. Fast neun von zehn persönlichen Geschäftsterminen fanden bei einem solchen primären Kreditinstitut statt.

1 DIE FILIALE ALS „KRISENOPFER"?

Im vergangenen Jahr hat die Häufigkeit, Bankdienstleistungen in einer Filiale wahrzunehmen, stark nachgelassen, darauf deuten aktuelle Berichte hin. Im Privatkundengeschäft deutet sich eine Beschleunigung der Hinwendung zur digitalen Abwicklung von Bankgeschäften an: Jeder dritte Privatkunde war danach seit über einem Jahr nicht mehr in einer Bankfiliale. Zudem häufen sich Meldungen, dass Filialstandorte nach einer pandemiebedingten Schließung nicht wieder öffnen.

Dies wirft die Frage auf, in welchem Ausmaß die Corona-Krise ein Katalysator für den Filialrückbau bei Deutschlands Banken sein wird. Dass die Bankenlandschaft einen bereits länger anhaltenden, strukturellen Wandel vollzieht, ist keine Neuigkeit und vielerorts sichtbar. Gerade jüngst wurde die Schließung von 200 Filialen der Deutschen Bank bis Ende 2022 verkündet. Neben der bestehenden Herkulesaufgabe Digitalisierung sowie den Folgen erhöhter Effizienzbestrebungen und demografischer Aspekte kommt nun die Corona-Krise als unerwarteter Zusatztreiber dieser Veränderungsprozesse hinzu. Die ohnehin voranschreitende Konsolidierung im deutschen Bankensektor dürfte durch die Folgen der Pandemie an Tempo gewinnen.

Bei allem Wandel, entscheidend für den oftmals lokal verankerten Mittelstand ist es, einen funktionsfähigen Zugang zur Bankfinanzierung offen zu halten. Gerade mittelständische Unternehmen sind auf Fachwissen und Erfahrungen ihrer Finanzierungspartner vor Ort angewiesen, vor allem bei beratungsintensiven Finanzierungsanlässen. Aufgrund dieser immensen Bedeutung begleitet KfW Research die Veränderungsprozesse in Deutschlands Bankenlandschaft kontinuierlich. Erstmals wurden dabei 2019 belastbare und repräsentative Daten zu den Bankverbindungen der Mittelständler in Deutschland vorgelegt. In dieser Sonderauswertung des KfW-Mittelstandspanels greifen wir dies nun wieder auf und zeigen: Das Ausmaß der Filialnutzung hat im Mittelstand in den vergangenen zwei Jahren abgenommen (siehe Grafik Seite 7).

1.1 Filialnetze dünnen kontinuierlich aus. Die mittelständischen Unternehmen schätzen und pflegen ihre Bankbeziehungen. Vielfach langjährig gewachsene und stabile Geschäftsbeziehungen zu Kreditinstituten sind ein entscheidendes Kriterium für die Qualität und Quantität der Kreditversorgung des Mittelstands in Deutschland. Diese traditionell starke Verbindung des Mittelstands zum Bankensektor lässt sich an aktuellen Daten des jüngsten KfW-Mittelstandspanels ablesen.

Im Jahr 2019 war das bei Banken und Sparkassen aufgenommene Kreditvolumen zur Investitionsfinanzierung mit 81 Mrd. EUR so hoch wie niemals zuvor (siehe Grafik Seite 8). Damit wird über ein Drittel des jährlichen Investitionsvolumens der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) über Bankkredite gestemmt (36 %). Davon wurden etwa 35 Mrd. EUR als kurzfristige Bankkredite aufgenommen bzw. Kontokorrent- oder Dispokredite genutzt, und 45 Mrd. EUR entfielen auf Kredite mit langfristiger Laufzeit. Durchschnittlich beantragen jedes Jahr 570 000 KMU Investitionskredite bei Banken oder Sparkassen (2006–2019) – allerdings mit rückläufiger Tendenz.

Dennoch nehmen die Anlaufstellen für die Unternehmen seit Jahrzehnten ab: Im Jahr 2019 verringerte sich die Gesamtzahl der Kreditinstitute in Deutschland um 66 auf insgesamt 1 717 Institute. Parallel erfährt das Filialnetz eine fortschreitende Ausdünnung: Seit der Jahrtausendwende sind im Durchschnitt jedes Jahr rund 1 600 Zweigstellen in Deutschland geschlossen worden – dies umfasst gemäß Definition der Deutschen Bundesbank „klassische“ Filialen sowie Außenstellen mit Selbstbedienungsterminals und zusätzlicher persönlicher Beratungsmöglichkeit. Deutschlands Bankenlandschaft hat damit in den vergangenen 20 Jahren fast 32 000 Zweigstellen „verloren“. Das entspricht einem Rückgang von 54 %. Mit anderen Worten: Jede zweite der Anfang des Jahrtausends noch bestehenden Außenstelle mit persönlichem Ansprechpartner existiert nicht mehr.

1.2 300 000 KMU weniger suchten 2019 eine Filiale auf. Rund 2,2 Mio. Unternehmen haben im Jahr 2019 zu mindestens einem Anlass einen Geschäftstermin in einer Bank- oder Sparkassenfiliale wahrgenommen. Solche Geschäftstermine umfassen dabei bspw. Beratungen im Zusammenhang mit einem Geschäftskonto, Verhandlungen über Investitionskredite oder Betriebsmittelfinanzierungen oder Beratungen in den Bereichen Cash Management, Leasing, Exportfinanzierungen oder Unternehmensnachfolge.

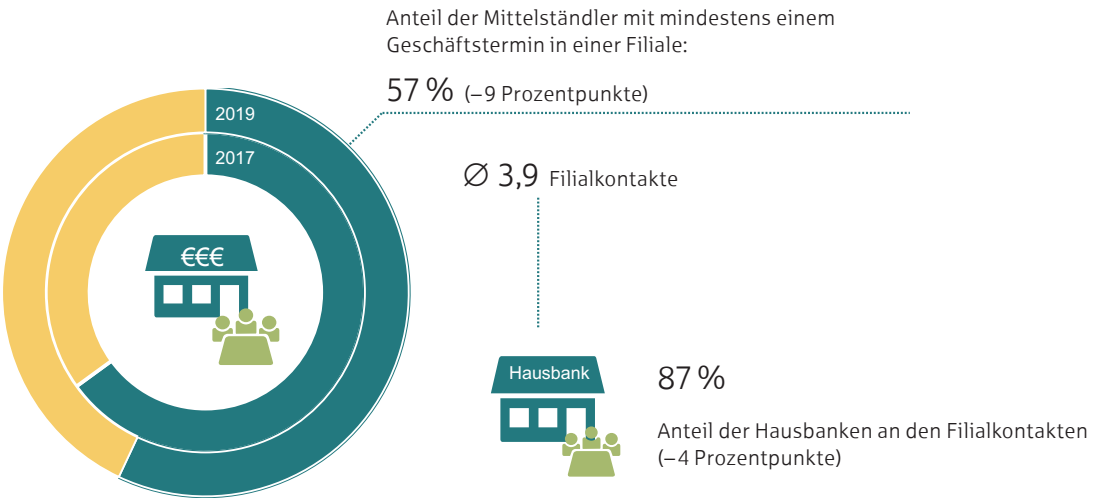
Damit hatten 57 % aller Mittelständler in Deutschland binnen Jahresfrist einen Filialtermin. Die Kontakthäufigkeit ist also hoch. Dennoch: Die Neigung, Bankdienstleistungen in der Filiale wahrzunehmen, hat in den vergangenen beiden Jahren mit einem Minus von 9 Prozentpunkten deutlich nachgelassen: Im Jahr 2017 lag der entsprechende Anteil noch bei 65 %. Aktuell haben etwa 300 000 Mittelständler weniger als vor zwei Jahren mindestens einmal eine Filiale aufgesucht.

1.3 Frequenz nahezu unverändert. Die Zahl der Unternehmen, die innerhalb eines Jahres eine Filiale aufsucht, hat zwar abgenommen. Nicht so allerdings die Häufigkeit der Besuche: Die Anzahl durchschnittlicher Filialbesuche beläuft sich im Jahr 2019 im Mittelstand auf 3,9 – sofern ein Unternehmen generell Geschäftstermine wahrgenommen hat. Mit anderen Worten: Über das Jahr verteilt wird jedes dieser Unternehmen durchschnittlich einmal pro Quartal in einer Filiale vorstellig. Die Frequenz ist damit im Vergleich zum Referenzjahr 2017 fast unverändert (2017: 3,85 vs. 2019: 3,92).

Aufgrund der insgesamt aber merklich gesunkenen Anzahl an Unternehmen mit Filialbesuchen stehen aggregiert merklich weniger Filialkontakte zu Buche: Gemes-

FILIALKONTAKTE KMU MIT KREDITINSTITUTEN 2019

In Klammern Veränderung gegenüber 2017



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2018 und 2020

sen am oben genannten Durchschnittswert ergibt sich eine grobe Gesamtzahl von circa 8,5 Mio. Geschäftsterminen von Kreditinstituten mit Mittelständlern im Jahr 2019 – und damit etwas über 900 000 weniger als noch vor zwei Jahren.

2 KOMMUNIKATIONSMUSTER GENERELL IM WANDEL

Der jüngste Rückgang von Filialkontakten mittelständischer Unternehmen dürfte auch Ausdruck des ohnehin absehbaren Wandels in den Kommunikationsmustern sein: So zeigen Analysen von KfW Research, dass bereits zwischen 2013 und 2018 die persönliche Interaktion zwischen KMU und Kreditinstituten an Bedeutung verloren hat. Dies lässt sich in der Breite des Mittelstands beobachten, aber speziell KMU, bei denen in diesem Zeitraum eine Hausbankfiliale geschlossen wurde, zeigen noch ausgeprägtere Veränderungen. Die persönliche Interaktion nahm in dieser Gruppe noch stärker ab (siehe Grafik Seite 9). Mehr als jedes dritte mittelständische Unternehmen berichtete generell von einem abnehmenden persönlichen Kontakt (38 %) bzw. von abnehmender Nutzung der Filialen von Banken und Sparkassen (34 %).

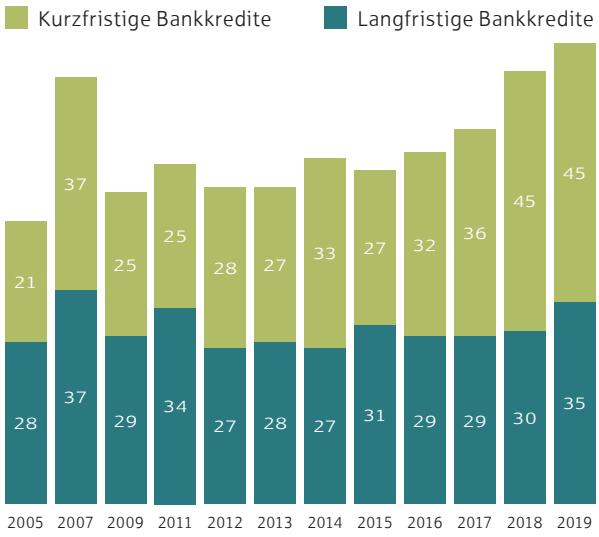
Diese Entwicklungen spiegeln den mit der Digitalisierung von Geschäftsprozessen einhergehenden generellen, schrittweisen Wandel im Kommunikations- und Medienverhalten sowie in den Präferenzen auf Kundenebene der Kreditinstitute wider: Ständige Erreichbarkeit, Echtzeitberatung, individuelle Angebote oder Mobilfähigkeit sind nur einige Aspekte, die Kunden zunehmend einfordern. Insofern ist es wenig überraschend, dass Filialbesuche zurückgehen. So waren im Jahr 2019 insgesamt 43 % der KMU überhaupt nicht in einer Bankfiliale. Unter der Annahme, es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, hieße das, im Jahr 2021 wird nicht einmal mehr jedes zweite Unternehmen den Weg zur Filiale vor Ort suchen.

2.1 Der Corona-Effekt dürfte Wandel beschleunigen. Anfang März 2020 erreichte die Covid-19-Pandemie Deutschland. Der historische Einbruch der Wirtschaftsleistung im Frühjahr war einzigartig in der Schnelligkeit seiner Ausbreitung, seiner Tiefe und in seinem globalen Ausmaß. Die Corona-Betroffenheit in weiten Teilen der Unternehmenslandschaft bleibt auch aktuell noch hoch und der weitere Verlauf der Pandemie ist ungewiss. Hinter vielen mittelständischen Unternehmen liegt ein Jahr voller Einschnitte. Zu stark war die Wucht, mit der die Corona-Krise zugeschlagen hat: Geschäftsschließungen, Kontaktverbote oder Reisebeschränkungen haben spürbare Auswirkungen auf Umsätze, Beschäftigung, auf das Finanzpolster und nicht zuletzt auf die Investitionstätigkeit entfaltet.

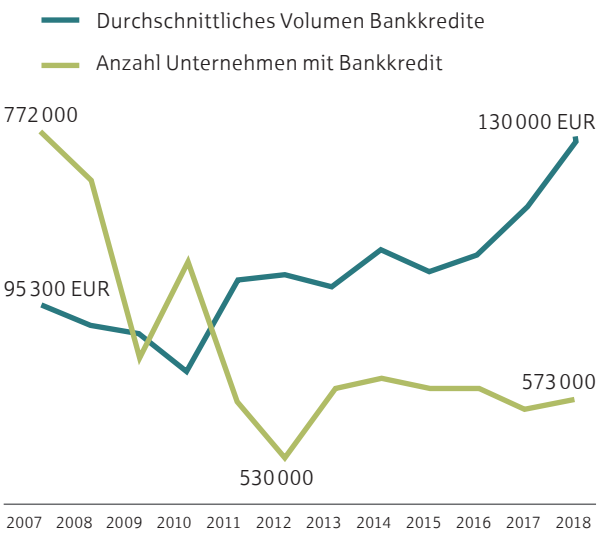
Mit abnehmender Investitionsfreude ist naheliegend, dass sich Geschäftstermine der Unternehmen in den Filialen im zurückliegenden Jahr weiter reduziert haben, da sich schlicht die Anlässe vermindern. In welchem Ausmaß sich dies niederschlägt, ist gegenwärtig noch nicht

RELEVANZ VON BANKKREDITEN BEI DER KMU-INVESTITIONSFINANZIERUNG

Volumen der Bankkredite in Mrd. EUR nach Fristigkeit



Anzahl Kreditnehmer und Durchschnittsvolumen p. a.



Quellen: KfW-Mittelstandspanel 2006–2020

> *Bei sehr häufig genutzten Dienstleistungen (Kreditanträge, Beratungen, Kontokorrentkredit) wird digitalen Kanälen noch kaum Beachtung geschenkt*

zu beantworten. Auch im eher beratungsintensiven Themenfeld Unternehmensnachfolge scheint sich ein Corona-Effekt zu manifestieren: Hier zeigt das aktuelle KfW-Nachfolgemonitoring Mittelstand, dass die Unsicherheit durch die Corona-Krise die Zukunftsplanungen vieler Unternehmen aktuell gebremst hat und so wenig Nachfolgeplanungen wie nie in Angriff genommen werden.

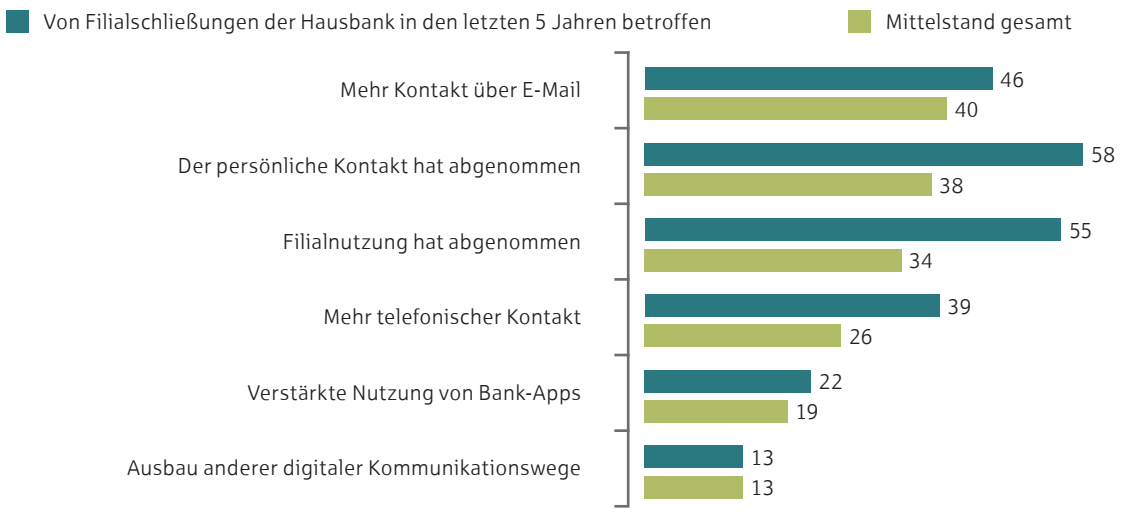
Neben diesen indirekten Effekten der Corona-Krise gibt es einen sehr viel direkteren: Vielfach wurden Niederlassungen von Banken und Sparkassen aufgrund von Kontaktbeschränkungen sowie zum Schutz von Kunden und Mitarbeitern temporär geschlossen. Zuletzt häuften sich zudem Meldungen, dass ein Teil dieser Filialstandorte nach der pandemiebedingten Schließung nicht wieder öffnet und dauerhaft geschlossen wird – zu hoch seien teilweise die Kosten der Aufrechterhaltung des Filialbetriebs. Zudem ist eine Abwanderung eines gewissen Kundenanteils zu digitalen Angeboten zu beobachten. So werden bspw. 200 Filialen der Commerzbank dauerhaft geschlossen, nach einer coronabedingten Schließung im Frühjahr 2020. Konkrete Daten liegen gegenwärtig nicht vor, aber: Die Anzahl der gemäß Bundesbank 2019 dauerhaft geschlossenen Niederlassungen von 1 220 dürfte im zurückliegenden Jahr und in den kommenden Jahren wohl übertroffen werden.

Eine flächendeckende Rückkehr zur „Normalität" vor Corona ist also kaum denkbar. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich der Wandel hin zu digitalen Kanälen in der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kreditinstituten beschleunigt. Aktuell nutzen Unternehmen diese Kanäle noch sehr zurückhaltend. Bei sehr häufig genutzten Dienstleistungen (Kreditanträge, Beratungen, Kontokorrentkredit) wird digitalen Kanälen noch kaum Beachtung geschenkt. Die jüngsten Entwicklungen dürften allerdings digitalen Lösungen einen deutlichen Auftrieb geben.

2.2 Hausbank bei Filialkontakten weiterhin die Nr. 1. Ein genauerer Blick darauf, welche Kreditinstitute die Unternehmen 2019 aufsuchten, zeigt, dass es weiterhin die jeweilige Hausbank war, zu welcher am häufigsten der persönliche Kontakt gesucht wurde. Durchschnittlich hatte jeder Mittelständler rund 3,4 Filialkontakte mit seiner Hausbank – sofern ein Unternehmen generell Filialtermine wahrgenommen hat. Damit hat im Vergleich zum Jahr 2017 die Frequenz von Geschäftsterminen in Räumlichkeiten der jeweiligen Hausbank zwar leicht abgenommen – damals wurden noch rund 3,6 Filialbesuche gemeldet. Von einem grundsätzlichen Abwärtstrend kann hier aber noch nicht gesprochen werden. Auch der Anteil von Hausbankbesuchen an allen Filialkontakten

VERÄNDERUNGEN DER KOMMUNIKATION MIT DER HAUSBANK (2013–2018)

Unternehmensanteile in Prozent, Mehrfachnennung möglich



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2018

der Mittelständler bleibt hoch: Etwa neun von zehn Filialbesuchen fanden 2019 bei der jeweiligen Hausbank statt (87 %, Vergleich 2017: 92 %).

Diese Zahlen verdeutlichen: Der deutsche Mittelstand ist bei Finanzierungsfragen weiterhin vorzugsweise monogam unterwegs. Frühere Untersuchungen von KfW Research haben gezeigt, dass rund 93 % aller KMU ein primäres Kreditinstitut – eine so genannte Hausbank – haben. Etwas mehr als die Hälfte der Mittelständler hier zu Lande (52 %) hatten im Jahr 2017 sogar nur zu einem einzigen Kreditinstitut Geschäftsbeziehungen (bspw. zur Führung eines Geschäftskontos, Investitionskreditverträge, Betriebsmitteldarlehen, Beratung). Mit einer durchschnittlichen Dauer von rund 20 Jahren sind die Geschäftsverbindungen der Unternehmen zu ihrer Hausbank sogar äußerst beständig. Auch im Zuge der Fremdkapitalaufnahme prägt die Hausbank. Durchschnittlich 80 % des Kreditvolumens eines mittelständischen Unternehmens entfällt auf diese, und über die Hälfte aller Unternehmen haben Kredite ausschließlich dort aufgenommen (58 %).

2.3 Monogamie zahlt sich aus. Mit einer solchen „Hausbankbeziehung“ wird in der Regel eine Reihe von Vorteilen assoziiert: Über die Zeit und durch wiederholte Transaktionen gewachsene Beziehungen zwischen Unternehmen und Kapitalgeber können Informationsasymmetrien reduzieren. Auch so genannte „weiche Informationen“ fließen besser. Sie finden sich nicht im Zahlenwerk eines Unternehmens, fließen aber in Risikobewertungen ein und können für die Kreditentscheidung eine wesentliche Rolle spielen. Beispiele hierfür sind die

- Managementqualitäten,
- Verlässlichkeit oder Lebenssituation des Inhabers,
- langfristige strategische Ziele des Unternehmens,
- eventuelle Nachfolgeüberlegungen
- oder inwiefern der Unternehmer eher risikoscheu oder risikofreudig agiert.

2.4 Nähe für Kreditversorgung nicht zu unterschätzen. Aber nicht nur eine stabile Geschäftsbeziehung erweist sich für Unternehmen und Banken als vorteilhaft. Auch eine größere räumliche Nähe zwischen Kreditgeber und -nehmer ist in aller Regel mit einem verbesserten Informationsfluss verbunden. Denn die Beschaffung von Informationen ist für Banken umso aufwändiger, je größer die Entfernung zum potenziellen Kreditnehmer ist. Daher ist es nicht überraschend, dass Qualität und Quantität in der Versorgung mit Finanzdienstleistungen in Teilen auch an die räumliche Distanz zwischen Filiale und Unternehmen gekoppelt sind, vor allem im Kreditgeschäft.

Das in Deutschland sehr ausgeprägte Netz von vor allem regional orientierten Kreditinstituten scheint sich hierbei für den Mittelstand auszuzahlen. Im Durchschnitt benötigten die hiesigen KMU im Jahr 2019 lediglich 15 Minuten bis zur nächsten Filiale ihrer Hausbank (gemessen ab Unternehmensadresse) – ähnlich lange benötigt man in Deutschland, bis zur nächsten Einkaufsmöglichkeit. Jeder zweite Mittelständler erreicht die nächstgelegensten Räumlichkeiten seiner Hausbank sogar in zehn Minuten, jeder vierte in fünf Minuten.

2.5 KMU auf dem Land nicht abgehängt. Dabei scheint es wenig auszumachen, ob ein Unternehmen in einer eher ländlich geprägten Region ansässig ist oder in einer städtischen Region. Mittelständler ländlicher Kreise benötigen im Durchschnitt etwa 15,9 Minuten bis zur nächsten Filiale ihrer Hausbank (Median: 10 Minuten) – lediglich eine Minute länger als KMU in urbanen Regionen (Mittelwert: 14,8 Minuten, Median: 10 Minuten).

Dies ist umso überraschender, als dass ländlichen Regionen in den vergangenen Jahren stärker von einer Ausdünnung der Filialnetze betroffen waren als ihre urbanen Pendants und die räumliche Distanz zur nächsten Bankfiliale eher zugenommen haben dürfte. Frühere Analysen von KfW Research haben gezeigt, dass bei einer Verminderung der Filialdichte um eine Einheit die durchschnittliche Distanz zur nächsten Bankfiliale um fünf Kilometer zunimmt. Diese Entwicklung scheint sich bisher noch nicht gravierend auf die zeitliche Distanz der Unternehmen zu ihrer nächsten Hausbankfiliale ausgewirkt zu haben. Unternehmen in ländlichen Regionen sind somit auch weiterhin sehr gut an ihre regionalen Bankenmärkte angebunden.

2.6 Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland aber deutlicher. Etwas deutlichere Unterschiede zeigen sich jedoch mit Blick darauf, ob ein Unternehmen in Ost- oder Westdeutschland zuhause ist. Benötigte ein in Westdeutschland ansässiges Unternehmen 2019 im Durchschnitt nur rund 14,4 Minuten zur nächsten Hausbankfiliale, war die zeitliche Distanz in Ostdeutschland mit 18,5 Minuten um mehr als ein Viertel größer.

Ursächlich dafür dürfte die deutlich niedrigere Bankfilialdichte in vielen ostdeutschen Regionen sein. Frühere Studien von KfW Research haben gezeigt, dass diese – gemessen an der Bevölkerungszahl – in Westdeutschland etwa anderthalbmal so hoch ist wie in Ostdeutschland (2013: rund 4,52 Bankfilialen je 10 000 Einwohner in Westdeutschland versus 2,96 in Ostdeutschland. Entsprechend längere Distanzen müssen ostdeutsche Bankkunden zurücklegen, um eine Filiale zu erreichen – 2013 waren es 13,03 km versus 9,46 km in Westdeutschland. Jüngere Daten liegen nicht vor, aber von einer Trendumkehr ist kaum auszugehen. Eher liegt eine größere Differenzierung nahe.

Die Gründe für diese Unterschiede sind zum einen historisch bedingt – so war die Bankfilialdichte in Ostdeutschland bereits zur Wiedervereinigung deutlich niedriger.

Zum anderen zeichnen sich viele westdeutsche Regionen auch durch einen höheren Verstädterungsgrad aus. In Ostdeutschland gibt es dagegen mehr ländlich geprägte Regionen. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt hierbei auch die demografische Entwicklung – denn die Bevölkerungsentwicklung und Prognosen sind zentrale Entscheidungsgrundlagen für Banken bei der Planung ihres Filialnetzes.

Trotz der Unterschiede in der Filialdichte – zumindest auf Unternehmensebene liegen bislang keine statistischen Belege vor, dass sich der Kreditzugang von KMU in Ost- und Westdeutschland systematisch voneinander unterscheidet.

FINANZIERUNG: Wie Finanzierer Kräfte bündeln für die Unterstützung von KMU in der Krise

Die Auswirkungen von COVID-19 auf den Mittelstand werden wohl noch zunehmen, die Zahl der Sanierungen wird anziehen. Doch Banken und alternative Finanzierer können den Unternehmen gemeinsam den Rücken stärken. Gerade Modelle aus dem Bereich Asset Based Finance wie Sale & Lease Back oder Asset Based Credit greifen auch in der Krise.

Carl-Jan von der Goltz, Maturus Finance GmbH

KOMPAKT

- Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise werden sich noch verstärken: Experten erwarten vermehrte Restrukturierungen.
- Banken müssen auf fortwährende Unsicherheiten und Risiken in der Kreditvergabe an Unternehmen reagieren.
- Wird inhouse keine Lösung gefunden, können Firmenkunden auf alternative Ansätze wie die objektbasierte Finanzierung verwiesen werden.
- Das Modell Sale & Lease Back generiert Liquidität aus gebrauchten Maschinen- und Anlagenparks, während sie operativ weiter zur Verfügung stehen.
- Der Ansatz Asset Based Credit ermöglicht es Anlage- und Umlaufvermögen als Sicherheit für einen kurz- bis mittelfristigen Kredit einzusetzen.

1 DIE KRISE UND DER FINANZIERUNGSMARKT

1.1 Experten erwarten zunehmende Restrukturierungen. Es sind derzeit alles andere als rosige Aussichten für die Wirtschaft. Die Corona-Pandemie sorgt branchenübergreifend für Aufruhr und Experten sind überzeugt: Das Schlimmste steht noch bevor. Dies zeigt auch eine Studie von CIC Consultingpartner, über die das Finance Magazin berichtete (https://www.finance-magazin.de/wirtschaft/deutschland/sanierungsfinanzierer-sehen-schwarz-2073471/). Dafür wurden 143 Restrukturierungsexperten, hauptsächlich von Banken und Krisenfinanzierern, befragt. 70 Prozent der Umfrageteilnehmer gehen davon aus, dass sich die Pandemie und die damit verbundenen Restriktionen dieses Jahr noch deutlicher als bisher auf die Wirtschaft auswirken werden. Die befragten Experten rechnen in dem Zusammenhang zu 65 Prozent mit einer Zunahme der Sanierungsfälle – 35 Prozent erwarten hier sogar einen starken Anstieg. Vor allem Branchen wie die Automobilindustrie, der Einzelhandel oder der Maschinenbau seien in der derzeitigen Krise besonders anfällig. Neun von zehn der befragten Restrukturierungsexperten fürchten zudem die Auswirkungen von hochverschuldeten Unternehmen, die durch Hilfskredite und die partielle Aussetzung der Insolvenzantragspflicht künstlich am Leben gehalten werden.

Als positiv wird von 80 Prozent der Teilnehmer hingegen das neue Restrukturierungsgesetz, das StaRUG, bewertet (siehe Beitrag auf Seite 26 ff.). Dieses erleichtert in Deutschland seit diesem Jahr die außergerichtliche, vorsorgliche Sanierung von Unternehmen – das könnte sich in der aktuellen Lage als Rettungsanker erweisen. Angesichts der bisherigen und der sich in diesem Jahr wohl noch verstärkenden Schwierigkeiten, sind allerdings viele Geldgeber gezwungen, ihre Kreditpolitik anzupassen.

1.2 Banken stellen sich auf höheres Risiko ein. Auch die aktuelle Ausgabe (https://www.bundesbank.de/de/ aufgaben/geldpolitik/volkswirtschaftliche-analysen/-/bank-lending-survey-fuer-deutschland-602486) der Bank Lending Survey des Eurosystems, des Zusammenschlusses der Europäischen Zentralbank und der Zentralbanken der Euroländer, ist geprägt von COVID-19. So haben sechs Prozent der befragten deutschen Banken ihre internen Vergaberichtlinien für Firmenkunden im vierte Quartal 2020 nochmals verschärfen müssen – weitere Ver-

schärfungen für das erste Quartal dieses Jahres bei den Unternehmenskrediten werden befürchtet. Das erhöhte Kreditrisiko schlägt sich auch in den Kreditbedingungen der einzelnen Firmenkundenverträge nieder. So mussten laut Bank Lending Survey die Anforderungen an Sicherheiten und die Margen in risikobehafteten Bereichen erhöht werden. Damit reagieren die Häuser auf die weiterhin unklare und unsichere wirtschaftliche Entwicklung.

1.3 KMU haben gesteigerten Finanzierungsbedarf. Die Nachfrage der Firmenkunden nach Krediten ist laut Bank Lending Survey indes Ende 2020 weiter gestiegen, wenn auch nicht ganz so drastisch, wie in den drei Umfragequartalen zuvor. Als Ursachen für den wachsenden Bedarf nannten die befragten Banken die hohen Kosten ihrer Kunden für Lagerhaltung und Betriebsmittel. Hinzu kommt ein weiterer Grund: So hätten manche Unternehmen Bankkredite nutzen müssen, um die zugesagten aber ausstehenden November- und Dezemberhilfen des Bundes vorzufinanzieren. Auch für die nächste Zeit rechnen die Kreditinstitute mit weiter steigendem Finanzierungsbedarf der Betriebe.

Demgegenüber befinde sich die Kreditablehnungsquote bereits jetzt auf erhöhtem Niveau – gerade stark durch die Lockdowns betroffene Branchen wie der Einzelhandel oder das Gastgewerbe können oft nicht bedient werden. Sollte sich die Situation in der Wirtschaft weiter zuspitzen, wird die Finanzierungslage in bestimmten Marktbereichen wohl zunehmend zur Herausforderung. Dies wird durch die verschärfte Regulatorik nicht gerade erleichtert. Hier erwarten die Banken im ersten Halbjahr 2021 einen stärkeren Einfluss, der sich auch branchenübergreifend auf die Vergabepolitik auswirken werde: Finanzierer könnten vermehrt gezwungen sein, Kredite abzulehnen. Das wird erfahrungsgemäß besonders Unternehmen treffen, die ohnehin finanziell unter Druck stehen und die über keine Top-Bonität verfügen – etwa, weil sie sich in einer Restrukturierung oder Sanierung befinden. In der gezwungenermaßen restriktiveren Vergabe liegt jedoch auch ein Risiko für die Banken selbst. Denn bei weiter steigendem Finanzierungsbedarf der KMU laufen die Häuser Gefahr Kunden zu verlieren. Gibt es einen Weg aus dieser Zwickmühle?

1.4 Kreditinstitute können auf Alternativen setzen. Anstatt Kreditanfragen ihrer Firmenkunden abzulehnen, könnten Bankhäuser vermehrt mit Partnern aus der alternativen Finanzierung zusammenarbeiten. Denn diese Anbieter finden oft Lösungen in Situationen, die bankintern aktuell nicht bedient werden können. In Krisenzeiten ist dabei das sogenannte Asset Based Finance eine angemessene Wahl. Der Fokus liegt hierbei nicht auf Bonität und Risikopotenzial eines Unternehmens, sondern auf dessen Anlage- und Umlaufvermögen. Dadurch sind solche objektbasierten Modelle zudem meist keine Konkurrenz zum klassischen Kreditgeschäft, eher eine pragmatische Ergänzung.

Kann nämlich ein Banker seinen Kunden unter den momentanen Umständen nicht direkt bedienen, könnte er ihm dennoch einen alternativen Partner empfehlen. Damit erhält der Unternehmer einen Lösungsansatz und er wird seiner Bank für den Vorschlag sicher dankbar und ihr weiterhin treu sein. Zudem könnte sich das Kredithaus Synergien durch die Zusammenarbeit mit alternativen Anbietern erschließen – von der Kooperation im Netzwerk bis hin zum Provisionssystem sind unterschiedliche Szenarien denkbar. In der aktuellen Krise und angesichts des mutmaßlich steigenden Sanierungs- und Restrukturierungsbedarfs versprechen besonders die Modelle Sale & Lease Back sowie Asset Based Credit Unterstützung.

> *„Objektbasierte Modelle sind meist keine Konkurrenz zum klassischen Kreditgeschäft, eher eine pragmatische Ergänzung"*

2 SALE & LEASE BACK – HANDLUNGSSPIELRAUM DURCH ANLAGEVERMÖGEN

Sale & Lease Back (SLB) unterstützt verarbeitende und produzierende Mittelständler vieler Branchen dabei, Liquidität durch eine reine Innenfinanzierung zu erzeugen. Dazu verkaufen sie werthaltiges Anlagevermögen wie Maschinen-, Anlagen- oder Fuhrparks an einen Finanzierungspartner und leasen es umgehend wieder zurück. Durch den Verkauf stehen frische Mittel für die Unternehmensgestaltung bereit. Dabei muss die Firma aufgrund des sofortigen Lease Backs dennoch zu keiner Zeit auf ihre Maschinen verzichten – das operative Geschäft wird nicht beeinflusst.

Bezogen auf die regulären Umsatzgrößen ist das objektbasierte Finanzierungsmodell für Unternehmen mit Umsätzen zwischen fünf und 250 Millionen Euro im Jahr geeignet. Das Finanzierungsvolumen liegt in der Regel zwischen 400 000 und 15 Millionen Euro. In Einzelfällen kann es auch darüber hinausgehen.

2.1 Prädestiniert für Restrukturierungsbedarf. Infolge einer Restrukturierung muss oft kurzfristig auf neue Entwicklungen eingegangen werden. Deswegen sollten Unternehmer in dieser Situation schnell reagieren und konsequente Entscheidungen treffen können. Es bleibt meist wenig Zeit, um auf eine Finanzierungszusage zu warten. Da der gesamte Finanzierungsprozess bei Sale & Lease Back kurzfristig abläuft, macht seine Geschwindigkeit den Ansatz für Sondersituationen relevant: Meist verstreichen vom Einholen des ersten Angebotes bis zur finalen Auszahlung des Kaufpreises sechs bis acht Wochen – ein überschaubarer Zeitrahmen, nicht nur für das Unternehmen selbst, sondern auch für seine Gläubiger. Gerade im Sanierungskontext darf nicht zu lang gewartet werden, sonst können bereits wichtiges Personal oder zentrale Kunden und Lieferanten abgesprungen sein. Deshalb kann etwa die Sanierungsabteilung einer Bank, die ihrem Kunden intern nicht weiterhelfen kann, auf die externe assetbasierte Lösung hinweisen. Für den zeitnahen Liquiditätsgewinn durch SLB ist ein effektiver Bewertungs- und Finanzierungsprozess der betreffenden Objekte notwendig: Für ein indikatives Angebot reicht meist bereits die Schreibtischbewertung der jeweiligen Maschinen oder der Leasing- und Anlagenspiegel des Unternehmens. Später erfolgt eine Besichtigung vor Ort, bei der ein unabhängiges Zeitwertgutachten der Assets erstellt wird.

2.2 Ein Hebel für weitere Darlehen? Da es sich um eine reine Innenfinanzierung handelt, erhöht Sale & Lease Back die Eigenkapitalquote eines Unternehmens. Dies kann gerade in einer Restrukturierungssituation ein wichtiges Signal für weitere Geldgeber sein. Denn zusätzliches Eigenkapital verbessert meist auch die Bonität im Bankenrating. Damit kann das assetbasierte Modell ein Hebel für zusätzliche Darlehen sein und zur weiteren Stabilisierung des Unternehmens und einer Normalisierung in der Beziehung zu den Gläubigern beitragen. Zudem lassen sich durch Sale & Lease Back oft stille Reserven heben. Denn sind die jeweiligen Maschinen oder Anlagen in der Unternehmensbilanz bereits größtenteils abgeschrieben, kann dies weiteren Liquiditätszuwachs bedeuten. Auch die steuerliche Behandlung des Leasings birgt Potenzial: Die jeweiligen Raten für die Nutzung der Maschinen stellen teils abzugsfähige Betriebsausgaben dar.

2.3 Die Bedeutung der Vermögensgegenstände. Der Fokus des objektbasierten Modells liegt auf den Vermögensgegenständen eines Unternehmens. Damit Sale & Lease Back als Ansatz greift, ist es entscheidend, dass die Assets werthaltig und sekundärmarktfähig sind. Es müssen sich für die gebrauchten Maschinen im Zweifel Käufer finden lassen. Zudem dürfen die Objekte ihren Wert auch über einen längeren Zeitraum nicht merklich einbüßen. Eine weitere wichtige Grundvoraussetzung für Sale & Lease Back: Die Anlagen müssen mobil sein. Verkettete und mit der Fabrikhalle verbaute Assets, die nur am Standort betrieben werden können, scheiden aus. Neben ihrer Transportierbarkeit müssen die Objekte auch zahlreich und fungibel sein. Es sollte sich also stets um einen ganzen Maschinenpark handeln, der aus einer Reihe gängiger, einzeln ersetzbarer Assets besteht. Damit sind sowohl Sonder- und Einzelanfertigungen als auch Prototypen ungeeignet.

3 ASSET BASED CREDIT – WAREN UND ROHSTOFFE ALS SICHERHEITEN

Neben Produktionsbetrieben verfügen auch mittelständische Händler über zahlreiche Assets. Hier handelt es sich in den meisten Fällen jedoch nicht um mobiles Anlagevermögen, sondern um Umlaufvermögen – Waren- und Lagerbestände oder Rohstoffe. Diese binden in der Regel beträchtliches Kapital im Betrieb, das für eine klassische Finanzierung meist nicht eingesetzt werden kann. Gerade vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie macht dies den Betrieben zu schaffen, denn viele haben durch mittlerweile zwei Lockdowns und die fortwährende Unsicherheit schwerwiegende Umsatzausfälle erlitten. Währenddessen haben sich die Kosten für Betriebsausgaben und Lagerhaltung summiert. Viele der unter Druck geratenen Firmen müssen sich dringend neu aufstellen und ihre Struktur, ihre Prozesse sowie oft auch ihr Geschäftsmodell umstellen. Die für eine umfassende Restrukturierung nötigen Mittel stehen oft jedoch nicht zur Verfügung, da die Liquidität geschwächt ist. Die verbleibenden Eigenmittel fließen in die Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts und den Partnern bei der Bank sind durch Kreditrisiken und Regulatorik zunehmend die Hände gebunden.

Auch in dieser Gemengelage kann der Hinweis des Bankberaters auf einen assetbasierten Kredit den Unternehmer einer Lösung ein Stück näherbringen. Denn bei Asset Based Credit können werthaltiges Umlaufvermögen, bestehend aus marktgängigen, handelbaren Lager- und Warenbeständen, Sachwerte und Grundschulden ebenso wie mobiles Anlagevermögen in Form von Maschinen und Anlagen als Sicherheiten für einen alternativen Kredit eingesetzt werden. Das Modell eignet sich damit sowohl für Händler als auch für Produzenten und Verarbeiter.

3.1 Finanzielle Impulse auf Asset-Basis. Mit Asset Based Credit können Umstrukturierungen oder Sanierungsmaßnahmen sowie Auftragsvorfinanzierungen nach überstandener Krise oder einer Flaute umgesetzt werden. Ebenso können darüber Saison- oder Kriseneffekte abgefangen werden. Auch eine Überbrückungs- oder Einkaufsfinanzierung ist mithilfe des Ansatzes möglich. Insgesamt gehen die Einsatzmöglichkeiten weit über reine

Krisenszenarien hinaus, so dass der objektbasierte Kredit auch von gesunden Unternehmen bei unterschiedlichen Herausforderungen – beispielsweise im Start-up-Bereich – angewendet werden kann. Die abrufbaren Summen liegen zwischen 250 000 und drei Millionen Euro und die Laufzeiten der Kredite bewegen sich im kurz- bis mittelfristigen Bereich.

Damit eine solche Finanzierung allerdings zum Tragen kommen kann, müssen die Assets der jeweiligen Firmen einige Kriterien erfüllen.

Bei dem Umlaufvermögen etwa darf es sich nicht um unfertige Produkte oder verderbliche Waren handeln. Soll Anlagevermögen als Sicherheit eingebracht werden, muss dieses wertbeständig, mobil und fungibel sein. Die Tauglichkeit der Assets wird durch den Finanzierungspartner geprüft. Dazu analysiert er den aktuellen Warenbestand und betrachtet den Warenumschlag der letzten Monate. Bei Bedarf können auch Maschinengutachten angefertigt werden. Die Bonität des Finanzierungspartners spielt auch bei dem Credit-Modell nur eine untergeordnete Rolle.

ANALYSE & BERATUNG: Krisen- und Risikomanagement in der Firmenpraxis – Finanzkommunikation und Risikoanalysen (Teil 2)

Aktuelle Herausforderungen erfordern mehr denn je, dass Kreditinstitute im Rahmen ihrer Firmenkundenbetreuung in den Blick nehmen, wie Unternehmen das Management von Risiko und Unsicherheit im Rahmen von Krisen- und Risikomanagementsystemen handhaben. Gezeigt wird nachfolgend im Anschluss an Teil 1, in dem über eine aktuelle Trendanalyse berichtet wurde, auf welche neueren Entwicklungen im Kreditgeschäft geachtet werden sollte.

Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer, BuS-Netzwerk Betriebswirtschaft und Steuern, Coesfeld

KOMPAKT

- Je unsicherer die Zeiten, desto wichtiger die Finanzkommunikation.
- Eine gelungene Finanzkommunikation hat neben der Hausbank auch andere Stakeholder zu bedienen.
- Wegen des in gewissem Umfang immer unvermeidlichen zeitlichen Vorlaufs bei Anpassungsprozessen kommt es entscheidend auf die Krisenfrüherkennung an.
- Krisenresilienz stellt sowohl auf die Krisentragfähigkeit als auch auf die nach der Krise notwendige Zukunftsfähigkeit ab.
- Immer mehr Kredit- und Restrukturierungsexperten erwarten, dass das Jahr 2021 zum Schicksalsjahr einzelner Branchen werden dürfte.

1 EINFÜHRUNG

Nachdem in Teil 1 vorrangig Inhalte einer Trendanalyse skizziert wurden, die insbesondere auch für Firmenkundenberater*innen wichtige Einblicke in die aktuelle Situation der Finanzfunktion und in die Ausgestaltung von Risikomanagementsystemen erlaubt, wird nun in Teil 2 zunächst herausgearbeitet, dass gerade unter den gegenwärtigen Corona-Sonderbedingungen eine gute Finanzkommunikation besonders wichtig ist. Dies ist eine Schlüsselvoraussetzung, die den Boden bereitet für die Erarbeitung von Maßnahmen im Rahmen der Krisenfrüherkennung und zwecks Erlangung von Krisenresilienz in den Unternehmen, aber auch natürlich in den sie finanzierenden Instituten. Denn

- nicht kommunizierte Maßnahmen können beim Kreditgeber nicht in die Bonitätsbewertung einbezogen werden,
- späte Kommunikation erschwert die Kooperation unnötig und lässt Vertrauen schwinden,
- und zu späte Kommunikation kann bisweilen auch eigentlich tragfähige Sanierungskonzepte vollends gefährden.

2 FINANZKOMMUNIKATION IN UNSICHEREN ZEITEN UMSO WICHTIGER

Schweigen ist gewiss nicht immer Gold – gerade jetzt müssen Unsicherheiten bei Geschäftspartnern durch eine entsprechend intensivierte Finanzkommunikation eingegrenzt werden: „Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation sollten Sie die eigene Finanzkommunikation überdenken“, rät beispielsweise Frank Liebold, Country Director Deutschland beim Kreditversicherer Atradius (vgl. Creditreform-Magazin vom 9.12.2020). Die Corona-Pandemie habe die Geschäftsaussichten vieler Unternehmen plötzlich und grundlegend verändert. Die Bilanz von 2019 sei damit für Banken, Auskunfteien, Kreditversicherer und Geschäftspartner mehr oder weniger wertlos. Deshalb gilt: Je unsicherer die Zeiten, desto wichtiger die Finanzkommunikation.

Creditreform-Experte Dirk Markus sieht Unternehmer auch in der Pflicht, regelmäßig zu prüfen, welche Daten über sie gespeichert sind. „Mit den Daten vom letzten Jahr können wir wenig anfangen“, sagt Liebold. „Unternehmer tun gut daran, aussagekräftige und aktuelle Finanzunter-

lagen immer abrufbar zu haben und diese ihren Partnern zur Verfügung zu stellen.“ Eine gelungene Finanzkommunikation ist zwar in Bezug auf die eigene Hausbank besonders wichtig, hat aber mehr Stakeholder zu bedienen. Der Atradius-Direktor Liebold nennt hier „Kunden, Lieferanten, Auskunfteien und auch Kreditversicherer, die neben der Hausbank aktuelle Informationen dringend benötigen, um eine möglichst gute Einschätzung der Situation eines Unternehmens vornehmen zu können.“

Inhaltlich tun Unternehmer häufig gut daran, mehr Informationen preiszugeben als unbedingt notwendig. „Je mehr Daten Firmen zur Verfügung stellen, desto besser können wir bewerten“, sagt Dirk Markus. Statt einer verkürzten Bilanz seien auch die Gewinn- und Verlustrechnung bzw. noch aktuellere BWAs und Planzahlen von Vorteil. Eine gute Zahlungsmoral lässt sich über die Skontoerträge nachweisen.

Wichtig: Die Interpretation der vorgelegten Zahlen sollte man nicht dem Empfänger überlassen. Im persönlichen Kreditgespräch kann beispielsweise erklärt werden, welche Investitionsvorhaben in der Bilanz stecken. Hier sollten Unternehmer auch Unterstützung mitbringen. Oft gelingen diese Ausführungen einem Fachmann – sprich dem Steuerberater oder einem Kommunikationsexperten – besser. Viele Kreditgeber bewerten es positiv, wenn ein Unternehmer Beratungsexpertise mitbringt.

Im Rahmen der somit aktuell besonders wichtigen Finanzkommunikation sind Firmenkunden gut beraten, den Unsicherheiten auf der Seite der Kapitalgeber auch damit entgegenzutreten, indem über die Ausgestaltung des Risikomanagements informiert wird. Umgekehrt sollten Firmenkundenberater*innen im Auge haben, ob das kundenseitig praktizierte Risikomanagement mit den aktuellen Rahmenbedingungen ausreichend umgehen kann und ganz generell noch dem heutigen Wissensstand entspricht – oder auf Nebengleisen nur mitläuft und damit ein Gefahrenpotenzial transportiert. Nähere Informationen dazu, welche Trends in der Finanzfunktion auf Unternehmensseite zu beachten sind, wurden bereits im Januar in Teil 1 dieses Beitrags vermittelt. Nun geht es um die Sicherstellung der Krisenfrüherkennung und den Aufbau von Krisenresilienz, damit Bonität auch unter schwierigen Rahmenbedingungen nicht in sich zerfällt.

3 KRISENFRÜHERKENNUNG UND KRISENRESILIENZ

3.1 Pflicht zur Krisenfrüherkennung gemäß neuem StaRUG. Wegen des in gewissem Umfang immer unvermeidlichen zeitlichen Vorlaufs bei Anpassungsprozessen kommt es entscheidend auf die Krisenfrüherkennung an. Dieser im Risiko- und Kreditmanagement nicht unbekannten Einsicht wird in der Praxis der Unternehmensführung leider immer wieder nicht die angemessene Beachtung gewidmet. Entsprechende Defizite hat auch der Gesetzgeber erkannt und zum Jahresende 2020 ein Gesetzgebungspaket verabschiedet, das u. a. das Unternehmensstabilisierungs- und -Restrukturierungsgesetz (StaRUG) enthält. Es ist zum 1. 1. 2021 ist in Kraft getreten. Hiermit hat der Gesetzgeber für in Zahlungsschwierigkeiten geratene Unternehmen ein neues Instrument geschaffen, durch das ein Insolvenzverfahren vermieden werden kann und vielmehr im Vorfeld eine Sanierung oder Restrukturierung des Unternehmens möglich ist. Inhalt dieses Gesetzes sind jedoch nicht nur Regelungen über die Sanierung oder Restrukturierung. Insbesondere werden in § 1 des StaRUG Pflichten der Geschäftsleitung zur fortlaufenden Überwachung der Entwicklung des Unternehmens normiert. Hiernach sind die vertretungsbefugten Organe verpflichtet, sich fortlaufend über die Entwicklung des eigenen Unternehmens zu informieren, um mögliche Krisen frühzeitig erkennen zu können (Details dazu im Rechtsbeitrag Seite 26 ff.).

Durch die neue Gesetzeslage ist die Geschäftsleitung verpflichtet, mögliche Krisen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Um hier einer persönlichen Haftung zu entgehen, ist eine genaue Dokumentation aller Maßnahmen unabdingbar.

3.2 Krisenresilienz durch gute Corporate Governance. Trotz aller Bemühungen wird auch weiterhin mit nicht erkannten bzw. überraschend verschärften Krisenentwicklungen in den Unternehmen zu rechnen sein. In einer unter Aufsichtsräten im Herbst 2020 durchgeführten Befragung (Fachzeitschrift „Der Aufsichtsrat“ in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte, s. Bericht von Prof. (em.) Dr. Dr. Manuel R. Theisen und WP/StB Dr. Arno Probst, Der Aufsichtsrat 11/2020 S. 154) wurde deshalb der Fokus darauf gerichtet, wie durch gute Corporate Governance die Krisenresilienz gestärkt werden kann, die das Unternehmen letztlich auch befähigt, unter schwierigen Bedingungen Kapitaldienste aus Kreditengagements störungsfrei aufrechterhalten zu können.

3.3 Krisenresiliente Arbeit in Aufsichtsgremien. Es ging in dieser Studie allerdings weniger um die Krisenresilienz des Unternehmens insgesamt, sondern vorrangig darum, innerhalb der Aufsichtsratsarbeit die Mandatsträger-Erfahrungen mit der Covid19-Pandemie, ihre konkreten Krisenaktivitäten sowie die zukünftige Krisenfestigkeit zu erfassen. Dabei wurden die Krisenkonsequenzen näher betrachtet in Bezug auf die Aufsichtsratsarbeit, das damit verbundene Rollenverständnis und die Aufgabenverteilung in der Unternehmensführung und -über-

wachung (Corporate Governance). Im Gesamtbild belegen die berichteten Erfahrungen und Einschätzungen ein deutlich höheres Krisenbewusstsein der Mandatsträger. Allerdings scheinen die bisherigen eigenen Belastungen und Anforderungen sich überwiegend in organisatorisch-digitalen Grenzen zu halten. Die allermeisten der Befragten sind der Meinung, ihr jeweiliger Aufsichtsrat sei krisenfest, sie selbst hinreichend krisenerfahren: Das bietet – so das nachdenklich stimmende Fazit von Theisen/Probst – wenig Raum für krisenbasierte Innovationen.

3.4 Krisenresilienz der Unternehmen. Darüber hinaus wurden die Befragten aufgefordert, die Bedeutung der Krisendiskussion und ihre Mitwirkung dabei im Rahmen ihrer Aufsichtsratsarbeit zu analysieren, und zwar in Bezug auf die **Betroffenheit der Unternehmen**. Auf den ersten Blick überrascht, dass den 17,8% „stark Betroffenen" ebenso viele „Krisengewinnler" gegenüberstehen. Die Bewältigung der Krisensituation an sich obliegt aus der Sicht der Befragten aber dem Primat des Vorstandshandelns, bei dem statt kritischer Fragen eine Unterstützung vonseiten des Aufsichtsrats stattfindet. Mehr Einblick in die damit verbundenen Fragestellungen vermittelt ein Beitrag von *Prof. Dr. Behringer* in der Fachzeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung (KSI). Der Autor geht davon aus (vgl. KSI 04/2020 S. 155 ff.), dass es Aufgabe insbesondere der Finanzbereiche der Unternehmen ist, den durch die Corona-Pandemie ausgelösten Wandelerfordernissen in den Unternehmen Rechnung zu tragen. Er plädiert dafür, den in vielen Wissenschaften verwendeten Begriff „Resilienz" auch in der Finanzwirtschaft zu verwenden. Denn er stellt sowohl auf die Krisentragfähigkeit als auch die nach der Krise notwendige Zukunftsfähigkeit ab. Controlling, Kostenrechnung, Liquiditäts- und Eigenkapitalmanagement liefern wichtige Beiträge zur Erreichung des Ziels der finanziellen Resilienz.

Im Detail verweist Behringer darauf, dass Basisprozesse im Controlling sowie im Finanz- und Rechnungswesen großen Einfluss auf die Liquidität und in der Folge auch auf das Eigenkapital ausüben – so haben Prozesse bei Kreditoren und Debitoren erhebliche Einflüsse auf den Cashflow. Eine erhöhte Dynamik und Volatilität der relevanten Unternehmensumwelt führt dazu, dass sich auch die Finanz- und Rechnungswesensprozesse ständig ändern müssen. Wesentlicher Treiber ist dabei die Digitalisierung. Diese ermöglicht zum einen eine viel schnellere Umsetzung von Aufträgen in Liquidität. Auf der anderen Seite führen schlechte Finanzprozesse dazu, dass Unternehmen Informationen zu langsam erhalten und nicht so schnell wie ihre Wettbewerber reagieren können. Mit sich verändernden Möglichkeiten verändern sich – so bestätigt Behringer hier aus der Resilienz-Perspektive das, was schon in Teil 1 dieses Beitrags abgeleitet wurde – auch die Erwartungen der Stakeholder: Kunden, Eigentümer, Lieferanten etc. erwarten andere und schnellere Reaktionen auch der Finanzverantwortlichen im Unternehmen.

Empfehlung: Unternehmen müssen sich daher, so fordert Behringer, vor einer Krise mit den Prozessen in ihrem Finanzbereich befassen. Dies sei notwendig, um in schlechten Zeiten reagieren zu können. Inzwischen achten seiner Beobachtung nach „auch Kreditinstitute immer mehr auf die Qualität der finanzwirtschaftlichen Prozesse und erwarten den üblichen, in der letzten Zeit deutlich erhöhten Standard von ihren Kreditkunden."

4 MARKTSPEZIFISCHE RISIKOANALYSEN

4.1 Risiko-Barometer 2021. Betriebsunterbrechung, Pandemie-Ausbruch und Cyber-Vorfälle sind die drei meist genannten Geschäftsrisiken für 2021. Das ist das Kernergebnis des am 19. 1. 2021 veröffentlichten Allianz-Risiko-Barometers 2021 (zur zehnten Umfrage der Allianz Global Corporate & Specialty s.u.https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2021-de.html).

Es überrascht nicht, dass die Pandemie-Risiken zuvor unterschätzt wurden: Das Risiko eines Pandemie-Ausbruchs klettert im weltweiten Ranking von Platz 17 auf Platz 2 und in Deutschland von 16 auf Platz 3. Die Pandemie wird als Hauptursache für Betriebsunterbrechungen im Jahr 2021 angesehen. In den vorherigen Erhebungen der Allianz landete das Risiko eines Pandemie-Ausbruchs nie höher als auf Platz 16. Es war „ein deutlich unterschätztes Risiko", schlussfolgert die Allianz. Unternehmen sollten als Reaktion darauf Risiken in Lieferketten reduzieren und das Business-Continuity-Management für extreme Ereignisse stärken.

Auch Marktveränderungen (Platz 4) sind im weltweiten Risiko-Ranking gestiegen. Darin zeigt sich aus Sicht der Studienautoren das steigende Insolvenzrisiko infolge der Pandemie. Die Prognose der Autoren: „Der weltweite Insolvenzindex dürfte bis Ende 2021 mit einem Anstieg von 35 Prozent ein Rekordhoch erreichen, wobei die höchsten Zuwächse in den USA, Brasilien, China und den europäischen Kernländern erwartet werden." Die Corona-Pandemie werde voraussichtlich „ein Katalysator für Innovation und Disruption sein, den Niedergang etablierter Unternehmen und traditioneller Branchen beschleunigen und neue Wettbewerber hervorbringen."

Naturkatastrophen (Platz 6) und Klimawandel (Platz 9) behalten ihre hohe Relevanz. Firmenkundenberater*innen sollten also neben den aktuell dominierenden Pandemieauswirkungen das Grundsatzproblem der Unternehmen im Auge behalten, dass viele Unternehmen ihr Geschäft

auf eine kohlenstoffarme Wirtschaft hin völlig neu ausrichten müssen. So sollte ab einer gewissen Größenordnung in jedem Kreditgespräch auch eine Rolle spielen, inwiefern die Risikomanager in den Unternehmen diesen Wandel auf dem Schirm haben, weil bei Nichtbeachtung existenzielle Gefahren drohen.

4.2 Massiver Restrukturierungsdruck in 2021. Die viel länger als erwartet laufende sog. 2. Corona-Welle sorgt dafür, dass trotz aller Hilfen die Liquiditätsprobleme vieler Unternehmen immer mehr zunehmen. Daher erwarten Restrukturierungsexperten, dass 2021 zum Schicksalsjahr einzelner Branchen wird. Besonders hart wird es den stationären Handel, die Fluggesellschaften, die Touristik und die Automobilzulieferer treffen.

„Positiv stimmt, dass trotz aller Krisenumstände eine negative Kettenreaktion beim Zahlungsverhalten bislang ausgeblieben ist"

4.3 Handlungsdruck gem. Kearney Restructuring Score. Obwohl sich die Corona-beeinflusste Gesamtsituation für die Unternehmen im dritten Quartal etwas entspannt hatte und obwohl es natürlich – wie immer – auch Gewinner (wie den Online-Handel) gibt, nimmt der Handlungsdruck auf die Unternehmen wieder zu. Das zeigen die jüngsten Zahlen des „Kearney Restructuring Score", für den die Restrukturierungsexperten diesmal über 7 000 Unternehmen aus 93 Ländern analysiert haben.

Nach Einschätzung von Nils Kuhlwein, Partner und Leiter Restrukturierung bei der global aufgestellten Beratungsgesellschaft Kearney, wird mit dem längeren Andauern der Corona-Krise die Situation einzelner Branchen immer prekärer: „Gerade für jene Unternehmen wird 2021 zum Schicksalsjahr werden, die bereits vor Ausbruch der Pandemie in schwierigem Fahrwasser waren und nun unter dieser doppelten Last leiden."

Gut 60 % aller analysierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz weisen demzufolge aktuell Krisensymptome auf; in den restlichen Untersuchungsländern befinden sich mehr als 50 % in einem kritischen Bereich. Insbesondere auf das Forderungsmanagement fokussierte Firmenkundenberater*innen sollten also sehr wachsam sein. Branchenspezifische Analysen sind unerlässlich, insbesondere in Europa und in Deutschland. Der Kearney-Score zeigt aktuell einen signifikanten Anstieg der Krisenanfälligkeit von europäischen Unternehmen. Von den über 1 000 untersuchten Unternehmen mit je einem Umsatz von mehr als einer Milliarde US-Dollar weisen fast die Hälfte eindeutige Krisenanzeichen auf. Auf der Krisenskala von 1 (keine Krisensymptome) bis 4 (starke Krisensymptome) erreichen sie Werte von mehr als 2,50.

4.4 Besonders gefährdete Branchen. Deshalb lohnt ein Blick auf die besonders gefährdeten Branchen in Europa und in Deutschland: Stationärer Handel, Fluggesellschaften, Reisewirtschaft (Geschäftsreisen) und Touristik sowie Automobilzulieferer.

Im Automobil-, Industriegüter- und -dienstleistungssektor insgesamt ist die Lage verhältnismäßig uneinheitlich. Es gibt also in diesen Branchen sowohl unkritisch zu bewertende Unternehmen als auch eine Vielzahl an Unternehmen, die durch einen hohen Restrukturierungsbedarf auffallen.

Für Deutschland ist der Blick auf die Automobilindustrie besonders relevant. Gegenüber dem zweiten Quartal 2020 hat sich der „Branchen-Restructuring-Score" zwar im 2. Halbjahr 2020 deutlich verbessert. Nils Kuhlwein warnt jedoch, dass es zu früh sei, von einer nachhaltigen Trendwende zu sprechen, denn neben der deutlich schnelleren Erholung der asiatischen Märkte beleben aktuell auch zeitlich befristete, fiskalpolitische Maßnahmen wie Kaufprämien das Geschäft. Gleichzeitig kämpfen aber gerade die Autobauer und insbesondere ihre Zulieferer mit dem anhaltenden Transformationsdruck hin zu mehr Elektrofahrzeugen sowie der Digitalisierung. Ohne Zweifel besteht der Reise- und Tourismusbranche nach 2020 nun auch in 2021 ein besonders hartes Jahr vor. So sieht es auch das Kearney-Restrukturierungsteam: „Unsere aktuellen Analysen belegen erneut, dass wir im Reise- und Tourismusbereich vor fundamentalen Umwälzungen stehen, die sich 2021 massiv bemerkbar machen werden", ist Nils Kuhlwein überzeugt. Viele Unternehmen kämpfen schlicht damit, dass ihr Geschäftsmodell obsolet ist und auch nicht mehr in alter Form zurückkommen wird, selbst wenn die Pandemie überwunden sein wird.

Für den Konsumgüter- und Handelssektor ist die Lage volatil und zeigt die wachsende Dynamik in der Branche. Zu beobachten ist, dass sich innerhalb der Branche massive Umwälzungen zugunsten einiger weniger, globaler Online-Händler abspielen. Nach Kuhlwein sind Amazon und Alibaba die Gewinner mit Umsatz- und EBITDA-Steigerungen von quartalsweise 20 %, „die Zeche dafür zahlen der stationäre Handel und im Vergleich zu den beiden Riesen die kleineren Online-Händler."

4.5 Gefahr von Forderungsausfällen noch nicht am Zahlungsverhalten ablesbar. Vor dem Hintergrund der in Krisenbranchen wachsenden Gefahr von Forderungsausfällen empfiehlt sich ein Blick in den aktuell am 2.2.2021 veröffentlichten „Creditreform Zahlungsindikator Deutschland - Winter 2020/2021". Hiernach ist trotz der Verschärfung der Corona-Krise im Laufe des zweiten Halbjahres 2020 das Zahlungsverhalten in Deutschland bislang wenig beeinträchtigt. Kreditgeber und Gläubiger verzeichneten in den zurückliegenden Monaten im B2B-Geschäft im Durchschnitt sogar geringere Zahlungsverzögerungen (s.u. https://www.creditreform.de/aktuelles-wissen/pressemeldungen-fachbeitraege/news-details/show/default-22600bfbc1).

Hierfür könnten Zugeständnisse der Gläubiger eine Rolle gespielt haben, wenn Kunden infolge der Lockdown-Einschränkungen Liquiditätsengpässe zu verzeichnen hatten. Zudem dürften aber auch Verbesserungen beim Kreditorenmanagement auf Seiten der Kreditgeber zu weniger überfälligen Rechnungen und somit zu einem Rückgang der Forderungslaufzeit geführt haben. Hier zeigt sich auch die erhöhte Sensibilität der Gläubiger in der aktuellen Krisenzeit.

Positiv stimmt, dass trotz aller Krisenumstände eine negative Kettenreaktion beim Zahlungsverhalten bislang ausgeblieben ist. Der Leiter der Creditreform-Wirtschaftsforschung, Patrik-Ludwig Hantzsch, merkt an, dass auch die Zahl der Insolvenzen 2020 auf einem paradox niedrigen Niveau blieb und damit auch mögliche Folgeerscheinungen. Die anhaltende Aussetzung der Insolvenzantragspflicht sei in diesem Zusammenhang hoch effektiv. Aber er warnt, dass „die staatliche Lenkung des Insolvenzrechts die Ausfälle lediglich verschiebt."

5 FAZIT

Jede unternehmerische Entscheidung wird unter Abwägung von Chancen und Risiken getroffen. Risikomanagement ist daher ein zentrales Element des Unternehmertums. Allerdings unterscheiden sich die von den Unternehmen eingesetzten Systeme in der Intensität und im Reifegrad sehr stark. Es gehört daher in das Pflichtenheft von Firmenkundenberatenden, eine Prüfung der bereits installierten Systeme vorzunehmen und die Beseitigung von Defiziten ggf. anzumahnen.

Das von Jaroschinsky (a.a.O.) detailliert untersuche Beispiel Automobilzulieferer unterstreicht diese Notwendigkeit: „Neben der geringeren Auslastung, die zu einer Ergebnisverschlechterung führt, wenn der Auftragsrückgang nicht durch eine Aufwandseinsparung oder Kosteneffizienzprogramme kompensiert werden kann – was bei vielen Zulieferern in diesem Maße produktionsbedingt nur schwierig umzusetzen ist –, wird eine zunehmende Verschuldung ein weiteres Problem für die Zulieferer." Und Corona wirkt hier wie ein Brandbeschleuniger: In der Folge zunehmender Verschuldung stehen die Zulieferer vor der Herausforderung, den Kapitaldienst aus der gestiegenen Schuldenlast aus einem COVID-19-geschwächten operativen Ergebnis in den nächsten Jahren erbringen zu müssen. Aussichten auf sichere Margen sind das auch für Kreditinstitute nicht.

Denn die aktuellen Entwicklungen politischer, wirtschaftlicher und medizinischer Art sind in ihren Auswirkungen schwerer denn je abschätzbar, sowohl für Kreditnehmer als auch für Kreditgeber. Da mögen gesetzgeberische Fortschritte in Form des StaRUG (vgl. oben unter Abschn. 3.1), die zum Jahresende 2020 im Eiltempo auf den Weg gebracht wurden, gerade zur rechten Zeit kommen. So weist das StaRUG nach der Einschätzung des hochrenommierten Insolvenzrechtsexperten *Prof. Dr. Heinz Vallender* zwar aufgrund des Zeitdrucks einige kleinere Unzulänglichkeiten auf, kann aber insgesamt als gelungen bezeichnet werden, zumal es den internationalen Vergleich nicht zu scheuen brauche. Allerdings warnt er auch (ZInsO 2020 S. 2688) vor Missbräuchen in den neuen Restrukturierungsverfahren und lässt insoweit keinen Zweifel aufkommen: „Solche Versuche wird es geben." Das wiederum müssen Firmenkundenberater*innen und Sanierungs-/Insolvenzexperten in den Kreditabteilungen als hochrelevantes Warnsignal beachten – Grund genug also, die Vorsorge der Unternehmen im Krisen- und Risikomanagement weiter in den Blick zu nehmen.

ANALYSE & BERATUNG: M&A als Mittel zum Turnaround – wirtschaftliche und rechtliche Aspekte (Teil 2)

Der M&A-Prozess bei Unternehmen in der Krise bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten. Die unterschiedlichen Transaktionsformen haben gemeinsam, dass sie rechtssicher gestaltet sein müssen. Die neuen Bestimmungen zum Restrukturierungsplan können eine Handlungsalternative sein.

Karl A. Niggemann, Beirat Institut für Wirtschaftsberatung Niggemann & Partner GmbH, Meinerzhagen;
Dr. Boris Hartisch, Rechtsanwalt, Meinerzhagen

KOMPAKT

- Aus Sicht eines Erwerbers oder Beteiligungsnehmers können verschiedene Erwägungen für ein vorinsolvenzliches Engagement sprechen.
- Der Kauf bzw. Beteiligungserwerb muss dann rechtssicher und vor allem anfechtungssicher gestaltet werden.
- Bei einem Kauf bzw. Beteiligungserwerb von einem insolvenzgefährdeten Verkäufer ist das Bargeschäft nach § 142 InsO häufig das einzige sichere Mittel.
- Beim insolvenzgefährdeten Unternehmen stehen verschiedene rechtliche Beteiligungsinstrumente zur Verfügung, die Risiken weitestgehend ausschließen können.
- Ein besonderes Augenmerk gilt Gesellschafterdarlehen rechtssicher zurückzuführen.
- M&A kann auch beim Erwerb aus der Eigenverwaltung oder seit dem 01 01.2021 bei der Sanierung durch Restrukturierungsrahmen die Turnaround-Möglichkeiten erweitern.

1 RAHMENBEDINGUNGEN

Der M&A-Prozess bei Unternehmen in der Krise findet unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen statt. Transaktionen in solchen Situationen stellen besondere Anforderungen an die Beteiligten, da sie regelmäßig unter erheblichem Zeitdruck erfolgen. Der besondere Zeitdruck entsteht durch die gesetzlich festgelegten Fristen der Insolvenzordnung sowie die Intention, die mit der Fortdauer der Krise verbundene Minderung des Unternehmenswertes so gering wie möglich zu halten. Die Lösungsmöglichkeiten für Unternehmen in Krisensituationen sind vielfältig, sie hängen von dem Zeitpunkt der M&A-Transaktion (vor oder nach Insolvenz), der Auswahl des Transaktionsmodells (Share Deal, Asset deal, Kapitalerhöhung oder Debt to Equity) sowie der haftungs- und insolvenzrechtlichen Absicherung der Vertragsparteien ab.

Aus Sicht des Verkäufers soll der Verkauf vor der Insolvenz stattfinden. Der Unternehmer will für sich und das Unternehmen einen Reputationsverlust vermeiden. Seine Zielsetzung ist es, aus Haftungen befreit zu sein und Vermögen für die Altersversorgung zu bilden. Der Käufer sieht dagegen die Chance, das Unternehmen unterhalb des subjektiven Unternehmenswertes und häufig auch unterhalb des Sachwertes zu erwerben. Er muss abwägen, ob der Erwerb aus der Insolvenz (im Regelinsolvenzverfahren als „übertragende Sanierung“ bezeichnet) für ihn vorteilhafter wäre.

2 ERWERB IM REGELINSOLVENZVERFAHREN

Vorteil eines Erwerbs im Wege der übertragenden Sanierung für den Käufer ist das geringere Haftungsrisiko für Verbindlichkeiten des Zielunternehmens, die vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens begründet wurden. Altverbindlichkeiten und nachteilige Schuldverhältnisse muss der Käufer nicht übernehmen. Der Insolvenzverwalter hat die Möglichkeit, unvorteilhafte Schuldverhältnisse zu beenden. Die übertragende Sanierung bietet auch arbeitsrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten (betriebsbe-

dingte Kündigung mit schlüssigem Erwerberkonzept, dreiseitige Vereinbarung mit Übertragung auf Transfergesellschaft). Ein Erwerber profitiert zudem von insolvenzrechtlichen Privilegierungen, die Haftungstatbestände ausschließen. So haftet der Übernehmer nach der Rechtsprechung nicht für Altverbindlichkeiten nach § 25 Abs. 1 HGB. Ebenso besteht keine Haftung für Betriebssteuern nach § 75 AO. Zudem besteht bei einer übertragenden Sanierung grundsätzlich keine Möglichkeit einer Anfechtung des Unternehmenskaufvertrages nach den §§ 129 ff. InsO.

3 VORTEILE UND ABSICHERUNG DES VORINSOLVENZLICHEN VERKAUFS/ BETEILIGUNGSERWERBS

Die rechtlichen Vorteile einer übertragenden Sanierung müssen mit den möglichen Nachteilen eines Erwerbs aus der Insolvenz abgewogen werden. Aus Sicht des Erwerbers oder Beteiligungsnehmers sprechen diese Erwägungen für ein vorinsolvenzliches Engagement:

- Exklusive Verhandlungsmöglichkeit mit dem Altgesellschafter.
- Keine bzw. nur geringe Reputationsverluste des Unternehmens. Das Stigma und die Außenwirkung einer Insolvenz kann vermieden werden.
- Erhalt von Kunden- und Lieferantenbeziehungen.
- Der Kauf- bzw. Beteiligungsprozess kann diskret abgewickelt werden.
- Möglichkeit der Restrukturierung bei laufendem Geschäftsbetrieb.
- Die Fortführung des Unternehmens hängt von bestimmten Vertragsverhältnissen ab, die bei einer übertragenden Sanierung nur mit Zustimmung des Vertragspartners auf den Erwerber übertragen werden können.
- An das Unternehmen gebundene Patente, nicht übertragbare Lizenzen, Genehmigungen, Zertifizierungen oder bestimmte Dauerschuldverhältnisse könnten im Insolvenzfall nicht mitveräußert werden.

Während eine Insolvenz aus Verkäufersicht i. d. R. vermieden werden sollte, werden auch aufseiten des Erwerbers die Vorteile eines Turnarounds ohne Insolvenzantrag die mit Insolvenzrisiken verbundenen Nachteile häufig überwiegen. Die Risiken aus Käufersicht bestehen dann – je nach Situation – in unterschiedlichen Bereichen. Eine Situation kann sein, dass das Zielunternehmen insolvenzgefährdet ist.

Es kann aber auch sein, dass der Gesellschafter selber insolvenzgefährdet ist. In beiden Situationen bestehen Anfechtungsrisiken. Die rechtliche Gestaltung muss diese Risiken erkennen und so weit wie möglich ausschließen.

3.1 Handlungsempfehlung bei insolvenzgefährdetem Verkäufer. Der Unternehmenskauf von einem insolvenzgefährdeten Verkäufer ist für den Käufer mit einem hohen Risiko verbunden: Im Falle einer nachfolgenden Insolvenz des Verkäufers droht dem Käufer bei einer erfolgreichen Anfechtung durch den Insolvenzverwalter ein Totalverlust seines Investments. Zu denken ist z. B. an den Fall, dass ein in Schieflage geratenes Unternehmen sich zur Beschaffung von Liquidität von einem Unternehmensteil oder einer Tochtergesellschaft trennen muss. Wenn der Liquiditätsfluss für eine dauerhafte Überwindung der Krise nicht ausreicht und der Verkäufer Insolvenzantrag stellen muss, kann der Insolvenzverwalter den Unternehmenskauf unter Umständen nach §§ 129 ff. InsO anfechten. Bei einer erfolgreichen Anfechtung muss dem Insolvenzverwalter das erworbene Unternehmen – bei einem Asset Deal die einzelnen Vermögensgegenstände und bei einem Share Deal die Anteile – wieder zurückübertragen werden, während der Anspruch auf Rückzahlung des Kaufpreises lediglich eine Insolvenzforderung ist.

Das wirksamste (und unter Umständen auch einzige sichere) Mittel, die mit den §§ 129 ff. InsO verbundenen Risiken auszuschließen, ist das Bargeschäft gemäß § 142 InsO. Voraussetzung des Bargeschäfts ist, dass der Unternehmensverkäufer eine Leistung (d. h. Übertragung der GmbH-Anteile beim Share Deal oder Übertragung der Vermögensgegenstände des Unternehmens beim Asset Deal) erbringt, für die unmittelbar eine gleichwertige Gegenleistung in sein Vermögen gelangt. Bei einem Unternehmenskauf kommt es hierfür allein auf den engen zeitlichen Zusammenhang zwischen der Zahlung des Kaufpreises und der vollständigen Übertragung des Unternehmens an. Der zeitliche Abstand darf nach der Rechtsprechung maximal 30 Tage betragen. Beim Verkauf von mittelständischen Unternehmen ist es häufig möglich, dass der Vollzug Zug-um-Zug erfolgt und auf Vollzugsvoraussetzungen (wie z. B. kartellrechtliche Zustimmung) verzichtet werden kann. Das Erfordernis des vollständigen Leistungsaustausches bringt aber mit sich, dass auf Kaufpreisanpassungsmechanismen oder variable Kaufpreiselemente ebenso verzichtet werden muss wie auf etwaige, von Käuferseite gelegentlich geforderte Kaufpreiseinbehalte wegen Gewährleistungsabsicherung.

Bei aktuellen Vorhaben von Unternehmensverkäufen, die im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie vollzogen werden, kann eine weitere Absicherung durch das „Gesetz zur vorübergehenden Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und zur Begrenzung der Organhaftung bei einer durch die COVID-19-Pandemie bedingten Insolvenz“ (COVID-19-Insolvenz-Aussetzungsgesetz – COVInsAG) begründet werden. Danach gilt für bestimmte

Fälle (ab 30.9.2020 nur noch bei Überschuldung der Gesellschaft) eine Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bis zum 30.4.2021.

§ 2 Abs. 1 Nr. 4 COVInsAG enthält die Bestimmung, dass während des Aussetzungszeitraums vorgenommene kongruente Deckungen in einem späteren Insolvenzverfahren nicht anfechtbar sind, es sei denn, dem Vertragspartner war bekannt, dass die Sanierungs- und Finanzierungsbemühungen des Schuldners nicht zur Beseitigung einer eingetretenen Zahlungsunfähigkeit geeignet gewesen sind. Erhält also der Vertragspartner des Insolvenzschuldners während des Aussetzungszeitraums genau das, was er beanspruchen konnte, genau zu der vereinbarten Zeit, soll eine Anfechtung ausgeschlossen sein. Der Gesetzesbegründung ist nicht unmittelbar zu entnehmen, ob diese Regelung auch für Unternehmenskäufe gelten soll. Dies wird aber in der Literatur vielfach so vertreten und entspricht auch dem Gesetzeszweck der Unterstützung von Sanierungsvorhaben. Wenn eine Ausgestaltung als Bargeschäft Bedenken begegnen könnte, sollte sich der Käufer zusätzlich auf den Schutz des COVInsAG berufen können.

(§ 272 Abs. 2 Nr. 4 HGB), erfolgen. Auch wenn die (Alt-)Gesellschafter damit einen Teil ihrer Gewinn- und Kontrollrechte aufgeben, so ist dies möglicherweise ein fairer Preis für die Abwendung der drohenden Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung und somit der Insolvenz der Gesellschaft. Der Erhalt der Reputation und des Kundenstamms des Unternehmens sowie die Steigerung der Kreditwürdigkeit für weitere Bankfinanzierungen lassen die Altgesellschafter trotz Verwässerung im Ergebnis besser dastehen als im Falle der – sonst oft unvermeidbaren – Alternative der Verwertung.

Debt to Equity: Eine alternative Form der Übernahme bzw. Beteiligung an einem Krisenunternehmen ist der sog. Debt to Equity Swap. Hierbei handelt es sich um die Umwandlung von Verbindlichkeiten in Stammkapital. Der Investor erwirbt zunächst eine Forderung gegen das Unternehmen, z. B. von einer Bank oder ein Gesellschafterdarlehen, und wandelt diese Forderung anschließend im Rahmen einer Sachkapitalerhöhung in eine Beteiligung an dem Unternehmen um. Entscheidend hierfür ist, dass die erworbene Forderung werthaltig ist und diese Werthaltigkeit durch ein Gutachten bestätigt wird.

> *Bei Unternehmensverkäufen können sich Gesellschafterdarlehen zu versteckten Haftungsfallen für den Verkäufer entwickeln*

3.2 Handlungsempfehlung bei insolvenzgefährdetem Zielunternehmen.

Share Deal: Erfolgt der Verkauf eines Unternehmens in der Krise als Share Deal, kommt eine Anfechtung nicht in Betracht, wenn der Verkäufer selber solvent ist. Es bestehen dann die allgemeinen Risiken. Aufgrund der besonderen Risikolage beim Kauf eines Unternehmens in der Krise muss der Erwerber zwingend eine sorgfältige Due Diligence durchführen. Diese Verpflichtung gilt insbesondere für das Management der Käufergesellschaft, da es anderenfalls seine Sorgfaltspflichten verletzen würde und der Gesellschaft zum Schadensersatz verpflichtet wäre (vgl. § 43 Abs. 2 GmbHG, §§ 93 Abs. 2, 116 AktG). Spezifische Risiken können durch Garantien im Unternehmenskaufvertrag abgesichert werden.

Beteiligung eines Investors: In der Krise kommt in Betracht, dass sich ein Investor als Neugesellschafter beteiligt. Die Beteiligung eines Neugesellschafters kann im Wege einer Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Anteile (§§ 55 ff. GmbHG) oder durch Veräußerung bestehender Anteile gegen einen geringen (symbolischen) Kaufpreis und die gleichzeitige Verpflichtung des Investors, Zuzahlungen in die Kapitalrücklage der Gesellschaft zu tätigen

Asset Deal: Erfolgt der Verkauf einzelner Wirtschaftsgüter oder des gesamten Unternehmens im Wege eines Asset Deals vor Insolvenzeröffnung, kann der Insolvenzverwalter die zugrundeliegenden Rechtshandlungen nach den §§ 129 ff. InsO anfechten, wenn diese die Insolvenzgläubiger benachteiligen. Bei einer kongruenten Deckung kann der Insolvenzverwalter nach § 130 Abs. 1 InsO solche Rechtshandlungen anfechten, die dem Unternehmenskäufer eine Sicherung oder Befriedigung gewährt oder ermöglicht hat, wenn sie in den letzten drei Monaten vor dem Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens vorgenommen worden ist, zur Zeit der Handlung der Schuldner zahlungsunfähig war und der Unternehmenskäufer zu dieser Zeit die Zahlungsunfähigkeit kannte. Um dieses Anfechtungsrisiko zu vermeiden, muss der Käufer sich ein schlüssiges Sanierungskonzept vom Verkäufer vorlegen lassen. Ein IDW-S6-Gutachten entspricht den Anforderungen der Rechtsprechung des BGH an ein schlüssiges Sanierungskonzept.

In diesem Zusammenhang ist die sog. Existenzvernichtungshaftung zu beachten. Dem Verkäufer und dem Käufer kann der Vorwurf des existenzvernichtenden Eingriffs bzw. der Beihilfe zu einem solchen Eingriff gemacht werden, wenn sich in den Verkaufsverhandlungen bereits

abzeichnet, dass es nach dem Verkauf für den zurückbleibenden Teil kein tragfähiges Finanzierungs- und Sanierungskonzept gibt und auch eine geordnete Liquidation mit dem Verkaufserlös nicht geplant oder möglich ist. Einen existenzvernichtenden Eingriff hat die Rechtsprechung in dem Fall bejaht, dass die Gesellschafter GmbH-Vermögen unter dem Verkehrswert veräußern. Das Risiko des existenzvernichtenden Eingriffs lässt sich vermeiden, wenn es ein valides Sanierungskonzept für die Verkäufergesellschaft zum Zeitpunkt des Unternehmensübergangs gibt, welches auch die tatsächliche Situation des Verkaufs korrekt abbildet und von einem Wirtschaftsprüfer bestätigt wird.

3.3 Besonderheit: Gesellschafterdarlehen. Besonderes Augenmerk kommt bei Unternehmen in der Krise der Ablösung von Gesellschafterdarlehen zu. Gesellschafterdarlehen sind ein sehr beliebtes, weil flexibles Instrument zur Unternehmensfinanzierung. Bei Unternehmensverkäufen können sich Gesellschafterdarlehen zu versteckten Haftungsfallen für den Verkäufer entwickeln.

Die in der Praxis häufig gewählte Lösung, Gesellschafterdarlehen beim Vollzug des Verkaufs abzulösen, führt zu dem – häufig nicht bekannten – Risiko der einjährigen Nachhaftung nach § 135 Abs. 1 Nr. 2 InsO.

Diese Situation wird dadurch verschärft, dass der Verkäufer nach dem Verkauf die Geschicke des Unternehmens nicht mehr leitet und selbst beim Verkauf eines gesunden Unternehmens außerhalb der Krise noch Gefahr läuft, für die Rückzahlung des Gesellschafterdarlehens zu haften. Die Handlungsalternative, das Gesellschafterdarlehen an den Erwerber zu verkaufen und zu übertragen, löst das Problem nicht rechtssicher. Nach der aktuellen Entwicklung der Rechtsprechung lässt sich zumindest nicht ausschließen, dass der Verkäufer (gemeinsam mit dem Erwerber) für eine Tilgung des Darlehens durch das verkaufte Unternehmen an den Erwerber im Falle einer Insolvenz des Unternehmens zumindest für ein Jahr nach Übertragung des Gesellschafterdarlehens auf den Erwerber (mit)haftet.

Eine Lösung für dieses Problem ist die Einschaltung eines Treuhänders (zumeist eines Notars), der die Darlehen treuhänderisch für Erwerber und Verkäufer hält und sicherstellt, dass (i. S. d. Käufers) der Verkäufer nicht mehr Gläubiger des veräußerten Unternehmens ist und (i. S. d. Verkäufers) die Gesellschaft keine Beträge vor Ablauf eines Jahres seit Übertragung des Darlehens an den Erwerber auf die Gesellschafterdarlehen zurückbezahlt. Diese Lösung erhöht allerdings die Kosten der Transaktion. Bei einem solventen Erwerber kann daher ausreichen, diesen im Unternehmenskaufvertrag zusätzlich zu verpflichten, das Darlehen ein Jahr stehen zu lassen.

4 SONDERSITUATION: ERWERB AUS DER EIGENVERWALTUNG DURCH INSOLVENZPLAN

Eine Zwitterstellung kommt dem Erwerb bzw. der Beteiligung im Insolvenzplanverfahren zu. Hier können unter Umständen die Vorteile der übertragenden Sanierung mit dem Erhalt des Unternehmens via Share Deal verbunden werden.

Um die Sanierung unter Insolvenzschutz zu fördern, hat der Gesetzgeber schon im Jahr 2012 das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) verabschiedet. Zielrichtung des Gesetzgebers war, dass Unternehmen selbstbestimmt ein Sanierungsverfahren durchlaufen und die Sanierungswerkzeuge der Insolvenzordnung nutzen können. Es ermöglicht die Sanierung durch einen eigenen Vorschlag des Unternehmens, sofern dies die Zustimmung der Mehrheit der Gläubiger findet. Seit dem ESUG können auch die Anteilsrechte an einem Unternehmen in das Verfahren einbezogen werden, sodass auch eine optimale Beteiligungsstruktur geschaffen werden kann (vgl. § 225 a Abs. 3 InsO: Im Plan kann jede Regelung getroffen werden, die gesellschaftsrechtlich zulässig ist, insbesondere … die Übertragung von Anteils- und Mitgliedschaftsrechten.).

Zu den Verfahren neuer Prägung gehören die „Eigenverwaltung“ (§§ 270 ff. InsO) und das „Schutzschirmverfahren“ (§ 270 b InsO).

Die Transaktionsvariante eines Share Deals im ESUG-Verfahren, also der Erwerb des bestehenden Rechtsträgers durch Übernahme von Unternehmensanteilen, hier mit Bestätigung des Insolvenzplans, hat den Vorteil, dass der Erwerber bzw. Beteiligungsnehmer Einfluss auf die Erstellung und Ausarbeitung des dem Insolvenzplan zugrundeliegenden Sanierungskonzeptes nehmen kann. Das Unternehmen kann individuell unter Nutzung der Sonderbedingungen im Sanierungsverfahren umstrukturiert werden. Sämtliche Sanierungswerkzeuge im Eigenverwaltungsverfahren – z. B. Lösung von unrentablen Verträgen, Nutzung verkürzter Kündigungsfristen, u. U. Anpassung der Mitarbeiterzahl an die tatsächlich benötigten Kapazitäten – können zugunsten des dann (auch) mit neuen Gesellschaftern fortgeführten Unternehmens genutzt werden.

Ein (Beteiligungs-)Verkauf aus der Eigenverwaltung (im Schutzschirmverfahren) kann vor allem in diesen Fällen in Betracht kommen:

- Das Unternehmen ist für einen möglichen (Beteiligungs-)Käufer zwar interessant, aber nicht mit den derzeit bestehenden Krisenursachen und Rahmenbedingungen.

- Die Geschäftsführung wäre in der Lage, das Verfahren kompetent zu begleiten. Ebenso stünde ein kompetenter Sachwalter zur Verfügung, der vom Unternehmen vorgeschlagen werden könnte.
- Die Sanierungswerkzeuge des Eigenverwaltungsverfahrens können erfolgversprechend eingesetzt werden.
- Die Eigentümer sind bereit, den Turnaround mitzugehen.
- Die Gläubiger verhalten sich kooperationsbereit (im Hinblick auf die Aufstellung eines Insolvenzplans).

5 ERWEITERUNG DER TURNAROUND-MÖGLICHKEITEN DURCH DAS STARUG

Bei Überlegungen zum Turnaround in Krisensituationen, auch unter Einsatz von M&A, findet aktuell das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) einen neuen und eigenständigen Platz. Das StaRUG ist am 1.1.2021 in Kraft getreten. Es soll Unternehmen die Möglichkeit geben, sich auf der Grundlage eines von den betroffenen Gläubigern mehrheitlich angenommenen Restrukturierungsplanes zu sanieren. Mit dem Gesetz soll auch insbesondere den von der COVID-19-Pandemie betroffenen Unternehmen geholfen werden (detaillierte Darstellung im Beitrag auf S. 26 ff.). Das neue Verfahren kann von Unternehmen genutzt werden, die nicht zahlungsunfähig, aber drohend zahlungsunfähig sind. Zentrales Instrument ist die Aufstellung eines Restrukturierungsplans. Die Abgrenzung zu einem gewöhnlichen Verfahren bei drohender Insolvenz stellt die potenzielle Beschränkung auf einzelne Arten der Schulden und Forderungen dar. Der Mittelstand erhält die Option, eine Entschuldung der persönlich haftenden Gesellschafter vorzunehmen.

Innerhalb des Restrukturierungsrahmens können Unternehmen die Verhandlungen mit den betroffenen Gläubigern selbst führen und den Restrukturierungsplan selbst zur Abstimmung stellen. Es müssen nicht alle Gläubiger in das Verfahren einbezogen werden und zustimmen. Wichtig ist, dass die von dem Restrukturierungsverfahren betroffenen Gläubiger nur mehrheitlich dem Restrukturierungsplan zustimmen, und zwar mit einer 75 %igen Mehrheit. Anders als in bisherigen Sanierungsverfahrens können dadurch sog. Akkordstörer in den Sanierungsprozess gezwungen werden und durch eine Gläubigermehrheit überstimmt werden.

Im Restrukturierungsplan können nicht nur Verbindlichkeiten des Unternehmens geregelt werden. Es können auch Anteils- oder Mitgliedschaftsrechte an dem Schuldner (bspw. Übertragung von Anteilen im Zuge des Restrukturierungsplans) neu strukturiert werden. So besteht die Möglichkeit, im Zuge des Restrukturierungsplans Anteile an dem Unternehmen auf einen Dritten zu übertragen (vgl. § 2 Abs. 3 StaRUG: Ist der Schuldner eine juristische Person oder eine Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit, können auch die Anteils- oder Mitgliedschaftsrechte der an dem Schuldner beteiligten Personen durch den Restrukturierungsplan gestaltet, sonstige gesellschaftsrechtlich zulässige Regelungen getroffen sowie Anteils- und Mitgliedschaftsrechte übertragen werden.) Zu den gesellschaftsrechtlich zulässigen Regelungen zählt ausdrücklich (vgl. § 7 Abs. 4 StaRUG) auch die Möglichkeit einer Umwandlung von zu restrukturierenden Forderungen in Anteils- oder Mitgliedschaftsrechte (Debt-to-Equity-Swap), nicht jedoch gegen den Willen des betroffenen Gläubigers. Im Grundsatz sollen im Restrukturierungsverfahren sämtliche gesellschaftsrechtlich zulässigen Maßnahmen erlaubt sein.

Da das StaRUG gerade erst in Kraft getreten ist, gibt es hierzu zwangsläufig keine M&A-Erfahrungen. Bei Unternehmen in der Krise wird der Verkauf von Unternehmensanteilen auf jeden Fall eine zu prüfende Handlungsalternative sein.

RECHT: Neue gesetzliche Bestimmungen für die Krisenfrüherkennung

Am 17. Dezember 2020 hat der Bundestag das Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (SanInsFoG) beschlossen. Bestandteil des SanInsFoG sind die Vorschriften des StaRUG. Mit dem Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz (StaRUG) wird die so genannte EU-Restrukturierungsrichtlinie in deutsches Recht umgesetzt. Obwohl die Umsetzungsfrist für die EU-Richtlinie über Restrukturierung und Insolvenz erst im Juli 2021 endet, trat das Gesetz nach einem sehr kurzen Gesetzgebungsverfahren in seinen überwiegenden Teilen bereits am 1. Januar 2021 in Kraft, damit die geschaffenen Sanierungsoptionen den Unternehmen möglichst schnell zur Verfügung stehen.

Rechtsanwalt Christian Steiner, LL.M., Burgwedel

1 EINFÜHRUNG

Das StaRUG soll eine bislang bestehende Lücke zwischen der außergerichtlichen Sanierung und einem Insolvenzverfahren schließen. Zukünftig können Sanierungsmaßnahmen auch außerhalb einer Insolvenz gegen den Willen einzelner Gläubiger umgesetzt werden, vgl. §§ 25 ff. StaRuG. Für krisenbefangene Unternehmen wird dadurch der Anreiz erhöht, frühzeitig Maßnahmen zur Überwindung von wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu ergreifen.

Die Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens können Unternehmen nutzen, bei denen die Zahlungsunfähigkeit droht. „Drohend“ ist die Zahlungsunfähigkeit nunmehr dann, wenn das Unternehmen voraussichtlich innerhalb der kommenden zwei Jahre zahlungsunfähig werden wird, vgl. § 18 InsO.

Um die Sanierungsmöglichkeiten des StaRUG nicht zu verpassen und Haftungsrisiken vorzubeugen, muss die Geschäftsführung die Liquiditätsentwicklung des Unternehmens genau im Auge behalten und für mindestens 24 Monate planen. Folgerichtig sieht das StaRUG auch die Einrichtung eines Risikofrüherkennungssystems durch die Geschäftsführung vor.

2 PFLICHT ZUR KRISENFRÜHERKENNUNG UND ZUM KRISENMANAGEMENT

Mit § 1 StaRUG wird eine allgemeine und rechtsformübergreifende Pflicht zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement für Geschäftsleiter einer juristischen Person, also beispielsweise Geschäftsführer einer GmbH, festgelegt (§ 1 S. 1 StaRUG). Gleiches gilt für Geschäftsleiter einer haftungsbeschränkten Gesellschaft ohne Rechtspersönlichkeit, also beispielsweise Geschäftsführer einer GmbH & Co. KG. Die Geschäftsleiter müssen fortlaufend über Entwicklungen wachen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden. Wenn sie solche Entwicklungen erkennen, müssen sie geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen und den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen („Überwachungsorganen“) berichten.

Grundsätzlich sind Krisenfrüherkennungs- und Krisenmanagementpflichten von Geschäftsleitern bereits im bisher geltenden Recht vorgesehen, so auch die Gesetzesbegründung. In § 91 Abs. 2 AktG ist für den Vorstand einer Aktiengesellschaft eine Pflicht zur Risikoüberwachung normiert und wegen der Ausstrahlungswirkung dieser Vorschrift soll die Pflicht zur Risikoüberwachung auch für Geschäftsleitungsorgane von Unternehmen mit anderer Rechtsform anzunehmen sein. Vor diesem Hintergrund soll es bezüglich Einzelfragen, insbesondere hinsichtlich der Folgen von Pflichtverletzungen, bei den rechtsformspezifischen Regelungen und Grundsätzen bleiben. Wird die Pflicht zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement nicht beachtet, dürfte beispielsweise ein Verstoß gegen die Pflicht zur Anwendung der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsleiters (§ 93 Abs. 1 S. 1 AktG) oder Geschäftsmannes (§ 43 Abs. 1 GmbHG) vorliegen. Sollte aus diesem Pflichtverstoß bereits ein kausaler Schaden resultieren, kommt ein Schadensersatzanspruch der jeweiligen Gesellschaft nach den rechtsformspezifischen Regelungen des § 43 Abs. 2 GmbHG oder des § 93 Abs. 2 AktG in Betracht. Die neue Regelung soll sich in den Rahmen einfügen, der durch die spezialgesetzlichen Bestimmungen zum Pflichtenkreis der Leitungsorgane gezogen wird. Sie präsentiert sich damit als Ausformung dieser Pflichten. Die Vorschrift legt

zudem nur Mindestanforderungen fest. Soweit sich spezialgesetzliche Regelungen, wie sie zum Beispiel in § 91 Abs. 2 AktG oder § 25a Abs. 1 S. 3 des Kreditwesengesetzes (KWG) zu erblicken sind, weitergehende Anforderungen entnehmen lassen, bleiben diese unberührt. Über die Pflicht zur Risikoüberwachung hinaus trifft die Regelung auch Bestimmungen zum Umgang mit erkannten Risiken. Es wird klargestellt, dass die Geschäftsleiter geeignete Gegenmaßnahmen zu treffen haben und dabei nach Maßgabe der jeweiligen Organisationsverfassung des Unternehmensträgers auch die Aufsichts- und Überwachungsorgane sowie die Gesellschafter in die Krisenbewältigung einzubeziehen haben.

3 SORGFALTSMASSSTAB FÜR GESCHÄFTSLEITER

Die Geschäftsführer einer GmbH haben in den Angelegenheiten der Gesellschaft und bei der Beurteilung von Maßnahmen die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes anzuwenden (§ 43 Abs. 1 GmbHG). Vorstandsmitglieder einer AG haben die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters einzuhalten (§ 93 Abs. 1 S. 1 AktG). Der jeweilige Sorgfaltsmaßstab bestimmt sich zunächst durch objektive Verhaltensstandards wie beispielsweise die Einhaltung der Steuer-, Straf-, Arbeits-, und sonstigen Gesetze oder die Einhaltung gesellschaftsrechtlicher (Treue-) Pflichten gegenüber dem Unternehmen, für das der jeweilige Geschäftsleiter tätig ist.

> *Die im StaRUG genannte Pflicht zu Ergreifung von Gegenmaßnahmen stellt teilweise eine Verschärfung der bisherigen Pflichten für Geschäftsleiter dar*

Verschärfung der Pflichten. Die nun explizit in § 1 Abs. 1 S. 2 StaRUG genannte Pflicht zur Ergreifung von Gegenmaßnahmen stellt teilweise eine Verschärfung der bisherigen Pflichten dar. Die Geschäftsleiter haben zwar auch bisher Maßnahmen zum Gegensteuern in der Krise erarbeiten müssen, aber über das tatsächliche Umsetzen der Maßnahmen haben insbesondere bei einer GmbH mit der Gesellschafterversammlung letztlich die Anteilseigner beschlossen. Wenn die Anteilseigner zu dem Entschluss kamen, dass keine (Sanierungs-) Maßnahmen ergriffen werden sollen und noch keine gesetzliche Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrags wegen Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung existierte, lag nach bisheriger Rechtslage kein Pflichtverstoß der Geschäftsleiter einer GmbH vor.

Nach dem Wortlaut des neuen § 1 Abs. 1 Satz 2 StaRUG ist ein Geschäftsleiter aufgefordert, Umsetzungsmaßnahmen tatsächlich auch durchzuführen. Berühren die zu ergreifenden Maßnahmen die Zuständigkeiten anderer Organe, wie beispielsweise die Zuständigkeit einer Gesellschafterversammlung einer GmbH, muss der Geschäftsleiter zumindest unverzüglich auf deren Beschlussfassung hinwirken (vgl. § 1 Abs. 1 S. 3 StaRUG). Außerdem sind die Geschäftsleiter nach § 1 Abs. 1 Satz 2 StaRUG nun explizit verpflichtet, den Überwachungsorganen „unverzüglich“ über ein Erkennen von bestandsgefährdenden Entwicklungen sowie ergriffene Maßnahmen zum Gegensteuern zu berichten. Bei der Auswahl der Maßnahmen, die Geschäftsleiter zur Überwindung der Krise umsetzen, obliegt ihnen der spezialgesetzlich vorgegebene Beurteilungsspielraum, der für Maßnahmen der Geschäftsleitung in der jeweiligen Unternehmensform gilt.

Darüber hinaus sollten sich Geschäftsleiter in dem von § 1 Abs. 1 StaRUG in Bezug genommenen Stadium der Unternehmenskrise – vor Eintritt einer Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrags wegen Zahlungsunfähig (§ 17 InsO) oder Überschuldung (§ 19 InsO) – weiterhin vor einer möglichen Haftung gegenüber der Gesellschaft für Fehler im Rahmen des unternehmerischen Ermessensspielraums schützen können, wenn sie die Grundsätze der Business Judgement Rule berücksichtigen. Zu diesem Zweck sollten die Geschäftsleiter dokumentieren, dass sie im Rahmen einer unternehmerischen Entscheidung zum Gegensteuern in der Krise vernünftigerweise annehmen durften, auf der Grundlage angemessener Information zum Wohle der Gesellschaft zu handeln. Die im Aktienrecht geregelte Business Judgement Rule (vgl. § 93 Abs. 1 S. 2 AktG) ist grundsätzlich auch für Geschäftsleiter anderer Gesellschaftsformen wie beispielsweise der GmbH anwendbar.

5 HAFTUNG AB ANZEIGE DES RESTRUKTURIERUNGSVORHABENS

Jedenfalls ab der Anzeige eines Restrukturierungsvorhabens bei dem zuständigen Restrukturierungsgericht haben die Geschäftsleiter des schuldnerischen Unternehmens auch nach der finalen Fassung des StaRUG die Restrukturierungssache mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Sanierungsgeschäftsführers zu betreiben und die Interessen der Gesamtheit der Gläubiger zu wahren (vgl. § 32 Abs. 1 S. 1 StaRUG). Die Anzeige

des Restrukturierungsvorhabens bei dem zuständigen Restrukturierungsgericht ist Voraussetzung dafür, dass Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens (vgl. § 29 Abs. 2 StaRUG) genutzt werden können. Verletzen die Geschäftsleiter des schuldnerischen Unternehmens ihre Pflichten beim Betreiben der Restrukturierungssache, sind sie dem schuldnerischen Unternehmen zum Ersatz des den Gläubigern daraus resultierenden Gesamtschadens verpflichtet (vgl. § 43 Abs. 1 StaRUG). Bei dieser Haftung handelt sich um eine so genannte Innenhaftung der Geschäftsleiter gegenüber dem schuldnerischen Unternehmen. Schadensersatzansprüche können also nur durch das Unternehmen selbst und nicht durch die Gläubiger des Unternehmens geltend gemacht werden.

6 VERJÄHRUNG ERST NACH FÜNF BIS ZEHN JAHREN

Eine Verjährung der Schadensersatzansprüche nach § 43 Abs. 1 StaRUG soll gemäß § 43 Abs. 3 StaRUG grundsätzlich in fünf Jahren erfolgen. Soweit zum Zeitpunkt der Pflichtverletzung eine Börsenzulassung bestand, verjähren die Ansprüche in zehn Jahren. Die Verjährungsregelung orientiert sich damit an den Verjährungsvorschriften für gesellschaftsrechtliche Haftungsansprüche und übernimmt bezüglich einer Börsenzulassung die aktienrechtliche Regelung in § 93 Abs. 6 AktG.

7 VERFÜGBARKEIT VON FRÜHWARNSYSTEMEN, § 101 STARUG

Gemäß § 101 StaRUG werden Informationen über die Verfügbarkeit der von öffentlichen Stellen bereitgestellten Instrumentarien zur frühzeitigen Identifizierung von Krisen (Frühwarnung) vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz unter seiner Internetadresse www.bmjv.bund.de bereitgestellt. Nach der Gesetzesbegründung kann dann zur Vermeidung von Doppelungen an den geeigneten Stellen auf das Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie sowie auf die von diesem Ministerium geführte Förderdatenbank weiterverwiesen werden. Die Bereitstellung kann sich auf die öffentlich angebotenen Informationen sowie die Informationen über staatliche Beratungsangebote und Fördermöglichkeiten beschränken, da eine Dauerhaftigkeit nur für diese Informationen gewährleistet werden kann.

8 BERATERPFLICHTEN

Neben den Geschäftsleitern haben nunmehr auch die bei der Erstellung eines Jahresabschlusses für einen Mandanten beauftragten Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer und Rechtsanwälte den Mandanten auf das Vorliegen eines möglichen Insolvenzgrundes nach den §§ 17 bis 19 der Insolvenzordnung und die sich daran anknüpfenden Pflichten der Geschäftsleiter und Mitglieder der Überwachungsorgane hinzuweisen, wenn entsprechende Anhaltspunkte offenkundig sind und sie annehmen müssen, dass dem Mandanten die mögliche Insolvenzreife nicht bewusst ist. Die Hinweis- und Warnpflicht ersetzt auch nicht die eigenen Pflichten der Geschäftsleiter und Mitglieder der Überwachungsorgane zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement nach den §§1 bis 3 sowie weiteren Gesetzen, sondern bestehen vielmehr neben diesen ergänzend.

9 FAZIT

Zukünftig besteht eine rechtsformunabhängige Pflicht von Geschäftsleitern zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement. Geschäftsleiter müssen daher rechtsformunabhängig ein System zur Krisenfrüherkennung in ihre Unternehmensorganisation implementieren. Dann können Geschäftsleiter, wie von § 1 Abs. 1 S. 2 StaRUG verlangt, bestandsgefährdende Entwicklungen erkennen, geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen und Überwachungsorganen unverzüglich Bericht erstatten. Überwachungsorgane müssen auf die Implementierung eines solchen Systems hinwirken. Inwiefern Verstöße gegen die Pflicht zur Krisenfrüherkennung und zum Krisenmanagement im Sinne des § 1 StaRUG in der Praxis tatsächlich eine gesellschaftsrechtliche Haftung auslösen, bleibt abzuwarten. Durch die Streichung der §§ 2, 3 StaRUG-RegE wurden die ursprünglich vorgesehenen Haftungsgefahren für Geschäftsleiter in der Krise eines Unternehmens sicherlich reduziert. Allerdings werden Insolvenzverwalter im Falle des Scheiterns einer Restrukturierung zukünftig rechtsformübergreifend prüfen, inwiefern die Pflichten zur Krisenfrüherkennung in § 1 Abs. 1 S. 1 StaRUG und zum Ergreifen von geeigneten Gegenmaßnahmen in § 1 Abs. 1 S. 2 StaRUG durch Geschäftsleiter verletzt wurden und sich daraus geltend zu machende, gesellschaftsrechtliche Haftungsansprüche ergeben. Hinsichtlich der konkreten Ausformung und Reichweite der Krisenfrüherkennungs- und Krisenmanagementpflichten sind nach der Gesetzesbegründung die Größe, die Branche, die Struktur und auch die konkrete Rechtsform des jeweiligen Unternehmens zu berücksichtigen. Ein völliges Ignorieren der Pflichten nach § 1 StaRUG wird sich aber kein Gesellschaftsleiter oder Überwachungsorgan leisten können. Daher sollten Geschäftsleiter und Überwachungsorgane ihre bestehende Unternehmensorganisation auf geeignete Krisenfrüherkennungs- und Krisenmanagementsysteme überprüfen und die Erfüllung ihrer Krisenfrüherkennungspflichten, gegebenenfalls in Abstimmung mit einem externen Berater, sorgfältig dokumentieren.

BRANCHE & MARKT: News für Ihr Firmenkundengeschäft

SCHLEWEIS: „SPARKASSEN HABEN IN DER KRISE VERANTWORTUNG ÜBERNOMMEN“

Die Sparkassen in Deutschland haben im vergangenen Jahr die Kreditvergabe sowohl an Unternehmen und Selbstständige als auch an Privatpersonen erheblich ausgeweitet. „Damit sind die Institute in schwieriger Zeit ihrer Verantwortung in vollem Umfang gerecht geworden. Sie haben einen entscheidenden Beitrag dazu geleistet, dass die finanziellen Beeinträchtigungen mit und durch die Corona-Pandemie in großen Teilen aufgefangen werden konnten“, so der Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV), Helmut Schleweis.

An Unternehmen und wirtschaftlich Selbstständige wurden im vergangenen Jahr Kredite in Höhe von 106,4 Milliarden Euro zugesagt, 13,1 Milliarden Euro (+14,1%) mehr als im Vorjahr. Damit wurde der bisherige Bestwert von 93,3 Milliarden Euro aus dem Jahr 2019 noch einmal deutlich übertroffen. Schleweis: „Die Zusagen lagen in allen Quartalen deutlich über dem Vorjahr. Das zeigt, dass die Sparkassen eng an der Seite ihrer Unternehmenskunden standen und die Mittel von KfW und Landesförderinstituten unverzüglich an ihre Kunden weitergeleitet haben.“

Auch der an Unternehmen und Selbstständige ausgelegte Kreditbestand entwickelte sich in 2020 auf Rekordniveau. Die Sparkassen erreichten mit einem Plus von 25,7 Milliarden Euro (+5,8 %) einen im Vergleich mit den bereits starken Vorjahren (zuletzt 2019: +24,2 Milliarden Euro, ebenfalls +5,8 %) nochmals erhöhten Zuwachs. Der Kreditbestand lag Ende Dezember 2020 in diesem Segment bei 469,7 Milliarden Euro.

Ein Plus von 10,6 Prozent erzielten die Sparkassen im Kreditneugeschäft mit Privatkunden. Insgesamt wurden Mittel in Höhe von 77,3 Milliarden Euro zugesagt. Das waren noch einmal 7,4 Milliarden Euro mehr als in 2019. Der Anstieg ist auf die Entwicklung bei den privaten Wohnungsbaukrediten zurückzuführen. Das Neugeschäft beläuft sich hier auf den Rekordwert von 67,0 Milliarden Euro, gegenüber dem bisherigen Bestwert des Vorjahres nochmals ein deutliches Plus von 8,1 Milliarden Euro (+13,7 %). „Entgegen der Befürchtungen zu Beginn der Pandemie hat die Dynamik im privaten Wohnungsbau nicht nachgelassen, auch im vierten Quartal 2020 lagen die Werte über dem Vorjahresquartal“, sagte Schleweis.

Die Darlehenszusagen für Konsumentenkredite/Sonstige Kredite liegen hingegen mit 10,2 Mrd. Euro deutlich unter Vorjahr (–0,7 Milliarden Euro bzw. –6,0 %). „Zum einen zeigt dieser Wert die Vorsicht der Bürgerinnen und Bürger in der Krise. Wenn man nicht weiß, was die Zukunft bringt, hält man sein Geld zusammen. Zum anderen wird deutlich, dass die Möglichkeiten sein Geld auszugeben im vergangenen Jahr durch die pandemiebedingten temporären Schließungen des Einzelhandels und der eingeschränkten Reisemöglichkeiten erheblich eingeschränkt waren“, so der DSGV-Präsident. Quelle: DSGV

KFW-IFO-KREDITHÜRDE: KREDITNACHFRAGE DER UNTERNEHMEN SINKT DEUTLICH

Die aufgrund steigender Covid19-Infektionszahlen in den letzten Monaten des Jahre 2020 notwendig gewordenen erneuten Beschränkungen des wirtschaftlichen Lebens bedeuten für Unternehmen der betroffenen Branchen die Wiederauflage massiver Ertragseinbußen. Dennoch brach das Interesse an Bankfinanzierungen im 4. Quartal 2020 geradezu ein. Der Anteil der Mittelständler, der Kreditverhandlungen mit Banken führte, reduzierte sich um rund 8 Prozentpunkte auf 22,1 %. Bei den Großunternehmen war der Rückgang mit fast 11 Prozentpunkten noch ausgeprägter. In dieser Größenklasse suchten zuletzt noch 28,7 % den Weg zu ihrer Bank. Das sind die jeweils niedrigsten beobachteten Werte seit Beginn der Befragungen im Jahr 2017.

„Bankkredite sind in der zweiten Coronawelle bislang wenig gefragt, die Nachfrage der Unternehmen fällt auf ein Rekordtief“, sagt die Chefvolkswirtin der KfW, Dr. Fritzi Köhler-Geib. „Der Hauptgrund dafür dürfte eine ausgeprägte Investitionszurückhaltung der Unternehmen aufgrund der Unsicherheit über den weiteren Pandemieverlauf sein. Das ist aus Unternehmenssicht verständlich, hat aber für die Gesamtwirtschaft mittelfristig schwere Folgen, weil so der Rückstau bei wichtigen strukturellen Themen wie Digitalisierung und Nachhaltigkeit immer größer wird.“

2020 hätten die Unternehmen nach vorläufigen Zahlen des Statistischen Bundesamtes 6,6% weniger für Investitionen ausgegeben als im Vorjahr. Zusätzlich bremsend auf die Nachfrage nach Finanzierungen wirke, dass mit dem Verarbeitenden Gewerbe ein gewichtiger Teil der Wirtschaft im Gegensatz zum Frühjahr kaum von Ein-

schränkungen betroffen sei. Außerdem begrenzen die zusätzlichen staatlichen Finanzhilfen für Unternehmen – bei allen Problemen – die Liquiditätslücken. „Meiner Einschätzung nach dürfte es darüber hinaus auch eine Rolle spielen, dass einige Unternehmen zusätzliche Verschuldungslasten zur Kompensation von Umsatzverlusten mit anhaltender Krise nicht mehr tragen können oder wollen."

Für diejenigen Unternehmen, die zurzeit Kreditfinanzierungen anstreben, nehmen die Schwierigkeiten zu. Die KfW-ifo Kredithürde für den Mittelstand steigt im vierten Quartal zwar nur geringfügig um 0,4 Prozentpunkte, aber immerhin zum sechsten Mal in Folge auf jetzt 22,1 %. Besonders restriktiv verhalten sich die Banken bei Kreditanfragen mittelständischer Dienstleister (29,5 %), während die Firmen des Verarbeitenden Gewerbes Entspannung (16 %) vermelden. In diesen branchenspezifischen Unterschieden beim Kreditzugang spiegelt sich die asymmetrische Betroffenheit der Wirtschaftsbereiche durch die Pandemie wider. Auch große Unternehmen kommen nach der Atempause im Vorquartal schwerer an Bankdarlehen. Nach einem kräftigen Anstieg um fast 5 Prozentpunkte trifft fast ein Fünftel der Großunternehmen im Schlussquartal 2020 auf skeptische Finanzinstitute.

Quelle: KfW

EY MITTELSTANDSBAROMETER 2021: WENIGER INVESTITIONEN UND NEUEINSTELLUNGEN

Die Mittelständler in Deutschland sind trotz Corona-Pandemie mehrheitlich nach wie vor positiv gestimmt: So bewerten aktuell 87 Prozent ihre aktuelle Geschäftslage eher oder durchweg positiv. Allerdings ist der Anteil derer, die uneingeschränkt zufrieden sind, von 57 Prozent im Vorjahr auf 49 Prozent gesunken – den niedrigsten Wert seit 2015.

Auch mit Blick auf die kommenden sechs Monate erwarten immerhin 45 Prozent der Mittelständler, dass sich ihre Geschäftslage verbessert. Eine große Mehrheit von 93 Prozent sieht das eigene Unternehmen in einem eher stabilen oder sogar sehr stabilen Zustand.

Allerdings ergeben sich zwischen den Branchen erhebliche Unterschiede: In der chemisch-pharmazeutischen Industrie bewerten 74 Prozent der Befragten ihre Geschäftslage als gut, auch die Mittelständler in der Elektrotechnik und in der Ernährungsindustrie sind mit einem Anteil von 67 beziehungsweise 63 Prozent positiv gestimmt. Beim Ausblick auf die nächsten sechs Monate bleiben die Befragten aus der chemisch-pharmazeutischen Industrie optimistisch: 51 Prozent von ihnen erwarten eine Verbesserung.

Viele Unternehmen im Kraftfahrzeugbau stehen hingegen vor großen Herausforderungen: Nur 30 Prozent bewerten die aktuelle Geschäftslage als gut und 32 Prozent erwarten eine Verbesserung in den kommenden Monaten, während 26 Prozent sogar eine Verschlechterung erwarten – die schlechtesten Werte aller Branchen. 23 Prozent der Unternehmen im Kraftfahrzeugbau sehen sich in einer kritischen Lage. Elf Prozent der Befragten kämpfen nach eigenen Angaben ums Überleben.

Das sind Ergebnisse des Mittelstandsbarometers der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft EY (Ernst & Young). Für die Studie wurden deutschlandweit 1 150 nicht kapitalmarktorientierte mittelständische Unternehmen mit mindestens zehn Millionen Euro Umsatz befragt. Die Studie wird seit dem Jahr 2004 jährlich durchgeführt.

„Insgesamt zeigt sich der deutsche Mittelstand auch in Krisenzeiten gut aufgestellt", kommentiert Hubert Barth, Vorsitzender der Geschäftsführung von EY Deutschland, die Ergebnisse. „Den Unternehmen kam zugute, dass sie schon vor Ausbruch der Corona-Pandemie aufgrund der zunehmenden Digitalisierung einiges auf den Prüfstand gestellt hatten: Viele haben bereits frühzeitig ihr Produktportfolio an die sich immer rascher ändernden Kundenbedürfnisse angepasst und ihre Lieferketten optimiert. Von diesen Umstellungen und ihrer hohen Flexibilität profitieren viele Mittelständler in der noch andauernden Krise."

43 Prozent der Mittelständler mussten Unterstützung in Anspruch nehmen. Dennoch hat die Dimension der Krise viele Mittelständler so stark belastet, dass sie Unterstützung brauchten: 38 Prozent haben 2020 Kurzarbeitergeld in Anspruch genommen. Acht Prozent bezogen Corona-Überbrückungshilfen und sieben Prozent erhielten steuerliche Hilfsmaßnahmen, etwa die Stundung von Steuerzahlungen. Immerhin: Eine Mehrheit von 57 Prozent der Unternehmen kam ohne Unterstützung durch das Jahr.

„Trotz der außergewöhnlichen Belastung durch die Corona-Pandemie mussten die meisten Unternehmen keine Hilfe in Anspruch nehmen", kommentiert Michael Marbler, Partner bei EY und verantwortlich für den Bereich Mittelstand. „Grundsätzlich ist der deutsche Mittelstand finanziell gut aufgestellt und hat in den vergangenen Jahren Eigenkapital aufgebaut, das ihn auch durch Krisenzeiten tragen kann. Allerdings hat die Corona-Krise ganz unterschiedliche Auswirkungen auf die Branchen. Während etwa die pharmazeutische Industrie von der verstärkten Nachfrage nach Gesundheitsprodukten profitiert und die Ernährungsindustrie als systemrelevante Branche relativ glimpflich durch die Krise kommt, kämpfen viele Unternehmen im Kraftfahrzeugbau um ihre Existenz. Die Branche litt bereits vor Corona unter

den hohen Investitionskosten in neue Antriebe. 2020 kamen noch die Einschränkung der Mobilität sowie die Zurückhaltung der Verbraucher bei teuren Anschaffungen hinzu."

Zurückhaltung bei Investitionen und Neueinstellungen. Im ersten Halbjahr 2021 halten sich die Mittelständler angesichts der Unsicherheit bei Investitionen und Neueinstellungen zurück. Die Investitionsdynamik – also das Saldo aus den Unternehmen, die ihre Investitionen steigern wollen und denen, die sie senken wollen – ist mit zehn Prozentpunkten so niedrig wie seit 2013 nicht mehr. So planen nur noch 16 Prozent der Mittelständler, ihre Investitionen auszuweiten – der niedrigste Wert seit 2007. Wenn investiert wird, dann vor allem in den stärkeren Einsatz von Home-Office (32 Prozent der Befragten) oder Investitionen in digitale Kommunikationsmittel (15 Prozent).

Nicht nur bei den Investitionen halten sich die Mittelständler insgesamt zurück – auch bei den Neueinstellungen ist in der ersten Jahreshälfte 2021 wenig Dynamik zu erwarten: Nur 16 Prozent der Mittelständler wollen die Zahl der Mitarbeiter steigern – der niedrigste Wert seit 2010.

„Die Zurückhaltung bei Investitionen und Neueinstellungen ist angesichts der unklaren Aussichten verständlich", betont Marbler. „Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass damit die Wettbewerbsfähigkeit mittelfristig gefährdet wird. Weniger Investitionen bedeuten in der Regel auch weniger Innovationen. Auch die Zurückhaltung bei Neueinstellungen kann den Unternehmen schnell auf die Füße fallen – denn mehr als die Hälfte beklagt nach wie vor den Fachkräftemangel als größtes Problem für die eigene Unternehmensentwicklung – daran ändert auch Corona nichts."

Quelle: Ernst & Young

BEIRÄTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN: WENN, DANN RICHTIG

Sparrings-Partner auf Augenhöhe, Berater bei strategischen Entscheidungen, aber auch Kontrolleur der Geschäftsführung: Beiräte gehören mittlerweile zum Standard guter Führung von Familienunternehmen sowie dem Mittelstand und haben sich als zentrales Governance-Instrument fest etabliert. Die Qualität und Stringenz, mit der Beiräte eingerichtet werden, lässt aber zu wünschen übrig: Die Mitglieder des Gremiums sind im Schnitt zu alt, falsch ausgewählt und lassen Kompetenzen in Zukunftsthemen vermissen. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Befragung im Auftrag der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC und der INTES Akademie für Familienunternehmen unter 250 Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum.

Fünf von sechs Familienunternehmen vertrauen auf einen Beirat. Der Anteil der Familienunternehmen, die auf ein externes Beratungs- oder Kontrollgremium – also einen Bei-, Aufsichts- oder Verwaltungsrat – vertrauen, ist seit 2013 von 39 deutlich auf 83 Prozent gestiegen; obwohl die meisten Unternehmen gesetzlich nicht zur Einrichtung eines solchen Gremiums verpflichtet sind.

„Dass immer mehr Familienunternehmen auf Beiräte setzen, ist eine gute Entwicklung, denn das Gremium kann als Impulsgeber oder Aufsichtsgremium eine wichtige Rolle einnehmen. Aber dafür muss es mit den richtigen Kompetenzen besetzt sein.", so Uwe Rittmann, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand sowie Geschäftsführungsmitglied bei PwC Deutschland. „Unsere Studie zeigt jedoch: Viele Familienunternehmen betreiben die Beiratsarbeit noch nicht mit der gebotenen Konsequenz und lassen die Chancen, die ein Beirat bietet, zumindest teilweise ungenutzt. Das ist verschenktes Potenzial. Mein Plädoyer lautet: Wenn schon Beirat, dann richtig."

Die Beiräte stammen immer häufiger aus dem Kreis der Familie. Ein weiteres Ergebnis: Die Mitwirkung von Familienmitgliedern in den Beiratsgremien nimmt zu. Vier von fünf Familienunternehmen (81 Prozent) besetzen ihre Beiräte unter anderem mit Gesellschaftern und Mitgliedern der Familie (2013: 67 Prozent). „Dies zeigt ein zunehmendes Verantwortungsbewusstsein der Gesellschafter für ihr Familienunternehmen. Allerdings sollte hierbei eine Grundregel der ‚Good Governance' beachtet werden", so Gerold Rieder, Geschäftsführer der INTES Akademie für Familienunternehmen. „Sie besagt: Wenn die Geschäftsführung von Familienmitgliedern geleitet wird, sollte der Vorsitzende des Beirats von einem familienunabhängigen Mitglied besetzt werden – und umgekehrt. So lassen sich Unternehmens- und Familieninteressen gut austarieren."

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen folgt diesem ungeschriebenen Gesetz. In jedem dritten Unternehmen hat die Familie jedoch den Vorsitz über beide Gremien – eine nur dem Unternehmen verpflichtete Seite fehlt dann. Und in jeder fünften Firma liegen beide Führungspositionen in externer Hand – das Unternehmen wird in dieser Konstellation also komplett fremdgesteuert.

Bei der fachlichen Qualifikation wird mit zweierlei Maß gemessen. Auch bei der Auswahl der Beiräte zeigt sich, dass familiäre Bande teilweise stärker gewichtet werden als professionelle Standards: Wird ein externes Mitglied für den Beirat gesucht, steht die fachliche Qualifikation an oberster Stelle – das sagen 92 Prozent der Befragten. Bei der Auswahl von Beiräten aus dem Kreis der Familie sind die Unternehmen dagegen bereit, fachliche Abstriche in Kauf zu nehmen: Nur 66 Prozent der Befragten ge-

ben an, dass die fachliche Kompetenz oberste Priorität hat. „Offenbar greift hier die ‚Familienlogik'. Die Mitgliedschaft in der Familie darf jedoch keinesfalls zulasten der Qualifikation gehen. Denn nur ein kompetenter Beirat kann zu einem erfolgreichen Unternehmen beitragen. Und Erfolg ist ein wichtiges Fundament für den Familienfrieden.", bekräftigt Uwe Rittmann.

Know-how für Zukunftsthemen fehlt. Hohe fachliche Expertise ist auch deshalb unabdingbar, weil die Aufgaben des Beirats deutlich vielfältiger, umfangreicher und komplexer geworden sind: Neben der Beratung der Geschäftsführung in strategischen Fragestellungen (91 Prozent) kontrolliert der Beirat häufig auch die Geschäftsführung (81 Prozent) und genehmigt wichtige Investitionsentscheidungen (79 Prozent). Um ihren Job kompetent ausführen zu können, benötigen die Beiräte also profundes strategisches und kaufmännisches Know-how. Über diese Kompetenzen verfügen sie in der Regel: 93 Prozent bringen kaufmännische Expertise und Fachwissen zu Finanzthemen ein. Weit weniger vertreten ist allerdings Know-how im Bereich der Digitalisierung: Nur jeder vierte Beirat (27 Prozent) fühlt sich hier fachlich gut gerüstet.

„Wer die Zukunft von Unternehmen erfolgreich mitgestalten will – und das gehört zu den Aufgaben eines Beirats – muss sich heute den Chancen und Risiken der Digitalisierung auskennen: von ihren Auswirkungen auf Produkte und Prozesse über eine intelligente Datennutzung mit KI bis hin zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle", so die Einschätzung von Gerold Rieder. Das wichtigste Erfolgsrezept für eine erfolgreiche Gremienarbeit ist am Ende aber eigentlich ganz einfach: Der Mix macht's: „Mitglieder brauchen unterschiedliche Fähigkeiten, die sich ergänzen, am Puls der Zeit sind und vielleicht auch einmal eine Lücke im Know-how der Geschäftsführung schließen."

Nur 15 Prozent haben Vertreter der NextGen im Beirat. Für den Puls der Zeit könnte eigentlich die junge Generation sorgen. Allerdings sucht man Beiräte unter 35 Jahren in den meisten Familienunternehmen vergeblich: Nur 15 Prozent setzen auf einen Vertreter der NextGen im Beirat. Das schlägt sich auch in der Altersstruktur nieder: Die jüngsten Beiratsmitglieder sind im Schnitt 46 Jahre alt, die ältesten 68. Und sie bleiben durchschnittlich zehn Jahre im Amt. Und welche Schlussfolgerungen kann man aus diesen Ergebnissen nun ziehen? „Das ist ganz einfach: Das Gremium muss jünger, digitaler und weniger traditionell werden, wenn es darum geht, Kompetenzen für neue Entwicklungen und veränderte Anforderungen des Marktes zu ergänzen", so das Fazit von Uwe Rittmann. Dass sich das lohnt, steht für ihn außer Frage, denn: „Ein guter Beirat ist ein echter Mehrwert für Familienunternehmen – als Kontrolleur, Motivator, Innovator, Konfliktlöser, strategischer Berater, Personalentscheider, Sparrings-Partner und vieles mehr. Kurz: Kompetent besetzt ist er eine echte Allzweckwaffe und viel mehr ‚Aussichtsgremium' statt ‚Aufsichtsgremium'."

Quelle: PwC

INSOLVENZEN IN DEUTSCHLAND STEIGEN

Der große Knall und die befürchtete Flut der Insolvenzantragsstellungen sind bisher ausgeblieben. Nichtsdestotrotz werden die Auswirkungen der Krise nach und nach sichtbar. So lag die Zahl der Insolvenzen im November letzten Jahres bereits 5 % und im Dezember sogar 18 % über dem Niveau der Vormonate. Auch für die kommenden Monate wird ein ähnlicher Trend erwartet. Trotz des Anstiegs im Dezember 2020 um 30 % über dem Mittel der vorherigen drei Monate ist die Zahl der Insolvenzen damit nicht bedenklich nach oben gegangen, sondern liegt auf dem gleichen Niveau wie 2019. Grund für den aktuellen Anstieg ist sicherlich die seit Oktober 2020 wieder eingesetzte Antragspflicht für zahlungsunfähige Unternehmen. Seitdem lag die Befürchtung nahe, dass es nach den üblichen zwei Monaten zwischen der Antragsstellung eines Unternehmens und der Bekanntmachung der Eröffnungsentscheidung des Gerichts nun im Januar 2021 zu einer Insolvenzwelle kommen könnte. Die aktuelle Situation zeigt, dass der Fall (noch?) nicht eingetreten ist.

Quelle: Deutsche Unternehmerbörse (DUB)

DIE NÄCHSTE AUSGABE ERSCHEINT AM FREITAG, 19. MÄRZ 2021

IMPRESSUM

S-Firmenberatung: Februar 2021, Ausgabe 2/2021; **Herausgeber, Verlag und Vertrieb:** Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, 70547 Stuttgart, www.dsv-gruppe.de; **Koordination des Autorenteams:** Prof. Dr. Diethard B. Simmert, Mettmann; **Art Director:** Joachim Leutgen; **Redaktion:** Richard Speier (0711-782 21788) richard.speier@dsv-gruppe.de; **Bildnachweis:** DSV/Bilderwelt (Cover und Seite 3); **Vertrieb:** Kunden-Service-Center, Tel. 0711-782 21414, kundenservice@dsv-gruppe.de; **Satz:** UMP Utesch Media Processing, Hamburg.

Die S-Firmenberatung ist mit größter Sorgfalt bearbeitet worden. Die Angaben beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Richtigkeit und Vollständigkeit wir jedoch keine Gewähr übernehmen können. Nur zur internen Verwendung. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet. Nachdruck oder sonstige Wiedergabe nur mit schriftlicher Erlaubnis des Deutschen Sparkassenverlags.
© 2021 Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Stuttgart

Wenn Sie eine smarte App für Ihre weltweiten Geschäfte haben.

S-weltweit

s-weltweit.de

Wenn's um Geld geht