



## NEUIGKEITEN VON DER JURISTISCH-BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN NAHTSTELLE



Volker Riedel  
Managing Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner

### LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

Auch im ersten Halbjahr 2024 hat sich das Geschäft auf einem hohen Niveau stabilisiert und wir sind begeistert von spannenden Projekten.

Neben der zunehmenden Häufung von spannenden StaRUG-Fällen und klassischen Sanierungskonzepten bereitet uns vor allem auch die betriebswirtschaftliche Begleitung von großen und komplexen Insolvenzverfahren große Freude.

Zuletzt durften wir unseren bescheidenen Beitrag zum erfolgreichen Verfahren und Closing bei SportScheck beitragen.

#### Spannende Cases und weiterhin sehr zufriedenstellendes Geschäft

In zunehmend rauerer Zeiten ist Restrukturierungskompetenz gefragt wie nie. Nicht nur bei den juristischen und betriebswirtschaftlichen Exper-

ten, sondern vor allem auch im Management.

Besonders freuen wir uns daher über die neu hinzugewonnene Expertise des Kollegen Leonard Kluck. Durch einen Sanierungs-Readiness-Check erfolgte eine fundierte Beurteilung der Befähigung des Managements. Dies gibt Kapitalgebern eine objektive Beurteilungsgrundlage für die Sanierungskompetenz und die erfolgreiche Fortführung des Unternehmens.

Für die zweite Jahreshälfte erwarten wir durch die sinkenden Absätze im Bereich E-Auto eine Zunahme von Automotive-Cases, eine Häufung von Option Reviews für die Eigenkapitalgeber sowie auch eine Zunahme von nicht-sanierungsfähigen Fällen.

Für unser weiteres Wachstum sind wir stets auch auf der Suche nach erfahrenen Verstärkungen und sind für diesbezügliche Hinweise dankbar!



Matthias Müller  
Partner  
Dr. Wieselhuber  
& Partner

### Fokus Zahlentransparenz

In unseren Projekten beschäftigen wir uns aktuell sehr viel mit Vergleichsrechnungen zwischen einer potenziellen operativen Restrukturierung und Insolvenzverfahren, um transparente Unterlagen zur Entscheidungsfindung für Gesellschafter zu bieten.

Innerhalb der von uns betreuten Verfahren werden die Modellierungen der jeweiligen Verfahrensausgänge ebenfalls zur Unterstützung der Verwaltung und des M&A Prozesses immer wichtiger (Fokus Share Deal Modellierungen).

Unsere Berechnungen bieten wertvolle Entscheidungshilfen, um die wirtschaftlich sinnvollsten Wege für Krisen-

unternehmen und deren Gläubiger zu identifizieren.

#### Unsere Berechnungen bieten wertvolle Entscheidungshilfen

Wir hoffen, dass diese Ausgabe Ihnen wertvolle Informationen und Impulse bietet und freuen uns über den persönlichen Austausch.

Wir bedanken uns bei Hr. Dr. Kampshoff für die Mitwirkung und Beantwortung unserer 3 schnellen Fragen zum Schluss.

Viel Spaß bei der Lektüre!

### IM ÜBERBLICK

Vorwort ..... 1

Das Insolvenzgeld hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht: Was sind die Ursachen? ..... 2

Financial Modelling in der Insolvenz – Fokus Share Deal (Insolvenzplan) ..... 3

#### Fokusthema

StaRUG: Drei Jahre Rettungsanker für Unternehmen – Besonderheiten der Vergleichsrechnung im Real Estate Bereich ..... 4

Sanierungs-Readiness-Check ..... 5

#### Über den Tellerrand

Insolvenznahe Beratung im Kontext von W&P ..... 6

Drei Fragen zum Schluss an Dr. Matthias Kampshoff (McDermott Will & Emmerly) ..... 6

Ausblick ..... 6

#### Impressum

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Nymphenburger Straße 21  
D-80335 München  
Internet: www.wieselhuber.de

#### V.i.S.d.P.:

Gustl F. Thum, Managing Partner



Christian Dresen,  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber  
& Partner



## KURZ & BÜNDIG

### Was bewegt das Marktumfeld 2024?

- Die erhoffte Erholung der deutschen Wirtschaft bleibt auch im 1. Halbjahr 2024 bisher aus. Ein leichter Anstieg des BIP ist erst 2025 zu erwarten.
- Die Inflation hat im Mai 2024 mit 2,4 % ggü. den Vormonaten (2,2 %) wieder etwas angezogen.
- Finanzierungskosten bleiben trotz jüngster Senkung weiterhin hoch.

### Insolvenzwelle oder Normalisierung der vergangenen Jahre?

- Die aktuellen Insolvenzzahlen deuten, anders als erwartet nicht auf eine Insolvenzwelle hin, sondern stellen vielmehr eine Indikation auf eine Normalisierung auf Vor-Corona-Niveau dar.
- Die Insolvenzzahlen in jüngst zurückliegenden Jahren sind durch staatliche Hilfsmaßnahmen, die COVID bedingte Aussetzung der Insolvenzantragspflicht sowie die Verkürzung des Prognosezeitraums bei Überschuldung verzerrt.
- Nach den Zuwächsen an Insolvenzen in den letzten Monaten, wird eine Normalisierung für das zweite Halbjahr erwartet.
- Die in dem Zeitraum April 2023 bis März 2024 in Anspruch genommenen Insolvenzausfallgelder befinden sich auf einem historisch hohen Niveau, trotz „normaler“ Fallzahlen. Entsprechend sind ggü. dem Vorjahr auch mehr Arbeitsplätze von Unternehmensinsolvenzen betroffen. Der Anstieg an teils prominenter Großinsolvenzen liefert hierfür einen Erklärungsansatz.
- Die aktuell vorliegenden, nach wie vor anhaltenden Multikrisen in Verbindung mit hohen Finanzierungskosten belasten die Wirtschaft dennoch weiterhin. Besonders betroffene Branchen sind die Bau- und Handelsbranchen.

## Das Insolvenzgeld hat sich in den letzten Jahren deutlich erhöht: Was sind die Ursachen?

Das erhoffte wirtschaftliche Wachstum in Deutschland bleibt auch im Jahre 2024 bisher aus. So wird das BIP im Vergleich zum Vorjahr voraussichtlich um lediglich 0,2 % wachsen, was materiell schlechter ist, als noch Ende 2023 prognostiziert wurde. Ein Grund hierfür sind insbesondere die hohen Energiepreise, welche sowohl die Industrie als auch Verbraucher belasten. Anhaltende Lieferkettenprobleme und die erhöhte Inflation sorgen bei den Unternehmen für erhöhte Transaktionskosten und höhere Rohstoffpreise. Zudem führte in jüngerer Vergangenheit die Zinsentwicklung der EZB zu höheren Finanzierungskosten für Unternehmen.

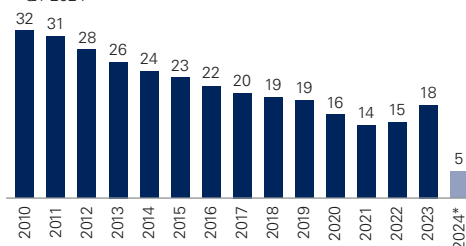
Unter anderem führen diese Umstände zu einer Zunahme an Fallzahlen von Unternehmensinsolvenzen. Besonders betroffen sind derzeit die Bau- und Handelsbranchen. Doch stellt dies tatsächlich die befürchtete Insolvenzwelle dar?

### Die Unternehmensgrößen je Insolvenzen nehmen deutlich zu – die Insolvenzwelle bleibt aus

Laut vorläufigen Angaben des Statistischen Bundesamtes ist die Zahl der beantragten Regelinsolvenzen in Deutschland im April 2024 im Vergleich zum Vorjahresmonat um 28,5 % gestiegen. Bereits im März 2024 war ein Anstieg von 12,3 % gegenüber März 2023 zu verzeichnen. Seit Juni 2023 gibt es somit durchgehend zweistellige Zuwachsraten im Vergleich zum Vorjahr. Betrachtet man jedoch einen längeren Zeitraum, so liegt die Zahl der Regelinsolvenzen zwischen Mai 2023 und April 2024 in etwa auf dem Niveau des Zeitraums von Mai 2019 bis April 2020, also vor der Corona-Pandemie. Dementsprechend handelt es sich im Hinblick auf die Fallzahlen nicht um die befürchtete Insolvenzwelle, sondern eher um eine Normalisierung auf ein Vor-Corona-Niveau.

Dennoch hat sich die Höhe der in Anspruch genommenen Insolvenzausfall-

Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland (in Tsd.)  
\* Q1 2024

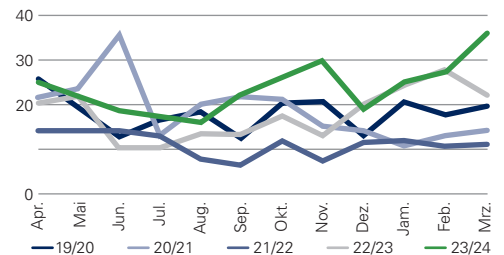


gelder von Mai 23 bis April 24 im Vergleich zu der Periode Mai 19 bis April 20 deutlich erhöht.

Auch die Anzahl der durch Insolvenzen betroffenen Arbeitnehmer ist jüngst gestiegen. Während im ersten Halbjahr 2023 noch rd. 125 Tsd. Arbeitnehmer durch einen insolventen Arbeitgeber betroffen waren, stieg die Anzahl im selben Zeitraum 2024 auf rd. 133 Tsd. Beschäftigte.

Der starke Anstieg des Insolvenzgeldes ggü. 19/20 in Verbindung mit gleichzeitig höheren betroffenen Arbeitnehmerzahlen lässt auf eine zunehmende Unternehmensgröße je Insolvenz schließen und wird durch zahlreiche, teils prominente Großinsolvenzen gestützt. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich fortsetzen.

Insolvenzgeldauszahlung 2019-2024 (in Mio. €)



### Prognose für den Verlauf des Jahres 2024

Die Insolvenzzahlen waren in der jüngeren Vergangenheit seit der COVID-Pandemie durch staatliche Hilfsmaßnahmen, die COVID-bedingte Aussetzung der Insolvenzantragspflicht sowie die Verkürzung des Prognosezeitraums bei Überschuldung bis Ende 2023 verzerrt. Experten des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) prognostizieren, dass sich die Situation in der zweiten Jahreshälfte leicht entspannen wird. Folglich werden vermutlich keine neuen Höchststände erreicht, sodass sich die Fallzahlen wieder auf dem Vor-Corona-Niveau einpendeln werden. Dies zeigen nach Expertenangaben auch Frühindikatoren. Zudem wird erwartet, dass das Bruttoinlandsprodukt (BIP) im Jahr 2025 um 1,5 % leicht positiv wachsen wird. Ein erster Schritt, welcher Besserung verspricht, ist die jüngste Senkung des Leitzinses.



Philipp Seiz  
Manager  
Dr. Wieselhuber & Partner



Philipp Weckerlein  
Consultant  
Dr. Wieselhuber & Partner



Christian Dresen  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber  
& Partner

## Financial Modelling in der Insolvenz – Fokus Share Deal (Insolvenzplan)

### Verfahrensarten und Vorgehen der Modellierung

Viele unserer aktuellen Projekte befassen sich mit der Modellierung und der Vergleichsrechnung der verschiedenen Verfahrensausgänge. Die Berechnungen dienen einerseits außergerichtlich als Entscheidungsgrundlage für Geschäftsführer und Gesellschafter zur Darstellung einer operativen Sanierung inkl. Restrukturierungsmaßnahmen gegenüber einem potenziellen Insolvenzverfahren. Andererseits unterstützen sie innerhalb laufender Insolvenzverfahren die Insolvenzverwaltung durch die Ableitung potenzieller Gläubigerbefriedigungen und Vergleichsrechnungen in einem frühen Stadium der Insolvenz. Zudem sind die Planungen essenziell zur Begleitung des M&A-Prozesses und für Investorengespräche.

Die Berechnung bzw. Modellierung einer Liquidation dreht sich im Schwerpunkt um die Ermittlung von Liquidationswerten der Assets und darüber hinaus Modellierungen von Ausproduktion bzw. Abverkauf.

In einem Asset Deal wird die Modellierung einer integrierten Planung meist vereinfacht erst ab Verfahrensende begonnen. Die Planung setzt ab Verfahrensende mit den voraussichtlich zu übernehmenden Assets auf der Aktivseite und einer jungfräulichen Passivseite auf. Die Modellierung der Jahre 1-3 nach Verfahrensende konzentriert sich somit im Wesentlichen auf die geplante GuV.

Die Modellierung eines detaillierten Share Deals bzw. Insolvenzplanes ist wesentlich komplexer, da die Ist-Zahlen zunächst in das Verfahren übergeleitet werden und zum geplanten Verfahrensende mit Umsetzung des Insolvenzplanes wieder aus dem Verfahren heraus geplant werden.

### Share Deal Modellierung

In Bezug auf die Gewinn- und Verlustrechnung werden im (vorläufigen) Verfahren die jeweiligen insolvenzspezifischen Effekte geplant. Beispielsweise werden in der operativen Planung der Gesellschaft die von der Bundesagentur für Arbeit übernommenen Insolvenzausfall-

gelder eingeplant und als Verbindlichkeit gegen die Bilanz (spätere Tabellenforderung) gebucht.

Darüber hinaus werden Rechts- und Beratungskosten, eventuelle Umstellungen auf Vorkassen sowie jegliche sonstige Verfahrenskosten im Detail aufwandswirksam erfasst. Hierbei greifen wir auf unseren Erfahrungsschatz vieler bereits betreuter Verfahren zurück. Darüber hinaus sind potenzielle Verfrühungsschäden, Nichterfüllungsschäden und weitere außerbilanzielle Tabellenforderungen aufwandswirksam zu erfassen und gegen die Bilanz zu verbuchen.

Bilanzseitig werden mit Verfahrenseröffnung zum Stichtag die Alt-Verbindlichkeiten gegen die Tabelle gebucht (eigene Bilanzposition). Dies ist im Detail mit dem Unternehmen abzustimmen, um mit den Bilanz- und den zuvor beschriebenen aufwandswirksamen GuV-Positionen schnell einen vorläufigen Stand der voraussichtlichen Insolvenztabelle zu modellieren. Die Tabellenforderungen werden zum Verfahrensende gegen einen Sanierungsgewinn in der GuV wieder ausgebucht. Im Detail werden dann zum Stichtag der Übernahme noch bestehende Masseverbindlichkeiten ausgebucht, die über die Masse (bspw. Treuhandkonten) in den folgenden Monaten beglichen werden. Die Bilanz wird ab Übernahmzeitpunkt im Detail mit neuen Prämissen unterlegt (bspw. Wiedererlangung von Zahlungszielen) und bildet somit das nach Verfahrensende vom neuen Investor übernommene Unternehmen ab.

### Fazit

Die integrierte Planung eines Share Deals ist wesentlich komplexer als die einer Liquidation bzw. des häufig modellierten vereinfachten Asset Deals. Sie dient zum einen der Herleitung der voraussichtlichen Höhe der Insolvenztabelle in einem frühen Stadium der Insolvenz und somit der Berechnung potenzieller Gläubigerbefriedigungen. Zum anderen dient die Modellierung als transparente Zahlenbasis des M&A Prozesses und der Investorengespräche, in denen wir in vielen Verfahren zu einer klaren Vorstellung des zukünftigen Unternehmens beitragen und somit den Investorenprozess bzw. Übernahmeverstellungen von Altgesellschaftern wesentlich unterstützen können.

## AUS DER PRAXIS

### Ausgangslage

- Regelinsolvenzverfahren eines Sportartikelhändlers
- Umstellung von Asset auf Share Deal-Verhandlungen während des laufenden M&A-Prozesses
- Fehlende Transparenz und Überblick über die Zahlen des nach der Insolvenz zu übernehmenden Unternehmens

### Vorgehensweise

- Zunächst Asset Deal-Modellierungen und Erstellung eines ausführlichen Financial Factbooks
- Umstellung auf eine softwaregestützte Share Deal-Modellierung des Verfahrens
- Integrierte Planung bzw. Überleitung der Ist-Zahlen ins Verfahren hinein und aus dem Verfahren heraus mit allen notwendigen insolvenzspezifischen Faktoren und Geschäftsvorfällen
- Erstellung diverser Vergleichsrechnungen und Berechnung indikativer Gläubigerbefriedigungsquoten

### Ergebnis

- Erfolgreiche Unterstützung des M&A-Prozesses und der Investorengespräche
- Bieterverfahren im M&A-Prozess auf die erstellte Share Deal-Planung
- Transparente zahlenseitige Betreuung des Verfahrens inkl. Vergleichsrechnungen und Berechnung potenzieller Gläubigerbefriedigungsquoten
- Unterstützung und Darlegung der Ergebnisse und Modellierung in diversen Gläubigerausschusssitzungen und der Planabstimmung vor Gericht
- Betreuung der Erstellung des Insolvenzplanes
- Letztlich erfolgreich abgeschlossener Share-Deal sechs Monate nach Insolvenzantragstellung



Nathalie Handl  
Manager  
Dr. Wieselhuber  
& Partner

## AUS DER PRAXIS

### Ausgangslage

- Projektentwickler mit fertiggestellter Gewerbeimmobilie in Süddeutschland
- Hohe Leerstandsquoten sowie keine Aussichten auf erfolgreichen Verkauf der Immobilie
- Fälligkeit des Senior Loans sowie der Mezzaninefinanzierung
- Verhandlungen zur Prolongation des Senior Loans waren nicht erfolgreich

### Herausforderungen

- Enge Zeitschiene und Zeitdruck im Zusammenhang mit der Gutachtererstellung
- Gutachterliche Stellungnahme zum Szenario Insolvenz und dem damit in Verbindung stehenden „Fire-Sale“
- Mittelherkunft zur Finanzierung des geplanten Mieterausbaus zur Erhöhung der Vermietungsquote

### Vorgehensweise

- Erstellung einer Liquiditätsplanung inkl. der Restrukturierungsmaßnahmen im StaRUG-Verfahren
- Bescheinigung gemäß § 74 (2) StaRUG
- Erstellung der Vergleichsrechnung mit den Szenarien Insolvenz, Zwangsversteigerung und Verkauf in der Zukunft

### Ergebnis

- Erfolgreiches abgeschlossenes Verfahren per Planbestätigung durch das Gericht
- Die erzielte Prologation des Senior Loans gaben dem Unternehmen Zeit, aktuelle Krisenursachen zu beheben und durch fortlaufende Vermietungen der derzeit leerstehenden Flächen die Attraktivität des Objektes zu steigern

## StaRUG: Drei Jahre Rettungsanker für Unternehmen – Besonderheiten der Vergleichsrechnung im Real Estate Bereich

Das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) feierte Anfang des Jahres dreijähriges Jubiläum. Während das Verfahren in den ersten beiden Jahren noch verhältnismäßig wenige Anwendungsfälle aufzeigen konnte (rd. 49 Verfahren), gewinnt es mittlerweile immer mehr an Beliebtheit. Ein zentrales Element des StaRUG ist die Vergleichsrechnung, die als notwendiges Werkzeug dient, um den Erfolg und die Akzeptanz von Restrukturierungsplänen sicherzustellen.

### Die Vergleichsrechnung

Die Vergleichsrechnung ist ein wesentliches Element des StaRUG im darstellenden Teil des Restrukturierungsplans. Sie dient dazu, die finanziellen Auswirkungen verschiedener Handlungsalternativen zu analysieren und zu vergleichen. Insbesondere geht es darum, die Befriedigung von Gläubigern im Falle einer Restrukturierung den nahestehenden Alternativszenarien gegenüberzustellen. Diese Gegenüberstellung ist entscheidend, um die Gläubiger von der Vorteilhaftigkeit des Restrukturierungsplans zu überzeugen und keine Schlechterstellung der Gläubiger im Rahmen des StaRUG-Verfahrens aufzuzeigen. Ebenso hilft die Vergleichsrechnung dabei, die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Restrukturierungsplans zu beurteilen. Sie zeigt auf, ob der Plan realistische Annahmen zugrunde legt und ob die geplanten Maßnahmen ausreichend sind, um das Unternehmen nachhaltig zu stabilisieren. Da der Restrukturierungsplan nur bestätigungsfähig ist, wenn er den Bestimmungen des StaRUG entspricht, ist die Richtigkeit und Bestandsfähigkeit hier besonders wichtig, da sich hieraus eine hohe Anzahl an Einwendungsmöglichkeiten ergeben können.

### Real Estate Kontext

Besonders in der Real Estate Branche kam es aufgrund steigender Zinsen und Finanzierungskosten sowie hohen Baukosten vermehrt zu scheiternden Investitionsvorhaben. In vielen Teilen konnte auf diese schnellen Veränderungen nicht adäquat reagiert werden, was bei vielen Unternehmen bzw. Projektentwicklern aufgrund der hohen Finanzverbindlichkeiten zu finanziellen Engpässen bis hin zur Zahlungsunfähigkeit geführt hat.

Gerade aufgrund der Charakteristika der Verbindlichkeiten gewinnt in solchen Fällen ein StaRUG-Verfahren immer mehr an Beliebtheit. Mit Hinblick auf die Vergleichsrechnung kommt es hier zu Besonderheiten, die bei der Erstellung berücksichtigt werden müssen.

### Besonderheiten der Vergleichsrechnung – Immobilienwertgutachten

Ein wesentlicher Bestandteil der Vergleichsrechnung in der Real Estate Branche ist der Wert der Immobilien. In der Vergangenheit wurde bei Immobilienwertgutachten im Wesentlichen auf den Verkehrswert der Immobilie abgestimmt, welcher sich unter anderem durch den Preis bestimmt, der im gewöhnlichen Geschäftsverkehr zu erzielen wäre. Da in einer Vergleichsrechnung als Szenario ebenso eine mögliche Insolvenz unterstellt wird, kann dort von keinem gewöhnlichen Geschäftsverkehr ausgegangen werden. In diesen Fällen geht man von einem sogenannten „Fire-Sale“ zum Zeitpunkt der Insolvenz aus. Diese Besonderheit und die Tatsache, dass es zu den genannten Bedingungen eines „Fire-Sales“ keine konkreten gutachterlichen Grundlagen gibt, führt zu neuen Bewertungsansätzen bei Gutachtern. Gerade hier ist es aufgrund der nicht gutachterlich festgelegten Bewertungsansätze und der bereits vorhin genannten allgemein hohen Anzahl an Einwendungsmöglichkeiten im Restrukturierungsplan wichtig, bestenfalls mehrere Immobilienwertgutachten einzufordern sowie die Prämissen der jeweiligen Gutachten und der unterstellten Szenarien in der Vergleichsrechnung transparent und vollumfänglich zu dokumentieren.

### Fazit

Insbesondere in der Real Estate Branche erweist sich die Vergleichsrechnung als unverzichtbar. Hier müssen Immobilienwertgutachten oft neu bewertet werden, um realistische Szenarien, einschließlich eines möglichen „Fire-Sales“, abzubilden. Die sorgfältige und transparente Dokumentation der Bewertung und der zugrunde liegenden Prämissen ist entscheidend, um den Restrukturierungsplan zu legitimieren und die Akzeptanz der Gläubiger sicherzustellen.



Leonard Kluck  
Senior Manager  
Dr. Wieselhuber &  
Partner GmbH

## Sanierungs-Readiness-Check

### 1. Hintergrund

In einer durch Multikrisen geprägten Unternehmenslandschaft stehen Sanierungsvorhaben mittlerweile an der Tagesordnung. Dabei ist eine effektive und resiliente Unternehmensführung maßgeblich entscheidend für einen langfristigen Geschäftserfolg. Die Vergangenheit zeigt, dass die vielfältigen Aufgaben im Sanierungskontext ohne ein kompetentes bzw. adäquat befähigtes Management unweigerlich zu wachsenden Verunsicherungen, Ängsten und Widerständen führen. Diese emotionalen Reaktionen verschärfen die ohnehin herausfordernde Situation und führen zu einem spürbaren Rückgang von Loyalität, Commitment und Retention der Mitarbeiter. In der Folge sinkt unweigerlich die Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens, was wiederum die operative Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen erschwert und die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns signifikant erhöht.

### 2. Methodologie

Um nachteiligen Effekten und Risiken konsequent vorzubeugen, eignet sich der Einsatz eines fokussierten Management Audits zur Beurteilung der Organisations- und Managementkompetenz im Sanierungskontext. Dabei vertraut W&P auf fünf bewährte Dimensionen zur Management-Einschätzung. Jede dieser Dimensionen deckt einen spezifischen Bereich ab, der für den Erfolg des Sanierungsvorhabens von entscheidender Bedeutung ist:

#### a) Sanierungssteuerung & Governance

Um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und bei Bedarf gegenzusteuern, sind effektive Steuerungs- und Governance-Strukturen unverzichtbar. Diese Strukturen sorgen für klare Verantwortlichkeiten und transparente Risiko- und Kontrollprinzipien. Steuerungsgremien und Kontrollforen spielen eine erfolgskritische Rolle, indem sie eine konsequente Sanierungs- und Liquiditätssteuerung gewährleisten. Mechanismen, wie Liquiditäts-Reporting und Maßnahmen-Monitoring sichern die kontinuierliche Überprüfung finanzieller und operativer Kennzahlen sowie die Fortschrittskontrolle von Sanierungsinitiativen.

#### b) Unternehmensführung & Management

Klare Rollen und Verantwortlichkeiten gewährleisten, dass Aufgaben effektiv verteilt und wahrgenommen werden. Im

Zentrum steht hierbei eine Performan- ceorientierte Führungsausrichtung, um messbare Ziele zu setzen und Fortschritte zu überwachen. Unverzichtbare Führungs- und Managementkompetenzen sind ebenso wichtig wie transparente Eskalationsmechanismen, die die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen in kritischen Situationen erhöhen.

#### c) Kollaboration & Entscheidungen

Ein effizientes Kollaborationsmodell zwischen den Fachabteilungen und Projektverantwortlichen sowie ein klares und schlankes Entscheidungsmodell sorgen für einen reibungslosen Informationsfluss und definierte Entscheidungsprozesse während der Sanierung. Dies fördert nicht nur die operative Effizienz, sondern stärkt auch die Agilität und Responsivität des Unternehmens in herausfordernden Zeiten.

#### d) Belegschaft & Transformation Readiness

Fluktuation stellt für Unternehmen in Schieflage eine essenzielle Herausforderung dar, weshalb Bindungsmaßnahmen von entscheidender Bedeutung sind, um Schlüsselressourcen zu halten. Entwicklungsprogramme stellen sicher, dass die benötigten Kernkompetenzen vorhanden sind und bleiben sowie Vakanzen rasch besetzt werden können. Für den Erfolg von Sanierungsprojekten ist es entscheidend, die Stimmung in der Belegschaft und mögliche Widerstände genau zu kennen. Transformatorische Sensibilität ist erforderlich, um Veränderungsmüdigkeit und Überforderung rechtzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Zudem müssen kulturelle Besonderheiten berücksichtigt werden, um die Akzeptanz der Veränderungen zu fördern und den Sanierungsprozess möglichst reibungslos zu gestalten.

### 3. Fazit

Eine erfolgreiche Sanierung erfordert kompetentes Management und eine ganzheitliche Betrachtung aller relevanten Dimensionen. Klare Rollen- und Steuerungsmodelle, effektive Führungsansätze, gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und Sensibilität für kulturelle Aspekte sind entscheidend. Im Rahmen des Mgmt. Audits werden die erforderlichen Kompetenzen systematisch geprüft und bewertet. Dies unterstützt die Identifizierung und Beseitigung von Schwachstellen und bietet Kapitalgebern/Kreditinstituten eine objektive Beurteilungsgrundlage für die Sanierungskompetenz und erfolgreiche Durchführung.

## AUS DER PRAXIS

### Rahmenbedingungen

- Management Audit zur Bewertung der Organisations- und Managementkompetenzen im Kontext der Sanierung
- Einzelinterviews mit Top Mgmt., Geschäftsführern & fokussierte Organisationsanalyse

### Beurteilungsdimensionen

Kaufmännische Sanierungssteuerung & Governance:

- Gremien & Formate zur Sanierungs-/Liquiditätssteuerung
- Steuerungs- & Überwachungsmechanismen

### Unternehmensführung & Management

- Rollen & Verantwortlichkeiten
- Performance-Orientierung
- Führungs- & Management-Kapazitäten/-Skills/-Eignung
- Eskalationsmechanismen

### Kollaboration & Entscheidungsfindung

- Schnittstellen-Management
- Entscheidungsprozesse & -befugnisse
- Partizipation & Kollaboration im Sanierungskontext

### Belegschaft & Schlüsselressourcen

- Fluktuation
- Retention-Maßnahmen
- Entwicklungs- & Nachbesetzungsprogramme
- Kommunikation

### Transformation Readiness

- Beurteilung „Stimmungslage“
- kulturelle Eigenarten
- Widerstände
- Veränderungsmüdigkeit
- Überforderung

### Ergebnistypen

- Konzentrierter Ergebnisbericht zur Einschätzung der Mgmt.- & Organisationsfähigkeiten zur erfolgreichen Sanierungsumsetzung

### Auftraggeber

- Insolvenzverwalter, GBV
- Kredit-/Finanzinstitute, Kapitalgeber



Dr. Matthias  
Kampshoff  
Partner Restructuring  
& Insolvency  
McDermott Will &  
Emmery

## 3 Fragen zum Schluss

### ■ Was ist der zentrale Erfolgsfaktor erfolgreicher Restrukturierungen?

Aufgrund der Komplexität und der Unterschiedlichkeit einer jeden Restrukturierung gibt es den einen zentralen Erfolgsfaktor einer erfolgreichen Restrukturierung nach meiner Erfahrung nicht. Wichtig sind aber in aller Regel Geschwindigkeit, Transparenz und eine ergebnisoffene Herangehensweise. Es gilt sich schnell, einen Eindruck über die Gesamtsituation und die Krisenursachen zu verschaffen, um sich sodann mit der Entwicklung von Gegenmaßnahmen und notwendigen Finanzierungsanpassungen zu befassen. Dabei gilt es zumindest, gegenüber den wesentlichen Stakeholdern Transparenz zu schaffen und böse Überraschungen zu vermeiden. Zu guter Letzt sollte man sich nicht zu früh auf eine der möglichen Optionen festlegen, sondern ergebnisoffen die beste Lösung für das Unternehmen und dessen Stakeholder entwickeln.

### ■ Welche Bedeutung hat für Sie die Zusammenarbeit an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Schnittstelle?

Die Zusammenarbeit an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Schnittstelle ist ein ganz entscheidender Faktor für den Erfolg einer Restrukturierung. Die schnelle Schaffung von Transparenz über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, insbesondere mit Blick auf die Krisenursachen und die Liquiditätsentwicklung, sowie die daraus dann aus juristischer Sicht abzuleitenden Notwendigkeiten, sind wesentlich für alle folgenden Schritte und zur Festlegung des zur Verfügung stehenden Zeitraums. An dieser Schnittstelle darf es daher keine Reibungsverluste geben. Ansonsten wird die Sanierung erheblich gefährdet.

### ■ Als Inspiration für unsere Leser: Was ist Ihr Geheimtipp für den persönlichen Erfolg in der Restrukturierung?

Wichtig für den persönlichen Erfolg in der Restrukturierung ist u.a. die stete Offenheit für etwas Neues. Es braucht die Bereitschaft sich immer wieder in neue Situationen einzuarbeiten und in die beteiligten Personen hineinzusetzen. Jede Restrukturierungssituation ist anders und die beteiligten Personen, insbesondere auf Geschäftsführungs- und Gesellschafterseite, gehen anders damit um. Gleichzeitig bedarf es neben fundierten rechtlichen Kenntnissen auch eines ausgeprägten Verständnisses der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge, um bestmöglich unterstützen zu können.

## Über den Tellerrand Sanierung und Insolvenz bei W&P

Als mehrfach ausgezeichnete Restrukturierungsberater verfügen wir über ausgewiesene Kompetenz in der Liquiditätssicherung, der Restrukturierung und dem Interimsmanagement von namhaften Unternehmen und Immobilien.

Unser Fokus ist die Performance des Geschäftsmodells und dessen Durchfinanzierung. Wir identifizieren kritische Kippunkte und bewältigen Performancedefizite mit einem Expertennetzwerk.

Im Besonderen zeichnen wir uns durch marktführende Kompetenz an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Schnittstelle bei allen Fragestellungen in und vor der Insolvenz aus.



## AUSBLICK

- Die 8. Ausgabe Sanierung & Insolvenz wird im Dezember 2024 veröffentlicht.
- Weiterhin wird es um spannende Themen zu Sanierung & Insolvenz gehen. Gerne nehmen wir auch Ihr Feedback zu möglichen Themen entgegen. Wir freuen uns über weitere persönliche Diskussionen und spannende Projekte mit Ihnen. Melden Sie sich jederzeit gerne bei uns

### Kommende Veranstaltungen:

14.08.2024

3. After Work Restru in Stuttgart

04.09.2024

Restructuring Lounge in Düsseldorf

12.09.2024

Restructuring Lounge in München

17.09.2024

Webinar Executive Dialog StaRUG 2.0

Weitere Veranstaltungen finden Sie unter [www.wieselhuber.de/veranstaltungen](http://www.wieselhuber.de/veranstaltungen)

### Über Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

W&P begleitet seit mehr als 35 Jahren Familienunternehmen in den zentralen Gestaltungsfeldern Strategie, Business Performance, Digitale Transformation sowie Restrukturierung & Finanzierung. Wir helfen dabei Perspektiven zu eröffnen und Zukunft zu gestalten, um Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.



#### Ihre Ansprechpartner

Matthias Müller  
Partner  
mueller.matthias@wieselhuber.de  
+49 (0)151 55 13 59 51



Christian Dresen  
Senior Manager  
dresen@wieselhuber.de  
+49 (0)151 55 13 59 61

# Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



## Über Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

W&P begleitet seit mehr als 35 Jahren Familienunternehmen in den zentralen Gestaltungsfeldern Strategie, Business Performance, Digitale Transformation sowie Restrukturierung & Finanzierung.

Wir helfen dabei Perspektiven zu eröffnen und Zukunft zu gestalten, um Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

## Unsere Leistungen an der juristisch-betriebswirtschaftlichen Nahtstelle

### Liquiditätsplanung

- Rollierende wöchentliche (insolvenzspezifische) Liquiditätsplanung mit detaillierten Prämissen, Plan/Ist-Vergleich und Szenarien
- Klare Entscheidungspunkte über Fortführung

### Ertrags- und Vermögensplanung

- Insolvenzspezifische Planung für das Verfahren, inkl. Identifikation Ertrags- und Verlustquellen, Plan/Ist-Vergleich und Forecast bzw. Szenarien
- Transparenz über Entwicklung der Insolvenzmasse

### Sanierungskonzept (mit oder ohne S6)

- Restrukturierungskonzept mit Szenarien und Optionsbetrachtung (Wertschöpfung und Strategie) und Investorenspezifischen Planungen
- „Intelligentes“ Planungstool LucaNet
- Neutrale Beurteilung Restrukturierungs- und Refinanzierungsfähigkeit

### Vergleichs- und Schlussrechnungen

- Schlussrechnung Verfahren, inkl. Ausproduktions- bzw. Liquidations-szenarien als Entscheidungsbasis Kaufangebote vs. Liquidation

### Re-Startup

- Umsetzung der Restrukturierung im Verfahren, Eliminierung von Verlustträgern und Forcierung von Ertragsbringern und Wachstumsquellen, Projektmanagement und Neufinanzierung

### Sonderfragen

- Anfechtungsgutachten, Interim Management Operations und SCM, Operative Unterstützung und Einbringung W&P-Expertennetzwerk
- Umfassender Support aus einer Hand und Sicherstellung operative Handlungsfähigkeit

### Corporate Finance

- Distressed M&A
- Debt Advisory

## Wofür wir stehen:

- Wir sorgen für eine einheitliche sowie überleitbare Zahlenbasis und stehen für die Qualität der Rechenwerke und Optionen in und vor der Insolvenz
- Wir kennen die insolvenzspezifischen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen und verstehen es, Geschäftsmodelle strategisch und operativ neu auszurichten.
- Basis dafür ist ein eingespieltes Team mit hoher Erfahrung in außergerichtlichen aber vor allem gerichtlichen Verfahren!
- Jederzeit eingebunden werden die W&P Experten aus Finanzierung, Operations und Branche.

## Unsere Vorgehensweise:

- Gewinnung Zahlenhoheit unter Berücksichtigung der vorhandenen Ist- und Planzahlen.
- Integration der insolvenzspezifischen Besonderheiten und Übernahme der Qualitätsverantwortung und der Kommunikation.
- So schaffen wir Vertrauen, Sicherheit und Transparenz bei allen Stakeholdern.

