

# 03.20

# KSI

## Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

## Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang  
Mai/Juni 2020  
Seiten 97–144

[www.KSIdigital.de](http://www.KSIdigital.de)

### Herausgeber:

*Peter Depré*, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

*Dr. Lutz Mackebrandt*, Unternehmensberater

*Gerald Schwamberger*, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

### Herausgeberbeirat:

*Prof. Dr. Markus W. Exler*, Fachhochschule Kufstein

*Prof. Dr. Paul J. Groß*, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

*WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth*, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

*Dr. Harald Krehl*, Senior Advisor, Wendelstein

*Prof. Dr. Jens Leker*, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

*Prof. Dr. Andreas Pinkwart*, HHL Leipzig Graduate School of Management

*Prof. Dr. Florian Stapper*, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

*Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck*, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

*Prof. Dr. Henning Werner*, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

### Strategien Analysen Empfehlungen

Die Qualifikationsvoraussetzungen des Restrukturierungsbeauftragten [Burkhard Jung / Dr. Fabian Meißner / Ann-Katrin Münz, 101]

Anforderungen an den Restrukturierungsplan [Dr. Friedrich L. Cranshaw / Prof. Dr. Wolfgang Portisch, 106]

Restschuldbefreiung, Stundung und Erlass von Forderungen im Insolvenzplan und im Restrukturierungsplan (Teil B) [Prof. Dr. Stefan Smid, 112]

### Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Zur Bedeutung von Datenlatenz, -relevanz und -qualität in ISR-Konstellationen [Thomas Möllers, 118]

Distressed M & A – Typische Dealstrukturen zur Insolvenzvermeidung [Gunter von Leoprechting, 124]

Stellungnahme des Forum 270 zur Umsetzung der EU-Richtlinie zum präVRR [Dr. Stefan Weniger / Silvio Höfer / Thomas Oberle, 129]

Wie können Unternehmen Corona-bedingte Ergebnisrisiken abfedern? [Dr. Günter Lubos, 132]

Aussetzung der Insolvenzantragspflichten oder doch Sanierung unter Schutzschirm? [Robert Buchalik, 135]

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

## Wie können Unternehmen Corona-bedingte Ergebnisrisiken abfedern?

Beantwortet von Dr. Günter Lubos\*

Die aktuelle Corona-Krise deckt schonungslos auf, dass Unternehmen von heute auf morgen mit Absatzeinbrüchen, rückläufigen Umsätzen, fehlenden Produktionskapazitäten aufgrund ausfallender Mitarbeiter oder Leerkosten infolge absatzbedingter Unterauslastung der Produktion konfrontiert sein können. Vorsorgt haben offenbar nur wenige: Oft schlummern daher latente Risiken in GuV und Bilanz, die sich im Falle eines konjunkturellen Abschwungs wie jetzt rasch in konkrete Bedrohungen verwandeln. Anders als bei hausgemachten Problemen sind nun fast alle Unternehmen davon betroffen und fragen sich, mit welchen Maßnahmen man überhaupt gegensteuern kann. Unzählige gefragte und auch ungefragte Ratgeber sind schon zur Stelle mit weniger oder mehr passenden Schubladenrezepten. In jedem Fall hält unser Gesprächspartner die rechtzeitige Ergebnissicherung für das Gebot der Stunde.

**KSI-Redaktion:** Jegliche Maßnahmeneinleitung bedingt das Erkennen, wo das Unternehmen aktuell wirtschaftlich steht – worauf kommt es dabei derzeit an?

**Günter Lubos:** Eine betriebswirtschaftliche Einordnung sollte zunächst aufzeigen, welches Absatz- und Erlösniveau das Unternehmen aufweist, wie hoch die Herstell- und Stückkosten ausfallen und wie diese in Relation zum Gemeinkostenniveau des Unternehmens stehen. Im Falle eines konjunkturell oder branchengetriebenen Kriseneintritts im Allgemeinen und vor dem Corona-Hintergrund im Besonderen ist davon auszuge-

hen, dass die Absatzmengen vielerorts einschneidend zurückgehen und häufig nicht mehr ausreichen, um die Gemeinkosten zu decken. Ein Ergebnisverfall tritt ein oder es entstehen sogar Verluste. Zugleich verschiebt sich in der Stückkalkulation die Relation von direkten zu indirekten Kosten. Die Stückkosten steigen aufgrund des Mengenrückgangs oder es entstehen Leerkosten in Form nicht mehr gedeckter Gemeinkosten. Eine derartige Situation muss aber nicht zwangsläufig zu Verlusten führen. Bei hohem Ergebnis- und Renditeniveau kann diese Entwicklung ggf. durch das Unternehmen abgefedert werden. Die Antwort darauf, ob und in welchem Umfang das Unternehmen in der Lage ist, absatzbedingte Mengenrückgänge zu verkraften, beantwortet die Renditepositionierung des Unternehmens im Branchenvergleich. Handelt es sich um ein Unternehmen, das „Best in Class“ oder der „Rendite-Branchenführer“ ist, so eröffnet dies ganz andere Spielräume als bei einem Grenzanbieter, den schon geringe Mengenrückgänge aus der Bahn werfen. Diese Sicht auf die Renditeposition des Unternehmens ist wichtig, weil die Positionierung mit darüber entscheidet, wie lange ein Unternehmen in einer konjunkturellen Krise durchhält und welche Maßnahmen zur Ergebnissicherung überhaupt zur Verfügung stehen und sinnvoll sind. Dabei muss man sich jedoch im Klaren sein, dass fehlende Mengennachfrage langfristig und dauerhaft nicht mittels niedrigerer Preise auszugleichen ist.

**KSI-Redaktion:** Hektische Brandlösungen sollten aber nicht den Blick für eine systematische Ergebnissicherung verstellen?

**Günter Lubos:** Gerade wenn es – wie in der aktuellen Corona-Krise – zu plötzlichen Ereignissen mit raschen Auswirkungen auf das Ergebnis kommt, besteht die Gefahr, dass entweder hektisch gehandelt wird, indem man zugunsten der Schnelligkeit wenig durchdachte Maßnahmen initiiert, oder dass man den „Kopf in den Sand steckt“. Beide Vorgehensweisen sind risikobehaftet, auch wenn die Grundannahme, dass man handeln soll und dass jede Krise vorübergeht, nicht falsch ist. Fraglich ist nur, wie ein Unternehmen die Situation am besten meistert. Hier zeigt die Erfahrung, dass auch in einer plötzlich auftretenden Krise systematisches Vorgehen ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Dies setzt voraus, dass man sich in einem ersten Schritt zunächst Klarheit über die Ausgangslage verschafft und ermittelt, welche Mechanismen des Abschwungs im eigenen Unternehmen sich wie stark auswirken.

**KSI-Redaktion:** Welche Abschwungmechanismen sind zu beachten, um den Gefährdungsgrad des Unternehmens bestimmen zu können?

**Günter Lubos:** Wir unterscheiden im Abschwung zunächst zwei latente Risikofelder: den Absatz- und damit Mengenrückgang sowie die Preis- und Konditionenerosion. Der Absatzrückgang bewirkt i.d.R. den ersten und heftigsten Einschlag im Ergebnis. Rückläufige Mengen reduzieren absolute Deckungsbeiträge bei konstantem Niveau der Fixkosten. Die Preiserosion ist ein weiterer Begleiter des konjunkturellen Abschwungs. Unternehmen versuchen den Absatzrückgängen entgegenzusteuern, indem sie Preisnachlässe und umfassende Konditionen gewähren. Deren Ziel ist es, dem Mengenrückgang entgegenzusteuern und auf diese Weise das Ergebnis zu sichern. Diese Vorgehensweise ist meist von wenig (dauerhaftem) Erfolg gekrönt. Da der Absatzrückgang konjunkturbedingt ist, zielt eine derartige Vorgehensweise implizit auf den Zugewinn von Marktanteilen in einem Umfeld ab, in dem alle Wettbewerber ähnliche Probleme haben und ähnlich agieren. Das Ergebnis ist nicht nur ein Rückgang des absoluten Deckungsbeitrags, sondern auch zusätzlich der relativen Qualität der Deckungsbeiträge. Ins-

\* Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner, München.

gesamt kann diese Vorgehensweise zur Ergebnissicherung in eine Abwärtsspirale mit erheblichen negativen Ergebnisauswirkungen münden, die vor allem Grenzanbieter nicht überleben. Renditestarke Unternehmen sind hingegen in der Lage, diesen Weg eine gewisse Zeit zu beschreiten.

**KSI-Redaktion:** Daneben rückt nun in vielen Unternehmen das Phänomen von Kostenremanzen in den Fokus. Wie ist damit umzugehen?

**Günter Lubos:** Damit ist unser drittes Risikofeld abgesprochen: Verstärkt wird das Ergebnisrisiko durch eine ausgeprägte Kostenremanenz. Sie entscheidet darüber, wie schnell ein Unternehmen den Break Even beeinflussen kann. Je höher die Wertschöpfungstiefe des Unternehmens und sein Gemeinkostenniveau sind, desto stärker wirkt sich die Kostenremanenz bei raschem Absatzrückgang aus. Denn Absatz und Deckungsbeiträge sinken schneller als sich Kosten anpassen lassen. Die Kostenremanenz wirkt sich sowohl auf die mengenabhängigen Fertigungskosten wie auf die mengenunabhängigen Gemeinkosten aus. Denn auch mengenabhängige Kosten der Fertigung, wie z. B. Personalkosten in einer Produktion, lassen sich nicht beliebig schnell reduzieren und bedürfen bis zur Wirksamkeit eines entsprechenden Vor- und Nachlaufs aus Sozialplanverhandlungen und Kündigungsfristen. Bei den Gemeinkosten fehlt oft die Kenntnis, welcher Zusammenhang zwischen rückläufigem Absatz und den für den verbleibenden Absatz vorzuhaltenden Gemeinkosten besteht. So stellt sich beispielsweise die Frage, wieviel Innendienst noch erforderlich ist, um einen um x% reduzierten Absatz organisatorisch zu betreuen. Anders als in den direkten Bereichen, bei denen beispielsweise aus Arbeitsplänen die erforderliche Kapazität ableitbar ist, bedarf es bei der Ermittlung des Abbaupotenzials im indirekten Bereich eines anderen Vorgehens. Oft stellt sich die einfache Frage, welche Funktionen und damit Kosten sich ein Unternehmen im Fall eines Abschwungs überhaupt noch leisten kann und will, ohne die grundsätzliche Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu gefährden.

**KSI-Redaktion:** In Krisenzeiten kommen oft Managementdissonanzen zum Vorschein, wie entstehen die?

**Günter Lubos:** Schon mittels überschlägiger Berechnungen, KPI und Benchmarks kann ermittelt werden, wo das Unternehmen steht und wie es auf den Konjunkturinbruch reagiert. Vor allem eine Sensitivitätsanalyse zeigt als wichtigstes Instrument im Vorfeld oder bei einem beginnenden Abschwung, mit welchen Auswirkungen unter welchen Absatz- und Preisszenarien in welcher Höhe Ergebniseinflüsse zu erwarten sind. Was theoretisch einfach klingt, ist aber praktisch oft das Gegenteil. Dabei stehen dem raschen Handeln oft nicht nur unzureichende Instrumente im Wege. Häufig bestehen im Management unterschiedliche Auffassungen darüber, wie die aktuelle Ergebnissituation und die zu erwartenden Einflüsse eines Abschwungs zu bewerten sind. Während Vertriebsfunktionen und der CSO betreffend die Absatzchancen vielleicht zum Optimismus neigen, regieren im kaufmännischen Bereich des CFO und insbesondere im Controlling eher die Skepsis und die Risikoorientierung. Der für die Fertigung und damit die Kapazitätsauslastung verantwortliche COO steht dabei zwischen den Stühlen und muss seine personellen und maschinellen Ressourcen im Spannungsfeld zwischen einem optimistischen „Best Case“ und einem risikoorientierten „Worst Case“ richtig dimensionieren. So entsteht die Gefahr, dass es aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen und Risikoeinschätzungen des Managements zu unnötigen Zeitverlusten durch umfassende Diskussionen betreffend die Brisanz der Situation kommt. Dies verzögert die Einleitung ergebnissichernder Maßnahmen. Rasche Klarheit und Konsens im Management darüber, was zu tun ist, sind daher genauso wichtig wie das geeignete betriebswirtschaftliche Handwerkszeug.

**KSI-Redaktion:** Die richtigen und angemessenen Maßnahmen sind das entscheidende Instrumentarium, um zu reagieren. Doch was bedeutet „richtig“?

**Günter Lubos:** Diese Frage ist letztendlich immer individuell und oft nur im Nachhinein zu beantworten. Jedoch gibt es Anhaltspunkte, die aufzeigen, wann welche Maßnahmenkategorie mehr oder weniger geeignet ist. So spielt zumindest die Fristigkeit der Wirksamkeit eine entscheidende Rolle. Vor allem bei schnellem Eintritt von Abschwungfolgen bedarf es rasch wirkender Maßnahmen. Aber auch Härte und Intensität der Maßnah-

men sind ein wichtiger Faktor. Entsprechend lassen sich unterschiedliche Kategorien von Maßnahmen abstufen. Da letztendlich Maßnahmen immer einen konkreten Zweck verfolgen, ist auch die Messbarkeit ihrer Wirkung ein entscheidendes Kriterium für ihren Einsatz. Hier spielt vor allem die Auswirkung auf den Break-Even die entscheidende Rolle. In ihm spiegeln sich alle Aktivitäten wider, die ein Unternehmen zur Ergebnisstabilisierung einleiten kann.

**KSI-Redaktion:** Welche Vorgehensweise empfehlen Sie aktuell?

**Günter Lubos:** Das möglichst rasche Einleiten geeigneter Maßnahmen ist das wesentliche Ziel jedes Projekts zur Ergebnissicherung. Geeignete Maßnahmen sind dabei zunächst hinsichtlich ihrer verschiedenen zeitlichen Reichweiten zu differenzieren. Zuerst stehen nun die Cost-Cutting-Maßnahmen an; sie zielen primär darauf ab, möglichst rasch Leerkosten aufgrund absatzbedingt fehlender Auslastung und Gemeinkosten zu senken. Sie bilden gleichsam die „Notfallmedizin“ in der Ergebnissicherung. Effizienzsteigernde Maßnahmen bedürfen zur Wirksamkeit eines deutlich längeren Zeitraums. Sie erfordern, dass Voraussetzungen geschaffen werden. So bedingt beispielsweise der Abbau von Personalkosten aufgrund einer Optimierung von Prozessen zunächst den Einsatz eines effizienzsteigernden ERP-Systems. Kaum ein Unternehmen wird sich jedoch in einer Abschwungphase damit befassen, ein neues IT-System einzuführen – allerdings kann es sinnvoll sein, den optimierten Einsatz bestehender Systeme zu forcieren.

**KSI-Redaktion:** Nach der „Notfall-Medizin“ gehören aber auch Strukturen auf den Prüfstand?

**Günter Lubos:** Strukturelle Maßnahmen sind dann angezeigt, wenn reines Cost Cutting oder eine Effizienzsteigerung nicht ausreichen. Solche Maßnahmen beinhalten beispielsweise den Verzicht auf Umsätze mit geringer Erlösqualität bei gleichzeitig überproportionalem Abbau von Fixkosten, die mit renditeschwachen Umsätzen einhergehen. Entsprechend der Erkenntnisse und Risikobewertungen aus der Sensitivitätsanalyse sind mögliche Maßnahmen und ihre „Härte“ zu dimensionieren. Dabei gibt es in der Praxis durchaus unterschiedliche Ab-



stufungen. Wir unterscheiden da zwischen Beruhigungsspielen, der Hausapotheke und dem operativen Cost Cutting wie in Tab. 1 ausgewiesen. Gerade zu Beginn eines Abschwungs neigt das Unternehmen oft dazu, „Beruhigungsspielen“ den Vorzug vor wirklich nachhaltigen Restrukturierungsmaßnahmen zu geben. So dominieren hier oft Maßnahmen, die auf eine Reduzierung von Sachkosten abzielen. Ähnliches gilt für Maßnahmen, bei denen erste, aber wenig robuste Personalmaßnahmen mit eher selektivem Charakter umgesetzt werden. Erst mit operativen Cost-Cutting-Maßnahmen erreichen die Aktivitäten die erforderliche Intensität, um auf einen Abschwung angemessen zu reagieren. Welcher Härtegrad in den Maßnahmen tatsächlich erforderlich ist, hängt auch stark von der individuellen Ausgangslage des Unternehmens ab.

**KSI-Redaktion:** Aktuell sind ja corona-bedingt ertragsstarke Unternehmen mit Substanz und Reserven ebenso betroffen wie strukturell schon bedrohte Unternehmen. Da wird zu differenzieren sein?

**Günter Lubos:** Eine Unterscheidung von Performancetypen erleichtert es festzulegen, wie radikal und intensiv bei einer konjunkturell getriebenen Abschwungphase vorzugehen ist. Einem ertragsstarken Unternehmen genügt es, u. U. Leerkapazitäten anzupassen und die Gemeinkosten in überschaubaren Rahmen zu senken. Ziel ist es für die Dauer des Abschwungs zu „überwintern“. Cost-Cutting-Maßnahmen genügen in diesem Fall, um angemessen zu reagieren. Der Einsatz von Kurzarbeit kann ein probates Mittel des „Überwinterns“ sein. Diese Vorgehensweise ist von der Annahme getragen, dass sich die Situation in absehbarer Zeit wieder verbessern wird und alle Mitbewerber stärker getroffen werden als das eigene Unternehmen. Der „Griff in die Hausapotheke“ genügt vielleicht sogar, um unter zeitweiligem Verzicht auf Rendite Ergebnissicherung zu betreiben. Eine derartige Strategie des „Last Man Standing“ setzt Eigenkapitalsubstanz und vor allem ausreichende Liquidität voraus. Das wird für ein strukturell bedrohtes Unternehmen, bei dem sich beispielsweise die Spielregeln in der Branche durch neue Wettbewerber, Technologien oder Produkte ändern – wie im Falle der Automotive Industrie – nicht genügen. Hier wirkt der Abschwung wie ein Brandbeschleuniger. Strukturelle

Kategorie	Einzelne Maßnahmen (Beispiele)
Beruhigungsspielen	Einstellungsstopp Reduzierung Reisekosten Streichung Fortbildung Abbau Überstunden
Hausapotheke	Streichung Marketingbudgets Auslaufen befristeter Verträge Selektiver Personalabbau Reduzierung Prämien/Boni
Cost Cutting	Anpassung Kapazitäten Reduzierung Leerkosten Abbau Gemeinkostenpersonal Einstellung von Aktivitäten
Nachhaltige Restrukturierung	Veränderung der Wertschöpfung Aufgabe Produkte und Kunden Anpassung Strukturkosten Schließung Standorte

Tab. 1: Kategorien zur Intensität und Radikalität von Maßnahmen

Mängel, die in der Vergangenheit noch durch ein konjunkturell hohes Absatzniveau überdeckt wurden, treten unvermittelt zu Tage und führen zur Verlustentstehung. Diese Unternehmen stehen vor der Frage, ob es

bei der Problembewältigung mit einer rein kostenorientierten Restrukturierung getan ist oder ob es nicht einer grundsätzlichen strategischen Neuausrichtung des gesamten Geschäftsmodells bedarf.

## Daten & Fakten aus der Wirtschaft

### Pandemie als Brandbeschleuniger für nicht funktionierende Geschäftsmodelle ...

Die ESV-Redaktion/ConsultingBay veröffentlichte am 14./15.4.2020 einen Interviewbeitrag mit Prof. Dr. Markus W. Exler (FHS Kufstein, KSI-Beirat und Partner der Quest Consulting) über die Auswirkungen des coronabedingten Lockdowns und darüber, was die Beratungsbranche erwartet (s. u. <https://esv.info/aktuell/pandemie-als-brandbeschleuniger-fuer-nicht-funktionierende-geschäftsmodelle/id/106954/meldung.html>). Darin betonte Exler, dass es im Augenblick ausschließlich um die Sicherung der Liquidität und der Lieferfähigkeit gehe. Die Arbeitsrechtler haben viel zu tun, um das Thema Kurzarbeit aufzulösen.

Das federe im Augenblick recht viel ab. Bei der Gutachtenerstellung, die i.d.R. von den Gläubigern ausgeht, werde aktuell tendenziell auf die Finalisierung verzichtet. Es wird nach Exler ausschließlich dafür gesorgt, dass die Unternehmen für die nächsten drei Monate durchfinanziert bleiben. Die ursprünglich aufgesetzte Planung vor Corona wird mit

Sensitivitäten ergänzt, welche die Auswirkungen in einem Monat darstellen.

Weiterhin weist der Sanierungsexperte warnend darauf hin, dass am langen Ende aber die Kredite, die von Bund und Ländern bereitgestellt werden, zurückzuzahlen sind: „Eine Lawine an Insolvenzen wird es geben, für die wir als Sanierer möglicherweise nicht immer Lösungen entwickeln werden können. Da holt uns der schon vor Corona angekündigte strukturelle Wandel, insbesondere in den Branchen Automotive und Handel, wieder ein.“ Die Pandemie sieht Exler zunächst „nur“ als Brandbeschleuniger für nicht funktionierende Geschäftsmodelle. (mehr zu Existenzbedrohungen im Mittelstand auf S. 142).

Da aber auch funktionierende Geschäftsmodelle z. B. in der Gastronomie großenteils auf Null zurückgefahren wurden, richtet Exler den Appell an die Verantwortlichen in Deutschland, die wirtschaftliche Schockstarre aufzuheben und über alternative Konzepte zur Eindämmung der Pandemie nachzudenken.