restartmagazin.de

SOMMER/HERBST 2023

Restart

Das Fachmagazin für Sanierung im Mittelstand

Unternehmen im Wandel: **Darauf kommt es an.**

Fragen?
Anregungen?
Kritik?

Geben Sie uns gern Feedback!
Schreiben Sie uns:

consulting@abg-partner.de

03 Editorial

TITELTHEMA
04 Unternehmen im Wandel: Darauf kommt es an.

AUS DER PRAXIS
08 SOS aus der stationären Seniorenpflege

GASTBEITRAG
12 Diese Fähigkeiten benötigen Führungskräfte in Zeiten des Wandels

PRAXISTIPP
14 Immobilienmarkt unter Druck – das können Unternehmen tun

PRAXISREFERENZ
15 Stadtwerke Bad Belzig dank Investorenlösung saniert

BRANCHENEINBLICK
16 Schwarz Werkzeugbau: Ein Zulieferer in Zeiten des Wandels

WISSEN
18 Eigenverwaltung als modernes Sanierungsmodell

AUS DER PRAXIS
19 Eigenverwaltung als modernes Sanierungsmodell

Jetzt heißt es anpacken! Mit einem gezielten Vorgehen können sich Unternehmen resilienter aufstellen und Wettbewerbsvorteile nutzen.

Sehr geehrte Damen und Herren,

seit einigen Jahren befindet sich die Wirtschaft in einem angespannten Zustand, der nicht zu enden scheint. Seien es die Pandemie, der Fachkräftemangel, die digitale und nachhaltige Transformation, der Ukraine-Krieg oder die Inflation: Ununterbrochen kämpfen KMU um Normalität in einer Zeit permanenten Wandels. Dieser Kampf verlangt viel ab. Immer öfter kommt es zu Krisen in den Betrieben. Bei der Vielzahl an gleichzeitigen Herausforderungen ist das nachvollziehbar, denn der Überblick kann schnell verloren gehen. Was hat Priorität? Wie muss sich ein Betrieb im Wandel neu strukturieren, um diesen zu seinem Vorteil zu nutzen? Welche Skills sind für Führungskräfte essenziell? Wie wird das eigene Geschäftsmodell zukunftsfähig ausgestaltet?

Wir möchten Ihnen in dieser Ausgabe des Restart-Magazins Antworten geben und zeigen, wie Transformation in der Krise funktionieren kann. Im Titelbeitrag erfahren Sie mehr über drängende Herausforderungen für KMU. Zudem zeigen wir Schritte auf, die Firmen aktuell ergreifen können, um sich resilienter aufzustellen und Wettbewerbsvorteile zu sichern. In einem Gastbeitrag geht es daneben um Grundkompetenzen, die Führungskräfte in Zeiten des Wandels benötigen. Schließlich ist etwa der Zusammenhalt im Betrieb entscheidend dafür, um sicher durch eine Krise zu kommen.

In unseren Praxisfällen lernen Sie Betriebe kennen, die sich mutig aus einer Schieflage herausgekämpft und dies sogar für eine Neuausrichtung genutzt haben. Erfahren Sie dabei, welche Vorzüge ein Ansatz wie eine Insolvenz in Eigenverwaltung bringen kann. Wir freuen uns zudem, wieder versierte Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen in unserem Heft versammeln zu können. Sie teilen ihr Wissen und ihre Erfahrung zu spezifischen Herausforderungen und Lösungsansätzen, etwa in der Pflegebranche, der Zuliefererindustrie oder der Immobilienwirtschaft.

Neben praktischen Skills und Hintergründen möchten wir mit unserem aktuellen Magazin aber auch Hoffnung vermitteln. Hoffnung darauf, die derzeitigen Herausforderungen zu meistern und für die Zukunft gerüstet zu sein. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Freude beim Lesen und würden uns freuen, Ihnen einige Impulse mitgeben zu können. Wenn Sie sich über ein Thema intensiver austauschen möchten oder Fragen zu Sanierungsoptionen, Finanzierung oder Firmenkauf haben, kontaktieren Sie uns jederzeit gerne.

S. Leopold

Mit hoffnungsvollen Grüßen
Ihr Simon Leopold

Unternehmen im Wandel: **Darauf kommt es an.**

Schon seit Jahren beschäftigen Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und der zunehmende Fachkräftemangel die Unternehmen. Jede dieser Aufgaben allein ist schon herausfordernd. Da sie zeitgleich auftreten, stellen sie KMU vor noch größere Hürden. Erschwerend kamen in den letzten drei Jahren die Coronapandemie und der Ukraine-Krieg hinzu, die wiederum Probleme wie Lieferengpässe, Materialmangel und hohe Energiepreise mit sich brachten. Wir zeigen, wie sich Mittelständler angesichts der massiven und beständigen Veränderungen heute aufstellen sollten.

Aktuelle Krisen in Branchen wie dem Bau, der Automobilindustrie oder dem Gesundheits- und Sozialbereich machen deutlich, dass viele Unternehmen nicht ausreichend auf den aktuellen Wandel vorbereitet sind. Dabei ist es mittlerweile unerlässlich, das eigene Unternehmen an die Entwicklungen anzupassen und zukunftsfähig aufzustellen. Die Wirtschaft befindet sich längst in einem Krisen-Wandel-Dauerzustand. Das wird wohl auch auf absehbare Zeit so bleiben; hat bei aller Unsicherheit aber auch etwas Gutes: Wer es schafft, sich resilient aufzustellen, sichert meist nicht nur sein Bestehen, sondern erschließt sich auch Wachstumspotenziale.

Digitalisierung mit Hindernissen

Viele Maßnahmen zur Digitalisierung wie energieeffiziente Hardware und Homeoffice-Angebote wurden von KMU bereits umgesetzt – unter anderem getrieben durch die Coronapandemie. Allerdings sind Zeitmangel, hohe Kosten und Komplexität bei der Umstellung vorhandener Prozesse und Systeme für viele Betriebe Hindernisse bei der Umsetzung weiterer Maßnahmen. Das hat etwa die aktuelle Digitalisierungsumfrage[1] des DIHK gezeigt.

Demografischer Wandel und Fachkräfte-Engpässe

Laut der Bevölkerungsvorausrechnung[2] des Statistischen Bundesamtes wird es bis zum Jahr 2025 deutlich weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter geben. Die sogenannten Babyboomer scheiden aus dem Berufsleben aus und die nachrückenden jüngeren Jahrgänge sind schwächer besetzt. Der vor allem damit verbundene Personalmangel ist für viele Unternehmen eines der Top-Risiken dieser Zeit. 2022 mussten über 50 Prozent der befragten Firmen des DIHK-Fachkräftereports[3] Stellen unbesetzt lassen.

Nachhaltigkeit trifft Regulierung

KMU müssen sich auf das faktische Verbrenner-Aus 2035, Kreislaufwirtschaft und Reportings zu den ESG-Richtlinien der EU einstellen. Ab 2026 sollen berichtspflichtige KMU ihre Nachhaltigkeitsinformationen offenlegen und so die Auswirkungen des Betriebs auf die Bereiche Umwelt,

[1] https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaft-digital/digitalisierung/digitalisierungsumfrage-2023
[2] https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/09/PD21_459_12411.html
[3] https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/fachkraefte/beschaeftigung/trotz-schwieriger-wirtschaftslage-fachkraefteengpaesse-nehmen-zu-89118

Mittelstand im Wandel – Maßnahmen für mehr Resilienz

SIMON LEOPOLD
Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG
+49 351 437 55-48
leopold@abg-partner.de
abg-consulting.de

Die aktuellen Krisen verlangen von Mittelständlern viel ab. Um sich für die Zukunft zu wappnen und sich oft sogar Wettbewerbsvorteile zu sichern, können KMU jedoch eine ganze Reihe von Gegenmaßnahmen ergreifen, wir zeigen einige davon auf:

Gesellschaft und Unternehmensführung öffentlich machen. Der Bürokratieaufwand steigt. Da Banken bereits jetzt beginnen, ihre Kreditpolitik anzupassen und immer stärker ESG-konforme Unternehmen zu finanzieren, ziehen die Regelungen für unvorbereitete KMU auf absehbare Zeit zudem Wettbewerbsnachteile nach sich.

Schwierige Finanzierung

Unter anderem die aktuell hohen Energie- und Rohstoffpreise führen bei vielen Unternehmen zu einem Rückgang des Eigenkapitals. Damit gehen auch die vorhandenen Mittel für Investitionen zurück, was in der Konsequenz zu einer höheren Abhängigkeit von Fremdkapital führt. Durch die Zinswende ist dies jedoch mit deutlichen Mehrkosten verbunden. Hinzu kommt, dass sich die Kreditbeantragung vor allem für KMU oftmals als schwierig gestaltet. Aufgrund der allgemeinen Unsicherheit und des gestiegenen Kreditrisikos haben die Bankhäuser ihre Kreditrichtlinien und -bedingungen zuletzt immer restriktiver gestaltet; wie auch der Bank Lending Survey[4] zeigt.

[4] https://www.bundesbank.de/de/presse/pressenotizen/april-ergebnisse-der-umfrage-zum-kreditgeschaeft-bank-lending-survey-in-deutschland-905900

Abhängigkeit von Großaufträgen reduzieren

Von wenigen großen Unternehmen oder Aufträgen abhängig zu sein, birgt Risiken. Fällt ein solches Unternehmen als Auftraggeber aus, hat das in der Regel schwerwiegende Folgen für den Betrieb. Kurzfristig einen neuen Großauftrag zu ergattern, erweist sich oft als schwierig. Zumal der finanzielle Schaden dadurch nicht sofort begrenzt werden kann. Besser ist es, Aufträge auf mehrere kleine und wenige große Geschäftspartner zu verlagern und so das Kundenportfolio widerstandsfähiger zu strukturieren. Durch den gewonnenen Handlungsspielraum haben KMU eine bessere Verhandlungsposition bei ihren Kunden und im schlimmsten Fall können sie auch schneller auf einzelne Ausfälle reagieren.

Finanzierungsmix breiter aufstellen

Durch die Zurückhaltung der Banken bei der Kreditvergabe haben viele KMU Schwierigkeiten, Vorhaben auf gewohntem Wege zu finanzieren. Ein strategischer Mix aus Modellen und Geldgebern sichert die Unabhängkeit und stärkt die finanzielle Basis des Unternehmens. Hilfreich können ergänzende alternative Finanzierungsmöglichkeiten wie Factoring, Sale and Lease Back, Einkaufsfinanzierung oder auch Kredite von Online-Plattformen sein. Beim Factoring werden fortlaufend die Forderungen verkauft, um schnell Liquidität zu gewinnen. Sale and Lease Back ermöglicht Unternehmen, ihre Gebäude ›››

oder Fuhr- und Maschinenparks zu verkaufen und sofort zurückzumieten, sodass finanzieller Spielraum geschaffen wird und die operative Handlungsfähigkeit zugleich bestehen bleibt. Online-Plattformen können daneben Kredite häufig unbesichert und kurzfristig bereitstellen. Wichtig ist bei alledem, die individuellen Bedürfnisse des Betriebs zu prüfen und einen passenden Finanzierungsmix zu erstellen.

Lieferantenabhängigkeit minimieren

Durch Lieferengpässe mussten Unternehmen in den letzten Jahren häufig ihre Produktion zurückfahren, aussetzen oder auf Kurzarbeit umsteigen. Der finanzielle Schaden ist besonders für KMU nach wie vor spürbar. Mit einer erweiterten Lieferantenstruktur kann dieses Risiko verringert werden. Unternehmen sollten nicht nur im Ausland Rohstoffe und Vorprodukte bestellen. Lieferanten aus der eigenen Region, Deutschland und der EU zu nutzen, erweist sich als stabiler, nachhaltiger und ist meist sogar gut für das Image des Betriebs. Da KMU selbst oft als Lieferanten großer Unternehmen agieren, müssen sie sich auch auf das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz einstellen. Seit Inkrafttreten haben verpflichtete Firmen und Konzerne Risikoanalysen und Präventionsmaßnahmen umzusetzen. Große Kunden können also von ihren KMU-Zulieferern entsprechende Nachweise verlangen – auch zu deren eigenen Lieferpartnern.

Außendarstellung voranbringen

Ein digitaler Auftritt ist als Standard in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. Passende Social-Media-Profile mit ihrem direkten Zugang und den Feedbackmöglichkeiten können daneben bei der Fachkräftegewinnung eine zentrale Rolle spielen. Deshalb sollten auch diese nicht vernachlässigt werden. In der Öffentlichkeitsarbeit stringent aktiv zu sein, kann generell dabei helfen, Bekanntheit zu gewinnen und das Image zu verbessern. Events, Workshops, Veränderungen im Unternehmen – all das kann über digitale Kanäle nutzbringend geteilt werden. Mit Blick auf die jüngere Generation, potenzielle Fachkräfte, aber auch bezüglich Kunden und weiteren Stakeholdern ist die Außendarstellung von zentraler Bedeutung.

Produkt- und Dienstleistungsportfolio evaluieren

Um bei Kunden gefragt zu bleiben, sollten Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen regelmäßig überprüfen. Eine Portfolioanalyse kann Aufschluss über die Ist-Situation geben. Damit anschließend der Soll-Zustand festgelegt werden kann, müssen Fragen gestellt werden, wie: Passt unser Angebot noch zum Bedarf? Ist es zeitgemäß und zukunftsfähig? Hier spielen auch Nachhaltigkeit und Digitalisierung eine wichtige Rolle. Produkte und Dienstleistungen müssen auf Individualität, nachhaltige Quellen und digitale Umsetzung überprüft werden. Digitale Vertriebstools ermöglichen zudem eine erleichterte Abstimmung mit Interessenten und Kunden.

Kalkulation regelmäßig anpassen

Die Preise von Produkten und Dienstleistungen sollten regelmäßig auf ihre Wirtschaftlichkeit hin kontrolliert werden. Oft steigen die Kosten aufgrund von Personal-, Material- und Energieaufwand, Wachstum oder steigenden regulatorischen sowie technischen Anforderungen. KMU sollten sich daher nicht vor Preisanpassungen scheuen. Werden die Preise allerdings angepasst, sollten diese Änderungen auch transparent und direkt an Kunden kommuniziert werden.

Strategie überdenken

Sowohl die Personal- und Wachstumsstrategie als auch die gesamte Unternehmensstrategie müssen an Veränderungen angepasst werden, um das Potenzial des Wandels nutzen zu können. Dabei kann neben der Ausrichtung der Firma auch über den Erwerb anderer Unternehmen nachgedacht werden – sowohl „gesunde" Betriebe als auch Unternehmen in wirtschaftlichen Schieflagen sind mögliche Optionen. Durch einen Kauf kann der Kundenkreis erweitert, der Umsatz gesteigert und Personal gewonnen sowie in neue Branchen vorgedrungen werden. Besonders mit Blick auf die demografische Entwicklung und den Fachkräftemangel ist Letzteres von Bedeutung. Zudem können Know-how, effiziente Technologien und fertig entwickelte Produkte durch einen Unternehmenskauf direkt übernommen werden. Das kann Monate, manchmal sogar Jahre an Entwicklungsarbeit und Anpassungszeit ersparen.

Interview

Eine Krise ist auch eine Sanierungschance

Marcello Di Stefano ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht sowie Gründungspartner von DiLigens Rechtsanwälte und Insolvenzverwalter. Er erlebt derzeit viele Firmen, die sich in der Krise wandeln müssen. Im Interview spricht der Experte über die Relevanz eines konkurrenzfähigen Geschäftsmodells und die Möglichkeiten einer gerichtlichen Sanierung und Krisenkäufe.

MARCELLO DI STEFANO
Rechtsanwalt und Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht
DiLigens Rechtsanwälte & Insolvenzverwalter
+49 361 658887 0
info@diligens-rechtsanwaelte.de
diligens-rechtsanwaelte.de

Kommt es vor, dass sich Unternehmen bei den vielen Anpassungsmaßnahmen derzeit übernehmen? Woran liegt es, wenn Firmen am Wandel scheitern?
Die Gefahr besteht, doch wenn das Geschäftsmodell grundsätzlich konkurrenzfähig ist, gibt es auch Wege, die für die Neujustierung notwendigen Maßnahmen zu finanzieren. Hier sind sorgfältige Planung und enge Prozessführung durch das Management essenzielle Grundlagen für den Erfolg. Es ist wichtig, sich auf diesem Weg sachkundig beraten zu lassen, da die Herausforderungen komplex sind und Unternehmen an diesen durchaus scheitern können.

Einige sorgen sich davor, ihre Preise anzupassen und Produkte weiterzuentwickeln, weil sie keine Kunden verlieren wollen. Ist dieses Vorgehen mittel- bis langfristig ratsam oder eher riskant?
Ein konkurrenzfähiges Unternehmen benötigt eine detaillierte und realistische Kalkulation. Eine Firma kann nicht dauerhaft defizitär arbeiten. Auf lange Sicht muss sich ein Produkt rechnen, sonst trägt es sich nicht und schlimmstenfalls kommt es zur Unternehmenskrise. Für den Erhalt oder die Stärkung der Marktposition kann es zwar sinnvoll sein, temporär einen unrentablen Preis zu halten, langfristig ist eine solche Strategie aber höchst gefährlich. Auch hier gilt: im Zweifel Expertenrat einholen.

Lohnt es sich, aufgrund von Strukturwandlungsmaßnahmen ein Krisenunternehmen zu kaufen?
In vielen Fällen lassen sich durch solche Akquisitionen erhebliche Synergien oder strategische Effekte zu einem überschaubaren Aufwand erzielen. Wichtig ist aber, die Zielunternehmen im Rahmen einer „Due Diligence" von allen Seiten und unter allen Aspekten zu durchleuchten. Wer eine Firma aus der Insolvenz heraus kauft, hat den Vorteil, dass er finanzielle Altlasten beim Asset-Deal nicht miterwirbt oder diese beim Share-Deal über einen Insolvenzplan geregelt sind. Es gibt aber auch Unternehmen, von denen man die Finger lassen sollte, da sie beispielsweise den Wandel verschlafen haben.

Wie nehmen Sie Unternehmern die Furcht vor einer Insolvenz?
Es ist immer sinnvoll, dem Unternehmer ausführlich zu erklären, welche Vorteile das Insolvenzverfahren bietet und welche Konsequenzen im Falle einer verspäteten oder unterlassenen Insolvenzantragstellung drohen. Dabei ist es wichtig zu vermitteln, dass eine Krise auch eine Sanierungschance darstellt und es darum geht, die Kontrolle über das weitere Geschehen zu behalten. Ein Insolvenzverfahren ist nichts Ehrenrühriges. Je früher jemand den Schritt in das Verfahren geht, desto größer ist seine Kontrolle. Wer das Instrumentarium zur Sanierung dagegen nicht rechtzeitig nutzt, hat am Ende fast sicher das Nachsehen.

SOS aus der stationären Seniorenpflege

In der Coronakrise hat sich gezeigt, wie prekär die Situation im Pflegebereich ist. Doch auch nach der Pandemie hat sich die Lage kaum verbessert – das zeigen aktuelle Auswertungen. Dabei ist gerade die Seniorenpflege angesichts der demografischen Entwicklung eine zentrale gesellschaftliche Aufgabe. Fachkräftemangel, hohe Krankenstände, Überlastung und zunehmende Insolvenzen bei Pflegeeinrichtungen drohen dieses Säule des Sozialstaates ins Wanken zu bringen. Wird die Pflege selbst zum Pflegefall – wie es Beobachter etwas zynisch auf den Punkt bringen?

Laut dem Statistischen Bundesamt[1] waren Ende 2021 fast fünf Millionen Menschen pflegebedürftig. Bis 2035 dürfte ihre Zahl um 14 Prozent auf 5,6 Millionen steigen; 2055 wären es dann 6,8 Millionen Menschen in Deutschland. Die älteren Pflegebedürftigen – über 80 Lebensjahre – machten dabei bereits 2021 55 Prozent der Pflegebedürftigen aus. Künftig könnte ihr Anteil laut Destatis weiter stark steigen: auf 65 Prozent und damit 4,4 Millionen Menschen. Diese Zahlen allein sollten wachrütteln – dabei wird hier nur die reine Altersentwicklung betrachtet. Werden steigende Pflegequoten mit einberechnet, liegt die Zahl zu Pflegender bereits 2035 bei 6,3 Millionen Menschen. Das ist ein Anstieg um 27 Prozent im Vergleich zu 2021.

Dem gegenüber standen 2023 laut dem Branchenportal pflegemarkt.com[2] etwas mehr als 900.000 Plätze in der vollstationären Altenpflege zur Verfügung. Sicherlich: Viele Menschen werden von Angehörigen zu Hause gepflegt, nutzen betreutes Wohnen oder werden im Rahmen ambulanter Lösungen versorgt. Die Aufgabe wird entsprechend auf viele Schultern verteilt, dennoch geraten die Kapazitäten immer mehr an Grenzen. Beobachter bemängeln, dass zu wenig getan werde, um sie auszuweiten. Im Gegenteil: 2022 kamen auf 107 neu gebaute Pflegeheime 142 Einrichtungen, die geschlossen wurden.

Herausforderung Fachkräftemangel

Fehlende Einrichtungen sind jedoch nicht das größte Problem in der Pflege. Das IW Köln[3] hat ermittelt, dass hierzulande 2035 150.000 Pflegekräfte fehlen könnten. Die Regierung versucht zwar, im Ausland Menschen für diese Stellen anzuwerben. Ob dies die Pflege-Lücke allein wird schließen können, kann jedoch bezweifelt werden. Eine Herausforderung für stationäre Einrichtungen ist auch die Abwanderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Personaldienstleistern. Hier verdienen die Menschen mehr, arbeiten häufig ohne Schichten und haben größeren Einfluss auf ihre Einsatzpläne. Pflegeheimen bleibt dann häufig keine andere Wahl, als die Vakanzen über eben solche Leiharbeitsfirmen abzudecken und zusätzliche Kosten in Kauf zu nehmen. Preissteigerungen müssen dabei nicht selten auch an Bewohner oder deren Angehörige weitergegeben werden. Denn Pflegekosten werden von den zuständigen Kassen nur anteilig und nach Höhe des entsprechenden Pflegegrades übernommen. Kurzfristiger Zusatzaufwand kann meist überhaupt nicht weitergereicht werden. Die aktuelle Pflegereform der Regierung sorgt zwar unter anderem für eine Erhöhung der Leistungszuschläge für Heimbewohner. Doch Kritiker werfen dem Papier vor, dass die finanziellen Herausforderungen in der Pflege damit mittel- bis langfristig nicht gelöst werden können.

Komplexe Situation in der Seniorenpflege

Wie prekär die Arbeitssituation in der Seniorenpflege teilweise ist, hat der BKK Gesundheitsreport 2022[4] gezeigt. So fehlen Mitarbeitende hier in der Regel mehr als 33 Tage – der allgemeine Durchschnitt bei den Fehltagen liegt bei knapp 18. Der Grund dafür liegt in der hohen Arbeitsbelastung,

[1] https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/03/PD23_124_12.html
[2] https://www.pflegemarkt.com/2023/02/03/pflegestatistik-2023/
[3] https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Presse/Presseveranstaltungen/2018/IW-K%C3%B6ln_Pressekonferenz_Pflege_Statement_20180906.pdf

die durch den zunehmenden Personalmangel noch verstärkt wird. So geben 44 Prozent der Befragten an, den aktuellen Arbeitsanforderungen in der Altenpflege nicht oder nur teilweise gewachsen zu sein. Das sei laut den Studienautoren doppelt so hoch wie in anderen Berufen. Hinzu kommt die Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. 66 Prozent der Befragten halten die Bezahlung für ungenügend, fast 52 Prozent empfinden die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als nicht oder nur schlecht gegeben. Dabei sind Menschen, die in der Pflege arbeiten, überzeugt von der Bedeutung und Zukunftsfähigkeit ihres Berufs – auch das hat die Studie gezeigt. Ein massenweiser Exodus in andere Berufe sei den Autoren nach nicht zu befürchten.

Lösungssuche – im Zweifel unter Insolvenzschutz

Es sollten dringend strukturelle Veränderungen in der stationären Seniorenpflege angegangen werden, um Einrichtungen für die Herausforderungen der Zukunft zu wappnen. Die Krise der Branche wird jedoch durch die weiter hohe Inflation und zunehmende Unternehmenskrisen im Sozialbereich noch vertieft. So waren im April 2023 laut dem Insolvenztrend des IWH[5] durch Großinsolvenzen im Gesundheits- und Sozialbereich besonders viele Arbeitsplätze betroffen.

Ein Insolvenzverfahren muss im gegenwärtigen Strukturwandel aber nicht das Aus für eine Pflegeeinrichtung bedeuten. Ganz im Gegenteil – hiermit können dringende Anpassungen an Struktur und Prozesse sowie eine Sanierung der Finanzlage innerhalb relativ kurzer Zeit vorgenommen werden. Es kann eine Lösung von unrentablen Verträgen erfolgen und Verhandlungen mit Kostenträgern angegangen werden. Im Kontext einer gerichtlichen Sanierung sind Stakeholder oftmals gesprächsbereiter als im regulären Geschäft. Zudem können beispielsweise digitale Lösungen eingeführt werden, um das Personal etwa bei Dokumentations- und Verwaltungsaufgaben zu entlasten. Auch das Etablieren strukturierter interner Personalpools ist denkbar: Mithilfe zusätzlicher Anreize und mit entsprechendem Ausgleich können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu motiviert werden, Kapazitätsengpässe durch ausfallende Kolleginnen zu überbrücken. Der kostenintensive Zukauf von Leiharbeit muss dann nur noch als Ultima Ratio genutzt werden. Überdies sind im Rahmen einer Insolvenz Investorenlösungen, sogenannte übertragende Sanierungen, möglich, welche die Neuaufstellung und den Fortbestand einer Einrichtung langfristig sicherstellen können.

RONNY BAAR
Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG
+49 351 437 55-46
baar@abg-partner.de
abg-consulting.de

[4] https://www.bkk-dachverband.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/bkk-gesundheitsreport-2022-pflegefall-pflege
[5] https://www.iwh-halle.de/presse/pressemitteilungen/detail/iwh-insolvenztrend-zahl-der-firmenpleiten-unveraendert-erneut-zahlreiche-arbeitsplaetze-betroffen/

Interview

Eine ehrliche Diskussion führen

Rechtsanwalt Joachim Voigt-Salus ist Insolvenzverwalter und Gründungspartner der Kanzlei VOIGT SALUS. Er erlebt die Krise in der Seniorenpflege bei seiner Arbeit fast tagtäglich – beispielsweise beim Fall des sächsischen Pflegeheims Muldentalstift. Im Interview spricht der Experte über Ursachen und mögliche Wege aus der aktuellen Schieflage.

Herr Voigt-Salus, wo liegen für Sie die größten Herausforderungen der Pflegebranche?

Die Branche wird von einer Multikrise erfasst: Die Inflation und die massiv gestiegenen Energiekosten können nicht ohne Weiteres durch Preiserhöhungen aufgefangen werden, denn die Einrichtungen vereinbaren ihre Kosten mit den Trägern stets für ein Jahr im Voraus. In der aktuellen Situation laufen sie so Gefahr, in eine defizitäre Lage zu geraten.

Hinzu kommt die Herausforderung durch den Pflegenotstand. Schon wegen der demografischen Lage stehen immer weniger Mitarbeiter zur Verfügung. Zu allem Überfluss wandern zahlreiche Mitarbeiter wegen attraktiverer Arbeits- und Entgeltbedingungen zu Personalüberlassern ab. Die Einrichtungen müssen also inzwischen nicht nur zur Abdeckung von akuten Engpässen immer mehr auf Leiharbeit setzen, sondern sogar, um den Regelbetrieb aufrechtzuerhalten. Die dadurch anfallenden Mehrkosten können aber nicht bei den Kassen abgerechnet werden.

Zudem kumulieren langfristige strukturelle Entwicklungen, die meist durch politische Vorgaben veranlasst sind. Das sind etwa Maßgaben wie die Ein-Zimmer-Politik oder ein hoher Betreuungsschlüssel. Diese sind im Einzelnen zwar sinnvoll und zu begrüßen, für die Einrichtungen bedeuten sie jedoch weitere Kostenfaktoren.

Wie zeigt sich dies in Ihrer Praxis als Insolvenzverwalter?

Durch unsere Spezialisierung im Bereich der Sozialwirtschaft haben wir als Sozietät in der Branche bereits zahlreiche Fälle betreut. Es lässt sich festhalten, dass die derzeitige Marktsituation extreme Anforderungen an die Betriebe stellt. Selbst kerngesunde Unternehmen haben existenzielle Sorgen. Sind Einrichtungen schwächer aufgestellt oder kommt es zu kleinsten Managementfehlern, kann das sehr schnell die Insolvenz nach sich ziehen.

Welche Maßnahmen können Betreibern in einem Insolvenzverfahren helfen, sich neu aufzustellen?

Innerhalb einer gerichtlichen Sanierung hat eine Pflegeeinrichtung Instrumente zur Hand, die sie sonst nicht einsetzen könnte. Im Rahmen eines Planverfahrens können Verbindlichkeiten durch einen Kapitalschnitt reduziert werden. Es steht zusätzliche Liquidität durch das Insolvenzgeld zur Verfügung, da hierdurch Löhne und Gehälter der Mitarbeiter für bis zu drei Monate übernommen werden. Auch die Neustrukturierung des Betreibers ist durch die Abspaltung von Bereichen oder die Übertragung an einen Investor möglich. Trotz aller Möglichkeiten braucht es jedoch immer einen Kern, der leistungswirtschaftlich funktioniert oder der zumindest wieder funktionstüchtig aufgestellt werden kann. Können Einnahmen- und Kostenseite hingegen

JOACHIM VOIGT-SALUS

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenzrecht, Gründungspartner Kanzlei VOIGT SALUS.

+49 341 231 78-0
leipzig@voigtsalus.de
voigtsalus.de

nicht in Einklang gebracht werden, dann muss eine Einrichtung, so bitter das auch sein kann, geschlossen werden. Essenziell sind dabei die Verhandlungen mit den Kostenträgern. Wenn hier die Einnahmen aufgrund der Struktur des Pflegeheims nicht über das absolut notwendige Maß hinaus steigerbar sind, bedeutet dies das Aus der Einrichtung. Etwa, wenn sie zu klein ist oder gesetzliche Auflagen nur durch massive Zusatzkosten erfüllbar sind.

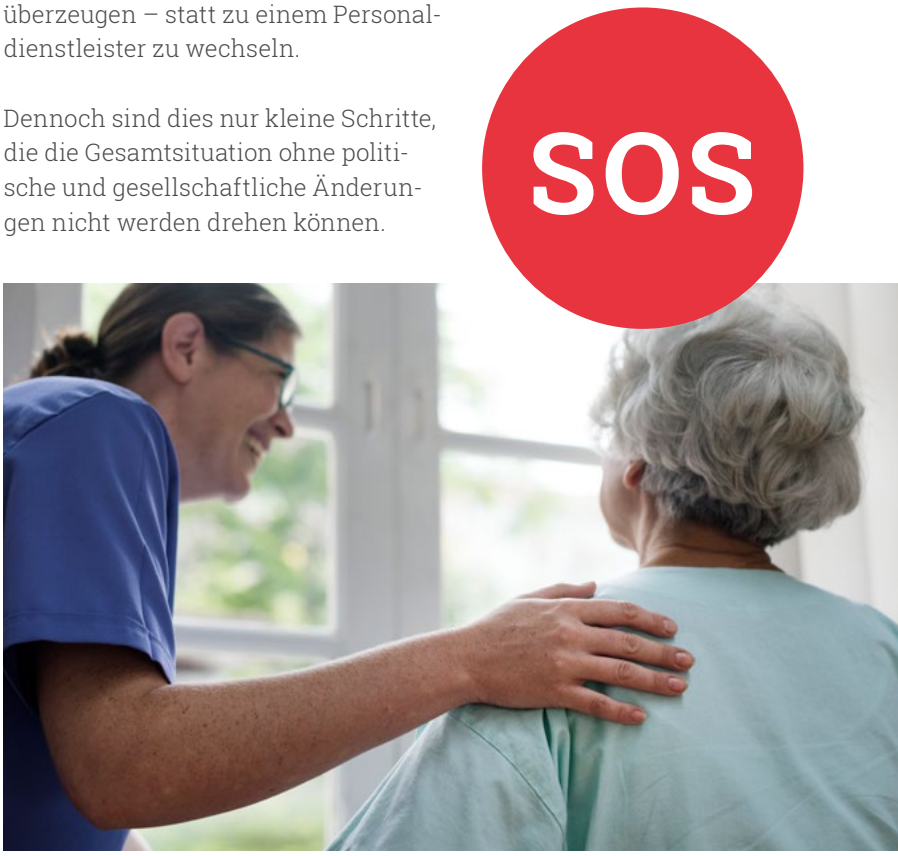
Wie wird sich die Lage für die Branche mittel- bis langfristig entwickeln?

Das ist angesichts der unübersichtlichen Situation schwer zu sagen. Einerseits ist es politisch gewollt, dass die Kassenbeiträge nicht weiter steigen. Das zwingt die Kassen, in den Verhandlungen zur Kostenübernahme sehr restriktiv zu agieren. Andererseits steigen die Auflagen zum Wohl der Bewohner immer weiter – und damit der zusätzliche Aufwand für die Einrichtungen. Fakt ist: Durch die Alterung der Gesellschaft wird der Bedarf an Pflegeleistungen weiter zunehmen, zugleich dürfte sich der Pflegenotstand aber verschärfen. Ein möglicher Ansatz, um das Dilemma zu lösen, ist mir kürzlich in Bremen begegnet. Hier ist es das Ziel, Menschen möglichst lange durch Formen wie das betreute Wohnen zu unterstützen und erst spät in stationären Einrichtungen unterzubringen. Ob solche Modelle genügen, dürfte zweifelhaft sein.

Wie sollte sich eine Pflegeeinrichtung heute aufstellen, um für die Zukunft gerüstet zu sein?

Wichtig ist es, nur Leistungen anzubieten, die auch rentabel sind. Ein rein altruistisches Verhalten führt ohne ein verlässliches „deficit spending“ zum wirtschaftlichen Tod. Dies klingt banal, ist aber im Wohlfahrtsbereich nicht immer zwingendes Prinzip. Essenziell ist auch, Personal zu halten und neue, gute Kollegen zu finden. Um einen Vorteil gegenüber Wettbewerbern zu erlangen, müssen sich Betreiber deshalb um die Beschäftigten kümmern und beispielsweise ein besonderes Arbeitsklima schaffen. Zudem können zeitgemäße Raumkonzepte und Technologien wie spezielle Bettkonstruktionen für mehr Effizienz und eine Entlastung der Mitarbeiter sorgen. Dies kann die Menschen trotz niedrigerer Bezahlung vom Bleiben in ihrer Einrichtung überzeugen – statt zu einem Personaldienstleister zu wechseln.

Dennoch sind dies nur kleine Schritte, die die Gesamtsituation ohne politische und gesellschaftliche Änderungen nicht werden drehen können.



Und was können Politik und Gesellschaft dafür tun, dass sich die Situation nachhaltig ändert?

Wir benötigen eine ehrliche Diskussion darüber, dass entweder die Kosten für die Pflege wegen der Überalterung der Gesellschaft weiter steigen oder die Leistungen entsprechend zurückgefahren werden müssen. Derzeit werden in alle Richtungen Wunder versprochen: Die Kassenbeiträge sollen stabil bleiben oder sogar sinken – zugleich würden aber die Leistungen immer mehr ausgeweitet. Das ist unrealistisch und vertieft die Probleme noch weiter. Stattdessen müssen sich Politik und Gesellschaft fragen: Was ist uns die Pflege wert? Wollen wir sie priorisieren und stärker unterstützen oder sind wir bereit, Abstriche hinzunehmen?

Diese Fähigkeiten benötigen Führungskräfte in Zeiten des Wandels

Es ist kein leichtes Paket, das Führungskräfte derzeit zu schultern haben. Zu den Veränderungen in der Arbeitswelt kommen der Wandel vieler Branchen und zahlreiche externe Krisen. Deshalb brauchen Menschen in Management-Positionen gerade jetzt eine ganze Reihe von Fähigkeiten, um die Veränderungen gemeinsam mit ihren Teams zu meistern.

Mit der passenden Führungshaltung gelingt es, das Unternehmen durch die herausfordernde Zeit zu führen und dabei eine Kultur zu etablieren, die Kreativität fördert, Fehler zulässt und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeitenden stärkt.

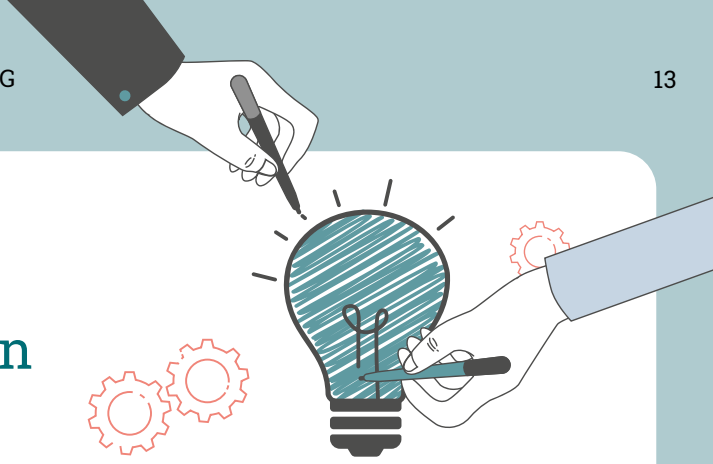
Anpassungsfähigkeit wird von Führungspersonen aktuell auf allen Ebenen verlangt: Neben dem Fachkräftemangel und einer veränderten Arbeitsauffassung der nachrückenden Generation geht es auch um technische Entwicklungen wie KI. Diese werden künftig Aufgaben übernehmen und Zuständigkeiten und Kompetenzen nachhaltig verändern. Auch das hybride Arbeiten erfordert Lösungen. Wenn eine Hälfte der Belegschaft im Büro arbeitet und der Rest im Homeoffice, geht es zunehmend darum, dennoch alle in den Unternehmensalltag zu integrieren. Hinzu kommt ein wachsendes Gefühl der Unsicherheit bei vielen Menschen – ausgelöst durch die Coronakrise, den Ukraine-Krieg und die zunehmenden internationalen Spannungen. Unsichere Mitarbeitende können jedoch nicht gut arbeiten und brauchen umso mehr Unterstützung.

Die menschliche Seite

Soft Skills werden aktuell immer wichtiger. Der größte Fehler einer Führungsperson in Zeiten des Wandels ist es, sich nicht von ihrer menschlichen Seite zu zeigen. Gerade, wenn das eigene Unternehmen droht, in eine Krise zu rutschen, sind Panik und Isolation das Schlimmste, was dem Management passieren kann. Stattdessen gilt es, geduldig und kommunikativ zu sein, die Übersicht zu bewahren und sich einer Lösung Schritt für Schritt zu nähern.

Das verlangt ganz grundlegende Kompetenzen. Dabei handelt es sich jedoch nicht um Lehrbuchwissen, das auswendig gelernt und dann angewendet werden kann. Vielmehr sind ein gewisses Mindset, die richtige Einstellung und die individuelle Intuition gefragt. Wenn Führungsverhalten nur einstudiert ist, merkt die Mitarbeiterschaft das sehr schnell. Führungskräfte sollten deshalb heute offen für einen inneren Wandel sein. **Doch um welche Fähigkeiten geht es dabei genau?** ›››

KERSTIN BROSCHELL
Inhaberin BLUEBERRY MAP, Organisationsberaterin, systemischer Coach, Mediatorin
+49 176 569 15 350
mail@blueberrymap.de
blueberrymap.de



Sieben Grundkompetenzen in Zeiten der Transformation

1. Fähigkeit zur Selbstreflexion

Es geht zusehends darum, zu erkennen, ob das eigene Führungsverhalten noch zur aktuellen Situation passt. Wurde bisher beispielsweise viel allein entschieden, fühlen sich die Mitarbeitenden vielleicht nicht mehr abgeholt und in ihrer eigenen Professionalität beschnitten. Das kann im Zusammenhang mit veränderten Bedürfnissen Frustration erzeugen und ihre Loyalität kosten. Daher ist es wichtig, zu erkennen, worin die eigene Rolle liegt und wie diese Aufgabe optimal erfüllt werden kann: Ist ein neuer Führungsstil nötig? Kann oder muss ich Verantwortungsbereiche abgeben, um mich auf die gerade jetzt notwendigen Aufgaben zu konzentrieren? Benötige ich in diesen komplexen Situationen Unterstützung?

2. Krisen- und Konfliktkompetenz

„Die sollen sich mal nicht so haben, wir schaffen das schon" – solche Sätze sind heute nicht mehr angebracht. Menschen verbringen viel Zeit auf Arbeit und haben hier intensiven emotionalen Kontakt. Ungelöste Ungereimtheiten können da schwerwiegende Folgen wie einen hohen Krankheitsstand oder vermehrte Kündigungen haben. Deshalb gilt es, die Situation richtig einzuschätzen, aufkommende Konflikte früh anzusprechen, Mitarbeitende nach ihrem Befinden zu fragen und Unterstützungsangebote zu machen. Konfliktkompetenz ist zusammen mit lösungsorientiertem Denken und Handeln die Grundlage, um Krisen zu überstehen.

3. Offenheit – für neue Methoden und Veränderungen

Um dem Wandel sicher zu begegnen, ist sowohl für die Führungskraft als auch für ihr Team eine Offenheit für Neues notwendig: die Offenheit, sich mit neuen Methoden auseinanderzusetzen, andere Wege zu gehen, die Komfortzone zu verlassen. Wichtig ist auch, offen für Kritiker zu sein, die in Veränderungsprozessen ebenso eine wichtige Rolle spielen wie die Neugierigen und Kreativen.

4. Kommunikationsfähigkeit

Gerade schwierige Themen sollten den Mitarbeitenden so konkret und klar wie möglich kommuniziert werden. In unserer Arbeitskultur möchten die Menschen verstehen, weshalb etwas passiert. Dann werden auch Veränderungen oder Einschnitte leichter akzeptiert. Statt die Wahrheit abzumildern, sollten klar die Lage, die nächsten Schritte und das Ziel formuliert werden, um die Menschen mitzunehmen. Denn: Falsch verstandene Behutsamkeit und Harmoniebedürfnis führen zu mehr Unmut als konkrete Aussagen und Transparenz.

5. Empathie

Selbst wenn der Begriff Empathie für viele Führungspersonen ein rotes Tuch ist – was es dafür braucht, ist im Grunde recht einfach. Der erste Schritt ist, den Mitarbeitenden mit Interesse zu begegnen; Fragen zu stellen. Durch diese kleine Geste der Wertschätzung entstehen der notwendige Kontakt und der gemeinsame Dialog. Dann heißt es nur noch, in Kontakt zu bleiben – der Rest entwickelt sich meist ganz von selbst.

6. Flexibilität

Gerade in einer Zeit des Wandels ist es erforderlich, sich selbst flexibel an die Veränderungen anpassen zu können. Das heißt, sich nicht nur auf das Althergebrachte zu fixieren, sondern spontane Gelegenheiten und Lösungsansätze zu erkennen und zu ergreifen. Unternehmen und ihre Führung sollten mit dem Markt gehen und sehen, welche Möglichkeiten seine Veränderung bietet.

7. Mut zur Diversität

Ob Mann, Frau, Zugezogene, ältere oder junge Mitarbeitende – heterogene Teams sind erwiesenermaßen kreativer und produktiver als homogene. Von Führungskräften erfordert das, Vorbehalte bei sich selbst und anderen abzubauen. Dazu gehören die Fähigkeiten, Brücken zu bauen und nicht defizitär zu denken. Stattdessen gilt es, die Vorzüge zu sehen, die unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Hintergründen mitbringen.

Immobilienmarkt unter Druck
– das können Unternehmen tun

Auch der Immobiliensektor ist von den derzeitigen Krisen und Veränderungen betroffen. Egal, ob Projektentwicklung oder Immobilienverwaltung, Unternehmen müssen reagieren. Dazu gehört auch das angemessene Handeln bei einer internen Krise. Nicole Riedemann, Rechtsanwältin und Partnerin bei ECKERT, gibt essenzielle Tipps.

1. Herausforderungen erkennen

Nach Jahren optimaler Bedingungen für die Immobilienbranche sind laufende und neue Finanzierungen durch die Zinswende aktuell in Gefahr. Der Markt ist angespannt; Finanzinvestoren sind zurückhaltend; die Preise für Immobilien stehen unter Druck. Dies ist aber nur die Spitze des Eisberges: Auch das Thema Nachhaltigkeit müssen Unternehmen als wesentliche Komponente im Fokus haben. Banken sind durch die EU-Regulatorik dazu angehalten, immer stärker energieeffiziente Gebäude und Projekte zu finanzieren. Nicht selten erhalten Entwickler daher bereits Finanzierungsabsagen aufgrund interner Risikovorgaben der Bankhäuser. Ein dritter großer Themenkomplex sind neue Arbeitsformen, Fachkräftemangel und Digitalisierung.
Es werden beispielsweise immer weniger Bürogebäude und Verkaufsflächen benötigt, gerade im Bereich Retail. Vermieter werden diese Herausforderungen deutlich zu spüren bekommen. Daneben stehen Projektentwickler durch hohe regulatorische Anforderungen für Neubauten, fehlende Arbeitskräfte und steigende Materialkosten unter Druck.

2. Risikovorsorge betreiben

Wechselhafte Zeiten erfordern vor allem ein effektives und frühzeitiges Risikomanagement und eine stringente Finanzierungs- und Liquiditätsplanung. Lange hat die Immobilienbranche sich abzeichnende Risikofaktoren ignoriert und nach dem Prinzip Hoffnung gearbeitet – was einzelne, durch ihre Insolvenz in die Schlagzeilen geratene Player belegen. Unternehmen sollten sich klarmachen, wohin sich der Markt entwickelt und wo das eigene Geschäftsmodell und Portfolio besonders anfällig ist. Drohen Liquiditätsengpässe, muss rechtzeitig mit Finanzierern das Gespräch gesucht werden, um Alternativlösungen zu erarbeiten. Ein schneller Abverkauf des Immobilienbestandes im Rahmen einer Insolvenz kann im Einzelfall gelingen, ist jedoch erfahrungsgemäß mit größeren Einbußen der Gläubiger verbunden.

3. Auf Sanierungsinstrumente bauen

Häufen sich die Herausforderungen, sollte zur rechten Zeit Sanierungs- und insolvenzrechtliche Expertise eingeholt werden. Gerade langfristige Verträge gehören auf den Prüfstand: Sind sie formell und in ihren einzelnen Klauseln überhaupt noch gültig? Bestenfalls kann mit den Prüfungsergebnissen der Vertragspartner zwecks Vertragsanpassungen an den Verhandlungstisch geholt werden – auch um nötige Liquidität zu generieren. Muss sich das Immobilienunternehmen rein finanzseitig neu aufstellen, kann eine außergerichtliche Restrukturierung nach StaRUG eine Lösung sein. Bei umfassenderer Sanierung ist gegebenenfalls ein Schutzschirmverfahren oder eine Insolvenz in Eigenverwaltung mit entsprechenden Sonderkündigungsrechten und Gestaltungsmöglichkeiten der Insolvenzordnung nötig.

NICOLE RIEDEMANN
Rechtsanwältin,
Partnerin bei ECKERT Rechtsanwälte
+49 30 339 885-330
n.riedemann@eckert.law
eckert.law

Stadtwerke Bad Belzig dank Investorenlösung saniert

Die Stadtwerke Bad Belzig sind ein regionaler Versorger, unter anderem für Erdgas, Fernwärme und Trinkwasser. Aufgrund von Missmanagement geriet der kommunale Dienstleister mitten in der Energiekrise in die Zahlungsunfähigkeit. Durch einen Investorenprozess konnte das Unternehmen aber trotz der schwierigen Allgemeinsituation gerettet werden.

Seit 1992 stellen die Stadtwerke Bad Belzig die Grundversorgung der Kreisstadt von Potsdam-Mittelmark sicher. Darüber hinaus entsorgt das kommunale Unternehmen das Abwasser von fast 10.000 Einwohnern und ist technischer Betriebsführer zahlreicher lokaler Einrichtungen. Aufgrund des Missmanagements seines ehemaligen Geschäftsführers war der Dienstleister jedoch in eine existenzbedrohende wirtschaftliche Lage geraten.

In der Folge kam es zu einer Sanierung in Eigenverwaltung am Amtsgericht Potsdam. Das im März 2022 eröffnete Verfahren war brisant, da die Grundversorgung der Bewohnerinnen und Bewohner auf dem Spiel stand. Als einer der ersten kommunalen Versorger, der vor dem Hintergrund der Energiekrise in Insolvenz geriet, waren die Stadtwerke Bad Belzig ein Präzedenzfall. Im Rahmen der Eigenverwaltung konnte nun jedoch ein Ausweg gefunden werden.

Investor bringt die Lösung

ABG Consulting-Partner unterstützte die operative Sanierung des Versorgers im kaufmännischen Bereich sowie mit einem strukturierten Investorenprozess. „Im M&A-Prozess hatte sich früh ein strategisches Interesse an einem Investment bei den Stadtwerken gezeigt. Auch wenn die Gesamtwirtschaftslage komplex war, konnten wir mit mehreren möglichen Investoren Gespräche führen. REMONDIS hatte schließlich das beste Gesamtkonzept vorgelegt“, erinnert sich Simon Leopold, Geschäftsführer von ABG Consulting.

Da auch die Gläubiger der Übernahme durch den namhaften Investor zugestimmt hatten, konnte der Versorger gerettet werden. „Die Daseinsvorsorge ist eine Aufgabe, der wir uns seit jeher verpflichtet fühlen. Daher freuen wir uns über die Entscheidung der Gläubiger, unserem gemeinsamen Lösungsansatz den Weg zu ebnen. Der reibungslose Geschäftsbetrieb ist gesichert und wir sind zuversichtlich, die Stadtwerke Bad Belzig zum Wohle aller nachhaltig neu aufstellen zu können“, sagt Michael Schneider, Pressesprecher von REMONDIS.

Finanziellen Restart ermöglicht

Trotz der Übernahme wird bei den Stadtwerken an Bewährtem festgehalten. So bleiben der Standort und Name des Unternehmens unverändert. „Wir sind froh, die Grundversorgung für die Kunden hier auch künftig sicherstellen zu können. Niemand muss frieren; die Wasserversorgung; die Abwasser-Entsorgung – alles geht weiter“, heißt es aus dem Unternehmen.

Ein Teil der Sanierung konnte dabei bereits im vorläufigen Verfahren abgeschlossen werden. So wurde leistungsseitig die Stromsparte des Unternehmens geschlossen. Ein anderer Dienstleister übernahm die Versorgung. Im Rahmen des Insolvenzplans und mithilfe des Investors ist nun auch die nachhaltige finanzwirtschaftliche Sanierung der Stadtwerke Bad Belzig gesichert.

SIMON LEOPOLD
Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG
+49 351 437 55-48
leopold@abg-partner.de
abg-consulting.de

Schwarz Werkzeugbau: Ein Zulieferer in Zeiten des Wandels

CHRISTIAN KRÖNERT
Rechtsanwalt und Insolvenzverwalter
Kanzlei VOIGT SALUS.
+49 341 231 780
christian.kroenert@voigtsalus.de
voigtsalus.de

Aktuell durchlebt die gesamte Wirtschaft herausfordernde Zeiten – eine Mischung aus immer neuen Krisen und dem allgemeinen Strukturwandel. Betroffen davon sind auch der Automotive-Sektor und seine Zulieferer. Ein Paradebeispiel für den Wandel ist das Unternehmen Schwarz Werkzeugbau. Rechtsanwalt Christian Krönert von der Kanzlei VOIGT SALUS. hat den Betrieb als Generalbevollmächtigter durch die Insolvenz begleitet und beim Neuanfang unterstützt. Er berichtet von einer Branche im Umbruch.

Für Zulieferer sind es besonders zwei Faktoren, die massiven Einfluss auf den weltweiten Wettbewerb haben: der Wandel vom Verbrenner hin zum Elektroantrieb, der auch neue Konkurrenten wie Tesla hervorbringt, und die deutsche Strategie „cheap russian gas", die bekanntlich nicht aufgegangen ist. Aber auch die Digitalisierung und der Fachkräftemangel sind Motoren für die Transformation dieses Wirtschaftsbereichs.

Um auf die schnellen Veränderungen zu reagieren, verlagern viele Zulieferer ihre Produktion aus Deutschland weg, strukturieren ihre Produktionsprozesse um, verhandeln mit Herstellern über Entwicklungsmöglichkeiten und beschäftigen sich mit neuen Technologien. Ein hohes Veränderungstempo trifft hier jedoch auf mehr oder weniger starre Strukturen. In einigen Fällen führt dies auch zu Insolvenzen.

Grundsolide und dennoch insolvent

Einige Zulieferer haben zudem mit branchenspezifischen Herausforderungen zu kämpfen. Durch langlaufende Projektaufträge, eine „Just-in-time-Produktion" und wenig Pufferzeiten lasten die aktuellen Krisen besonders schwer auf ihnen. Projekte, beispielsweise im Werkzeugbau, dauern nicht selten mehrere Jahre. Wird ein lang laufendes Geschäft kurzfristig von Disruptionen wie steigenden Energiepreisen belastet, kann das schwerwiegende Folgen für Unternehmen haben und zur Insolvenz führen. So kam es auch bei der Heinz Schwarz GmbH & Co. KG.

„Schwarz Werkzeugbau ist ein grundsolides Unternehmen und einer der Top-Werkzeugbauer Deutschlands. Der Betrieb produziert Presswerkzeuge für die Herstellung von Außenhaut und Seitenteilen von Fahrzeugen. Trotz seiner wichtigen Rolle hatte der

Zulieferer im Oktober 2022 eine Insolvenz in Eigenverwaltung beantragen müssen", so Rechtsanwalt Christian Krönert.

Sanierung durch Übernahme

Die Insolvenz ermöglichte dem Werkzeugbauer Neuverhandlungen mit Kunden und Anpassungen am gesamten Unternehmen vorzunehmen. Insbesondere wurden neue Schwerpunkte im Produktportfolio gesetzt und die hierfür notwendigen Maßnahmen im Rahmen der Insolvenz erleichtert realisiert. Mit der Anpassung des Produktportfolios und einem Fokus auf Kleinserien wurden in der Sanierung zudem erste Schritte für eine strategische Neuausrichtung gelegt, sodass der Werkzeugbauer sich auch langfristig modernisieren kann. Außergerichtlich wären die notwendigen Sanierungsschritte nicht in der zur Verfügung stehenden Zeit umsetzbar gewesen.

Eigenverwaltung trotz Asset-Deal

Zentral war aber auch die Übernahme des Betriebs durch einen alten Miteigentümer – die Kesseböhmer Gruppe. Durch den Rückerwerb per Asset-Deal ist Schwarz Werkzeugbau nun fester Teil der Unternehmensgruppe. „Das Insolvenzverfahren im Fall Schwarz Werkzeugbau ist eines der wenigen Verfahren, die auch nach einer sogenannten sanierenden Übertragung in Eigenverwaltung unter Aufsicht eines Sachwalters fortgesetzt werden. Das zeigt, welche Akzeptanz die Eigenverwaltung als Sanierungs- und Ordnungsinstrument mittlerweile genießt", so Rechtsanwalt Christian Krönert. „Wenn, wie hier, die Generalbevollmächtigten ebenfalls bestellte Insolvenzverwalter sind, spricht nichts gegen eine Weiterbearbeitung des Verfahrens in Eigenverwaltung." Rechtsanwalt Christian Krönert ist hierzu als Chief Workout Officer (CWO) in die Geschäftsleitung eingetreten und bearbeitet das Verfahren weiter.

Kommunikation: Das A und O während der Insolvenz

Das durch die Eigenverwaltung gewonnene Zeitfenster ermöglichte eine umfassende strategische Planung. So wurde eine Sanierungsidee entwickelt, auf deren Basis Prioritäten gesetzt und dann realisiert wurden. Dabei war es von zentraler Bedeutung, die Stabilität des Betriebs zu sichern. Priorität hatte zudem die Kommunikation mit Mitarbeitern und Kunden. „Das Insolvenzverfahren ist ein Kommunikationsverfahren. Ohne loyale Belegschaft kann ein Betrieb nicht arbeiten. Im Insolvenzverfahren Schwarz Werkzeugbau war es daher zentral, Phasen, Handlungsschritte und Neuigkeiten den Kollegen sofort offen und ehrlich zu kommunizieren", sagt Krönert. Da während des Verfahrens über 260 laufende Projekte evaluiert werden mussten, wurden auch die Kunden regelmäßig über den Stand des Verfahrens, die Handlungsmöglichkeiten sowie die zu kalkulierenden Mehrkosten informiert.

Wandel durch sozialverträglichen Personalabbau

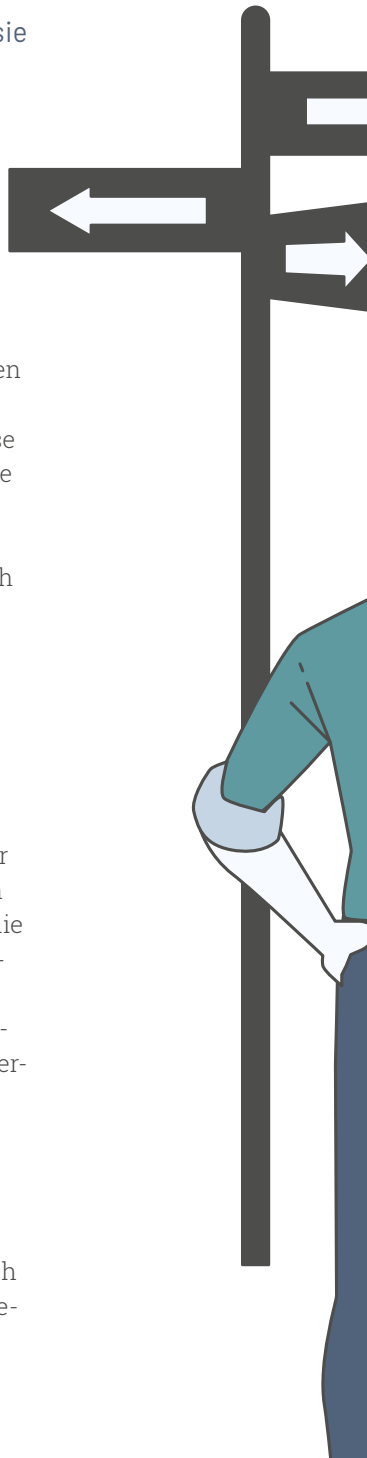
Im Rahmen des Insolvenzverfahrens musste auch Personal abgebaut werden. Zu diesem Zweck wurde eine Transfergesellschaft eingerichtet. So konnte für viele Mitarbeiter kurzfristig neue Arbeit gefunden werden. „Aus finanzieller Sicht war der Personalabbau ein wichtiger Schritt und durch den aktuellen Arbeitnehmermarkt für die Betroffenen leichter zu verdauen. Arbeit hat aber auch eine soziale Komponente, sodass Personalabbau immer schmerzhaft ist. Daher ist es wichtig, klar und ehrlich zu kommunizieren, warum solche Maßnahmen absolut notwendig sind", so der CWO.

Mit gemeinsamer Strategie in die Zukunft

Schwarz Werkzeugbau ist gerettet, doch die Branche steht noch vor umfassenden Veränderungen. „Um in Zukunft relevant und erfolgreich zu bleiben, müssen Betriebe strategisch unterwegs sein. Die deutsche Ingenieurstechnik ist weltweit konkurrenzfähig. Dieser Zustand muss erhalten bleiben, indem sich Zulieferer spezifischen Nischen zuwenden, wo auch höhere Preise durchgesetzt werden können. Weiterhin ist es wichtig, Arbeitsabläufe möglichst flexibel zu gestalten. Obstkörbe und die Aussicht auf einen sicheren Arbeitsplatz reichen hier nicht aus", so Krönert.

Insolvenz in Eigenverwaltung – den Wandel selbst in der Hand haben

Führende Wirtschaftsinstitute melden momentan stark steigende Insolvenzzahlen. Eine Insolvenz muss allerdings nicht zur Aufgabe des Betriebs führen. In vielen Fällen ist sie eine Chance, das Unternehmen zu sanieren und zu transformieren. Insbesondere die Insolvenz in Eigenverwaltung bringt hier Vorteile mit sich.



Die Insolvenz in Eigenverwaltung ist eine Möglichkeit der gerichtlichen Unternehmenssanierung, bei der der Schuldner die Kontrolle über den Geschäftsbetrieb behält. Dieses Werkzeug der Insolvenzordnung ermöglicht es gerade in allgemeinen Krisenzeiten, das Geschäft frühzeitig, effektiv und langfristig zu sanieren. Insbesondere mit Blick auf den Wandel gelingt so häufig eine nachhaltige Restrukturierung und eine zukunftsfähige Anpassung des Betriebs.

Ablauf der Insolvenz in Eigenverwaltung

Stellt die Geschäftsleitung Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung fest, muss schnell gehandelt werden. Aber auch bei drohender Zahlungsunfähigkeit besteht die Möglichkeit, eine mögliche Eigenverwaltung zu prüfen. Um das Verfahren nutzen zu können, stellt der Schuldner beim zuständigen Amtsgericht einen Antrag auf Insolvenz in Eigenverwaltung. Dieser muss etwa eine Eigenverwaltungsplanung beinhalten, die unter anderem einen Finanzplan sowie ein Konzept für die Durchführung des Insolvenzverfahrens umfasst. Daraufhin bestellt das zuständige Gericht einen vorläufigen Sachwalter. Er überwacht die Geschäftsführung im Sinne der Gläubiger und prüft zunächst, ob ein Insolvenzgrund vorliegt und ob die Insolvenzmasse ausreicht, um die Verfahrenskosten zu decken. Diese erste, vorläufige Phase des Insolvenzverfahrens dauert in der Regel zwei bis drei Monate. Sind die Voraussetzungen erfüllt, eröffnet das Gericht das eigentliche Insolvenzverfahren.
Die Gläubiger melden ihre Forderungen beim Sachwalter zur Insolvenztabelle an, der diese auf Richtigkeit prüft. Ziel der eigenverwaltenden Geschäftsführung ist es, auf Grundlage einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Analyse einen Insolvenzplan zu erstellen. Dieser soll die Sanierung des Unternehmens und einen Vergleich mit den Gläubigern ermöglichen. Nach dessen Verhandlung und der Bestätigung durch die Gläubiger und das Gericht kann das Insolvenzverfahren aufgehoben werden.

Geschäftsführung behält die Zügel in der Hand

Gerade für KMU ist es wichtig, frühzeitig auf Krisen zu reagieren. So sind noch genügend Mittel für eine Neuaufstellung vorhanden. Wer schnell handelt und sich gut vorbereitet, kann von der Eigenverwaltung profitieren. So darf die Geschäftsleitung die Kontrolle über das Unternehmen behalten, den Betrieb fortführen und weiter Ansprechpartner für Kunden und Lieferanten sein. Durch Gestaltungsoptionen bei Verträgen und einen möglichen Schuldenschnitt bietet das Insolvenzrecht dabei ausreichend Spielraum für eine leistungs- und finanzwirtschaftliche Sanierung. Zudem werden Löhne und Gehälter im Verfahren für bis zu drei Monate durch das Insolvenzgeld gedeckt. Auch der Verkauf an einen Investor kann eine Sanierungslösung sein.

Lätzsch GmbH – Eigenverwaltung ermöglicht Sanierung

Die Lätzsch GmbH Kunststoffverarbeitung gibt es seit den 1950ern. Der Familienbetrieb hat sich auf die Konstruktion, Produktion und Lieferung von Bauteilen für Fahrzeuge und Möbel spezialisiert. Aufgrund des Wegfalls eines Großkunden und der Folgen der Pandemie war das Unternehmen 2021 in die Krise geraten. Im Rahmen einer Insolvenz in Eigenverwaltung konnte der Betrieb durch einen Investor gerettet werden.

Seit seiner Gründung im Jahr 1954 hat sich der ursprüngliche Handwerksbetrieb Lätzsch zu einem Experten für die Polyurethan-Verarbeitung, die Herstellung glasfaser- und carbonfaserverstärkter Kunststoffe, die Metallverarbeitung und den Kfz-Service entwickelt. In den Produktionshallen und Büros an den Standorten Thierbach und Streitwalt arbeiten aktuell fast 100 Angestellte. Das traditionsreiche Unternehmen war durch den Wegfall eines Großkunden und die Einschränkungen der Coronapandemie 2021 in die Krise geraten. Unter anderem die Tourismusbranche litt unter den Folgen der Pandemie. So kam es auch bei der Produktion von Bauteilen für Reisebusse wie Armlehnen oder Sitzgruppen zu einem Einbruch der Nachfrage. Die Geschäftsleitung der Lätzsch GmbH handelte schnell und stellte einen Antrag auf gerichtliche Sanierung in Eigenverwaltung. Damit war der Grundstein für eine nachhaltige Sanierung gelegt.

Lösung durch Teamwork

Der intensiv vorbereitete Antrag wurde vom Amtsgericht Leipzig im September 2021 bestätigt, ein vorläufiges Verfahren angeordnet. Rechtsanwalt Dr. Jörg Schädlich von der Kanzlei Stapper Jacobi Schädlich wurde zunächst zum vorläufigen Sachwalter ernannt. Die Leitung des operativen Geschäfts blieb in der Hand des Geschäftsführers Hans-Joachim Lätzsch. Der Geschäftsbetrieb konnte trotz Krise so nahtlos fortgeführt werden. Unterstützung erhielt der Unternehmer im Rahmen der Eigenverwaltung von ABG Consulting und Simon Leopold.

Dieser war als Sanierungsgeschäftsführer für die operative Sanierung des Betriebs verantwortlich. Daneben stand Rechtsanwalt Stefan Ettelt von der Kanzlei Kulitzscher & Ettelt dem Unternehmen als Generalbevollmächtigter in allen insolvenzrechtlichen Fragen zur Seite. Durch die Zusammenarbeit des Sanierungsteams und die konstruktive Abstimmung mit den Gläubigern konnte eine nachhaltige Insolvenzplan-Lösung für die Lätzsch GmbH entwickelt werden. Integraler Bestandteil war dabei die Rettung durch einen Investor. Essenziell für das Gelingen der Sanierung war jedoch auch die Loyalität der Mitarbeitenden und Kunden, die dem Unternehmen auch während des Verfahrens die Treue hielten. Der Insolvenzplan wurde von den Gläubigern im Februar 2023 mehrheitlich angenommen.

Ganzheitliche Sanierung möglich

Im Rahmen der Eigenverwaltung konnte sowohl eine leistungswirtschaftliche als auch eine finanzwirtschaftliche Sanierung durch den Investor umgesetzt werden. Dadurch wurden das Unternehmen nachhaltig restrukturiert und die Arbeitsplätze gerettet. Die Unternehmensberater von ABG Consulting stehen dem Betrieb auch nach Beendigung der Insolvenz zur Seite.

SIMON LEOPOLD
Geschäftsführer
ABG Consulting-Partner
GmbH & Co. KG
+49 351 437 55-48
leopold@abg-partner.de
abg-consulting.de

Restart

Herausgeber
ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG
Dresden I Bayreuth I München
Simon Leopold (V.i.S.d.P.)
Wiener Straße 98
01219 Dresden
+49 351 43755-28
consulting@abg-partner.de
www.abg-consulting.de

Umsetzung
ABG Marketing GmbH
Dresden I Bayreuth
Wiener Straße 98
01219 Dresden
+49 351 4 37 55-11
kontakt@abg-marketing.de
www.abg-marketing.de

Druck
MUNDSCHENK
Druck + Medien GmbH & Co. KG
www.dm-mundschenk.de

Bildnachweis
Titelseite/Seite 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18: freepik.com, istockphoto.com

Seite 3, 5, 7, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 19: Unternehmensfotos

Haftungsausschluss
Die Texte sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.