

# Der Sanierungs- Berater

www.sanierungsberater.de

Betriebs-Berater für Interimsmanagement und Restrukturierung

SanB

3/2024

Seiten 101–164

5. Jahrgang

- **Dr. Rembert T. Graf Kerksenbrock, LL. M.**  
Bericht zur Sanierungsberater-Jahrestagung 2024 101
- **Maximilian Dressler und Timo Michael Schmidt**  
Restrukturierung in der Pharmaindustrie – Herausforderungen  
in einer erfolgsverwöhnten Branche 102
- **Rüdiger Weiß und Dr. Andreas Paulick**  
StaRUG – Wichtige Handlungsoption bei drohender Zahlungs-  
unfähigkeit im Gesundheitswesen 105
- **Prof. Dr. Juliane Kellner-Fuchs und  
Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M.**  
Die Veränderung des Krisenunternehmens 108
- **Saskia Steinicke**  
Practical implications of the decision by the Court of Appeal on  
the sanction decision by the High Court in the Adler case 112
- **Merle Barth, MBA**  
ESG-Nachhaltigkeitsberichte nach ESRS: So kompliziert wie es  
klingt? Oder doch ganz einfach? 117
- **Sascha Borowski**  
Das Güteverfahren als Chance für Insolvenzverwalter und  
Interimsmanager? 121

**Herausgegeben von**  
Prof. Dr. Daniel Graewe  
Dr. Martin Heidrich  
Rüdiger Weiß

**Beirat**

Prof. Dr. Christian Berger  
Maximilian Dressler  
Martin Hammer  
Prof. Dr. Michael Hippeli  
Béla Knof  
Prof. Dr. Rolf-Dieter Mönning  
VRiLG Dr. Martin Pellens  
Dr. Johan Schneider

**Schriftleitung**  
Sascha Borowski  
Thorsten Petersen

#### IV. Schlussfolgerungen:

Neben den üblichen Abstimmungen zwischen JV-Partnern in Restrukturierungen war die Perspektive des o. g. Know-Hows in Belangen der Produktentwicklung bzw. der Regulatorik und damit verbundenen betriebsnotwendiger Leistungsträger von besonderer Relevanz. Im Umfeld einer „gesunden“ Branche mit gut ausgebildeten Arbeitskräften und einer hohen Wechselbereitschaft folgen ohne Halte-Boni zeitnah Kündigungen. Es war aus diesem Grund entscheidend für den Projekterfolg, die Identifikation von Schlüsselmitarbeitern für die Abwicklung ab Tag 1 zu priorisieren.

Ohne dies empirisch zu belegen oder verallgemeinern zu wollen, entstand der Eindruck, dass Sondersituationen

für C-Level bspw. im Automotive-Sektor bekannter sind als im Pharmabereich. Eine stakeholdergerechte Begleitung sei deshalb in diesen Konstellationen empfohlen. Es bietet sich hier weiterhin an, die externe Rolle des Beraters zu nutzen, um mögliche Szenarien und „rote Linien“ mit den JV-Partnern bilateral vorzubesprechen. Auf diese Weise kann in einer Art Shuttle-Diplomatie die jeweiligen Rückzugspositionen besser analysiert werden.

Schließlich zeigt die Sorge um Reputationsverluste in der erfolgsverwöhnten und restrukturierungsunerfahrenen Pharmabranche, dass interne und externe Kommunikation als Workstream von Tag 1 an mit bedacht und aufgegleist werden müssen.

Rechtsanwalt *Rüdiger Weiß* und Rechtsanwalt Dr. *Andreas Paulick*, Berlin, Dresden, Düsseldorf\*

## StaRUG – Wichtige Handlungsoption bei drohender Zahlungsunfähigkeit im Gesundheitswesen

### I. Vorbemerkung

Mit dem Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen – kurz StaRUG – wurde zum 1.1.2021 ein neues Tool für eine vorgerichtliche Sanierung geschaffen. Die praktische Bedeutung des Gesetzes ist bislang gering geblieben, wenngleich es auch einige namhafte Restrukturierungsverfahren gab.<sup>1</sup> Als ein Grund wird angeführt, dass leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen durch das StaRUG nicht gefördert werden.<sup>2</sup> Zeitgleich melden mehr und mehr Krankenhäuser rote Zahlen. 2024 stünde laut *Gaß*<sup>3</sup>, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Krankenhausgesellschaft (DKG), ein Rekordinsolvenzjahr bevor, da „fast kein Krankenhaus seine Ausgaben mehr aus den laufen-

den Einnahmen decken könne“. Geht es etwa um einen Schuldenschnitt oder um ein Druckmittel für eine beabsichtigte und den Leistungsbereich umfassende außergerichtliche Sanierung, so scheint das Potential des StaRUG als ernstzunehmende Handlungsoption nicht ausgeschöpft.

### II. § 30 Abs. 1 StaRUG und restrukturierungsfähige Personen

Die Restrukturierungsfähigkeit ist in § 30 Abs. 1 StaRUG geregelt. Erfasst sind alle Schuldner, die insolvenzfähig sind. Für natürliche Personen gilt dies nur, soweit sie unternehmerisch tätig sind. Ein „Verbraucherrestrukturierungsverfahren“ gibt es nicht.<sup>4</sup> Krankenhäuser, Reha-Kliniken und Medizinische Versorgungszentren (MVZ), welche von einem öffentlichen oder nichtöffentlichen Träger in der Form einer juristischen Person des Privatrechts geführt werden, sind insolvenz- und somit restrukturierungsfähig.<sup>5</sup> Der Umstand, dass die öffentliche Hand Allein- oder Mitgesellschafter solcher Gesundheitseinrichtungen ist, schließt die Durchführung eines Insolvenzverfahrens nicht aus. Anders liegen die Dinge, wenn die rechtlich unselbstständige öffentlich-rechtliche Organisationsform des Regie- oder Eigenbetriebs gewählt wurde. Die Insolvenzfähigkeit scheidet daran, dass Gemeinden und Gemeindeverbände durch die Bundesländer auf Grund der Ermächtigungsnorm des § 12 Abs. 1 Nr. 2 InsO für insolvenzunfähig erklärt wurden.

\* Mehr über die Autoren erfahren Sie auf S. III.

1 Bei der Restrukturierung der Leoni AG handelte es sich um die erste Restrukturierung einer börsennotierten Aktiengesellschaft unter Anwendung eines sog. „cross-class-cram-down“ (Majorisierung einer dissentierenden Beteiligtengruppe durch gruppenübergreifende Mehrheitsentscheidung) verbunden mit einem Delisting. Weiterhin seien genannt: Die Filialkette Gerry Weber International AG, der Modehersteller Eterna Mode GmbH und die Werbefirma Sell & More Promotion Services GmbH & Co. KG.

2 Vgl. *Hölzle/Eckert*, ZIP 2023, 445, 446; *Thole*, ZIP 2023, 563; *Schluck-Amend*, NZI-Beilage 2023, 7 ff.; anders noch die Erwartung bei *Klöhn/Franke*, ZEuP 2022, 44, 81, welche dem Restrukturierungsrahmen künftig eine „große Beliebtheit“ zusprechen.

3 Vgl. <https://www.kma-online.de/aktuelles/management/detail/gass-wart-vor-rekord-insolvenzjahr-fuer-krankenhaeuser-51333>; weiterhin Deutscher Bundestag, Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Gesundheit vom 3.1.2024, BT-Drucks. 20/9975, wonach 2023 rund 50 Prozent und 2024 sogar 80 Prozent der Krankenhäuser defizitär wirtschaften und 30 Prozent die Insolvenz drohe. Unter der Homepage <https://www.kliniksterben.de/> werden unzählige Zeitungsartikel verlinkt.

4 *Skauradzsun*, in MüKo-StaRUG, 1. Aufl. 2023, § 30 Rn. 2; *Braun*, Haffa/Schuster-StaRUG, 1. Aufl. 2021, § 30 Rn. 5.

5 In 2022 waren von 4.944 MVZ insgesamt 2116 MVZ in der Trägerschaft von Krankenhäusern; vgl. <https://gesundheitsdaten.kbv.de/cms/html/17021.php>.

Eigen- und Regiebetriebe, die nicht über ein haftungsrechtlich verselbständigt Vermögen verfügen, sind hierin einbezogen.<sup>6</sup>

### III. Kommunale Unternehmen in der Krisensituation

Dass sich eine restrukturierungsfähige Person in öffentlicher Trägerschaft befindet, führt nicht zu einer Verschärfung des Pflichtenrahmens über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Vornehmlich im verwaltungsrechtlichen Schrifttum wurde dies unter dem Schlagwort einer Insolvenzabwehrpflicht diskutiert. Argumentativ wurde unter anderem auf das Sozialstaatsprinzip und die Daseinsvorsorge verwiesen.<sup>7</sup> Dem ist nicht zu folgen. Bei der Teilnahme am Privatrechtsverkehr müssen sich Gemeinden und Gemeindeverbände, abgesehen von ihrer Grundrechtsbindung, die hier aber keine Rolle spielt, grundsätzlich so behandeln lassen wie jedes andere Privatrechtssubjekt. Eine Pflicht der Gemeinde zum fortlaufenden Ausgleich erwirtschafteter Verluste oder zur auskömmlichen Ausstattung mit Finanzmitteln besteht nicht.<sup>8</sup> Entsprechend wird ein Haftungsdurchgriff auf den kommunalen Gesellschafter einer GmbH aus öffentlichem Recht abgelehnt.<sup>9</sup>

### IV. Krisenmanagement mittels StaRUG

Sucht man nach den Gründen für das prognostizierte Rekordinsolvenzjahr, so wird die Investitionsfinanzierung der Krankenhäuser als eines der größten Probleme angeführt. So lag in 2021 die Investitionssumme bei 6,8 Milliarden Euro. Aus öffentlichen Fördermitteln stammen nur 47 Prozent. Den Differenzbetrag mussten die Krankenhäuser selbst aufbringen, ganz überwiegend indem sie sich dafür verschulden.<sup>10</sup> Bei steigender Fremdfinanzierung am Kapitalmarkt eröffnet das StaRUG eine Handlungsoption. Die drohende Zahlungsunfähigkeit im Sinne des § 18 Abs. 2 rechtfertigt die Inanspruchnahme der Instrumente des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens (§ 31 Abs. 1 StaRUG).<sup>11</sup> Es handelt sich – anders als bei dem Insolvenzverfahren – nicht um ein Gesamt-, sondern um ein teilkollektives Verfahren zur

Krisenbewältigung.<sup>12</sup> Der Schuldner kann dafür optieren, nur von einem Teil seiner Gläubiger Sanierungsbeiträge einzufordern. *Paulus*<sup>13</sup> spricht – nicht ganz ernst gemeint – von einer „Insolvenz mbH“. Das StaRUG eröffnet mithin eine Möglichkeit zur Haftungsbegrenzung und eines Initiativhandelns zum einseitigen Vorteil des Schuldners. Hinzu tritt, dass im Gegensatz zum Insolvenzverfahren ein Übergang der Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis über das schuldnerische Vermögen ausgeschlossen ist. Die Geschäftsleitung behält die Kontrolle über die operative Geschäftstätigkeit. Allein für Zahlungen außerhalb des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs kann das Restrukturierungsgericht als Sicherungsmaßnahme einen Zustimmungsvorbehalt des Restrukturierungsbeauftragten anordnen (§ 76 Abs. 2 StaRUG).

All dies ist umso bedeutsamer, als § 1 Abs. 1 S. 2 StaRUG dem Geschäftsleiter die Pflicht zur Ergreifung von geeigneten Gegenmaßnahmen bei bestandsgefährdenden Entwicklungen auferlegt. Die Pflicht, bei Eintritt drohender Zahlungsunfähigkeit Sanierungsmaßnahmen zu prüfen und gegebenenfalls auch gegen den Widerstand der Gesellschafter durchzusetzen, wurde bereits vor dem StaRUG vertreten.<sup>14</sup> Hinsichtlich der Auswahl der zu treffenden Gegenmaßnahmen und deren Durchführung steht dem Geschäftsleiter ein Beurteilungsspielraum zu. Nun mag jeder Fall auf Grund Unternehmensgröße, Komplexität der Krisenursachen, diffuse Gläubigerstruktur usw. anders liegen, aber das StaRUG als im Vergleich zum Insolvenzverfahren milderes Mittel ist bei der Krisenabwehr zwingend zu berücksichtigen.<sup>15</sup>

#### 1. StaRUG und das Blockadepotential dissentierender Gläubiger

Die wirksamsten Unternehmenssanierungen erfolgen früh, schnell und still, also außerhalb des Insolvenzverfahrens, so der Befund von *K. Schmidt*<sup>16</sup> im Jahr 1982. Zur außergerichtlichen Sanierung schlägt das StaRUG eine Brücke, wenn es darum geht, das Blockadepotential von Akkordstörern zu überwinden.<sup>17</sup> So hatten in der „Co-Op-Krise“ einige Banken den Sanierungskonsens („Schicksalsgemeinschaft“) der übrigen Beteiligten zunichtege-

6 *Vallender*, ZInsO 2016, 773; *Müller/Rautmann*, LKV 2015, 496, 497; *Siegmund*, ZInsO 2012, 2324, 2328 ff.; *Kuhl/Wagner*, ZIP 1995, 433, 434 f.; vgl. weiterhin *Paulus*, ZInsO 2003, 869 ff. zu Überlegungen für ein „Gemeindeinsolvenzrecht“.

7 *Ehlers*, Verwaltung in Privatrechtsform, 1984, S. 323; *Gundlach*, LKV 2000, S. 58, 59 f.; *Müller/Rautmann*, LKV 2015, 496, 497; *Kuhl/Wagner*, ZIP 1995, 433, 434 f.

8 Vgl. OLG Brandenburg, Urteil vom 15.1.2009 – 5 U 170/06; OLG Celle, Urteil vom 12.7.2000 – 9 U 125/99; *Vallender*, ZInsO 2016, 773, 774; *Siegmund*, ZInsO 2012, 2324, 2328 ff.; *Tetzlaff*, KommJur 2006, 81, 82.

9 Vgl. OLG Brandenburg, Urteil vom 15.1.2009 – 5 U 170/06; *Weger/Jesch*, DÖV 2000, 58, 62; *Kuhl/Wagner*, ZIP 1995, 433, 437 ff.

10 Vgl. DKG zum DKI-Krankenhaus-Barometer 2022 „Krankenhaus-Insolvenzwellen rollt an“.

11 Die Feststellung der drohenden Zahlungsunfähigkeit verlangt die vollständige richterliche Überzeugung, die im Rahmen der Amtsermittlung nach § 39 Abs. 1 StaRUG zu bilden ist, so AG Köln, Beschluss vom 3.3.2021 – 83 RES 1/21.

12 *Gehrein*, BB 2021, 66; *Fuhrmann/Heinen/Schilz*, NZG 2021, 684; *Looschelders*, ZIP 2021, 2461, 2468; *Kahlert*, ZIP 2021, 668, 669.

13 *Paulus*, ZIP 2022, 2465.

14 Vgl. *Hölzle*, ZIP 2023, 2498, 2501; weiterhin *Hirte*, in *Uhlenbruck*, 15. Aufl. 2019, § 15a InsO Rn. 16: „Sanierungsbemühungen haben nach der Konzeption des Gesetzgebers nämlich bereits vor Eintritt von Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung anzusetzen.“. Bei Krankenhäusern wurde vielfach das Schutzschirmverfahren als „probates Krisenbewältigungsinstrumentarium“ gewählt, vgl. die Berichte unter <https://www.kma-online.de>.

15 Zu den Verfahrensoptionen freie Sanierung (mit oder ohne StaRUG), Sanierung im Insolvenzplanverfahren, übertragene Sanierung und Liquidation vgl. *Brandes/Rabenau*, ZIP 2021, 2566, 2568.

16 *K. Schmidt*, Verhandlungen des 54. Deutschen Juristentages, Band I (1982), S. D 97 ff.; *ders.*, ZIP 2018, 895, 858.

17 Vgl. Gesetzentwurf der Bundesregierung vom 9.11.2020, BT-Drucksache 19/24181, S. 92; *Schluck-Amend*, NZI-Beilage 2023, 7, 8; *Bitter*, ZInsO 2023, 65; *Groß/Jungclaus*, SanB 2021, 6, 10.

macht, indem sie einem außergerichtlichen Sanierungsvergleich fernblieben. Während die überwiegende Zahl der Kreditinstitute einen Teil ihrer Forderungen erließ, waren die Außenseiter nicht bereit, einen eigenen Sanierungsbeitrag zu erbringen. Die Akkordstörer setzten ihre Darlehensforderungen durch, obwohl deren Werthaltigkeit auf dem Engagement der anderen Banken beruhte.<sup>18</sup>

Das StaRUG, welches im Restrukturierungsplan als Kapitalmaßnahme etwa den Schuldenschnitt, die Stundung, einen (qualifizierten) Nachrang, einen Debt-Equity-Swap oder die Novation vorsehen kann, bindet die Akkordstörer ein (§ 67 Abs. 1 S. 2 StaRUG). Bei dem Restrukturierungsplan handelt es sich, wie ausgeführt, um ein teilkollektives Instrumentarium, welches zudem großen Gestaltungsspielraum bei der Gruppenbildung bietet. Nach allgemeinen vertragsrechtlichen Grundsätzen besteht keine Pflicht der beteiligten Gläubiger, dem Restrukturierungsplan zuzustimmen. Eine solche Pflicht lässt sich auch nicht aus Treu und Glauben oder aus Kooperationspflichten zwischen den Beteiligten einer Sanierungsaktion herleiten.<sup>19</sup> Nach dem StaRUG reicht eine qualifizierte Mehrheit der Planbetroffenen aus (§§ 25 f. StaRUG). Mit der gerichtlichen Planbestätigung treten seine gestaltenden Wirkungen auch im Verhältnis zu den Planbetroffenen ein, die gegen den Plan gestimmt oder trotz ordnungsgemäßer Beteiligung nicht an der Abstimmung teilgenommen haben.

Sowohl das LG Nürnberg-Fürth als auch das LG Dresden befassten sich mit der Beschwerdevorschrift des § 66 StaRUG, die sich nach *Fendel*<sup>20</sup> eher wie „ein stufenweises Instrumentarium zur Verhinderung von Rechtsmitteln“ liest. Der Beschwerdeführer muss erstens dem Restrukturierungsplan im Abstimmungsverfahren widersprochen haben, zweitens gegen den Plan gestimmt haben und drittens glaubhaft gemacht haben, dass er durch den Plan wesentlich schlechter gestellt werde, als er ohne Plan stünde, und dass dieser Nachteil nicht durch eine Zahlung aus den in § 64 Abs. 3 StaRUG genannten Mitteln ausgeglichen werden könne. Erforderlich ist die Glaubhaftmachung einer wesentlichen Schlechterstellung; eine lediglich voraussichtliche Schlechterstellung durch den Plan, wie dies Voraussetzung des § 64 Abs. 1 StaRUG ist, genügt nicht. In Anlehnung an die Auslegung des insoweit identischen § 253 Abs. 2 Nr. 3 InsO müsse es sich um eine mindestens 10%ige Schlechterstellung handeln, wobei eine Mindestbeschwer von 600 € als erforderlich angesehen werde. Die sichere Schlechterstellung durch den Plan muss sich im Vergleich zu einer Situation ohne den Plan ergeben. Hierbei ist aus den grundsätzlich relevanten Alternativszenarien dasselbe Vergleichsszenarium herauszugreifen wie bei § 64 StaRUG. Bei der Bewertung der wesentlichen Schlechterstellung sind zudem die für den Nachteilsausgleich bereitgestellten Mittel zu berücksichtigen. Der Beschwerde-

führer muss glaubhaft machen, dass er trotz Erhöhung der Werteallokation im Planszenario durch den Restrukturierungsplan im Vergleich zum Vergleichsszenario wesentlich schlechter gestellt sei. Der Beschwerdeführer muss gemäß § 38 StaRUG i. V. m. § 294 ZPO Tatsachen vortragen und glaubhaft machen, aus denen sich die überwiegende Wahrscheinlichkeit ergibt, dass sie zutreffen. Deutlich wird, dass die zu überwindenden rechtlichen Hürden einer sofortigen Beschwerde so hoch sind, dass ein Erfolg nur in seltenen Fällen, etwa bei Unlauterkeit zu verzeichnen sein wird.

## 2. Drohmittel des Akkordstörereinzugs und Option der außergerichtlichen Sanierung

Die Funktion des StaRUG liegt in der Unterstützung außergerichtlicher Verhandlungen. Deswegen wurden die Bestimmungen über die Abstimmung bewusst den Regelungen zu den Verfahrenshilfen, welche der Schuldner zur Verwirklichung des Restrukturierungsvorhabens gegen den Widerstand von Gläubigern oder Anteilshabern in Anspruch nehmen kann, vorgelagert.<sup>21</sup> Dieser Wirkungsmechanismus besteht in zweierlei Richtungen. Die der Restrukturierungsanzeige vorgelagerten Gläubigerverhandlungen finden nunmehr unter der „Droh- und Druckkulissee“ des StaRUG statt. Potentielle Akkordstörer werden diszipliniert, und zwar gerade auch, wenn es um den Eingriff in bestehende Vertragsverhältnisse geht. Nun sind die §§ 103 ff. InsO im Restrukturierungsverfahren nicht anwendbar und bleiben dem Insolvenzverfahren vorbehalten.<sup>22</sup> Dennoch dürfte die Bereitschaft zu weitgehenden Zugeständnissen bei der im Raum stehenden Alternative eines Restrukturierungsverfahrens steigen, zumal dieses auch öffentlich betrieben werden kann (§ 84 Abs. 1 StaRUG). Erst recht gilt dies, wenn die Krise im Restrukturierungsverfahren voranschreitet und die Insolvenzreife mit der Anzeigepflicht des § 33 Abs. 2 StaRUG unmittelbar bevorsteht. Bei der Entscheidungsfindung sind dann trotz § 89 StaRUG potentielle Anfechtungs- und Haftungsansprüche,<sup>23</sup> weiterhin die Dauer eines Insolvenzverfahrens, die Reputation, das Öffentlichkeitsinteresse usw. zu berücksichtigen. Entsprechend dürfte die Konsensbereitschaft steigen.

## 3. StaRUG und erster Restrukturierungsfall eines MVZ in Schleswig-Holstein

Soweit ersichtlich fand der erste Restrukturierungsfall von MVZ in Schleswig-Holstein statt. Das StaRUG wurde genutzt, um Drohverbindlichkeiten aus Regressforderungen abzuschneiden. Ein Kurzbericht findet sich bei *Heidrich/Gabriel/Puke/Dresen*.<sup>24</sup> Die damit korrespondierende IfUS-Fallstudie von *Puke/Dresen*<sup>25</sup> ist unter dem Titel „StaRUG im Gesundheitswesen – Sanierung und

18 Vgl. BGH, Urteil vom 12.12.1991 – IX ZR 178/91.

19 Vgl. aus dem älteren Schrifttum *Eidenmüller*, ZHR 160 (1996), 343, 354 ff.

20 *Fendel*, in Braun-StaRUG, 1. Aufl. 2021, § 66 StaRUG Rn. 1; LG Nürnberg-Fürth, Beschluss vom 17.7.2023 – 4 T 3814/23; LG Dresden, Beschluss vom 1.7.2021 – 5 T 363/21.

21 Vgl. Gesetzentwurf der Bundesregierung vom 9.11.2020, BT-Drucksache 19/24181, S. 109.

22 Hierzu kritisch *Schluck-Amend*, NZI-Beilage 2023, 1, 11; *Proske/Streit*, NZI 2020, 969, 972.

23 Hierzu *Hölzle/Curte*, ZIP 2021, 1293, 1298 ff.

24 *Heidrich/Gabriel/Puke/Dresen*, SanB 2023, 3 ff.

25 Vgl. [https://www.ifus-institut.de/fileadmin/Veranstaltungen/Sanierungskonferenz/2023/Vortraege/SanKon\\_2023\\_PukeDresenMall\\_Vortrag.pdf](https://www.ifus-institut.de/fileadmin/Veranstaltungen/Sanierungskonferenz/2023/Vortraege/SanKon_2023_PukeDresenMall_Vortrag.pdf) 2.

Restrukturierung von Medizinischen Versorgungszentren (MVZ)“ im Internet einsehbar.

## V. Fazit

Das StaRUG stellt mit dem Restrukturierungsplan ein transparentes und flexibles Instrument zur Verfügung, welches sich zwischen den bereits bestehenden Sanierungsoptionen des Insolvenzrechts (insbesondere Schutzschirmverfahren) einerseits und der außergerichtlichen Sanierung andererseits einreicht. Dem Schuldner kommt die Aufgabe zu, die eigene Krisensituation sorgfältig zu analysieren, um zu entscheiden, welches Sanierungsverfahren am sinnvollsten ist. Trotz der Unterschie-

de zum Schutzschirmverfahren sind die Vorteile des StaRUG bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Mit der selektiven Auswahl der Planbetroffenen und den Gestaltungsmöglichkeiten im Restrukturierungsplan hat der Schuldner weitreichende Flexibilität. Die Vergleichsrechnung schafft Publizität über die Handlungsoptionen. Ein bestellter Restrukturierungsbeauftragter kann die Verhandlungen zwischen den Beteiligten fördern und diese bei der Ausarbeitung und Aushandlung des Restrukturierungskonzepts und des auf ihm basierenden Plans unterstützen. Prognostisch dürfte die Anzahl der Schutzschirmverfahren sinken und sich das StaRUG als Restrukturierungswerkzeug etablieren.

Prof. Dr. *Juliane Kellner-Fuchs* und Rechtsanwalt Prof. Dr. *Daniel Graewe*, LL.M.\*

# Die Veränderung des Krisenunternehmens

## Transformation von Strukturen & Prozessen

*Unternehmen in Krisensituationen stehen vor der Herausforderung, ihre Strukturen und Prozesse grundlegend zu transformieren, um ihre Überlebensfähigkeit zu sichern. Diese Veränderungen betreffen sowohl organisatorische als auch operative Ebenen und erfordern Anpassungen in Strategie, Prozessen und Ressourcenallokation. Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist es, die wesentlichen Herausforderungen und Möglichkeiten zu beleuchten, die für eine erfolgreiche Restrukturierung eines Krisenunternehmens notwendig sind.*

### I. Bestandausnahme in Krisensituationen

Im Zeitverlauf betrachtet gab es schon immer Krisen, welche durch endogene oder exogene Ursachen ausgelöst wurden. Doch in den letzten vier Jahren hat sich das Makro- und Mikroumfeld der Unternehmen besonders stark verändert. Denn seit der Corona-Pandemie und den zunehmenden geopolitischen, technologischen und industriellen Veränderungen entstand eine Polykrise, die Unternehmen mit gestörten Lieferketten, hohen Energiepreisen, gestiegenen Finanzierungskosten und regulatorischen Erfordernissen sowie einer Zunahme der Cyberkriminalität konfrontiert. Dynamik und Diskontinuität zeichnen diese neue VUCA-Welt<sup>1</sup> aus, welche die Unternehmen zur Transformation zwingt. Denn mittels einer gelungenen Transformation werden zum einen die Wettbewerbsfähigkeit und Resilienz erhöht und zum anderen ein Fortschreiten der Krisenstadien<sup>2</sup> und somit eine Insolvenzreife verhindert.

Dass Transformationsvorhaben nicht konsequent oder verspätet angegangen werden, spiegelt sich in der gestiegenen Anzahl der Unternehmensinsolvenzen seit dem Jahr 2022 wider. Im letzten Jahr meldete das Statistische Bundesamt knapp 18 000 Unternehmensinsolvenzen in Deutschland.<sup>3</sup> Im 1. Quartal 2024 gab es z.B. 26,5 Prozent mehr Regelinsolvenzen als im 1. Quartal 2023.<sup>4</sup> Die meisten Unternehmensinsolvenzen sind aktuell im Dienstleistungssektor verortet, insbesondere betrifft dies das Gesundheitswesen und den Einzelhandel (z. B. Esprit, Fuchs & Schmitt, Galeria, Hülsta, KaDeWe). Im Jahr 2024 konnten insgesamt fast durchgehend zweistellige Wachstumsraten bei den Regelinsolvenzen festgestellt werden.

### 1. Überwindung des Transformations-Dilemmas

Die Verkennung latenter oder akuter Bedrohungen beruht auf mangelnder Analyse des Marktumfelds, welches sich in ein Makro-Umfeld und Mikro-Umfeld unterteilt. Die Makro-Umfeldanalyse beschreibt die PESTEL-Rahmenbedingungen<sup>5</sup>, die Unternehmen in ihren Aktivitäten grundsätzlich beeinflussen, bspw. im Hinblick auf Kaufkraft, Inflationshöhe, Leitzins, Gesetze und Vorschriften wie bspw. CSRD<sup>6</sup> und CSDDD.<sup>7</sup> Das Mikro-Umfeld bezieht sich auf die Branchenstruktur und analysiert vorhandene Lieferanten- und Kundenbeziehungen, die Wettbewerbsintensität bestehender und möglicher neuer

\* Mehr über die Autoren erfahren Sie auf S. III.

1 Die Abkürzung VUCA beschreibt die aktuellen Marktbedingungen, welche sich durch ihre Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität auszeichnen.

2 Vgl. IDW S6 vom 22.6.2023.

3 Statistisches Bundesamt 2024, abrufbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/4903/umfrage/anzahl-von-unt-nehmensinsolvenzen-seit-1950/>.

4 Statistisches Bundesamt 2024, abrufbar unter [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/06/PD24\\_230\\_52411.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/06/PD24_230_52411.html).

5 PESTEL steht als Abkürzung für politische, ökonomische, soziokulturelle, technologische, ökologische und rechtliche Rahmenbedingungen, die in einer Region vorherrschen.

6 Corporate Sustainability Reporting Directive.

7 Corporate Sustainability Due Diligence Directive.