

# Der Sanierungs- Berater

www.sanierungsberater.de

Betriebs-Berater für Interimsmanagement und Restrukturierung

SanB

3/2020

S. 97–134

1. Jahrgang

- **RA Dr. Christian Hilpert**  
Covid-19 – Die Herausforderung besteht fort 97
- **Dr. Matthias Hofmann**  
Der Restrukturierungsplan nach der EU-Restrukturierungsrichtlinie – Grundlagen und Einsatzbereiche 98
- **Frank Günther/Wolf Waschkuhn/Asmus Ohle/Marvin Armbruster/  
Felix Schaffner**  
Restrukturierung von Schuldscheinen – Der präventive Restrukturierungsrahmen schafft eine neue Option 104
- **StB, Dipl.-Kfm. Victor Frhr. v. d. Bussche**  
Steuerliche Aspekte der präventiven Restrukturierungsrichtlinie 106
- **Dr. Dr. Stefan Hohberger**  
Mein Unternehmen hat Covid: Was nun? 109
- **RA Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M.**  
Die Covid-19-Pandemie als Katalysator für eine (neue) Sanierungskultur? 114
- **RA/FA InsO/Insolvenzverwalter Christian Weiß/Nico Reisener LL.M.**  
Datenschutz in der Sanierungsberatung: Nicht auch noch die Sanierung gefährden! Einige Praxistipps. 116
- **Uwe Köstens**  
Risikofrüherkennung als Instrument der Krisenprävention 118
- **Dr. Martin Heidrich, LL.M./Dr. Rembert T. Graf Kerssenbrock, LL. M.**  
Rope-a-dope 119
- **Dr. Hendrik Boss/Maik Luttmann/Dr. Christian Saueressig/Alexandra Prасh**  
Zum personellen Anwendungsbereich der Anfechtung von (mittelbaren) Gesellschafterdarlehen nach § 135 InsO: Roma locuta, causa finita? 124
- **RA Oliver Köhler/Vanja Alexander Kovacev**  
Keine Anwendbarkeit der Business Judgment Rule im Insolvenzverfahren 126
- **RA Dr. Stephan von Harder**  
Anmerkung zu BGH, Urt. v. 07.05.2020 – IX ZR 18/19 129
- **RA Bela Knof**  
Anmerkung zu BGH, Urt. v. 25.6.2020 – IX ZR 243/18 131

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

Beirat  
Martin Hammer  
ORR Dr. Michael Hippeli  
Béla Knof  
Prof. Dr. Rolf-Dieter Mönning  
VRiLG Dr. Martin Pellens  
Prof. Dr. Jens M. Schmittmann  
Dr. Johan Schneider

Schriftleitung  
Dr. Anke Gößmann

dfv' Mediengruppe · Frankfurt am Main

RA/FA InsO/Insolvenzverwalter *Christian Weiß* und Wirtschaftsjurist *Nico Reisener* LL. M.

## Datenschutz in der Sanierungsberatung: Nicht auch noch die Sanierung gefährden! Einige Praxistipps.

Die Praxis der Insolvenz- und Sanierungsberatung sehnt sich seit Inkrafttreten der DSGVO geradezu nach Handhabungen/Lösungen für die datenschutzrechtlichen Vorgaben neuester Ausprägung. Denn das Insolvenzeröffnungsverfahren stellt ein Eilverfahren dar. Zeitlich vorgeschaltete Sanierungen sind auch nicht in geringerer Schlagzahl in der Regel. Da können Datenschutzunsicherheiten schnell zu Verzögerungen in dem Sanierungsvorhaben führen. Denn heutzutage ist es kaum denkbar, dass ein (zu sanierendes) Unternehmen ohne personenbezogene Daten auskommt. Nicht selten sind (Kunden-) Daten wichtige (wenn nicht sogar die wichtigsten) Assets des Unternehmens überhaupt. Nicht, dass der Datenschutz oder letztlich gar Bußgelder wegen Datenschutzverstößen letztlich worst case die Sanierung gefährden!

Erfahrungsgemäß ist es bei zu sanierenden Unternehmen nicht selten so, dass (Sicherheits-) Updates nicht vorgenommen wurden pp. Heutzutage kann es sich also – und dies letztlich auch als Motivation – der Sanierungsberater nicht leisten, gar keinen Überblick über die Datensituation in dem Betrieb zu haben. Ein ganz lapidares Beispiel:

Influencer, also mittels Internet und durchweg gewerblich meinungs-prägende Personen, gleich ob in Form des Micro- oder Nano-Influencers, können selbstredend Schuldner eines Sanierungsverfahrens sein. Schon außerhalb dessen stellen sich Fragen der Anwendbarkeit von Spezialnormen wie das TMG, UWG pp. – auch für den Sanierungsberater. Es gibt auch Gerichtsentscheidungen wie z. B. die des OLG Frankfurt (Beschluss vom 28.06.2019 – 6 W 35/19) dazu, ob Schleichwerbung dieser Personen zulässig sein könnte oder eben nicht. Bis hin zu deren Facebook-Accounts u. v. m. Die allein datenschutzrechtliche Betrachtung droht aber, die Abwicklung von Sanierungsmandaten u. U. jedenfalls zu verlangsamten, oder den numismatischen Wert von Datensätzen gegen Null gehen zu lassen. So nicht nur die Befürchtung nach wie vor. In der Praxis finden sich vermehrt Fälle, in denen mittels (behaupteter) datenschutzrechtlicher Verstöße selbst bei Insolvenzgerichten und somit für die Sanierung maßgeblichen Stellen i. S. v. §§ 21 Abs. 2 Nr. 1a, 22a InsO, zu diskreditieren versucht wird.

Darüber hinaus: Was, wenn es in dem zu sanierenden Betrieb keinen Datenschutzbeauftragten oder kein Verzeichnis von Verarbeitungstätigkeiten gibt? Von „Geheimnisklau“ ganz zu schweigen. Stand heute ist im Datenschutz kein Finanzierungsvorbehalt bekannt. Der Datenschutz also grds. jedenfalls zu beachten. Insbesondere, wenn der Sanierungsberater einen insgesamt den aktuellen Compliance-Anforderungen gemäßen Betrieb wiederherstellen möchte. Fragen über Fragen; auch für den Sanierungsberater. Zu denen dieser Beitrag einige Tipps aus der Praxis der Autoren gibt.

### I. Datenschutz in der Sanierungsberatung aktuell – Der „Sanierungsberater“ als Verantwortlicher?

Unstreitig ist es auch Aufgabe des Datenschutzbeauftragten, sofern ein solcher benannt wurde oder benannt werden muss, für die Beachtung des Datenschutzrechts innerhalb der Kanzlei Sorge zu tragen; sei es in Bezug auf eigene (Mitarbeiter-) Daten, sei es die des zu sanierenden Betriebes betreffend.<sup>1</sup> Eine

darüber hinaus gehende Verantwortlichkeit für den Umgang mit Daten in dem Betrieb an sich ist grds. vorstellbar, aber ausnahmsweise und wohl von dem konkreten Mandatschnitt abhängig.

Anders ggf. bei dem Sanierungsgeschäftsführer in der Eigenverwaltung. Mit der Entscheidung des BGH vom 26.04.2018 – IX ZR 238/17 hat sich das höchste Zivilgericht zur Haftung des Sanierungsgeschäftsführers an sich ausgelassen. Und entschieden, dass der Sanierungsgeschäftsführer für Rechtsgeschäfte während der Eigenverwaltung analog §§ 60, 61 InsO haftet. Greift man weiter leitend auf die Auffassung des 9. Zivilsenates zurück, dass in derartigen Fällen die Vorschriften einer juristischen Person analog auf die vertretungsberechtigten Geschäftsleiter anzuwenden sind, könnte man – im Ergebnis zurecht – schnell auch zu dem Schluss gelangen, dass auch der Sanierungsgeschäftsführer dafür verantwortlich ist, dass in dem von ihm interimsmäßig geführten Betrieb geltendes Datenschutzrecht angewandt wird.

Der (vorläufige) Sachwalter indes wird bereits abstellend auf § 270 Abs. 1 InsO a. A. hinsichtlich der Unternehmensdaten nicht als datenschutzrechtlich Verantwortlicher anzusehen sein, auch nicht nach Verfahrenseröffnung. Der (vorläufige) Sachwalter ist aufgrund des gerichtlichen Auftrags nicht in der Lage, die Verarbeitungstätigkeiten beim eigenverwaltenden Schuldner zu bestimmen oder zu beeinflussen. Ihm obliegt die Überwachung und Überprüfung der wirtschaftlichen Lage des eigenverwaltenden Schuldners und der Geschäftsführung der Eigenverwaltung – und zwar allein im Hinblick auf eine Insolvenzrechtskonformität! Auf die laufenden Datenverarbeitungsvorgänge hat er anhand seiner Berichtspflicht an das Gericht, wenn überhaupt, nur bedingt eine Einflussmöglichkeit. Eine direkte Einwirkung auf die jeweilige Verarbeitung ist dem Sachwalter in der Regel nicht möglich. Nur wenn der (vorläufige) Sachwalter – erst recht unter Ausschluss des Schuldners – Datenverarbeitungsvorgänge tatsächlich steuern könnte, kann er ausnahmsweise als Verantwortlicher gemäß Art. 4 Nr. 7 DSGVO angesehen werden.<sup>2</sup>

### II. Datenbestand des zu sanierenden Betriebes?

Grundsätzlich wird es auch im Rahmen einer Sanierung notwendig für die handelnden Personen sein, sich einen Überblick über den Datenbestand zu schaffen und zugleich eine Prüfung bezüglich einer möglichen Kontaminierung vorzunehmen. Rechtzeitig entsprechende Lösungsansätze auszuarbeiten, inwieweit der Datenbestand auch in Zukunft genutzt werden kann, sollte vom Sanierungsberater als ähnlich dringliche Frage betrachtet werden, wie es einer notwendigen Finanzplanung zugedacht ist. Sollten dahingehend Probleme identifiziert werden oder z. B. die datenschutzrechtlichen Dokumentationspflichten in der Vergangenheit vernachlässigt worden sein, bedarf es auch hier eines entsprechenden Aktionismus, um möglichst schnell derartige Sanierungshindernisse auszuräumen.

#### 1. Der datenschutzrechtlich kontaminierte Datenbestand an sich

Vorstellbar wäre es, dass das zu sanierende Unternehmen in der Vergangenheit personenbezogene Daten nutzte zu Zwecken,

<sup>1</sup> dazu ausführlich Weiß/Reisener, Datenschutz in der Insolvenzkanzlei, ZIP-Praxisbuch, Rz. 196 ff.

<sup>2</sup> dazu ausführlich a.a.O., Rz. 563 ff.

zu denen die Daten ursprünglich nicht erhoben wurden. Dies würde einen entsprechenden Datenschutzverstoß implizieren. Natürlich ist die Gefahr, dass aufgrund einer anhaltlosen Prüfung der zuständigen Aufsichtsbehörde Unzulänglichkeiten aufgedeckt werden, aktuell vermutlich gering. Nichtsdestotrotz bringt eine Sanierung nicht selten auch „Stakeholder“ zum Vorschein, die mit allen erdenklichen Mitteln versuchen, diese zu stören. Erkannte Unzulänglichkeiten im Datenschutz und bei der Verarbeitung von personenbezogenen Daten stellen eine nicht unerhebliche Angriffsstelle für diese Art von Versuchen dar. Beschwerd sich bekanntlich ein Betroffener bei der Datenschutzbehörde, dass seine Daten nicht rechtmäßig oder nicht zum ursprünglichen Zweck verarbeitet werden, dann muss die Aufsichtsbehörde aktiv werden. Dies würde zu entsprechenden Nachfragen führen und ebenso zur Abforderung von notwendigen Dokumentationen, wie das Verzeichnis der Verarbeitungstätigkeiten oder auch der Übersicht in Bezug auf Datenpannen.<sup>3</sup> Letzteres, als Beispiel erwähnt, muss vom Verantwortlichen geführt werden. In dieser Übersicht müssen Datenpannen, auch wenn Sie nach Ansicht des Verantwortlichen nicht gem. Art. 33, 34 DSGVO meldewürdig sind, dokumentiert werden und die entsprechende Überlegungen und Risikobetrachtungen argumentativ hinterlegt sein. Ein Fehlen dieser und anderer verpflichtenden Dokumentationen kann zu einer entsprechenden behördlichen Aktion und somit zu einem empfindlichen Bußgeld durch die Aufsichtsbehörde führen.

## 2. Fehlende bzw. wirksame Einwilligung im Besonderen?

Soll die Sanierung gelingen und auch der Datenbestand im bisherigen Umfang genutzt werden, bedarf es der Prüfung der vorliegenden, datenschutzmäßig wirksamen Einwilligungen. Zunächst ist sicher zu stellen, dass diese bei Bedarf vorgelegt bzw. nachgewiesen werden können. Weiterhin sollten die Einwilligungen, die benötigt werden, auf deren Wirksamkeit geprüft werden. I. d. R. nutzen Unternehmen ein Muster für Einwilligungen, so dass eine Prüfung dahingehend zumindest was die Sichtung der entsprechenden Schriftstücke angeht aus Sicht des Aufwandes begrenzt ist. Sollten unterschiedliche Versionen von Mustereinwilligungen genutzt worden sein, sollten diese sämtliches geprüft werden und mit der aktuellen Gesetzeslage und Rechtsprechung abgeglichen werden.

Wichtig ist darauf zu achten, ob die Einwilligungen vollumfänglich „informativ“ sind. Es muss dem Betroffenen innerhalb der Einwilligung deutlich aufgezeigt werden, wer seine Daten für welche Zwecke verwendet und welche Rechte er bezüglich dieser Einwilligung wahrnehmen kann. Dies muss Inhalt einer Einwilligung sein.<sup>4</sup> Daneben sollte bestenfalls der Betroffene auch über die jeweiligen Umstände der Verarbeitung informiert worden sein, wie es die Art. 12 ff. DSGVO vorsehen. Schließlich sollte eine Einwilligung grundsätzlich schriftlich erfolgen, was aber eher bedingt wird durch die notwendige Nachweisbarkeit. Um dem Grundsatz der Informiertheit gerecht zu werden, müssen andere Erklärungen optisch von der Einwilligung getrennt sein. Dies zum Beispiel, wenn entsprechende Teilnahmebedingungen mit verarbeitet werden.

Daneben muss sich die Freiwilligkeit herauskristalisieren unter der der Betroffene seine Einwilligung erteilt hat. Eine Einwilligung die mittels Druck abgegeben wird, und der es daher an der notwendigen Freiwilligkeit fehlt, ist unwirksam, und somit wäre eine rechtmäßige Verarbeitung der personenbezogenen Daten mit Rückgriff auf eine solche erteilte Einwilligung im Rahmen der Sanierung nicht möglich. Dies gilt es insbesondere bei Einwilligungen von Mitarbeitern zu beachten. Zum Teil vertreten Aufsichtsbehörden die Ansicht, dass in einem Be-

schäftigungsverhältnis eine Einwilligung nicht freiwillig sein kann und somit nie als Rechtsgrundlage für einen Verarbeitung dienen kann. Als Argument für diese Betrachtung wird angebracht, dass die Freiwilligkeit bereits an der Abhängigkeit und dem bestehenden Über-/Unterordnungsverhältnis scheitert bzw. sehr hohe Maßstäbe an die Freiwilligkeit gesetzt werden müssen.<sup>5</sup>

Auch sollte der Sanierungsberater unbedingt bezüglich des „Verfallsdatum“ einer Einwilligung Obacht walten lassen. Das Gesetz sieht zwar kein Verfallsdatum für einen Einwilligung vor, es ist aber aus Sicht der Autoren zu vertreten, dass bei einer längeren Nichtnutzung der Einwilligung diese ggf. zu wiederholen ist.<sup>6</sup> Auch sollte im der Umstand der Widerruflichkeit der Einwilligung in die Überlegungen mit einfließen und wenn möglich eine andere Rechtsgrundlage für die Verarbeitung der Vorzug gewährt werden. Dies könnte Art. 6 Abs. 1 S. 1 lit. f) DSGVO sein. Letztlich wäre der Zweckbindungsgrundsatz zwingend auch in dem Zusammenhang zu beachten!

## III. Lösungsvorschlag im Grundsätzlichen

In der Sanierungspraxis wäre indes vieles, auch Vorstehendes, einfacher, fände man in der InsO beispielsweise als § 5a eine § 11 Steuerberatungsgesetz in der seit 18.12.2019 geltenden Fassung entsprechende Norm. Diese könnte – in Anlehnung an den am 12.12.2019 ausgefertigten Normtext für Steuerberater (<https://www.gesetze-im-internet>

### § 5a InsO

*(1) Soweit es zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Gesetz [also der InsO] erforderlich ist, dürfen personenbezogene Daten verarbeitet werden. Personenbezogene Daten dürfen auch für Zwecke künftiger Verfahren nach diesem Gesetz verarbeitet werden. Besondere Kategorien personenbezogener Daten gemäß Artikel 9 Absatz 1 der Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung) (ABl. L 119 vom 4.5.2016, S. 1; L 314 vom 22.11.2016, S. 72) dürfen gemäß Artikel 9 Absatz 2 Buchstabe g der Datenschutz-Grundverordnung (EU) 2016/679 in diesem Rahmen verarbeitet werden.*

*(2) Diese Verarbeitung personenbezogener Daten durch Personen und Gesellschaften erfolgt unter Beachtung der für sie geltenden Berufspflichten weisungsfrei. Die Personen und Gesellschaften sind bei Verarbeitung sämtlicher personenbezogener Daten im Rahmen von Abs. 1 Verantwortliche gemäß Artikel 4 Nummer 7 der Datenschutz-Grundverordnung (EU) 2016/679. Besondere Kategorien personenbezogener Daten gemäß Artikel 9 Absatz 1 der Verordnung (EU) 2016/679 dürfen gemäß Artikel 9 Absatz 2 Buchstabe g der Datenschutz-Grundverordnung (EU) 2016/679 in diesem Rahmen verarbeitet werden.*

*[3] Dritte sind den o. g. Personen und Gesellschaften gegenüber zur Auskunft auch im Hinblick auf personenbezogene Daten verpflichtet, soweit es zur Erfüllung derer Aufgaben nach diesem Gesetz erforderlich ist.*

Es wäre somit in Zukunft klar gesetzlich normiert, dass es zur Abwicklung eines Insolvenz-/Sanierungs- Verfahrens zulässig wäre, personenbezogenen Daten des betroffenen Schuldners, aber auch in dem Betrieb, bei Gläubigern oder/und Drittschuldern pp. vorhandene personenbezogene Daten zu verarbeiten – und zwar soweit im Konkreten jeweils zur Erfüllung des Auf-

<sup>3</sup> dazu ausführlich a.a.O., Rz. 610 ff.

<sup>4</sup> Paal/Pauly-Ernst, DS-GVO/BDSG, Art. 4 DSGVO Rn. 61 ff. m. w. N.

<sup>5</sup> Brink/Schmidt, MMR 2010, 593; Körner, AuR 2010, 419.

<sup>6</sup> LG München, Urt. v. 08.04.2010 – 17 HK O 138/10.

trages eines sanierenden Mandatsträgers erforderlich. „Startschuss“ wäre dann der entsprechende gutachterliche Auftrag durch das bestellende Insolvenzgericht; vertretbar aber auch z. B. das erteilte außergerichtliche/außerinsolvenzrechtliche Sanierungsmandat (Abs. 1 S. 1 zuvor). Natürlich wären daneben/darüber hinaus jeweils die datenschutzrechtlichen Vorgaben/Selbstverständlichkeiten wie exemplarisch die zuvor Dargestellten zu beachten. Die Aufnahme besonderer Kategorien personenbezogener Daten in § 5a InsO erscheint schon

daher sinnvoll, als etwa in Sanierungs- oder/und Insolvenzgutachten nicht selten anlassbezogen zu Gewerkschaftszugehörigkeit, Gesundheit u. ä. ausgeführt werden muss. Absatz 3 würde DENIC und Co. zur Auskunft verpflichten, aber ihrerseits auch dazu berechtigten.

Jetzt ist also der Gesetzgeber gefordert, auch dem Sanierungsberater gesetzlich das an die Hand zu geben, was ihm eine erfolgreiche Sanierung ermöglicht.

Uwe Köstens\*

## Risikofrüherkennung als Instrument der Krisenprävention

Je früher Krisensymptome erkannt werden, desto erfolgreicher können Restrukturierungsmaßnahmen definiert und umgesetzt werden. Hierbei ist es erforderlich, verschiedene Kriterien individuell zu überprüfen und in ihrer Gesamtheit zu bewerten, um eine exakte Einschätzung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmers zu erhalten. Im Wesentlichen werden hierzu messbare, objektive Kriterien, wie zum Beispiel der Auftragseingang, der Auftragsbestand, die freie Liquidität oder die Zielrendite erhoben und bewertet. Darüber hinaus spielt die subjektive Einschätzung eine wesentliche Rolle, um die tatsächliche Situation „wahrhaft“ zu ermitteln. In der Beratungspraxis ist oftmals festzustellen, dass dieses subjektive Einverständnis der Krise, trotz eindeutiger Signale, konsequent von den Entscheidungsträgern negiert wird. Insofern ist es erforderlich, einen geeigneten Katalog objektiver Kriterien zu erarbeiten, der über die tatsächliche Situation des Unternehmens Auskunft gibt. Hierdurch wird sichergestellt, dass Krisensymptome in einem Unternehmen möglichst frühzeitig erkannt werden, um den größtmöglichen zeitlichen und finanziellen Handlungsspielraum zu gewahren.

Ein Unternehmen durchläuft bis zur Insolvenz meist fünf Krisenstadien. Fast immer beginnt der Niedergang mit einer Strategiekrisis und setzt sich über eine Produkt-, Absatz- und Erfolgskrisis fort. Am Ende steht die Liquiditätskrise, gefolgt von der Insolvenz. Am Anfang besteht in der Regel noch großer Handlungsspielraum. Dieser wird aber mit fortschreitender Krisenzuspitzung immer eingeschränkter. Am Ende bestimmt die freie Liquidität das Handeln. Krisensymptome können oft nur selektiv von einzelnen Stakeholdern eines Unternehmens wahrgenommen werden. In einem frühen Stadium kann die Krisenfeststellung und -bewertung erfahrungsgemäß nur von einem externen Berater vorgenommen werden. Eine besondere Rolle in der Krisenfrüherkennung haben zudem die Warenkreditversicherer. Sie können Risiken deutlich vor Kreditinstituten oder Beteiligungsgebern erkennen und haben wesentlich früher die Möglichkeit zum „unbemerkten“ Ausstieg und zur Risikoeindämmung. Das Verhalten der Warenkreditversicherer ist somit ein entscheidender Frühwarnindikator.

Grundsätzlich lassen sich Risikotreiber nach endogenen und exogenen Kriterien unterscheiden. Typische Beispiele für endogene, d. h. unternehmensinterne, Risikotreiber sind z. B. ineffiziente Kostenstrukturen oder falsche Personalentscheidungen. Während sich Unternehmensgründer überwiegend durch ein hohes Maß an Sparsamkeit auszeichnen, gerät diese Tugend bei den Nachfolgegenerationen häufig aus dem Fokus. Sponsoring und Mäzenatentum, verdeckte (private) Quersub-

ventionierung oder generell eine nachlassende Kostendisziplin sind typische Anzeichen. Ineffiziente Kostenstrukturen gehen regelmäßig einher mit Managementfehlerscheidungen, wie z. B. schlecht geplante Auslandsexpansion oder einer Investition in sogenannte „Baudenkmäler“. Dies führt oft zu Gesellschafterstreitigkeiten sowie zu einer erhöhten Fluktuation auf Managementebene im Unternehmen selbst. Nicht selten können wichtige Managementfunktionen nur noch mit Interimsmanagern besetzt werden. Rücken die eigentlichen Unternehmensziele derart in den Hintergrund, fehlt es im Unternehmen für gewöhnlich an Transparenz. Fehlende Aktualität und unzureichende Qualität in der Zahlenwelt sowie mangelnde Planungstreue sind hier typische Merkmale. In der Praxis sind diese Faktoren häufig die Ursache für falsche Unternehmensentscheidungen. Passen die marktseitigen Rahmenbedingungen, können solche Krisenmerkmale über Jahre hinweg unbemerkt bleiben. Dies ändert sich mitunter schlagartig, wenn sich die exogenen Rahmenbedingungen für ein Unternehmen negativ verändern. Hierzu gehören kurzfristige politische oder regulatorische Veränderungen, Technologiesprünge oder insgesamt rückläufige Märkte, für die ad hoc nur schwer geeignete Lösungen erarbeitet werden können. Kommt ein externes Schockereignis, wie die derzeitige Corona-Pandemie hinzu, ist das Unternehmen schnell in seiner Existenz gefährdet. Insbesondere auch dadurch, dass sich in einer solchen Situation die Übergänge zwischen den einzelnen Krisenstadien dramatisch verkürzen und somit den zeitlichen und finanziellen Handlungsspielraum massiv einschränken. In der Praxis zeigt sich, dass die Corona-Pandemie nicht immer die alleinige Ursache für eine Unternehmenskrise ist – vielmehr fungiert sie als eine Art Katalysator oder, einfach gesagt, als „Brandbeschleuniger“. In der Beratungspraxis zeigt sich: Unternehmen, die vor der Corona-Krise ihre Kostenstrukturen angepasst, ihre Organisation verschlankt und ihr Sortiment optimiert haben, agieren resilient und begegnen der aktuellen Situation weitaus erfolgreicher. Daneben haben sie häufig ihre Verschuldung lediglich moderat erhöht und ihre Finanzierungsstruktur nur geringfügig verschlechtert. Hier ist die Zufuhr von Liquiditätshilfen – sofern diese überhaupt notwendig sind – in der Regel kein Problem.

Was kann man von Unternehmen lernen, die proaktiv restrukturiert und sich für die Krise gerüstet haben? Hierbei stellt sich die Frage, wie der medizinische Grundsatz „Prävention ist besser als Reaktion“ in der Restrukturierung umgesetzt werden kann. Der erste Appell richtet sich an die Unternehmensführung und an die Gesellschafter, frühe Krisenmerkmale zu erkennen. Beispielsweise lohnt sich ein kritischer Blick auf die Entwicklungspipeline im Unternehmen. Erste, sehr frühe

\* Mehr über den Autor erfahren Sie auf S. III.