

# Kreativ gedacht und gehandelt

*Düsseldorf. Die für die über 350 Teilnehmer rein digitale 17. Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung vom 22. bis 25.06.2021 bot wieder ein sehr umfangreiches Programm aus Analysen, Praxisberichten, Interviews und Diskussionen in einem zumeist 15-Minuten-Takt der Referenten. Nach dem Focus Day u. a. zu Distressed M&M und dem StaRUG sowie der Session »Young Leaders in Restructuring« ging es am ersten Kongresstag am 23.06.2021 um »Kreative Lösungen für den Standort Deutschland«. Im Düsseldorfer Studio sorgte das Moderatorduo für einen lebhaften Austausch mit Experten live vor Ort oder zugeschaltet. Roter Faden der Tagung war eine filmische Deutschlandreise zu Menschen mit kreativen Lösungen nach Düsseldorf, Wuppertal, Hannover und Dresden.*

*Text: Peter Reuter*

Nach einer längeren Übungsphase und einem Lernprozess in Pandemiezeiten auch für Kongressveranstalter hat sich die Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung (vorübergehend) in einem Onlineformat eingerichtet, das dieses Mal (anders als vor einem Jahr) ansprechend, abwechslungsreich und erkennbar aufwendig gestaltet und vorbereitet war. Einige Referenten fanden den Weg in die zwei mit mehreren Kameras und Mischpult eingerichteten professionellen Fernsehstudios im Foyer des Düsseldorfer Verlagsgebäudes, die vielen weiteren Referenten und Diskutanten waren eng getaktet zugeschaltet – ohne »Absturz« der Verbindung zu ihnen, wo immer sie waren. Die beiden **Moderatoren Ina Karabasz (Leiterin Journalismus Live, Handelsblatt)** und **RA Dr. Burkard Göpfert (Kliemt Arbeitsrecht)** sorgten als eingespieltes Team, das sich die Bälle zuspielte, mit Nachfragen und Überleitungen für Struktur und zeitliche Ordnung.

Gestartet wurde in der Luft mit **Dorothea von Boxberg, CEO und Vorstandsvorsitzende der Lufthansa Cargo AG**, und **Alexis von Hoensbroech, CEO von Austrian Airlines**. Während Cargo in der Pandemie fast an einer Knappheit der Ressourcen litt – man habe nicht Engpassfaktor der Wirtschaft sein wollen, so von Boxberg –, freute sich von Hoensbroech nach einer nie vorstellbaren vollständigen Einstellung des Flugbetriebs über die eingesetzte, hohe »Dynamik nach oben« bei den Passagierflugbuchungen. Die CO<sub>2</sub>-Debatte hielt der Airlinechef für eine »überhöhte politische Diskussion« in Deutschland, Strecken bis 500 Kilometer machten nur 4% des verfliegenen Treibhausgases aus, im Übrigen biete man mit Air-Rail-Kooperationen attraktive Angebote am Boden in Kooperation mit den Bahnen. Nicht alle Regionalflughäfen ließen sich wie Leipzig zu Cargozentren transformieren, so von Boxberg, vielen drohe wohl eine Schließung. Flughäfen – siehe Frankfurt am Main – sollten mit idealer Anbindung an Autobahn und Bahntrasse vielmehr als Mobility Hub verstanden werden.

Was die erwartete Insolvenzwelle angeht, hätten sich nahezu alle und auch sie verschätzt, gestanden **Dr. Wencke Mull (Atradius)** und **RA Prof. Dr. Lucas Flöther** im nächsten Programmpunkt 15 Minuten später ein. Wenn die staatlichen Hilfen und das Kurzarbeitergeld auslaufen und man »die Decke weg-

zieht«, zeige sich aber, welche »Krater Corona in den Bilanzen hinterlässt« (Flöther). Es gebe so viel verfügbares Geld (öffentliches und von PE/Hedgefonds) auf den Märkten, sagte **Sven Guckelberger (LBBW)**, dass viele Unternehmen gerettet würden, bevor sie den kritischen Sanierungsbereich erreichten, der Mittelstand verspüre daher derzeit noch keinen großen Druck zur Restrukturierung. **Henning Block (Rothschild Co)** berichtete von einem sehr starken Kapitalmarkt, der die M&A-Geschäfte im ersten Halbjahr 2021 stark beflügelt habe.

Als abwechslungsreiche Einsprengsel bei der Tagung gab es etwa jede Stunde eine kurze, filmische Reportage von einer Deutschlandreise, die das Moderatorduo zuvor unternommen hatte, um kreative Köpfe aufzuspüren, aber auch der Frage nachzugehen, was die Menschen in der Krise bewegt. Sie starteten bei **Knut Giesler von der IG Metall NRW** in Düsseldorf, der von dem Projekt »Arbeit 2020« und von einem (inzwischen von den Arbeitgebern beachteten) Transformationsatlas berichtete, der die Gefährdung konkreter Betrieben bei diesem Prozess aufzeigt und sozialgerechte Lösungsvorschläge macht. Als Beispiel für eine kreative Lösung nannte Giesler den Leuchtenhersteller Trilux aus dem Sauerland, gegründet 1912, der heute auf elektronische LED-Steuerung fokussiert ist und bei dessen Transformation man ohne Entlassung alle Mitarbeiter als gelungenen gemeinschaftlichen Dialog mitgenommen habe.

## Viele versteckte Insolvenzen nicht antragspflichtiger Unternehmen

Wieder im Studio trug **Andreas Warner (Deloitte)** über »Pandemie trifft auf Strukturwandel« vor. Staatliche Programme verhinderten mit rd. 122,1 Mrd. Euro einen Absturz der Wirtschaft, belasteten aber nun teilweise die Passivseite der Unternehmen, daher würden Refinanzierung und Abbau der Schuldenlast im Fokus der Restrukturierer stehen. Dabei seien neue Stakeholder (Staat, KfW und alternative Finanzquellen) einzubeziehen. Anhand von Zahlen verdeutlichte er, welche großen Wirtschaftszwei-



Die Moderatoren Ina Karabasz und RA Dr. Burkard Göpfert im Studio des Düsseldorfer Verlagsgebäudes des Handelsblatts

ge sich im Strukturwandel mit in der Summe rd. 20% aller Beschäftigten befinden. Aus Pandemie und Strukturwandel prognostiziert Warner »zahlreiche Restrukturierungen«. Danach ging es um die Innenstädte nach der Pandemie und die Zukunft der Warenhäuser. **RA Dr. Matthias Kampshoff (McDermott Will & Emery)** wies auf viele »versteckte« Insolvenzen von nicht antragspflichtigen Unternehmen im Einzelhandel und in der Gastronomie hin, die ihre Geschäfte zumachten und nicht in der Insolvenzstatistik auftauchten bzw. der Unternehmer sich ggf. später in der Privatinsolvenz befindet. Branchenexperten erwarteten als Pandemiefolge 80.000 bis 120.000 Geschäftsschließungen (kleinere Einzelhändler und bei den großen Reduzierung des Filialportfolios). Moderatorin Ina Karabasz fragte **Miguel Müllenbach, CEO der Galeria Karstadt Kaufhof GmbH (GKK)**, ob er meine, die 200 Mio. Euro eines weiteren Staatskredits zu bekommen und ob er meine, dass andere Unternehmen auch solche Staatskredite benötigten. Die genannte Zahl könne er nicht bestätigen, erwiderte er. Zu klären sei nach der angeordneten Schließung der Geschäfte, wie man in einem Rechtsstaat für die Schließungen entschädigt wird. Die Überbrückungshilfe III Plus begrüßte er, weil auch größere Händler wie GKK damit eine Ersatzleistung erhalten könnten. Auch wies er darauf hin, dass der Wirtschaftsstabilisierungsfonds einem Kredit entspreche, der den Verschuldungsgrad der Empfänger erhöhe. Im April 2021 habe man mit dem BMF Gespräche über eine weitere Finanzierung geführt, er sei zuversichtlich, so Müllenbach, aber es gehe nicht um die genannte Größenordnung, sondern um weniger. Dann startete Müllenbach die Präsentation »Galeria 2.0. Neuausrichtung der Strategie«, die auch die Neuausrichtung der Innenstädte in den Blick nahm. Als er die vorgesehene Zeit überschritt, unterbrach ihn die Moderatorin und setzte das Interview mit den beiden Gästen fort, die für Innenstädtefonds plädierten, bundesweit und nicht nur in NRW und Bayern.

Daraufhin erfolgte der Schwenk zur Immobilienwirtschaft im Kontext der Restrukturierung. »Was mit Ansage auf Büro-, Han-

dels- und Wohnnutzung zukommt«, fasste **Prof. Dr. Thomas Beyerle (Catella)** zusammen. Er stellte das europäische Transaktionsvolumen aller Assetklassen dem verfügbaren Kapital für Immobilieninvestitionen gegenüber. Waren es in 2007 305 Mrd. gegenüber 314 Mrd. Euro, änderte sich das in 2020 auf 335 Mrd. gegenüber 780 Mrd. Euro. Der Investmentmarkt Deutschland stelle sich trotz Einbrüchen Corona-resistent dar, Gesundheitsimmobilien und Logistik zeigten ein starkes Auftaktquartal 2021. Eine lockere Geld- und Fiskalpolitik stütze die gewerblichen Immobilienmärkte. Zur zukünftigen Büronachfrage zitierte er die HSBC und die Allianz, die bis zu 30 und 40% der Büroflächen (langfristig) aufgeben wollten. Allerdings glaube er, dass die anfängliche Euphorie für Homeoffice geringer werde, daher sehe man langfristig einen Rückgang der Büronachfrage um 5 bis 10%, das nannte er einen »Effizienzsprung«. **Martina Williams-Arnoldi (Jones Lang LaSalle SE)** erläuterte, wie man Immobilienpotenzial bei Restrukturierungen nutzen kann. Immobilien machten 5 bis 20% der Gesamtkosten des Unternehmens aus, daher riet sie dazu, die Immobilienwerte frühzeitig zu heben. Anhand von Beispiele, z. B. Kathrein SE mit Verkauf von Büro, Produktion, Lager und unbebauten Grundstücken in sechs Ländern mit einem Transaktionsvolumen von etwa 86 Mio. Euro, verdeutlichte sie das Potenzial auch im Rahmen von Sanierungen. Daneben erläuterte sie die steigende Nachfrage nach Sale-and-Lease-Back-Transaktionen (siehe dazu auch den Titel dieser Ausgabe). Über die »Digitalisierung des Handels und verändertes Kundenverhalten« berichtete der frühere CRO von Douglas, **Dr. Michael Keppel**. Als Beweis für die erfolgreiche Restrukturierung mit Schließung von 500 Filialen in Europa führte er an, dass das Rating daraufhin wieder stieg und die Refinanzierung möglich war. In neuer Funktion ist Keppel jetzt Partner der Londoner Restrukturierungsboutique THM Partner LLP, deren Deutschlandgeschäft er nun aufbaut.

Im Anschluss setzte die Veranstaltungsregie die Deutschlandreise mit dem neuen Ziel Wuppertal fort, wo Karabasz und Göpfert den grünen **Oberbürgermeister Uwe Schneidewind** vor dem Rat-

## Focus Day – ein Ausblick in turbulente Zeiten?

Der von RA Dr. Malte Köster (Willmer Köster) moderierte Focus Day am 22.06.2021 ging der Frage nach, ob das StaRUG den Werkzeugkasten der Restrukturierung – insbesondere mit Blick auf die typischen Fälle von Distressed M&A – als dauerhaftes und praxisgerechtes Tool erweitern wird. Nicht wenige Teilnehmer hatten da ihre Zweifel. Der zweite Themenkomplex befasste sich mit einer möglichen bevorstehenden Insolvenzwellen sog. Zombieunternehmen. Hier war das Stimmungsbild durchaus vielschichtig. Eine These lautete, dass aufgrund der aktuellen Risikoaversion in der »Distressed«-Branche Rechtssicherheit und Transparenz an Bedeutung in den Entscheidungsprozessen gewinnen – und damit gerichtliche Sanierungsverfahren unter dem Schutz des Insolvenzrechts wieder deutlich stärker bei anstehenden Restrukturierungen genutzt werden.

haus trafen, den sie in der Anmoderation im Studio als »sehr guten Typen« bezeichneten. Dieser berichtete von Wuppertals Blütezeit in der Industriellen Revolution, der Gründung von Bayer und der prosperierenden Zeit bis in die 1970er-Jahre (vor allem Textilindustrie), dann vom Einbruch mit Einwohnerverlust von 430.000 auf 350.000 heute, vom Notstandshaushalt und von einer zeitweisen Verschuldung von 2 Mrd. Euro. Den Strukturwandel initiiere und setze nicht alleine die Politik um, sondern eine engagierte Stadtkultur mit (Familien)unternehmen, die sich stark mit Wuppertal identifizierten und denen selbst eine Transformation gelungen sei. Er nannte den Staubsaugerhersteller Vorwerk mit dem Welterfolg des Thermomix, ehemalige Textilunternehmen stellten heute Kabel für die Automobilbranche her. Urbaner Flair (»Friedrichshain des Rheinlands«) befördere auch die wirtschaftliche Kreativität, die Nordbahntrasse, eine ehemalige Bahnlinie und heute eine 20 Kilometer lange Flanier- und Fahrradmeile, sei flankiert von neuer urbaner Kultur. Ob das reicht, um Start-ups anzuziehen, wollten die beiden Reisenden wissen. Mit Unterstützung der städtischen Zivilgesellschaft und mit sehr attraktiven Mietpreisen von 5 Euro/qm in einer Gründerzeitvilla zeigte sich Schneidewind sehr optimistisch, der aber auch die hohe Zahl von Beziehern der Grundsicherung nannte – was ihn besorgte –, um ein vollständiges Stadtbild zu liefern. Nach zwei Beiträgen zur Zukunft der Innenstädte, u. a. von der Initiatorin der Initiative »Die Stadttreter«, gab es die erste Networkingpause über das webbasierte Tool wonder.me, wobei man darauf hinwies, dass es sich dabei um ein externes Angebot handle.

Danach ging es weiter mit Travel und Tourismus, hier kamen **Peter Krueger (Vorstandsmitglied der TUI Group)**, **Stefanie Berk (Vorstand Marketing Deutsche Bahn Fernverkehr)** und **Joris D'Inca (Oliver Wyman)** zu Wort. Für TUI brächten die vielen Urlaubsbuchungen wegen der zu leistenden Anzahlungen ein gutes Working Capital, man gehe davon aus, im Sommer Cash-positiv zu arbeiten, und werde die Staatshilfen bald und vollständig zurückzahlen können. Die Deutsche Bahn habe Studien, u. a. von der Charité, erstellen lassen, um den Infektionsschutz für Mitarbeiter und Reisende zu optimieren. Das Thema Corona-Sicherheit stehe bei Reisenden, so bestätigte es auch der TUI-Vertreter, an oberster Stelle, gefolgt vom Wunsch nach Flexibilität bei Umbuchungen. Die Diskussion drehte sich auch um Nachholeffekte, saubere Energie und den aktuellen Businessstrend, Reisekosten einsparen zu wollen.

Als Nächstes kam wieder ein Eispilofilm der Deutschlandreise ins Programm, Ziel Hannover in die leeren Messehallen zu **Dr. Jochen Köckler, dem Vorstandsvorsitzenden der Deutsche Messe AG**, der von der Digital Edition der Weltleitmesse für Industrie berichtete. 1800 Aussteller zeigten im April dieses Jahres ihre Lösungen für die Fabriken und Energiesysteme der Zukunft für 90.000 virtuelle Besucher, die über ein eigenes Dashboard networken konnten. H'Up stehe für eine multifunktionale Eventlocation mit Streamingstudios auf dem Messegelände, das das größte weltweit ist. Corona habe auch bei der Messe Hannover wie ein Brennglas gewirkt, das H'Up hätte es wohl sonst erst in fünf Jahren oder später gegeben. Der Messechef betonte, dass die Kurzarbeit eine sehr große Unterstützung (gewesen) sei, nun müsse man mit der Digitalisierung ein neues Kapitel aufschlagen und diesen Wandel mit der Präsenzmesse verknüpfen. Auf Nachfrage, ob die Aussteller sich nicht selbst digital in Szene setzen könnten ohne Support der Messe, bestätigte Köckler diesen Gedanken, ergänzte aber, dass die Präsenzmesse für allseits beliebtes »Wettsschwimmen« und globale Geschäftsanbahnung stehe, diese Komponenten seien digital nicht zu ersetzen.

## Finanzhilfen kamen spät und holprig, aber dennoch dankbar

Das nächste Thema war »Hospitality – wie sehen die Hotel-landschaft und Gastronomie nach Corona aus?«, was die Moderatoren mit der **Geschäftsführerin des Düsseldorfer Schwan Restaurants, Kerstin Rapp-Schwan, der Geschäftsführenden Gesellschafterin von Der Europäische Hof Heidelberg, Dr. Caroline von Kretschmann, und dem Geschäftsführer der Sonnenalp Resorts, Michael Fäßler**, diskutierten. Das Heidelberger Stadthotel, bestehend seit 155 Jahren, habe derzeit eine Auslastung von rd. 20%, die Branche suche händeringend nach Personal, das während der Schließzeit in andere Branchen abgewandert ist. Die Finanzhilfen hätten teilweise sehr lange auf sich warten lassen, es habe Probleme bei verbundenen Unternehmen gegeben, so seien von der Dezemberhilfe noch 30% bei ihrem Unternehmen offen, so von Kretschmann, man werde am Ende wohl den größten Teil der Umsatzeinbußen nicht ersetzt bekommen, doch man sei, hob sie hervor, gleichzeitig sehr dankbar für diese finanzielle Unterstützung. Die Referenten vermu-

teten eine starke Konsolidierung ihrer Branche, die Großen würden noch größer. Nach einer kurzen Betrachtung der Auswirkungen der Insolvenzen von Wirecard und Greensill auf die Banken mit einer **Vertreterin der Citigroup, Dr. Jasmin Kölbl-Vogt**, die über den Code of Conduct, EU-Regularien, BaFin-Veränderungen und die Einlagensicherung sprach, drehte es sich um »Die Energiewende und Green Deal als Chance«, zu der **RAin Dr. Alexandra Schluck-Amend (CMS)** über »Resilienz und Zukunftsfähigkeit sichern« referierte: die Vermeidung von Haftung wegen Verletzung von ESG-Verstößen (z. B. Umweltverschmutzung, Menschenrechtsverletzungen, Governance-Verstöße) und ein nachhaltiges Corporate Governance. Aktuell ging sie auf das vom Bundestag am 11.06.2021 beschlossene Lieferkettengesetz ein, das auf unternehmerische Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten abzielt. Das bedeute für Unternehmen einen neuen Pflichtenkatalog zum Risikomanagement und umfassende Dokumentationspflichten.



*Co-Founder des Start-ups Coderitter GmbH, Fatlinda Nikqi, im Gespräch mit den Moderatoren am Elbufer in Dresden als eine Station ihrer vorproduzierten, filmischen Deutschlandreise*

Die letzte Station der Moderatorenreise führte sie nach Dresden zu dem Start-up Coderitter GmbH zu **CEO René Gastmeier** und zu **Co-Founder Fatlinda Nikqi**, die die Moderatoren flanierend an der Elbe interviewten. Das Geschäftsmodell der Coderitter hat mit dem Edge Computing zu tun und zielt auf die Halbleiterbranche. Weniger um diese Spezialmaterie, sondern um den Wert von Gründerfonds und die Attraktivität des Standorts Dresden für Start-ups sowie das Selfmarketing ging es im laufenden Gespräch. Den Abschluss bildete der Blick auf die Automobilindustrie und deren kreative Lösungen sowie auf Alternativen zur klassischen Restrukturierung und Lösungen ohne Personalbau. Der **CFO Dipl.-Kfm. Claudius Bensberg der Kirchhoff Gruppe**, die u. a. Automobilzulieferer für antriebsunabhängige Strukturteile ist, berichtete von einem Umsatzeinbruch

von rd. 20%, aber auch guten Rücklagen. Die gesamte Branche und den Refinanzierungsbedarf betrachtend erinnerte er daran, dass in den letzten Planungsrechnungen vieler Unternehmen die jüngste Halbleiter- und Rohstoffproblematik, der Green Deal und das Lieferkettengesetz noch nicht einbezogen worden seien, was die kommenden Gespräche mit Banken zusätzlich erschwerten. **Unternehmensberater Dr. Bernd Bohr** plädierte dafür, dass man bei Sanierungsfusionen eine großzügigere kartellrechtliche Bewertung vornehmen solle, um somit auch einen volkswirtschaftlich höheren Konzentrationsgrad zuzulassen – das sei letztendlich aber eine (europa)politische Entscheidung. Die Pharmaindustrie praktiziere eine konzentrierte Auslagerung von auslaufenden Produkten und Produktionen, sog. Sunsetting Industries. Das auch auf die Automobilbranche zu übertragen, werde von dieser, so sein Eindruck, unterstützt, was wiederum ein eigenes bzw. neues Geschäftsmodell bedeute. Mit dem Mensch im Mittelpunkt, Lösungen ohne Personalabbau zu finden, befasste sich die letzte Diskussion mit **Michael Brecht, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats und stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Daimler AG, Claudia Köpnick, Hauptabteilungsleiterin Personalmanagement der BMW AG, und RA Dr. Jan Tibor Lelley (Buse Rechtsanwälte)**. BMW betrachte die Nachhaltigkeitsoffensive der OEMs als Chance für die Mitarbeiter, man habe eine interne Jobbörse, so schaffe man 1000 neue Jobs in der Softwareentwicklung und hoffe, dass man dafür auch intern viele Kollegen gewinnen könne. Dass es auch einvernehmliche Ausscheidungsprogramme gebe, gehöre zu einer Transformation. Die anziehenden Märkte nützten nichts, so Brecht, wenn Chips und Halbleiter fehlten, was z. T. wieder zur Kurzarbeit führen werde. Als mit die wichtigste Führungsaufgabe in schwierigen Marktlagen, auch wenn es sich wie eine Binsenwahrheit anhört, aber in der Realität dennoch vernachlässigt werde, sei die Motivation der Mitarbeiter und das Mitnehmen bei allen Schritten der Transformation, sagte Lelley.

Wie von Göpfert anfangs angekündigt präsentierte er nun einen vollbeschriebenen Zettel, um bei der Verabschiedung gemeinsam mit der Co-Moderatorin nochmals die subjektiven Eindrücke des Tages zusammenfassend festzuhalten, vor allem aus den Begegnungen mit Menschen und deren kreativen Lösungen auf der Deutschlandreise. Es fielen u. a. die Stichworte »sofort beginnen«, »den Kopf nicht in den Sand stecken« sowie Dankbarkeit und Anerkennung für die geleistete Arbeit. <<

*Die Tagungsberichte über den zweiten Kongressstag (Schwerpunkt Finanzierungen) und über den dritten Kongressstag (internationale Restrukturierung) sowie über die Jahrestagung des Hamburger Kreises für Sanierungs- und Insolvenzsteuerrecht e. V. erscheinen im kommenden INDat Report 06\_2021 am 04.08.2021.*