

Generation Y und Arbeitswelt 4.0

Düsseldorf. Die BDU-Tagung »Fachkonferenz Sanierung Herbst 2015« am 13.11.2015 fand wie in den letzten Jahren traditionell in Düsseldorf statt und bot rund 130 Teilnehmern ein umfassendes Spektrum aktueller und praxisrelevanter Themen, z. B. die Grenzen des nationalen Insolvenzrechts. Im Vordergrund stand in diesem Jahr auch ein Ausblick, welche zukünftigen Herausforderungen auf die Beraterbranche zukommen werden und auf welche Veränderungen sich der Mittelstand und Start-up-Unternehmen einrichten müssen.

Text: Rechtsanwältin Hannah Kolaritz, Leonhardt Rattunde Rechtsanwälte, Düsseldorf

Auch in diesem Jahr eröffnete Burkhard Jung, Vorsitzender des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung (hww Unternehmensberater GmbH) die Tagung und begrüßte alle Teilnehmer. Zunächst widmete sich Jung der Vorstellung des Fachverbands und seiner Exekutivorgane. Er wies auf die im Frühjahr und Herbst wiederkehrenden Veranstaltungen sowie die wöchentlich stattfindenden Gespräche hin, bei denen Gäste immer herzlich willkommen seien. Jung, der zugleich als Moderator der Konferenz agierte, gab einen Überblick über die anstehenden Referate und hob hervor, dass der Schwerpunkt der Veranstaltung nicht aktuelle Probleme betreffe, sondern ein Blick auf zukünftige Herausforderungen gewagt werde. Im Rahmen seines eigenen Vortrags zum Thema »Grundsätze ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung« (GoRS) erläuterte Jung zunächst die einzelnen Elemente des GoRS-Konzepts. Er hob hervor, dass man mit den enthaltenen Grundsätzen nicht in einen Wettstreit mit den bereits bestehenden Standards treten wolle. Vielmehr stellten die GoRS die Klammer zwischen den Phasen der Restrukturierungs- und Sanierungsprozesse sowie der Vielzahl von Einzelstandards dar. Besonderes Augenmerk richtete er auf die sog. »Nachsorgephase«. Diese folge bei Unternehmen auf die Sanierungsphase und habe zum Ziel, eine nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen. Die bisher erfolgten Kommentierungen durch Experten aus den Bereichen Unternehmensberatung, Wirtschaftsprüfung und Anwaltskanzleien, aber auch Banker und anderer Berufsangehörige seien erfolgreich verarbeitet worden. Ab 2016 werde eine Konkretisierung der GoRS aus Sicht der Stakeholder erfolgen.

Den nachfolgenden Vortrag der Tagung hielt Dr. Walter Jochmann (Kienbaum Consultants International). Er referierte über das Thema »Veränderungen der Arbeitswelt 2020«. Einleitend stellte er dar, dass innerhalb der nächsten 20 Jahre eine erhebliche Anzahl von Jobs durch Maschinen ersetzt würde. Gewinner dieser Entwicklung seien laut der Kienbaum-Prognose innovative- und technologiebasierte Jobgruppen, z. B. Data Scientists

und Softwareentwickler. Nachfolgend erläuterte er, dass HR-Themen wie Diversity (geringe Frauenquoten), Digitalisierung (relevante Technologien, Industrie 4.0) und Demografie (Aufstieg Generation Y) dominierende Zukunftsthemen seien, da sie den Wandel der Arbeitswelt bestimmten. Insbesondere ging er auf die »Generation Y« ein und teilte diese in verschiedene Gruppen ein. Der größte Teil der Generation Y setze seine Prioritäten bei der Arbeitgeberattraktivität, Vergütungshöhen und -gerechtigkeit, Belegschaftszufriedenheit sowie der Besetzungsqualität von Schlüsselfunktionen und neuen Arbeitsformen.

Künstliche Intelligenz kann Beratung nicht ersetzen

Um diesen neuen Ansprüchen gerecht zu werden, könnten Unternehmen moderne firmenpolitische Ansätze von Start-up-Unternehmen übernehmen. Diese Ansätze bestünden laut Jochmann u. a. in »Spirit & Technologie« und »Speed & Radikalität«. Die Arbeitswelt 4.0 würde vor allem Veränderungen in den Dimensionen von Arbeiten, Kommunizieren und Lernen aufweisen. Hier sei mit einer Demokratisierung von Organisationsstrukturen sowie einer Entlastung durch Digitalisierung zu rechnen. Trotz der zu erwartenden Veränderungen kam Jochmann zu dem Schluss, dass Beratung nicht durch künstliche Intelligenz ersetzt werden könne.

In dem sich anschließenden Vortrag gab Prof. Dr. Karl W. Giersberg (Hochschule Kaiserslautern, GMC Gesellschaft für Management Consulting GmbH) einen kritischen Ausblick über die Anwendbarkeit des IDW S 6 für Staaten des Euroraums. Der Berufsstandard wurde vom Institut der Wirtschaftsprüfer verfasst und beinhaltet die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten für Unternehmen. Die Eurostaaten stellen zwar keine Unternehmen dar, wie Giersberg erklärte, aber auch Staaten können insolvent werden. Nach einer kurzen Erläuterung der

Möglichkeit einer Zahlungsunfähigkeit von Staaten mit der Feststellung »Ein Staat, der nur in seiner eigenen Währung verschuldet ist, kann niemals (unfreiwillig) zahlungsunfähig werden« stellte er die Kernaussagen des S 6 dar. Es folgte ein kurzer Überblick über die einzelnen im S 6 genannten Krisenstadien eines Unternehmens. Infolge der Kernaussagen kam Giersberg zu der These, dass es zwei Ebenen gebe: die Liquiditätsebene (Insolvenzgründe müssen beseitigt werden) und die Wettbewerbsebene (Schaffung von Rahmenbedingungen durch den Staat, sodass seine Bürger und Unternehmen sich entwickeln können). Die Umsetzung auf Staatsebene gestalte sich jedoch schwierig, da Regierungen eben keine Unternehmer seien. Es sei jedoch nach den bisher eingetretenen ökonomischen Krisen ein Wandel im öffentlichen Sektor zu erkennen gewesen (Abbaureformen und Modernisierungen in der Verwaltung). Eine Ausnahme bilde Griechenland. Dies liege daran, dass Krisen bei Ländern mit einem hohen Anteil des Staatssektors als Reformkatalysator versagen, da mit der Größe des öffentlichen Sektors der politische Einfluss der Bürokraten wachse und damit ihre Fähigkeit, Reformbereitschaft für den eigenen Bereich zu unterlaufen.



Griechenland befinde sich insofern in einer »Bürokratiefalle«. Insgesamt kam Giersberg zu dem Ergebnis, dass der IDW S 6 gute Ansätze für eine Anwendbarkeit auch auf Staaten des Euroraums biete. Erforderlich zur Umsetzung sei jedoch ein wirksames Sanktionsrecht, wie es mit dem SchGG (Bundesgesetz über die Schuldbetreibung gegen Gemeinden und andere Körperschaften des kantonalen öffentlichen Rechts) bereits in der Schweiz bestehe. Abschließend prognostizierte Giersberg mit Blick in die Zukunft einen Anstieg der Kerninflation. Bereits seit November existiere eine merkliche Inflation, sie sei nur noch nicht im Warenkorb zu erkennen.

Unter dem Thema »Herausforderungen für den Mittelstand bis 2020« gab nachfolgend Nicolas H. Brenk (Vice President Senior Firmenkundenbetreuer, Deutsche Bank AG) Einblicke in die Entwicklung der Kreditvergabe. Zu Beginn des Vortrags ging

Brenk auf die Definition der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) ein und erläuterte, dass eine Finanzierung für KMU über den Kapitalmarkt nur begrenzt möglich sei. Die Finanzierung erfolge nach wie vor über Bankdarlehen, wobei auch hier ein Teil der KMU es nach eigenen Angaben schwer habe, Kredite zu erhalten. In diesem Zusammenhang wies Brenk darauf hin, dass die Finanzierungskosten für KMU überproportional hoch lägen, obwohl die Risikowahrnehmung und -vorsorge für die Bank »gleich null« seien. Auch wenn ein Anstieg von sog. Schattenbanken zu verzeichnen sei, habe bisher keine Veränderung der Vergabepolitik stattgefunden.

Pensionsrückstellungen fordern Mittelstand heraus

Insgesamt würden laut Brenk von den KMU zu wenige Investitionen im Bereich Technik und Produkte getätigt. Dafür sei die Investitionsbereitschaft im Ausland gestiegen. Sodann gab Brenk einen Überblick über das Innovationsverhalten der einzelnen Branchen und wies darauf hin, dass die Automobilbranche 50% des Anstiegs der Innovationsausgaben stemme. Für deutsche Industriesektoren sei 2016 jedoch kaum mehr als Stagnation zu erwarten. Im Hinblick auf das Jahr 2020 bestehe für den Mittelstand dahingehend eine Herausforderung, dass trotz guter Rahmenbedingungen fast kein Wachstum zu erwarten sei. Überhaupt kämen in den kommenden Jahren auf den Mittelstand verschiedene Herausforderungen zu. Hier nannte Brenk beispielhaft das Erfordernis von Pensionsrückstellungen sowie die notwendige Digitalisierung von Prozessen und Produktneheiten entlang des veränderten Kundenverhaltens. Im Publikum wurde im Anschluss an den Vortrag das Institut der sog. Start-ups diskutiert. Brenk wies darauf hin, dass Start-ups aufgrund der mangelnden nachhaltigen Innovation Schwierigkeiten hätten, Bankkredite zu erhalten. Start-ups von heute seien der Mittelstand von Morgen.

RA Dr. Dirk Andres (Andres Partner) fragte in seinem anschließenden Vortrag nach dem Sinn und Zweck von § 1 InsO: »Maximale Gläubigerbefriedigung oder Unternehmenssanierung?« Andres stellte dar, dass sich zwar das Ziel einer maximalen Gläubigerbefriedigung aus den gesetzlichen Regelungen herleiten lasse, viele Gläubiger jedoch eine Unternehmenssanierung einer maximalen Befriedigung vorziehen würden. Als Beispiele nannte Andres hier u. a. Lieferanten und Arbeitnehmer, denen primär am Erhalt längerfristiger Lieferbeziehungen bzw. am Erhalt der Arbeitsplätze gelegen sei. Das Interesse an dem Erhalt des Unternehmens für zukünftige Geschäftschancen überwiege insofern oftmals das Interesse an einmaliger und hoher Quotenzahlung.

Es folgte eine beispielhafte Darstellung eines Insolvenzplans aus der Praxis, anhand dessen Andres veranschaulichte, wie bei einer Vergleichsrechnung eine Besserstellung der Gläubiger belegt werden könne. Entscheidend für die Quotenhöhe im Insol-



Burkhard Jung



Dr. Walter Jochmann



Prof. Dr. Karl W. Giersberg



RA Dr. Dirk Andres



Nicolas H. Brank



RA Prof. Dr. Torsten Martini

venzplanverfahren seien die Wahl des richtigen Vergleichsszenarios sowie die Ausgestaltung der Abwicklungskosten. Als Fazit könne festgehalten werden, dass keine Abkehr von dem Wunsch bestmöglicher Befriedigung stattgefunden habe. Vielmehr stünden flexible Regelungen im Mittelpunkt, die den Unternehmen eine Plangestaltung ermöglichen. Abschließend wurde unter den Teilnehmern diskutiert, ob eine Pflicht seitens des Planerstellers in der Funktion des Beraters bestünde, haftungsrechtliche Ansprüche bei Kenntnis aufnehmen zu müssen. Einigkeit wurde in dieser Frage nicht erzielt.

Filmlizenzhändler bereitet Probleme im deutschen Recht

Anhand des Praxisbeispiels der A-Company stellte RA Prof. Dr. Torsten Martini (Leonhardt Rattunde) die Schwierigkeiten und Grenzen des nationalen Insolvenzrechts bei der Sanierung eines internationalen Filmlizenzhändlers dar. In dem vorliegenden Beispiel handelt es sich um einen Lizenzhändler, der hauptsächlich Lizenzen in die GUS-Staaten sowie Polen und Ungarn veräußert. Martini berichtete von den aufgetretenen und noch zu erwartenden Problemen in dem gesamten Insolvenzverfahren. Insbesondere ging er auf die Mehrfachzession von Lizenzerlösen, die Arbeit mit ausländischem Recht sowie die Anerkennung deutscher Regelungen im Ausland ein. Mangels liquider Mittel war die Verwaltertätigkeit im bisherigen Verfahren auf das Nötigste beschränkt. Problematisch war die Frage der Vertragserfüllung. Theoretisch besteht seit der sog. M2-Trade-Rechtsprechung (BGH, Urt. v. 19.07.2012 – I ZR 70/10) die Möglichkeit, gegenüber dem Lizenznehmer Erfüllung zu wählen und gegenüber dem Lizenzgeber die Erfüllung zu verweigern. Praktisch sei dies je-

doch kaum möglich, da der Rechtsübergang seitens der Lizenzgeber an die Zahlung sog. Minimumgarantien geknüpft sei, die im vorliegenden Beispiel mangels liquider Mittel nicht gezahlt werden konnten. Darüber hinaus sei die Anerkennung der M2-Trade-Rechtsprechung im Ausland nicht immer gegeben, sodass eine Prüfung ausländischen Rechts durch den Verwalter erfolgen müsse und damit Feststellungskosten (§ 171 InsO) anfielen.

Als mögliche Lösungsansätze zeigte Martini u. a. den Verzicht der Lizenzgeber auf Kündigung und Aufforderung zur Erfüllungswahl wegen ausgebliebener Minimumgarantien auf. Auch war eine Änderung der Vereinbarungen zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer dahin gehend nötig, dass die Zahlung der Mindestgarantie erst aus den Lizenzerlösen zu erfolgen habe und somit das Auswertungsrecht bereits vor Zahlung der Mindestgarantie zur Verfügung stand. Diese Regelungen stehen unter der aufschiebenden Bedingung der Vorlage eines Insolvenzplans, der sicherstellt, dass das Unternehmen auf Dauer am Markt bestehen bleibt. Zuletzt erläuterte Martini die Probleme, die sich hier bei der Erstellung des Insolvenzplans ergeben. Im Anschluss wurde über die Geltendmachung von Haftungsansprüchen durch den Insolvenzverwalter gegenüber dem Geschäftsführer nach Aufhebung des Insolvenzverfahrens diskutiert. Als Lösung stellte Martini hier die Geltendmachung durch den Verwalter in gewillkürter Prozesstandschaft dar. Wünschenswert wäre eine Erstreckung des § 259 Abs. 3 InsO auf Haftungsansprüche.

Fazit: Bei der Veranstaltung handelte es sich um eine Tagung auf hohem Niveau. Es wurden aktuelle Entwicklungen und Probleme der Sanierungs- und Insolvenzbranche diskutiert und die in Zukunft anstehenden Aufgaben aufgezeigt. Unternehmensberater werden Lösungsansätze zu entwickeln haben, wie Unternehmen diesen zukünftigen Herausforderungen begegnen können. «