

Juni 2023

# AD NOTAM



Betriebswirtschaftliche Informationen

## STRATEGIE

Green-AI-Hub

## PERFORMANCE

Die Krise als Chance!  
Verdrängen oder Erkennen?

---

## AUS BRÜSSEL

Heute Zukunft  
gemeinsam gestalten!

Das HZg<sup>2</sup>



DR. ROTH  
& COMP.



Liebe Leser,

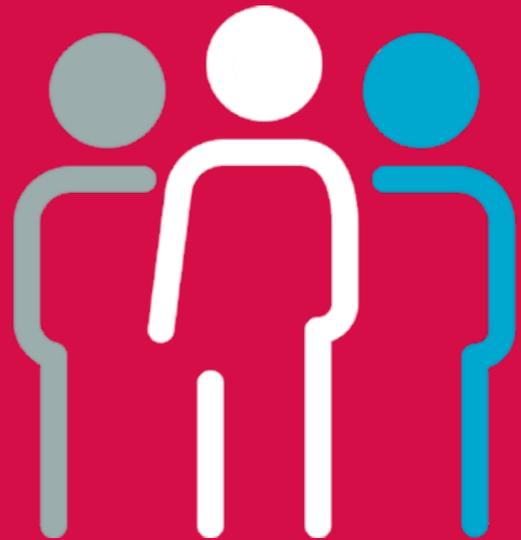
## Dr. Roth GmbH wird Dr. Roth & Comp. GmbH!

Nach 8 Jahren Tätigkeit gibt es im Frühjahr 2023 Verstärkung in der Dr. Roth GmbH. Mit Dipl.-Wirt.-Ing. Jan Peter Arnz und Dipl.-Kfm. Dr. Oliver Roth sind zwei Gesellschafter in mein Beratungsunternehmen eingetreten, die mit ihrer langjährigen und operativen Verantwortung als Geschäftsführer von Familienunternehmen wertvolles Erfahrungswissen aus der Industrie in die Beratung einbringen werden.

Wir verstärken damit unseren Ansatz, wissenschaftliche Fundierung mit Umsetzungskompetenz zu verbinden. Denn am Ende jedes Projektes geht es immer darum, das als richtig Erkannte auch umzusetzen.

In diesem Sinne können wir heute schon Zukunft gemeinsam gestalten!

Ihre  
Dr. Myriam Roth



# HZg<sup>2</sup>

Unsere langjährige Erfahrung  
aus Unternehmenspraxis und  
Beratung macht den Unterschied!



### JAN PETER ARNZ

Nach einem Studium an der TU Darmstadt war er mehrere Jahre im nationalen und internationalen Vertrieb eines Weltmarktführers im Bereich Maschinenbau beschäftigt.

Nach einer 2-jährigen Station in Japan leitete er verantwortlich für Südostasien die Auslandstochter in Singapur. Anschließend übernahm er die Geschäftsführerposition eines deutschen Zulieferers der Landmaschinenindustrie und erweiterte diesen durch den Kauf einer amerikanischen Produktionsstätte. Zuletzt war er Gesellschafter – Geschäftsführer bei einem Markenunternehmen aus dem Maschinenbau.



### DR. OLIVER ROTH

Nach einer Bankausbildung und einem Studium an den Universitäten Mannheim und Saarbrücken sammelte er erste Berufserfahrung im Bereich Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung.

Danach war er 25 Jahre als Geschäftsführer in einem metallverarbeitenden Unternehmensverbund mit drei Standorten in Deutschland tätig.

Im Rahmen dieser Tätigkeit gehörten auch die Sanierung und Integration erworbener Geschäftsbereiche zu seinem Aufgabengebiet.

## STRATEGIE

### GREEN-AI-HUB

Der Green-AI-Hub Mittelstand ist eine Initiative im Rahmen des Fünf-Punkte-Programms „Künstliche Intelligenz für Umwelt und Klima“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV). Es ist Teil der KI-Strategie der Bundesregierung.

Mit dem Programm möchte das BMUV die nachhaltige Gestaltung von KI und die Nutzung ihrer Chancen zugunsten von Klima und Umwelt fördern. In diesem Rahmen unterstützt der Green-AI-Hub Mittelstand die nachhaltige Gestaltung von KI und die Nutzung ihrer Chancen zugunsten von Klima und Umwelt. Die Zukunft – Umwelt – Gesellschaft (ZUG) GmbH setzt die Initiative administrativ und fachlich im Auftrag des Bundesumweltministeriums um. Als Auftragnehmer der ZUG übernehmen das Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI), das Wuppertal Institut, das VDI Technologiezentrum und das VDI Zentrum Ressourceneffizienz den Aufbau und den Betrieb des Hubs.

Die Initiative läuft bis zum 31. Dezember 2025. Es werden mit interessierten Unternehmen und KI-Experten kostenlos im Rahmen eines Pilotprojektes über sechs Monate nachhaltige KI-Lösungen entwickelt. KI-Technologien bieten Unternehmen eine Vielzahl neuer Ansätze, Prozesse zu optimieren oder Muster in Nachfrage- und Verbrauchsdaten zu erkennen. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, durch eine intelligente Planung im Logistikbereich unnötige Wege zu vermeiden und die damit einhergehenden Kosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren.

## PERFORMANCE

### DIE KRISE ALS CHANCE!

Eine Krise sollte als Chance begriffen werden. Herausforderungen schweißen ein Team zusammen. Das gemeinsame „Ziehen an einem Strang“ fördert den Zusammenhalt. Die tägliche Routine wird aufgebrochen. Das Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt.

Die gestiegenen Zinsen, hohe Energiekosten, erhöhte Gehalts- und Lohnkosten in einem Umfeld geprägt von einem Mangel an Fachkräften sind nur ein paar Gründe unter vielen für eine mögliche Rezession in Deutschland im Laufe dieses Jahres. Einige Branchen wie z.B. das Baugewerbe sind bereits in Schwierigkeiten. Für die heimische, mittelständisch geprägte Industrie gilt es, sich nach überstandener Coronakrise und dem andauernden Ukrainekonflikt mit seinen negativen Auswirkungen, einer erneuten Herausforderung zu stellen. Entscheidend bleibt das Denken und Planen in Szenarien sowie die offene, vertrauensvolle Kommunikation mit den Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Gesellschaftern und der Hausbank.

Erste Aktivitäten sollten vor allem in dem Bereich der Stärkung der Auftrags- bzw. Umsatzgenerierung sowie der Lenkung des Working Capital (Lagerbestände, Kreditoren und Debitoren) entfaltet werden. Für diese beiden Bereiche

können beispielhaft die folgenden möglichen Maßnahmen genannt werden:

### Steigerung Umsatz und Auftragseingang: „Sales up“

Verstärktes Marketing mit Aktionsprogrammen, Intensivierung der Zusammenarbeit mit Bestandskunden nach der 80:20-Regel durch stärkeren Kundefokus und dies möglicherweise gepaart mit einer Serviceoffensive zur Identifikation der potentialstärksten Kunden und deren Bearbeitung. Wir helfen gerne bei der Durchführung eines unternehmensübergreifenden Brainstorming mit dem Ziel, neue Produkte, Märkte, Distributionskanäle, Kunden, Dienstleistungen und Serviceangebote zu generieren. Die Einbindung der gesamten Mannschaft ist hierbei entscheidend und schafft die nötige Aufbruchstimmung.

### Stringentes Management des Working Capital

Reduzierung des Lagers in enger Abstimmung mit dem Vertrieb und einem Fokus auf die Veräußerung von Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffen sowie vor allem von unfertigen/fertigen Erzeugnissen. Etablierung einer Beschaffungsstrategie abhängig vom Beschaffungswert, JIT-Anlieferung von A-Artikeln mit Vereinbarung von Skontoregelungen, Aufbau von Konsignationslagern, Reduzierung des Materialaufwandes durch z.B. Nachverhandlungen, Zahlungszielmanagement durch Überprüfung von Zahlungsvereinbarungen mit Lieferanten, Schärfung des Forderungsmanagements durch gezielteres und zeitnahes Mahnwesen.

Hilfreich kann hierbei unser Tool ECHOROTH® sein. Maßnahmen werden auf Dashboards ausgewiesen und deren Erfolg quantitativ ausgewertet. Bitte sprechen Sie uns an. Die Bank ist vorbeugend bezüglich einer Erhöhung der Kontokorrentlinie bzw. geeigneter Umfinanzierungen anzufragen. Dieses gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine Bewilligung immer mit 3-4 Wochen zu veranschlagen ist. Das zum Antrag benötigte Planszenario bzw. die Plan-GuV bei verringerten Umsätzen ist sorgfältig auszuwerten. Auch hierbei unterstützen wir Sie gerne. Staatlich geförderte Mitarbeiterweiterbildung und Qualifizierungsmaßnahmen helfen bei der Mitarbeitermotivation in unruhigen Zeiten und bei zeitweisem Arbeitsausfall.

Die Einleitung einer Digitalisierungsoffensive bzw. deren Verbesserung trifft auf nicht voll ausgelastete Mitarbeiter und Abteilungen. Staatliche Förderprogramme helfen bei der Finanzierung. Dies sind Investitionen („good costs“) in die Zukunft getreu dem Motto: Wir sind gerüstet für den sicher kommenden nächsten Aufschwung. Gestärkt aus der Krise hervorzugehen und dies ohne betriebsbedingte Kündigungen sollte eine Maxime der Geschäftsführung sein. Man setzt hiermit ein positives Signal an das Unternehmensumfeld und seine Mitarbeiter. Der strukturelle Fachkräftemangel zwingt die Unternehmen zu dieser Vorgehensweise, ihre Mitarbeiter zu halten. Ansonsten fehlen diese beim nächsten Auftragshoch, da man keinen gleichwertigen Ersatz bekommt.

## VERDRÄNGEN ODER ERKENNEN? ANMERKUNGEN ZU § 1 STA RUG

### § 1 StaRUG

#### Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern

(1) Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht. Berühren die zu ergreifenden Maßnahmen die Zuständigkeiten anderer Organe, wirken die Geschäftsleiter unverzüglich auf deren Befassung hin.

Im Kern geht es um die drei „E“ in § 1 Absatz 1 StaRUG.: Zunächst geht es darum, bestandsgefährdende Entwicklungen zu **erkennen**. Anschließend muss die Geschäftsleitung geeignete Gegenmaßnahmen **ergreifen**. Abschließend ist den Überwachungsorganen unverzüglich Bericht zu **erstatten**. Was auf den ersten Blick offensichtlich erscheint, erweist sich in der Realität als Herausforderung. Dies soll nachfolgend verdeutlicht werden. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass „unterlassene Gegenmaßnahmen bei nicht erkannten oder verkannten Fehlentwicklungen nicht nachgeholt werden können“ (Hölzle, FS Gehrlein, 2022, S. 261). Im Insolvenzfall werden sich die Fragen stellen, warum die zur Insolvenz führende Entwicklung nicht erkannt oder warum erst verspätete Gegenmaßnahmen ergriffen worden sind.

Im Kontext des § 1 StaRUG gilt in Anlehnung an § 18 Abs. 2 InsO ein Zeitraum von 24 Monaten als Planungshorizont. Finanzierung und Liquidität sind für diesen Zeitraum zu planen und zu überwachen, um eine Unternehmenskrise jederzeit vermeiden zu können. Diese Überwachungspflicht ist eine Rechtspflicht, die nicht mit haftungsbefreiender Wirkung auf Dritte übertragen werden kann. Bei der Wahrnehmung dieser Rechtspflicht besteht kein Ermessen und die Business Judgement Rule des § 93 AktG findet hier keine Anwendung (BeckOK StaRUG, Ed. 01.04.2023, § 1 Rn. 38). Es handelt sich „um eine organrechtliche Hauptpflicht in Gestalt einer Dauerpflicht“ (Hölzle, FS Gehrlein, 2022, S. 264), die über den Lebenszyklus des Unternehmens zu beachten ist. Es geht dabei um mehr als Finanzierungsverhältnisse und Liquiditätskennzahlen. Im Rahmen der Risikoprüfung ist die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells zu überprüfen. Damit stehen u.a. auch die Markt- und Wettbewerbssituation, die Kundenstruktur und -abhängigkeiten, Lieferantenbeziehungen und -abhängigkeiten bis hin zu Personalveränderungen im Bereich der Leistungsträger und andere entwicklungsgefährdende Faktoren (StaRUG-Kommentar, Morgen (Hrsg.), 2022, § 1, Rn. 30) im Fokus. Die Geschäftsleitung darf sich bei der Bewertung nicht auf Erfahrung, Bauchgefühl oder eine informelle Unternehmensroutine verlassen. Vielmehr muss sie nachvollziehbar und hinreichend ausführlich dokumentieren, „auf Grundlage welcher Informationen sie welche Maßnahmen eingeleitet hat, und dass diese ex ante mit hinreichender Wahrscheinlichkeit geeignet waren, die bestandsgefährdende Entwicklung zu unterbrechen“ (Hölzle, FS Gehrlein, 2022, S. 267). Integrierte Planungen von Bilanz,

GuV und Liquidität in Szenarien mit nachvollziehbaren Eintrittswahrscheinlichkeiten über einen Zeitraum von mindestens 24 Monaten werden hier notwendige und auch gebotene Verfahren sein, um die Anforderungen des StaRUG erfüllen zu können.

Die gesetzlichen Anforderungen sind in § 1 StaRUG klar formuliert und die Anforderungen an die 3 „E“ des § 1 Absatz 1 StaRUG werden in der Literatur beschrieben. Dass es in diesen Veröffentlichungen am Ende immer auch um Haftungsfragen im Falle einer Krise geht, sei hier der Vollständigkeit halber ausdrücklich erwähnt. In diesem Zusammenhang wird heute bereits von einer möglichen „Restrukturierungsverschleppungshaftung“ (Skauradszun/Amort, DB 2021, S. 1317) gesprochen. Diese Konfliktfelder zu vermeiden, ist unsere dringende Empfehlung. Dass dies einerseits schwierig ist, steht außer Frage. Dass dies andererseits sinnvoll ist, aber ebenfalls! Die geforderte Krisenprophylaxe ist mehr, als nur die Erfüllung einer gesetzlichen Notwendigkeit. Dieser Prozess bietet betriebswirtschaftliche Chancen. Und mit dieser Perspektive wird diese Pflicht zu einer tragfähigen Basis zukünftiger Erfolge. § 1 StaRUG hat diese Verpflichtung kodifiziert. Verdrängen, so viel ist sicher, ist vor diesem Hintergrund die schlechteste Alternative!

## AUS BRÜSSEL

Vorschlag der Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates zur Harmonisierung bestimmter Aspekte des Insolvenzrechts COM (2022) 702 final. Die institutionellen Verhandlungen haben im Januar 2023 begonnen. Eine Verabschiedung der Richtlinie von EU-Rat und Parlament wird in 2024 erwartet. Die Umsetzung in nationales Recht kann dann in 2026 erfolgen. Auch wenn die Umsetzung damit nicht unmittelbar bevorsteht, möchten wir auf eine wesentliche Neuerung hinweisen, die den Verkauf eines Krisenunternehmens vor der förmlichen Eröffnung des Insolvenzverfahrens vereinfacht.

Dabei geht es um die beabsichtigte Einführung eines dem angelsächsischen Prepacked administrations angelehnten Verfahrens (Chapter 10). In einem solchen Prepack-Verfahren kann das Unternehmen des Schuldners im Rahmen eines vor Eröffnung eines Insolvenzverfahrens unter Aufsicht eines gerichtlich bestellten Sachwalters vertraulich ausgehandelten Vertrags veräußert werden. Dieser vorherverhandelte Verkauf kann dann in einem kurzen Insolvenzverfahren nachträglich förmlich genehmigt werden. Ziel ist die Erzielung des bestmöglichen Marktwertes als Ergebnis eines vom Wettbewerb bestimmten Verkaufsprozesses.

DR. ROTH  
& COMP.



Dr. Roth & Comp. GmbH  
Emil-Rittershaus-Str. 8  
42853 Remscheid  
Tel +49 2191 6920290  
info@dr-roth.de  
www.dr-roth.de