

INTERVIEW

## Raus aus der Krise!

Dr. Utz Brömmekamp ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Plenovia. Diese erarbeitet für mittelständische Unternehmen in Krisensituationen umfassende Lösungen. In seinem neu erschienen Buch „Sanierungskonzepte“ gibt Dr. Brömmekamp einen Überblick über Anforderungen, Inhalte und Erfolgsfaktoren von Sanierungskonzepten sowie die wichtigsten Eckpunkte zur nachhaltigen Umsetzung. Darüber sprach er im Interview mit Gabriele Schulte-Kemper, Pressereferentin des LandBauTechnik-Bundesverbands.

### Herr Dr. Brömmekamp, wie ist die Idee zu dem Buch entstanden?

**Dr. Utz Brömmekamp:** Die Idee einer möglichst komprimierten und vor allem praxisnahen Darstellung über Inhalt, Gestaltung und Bedeutung von Sanierungskonzepten hatten wir seit Längerem im Kopf und auch schon vor Corona in Grundzügen zu Papier gebracht. Wir wollten ein Handbuch für die Praxis schaffen, das Betroffenen und Interessierten einen schnellen Ein- und Überblick bezüglich einer komplexen Thematik gibt.

### Wie hat sich die Pandemie auf Unternehmen ausgewirkt? Erwarten Sie zum Ende des Jahres noch eine größere Insolvenzwelle?

Die Pandemie hat die Wirtschaft branchenabhängig ganz unterschiedlich getroffen. Während beispielsweise das Geschäft im Onlinehandel, aber auch in der Baubranche oder im Lebensmitteleinzelhandel, deutlich zunahm, litt der Einzelhandel, insbesondere im Textilbereich. Die Umsätze in der Gastronomie oder im Event- und Touristikgeschäft fielen zum Teil ins Bodenlose. Insgesamt ist aber zu beobachten, dass es den meisten Unternehmen besser geht als man vermuten würde. So fällt auf, dass die Anzahl der Insolvenzen nach Auslaufen der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht keineswegs gestiegen ist. Wir beobachten, dass viele Unternehmen durch diverse Corona-Hilfen, durch den Abbau von Warenbeständen und Vorräten sowie durch das Verschieben von eigentlich notwendigen Investitionen durchaus über noch ausreichende Liquidität verfügen. Jedoch sind Corona-Darlehen zurückzuführen, Investitionsstaus zu beseitigen und mit dem Durchstarten der Wirtschaft Warenlager wieder zu füllen. Dies verlangt nach frischem Geld, das vermutlich nicht ohne



**Dr. Utz Brömmekamp**  
Geschäftsführer der  
Unternehmensberatung Plenovia

Weiteres von den Banken generiert werden kann. Deshalb rechnen wir mit einer steigenden Zahl von Unternehmen, die in die Krise geraten und sich innerhalb – oder seit dem 01.01.2021 auch außerhalb – einer Insolvenz sanieren wollen oder müssen. Mit einer größeren Welle zum Jahresende rechnen wir allerdings nicht.

### Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren zur Sanierung eines in Schieflage geratenen Unternehmens?

Die Erfolgsaussichten für eine Sanierung stehen und fallen mit einer sorgfältigen Vorbereitung. Je früher der Unternehmer eine Krise erkennt und Maßnahmen zu deren Beseitigung einleitet, desto mehr Handlungsspielräume gibt es. Nicht von ungefähr verpflichtet das neue außerinsolvenzliche Sanierungsgesetz – kurz StaRUG – die Unternehmen zu aktiver Krisenfrüherkennung und zum Gegensteuern. Ein weiterer wichtiger Punkt ist eine rechtzeitige und offene Krisenkommunikation. Es ist entscheidend, etwa Banken, Kunden und Lieferanten mitzunehmen und von der Notwen-

digkeit und Sinnhaftigkeit der Sanierung zu überzeugen. Die Stakeholder, die helfen sollen, müssen ins Boot geholt werden. Grundlage all dessen muss aber ein überzeugendes und auch umsetzbares Konzept sein, das Krisenursachen ebenso schonungslos darstellt wie die zur Sanierung erforderlichen Maßnahmen und die dafür notwendigen Beiträge von Gläubigerseite, von Finanzierern oder Gesellschaftern.

### Bei welchen Anzeichen sollten Unternehmer bereits aufmerksam werden und gegebenenfalls Beratung hinzuziehen, um Unternehmenskrisen schon frühzeitig abzuwenden?

Wichtig ist zunächst, dass der Unternehmer überhaupt dazu in der Lage ist, solche Anzeichen zu erkennen. Das verlangt ein verlässliches Risikofrüherkennungs- und Risikomanagementsystem, das gar nicht kompliziert oder teuer sein muss. Es reicht im Grunde, wenn dieses anhand verschiedener Kennzahlen mit einem Ampelsystem bei gelbem Licht noch moderaten und bei rotem Licht akuten Handlungsbedarf anzeigt. Krisenanzeichen sind vielfach. Sie reichen von der strategischen Krise über die Ergebnis- bis hin zur Liquiditätskrise. Das Tückische daran ist, dass beispielsweise ein nicht mehr marktfähiges Geschäftsmodell, eine Nachfolgeproblematik oder auch anhaltende moderate Verluste eher schleichende Krisenprozesse darstellen und sich erst spät auf dem Bankkonto zeigen, wenn der Handlungsdruck dann plötzlich enorm groß wird. Der verantwortungsbewusste Unternehmer wird künftig gehalten sein, regelmäßig seine Liquidität zu planen – und zwar über einen Zeitraum von 24 Monaten zur Feststellung einer etwaigen drohenden Zahlungsunfähigkeit und über einen Zeitraum von zwölf Monaten zur Feststellung einer etwaigen Überschuldung.