



# TURNAROUND KONGRESS 2022

## Tagungsbericht

5. und 6. September 2022

Steigenberger Grandhotel Petersberg, Königswinter

Raus aus der Krise –  
Wie Unternehmen über Zukunfts-  
themen und Innovationen erfolgreiche  
Geschäftsmodelle ankurbeln

Wir bedanken uns bei unseren Premiumpartnern für die freundliche Unterstützung



K | D  
L | B KOMPETENZTEAM



**Bograkos**  
RECHTSANWÄLTE





## PROGRAMM – Kongresstag 1

### Montag, 5. September 2022, 13:00 – 19:00 Uhr

12:30 Begrüßungskaffee und Teilnehmeranmeldung

13:00 Begrüßung durch

**Prof. Dr. Hans Haarmeyer** / Leitender Direktor des DIAI

13:10 Transformationsprozesse angehen und Innovationen ermöglichen – Zukunftsinvestitionen konsequent tätigen

**Prof. Dr. Andreas Pinkwart** / Staatsminister a.D. für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW

*Session A: Zukunftstreiber – Wie Krisen-Vorbeugung und -Bewältigung besser zu bewerkstelligen sind*

13:40 Mit Knowledge Management auf Erfolgskurs bleiben auch in turbulenten Zeiten

**Ulrich Schmidt** / eh. Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM)

14:05 Sanierung ohne Insolvenz – eine gesetzgeberische Innovation?

**Robert Buchalik** / Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes ESUG e. V.

14:30 Wie Ideen fliegen lernen – Motivation und Management für Innovationen

**Regine C. Henschel** / CEO, Investor Trans Atmospheric Operations (Tao Group)

14:55 Cloud-Maschinen, die grüne Ökonomie der Dinge und der New Space

**Prof. Ulrich Hermann** / Board Member von Next.eGo. Mobile SE

15:20 Podiumsdiskussion

**Alle Vorredner** über Strategien und Umsetzungen im Mittelstand und in Beratungen

**Prof. Dr. Hans Haarmeyer** / Moderation

15:45 Kaffeepause

*Session B: Zukunftssicherung – Welche Risiken und Chancen in Innovationen stecken*

16:40 Erfolgreiche Nachhaltigkeit und nachhaltiger Erfolg durch neue Geschäftsmodelle

**Peter Brugger** / Geschäftsführer der BMI Lab AG

17:05 Unternehmerische Verantwortung für die Zukunft

**Sebastian-Justus Schmidt** / Co-Founder, CEO von Enapter

17:30 Funktionale Datensicherung – weniger Entscheidungsunsicherheit durch nutzbare Unternehmensdaten

**Dirk Kirstein** / Rechtsanwalt und Sachverständiger für Insolvenzuntersuchungen im KDLB-Kompetenz-Team

17:55 Raus aus der Krise mit Geschäftsmodellwechsel – die neue Tetenal

**Peter E. Rasenberger** / Co-Founder Grantiro

**Dr. Johannes L. Sauerwein** / Projektleiter Grantiro

18:25 Krisen – erkennen, entscheiden, lernen

**Dr. Stefan Kroll** / Wissenschaftlicher Koordinator des Leibniz-Forschungsnetzwerkes „Umweltkrisen – Krisenumwelten“, Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung

18:55 Zusammenfassung, Ausblick und Überleitung zum Netzwerkabend

**Prof. Dr. Hans Haarmeyer** / Leitender Direktor des DIA

19:00 Ende des ersten Kongresstages

19:00 **Netzwerkabend**

**Begrüßung durch Gastgeber**

19:10 Beginn



## PROGRAMM – Kongresstag 2

### Dienstag, 6. September 2022, 9:00 – 14:00 Uhr

8:30 Begrüßungskaffee

9:00 Begrüßung durch

**Prof. Dr. Hans Haarmeyer** / Leitender Direktor des DIAI

.....  
**Session C: Zukunftsgestaltung – Wie aus Krisen gute Ideen und Geschäftsmodelle entstehen**  
 .....

9:05 Die Insolvenzverwaltung in schwierigen Zeiten –  
 Zukunft durch Wandel und Innovation

**Olaf Spiekermann** / Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht, Brinkmann & Partner Rechtsanwälte | Steuerberater | Insolvenzverwalter Partnerschaftsgesellschaft

9:30 Hilfe zur Selbsthilfe: Unternehmen zurück auf den  
 Wachstumspfad

**Dr. Hubertus Bartelheimer** / Fachanwalt für Insolvenzrecht, Pluta Sanierungs- und Restrukturierungsgesellschaft

9:55 Asset Based Finance – maßgeschneiderte Lösungen  
 in jeder Lage

**Carl-Jan Frhr. v. der Goltz** / Geschäftsführer von Maturus Finance

10:20 Sicherheit in der Unsicherheit – Agile Journey aktiv  
 gestalten

**Horst Pütz** / Inhaber der systemischen Beratung SichtWeise

10:45 Kompetente Kommunikation in Krisen

**Martin Wohlrabe** / Geschäftsführer Consilium Rechtskommunikation im Dialog mit Detlef Fleischer, Herausgeber „Existenz“

11:10 Kaffepause

.....  
**Session D: Zukunftsaussichten – Wie Unternehmen und Berater ihren Umbruch meistern**  
 .....

12:00 Immer wieder Stress mit dem Geschäftsmodell?! –  
 Gekräftigt gegen Krisen in die Zukunft

**Christian Glaser** / Generalbevollmächtigter von Würth Leasing

12:25 Insolvenzverwaltung 4.0 – zurück in die Zukunft  
**Dr. Volker Beissenhirtz** / Mitglied des Vorstandes des Deutschen Insolvenzgerichtstages

12:50 Raus aus der Krise, rein in die Zukunft

**Ulrich Kammerer** / Vorstand UKMC – Die Unternehmer-Retter  
**Dr. Jasper Stahlschmidt** / Geschäftsführer/Partner Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte

13:15 Bright Future Business – So machen Sie Ihr  
 Unternehmen zukunftssicher(er)

**Prof. Dr. Pero Míćić** / CEO der FutureManagement Group AG

13:40 Zusammenfassung und Verabschiedung

**Prof. Dr. Hans Haarmeyer** / Leitender Direktor des DIA

## Tagungsbericht 10. Turnaroundskongress 2022

### Raus aus der Krise

## Wie Unternehmen über Zukunftsthemen und Innovationen erfolgreiche Geschäftsmodelle ankurbeln



Zuversicht in die Zukunft für Unternehmen und ihre Beraterszene vermittelte der 10. Turnaroundskongress am 5. und 6. September 2022, den das Institut für angewandtes Insolvenzrecht e. V. (DIAI) wieder im Steigenberger Grandhotel auf dem Petersberg in Königswinter bei Bonn veranstaltete. Das traditionelle Event mit rundem Geburtstag unterstützten diesmal als Premium-Partner UKMC – Die Unternehmer-Retter, Bograkos Rechtsanwälte und das KDLB-Kompetenz-Team.

Angesichts der zahlreichen Herausforderungen für Unternehmer, angestellte Manager sowie Berater bis Insolvenzverwalter durch parallel stattfindende Ereignisse wie Lieferengpässe, Kräftermangel, Energiekosten oder Ukraine-Krieg traf das Kongressthema mit seinen vielfältigen Aspekten zur künftigen Ausrichtung offensichtlich auf großes Interesse.

Weit mehr als 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer besuchten den Turnaroundskongress, der nach der hybriden Veranstaltung im Vorjahr diesmal wieder als reine Präsenzveranstaltung in die außergewöhnliche Location lockte. Das Steigenberger Grandhotel bot wie immer herausragende Bedingungen mit seiner ansprechenden Architektur, dem herrlichen Ausblick ins Rheintal, der bei gutem Wetter bis zum Horizont reicht, sowie einem Hauch von Luxus und sehr gutem Service.

Wie sehr diese beliebte Veranstaltung neben inspirierenden wie praxisnahen Inhalten auch fürs Netzwerken steht, zeigten die Gäste nicht nur in den Pausen, sondern vor allem auch beim Netzwerkabend im Biergarten bei sommerlichen Temperaturen mit anregenden Gesprächen und ausgewählt exquisiten Speisen und Getränken.

### Eröffnung

„Der Wandel in der Wirtschaft geht so schnell voran, dass ohne ein beständiges Nachhalten und Justieren von Geschäftsmodellen, ein tragfähiges Modell eigentlich gar nicht mehr aufrecht zu erhalten ist“, sagte DIAI-Direktor **Prof. Dr. Hans Haarmeyer** als Gastgeber und Moderator bei seiner Begrüßung.

Als Keynote Speaker eröffnete der ehemalige Staatsminister für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie des Landes NRW, **Prof. Dr. Andreas Pinkwart**, seinen frei gehaltenen Vortrag wie eine flammende Rede entsprechend für mehr Aufbruchsstimmung in Wirtschaft und Politik. Letztgenannte müsse fördernde Rahmenbedingungen schaffen, damit Unternehmen sich gut gerüstet aufstellen könnten. Wie Transformationsprozesse beschaffen und Innovationen digital und nachhaltig zu ermöglichen seien, diesen wichtigen Grundsatzfragen widmet sich Pinkwart auch mit Blick auf künftige Generationen, denn er lehrt auch an Hochschulen zu Themen wie Innovation und Unternehmertum. Zukunftsinvestitionen seien also konsequent zu tätigen, um auch den Wirtschaftsstandort Deutschland dauerhaft zu sichern.



Prof. Dr. Andreas Pinkwart

Kongresstag 1 – Session A

## Zukunftstreiber –

## Wie Krisen-Vorbeugung und -Bewältigung besser zu bewerkstelligen sind



Ulrich Schmidt

Wie Unternehmen auch in turbulenten Zeiten auf Erfolgskurs bleiben und warum sie dafür auf Knowledge Management setzen sollten, erklärte im Anschluss an den Auftritt des Staatsministers a.D. der ehemalige Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement (GfWM), **Ulrich Schmidt**. Der erfahrene Knowledge-Kollaborateur betonte, dass die derzeitigen Entwicklungen in ihrer Vielzahl und ihrer Komplexität vor allem für Unternehmen besonders herausfordernd seien, doch mit neuem Denken und mit Ideen für Innovationen seien sie eindeutig auch besser zu meistern. Wie Firmenwissen dafür zu gestalten und zu nutzen ist, vermittelte der Praktiker sehr eindrucksvoll.

Auch der nächste Vortragende als Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes ESUG e. V., der bundesweit bekannte Sanierungsberater **Robert Buchalik**, wie darauf hin, dass sich der Markt nicht erst durch die Pandemie stark verändert habe. Allein angesichts der Verdrängung des stationären Handels durch Online-Plattformen oder mit Blick der Bedeutungslosigkeit bisher bekannter Technologien, die durch vorher unbekanntes Technologien ersetzt werden, sei schon an diesen beiden Beispielen der Veränderungsdruck spür- und sichtbar. Unternehmen hätten deshalb ihre Geschäftsmodelle ständig zu hinterfragen, um rechtzeitig maßgeblichen Trends zu folgen statt sie zu verpassen. Robert Buchalik ging in seinen Ausführungen insbesondere auf neue Chancen für schwächelnde Unternehmen ein: Eine gesetzgeberische Innovation seien die zusätzlichen Möglichkeiten in Sanierungen ohne Insolvenz nicht



Robert Buchalik

unbedingt, aber nützliche Instrumente würden interessante Regelungen wie im noch zu selten genutzten „StaRUG“ durchaus veränderungswilligen Firmen zur Seite stellen.

„Wie Ideen fliegen lernen“ wusste **Regine C. Henschel** zu berichten, die als CEO der Trans Atmospheric Operations, kurz: TAO Group GmbH, und als Investoren stets auf der Suche nach Neuem ist für das Entwerfen, Entwickeln und Bauen von Luft- und Raumfahrtkonstruktionen. Besonders leichte Strukturen wie für Luftschiffe oder Höhenplattformen sind dafür zu finden. Auch Antriebskonzepte und Energiespeichern der neuen Art sind für das Fliegen gefragt. Interessenten aus aller Welt entdecken und erkennen mittlerweile den Mehrwert der freundlichen und friedlichen Technologien, an denen die TAO-Team täglich arbeiten.

### „New Space“

„Die grüne Ökonomie der Dinge und der New Space“ stand diesmal im Vortragskonzept von **Prof. Dr. Ulrich Hermann**, der als regelmäßiger Bühnengast schon bei vorherigen Turnaroundkongress-Auftritten stets interessante neue Wirtschaftsentwicklungen aufzuzeigen hatte. Nachdem er schon als Chief Digital Officer (CDO) von Heidelberger Druckmaschinen über den Wandel durch Digitalisierung gesprochen hat, berichtete er jetzt als Board Member von Next.eGo.Mobile SE über andere Veränderungen: „Wir stehen an einem Wendepunkt. Zum einen ist der Markt mit Geld geflutet und die digitale Wirtschaft richtet sich auf die Kreislaufwirtschaft ein. Zum anderen zeigen die Lieferkettenengpässe den Unternehmen eine nie dagewesene Ressourcenknappheit auf.“

Während sich Unternehmen vor der Pandemie auf die digitale Transformation ihrer Geschäftsmodelle hätten konzentrieren



Regine C. Henschel

können, fehle heute vielfach das Fundament für zukunftsfähige Geschäfte. Energieversorgung, Lieferketten, Datennetze würden immer noch mit Fähigkeiten zum Teil aus den 90er Jahren arbeiten. Mit der Ausrichtung auf die agile Entwicklung digitaler Produkte, schein die Gesellschaft die Fähigkeit zu verlieren, beispielsweise Großprojekte für Infrastruktur umzusetzen. Ulrich Hermann zeigte die wichtigsten Zusammenhänge zur Verwirklichung einer „grünen Ökonomie der Dinge“ am Beispiel eines Start-ups für Elektroautos auf – sowie am Beispiel des rasanten Aufbaus von Infrastruktur im Weltall, wie notwendige Rahmenbedingungen entstehen könnten.



Prof. Dr. Ulrich Hermann

Kongresstag 1 – Session B

## Zukunftssicherung – Welche Risiken und Chancen in Innovationen stecken



Peter Brugger

Den passenden Anschluss an seinen Vorgänger schaffte **Peter Brugger**, Geschäftsführer der Business Model Innovation Lab AG, kurz: BMI Lab, mit seinem Beitrag über „Erfolgreiche Nachhaltigkeit und nachhaltiger Erfolg durch neue Geschäftsmodelle“. Zunächst konstatierte er allerdings: „Unternehmen fehlen oft die Werkzeuge, um Nachhaltigkeit und

Profitabilität zusammenzubringen.“ Die Struktur eines nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodells basiere aus dem „magischen Dreieck“ aus den drei Eckpunkten des „What“ (Was bieten wir an und ist unser Nutzungsversprechen?), „Value“ (Was ist der geschaffene Wert sowie die wichtigsten Kosten und Einnahmequellen?) und „How“ (Wie wird das Wertversprechen mit welchen Aktivitäten, Ressourcen und Partnern umgesetzt?). Am Beispiel einer Bohrmaschine – „Kunden wollen Löcher, keine Bohrhämmer!“ – demonstrierte Brugger die Vorteile eines neuen „Product as a Service“-Geschäftsmodells und empfahl zum Abschluss: „Unternehmen müssen Nachhaltigkeit als Potenzial für Wettbewerbsvorteile und zusätzliche Profitabilität erkennen und zum unternehmerischen Erfolg führen.“

Als Co-Founder und CEO des innovativen Unternehmens Enapter präsentierte **Sebastian-Justus Schmidt** stellvertretend „Unternehmerische Verantwortung für die Zukunft“. Schließlich steht seine Firma auch eine Entwicklung, die eine spannende Geschichte von der guten Basistechnologie zur wegweisenden Technologie im Wasserstoffmarkt der Zukunft erzählt. Ein Teil der Technologie kam dabei mit dem übernommenen Patent einer insolventen Firma aus Italien zu Enapter. Heute lautet das Ziel: Innerhalb von fünf Jahren sollen Wasserstoff-Systeme entstehen, die fossilen Energieträgern auch preislich einen harten Wettbewerb liefern. Und dies mit einer Fabrikation „Made in Germany“, denn derzeit baut Enapter ein großes Werk in Saerbeck im Münsterland. Enapter, versicherte CEO Schmidt, werde auf Kreislaufwirtschaft setzen, um „der massiven Gefahr von Global Warming entgegenzuwirken“.



Sebastian-Justus Schmidt



Dirk Kirstein

Weniger Entscheidungsunsicherheit durch nutzbare Unternehmensdaten und funktionale Datensicherung empfahl **Dirk Kirstein**, Rechtsanwalt und Sachverständiger für Insolvenzuntersuchungen im KDLB-Kompetenz-Team. Nach seiner Erfahrung als Praktiker und Unterstützer von Krisenunternehmen fehle insolventen Firmen oft das Geld für die sinnvolle Software-Pflege. Ein ganzheitliches Konzept für die funktionale Datensicherung sei „modular, zielorientiert und verfahrensindividuell“ anzuwenden. In acht Schritten sei die Sicherung von Daten zu gewährleisten: Von der System- und Zielanalyse über die angepasste Schutzkonzeption inklusive Daten-/System-Sicherung bis hin zur Datenaufbereitung und -bereinigung inklusive sicherer Hardware-Entsorgung.

## ReStart aus Insolvenz



Peter E. Rasenberger und Dr. Johannes L. Sauerwein

„Der Fall Tetenal“ sei ein schönes Beispiel dafür, wie ein Geschäftsmodellwechsel den Weg aus der Insolvenz weisen kann. Dies betonten Co-Founder **Peter E. Rasenberger** und Projektleiter **Dr. Johannes L. Sauerwein** von Grantiro anhand des von ihnen begleiteten Turnarounds beim Erfinder der industriellen Fotochemie aus Norderstedt bei Hamburg. Grantiro und Tetenal sei ein „ReStart“ aus der akuten Krise gelungen, indem neue Geschäftsideen von motivierten Mitarbeitenden entwickelt wurden. „Wenn wir die Marketing-Blase der Restrukturierungsindustrie für einen Moment zur Seite schieben, erkennen wir: Klassische Sanierung und Transformation sind grundlegend unterschiedliche Konzepte“, sagte Rasenberger. Es gebe gesellschaftliche

und wirtschaftliche Disruptionen, die Unternehmen in eine Krise stürzen könnten, sodass sie sich nicht sanieren, sondern nur transformieren lassen. Dass dies auch aus der Insolvenz nachhaltig klappen kann, zeigten die beiden Referenten am Fall Tetenal eindrucksvoll.

„Krisen erkennen, entscheiden und aus ihnen lernen“ – Erkenntnisse dazu aus dem Leibniz-Forschungsnetzwerk „Umweltkrisen – Krisenwelten“ brachte als Wissenschaftlicher Koordinator **Dr. Stefan Kroll** vom renommierten Leibniz-Institut Hessische Stiftung Friedens- und Konfliktforschung mit auf die Bühne des Turnaroundkongresses. Krise bedeute auch, entscheiden zu müssen, sagte Kroll gleich zu Beginn seines Auftritts. Selbstverständlich ging der Wissenschaftler auf die aktuellen Entwicklungen ein wie den Ukraine-Krieg. Krisen wie diese seien grenzüberschreitend, denn den Auswirkungen überschreiten meist geographische Grenzen und wirken über unterschiedliche Gesellschaften hinweg. Krisen-Management müsse daher auch „kooperativ über Grenzen hinweg“ erfolgen und zur Bekämpfung unterschiedliches Fachwissen einbinden. Jedes Krise sei zwar einzigartig, doch Krisen seien „über Lernprozesse miteinander verbunden“. Kroll: „Lernen muss aber gewollt sein und mit einer Fehlerkultur einhergehen.“



Dr. Stefan Kroll

Für das geballte Programm des ersten Kongresstages fasste der Moderator, **Prof. Dr. Hans Haarmeyer**, die zentralen Ergebnisse auch mit vielen Mut machenden Zukunftsperspektiven zusammen und lud dann zum gern genutzten Netzwerkabend im herrlichen Biergarten des Steigenberger Grandhotels. Bei wohl-schmeckenden Köstlichkeiten vom vielfältigen Buffet und kühlen Getränken nutzen die Turnaroundkongress-Teilnehmer die laue Septembernacht für den ausgiebigen Austausch auch im Nachgang mit den meisten Referentinnen und Referenten.

Kongresstag 2 – Session C

## Zukunftsgestaltung – Wie aus Krisen gute Ideen und Geschäftsmodelle entstehen



Über „Zukunft durch Wandel und Innovation“ sprach nach der Begrüßung durch Gastgeber **Prof. Dr. Hans Haarmeyer** zum Auftakt des zweiten Kongresstages der praxisbewährte Fachanwalt und Partner der Kanzlei Brinkmann, **Olaf Spiekermann**. Die Insolvenzverwaltung befinde sich sicher in schwierigen Zeiten unter anderem mit Blick auf rückläufige Verfahrenszahlen seit zehn Jahren mit einem aktuellen Rekordtief im vergangenen Jahr. Auch die Ergebnisse in der Bilanz der Insolvenzverfahren allein



Olaf Spiekermann

zwischen 2010 bis 2018 würden für eine „traurige Statistik“ stehen: Nur 828 der 18.368 Unternehmen seien saniert worden, was einer geringen Quote von 4,5 Prozent entspreche. Mit einer durchschnittlichen Befriedigungsquote von 6,1 Prozent für Insolvenzgläubiger sei auch dieser Wert hierzulande unbefriedigend. Den Verlust von Gläubigern beziffert er allein im Jahr 2010 auf rund

„34.000.000.000 Euro“. Neue Lösungen seien also gefragt, etwa werde das Projekt-Management auch im Insolvenz- und Sanierungsrecht zur dominierenden Arbeitsweise. Nachhaltigkeit etwa orientiert an „ESG-Kriterien“ sei mittlerweile in Unternehmenswelt und Finanzbranche etabliert und sei deshalb auch bei Auswegen aus der Krise zu berücksichtigen. Das Geschäft mit der Krise in schwieriger Zeit sei nicht nur „Mangelware“, sondern oft „letzte Krisenphase“, sodass Kanzleien an der Fortentwicklung oder dauerhaften Störung zu arbeiten hätten. Kurzum: Insolvenzverwalter würden sich „am Scheideweg“ befinden.

Unternehmen in Krisen vor allem zurück auf den Wachstumspfad zu führen, empfahl auch der Insolvenzrecht-Fachanwalt **Dr. Hubertus Bartelheimer** von der Pluta Sanierungs- und Restrukturierungsgesellschaft (Slogan: „Wir helfen Unternehmen“). Diese „Hilfe zur Selbsthilfe“ setze voraus, dass Unternehmer und angestellte Manager „frühzeitig handeln“, um den Turnaround aus einer Schiefelage einzuleiten. Dazu zähle, die neuen Möglichkeiten der präventiven Restrukturierung zu nutzen, weitere Sanierungsoptionen auszuloten, den aktuellen Status von einem neutralen Dritten prüfen zu lassen und den Rat speziell für das Unternehmen geeignete Sanierungsexperten einzuholen. Einen Fünf-Punkte-Plan für das Verhalten von Unternehmen in Sondersituationen stellte Bartelheimer auch vor: Er besteht daraus, Liquidität zu schonen, Kunden zu beruhigen und zu befragen, Kapazitäten sicherzustellen und anzupassen, Belieferungen zu sichern sowie Sonderkonditionen und Hilfsprogramme zu prüfen.

### Lösungen für Liquiditätsbedarf



Carl-Jan Freiherr von der Goltz

„Maßgeschneiderte Lösungen in jeder Lage“ durch „Asset Based Finance“ präsentierte Geschäftsführer **Carl-Jan Freiherr von der Goltz** von der Maturus Finance GmbH. Jedes Unternehmen habe gerade jetzt ganz unterschiedlichen Finanzierungsbedarf insbesondere in Sondersituationen – meist vor allem möglichst schnell, flexibel und mit finanziellem Spielraum. Der Maturus-Chef betonte: „Während für Banken regelmäßig die Bonität im Vordergrund steht, legen wir das Augenmerk auf die Werthal-

tigkeit des mobilen Anlage- und Umlaufvermögens, also auf den Maschinenpark, das Rohstoff- oder Warenlager, die Immobilien oder andere Sachwerte.“ Beispielsweise werde bei Lösungen mit Sales & Lease back oder Buy back das gebrauchte, mobile Anlagevermögen verkauft und zur weiteren Nutzung direkt zurückgeleast oder -verkauft. Zielkunden seien hier mittelständische, produzierende Unternehmen mit zehn bis 200 Millionen Euro Umsatz mit einem akuten Liquiditätsbedarf von 0,5 bis 20 Millionen Euro. Anhand von vier Fallstudien demonstrierte von der Goltz, wie Unternehmen konkret etwa für echte Massendarlehen als Asset Based Credit, für Venture Debt oder für Überbrückungsfinanzierungen liquide Mittel freimachen konnten.



Horst Pütz

„Sicherheit in der Unsicherheit“ schafft laut **Horst Pütz**, wenn Unternehmen eine agile Journey aktiv gestalten. Der Inhaber der systemischen Beratung „SichtWeise“ sprach in seinem Vortrag darüber, wie es gelingen kann, mit einem neuen Denken „die Balance zwischen Stabilität und Agilität im Turnaround bestmöglich zu gestalten“.

Er stellte gegenüber: Auf der einen Seite stehe oft eine Null-Fehler-Kultur, auf der anderen Seite heiße es „Fail Fast“. Das Erprobte und bisher Erfolgreiche zu verlassen, um Risiken

einzugehen und Neues auszuprobieren sei für alle Beteiligten nicht nur eine große Herausforderung, sondern habe oft existentielle Bedeutung. Die richtige Einstellung und Haltung sei Voraussetzung, um trotz der Unsicherheit mutig zu agieren. Das eigenständige und selbstwirksame Handeln erlaube und fördere, jede Veränderung auch als Chance zu begreifen.

„Die Welt ist weiter im Umbruch“, sieht auch **Martin Wohlrabe** großen Veränderungsbedarf und viele Unternehmen, die ihre Geschäftsmodelle infrage stellen. Der Geschäftsführer der „Consilium rechtskommunikation“ berichtete im Dialog mit „Existenz“-Herausgeber Detlef Fleischer vor allem über „kompetente Kommunikation in Krisen“, denn darauf habe sich seine Strategie- und Kommunikationsberatung spezialisiert, um Unternehmen in Sondersituationen zu unterstützen. Krisenkommunikation, Litigation-PR für juristische Streitigkeiten oder Sanierungskommunikation unterliegen nach seiner Erfahrung auch einem beständigen Wandel. Auch Veränderungen innerhalb von Unternehmen seien wohlüberlegt zu kommunizieren, riet der Experte.



Martin Wohlrabe



Kongresstag 2 – Session D

## Zukunftsansichten – Wie Unternehmen und Berater ihren Umbruch meistern



Dr. Christian Glaser

Einen Stresstest für jedes Geschäftsmodell, am besten bevor es schwächelt, empfahl **Dr. Christian Glaser** als Experte auf diesem Gebiet und Generalbevollmächtigter von Würth Leasing. Die systematische Arbeit am Geschäftsmodell sei nötig, um dauerhaft „die Kuh zum Fliegen“ zu bekommen. Diese Arbeit sei „so wichtig und intensiv wie nie zuvor“, sagte Glaser. Er verwies als Instrument dafür zum „Business Model Canvas“, mit dem alle entscheidenden Kriterien zu prüfen seien von den Key Activities über die Vertriebskanäle bis hin zur Kostenstruktur und den Einnahmequellen. Die Arbeit müsse „ungefiltert, direkt und steuerungsorientiert“ sein. Auch Fehlschläge seien mit einzuplanen.



Dr. Volker Beissenhertz

„Zurück in die Zukunft“ gehe es künftig nur noch mit einer „Insolvenzverwaltung 4.0“, schloss sich **Dr. Volker Beissenhertz**, Mitglied im Vorstand des „Deutschen Restrukturierungs- und Insolvenzgerichtstages e.V.“ (DRIT), der kurz nach dem Turnaroundkongress seinen Premieren-Kongress am 22. und 23. September in Erfurt veranstaltete. Der Referent klärte über Zweck und Ziel des neuen Vereins auf, der durch den ständigen Dialog zwischen Wirtschaft, Justiz, Wissenschaft und Politik in einem jährlich stattfindenden Gerichtstag unter anderem Vorschläge präsentieren möchte, um „den Umgang mit Krisen und Insolvenzen auch international wettbewerbsfähig zu gestalten“. Beissenhertz beleuchtete den Markt für Unternehmensinsolvenzen mit stark rückläufigen Fallzahlen, mit weniger Insolvenzverwaltern und mit mehr künstlich am Leben gehaltenen Zombie-Unternehmen. Die Prognose zeige für die Zukunft entsprechend einen Anstieg der In-

solvenzzahlen. Der Hype um Sanierung, Restrukturierung und Insolvenz sei zwar vorbei, aber heute bestimmte Transformation das Tagesgeschäft. Die Sanierungsindustrie habe sich hier den Schuldner und Gläubigern neu zuzuwenden.

„Raus aus der Krise, rein in die Zukunft“ – unter diesem schwungvollen Titel berichteten **Ulrich Kammerer**, Vorstand von „UKMC – Die Unternehmer-Retter“, und **Dr. Jasper Stahlschmidt**, Geschäftsführer und Partner der Buchalik Brömmekamp Rechtsanwälte, über ihre Erfahrungen zur Krisenbewältigung einer Unternehmensgruppe im Bereich Fotovoltaik. Mithilfe des eingeleiteten StaRUG-Verfahrens sollte für jede betroffene Komplementärin das Ziel erreicht werden, die potenziellen Ansprüche zu restrukturieren. Die Unternehmensgruppe besteht aus sechs Komplementär-KGs, wobei 250 GmbH & Co. KGs mit unterschiedlichen Kommanditisten über die sechs Komplementäre agiert, die die Geschäfte besorgt. Mit der Sanierung der Unternehmensgruppe und dem Teilverkauf der Assents ausstiegswilliger Kommanditisten wurde UKMC beauftragt. Doch die Rettung wurde durch negative Rahmenbedingungen erschwert, insbesondere durch eine Gruppe von circa 15 Kommanditisten, die circa 30 KGs kontrolliert und die Insolvenzgefahr juristische Schritte aufrecht hält. Zur Umsetzung wird mit Unterstützung der Kanzlei Buchalik Brömmekamp eine StaRUG-Anzeige erstellt und im Mai 2022 durch Beschluss durch das Restrukturierungsgericht Köln der Rechtsanwalt Marc D’Avoine zum Restrukturierungsbeauftragten bestellt. Der Entwurf des Restrukturierungsplans wird im gerichtlichen Abstimmungstermin angenommen und erhält im Juni/Juli 2022 schließlich Rechtskraft. Die Situation in diesem Verfahren sei anspruchs-



Dr. Jasper Stahlschmidt



Ulrich Kammerer

voll gewesen wegen der „festgefahrenen Fronten zwischen den Akkordstörern und den lösungsorientierten KGs“, betonten die beiden Vortragenden. Der Restrukturierungsbeauftragte habe die Diskussion zwischen den Beteiligten aber versachlicht, was letztlich zur Annahme des Plans mit 84,6 Prozent in der Gruppe der KGs führte.

Der Fall zeige beispielhaft, dass StaRUG-Verfahren nicht so kompliziert und kostenintensiv wie oft behauptet sind, waren sich die beiden Sanierungs-Manager einig. Mit dem Verfahren seien insgesamt 24 laufende Rechtsstreitigkeiten beseitigt worden, deren Kosten vielfach höher gewesen wären. Zudem habe das Verfahren in zwei bis drei Monaten – statt jahrelanger Rechtsstreite, die sonst viel Zeit gekostet hätten. Der Fall habe bewiesen, dass sich das StaRUG auch für Lösungen von Gesellschafter und Gesellschaftsstreiten in Unternehmensgruppen eigne.

### Glänzende Zukunft mit Blick nach vorn

Einen der Höhepunkte zum Abschluss setzte beim Turnaroundkongress der Vorstandsvorsitzende der FutureManagement-Group AG, **Dr. Pero Míćić**. „So machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher“ versprach immerhin sein Vortragsuntertitel unter dem Titel „Bright Future Business“. Der Bühnengast befindet sich schließlich am Puls der Trends, Zukunftstechnologien und Geschäftsmodellen.



*Dr. Pero Míćić*

Míćić ist nicht nur nebenberuflich als Professor für Foresight und Strategie in der Wissensvermittlung an der Steinbeis-Hochschule tätig, sondern hat in der Praxis in rund 1.200 Projekten mit Führungskräften namhafter Konzerne und führender Mittelständler vor allem Zukunftsmärkte analysiert, Zukunftsstrategien entwickelt und die Mitarbeitenden für die Umsetzung von Neuem gewonnen. Der Schlussreferent erklärte, „Bright Future Business“ sei „ein Eigenschaftenkatalog, der vom Ende her denkt: So soll es sein, und was können wir jetzt dafür tun“. Dieser Katalog sei eine Vorlage für Visionen, weil es Menschen

schwerfalle, sich die Zukunft vorzustellen. Mit Bright Future Business gelinge dies Unternehmern, Managern und ihren Mitarbeitenden einfacher, sagte Dr. Pero Míćić und wünschte zum Ausklang der diesjährigen Veranstaltung mit einer herausragenden Referentenriege zum zielführenden Blick nach vorne allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern: „Mögen Sie eine glänzende Zukunft haben.“

### Sichere Zukunft auch für TK2023



*Prof. Dr. Hans Haarmeyer*

Für den Veranstalter dankte allen Beteiligten, die zum Gelingen des diesjährigen Events beigetragen haben, noch einmal DIAI-Direktor und Moderator **Prof. Dr. Hans Haarmeyer**, der eine Neuauflage für den XI. Turnaroundkongress in 2023 ankündigte. Er selbst wird dabei wieder die Rolle desjenigen übernehmen, der durch das Programm führt.

Die Zukunft der beliebten Veranstaltungsreihe sei sichergestellt, denn aus dem Kreis der bisherigen Sponsoren habe sich ein Kreis gefunden, der mit organisatorischem und finanziellem Engagement das einzigartige Format mit dem bisherigen Organisations-Team fortführen werde. Zeitnah werde diese Gruppe zusammenkommen, um alle nötigen Schritte für den Turnaroundkongress 2023 einzuleiten.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer dürfen sich also schon jetzt freuen, dass im kommenden Jahr erneut relevante Themen für Unternehmen und ihre Beraterszene von sehenswerten Experten auf der Bühne für weitere Höhepunkte sorgen.

Der 11. Turnaroundkongress findet statt am  
22. und 23. Juni 2023 im Rheinhotel Dreesen.

Informieren Sie sich hier:  
[www.turnaroundkongress.com](http://www.turnaroundkongress.com)



Bis 2023  
im weißen  
Haus am  
Rhein!



<https://rheinhoteldreesen.de/rhd-film/>



<https://www.daserste.de/information/reportage-dokumentation/dokus/videos/rheinhotel-dreesen-video-100.html>

