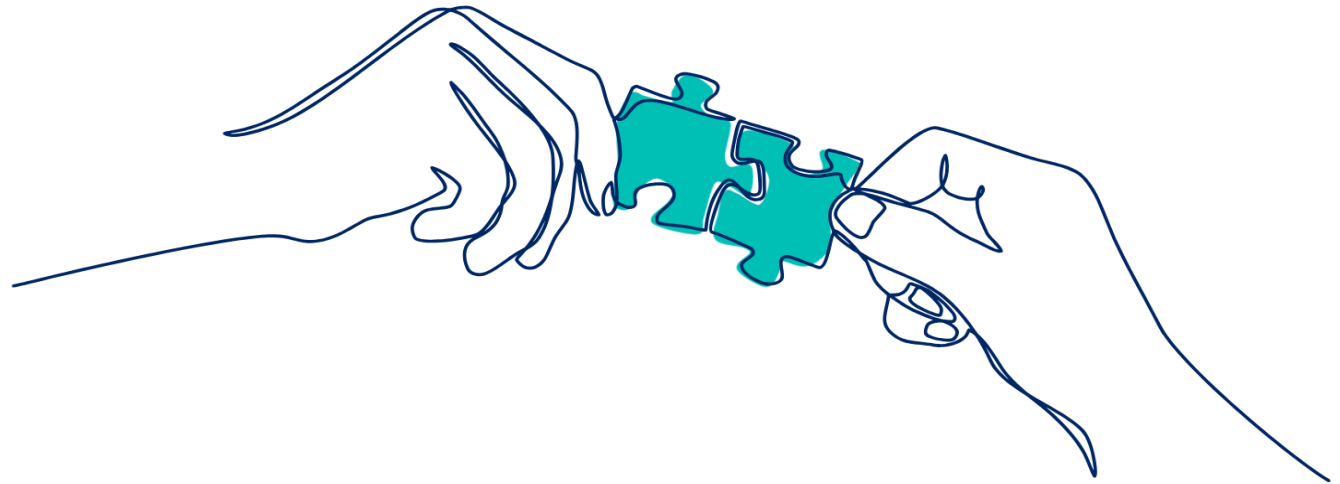




GESTÖRTE KUNDEN- UND LIEFERBEZIEHUNGEN. KRISENRESILIENZ SCHAFFEN.

09.10.2025 | WEBINARREIHE „UNTERNEHMENS CHECKUP“

INNOVATIS.



Schultze & Braun

REFERENTEN



Diplom-Wirtschaftsjurist

Nico Kämpfert

INNOVATIS Management und Beratungsgesellschaft mbH
Geschäftsführender Gesellschafter

Seit über zwei Jahrzehnten steht Diplom-Wirtschaftsjurist Nico Kämpfert in Krisenzeiten mittelständischen Unternehmen beratend und umsetzend zur Seite. Darüber hinaus ist er Vorstandsvorsitzender des Sanierungsforum Mitteldeutschland e.V.



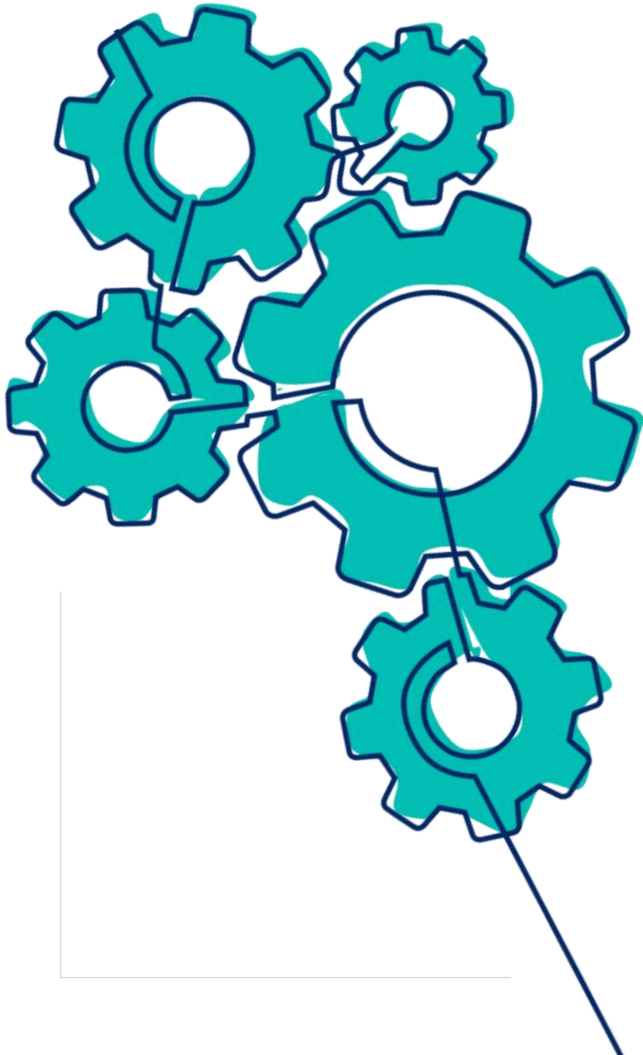
Rechtsanwalt

Rüdiger Bauch

**Schultze & Braun Rechtsanwaltsgesellschaft für
Insolvenzverwaltung mbH**
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Insolvenz- und Sanierungsrecht

Mit rund 30 Jahren Erfahrung berät Rüdiger Bauch Schuldner, Gläubiger und Gerichte. Seit 2021 zählt er laut Handelsblatt/ Best Lawyers zu den besten Anwälten Deutschlands im Bereich Restrukturierung und Insolvenzrecht. Zudem ist er Mitglied im Sanierungsforum Mitteldeutschland e.V.

AUSGANGSLAGE



Globale Krisen, geopolitische Spannungen und wirtschaftliche Unsicherheiten führen zu einer **Zunahme instabiler Geschäftsbeziehungen**. Unternehmen sehen sich zunehmend mit gestörten Lieferketten, Qualitätsabweichungen, unzuverlässigen Geschäftspartnern oder plötzlichem Kundenrückgang konfrontiert. Insbesondere für den **Mittelstand** bedeutet dies ein erhebliches operatives und strategisches Risiko.

Der **Modus Krise** scheint zum Bestandteil der unternehmerischen Realität zu werden. Doch vor allem der Mittelstand muss Wege finden, auch unter diesen volatilen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Wir zeigen auf, wie Unternehmen Unsicherheiten als Treiber für **Innovation, Stabilität** und nachhaltige **Wettbewerbsfähigkeit** nutzen können.

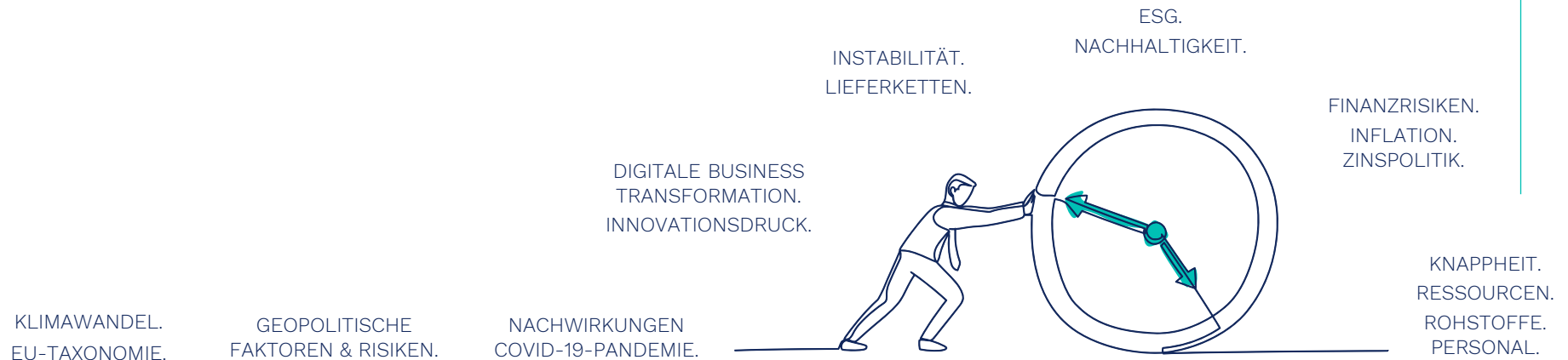
- **Frühzeitige Erkennung von Störungen.** Relevante Kennzahlen und Frühwarnindikatoren identifizieren, die rechtzeitig Handlungsbedarf signalisieren.
- **Rechtssichere Handlungsfähigkeit.** Nutzung der Optionen nach StaRUG sowie vertraglicher Gestaltungsmöglichkeiten zur rechtssicheren Umsetzung.
- **Resilienz stärken.** Krisen als Chance zur strategischen Neuausrichtung nutzen, um Geschäftsmodell, Strukturen und Kultur zukunftsfähig und widerstandsfähig zu gestalten.

STRUKTURELLE HERAUSFORDERUNGEN

Zahlreiche Wirtschaftszweige sind derzeit einem **massiven Strukturwandel** ausgesetzt, der die **Wettbewerbsfähigkeit** der Unternehmen auf die Probe stellt.

- Die weltweit die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung beeinflussen.
- Welche die langfristige Etablierung von Produkten und Dienstleistungen beeinflussen und überwiegend verkürzen.
- Welche die Nachfrage neuer Produkte und Dienstleistungen herbeiführen.
- Welche nicht durch das klassische Kosten senken, Prozesse verbessern oder Stellen streichen gelöst werden können.
- An die sich auch etablierte Unternehmen anpassen müssen.
- Dessen Bewältigung mit vorhandenem Wissen als auch klassischen Technologien immer schwerer möglich ist.

Die sich als **große Chance für Unternehmen** herausstellen, wenn sie sowohl **Transformation** rechtzeitig und proaktiv im Unternehmen implementieren als **auch neue Anwendungsfelder und Märkte** identifizieren!



STRUKTURELLE RISIKEN

Unternehmen befinden sich im **Spannungsfeld** zwischen Stagnation und Wachstum. Es findet eine **ständige Wechselwirkung** interner und externer Geschäftsrisiken statt.

INTERNE GESCHÄFTSRISIKEN

- Selektive Wahrnehmung.
- Veränderung interner Prozesse.
- Akzeptanz und Anwendung neuer Prozesse im Unternehmen.
- Höherer Investitionsbedarf.
- Personalknappheit.

EXTERNE GESCHÄFTSRISIKEN

- Nachhaltigkeitsziele | ESG-Kriterien.
- Inflationsdruck | Zinsanstieg.
- Steigende Rohstoffpreise.
- Innovationsdruck.
- Technologiewandel.
- Veränderung Absatz- und Beschaffungsmärkte.
- Erhöhung der Anteile alternativer Technologien.
- Unsicherheiten in den (internationalen) Lieferketten.
- Druck zur Dekarbonisierung. Senkung CO2-Footprint.
- Gesellschaftlicher und politischer Druck. Gesetzliche Auflagen (Regulierung).



Volatile und unsichere
Rahmenbedingungen



Verschiebung genereller
Markttrends



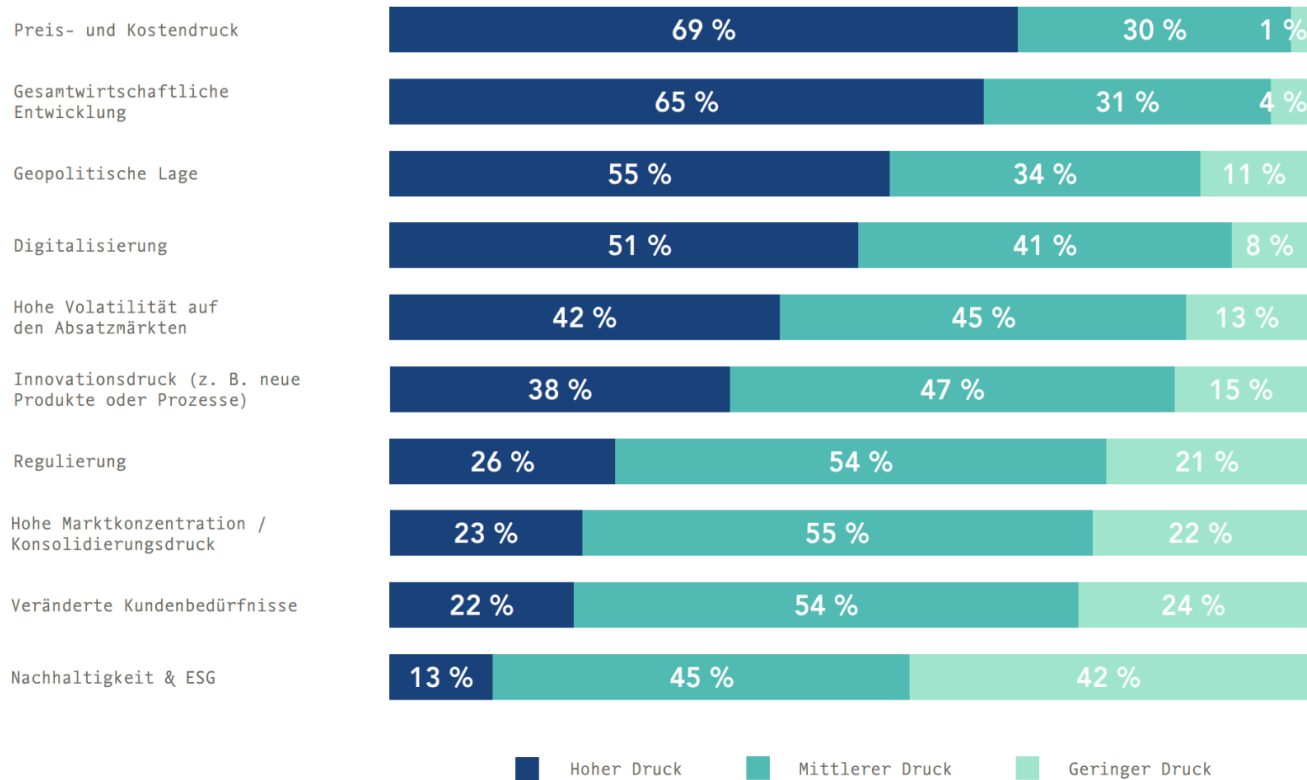
Belastung der
Eigenkapital- und
Liquiditätsreserven



Gehemmte
Investitionskraft

TRANSFORMATIONSTREIBER | PREIS- UND KOSTENDRUCK 2025

Wie hoch ist der Anpassungsdruck, den folgende Treiber aktuell auf Unternehmen ausüben?



QUELLE: NORDANTECH, #SHIFTHAPPENS2025 | n = 429



KRISENURSACHEN | KRISENSYMPTOME

ENDOGENE KRISENURSACHEN

Einflussfaktoren, auf die das Unternehmen **direkten Einfluss** besitzt und die im Unternehmen selbst vorliegen:

- Missmanagement.
- Kostennachteile.
- Führungsschwäche.
- Ineffiziente Strukturen und Prozesse.
- Nicht wettbewerbsfähige Produkte und Technologien.
- Verspätete Reaktionen auf eine sich verändernde Umwelt.



EXOGENE KRISENURSACHEN

Einflussfaktoren, auf die Unternehmen **keine** oder lediglich einen **geringen Einfluss** haben:

- Gesamtwirtschaftliche Lage.
- Regulatorische Änderungen.
- Markt- und Wettbewerbsumfeld.
- Klimawandel. Naturkatastrophen.
- Geopolitische Faktoren und Risiken.

Exogene Krisenursachen lösen einen allgemeinen **strategischen Anpassungsdruck** auf das Unternehmen aus.

Ohne angemessene Reaktion führen diese externen Faktoren in die **Unternehmenskrise**.

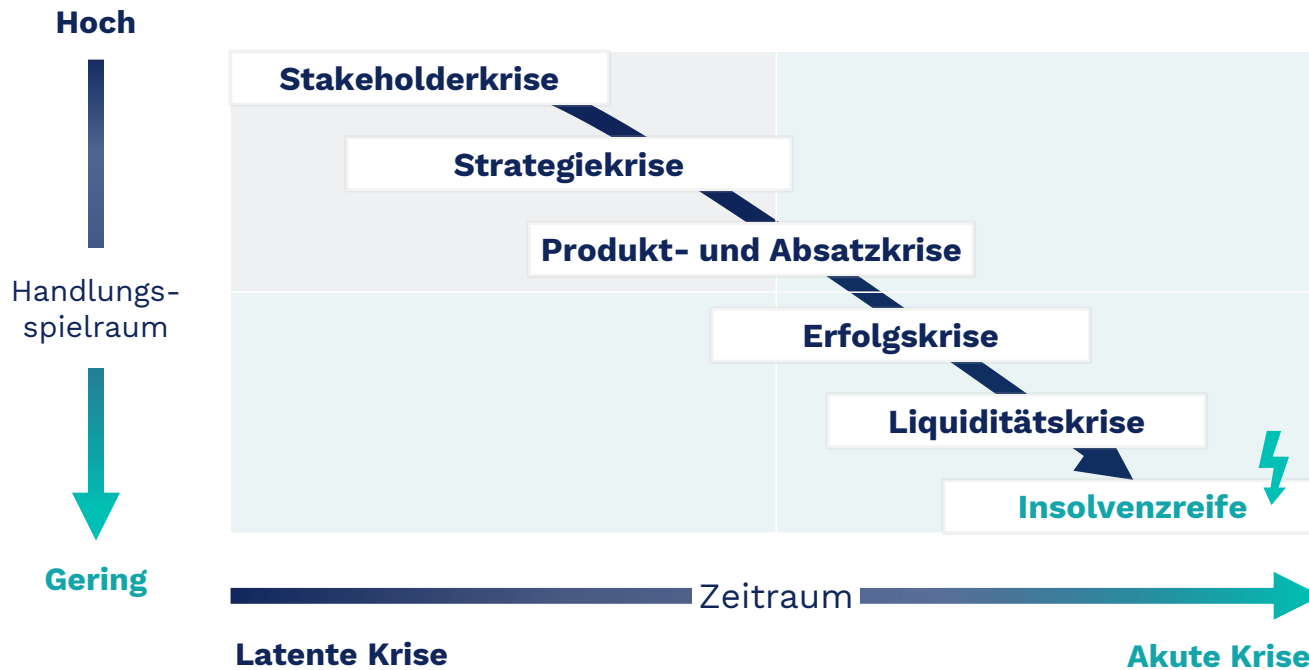
Krisensymptome



Krisensymptome sind **Anzeichen** für Krisensituationen, jedoch **nicht ursächlich** für deren Eintritt:

- Negatives Eigenkapital.
- Liquiditätsengpässe.
- Negative Absatz- und Umsatzentwicklungen.

KOMPASS | KRISENSTADIEN UND HANDLUNGSSPIELRÄUME



Wesentlich für ein frühzeitiges Erkennen einer Krise ist ein **gut aufgestelltes Rechnungswesen und Controlling**.



Anhand der vorliegenden Krisensymptome lassen sich in der Regel **Rückschlüsse auf das jeweilige Krisenstadium**, in dem sich das Unternehmen befindet, ziehen.

Frühwarnsysteme

Kennzahlen zur Krisenfrüherkennung.

- Liquiditätsanalyse.
- Rentabilitätsanalyse.
- Working-Capital-Analyse.
- Finanzanalyse | Bilanzanalyse.

Jahresabschlussinformationen.

Managementqualifikation.

- Entscheidungsschwäche.
- (Patriarchalischer) Führungsstil.
- Nachfolgeregelung | Perspektiven.

Kommunikation.

- Einbindung wesentlicher Stakeholder.
- Warnungen und Kritik von Mitarbeitern.

Unternehmensstrategie.

- Keine klare Vision | Strategie.
- Verpasste technische Entwicklung.
- Unzureichende Kundenorientierung.

Wirtschaftliches Umfeld.

- Fehlende Marktforschung | F&E.
- Ineffiziente Prozessabläufe.

INSOLVENZ DES GESCHÄFTSPARTNERS

Optimales Gläubigerverhalten | Gestörte Lieferkette



Verhalten unabhängig von Insolvenzen

- Vorteilhafte Vertragsgestaltung (auch durch AGB)
- Erwirken von Sicherungsrechten
- Erkennen von Abwehr-AGB bei Kaufleuten
- Beachten von Risiken im Zahlungsverkehr
- Risikoverlagerung auf andere
- Implementieren von echtem Factoring
- Abschluss von Warenkreditversicherung
- Verankerung Risikomanagement
- Nutzung externer Informationsquellen
- Durchführen von Due-Diligence-Prüfung

Verhalten bei ersten Anzeichen von wirtschaftlichen Schwierigkeiten (Zahlungsverzug, Rücklastschrift, etc.)

- Konsequentes Handeln
- Schnelles Vollstrecken von Forderungen

Verhalten nach einem Insolvenzantrag

- Informieren unter: www.insolvenzbekanntmachungen.de
- Wurde ein vorläufiger Insolvenzverwalter bestellt?
- Stoppen von Lieferungen oder Leistungen
- Ermitteln von Forderungen
- Rechte geltend machen beim Schuldner und beim vorläufigen Insolvenzverwalter

Verhalten bei eröffnetem Verfahren

- Geltendmachung von Eigentums- und Sicherungsrechten
- Anmeldung von Forderungen zur Insolvenztabelle
- Klärung von Weiterlieferung mit dem Verwalter
- Vollstreckungen sind nicht mehr möglich
- Informieren über Gläubigerversammlung
- Überlegung: Gläubigerausschuss?

Probleme mit dem Insolvenzverwalter

- Kommunikation: Keine oder verspätete Rückmeldungen
- Forderungen: Widerspruch gegen die Forderungsanmeldung
- Bestreiten von Eigentumsvorbehalten oder Sicherungsrechten
- Warenbestände: Keine Entschädigung für verbrauchte Lagerware

- Lieferungen in der vorläufigen Insolvenz: Genehmigt, aber nicht vergütet
- Lieferungen nach Verfahrenseröffnung: Bestellt, aber nicht bezahlt
- Masseunzugänglichkeit: Anzeige fehlender Mittel

INSOLVENZ DES GESCHÄFTSPARTNERS

Chance & Risiko: Anfechtung

GESETZGEBER: GLÄUBIGERGLEICHBEHANDLUNG

- Voraussetzung: Gläubigerbenachteiligung = Abfluss aus Schuldnervermögen
- Anfechtungszeitraum: 1 Monat bis 10 Jahre vor Antragstellung
- Anfechtungsfrist: mindestens 3 Jahre zum Jahresende
- **FOLGE:** Rückgewähr des Erlangten, zzgl. ggfs. Verzugszinsen

STANDARD BEISPIELE

§ 130 InsO

Gl. erhält Zahlung in Kenntnis der Krise (bis 3 Monate vor Antragstellung)

§ 131 InsO

Gl. erhält Zahlung durch Kontopfändung, Gerichtsvollzieher etc., oder statt einer Zahlung einen Kundenscheck oder anderes (bis 3 Monate vor Antragstellung)

§ 133 InsO

Gl. erhält Zahlungen in einer laufenden Geschäftsbeziehung, trotz (ständiger) Krise des Schuldners und Kenntnis der Krise vom Gläubiger (bis 10 Jahre vor Antragstellung, i.d.R. maximal 4 Jahre)

§ 134 InsO

Gl. erhält eine Schenkung – aber auch: Gl. Erhält Geld von einem anderen als seinem Schuldner

VERHALTEN

1. Konsequenz

Bei Schuldnerverzug Einstellen eigener Leistungen
– Kein Geschäft ist besser als ein schlechtes.

2. Schnelligkeit

Schnelles Titulieren, schnelle Vollstreckung, präzise Anweisung des Gerichtsvollziehers
– Sonst steigt das Anfechtungsrisiko.

3. Vorsicht

Teilen Sie dem Schuldner Ihre Kenntnis seiner Krise nicht schriftlich mit.

4. Forderungsanmeldung

- Kein Beifügen kritischer Forderungskonten
- Verzicht auf Vorlage von Kostenbelegen für Vollstreckungsaufträge
- Unterlassung von Auskünften über aus der Vollstreckung erlangte Beträge
- Teilweise Forderungsanmeldung bei titulierten Forderungen mit Geldeingängen im kritischen Zeitraum
- Verzicht auf Zinsforderungen in kritischen Zeiträumen

5. Versicherung

Versicherung gegen das Risiko der Anfechtung möglich

NEUE SPIELARTEN DER SANIERUNG UND INSOLVENZ

UNTERNEHMENSKRISE

INSOLVENZ

AUßERGERICHTLICHE SANIERUNG

*Grundsätzlich noch keine
Insolvenzreife*

- Sanierung insb. durch Gutachten nach IDW S6.
- Geschäftsleitung voll handlungsfähig.
- 100% Zustimmung durch Gläubiger erforderlich.
- Keine einseitige Gestaltung bestehender Verträge.
- Einbezug nur betroffener Gläubiger.
- Nicht öffentlich.

SANIERUNGSMODERATION

*Keine Insolvenzreife oder nur
drohende Zahlungsunfähigkeit*

- Sanierungsmoderator vermittelt Vergleich.
- Geschäftsleitung weiterhin voll handlungsfähig (Mitwirkung und Auskunftspflicht gegenüber Sanierungsmoderator).
- 100% Zustimmung erforderlich bzgl. betroffener Gläubiger
- Evtl. gerichtliche Bestätigung des Sanierungsvergleichs.
- Anfechtungsprivileg.
- Ausschluss der Öffentlichkeit möglich.
- Übergang in Restrukturierungsrahmen möglich.

RESTRUKTURIERUNGSRAHMEN

*Keine Insolvenzreife oder nur
drohende Zahlungsunfähigkeit*

- **Finanzielle Restrukturierung.**
- Gerichtlich | Außergerichtlich.
- Geschäftsleitung voll handlungsfähig. Bestellung Restrukturierungsbeauftragter (verpflichtend | fakultativ).
- Stabilisierungsanordnung (Vollstreckungssperre | Verwertungssperre).
- Zustimmungsquote: mind. 75% sämtlicher betroffenen Gläubiger.
- Überstimmung von Gruppen aus Akkordstörern möglich.
- Anfechtungsprivileg.
- Ausschluss der Öffentlichkeit möglich.
- Anzeigepflicht bei Zahlungsunfähigkeit und oder Überschuldung.

INSOLVENZPLANVERFAHREN EIGENVERWALTUNG

*Insolvenzantragspflicht
(Zahlungsunfähigkeit u./o.
Überschuldung)*

- **(Operative) Sanierung.**
- Zwingende gerichtliche Kontrolle.
- Geschäftsleitung eingeschränkt handlungsfähig (Sachwalter).
- Moratorium.
- Zustimmungsquote bei Insolvenzplan 50% + x innerhalb der Gruppen (Überstimmung möglich).
- Sanierungsinstrumente der InsO. Einseitiger Eingriff in Verträge.
- Öffentlich.
- Insolvenzgeld.

§ 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**. ...



Verschärfte Pflichten der Geschäftsführung zur Krisenfrüherkennung.



Zusätzliche Restrukturierungsoptionen für wirksames Turnaround-Management.



Kernstück = Restrukturierungsplan.



KRISENRESILIENZ SCHAFFEN – ZUKUNFT SICHERN

A. KULTUR STÄRKEN UND VISION SCHÄRFEN

1. **Mitarbeiter** wollen und dürfen Eigenverantwortung übernehmen. Dadurch entsteht eine echte **Vertrauenskultur**: diese lässt ein kollektives Mindset entstehen und ermöglicht eine permanente Weiterentwicklung der gesamten Organisation.
2. **Diversität**: (hinsichtlich Alter | Geschlecht | Herkunft & Qualifikationen) ermöglicht flexiblere Reaktionen auf Störungen und Veränderungen. Vielfältige Unternehmen können besser agieren.
3. **Eine geschärfte Unternehmensvision** dient als verlässlicher und moralischer Kompass. Sie sollte aktiv praktiziert und gelebt werden.

B. STRATEGIE ANPASSEN | MENSCHEN ERMÄCHTIGEN

4. **Bisherige Praktiken im Unternehmen hinterfragen** und bessere Problemlösungen für relevante Stakeholder entwickeln.
5. **Frühwarnsystem**: Das systemische Wissen um Kundenbedürfnisse, Kernkompetenzen, Wettbewerbsumfeld und die eigene Positionierung im Markt.
6. **Aufbau Vertrauenskultur**: Prinzip der Selbstorganisation & Kultivierung (Förderung) von übergreifenden Fähigkeiten, aus welchen komplexe Zukunftskompetenzen erwachsen.



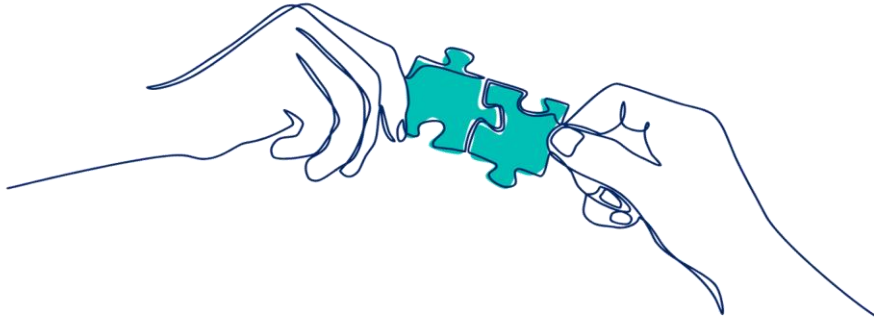
- Was stärkt die Überlebensfähigkeit von Unternehmen in Krisenzeiten?
- Wie sieht ein produktiver Umgang mit Krisen aus, die vorab nicht prognostiziert werden können?

Zukunftsfragen

C. ÖKOsysteme SCHAFFEN

7. **Definition über ein offenes Ökosystem** und aktiver Austausch mit allen Stakeholdern | Lern- und Entwicklungsfähigkeit des gesamten Systems nutzen.
8. **Unternehmensverständnis**: vom abgegrenzten Territorium zum offenen Hafen.
9. **Gemeinschaftsorientierte Strukturen** wirken sich auch auf verändernde Bedingungen aus.
10. **Digitale Tools** unterstützen die Ausrichtung auf Kollaboration und Partizipation.

KONTAKT



INNOVATIS.

 **Schultze & Braun**

INNOVATIS Management und Beratungsgesellschaft mbH

Hegelstraße 4 | 39104 Magdeburg | T 0391 251 98 50 | E info@innovatis.expert

innovatis.expert

Schultze & Braun Rechtsanwalts-gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH

Inselstraße 29 | 04103 Leipzig | T 0341 269 720 | E RBauch@schultze-braun.de

schultze-braun.de