

RESTRUKTURIERUNG

Die Bedeutung von Risk Management Systemen in der Krise

Von Dr. Jan Markus Plathner und Dr. Christoph Morgen
Brinkmann & Partner, Frankfurt am Main/Hamburg



DR. JAN MARKUS PLATHNER und **DR. CHRISTOPH MORGEN** sind geschäftsführende Gesellschafter der Brinkmann & Partner Gruppe, zu der u.a. auch die Atlantik Advisors GmbH & Co. KG sowie die B&P Management GmbH gehören. Die Brinkmann & Partner Gruppe ist im Bereich der Restrukturierungsberatung tätig. Dr. Morgen und Dr. Plathner sind neben Ihrer Tätigkeit als Insolvenzverwalter, Sachwalter und Eigenverwalter auch umfassend beratend tätig. Die Beratung umfasst neben der rechtlichen auch die operative Beratung, vor allem das Sanierungs-Projektmanagement. In diesem Zusammenhang haben sie sich oftmals mit dem Aufbau von Risk Management Systemen beschäftigt. Darüber hinaus übernehmen sie auch die Positionen als Treuhänder oder übernehmen Anteile als Interimgesellschafter beim Carve Out von Unternehmensteilen im Konzern sowie in klassischen Sanierungssituationen. Die Branchenschwerpunkte beziehen sich auf die Bereiche Automotive, Energie, Maschinenbau, Produktion, Industrie, Schiffsbau, Retail und weiteren Branchen.

Trotz großer Befürchtungen und anderslautender Vorhersagen ist die Insolvenzelle bisher ausgeblieben. Ob dies so bleibt, kann derzeit keiner vorhersagen. Wenn man allerdings den disruptiven Wandel in vielen Branchen betrachtet, könnte man daran zweifeln und sollte aus Unternehmenssicht zumindest die Möglichkeit in Betracht ziehen, dass in bestimmten Branchen die Anzahl der **Insolvenzen** bzw. der Restrukturierungsfälle steigen wird. Dies könnte für viele Unternehmen Anlass genug sein, die Frage nach einem eigenen funktionierenden Risk Management Systemen im Falle von **Restrukturierungs- oder Insolvenzsituationen** von eigenen Kunden oder Zulieferern zu stellen.

DIE KRISE IM BLICK

Soweit die Insolvenz oder Krise eines Unternehmens aufgrund der mehr oder weniger einfachen Substituierbarkeit der Leistungen für Kunden oder Lieferanten keine Auswirkungen hat, beschränken sich die Probleme ggf. auf den Schaden in Form des eigenen Forderungsausfalls. Überall da, wo die Leistungen des betroffenen Krisenunternehmens unverzichtbarer und nicht zeitnah substituierbarer Bestandteil einer (unverzichtbaren) **Lieferkette** sind, steht man regelmäßig vor größeren Herausforderungen.

Es ist in der täglichen Arbeit manchmal überraschend, wie unzureichend Unternehmen auf eine Insolvenz oder Krise ihrer Zulieferer vorbereitet sind. Nicht nur das Erkennen von krisenbetroffenen Unternehmen oder die Optimierung eigener Forderungen bzw. Sicherungsrechten, sondern auch der Impact auf das eigene Geschäft sind zu berücksichtigen.

Umso wichtiger das von der Krise betroffene Unternehmen für die eigene Lieferkette ist und umso schwieriger die erbrachte Leistung durch einen anderen Lieferanten (second source) ersetzbar ist, umso sensibler sollte das eigene Risk Management auf **Krisenhinweise** reagieren.

Jeder Sanierer, Eigenverwalter oder Insolvenzverwalter wird bei seinen Sanierungsbemühungen nämlich von allen Stakeholdern (Kunden, Banken, ggf. Lieferanten) Sanierungsbeiträge fordern, die ein vitales Interesse an dem Fortbestand des Unternehmens haben.

Grundsätzlich wird man in Branchen, die streng reglementierten Lieferketten unterliegen, eher dem Risiko ausgesetzt sein, dass solche Sanierungsbeiträge eingefordert werden. Allerdings gilt auch da der Grundsatz, dass eine gute Vorbereitung auf derartige Situationen unerlässlich ist.

RESTRUKTURIERUNG

INSOLVENZ

RESTRUKTURIERUNGS- ODER
INSOLVENZSITUATIONEN

LIEFERKETTE

KRISENHINWEISE

FORTFÜHRUNGS-
VEREINBARUNG

B&P

BEISPIEL AUTOMOBILZULIEFERINDUSTRIE

In Insolvenzsituationen wird der Insolvenzverwalter oder die Eigenverwaltung Beiträge vom Kunden einfordern müssen, wenn er selbst aus der Fortführung des Betriebs zu hohe Verluste erwirtschaftet oder Liquidität benötigt. Das Szenario, dass der insolvente Zulieferer keine Teile mehr liefert, kann zu erheblichen Problemen bei eigenen Lieferverpflichtungen führen. Zur Vermeidung einer Störung in der Lieferkette wird dann regelmäßig eine sog. **Fortführungsvereinbarung** abgeschlossen, um die Kunden finanziell an der Fortführung zu beteiligen. Dies kann ggf. zu empfindlichen finanziellen Aufwendungen führen, die aber in vielen Fällen im Rahmen einer Insolvenz zum Schutze der Gläubiger nicht vermeidbar ist.

In krisengefährdeten Branchen mit starren Lieferketten sollten sich Unternehmen möglichst auf solche Krisensituationen vorbereiten, soweit sie das nicht ohnehin schon getan haben. Die Implementierung eines geeigneten Risk Managements Systems zählt dabei zu den wichtigsten Maßnahmen, damit Problemfälle frühzeitig erkannt werden und das eigene Unternehmen auf die eingetretene Krise/Insolvenz ausreichend vorbereitet ist. Dabei können zwar einige Aufgaben wie die Forderungsanmeldung, das Geltendmachen von Sicherungsrechten (z.B. Eigentumsvorbehalte), der Beitritt zum Lieferantenpool oder die Kommunikation mit der Insolvenzverwaltung standardisiert werden.

Andere Themen wie der Abschluss einer Fortführungsvereinbarung oder die Forderung eines Krisenunternehmens auf zusätzliche Zahlungen in einem Projekt trotz Überzahlungen im Hinblick auf den Leistungsfortschritt bedürfen regelmäßig einer vom Einzelfall abhängigen Überprüfung und Behandlung. Dabei kann es durchaus hilfreich sein, erfahrene Berater hinzuzuziehen.

FAZIT

Aufgabe des Risk Managements muss es sein, mögliche Krisenfälle frühzeitig zu identifizieren, alternative Lieferbeziehungen zu etablieren und in Fällen besonderer Abhängigkeiten bzw. mangelnder alternativer Lieferanten frühzeitig Krisenvorbereitungen zu treffen. In der eingetretenen Krise muss das Risk Management dann schnellstmöglich die weitere Aufrechthaltung der Lieferbeziehungen mit möglichst geringem finanziellen Aufwand sicherstellen – dabei hilft eine gute Vorbereitung auf diese Situation.

BRINKMANN & PARTNER

zählt seit Jahren zu den erfolgreichsten deutschen Restrukturierungs- und Insolvenzverwalterkanzleien, wobei auch Gläubigerunternehmen vertreten werden. Die B&P Management als Teil der Brinkmann Gruppe berät u.a. Unternehmen bei dem Aufbau von Risk Management Systemen in Krisen und Insolvenzsituationen. Daneben werden Mandanten auch bei komplexeren Fragen in Insolvenzen von Geschäftspartnern vertreten. Die Atlantik Advisors GmbH & Co. KG als weitere Teil der Gruppe beschäftigt sich vor allem mit Carve Outs von Konzerngesellschaften oder Unternehmensteilen als Treuhänder oder Interimsgesellschafter sowie der Übernahme von Gesellschaftsanteilen in Restrukturierungssituationen im Rahmen doppelstütziger Treuhandschaften. Schwerpunkt der Brinkmann Gruppe inklusive des Bereichs der Rechtsberatung ist damit die interdisziplinäre Restrukturierungs- und Sanierungsberatung sowie die Beratung in Eigenverwaltungssituationen und die Tätigkeit als Sachwalter und Insolvenzverwalter.

Dr. Jan Markus Plathner
Brinkmann & Partner
Frankfurt am Main
Rechtsanwalt, Managing Partner
m.plathner@brinkmann-partner.de

Dr. Christoph Morgen
Brinkmann & Partner
Hamburg
Rechtsanwalt, Managing Partner
c.morgen@brinkmann-partner.de