



# Schickt den Mahner in die Wüste!

**Neuer Trend: Restrukturierungsbeiräte**

**„Die Unternehmervetrauten“ (Finance Think Tank)  
Stuttgart, 17. März 2026**

**Prof. Dr. Robert Simon**

# INDEX

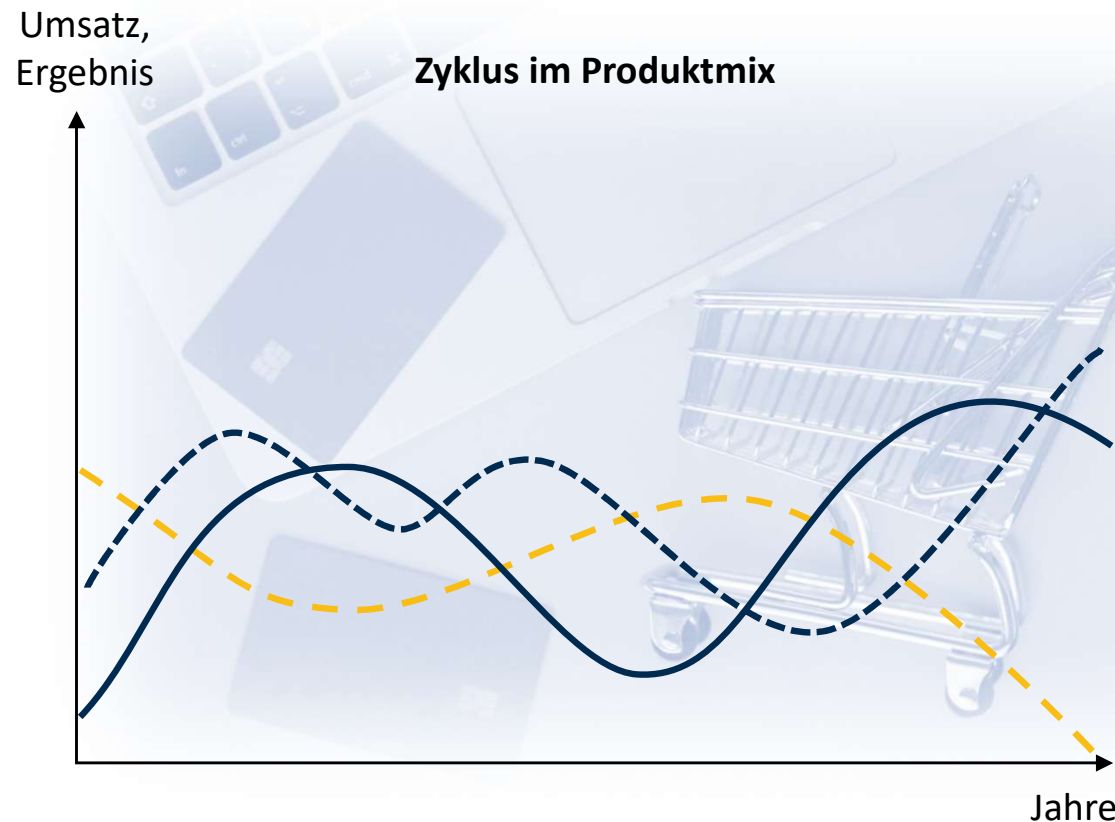
|    |                                              |    |
|----|----------------------------------------------|----|
| 1. | Neue Ausgangslage für Geschäfte              | 2  |
| 2. | Deutschland liebt die Bürokratie             | 8  |
| 3. | Schickt den Mahner in die Wüste              | 13 |
| 4. | Wirkungsbereich der Restrukturierungsbeiräte | 26 |



# **1. Neue Ausgangslage für Geschäfte**

# Das Auf und Ab der Konjunktur ist gängige Praxis. Übliche Herausforderung für eine gute Unternehmensführung

*„Der Löwe und die Gazelle müssen täglich rennen, um zu überleben“*



Beherrschung durch:

## ■ Flexibilität:

- Produktportfolio (Hardware, Software, Services)
- Regionalmärkte (EU, China ...)
- Wertschöpfungsketten (2nd Source, Break Even)

## ■ Resilienz:

- Finanzwirtschaftliche Reserven („Headroom“)
- Leistungswirtschaftliche Reserven (Bestände, Kapazitäten)
- Prognosen, Frühwarnsysteme

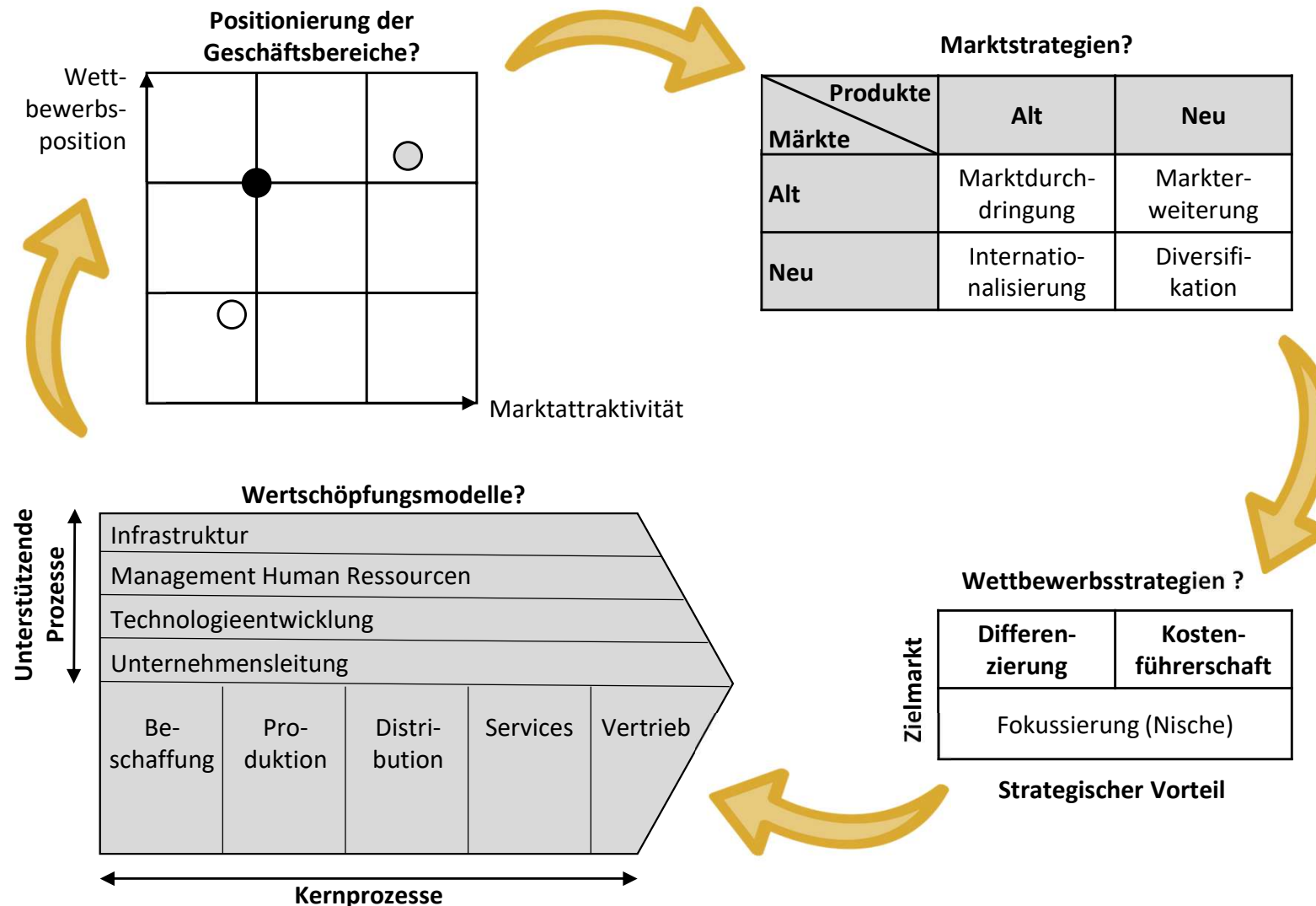
# Strukturkrisen stellen hingegen etablierte Geschäftsmodelle in Frage

*Es gibt auf dieser Welt keine langfristige Stabilität*



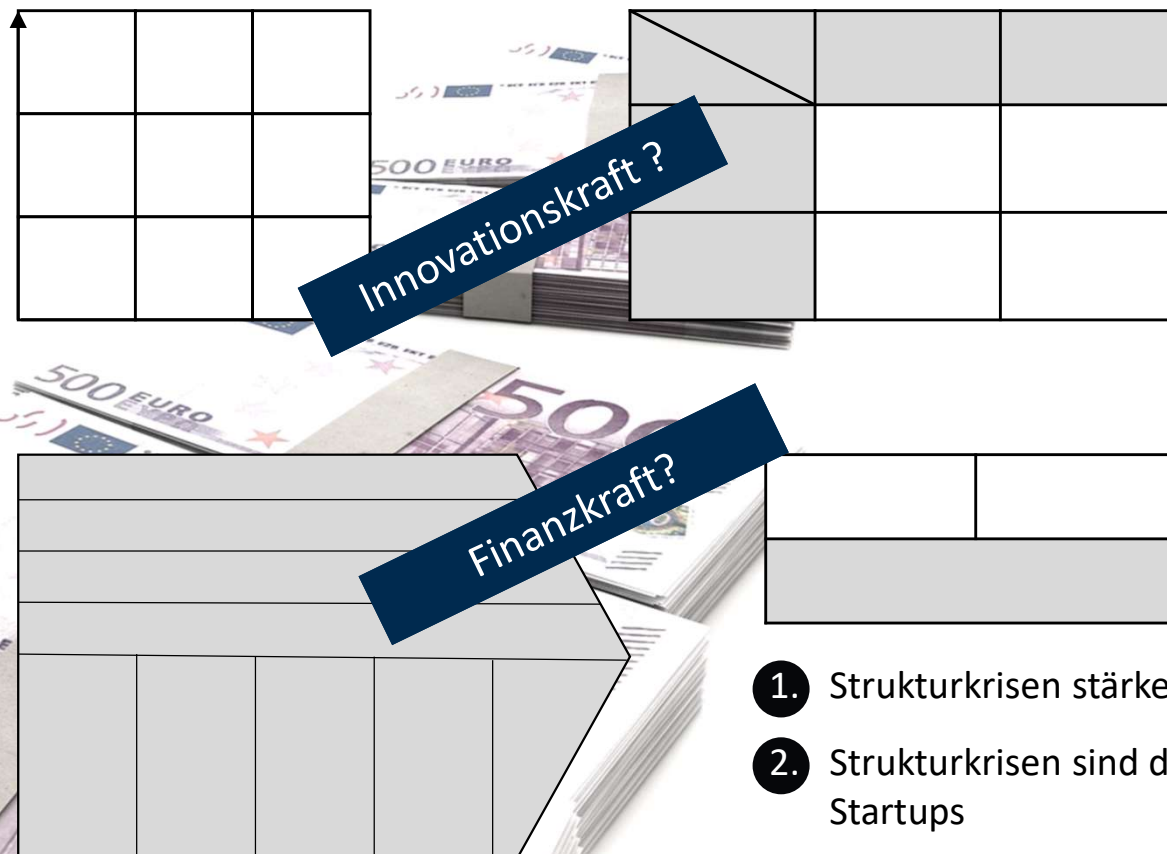
# In Strukturkrisen müssen Unternehmen strategisch vorgehen

*Strategiewechsel sind Kraftakte – Alles ist zu hinterfragen*



# Kernfragen im Strukturwandel: Wer kann das und wer bezahlt das?

*Krisen sind übliche Selektionsprozesse und die stehen zurzeit (2025...) an*



1. Strukturkrisen stärken die Starken
2. Strukturkrisen sind die Chance für Startups
3. Die Verlierer suchen den Staat, die Gewinner machen es selber

# Fatal ist das Abrutschen in die Liquiditätskrise. Dazu lässt es der erfolgreiche Unternehmer nicht kommen – wenn es noch geht

*Meide die deutsche Restrukturierungsbürokratie durch professionelles Management!*

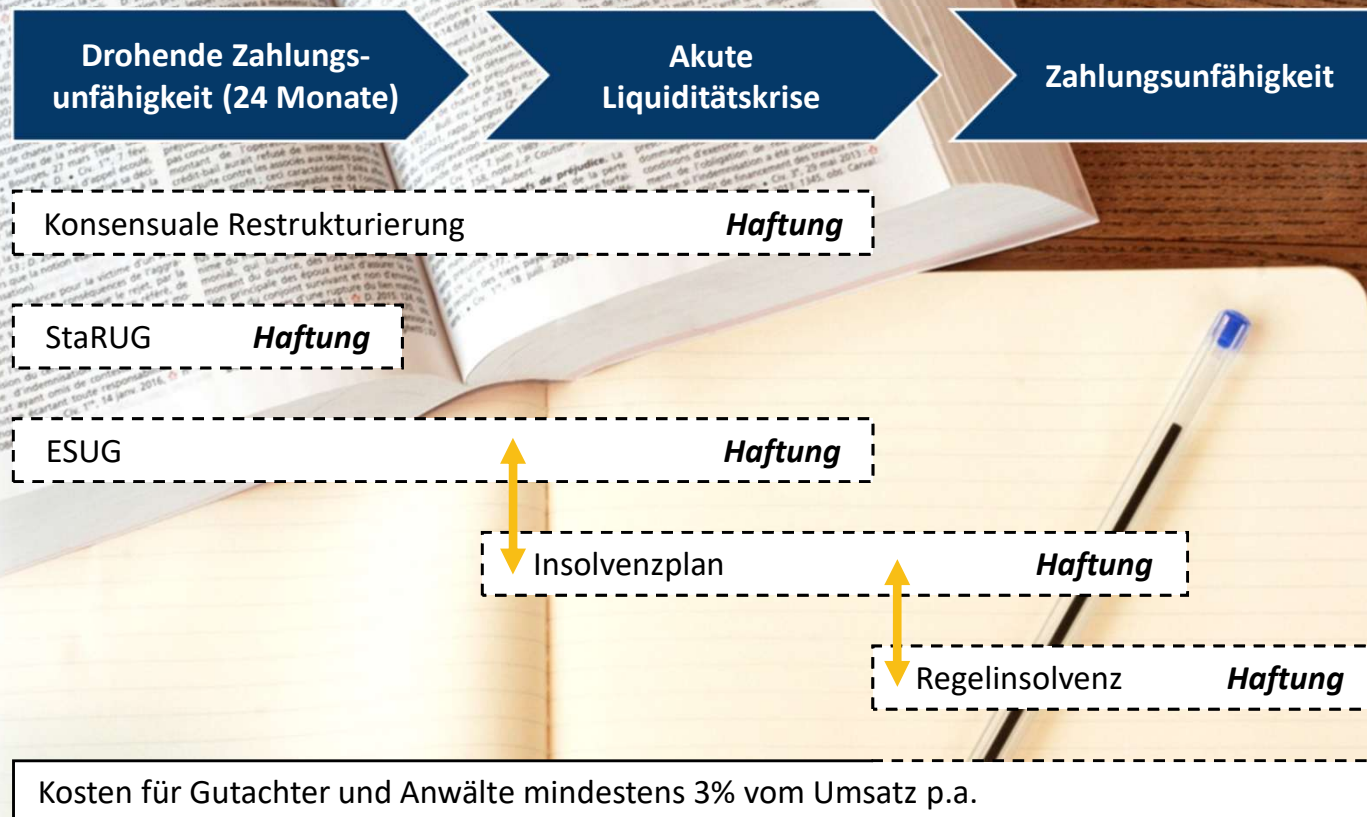




## **2. Deutschland liebt die Bürokratie**

# Wir haben es geschafft, Restrukturierungen in der Liquiditätskrise komplex, riskant und teuer zu machen

## Das „haftungsbewährte“ deutsche Restrukturierungsmodell

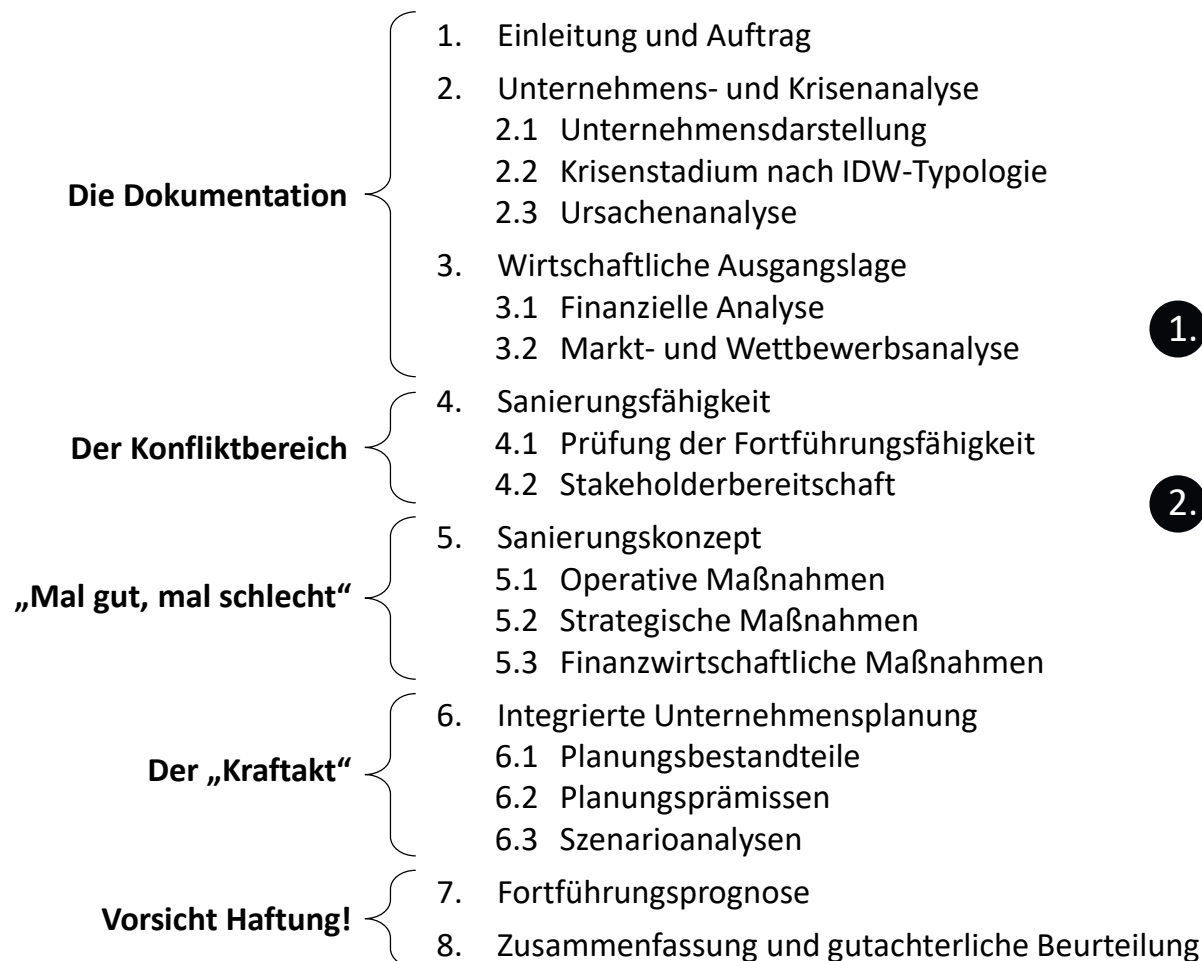


1. Kann man mit Gesetzen und „Papieren“ sein Geschäft neu ausrichten?
2. Sind die Ansätze noch die „zweite Chance für den Unternehmer“ oder nur die „zweite Chance für das Unternehmen“?
3. Führen die Modelle (Bsp. Dual Track) primär zu M&A Prozessen und sind die Investoren dann auch „gute Unternehmer“?

# Die üblichen Gutachten schaffen wichtige Transparenz. Zudem „enthaf- ten“ sie wesentliche Akteure

*„Gut analysiert“ bedeutet noch nicht „gut umgesetzt“*

## Beispiel IDW S6 Gutachten



1. Wann kippt der **unbestreitbare Nutzen** der Gutachten in kostentreibenden **Formalismus** um?
2. Dominiert die **finanzwirtschaftliche Sicht** (Kaufleute, Juristen) die leistungswirtschaftlich notwendige Neuausrichtung (Informatiker, Techniker)?

# Haftungsrisiken sind aber auch Nährstoff der komplexitäts- und kosten-treibenden „Gutachteritis“. Sie bindet in der Krise knappe Kapazität

*Bei den Quasi-Standards schimmert gelegentlich ökonomisches Interesse durch*



| Beispiel IDW S6                   |                                                                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Vollständigkeit                   | Erhebliche Kosten                                              |
| Quasi-Standard der Gutachter (WP) | Marktzugangsbeschränkung für Management-Berater                |
| Kongruent mit BGH-Rechtssprechung | Plattform für Anschlussaufträge (Bsp. ESG, Digitalisierung)    |
| Akzeptanz bei Finanzierern        | Keine Pflicht zum Methodenvergleich (Konsensual, StaRUG, ESUG) |

# Es ist fraglich, ob dieses Vorgehensmodell in Strukturkrisen wirksam greift. Wer ist der strategische Vordenker in dieser Krise?

*Komplexe Ausgangslage, Zeitdruck und sehr hohe Abstimmungserfordernisse*

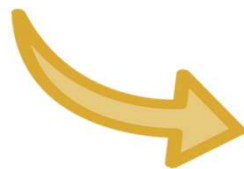
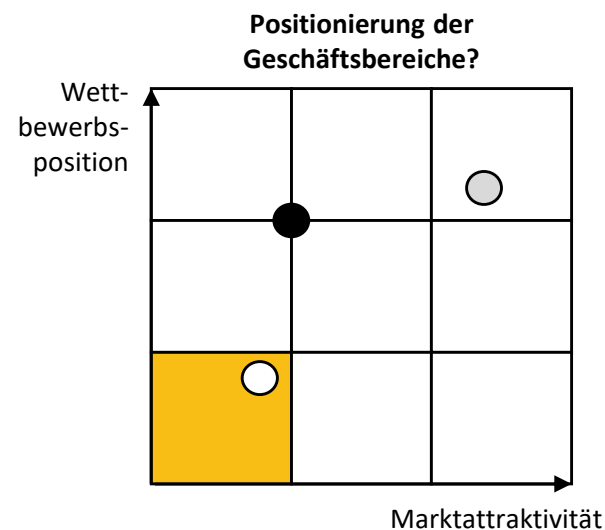


## Hohe Anforderungen an die Akteure bei der Konzepterstellung

- Haftungsrisiken führen zu einer liquiditätszehrenden „Gutachteritis“ und **Dominanz juristischer Themen** bei der Lösungssuche
- Warum ist die „Vergleichsrechnung“ zwischen allen denkbaren Ansätzen („konsensuale Restrukturierung“, StaRUG, ESUG, Regelin-solvenz) keine zwingende Auflage für die Lösungssuche in der vor-insolvenzlichen Phase? Risiko, dass **frühzeitig sinnvolle Optionen ausgeblendet** werden
- Drängt der **Zeit- und Liquiditätsmangel** die Gutachter zur Konzentration auf „Going Concern Themen“? Dadurch leidet die Analyse der Krisenursachen und Bearbeitung von Kernthemen der Restrukturierung: Märkte, Produkte, Wertschöpfung
- Treiber des Prozesses sind aus naheliegenden Gründen die Finanzierer. Welchen Stellenwert hat in diesem Prozess noch **„der Unternehmer“**? Immerhin im deutschen Mittelstand meist ein visionärer Fachexperte

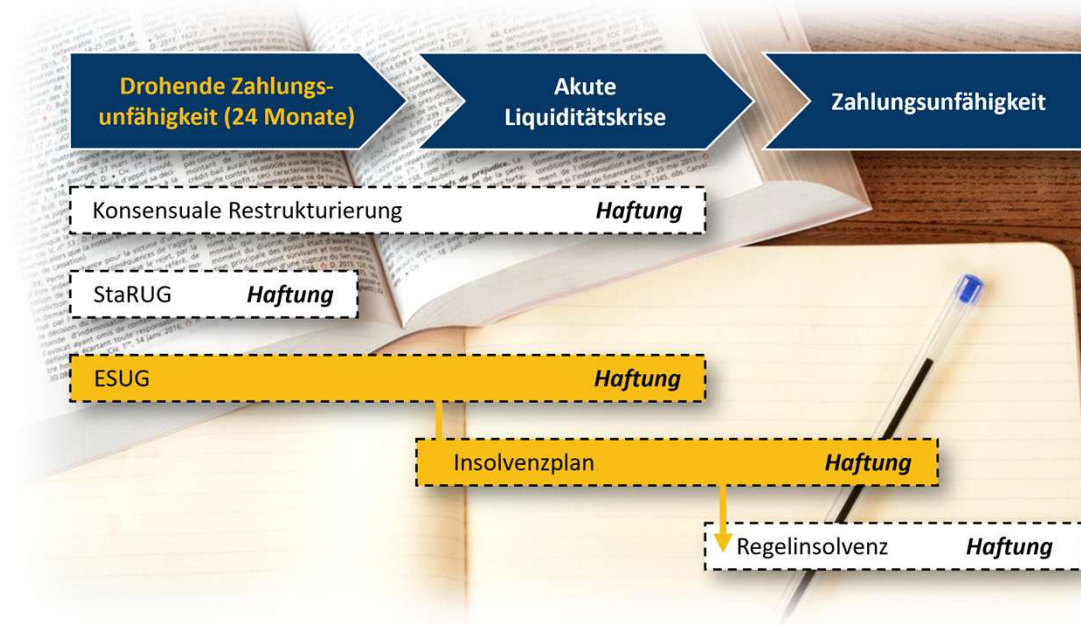
# Dem „Restrukturierungsstrategen“ muss es bei Zuspitzungen gelingen, Unternehmensstrategie und Kriseninstrumentarium zu verknüpfen

*Bei sich abzeichnender Liquiditätsverknappung den geeigneten strategischen Weg finden*



## Die Herausforderung:

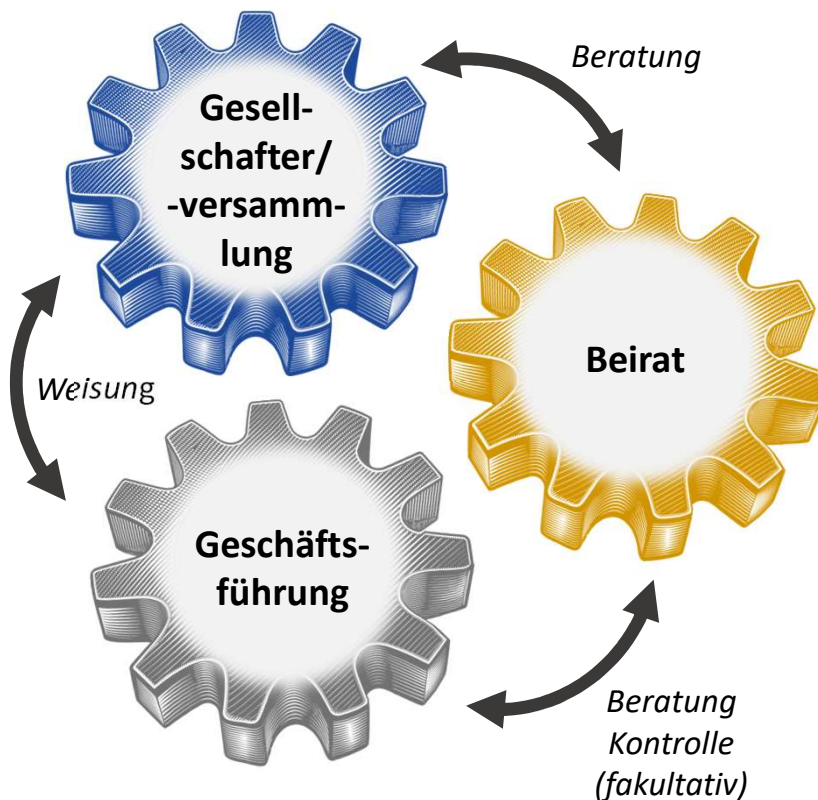
- Proaktiv restrukturieren, ehe der Problemfall die Handlungsfähigkeit maßgeblich behindert
- Das Zusammenspiel von Entscheidern und Fachexperten der Krisenfalls mit dem Spezialwissen der Fachanwälte organisieren





# **3. Schickt den Mahner in die Wüste**

**„Der Beirat ist ein Rat, der in guten Zeiten nutzlos und in schlechten Zeiten hilflos ist.“\*** - Diese Sichtweise hilft in Restrukturierungen nicht  
*„Kaffeekränzchen oder Arbeitsrunde?“ – Es liegt an den Beiräten, ihr Image aufzupolieren*



#### **Erfolgsvoraussetzungen:**

- Fachliche und persönliche Qualifikation der Beiräte
- Engagement, Akzeptanz und Unabhängigkeit
- Klar definiertes Mandat und darauf ausgerichtete Besetzung
- Beratungs- und Kritikfähigkeit der Akteure

#### **Ausprägungen:**

- Reine Beratung („beratender Beirat“)
- Beratung und Kontrolle der Geschäftsführung („überwachender Beirat“)
- Ausschüsse bzw. Spezialisten des Beirats mit Sonderaufgaben

*\*) Verfasser unbekannt*

# Der „Restrukturierungsbeirat“ ist ein erfahrener Spezialist, der den bestehenden Beirat als Vorsitzender oder stellv. Vorsitzender ergänzt

*Der „Restrukturierungsstrategie“ – meist von Finanzierern und Beratern befürwortet*

|                            | Beirat                                        | Transformationsbeirat                              | Restrukturierungsbeirat                                                          |
|----------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bestellung:</b>         | „Unternehmer-vertrauter“                      | Ergänzt bestehenden Beirat bei Bedarf              | Ergänzt bestehenden Beirat. Eventuell geänderte Besetzung (Finanzierungsaufgabe) |
| <b>Profil:</b>             | Je nach Bedarf und Besetzungsmix              | Branchenexperte, Methoden-experte                  | Restrukturierungsexperte, Methodenexperte                                        |
| <b>Zeithorizont:</b>       | Langfristig                                   | Eher langfristig (je nach Transformationsprogramm) | Zeitlich befristet („Restrukturierungszeitraum“)                                 |
| <b>Themen-schwerpunkt:</b> | Strategische Ausrichtung bzw. Neu-Ausrichtung |                                                    | Ergebniskrise, oft auch Liquiditätskrise                                         |

# Strategische Konzeption und operative Maßnahmen retten das Unternehmen – Das muss der Restrukturierungsbeirat „anmahnen“

*Der „Restrukturierungskreislauf“ – Objektive Sicht des Beirates wesentlich*



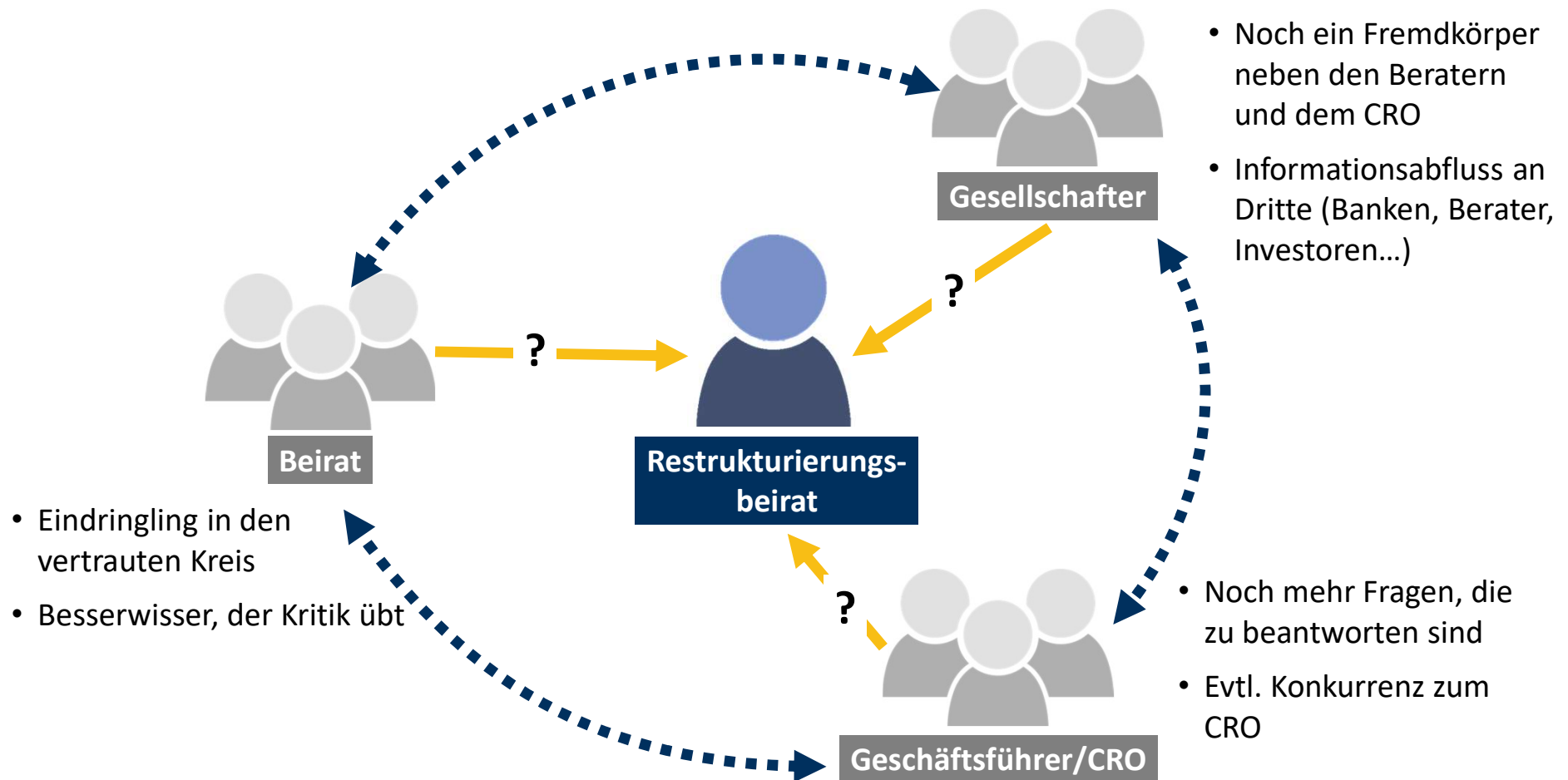
## Der Restrukturierungsbeirat:

- Überblick:
  - Unternehmensstrategie
  - Restrukturierungsstrategie
  - Restrukturierungsbranche
- Kritische Distanz zu den Akteuren
- Wirksame Unterstützung der Akteure

*CRO = Chief Restructuring Officer (mit der Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes beauftragter Geschäftsführer)*

# Der Restrukturierungsbeirat kann dabei nicht davon ausgehen, dass er willkommen ist – also „weg mit ihm in die Wüste“?

*Die Skepsis gegenüber dem „Fremdkörper“ ist nachvollziehbar – Reputation ist wichtig*

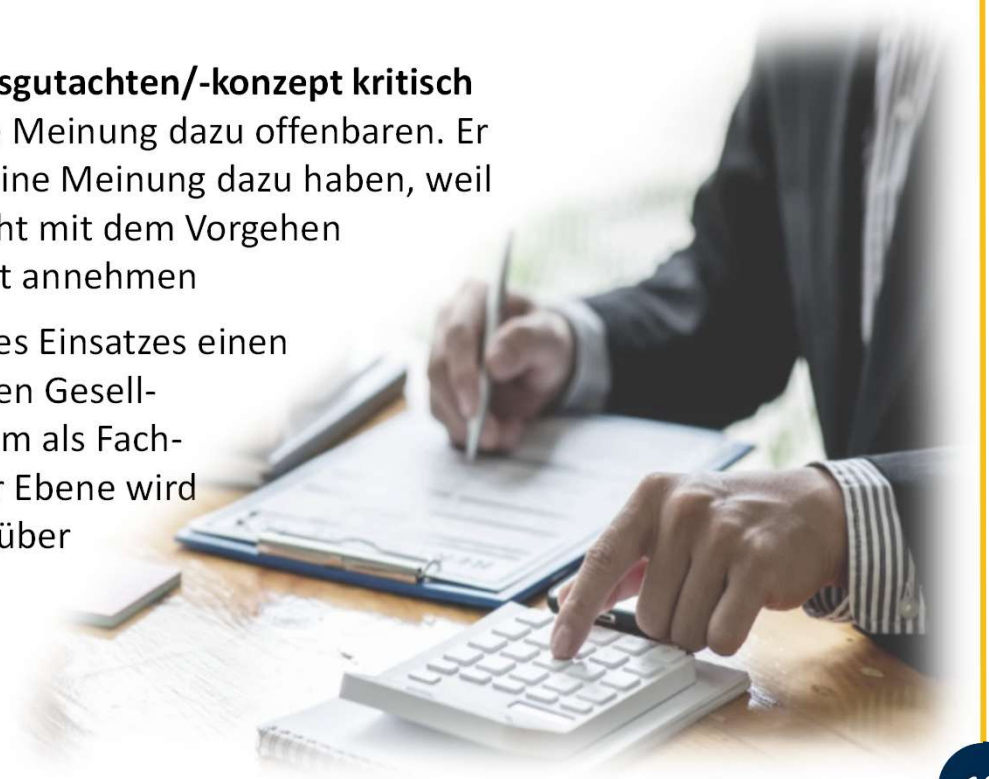


# Es liegt an dem Restrukturierungsbeirat, seinen Erfolgsbeitrag nachzuweisen (1/3)

*Der Unternehmer bzw. die Gesellschafter müssen Vorteile aus dem Modell erkennen*

## Erfahrungen aus der Praxis

- Die Position und Akzeptanz des Restrukturierungsbeirates ist schwierig, wenn er über die Finanzierer in das Unternehmen „gedrückt“ wird. Das erzeugt Misstrauen. Ideal ist die **Empfehlung durch „Unternehmerv vertraute“** (Steuerberater, Gesellschaftsrechtler, „Berater des Hauses“)
- Der Restrukturierungsbeirat sollte das **Restrukturierungsgutachten/-konzept kritisch prüfen** und dem Unternehmer sowie den Beratern seine Meinung dazu offenbaren. Er ist nicht der „Gutachter des Gutachtens“, aber er muss eine Meinung dazu haben, weil er an dessen Umsetzung mitwirken soll. Kann er sich nicht mit dem Vorgehen identifizieren, sollte er das mögliche Beiratsmandat nicht annehmen
- Der Restrukturierungsbeirat muss für den Zeitraum seines Einsatzes einen **direkten Zugang zu dem Unternehmer** bzw. den einzelnen Gesellschaftern – evtl. Meinungsverschiedenheiten – haben, um als Fachexperte, Coach und Mediator zu wirken. Denn auf dieser Ebene wird über die Unternehmensstrategie entschieden und auch über die Restrukturierungsstrategie, ehe es zu spät ist (akute Liquiditätskrise, Shift of Duties beachten)



## Es liegt an dem Restrukturierungsbeirat, seinen Erfolgsbeitrag nachzuweisen (2/3)

*Der Unternehmer bzw. die Gesellschafter müssen Vorteile aus dem Modell erkennen*

### Erfahrungen aus der Praxis

- Es geht auch um Gesichtswahrung und Präsenz in der Krise. Deshalb ist es oft klug, einem Vertreter der Unternehmerfamilie bzw. der Gesellschafter den Beiratsvorsitz zu überlassen. Aber die Arbeitsweise des Beirates in der Krise (hohe Dynamik) ist eine andere als im „going concern business“. Deshalb sollte der Restrukturierungsbeirat mindestens der stellvertretende Vorsitzende des Beirates sein und die **Agenda des Vorgehens** prägen. Es ist ratsam, dass er auch unabhängig von den Beiratssitzungen mit den übrigen Beiräten bilateral kommuniziert, denn auch sie sind Experten bzw. „**Unternehmenskenner**“ mit hilfreichen Beiträgen
- Der Restrukturierungsbeirat ist Berater der Geschäftsführung und **nicht der „heimliche Restrukturierungschef“**. Vor seiner Mandatsübernahme ist zu klären, in welchem Modus er unabhängig von den Beiratssitzungen aktiv und vertrauensvoll mit der Geschäftsführung arbeiten kann. Dafür muss er autorisiert und willkommen sein. Dennoch hat er – unabhängig von seiner Rolle als Berater und evtl. Kontrolleur – stets die kritische Distanz zu wahren
- Nach innen und außen hat sich der Restrukturierungsbeirat als **unabhängiger kritischer Denker** zu positionieren. Die Rettung des Unternehmens muss deshalb seine Maxime sein



# Es liegt an dem Restrukturierungsbeirat, seinen Erfolgsbeitrag nachzuweisen (3/3)

*Der Unternehmer bzw. die Gesellschafter müssen Vorteile aus dem Modell erkennen*

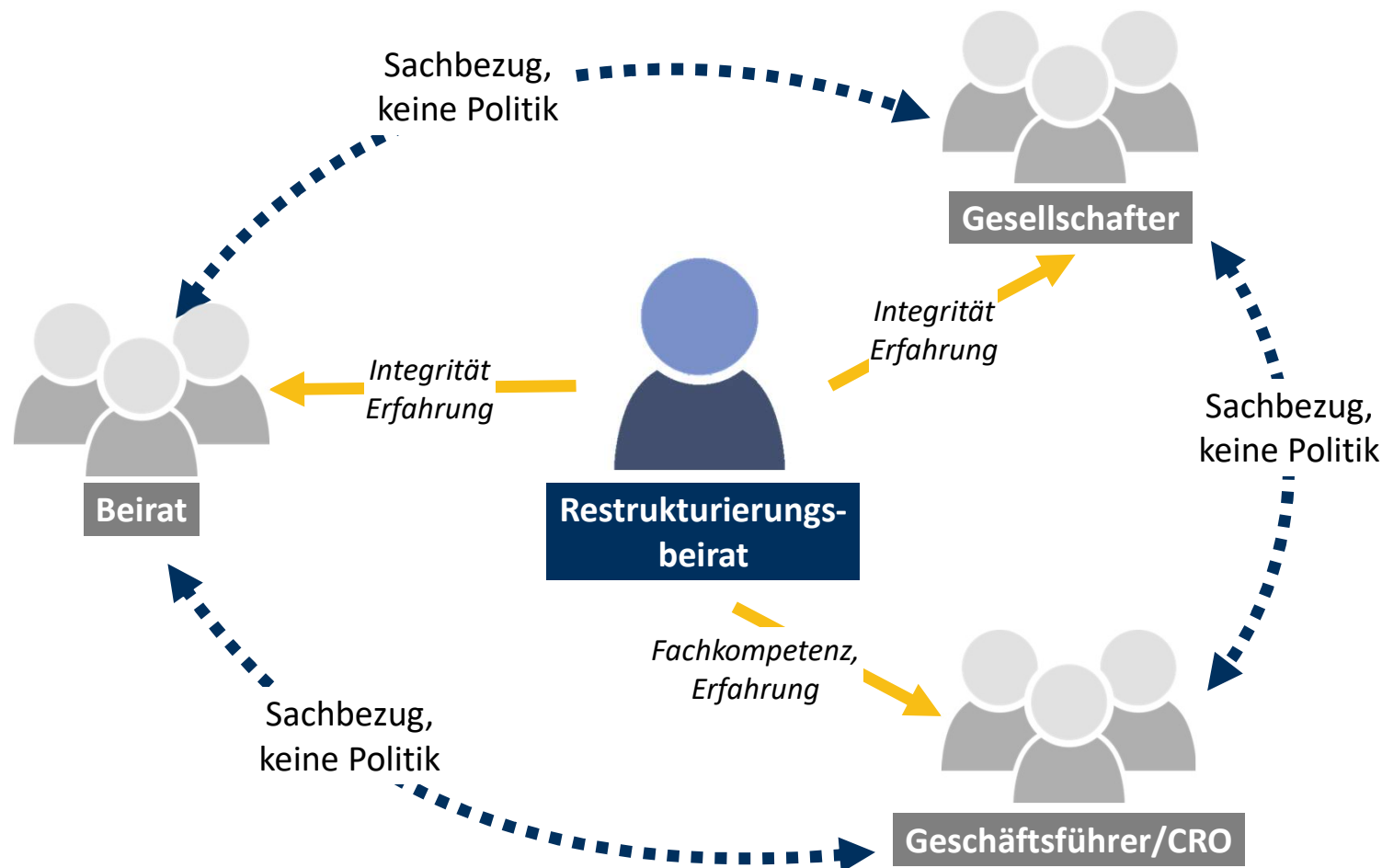
## Erfahrungen aus der Praxis

- Die **Positionierung des CRO in der Geschäftsführung und gegenüber dem Beirat** muss in einer Geschäftsordnung definiert sein und es kann nicht sein, dass er faktisch (Finanzierungsvereinbarung) nicht mehr abrufbar ist, weil:
  - insbesondere das Modell des „starken CRO“ (...darf alles, was der Restrukturierung dient...) die Frage aufwirft, wo die Grenze zwischen pragmatischer Machtfülle für das Krisenmanagement und dem „Freifahrtschein zur Selbstbedienung“ ist
    - die beratende und eventuell kontrollierende Rolle des Beirates bei einem mehr oder weniger ignoranten CRO zur Farce werden kann
    - insbesondere der kontrollierende Beirat sich bei missbräuchlichem Verhalten des CRO die Frage der eventuellen Beihilfe durch Untätigkeit gefallen lassen muss
- Der Restrukturierungsbeirat sollte dem Unternehmer eine **spezialisierte anwaltliche Beratung** – sofern noch nicht präsent – empfehlen, weil er regelmäßig mit professionellen Akteuren der Restrukturierungsbranche konfrontiert ist
- Dubios ist das Vorgehen von Restrukturierungsberatern, die „ihren“ CRO (Umsetzer) mit möglichst weitreichender Machtfülle protegieren und für das selbe Mandat auch „ihren“ Beirat (Kontrolleur). Darauf darf sich ein Restrukturierungsbeirat nicht einlassen. **Umsetzung und Kontrolle sind getrennte Sphären**



# Integrität, Stressresistenz, Fachkompetenz und die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, müssen die Grundlage seiner Arbeit sein

*Der neutrale und kompetente Mediator*



# In der Praxis gibt es kein klares Profil für Beiratsmandate in Krisenfällen. Restrukturierungsbeiräte müssen eine konkrete Wirkung zeigen (1/5)

## *Praxisfall 1: Es gibt keine Einarbeitungszeit*

- Das Unternehmen stand im **Konsolidierungswettbewerb** und die Gesellschafter hatten grundsätzlich die Finanzkraft, um diese Herausforderung zu meistern
- Es kam zu Spannungen der Geschäftsführung mit den Finanzierern, weil der **kaufmännische Bereich** für diese Situation nicht ausreichend ausgestattet war. **Covenants** der Kreditverträge wurden verletzt
- Die Finanzierer forderten zusätzlich zu den Restrukturierungsberatern einen CRO und einen „Restrukturierungsbeirat“ als **Finanzierungsvoraussetzung**. Dem kamen die Gesellschafter nach und gingen auch die überfällige Nachfolgeregelung an
- Die Akteure hatten bis dahin noch nicht zusammen gearbeitet und es benötigte – neben den formalen Regularien (Geschäftsordnung etc.) – einige Abstimmungsgespräche, um im Tagesgeschäft eine **wirksame Rollenaufteilung** zu finden
- Das gelang gut, weil auch die Familienmitglieder zügig einen „gemeinsamen Nenner“ fanden und sich im Beirat sowie mit eigenen materiellen Beiträgen sehr für den Erfolg der Restrukturierung engagierten. Das Unternehmen konnte nach Abschluss der Restrukturierungsphase **erfolgreich refinanziert** werden



# In der Praxis gibt es kein klares Profil für Beiratsmandate in Krisenfällen. Restrukturierungsbeiräte müssen eine konkrete Wirkung zeigen (2/5)

## Praxisfall 2: Kraftraubende Lösungssuche



- Das stürmisch wachsende Unternehmen geriet nach dem plötzlichen Tod des Gründers in die Krise. Die Nachfolger wandten sich an einen erfahrenen Restrukturierer, der einen „**beratenden Beirat**“ einrichtete, dessen Vorsitz er übernahm. Er empfahl die Bestellung eines im gut bekannten CRO (Chief Restructuring Officer)
- Für die **Nachfolger** war es eine bittere Erkenntnis, dass sie das Unternehmen nicht qualifiziert führen konnten – klares Votum der Finanzierer. Das führte in der Familie zu Spannungen, die sich auf die Führung des Unternehmens übertrugen
- Der Beiratsvorsitzende war, zusammen mit dem Steuerberater des Unternehmens, sehr gefordert, einen **Konsens zwischen den widerstreitenden Interessen** zu finden und dem CRO für sein operatives Geschäft „den Rücken freizuhalten“
- Man einigte sich, das Unternehmen zu restrukturieren und an einen bekannten **strategischen Investor** zu verkaufen. Das gelang zur allseitigen Zufriedenheit
- Damit endete die **herausfordernde Zusammenarbeit** – sie hatte allen Beteiligten viel abverlangt

# In der Praxis gibt es kein klares Profil für Beiratsmandate in Krisenfällen. Restrukturierungsbeiräte müssen eine konkrete Wirkung zeigen (3/5)

## *Praxisfall 3: Den richtigen Weg und dafür das Team finden*



- Der Mehrheitsgesellschafter und Beiratsvorsitzende bestellte auf Empfehlung seines **vertrauten Anwalts** und der Gutachter einen Restrukturierungsexperten als weiteres Beiratsmitglied
- Die Restrukturierung war anspruchsvoll, weil abzuwägen war, ob eine **konsensuale** vorinsolvenzliche Restrukturierung oder ein ESUG-Verfahren der bessere Weg wären. Man entschied sich aus formalen Erwägungen gegen das **ESUG-Verfahren**
- Konflikträchtig entwickelte sich allerdings die Zusammenarbeit mit dem auf Drängen der Finanzierer bestellten „starken CRO“. Fachlich gab es wenig auszusetzen, aber es schien, dass er bemüht war, ein **umfangreiches „Ernährungsprogramm“** für sich selber sowie befreundete Berater etc. aufzusetzen
- Der CRO wurde mit Hilfe des Restrukturierungsbeirats und der zögerlichen Bereitschaft der Finanzierer durch einen reputierlichen neuen CRO abgelöst. Die Situation des Unternehmens machte zudem eine **„Doppelnützige Treuhand“** erforderlich und damit wurde der Beirat aufgelöst. Der Restrukturierungsbeirat hatte den Treuhänder empfohlen und die Beteiligten waren damit zufrieden

# In der Praxis gibt es kein klares Profil für Beiratsmandate in Krisenfällen. Restrukturierungsbeiräte müssen eine konkrete Wirkung zeigen (4/5)

## Praxisfall 4: Gesellschafterstruktur – Hilfe oder „Restrukturierungsbremse“

- 
- Die **schwierige Gesellschafterstruktur** sollte in der Krise auf Wunsch der Finanzierer durch einen „**überwachenden Beirat**“ (inkl. Restrukturierungsexperte) ergänzt werden. Besetzt war der Beirat mit vier Mitgliedern: Zwei Vertreter der bedeutenden „Gesellschafterstämme“, ein Branchenexperte und der Restrukturierungsexperte. Zusätzliche waren Restrukturierungsgutachter und ein CRO zu bestellen
  - Aufgrund der Konflikte zwischen den Gesellschaftern, drohten die Beiratssitzungen zur „**Arena**“ ihrer **Anwälte** zu werden. Der Branchenexperte legte deshalb sein Beiratsmandat nieder. Der Restrukturierungsexperte setzte durch, dass in den Beiratssitzungen Sachthemen der Finanz- und Leistungswirtschaft zu behandeln waren und konnte mit Mühe die **Geschäftsführung stabilisieren**
  - Die Konflikte der Gesellschafter behinderten die unabdingbare neue strategische Ausrichtung des Unternehmens. Es gelang, einen Gesellschafterstamm zu einem weiteren finanziellen Engagement zu bewegen und den anderen Stamm über ein **StaRUG-Verfahren** abzulösen. Der Weg der zielstrebigsten Restrukturierung war frei

# In der Praxis gibt es kein klares Profil für Beiratsmandate in Krisenfällen. Restrukturierungsbeiräte müssen eine konkrete Wirkung zeigen (5/5)

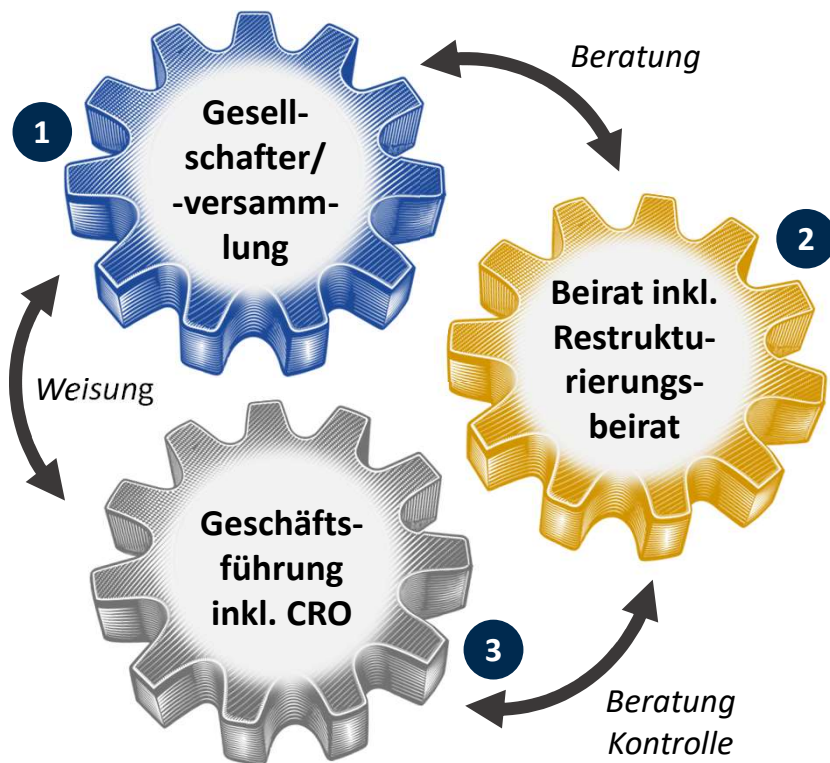
## Praxisfall 5: Vertrauen in das Management-Team



- Der Unternehmer hatte die Unternehmensführung auf seinen **Sohn als neuen CEO** übertragen. Er wurde für die neue Aufgabe durch eine **erfahrene Management-Beraterin gecoacht**
- Aufgrund des beachtlichen Wachstums wurde die Geschäftsführung um einen Fremdmanager (COO) erweitert und der bisherige kfm. Leiter (CFO) in die Geschäftsführung berufen
- Ergänzt wurde die Geschäftsführung um einen **Beirat, dessen Vorsitz der Unternehmer** hatte. Weiter gehörten dem Beirat ein Finanzierungs- und ein Branchenexperte an
- Das Ergebnis des Unternehmens erodierte. Das lag an der Konjunkturentwicklung, aber auch das Geschäftsmodell war zu überdenken. Es kamen **leichte Zweifel an dem Management-Team** auf und der Finanzierungsexperte des Beirates drängte auf den Einsatz von Restrukturierungsberatern
- Stattdessen setzte die Beraterin des CEO durch, dass der **Beirat und die Geschäftsführung** fallweise durch ihren Kollegen beraten wurden, der auch als **Restrukturierungsbeirat** tätig war. Das war der Situation angemessen und genügte

# Werden erfahrene Restrukturierungsbeiräte in der akuten Krise bestellt, können sie das Lösungspotenzial deutlich erhöhen

„Knackpunkte“ der Ergänzung von Beiräten durch Restrukturierungsexperten



## Wirksame Unterstützung fordert Klarheit:

1. Wieviel „**strategische Wahrheit**“ wollen die Gesellschafter akzeptieren? Wie viele strategische Änderungen wollen/können/müssen sie umsetzen?
2. Wie ist die **Rolle des Restrukturierungsexperten** im Beirat?
  - Positionierung (Vorsitz, stellv. Vorsitz, Stimmrechte)
  - Beiratsordnung (Beschlussfassung, Vertretung ...)
  - Mit wem kommuniziert der Restrukturierungsbeirat unmittelbar (Geschäftsführer, Finanzierer, CRO ...) und hat er dafür Initiativrechte?
3. Wie erfolgt das Zusammenspiel zwischen **Beirat und Geschäftsführung** (insbesondere „starkem CRO“)?
  - Geschäftsordnung und Compliance Regelungen
  - Bestellung, Abberufung der Geschäftsführung
  - 4-Augen-Prinzip bei Machtanhäufungen („starker CRO“), „Paketlösungen“\* und eventuellen Interessenskonflikten

\*) Paketlösung = es kommt vor, dass Restrukturierer ein Team aus CRO und Beratern sowie weiteren „nahestehenden“ Anwälten, Interimsmanagern und Fachberatern im Unternehmen etablieren wollen. Das ist pragmatisch, birgt aber das Risiko des Missbrauchs

## Also, was soll der Mahner in der Wüste?



Er kennt die **Situation** aus Erfahrung

Er kennt **Lösungsansätze** aus Erfahrung

Er sorgt für ein ausgewogenes **Vorgehen**

Er sieht das gemeinsame **Ziel**





## **4. Wirkungsbereich der Restrukturierungsbeiräte**

# Sinnvoller Einsatzbereich von Restrukturierungsbeiräten sind komplexe Fälle mit strategischen Anforderungen – häufig konflikträchtig

*Den Überblick behalten*

Komplexität der Situation

Berater/CRO/Re-  
strukturierungs-  
beirat

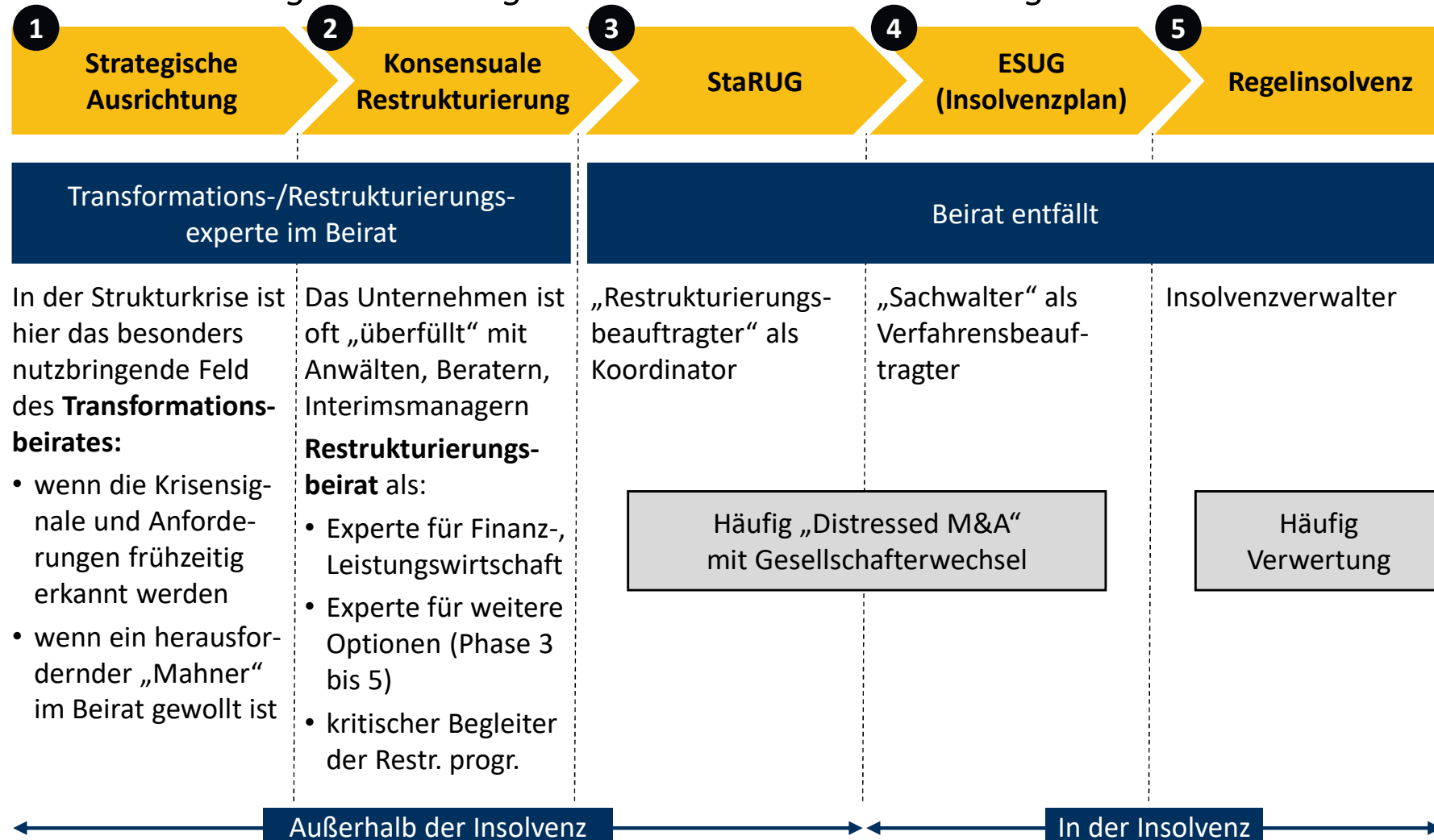
Gutachter/  
Berater/  
evtl. CRO

Gutachter/  
Fachberater

Bedeutung der  
Restrukturierungsstrategie

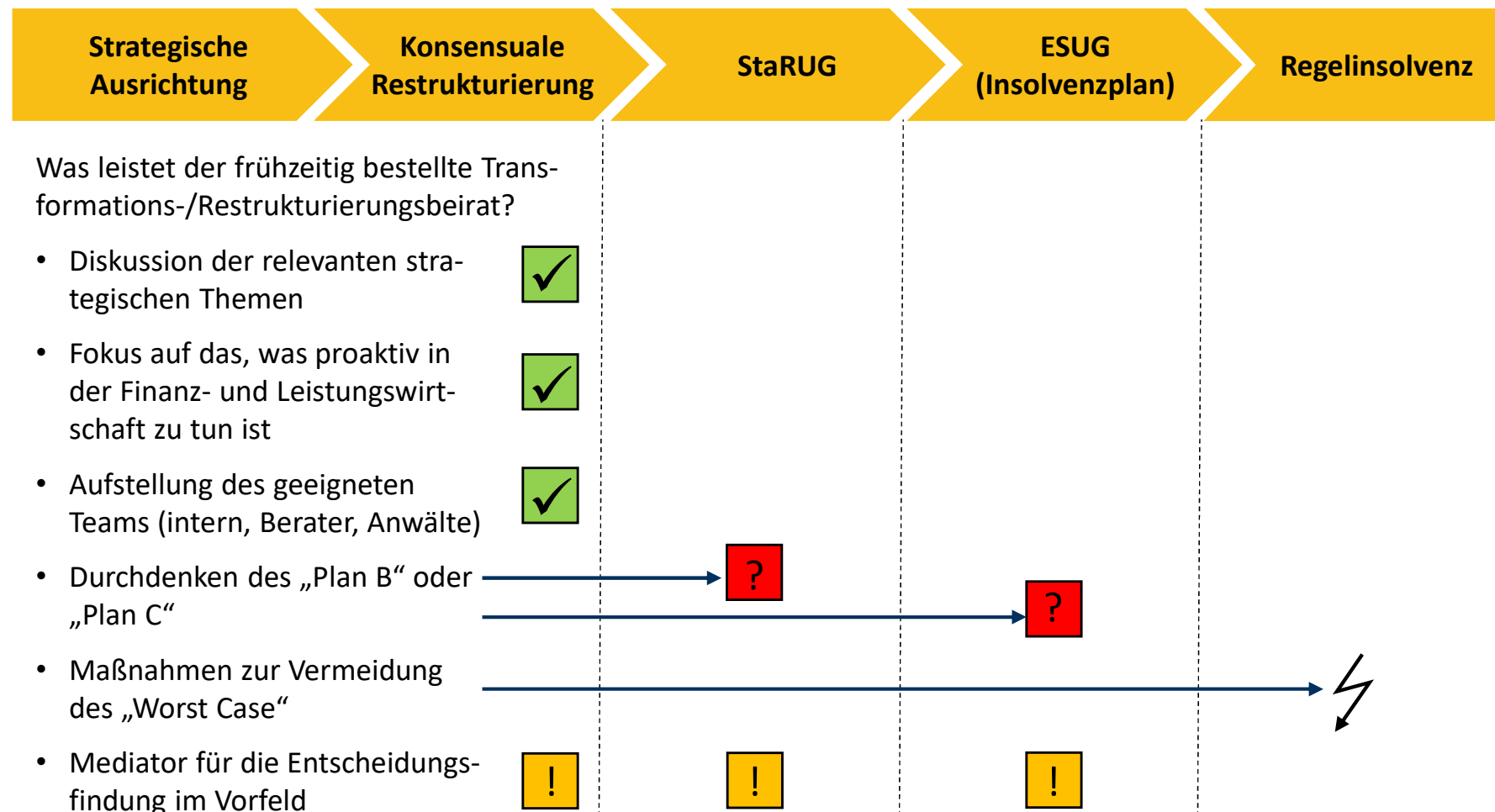
# Der Restrukturierungsbeirat muss anerkannter Experte für die Restrukturierungsmethodik in anspruchsvollen Krisensituationen sein

*Ziele: Restrukturierungsvermeidung in Phase 1 bzw. – handhabung in Phase 2*



# Will der Unternehmer nicht von den Ereignissen getrieben werden, muss er sich selber frühzeitig mit dem „richtigen Weg“ befassen

*In der Restrukturierungspraxis hat der Unternehmer nur eine Chance*



# Achtung, der „coole“ Job bietet viel Haftung für relativ wenig Geld (1/2)

*In der Krise zählen Klarheit und Engagement*



- „Überwachende Beiräte“ haben in der Unternehmenskrise ihre Sorgfaltspflichten zu beachten und durchzusetzen:
  - Der Beirat soll im Sinne der Anteilseigner sicherstellen, dass ihr Unternehmen **rechtlich und wirtschaftlich verantwortungsvoll geführt** wird
  - Deshalb gehört es unter anderem zu den Aufgaben des überwachenden Beirats, die **Berichte** der Geschäftsführung einzufordern und zu prüfen, **strategische Entscheidungen** zu hinterfragen und den **Jahresabschluss** zu kontrollieren
  - Dafür stehen dem überwachenden Beirat umfassende **Einsichts- und Informationsrechte** zu, einschließlich der Möglichkeit, externe Berater hinzuzuziehen
  - Der Beirat sollte im Eigeninteresse darüber **Protokolle** führen

- **Typische Haftungstatbestände** für Beiräte in der Krise:
  - Unzureichende Informationsbeschaffung
  - Unterlassene Reaktion auf Krisenanzeichen
  - Untätigkeit gegenüber den Organen (Bsp. Insolvenzreife, führungslose GmbH ...)
  - Fehlende Dokumentation und Kontrolle
- Es ist naiv zu glauben, dass eine **D&O-Versicherung** bei Pflichtverletzungen greift (Ausschlusskriterien beachten). Die Versicherung befreit den Beirat nicht von der Erfüllung seiner Pflichten

## Achtung, der „coole“ Job bietet viel Haftung für relativ wenig Geld (2/2)

*Qualität muss auch ihren Preis haben*



- Beiratstätigkeit wird gerne als „**Ehrenamt**“ mit hoher Reputation und eher geringer Vergütung gesehen:
  - Pauschale **Aufwandsentschädigung** und Sitzungsgelder (i.d.R. ca. 30 T€ bis 50 T€ p.a. im Mittelstand)
  - Erfolgsprämien sind unüblich, da sie eventuell zu **Interessenskonflikten** führen können
  - Zusätzliche Beratungsmandate im Unternehmen gibt es, werfen aber ebenfalls die Frage nach eventuellen **Interessenskonflikten** auf
- In der Krise des Unternehmens sind die Vergütungsmodelle der **speziellen Situation** anzupassen:
  - Die Intensität der Beiratstätigkeit steigt erheblich
  - Die Vergütung spiegelt bei weitem nicht das persönliche Risiko und die Leistung der Beiräte in Krisenunternehmen wider
- Wer hat unter diesen Voraussetzungen noch **Interesse an einem Mandat** in Krisenunternehmen?
  - Spezialisierte „Transformations-/Restrukturierungsbeiräte“ mit adäquatem Mandat
  - Berater des Beirates/der Gesellschafter. Evtl. ehemalige Beiräte, die ihr Mandat niedergelegt haben
  - Bei hohem Risiko: „Beratungskreis“, der explizit kein „Beirat“ ist und fallweise agiert

## Interesse an mehr Informationen?



**Lesen Sie mehr unter**

<https://dr-robert-simon.de>

<https://management-familienunternehmen.de>

<https://restrukturierungsbeiräte.de>

# Vielen Dank!

**PROF. DR.  
ROBERT SIMON**

ist Interims-Geschäftsführer und Beirat für Unternehmen im tiefgreifenden Umbruch. Zudem ist er Honorarprofessor der Fachbereiche für Wirtschaftsingenieurwesen / Maschinenbau der Hochschule des Niederrhein und Lehrbeauftragter für den Fachbereich Sanierungs- und Insolvenzmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen.

