

Digitale Restrukturierung



Interdisziplinärer Ansatz für einen kombinierten Restrukturierungs- und Digitalisierungsprozess

Der anhaltende große Anstieg bei den Unternehmensinsolvenzen spricht eine eindeutige Sprache: Unternehmen sehen sich bereits seit mehreren Jahren einer Vielzahl an wirtschaftlichen Herausforderungen gegenüber – und auch die Aussichten für die nähere Zukunft sind alles andere als rosig. Fakt ist: Kein Unternehmen ist davor gefeit, in eine wirtschaftliche Schieflage zu geraten, gerade auch angesichts der Anforderungen durch die zunehmende Digitalisierung mit ihrem maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen.

Umso wichtiger ist es daher, die Augen nicht zu verschließen, wenn ein Unternehmen auf eine Krise zusteuert oder sich bereits in einer befindet, sondern

so früh wie möglich mit Gegenmaßnahmen zu beginnen – am besten dann, wenn die Krise noch nicht eingetreten ist und das Unternehmen noch finanzielle Reserven hat.

An diesem Punkt – denn die beste Krise ist die, die nicht eintritt – setzt der interdisziplinäre Ansatz „Digitale Restrukturierung“ von nexum und Schultze & Braun für einen kombinierten Sanierungs- und Digitalisierungsprozess an. Im Fokus des Vorgehens, bei dem operative Punkte angegangen und digitale Prozesse etabliert und implementiert werden, stehen dabei die Effizienz- und Umsatzsteigerung sowie die Kostenreduktion und die Optimierung von Geschäftsprozessen.

Kombinierte Expertise

Durch die Kombination von Expertise in digitaler Transformation (nexum) mit dem Ziel einer leistungswirtschaftlichen Sanierung & Weiterentwicklung und der Expertise in finanzwirtschaftlicher Restrukturierung

(Schultze & Braun) werden in Unternehmen nicht nur Krisensituationen festgestellt und gemeistert, sondern auch nachhaltige und digitale Wege aus der Krise aufgezeigt.



Finanz- und leistungswirtschaftliche Restrukturierung

Analyse der Ist-Situation und Planung finanz- und leistungswirtschaftlicher Restrukturierungsmaßnahmen:

- Eine Umstrukturierung kann in einem Unternehmen durch externe Einflüsse notwendig werden. Mitunter liegen die Gründe für eine mangelnde Zukunftsfähigkeit aber auch im eigenen operativen Geschäft, im Geschäftsmodell oder im direkten Umfeld des Unternehmens. Unabhängig davon, wo die Probleme liegen: Hat man die Herausforderungen identifiziert, kann man ihnen wirksam begegnen, noch bevor eine existenzbedrohende Unternehmenskrise eintritt.
- Für eine finanzwirtschaftliche Analyse wird in einem ersten Schritt ein stichtagsbezogener Finanzstatus erstellt, der die verfügbaren liquiden Mittel wie Bar- und Bankguthaben sowie nicht ausgeschöpfte und ungekündigte Kreditlinien den fälligen Verbindlichkeiten gegenüberstellt. Können die fälligen Verbindlichkeiten mit den liquiden Mitteln entsprechend den von der Rechtsprechung aufgestellten Grundsätzen nicht erfüllt werden, kann eine Zahlungsunfähigkeit vorliegen, wenn nicht kurzfristig mit einem Ausgleich gerechnet werden kann. Die Analyse der Ist- und auch Plansituation wird über eine integrierte Sichtweise von Vermögen, Ertrag und Cash gewährleistet.
- Um einer Krise mit präventiven Restrukturierungsmaßnahmen möglichst vorausschauend zu begegnen,

kommt es vor allem darauf an, Krisenanzeichen und Risiken möglichst frühzeitig zu erkennen. Werden die Anzeichen richtig gedeutet und die Risiken durch konsequentes Gegensteuern ausgeschlossen, lässt sich eine existentielle Unternehmenskrise oftmals nicht nur eindämmen und meistern. Darüber hinaus wird die Krisen-Resilienz des Unternehmens deutlich gestärkt.

- In einem weiteren Schritt erfolgt eine stichtagsbezogene Gegenüberstellung von Vermögen und Verbindlichkeiten. Deckt das vorhandene Vermögen die bestehenden Verbindlichkeiten unabhängig von deren Fälligkeit nicht, so kann eine insolvenzrechtliche Überschuldung vorliegen, sofern keine positive Fortbestehensprognose besteht. Eine solche Prognose wiederum setzt einerseits den Willen zur Fortführung des Unternehmens voraus. Andererseits erfordert sie ein Unternehmenskonzept und eine darauf aufbauende Integrierte Finanzplanung.

Die jahrelange Erfahrung von Schultze & Braun im Restrukturierungsbereich wird mit einem bewährten integrierten Planungstool verbunden, das Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzplanung miteinander verknüpfen kann. Gefüttert mit Informationen aus dem Unternehmen selbst werden diese neu zusammengefügt, um daraus eine qualifizierte (Fortbestehens-)Prognose abzuleiten und die finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen zu planen.

Entwicklung der Soll-Situation und Umsetzung der finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen:

- Zusätzlich zur positiven Fortbestehensprognose (siehe Punkt „Analyse der Ist-Situation und Planung finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen“) muss in einem Sanierungsgutachten bescheinigt werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität des Unternehmens mit geeigneten Sanierungsmaßnahmen wieder hergestellt werden können. Denn nur in einem solchen Fall wird das Unternehmen bei seiner Sanierung von Eigenkapital- oder Fremdkapitalgebern unterstützt werden.
- Das Sanierungsgutachten enthält grundlegende Informationen zu den wirtschaftlichen und rechtlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen des

Unternehmens – ebenso zur Liquiditäts-, Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

- Zudem umfasst das Sanierungsgutachten eine detaillierte Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensplanung. Diese ist besonders wichtig für Fremdkapitalgeber, denn sie stützen ihre Entscheidung, ob sie ein Unternehmen in Zukunft weiter finanzieren, maßgeblich auf diese Planung. Die Qualität der Integrierten Planung und des Sanierungsgutachtens ist daher entscheidend für den Erfolg der Restrukturierung.
- Auf Basis der Erkenntnisse und der Planungen des Sanierungsgutachtens werden die finanz- und leistungswirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen umgesetzt und in einem Monitoring (PMO) festgehalten.



Digitale Transformation

In Kombination mit den Leistungen der nexum AG, die sich im Beratungsbereich auf die digitale Transformation von Geschäftsmodellen spezialisiert hat, wird das gesamte Unternehmen auf die Hebung von digitalen Potentialen überprüft und ein konsistentes Modell entwickelt, dass umgehend implementiert werden kann. Die Umsetzung erfolgt entsprechend reibungslos und effizient, da die wirtschaftlichen Komponenten des neuen Modells bereits auf die juristischen Implikationen abgestimmt wurden. Entsprechend können sowohl auf der Umsatz- als auch auf der Kostenseite wesentliche Potentiale gehoben werden. Ein möglicher Hebel ist auch das Monetarisieren von Daten.

Die Nutzung des nexum Digital Transformation Frameworks ermöglicht dabei eine transparente Erhebung aller relevanten Potentiale. In weiteren Schritten insbesondere deren Umsetzung durch die Erarbeitung eines integrierten, abgestimmten Plans.

- Überprüfung des Geschäftsmodells und Umsatzsteigerung durch Digitalisierung (digitale Transformation):
- Durch Nutzung des “nexum Digital Transformation Frameworks” soll das analoge Geschäftsmodell in ein digitales Format überführt werden. Dies erfolgt u.a. durch
 - ☐ das Aufsetzen einer Software in der alle Daten, Dokumente, E-Mails etc. des zu restrukturierten Unternehmens digital in einer einheitlichen Datenbank zusammenführt werden, die Auswertung erfolgt KI basiert.
 - ☐ eine umfassende Analyse der aktuellen Marktsituation des Unternehmens sowie der Zusam-

mensetzung des Produkt- und Leistungsportfolios, mit dem Ziel, digitale Potentiale durch sowohl auf der Produkt-, Dienstleistungs- als auch auf der Marktseite branchenunabhängig zu erschließen.

- ☐ Prozessanalyse/ -beratung, insbesondere der gesamten Organisation im Hinblick auf die durchzuführende digitale Transformation
- Ziel der Vorgehensweise kann es zum Beispiel sein,
 - ☐ vorhandene Daten zu monetarisieren,
 - ☐ neue (digitalen) Geschäftsmodelle zu entwickeln,
 - ☐ (KI-gestützte) Anlagenstillstände zu minimieren (Beispiel Maschinen- und Anlagenbau),
 - ☐ Maschinenauslastungen zu maximieren (Plattformgedanke aber auch KI-gestützte Planung und optimierte Rüstzeiten),
 - ☐ CRM Systeme aufzubauen oder an die Gegebenheiten anzupassen,
 - ☐ die Lead-Generierung über Website oder Newsletter durch gezielte Maßnahmen zu optimieren,
 - ☐ Konversions-Rates in Website und/oder Online Shop durch gezielte Maßnahmen wie zum Beispiel Verbesserung der Nutzerführung, Navigation oder Klick-Strecke zu optimieren,
 - ☐ Ggf. Online (Shop)-Plattformen (B2C oder B2B) aufzubauen,
 - ☐ IT- und datenschutzrechtliche Begleitung bei Einrichtung von Websites, Online- Shops und Marketing-Kampagnen.

Einsparungen durch Effizienzsteigerungen und Optimierung von Geschäftsprozessen durch Digitalisierung: Nach der eingehenden Analyse der oben genannten Punkte sollten alle weiteren betrieblichen Bereiche auf Kostenoptimierungspotentiale durch Nutzung digitaler Werkzeuge untersucht werden (Leistungswirtschaftlicher Bereich). Folgende Bereiche sind hierbei beispielhaft zu nennen:

- Kostensenkungen in der IT: Einsparung von Sach- und Personalkosten durch „Downsizing“ oder „Right-Sizing“ der IT-Infrastruktur, Verlagerung von Prozessen und Infrastruktur in die Cloud, Variabilisierung von Nutzungskosten
- Kostensenkungen im Einkauf: Verlagerung von Prozessen auf digitale Einkaufsplattformen, erhöhte Transparenz bei der Suche nach Beschaffungsquellen, Senkung von Einkaufskosten, Einsparungen von Personal im Einkauf.
- Kostensenkungen im Service: Automatisierung von Serviceprozessen durch Einführung von KI-basierten Assistenten, Chat-Bots und digitalen Service-

Desks, Einsparungen beim Service-Personal und Reduzierung von Kosten bei externen Service-Centern.

- Kostensenkungen im Marketing: Reduzierung von Werbe-Spendings durch Verlagerung in digitale Marketing-Plattformen, Reduzierung von Werbebudgets in kostspieliger Offline-Medien wie Print oder TV und Shift in effiziente Online-Medien
- Kostensenkungen im Personalbereich durch gezieltes Recruiting, bzw. gezielte Kampagnen, die auf die unternehmensindividuellen Bedarfe zugeschnitten sind.
- Die Begleitung dieser Vorgehensweise aus juristischer Sicht, ermöglicht somit den Aufbau eines integrierten Modells, dass kurzfristig und effizient umsetzbar ist.
- Im Rahmen (der Ausweitung) der Digitalisierung sind folgende rechtliche Punkte zu beachten:
 - ☐ Datenschutzrecht
 - ☐ Geschäftsgeheimnisgesetz



☐ KI-rechtliche Fragen

☐ IT-Outsourcing

☐ Lizenzrechtliche Themen etc.

- Transformationen in einzelnen operativen Bereichen, z.B. Einkauf o.ä.:
- „klassische“ Vertragsrechtliche Angelegenheiten
- Vertragsmanagement, auch ein inzwischen klassisches Thema, was aber immer noch durch Digitalisierung und Transformation begleitet und optimiert werden kann. Neben der technischen Optimierung wären dann begleitend die notwendigen Abläufe anhand rechtlicher Erfordernisse zu beraten, etwa Fristen, Umgang mit AGB, Mahnwesen, Verwendung von Standardverträgen und Eskalationsstufen während Verhandlung und Abwicklung des Vertrages bis hin zum Zahlvorgang; ggf. auch interne Abläufe für die Abstimmung zwischen Einkauf und Verkauf).
- Bei Webshops/Websites, die im Rahmen der digitalen Sanierung entwickelt und eingesetzt werden

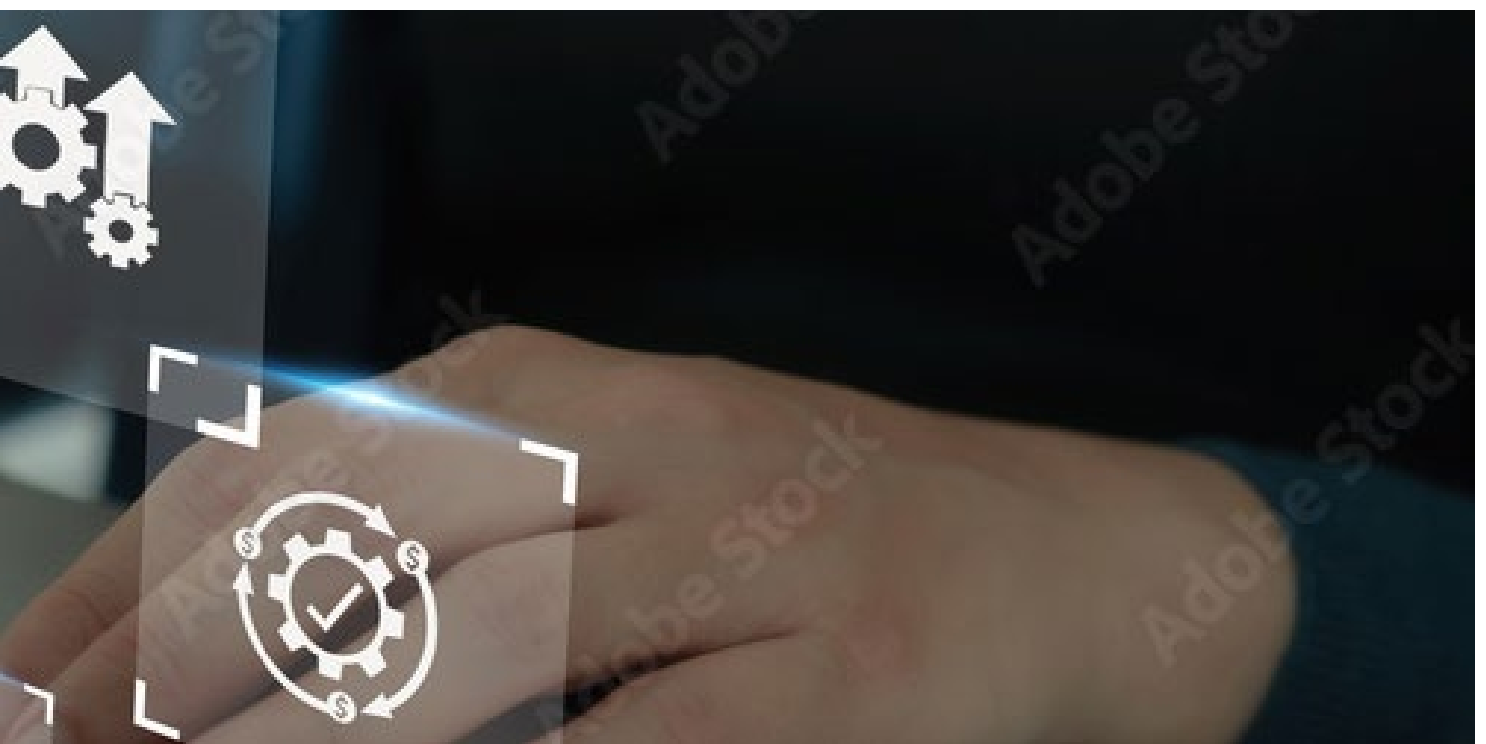
sollen, gibt es dann die notwendigen Rechtsfragen zum IT-Recht

☐ Lizenzfragen

☐ domain- und markenrechtliche Fragen

☐ Einrichtung der Bestellroutinen etc., Informationspflichten, UWG-Fragen, wobei dies sicherlich mittlerweile zum großen Teil Standard ist und von den Webshop- Agenturen sicherlich standardmäßig beachtet wird. Bei Neuentwicklungen könnten sicherlich hier Fragen auftauchen

☐ Datenschutz



Ihre Ansprechpartner



Schultze & Braun

Dr. Ludwig J. Weber, LL.M.
Rechtsanwalt
Fachanwalt für Steuerrecht
Fachanwalt für Handels- und
Gesellschaftsrecht



nexum AG

Dr. Michael Klinkers
Vorstand



nexum AG

Georg Kühl
Vorstand



nexum AG

Dirk Steinmetz
Vorstand



nexum AG

Prof. Dr. Markus W. Exler
Partner



Domshof 22
28195 Bremen
Telefon: 0421 43301-0
Teefax: 0421 43301-10
digitale-restrukturierung@schultze-braun.de
www.schultze-braun.de



Vogelsanger Straße 321a
50827 Köln
Telefon: 0221 99886-0
info@nexum.com
www.nexum.com