



CONSULTING LETTER

Aktuelle Themen für Sparkassen und ihre Kunden



B A Y E R N
C O N S U L T

Verlässlicher Partner des
Mittelstandes seit 1989

CONSULTING

www.bayernconsult.de

Letter

#19

Jahrgang 2024



INHALT



- s.3 **EDITORIAL | IMPRESSUM**
VOLKSWIRTSCHAFT - SANIERUNG - ESG
Jürgen Kogler, Markus Ziechaus



- s.5 **GASTBEITRAG LKC RECHTSANWALTSGESELLSCHAFT MBH**
Unliebsame Rezensionen auf Arbeitgeber-Bewertungsportalen
Tobias Schwarz, Matthias Wißmach



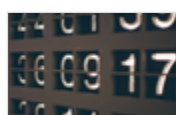
- s.8 **INTERVIEW ANDREA FELSNER**
Schnelle Reaktionsfähigkeit durch regelmäßige Portfolio-Überprüfung
Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg



- s.11 **INTERVIEW WERNER LOSER**
Mittelstand: Robust gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen
Kreissparkasse Freudenstadt



- s.14 **BEST OF CONSULTING LETTER**
Aktuelle Themen für Sparkassen und ihre Kunden seit 2017
Regionen, Branchen, Zukunftsthemen



- s.16 **GASTBEITRAG PLUTA RECHTSANWALTS GMBH**
Insolvenzverfahren als Sanierungsoption kommunaler Unternehmen
Philipp Konen, Ludwig Stern



- s.19 **UPDATE**
Leistungsportfolio Bayern Consult 2024
Markus Ziechaus



- s.21 **ANALYSE**
Konjunkturkompass der Industrie in Österreich
Syngroup Management Consulting AG



- s.22 **IN EIGENER SACHE**
Fokusthemen Bayern Consult
Bayern Consult Unternehmensberatung



VOLKSWIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG +++ DIE SANIERUNG IST ZURÜCK +++ AUSBAU KOMPETENZBEREICH ESG

Beim Wachstum bleibt unsere Binnenwirtschaft, die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt, in 2024 ein Nachzügler. Aktuelle Prognosen sehen die deutsche Konjunktur nur mühsam anspringen, laut dem Konjunkturbarometer des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) wird in diesem Jahr ein Rückgang des Bruttoinlandsprodukts (BIP) schwer zu vermeiden sein. Vor allem die Zinsen und nur allmählich zulegende Reallöhne belasteten die Wirtschaft, dazu kommen geopolitische Unsicherheiten durch die Kriege im Nahen Osten und in der Ukraine. Laut den Forschern sorgt das Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur strikten Auslegung der Schuldenbremse für zusätzliche neue Probleme. Der mögliche Wegfall geplanter Unternehmenssubventionen wird die Investitionstätigkeit in den kommenden beiden Jahren deutlich belasten.



Im internationalen Vergleich prognostiziert die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) für Deutschland in 2024 ein niedrigeres bis negatives Wirtschaftswachstum. Das Bruttoinlandsprodukt dürfte wegen schwächelnder Exporte gar um den Null-Punkt kreisen. Die negativen Einflussfaktoren setzen, ergänzt durch die Rating Einstufung, unserem Mittelstand, der Hauptschlagader der Volkswirtschaft, mehr und mehr zu. Gegenmaßnahmen sind mehr Transparenz, mehr Problembewusstsein und ein Zurück zur Effizienzsteigerung innerhalb der Wertschöpfung.

Die Zahl der Insolvenzen hat im Vorjahreszeitraum 2. HJ 2023 : 2. HJ 2022 um 16 Prozent zugenommen. Eine Ursache dabei neben Inflation, Lohnabschlüssen und hohen Energiepreisen: die Wirtschaftshilfen der Vorjahre. Die aktuelle Zunahme an Insolvenzen ist prozentual die höchste seit 2002, dem Jahr mit den Ausläufern der Finanzkrise. Die enormen Kostenbelastungen durch zu hohe Energie- und Materialpreise zeigen Wirkung. »Nach Jahren sinkender Insolvenzzahlen hat sich der Trend gedreht«, sagt Patrik-Ludwig Hantzsch, Leiter der Creditreform Wirtschaftsforschung. Großzügig verteilte Staatsgelder der Vergangenheit würden nun zum »Bumerang«. Für die meisten Corona-Übergangshilfen seien die Rückzahlungen fällig und machten den Betrieben das Leben schwer, die Liquidität drückt. Dies, sowie mangelnde Anpassung der Geschäftsmodelle führen bei dauerhaft steigenden Zinsen in eine finanzielle Sackgasse. Nicht nur kleine und mittlere, auch große Unternehmen sind derzeit von Insolvenzen betroffen. Es gilt, rasch das Veränderungsbewusstsein bei den handelnden Personen zu wecken. Gerne stehen wir Ihnen frühzeitig mit unserem leistungswirtschaftlichen Beratungsansatz zur Seite – die Beibringung entscheidungsrelevanter Daten und konkrete Umsetzungsoptionen stehen dabei im Mittelpunkt.

Wie nachhaltig ein Unternehmen ist, soll für Verbraucher und Investoren künftig transparenter und vergleichbarer werden. Die EU hat die CSRD verabschiedet (Corporate Sustainability

>>>



Reporting Directive), in Kraft getreten im Januar 2023. Sie löst die NFRD (Nonfinancial Reporting Directive) ab. In Zukunft müssen fast alle kapitalmarktorientierten Unternehmen als Teil ihres Geschäftsberichts einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Der Wirkungsbeginn ist gestaffelt: Wer bereits unter die NFRD fiel, für den gilt das ESG Reporting nach der CSRD im Geschäftsjahr, das ab 1. Januar 2024 beginnt. Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden, einer Bilanzsumme von 20 Millionen Euro oder einem Jahresumsatz von 40 Millionen Euro sind ab Januar 2025 in der Pflicht. KMU folgen ab Januar 2026.

Was ist nun für Unternehmen zu tun? Zunächst sind klare Rollen und Verantwortlichkeiten festzulegen, sowie konkrete Nachhaltigkeits-Kriterien und KPIs zu definieren. Und Unternehmen müssen ermitteln, welche Aspekte für sie wesentlich sind. Die größte Herausforderung aber liegt darin, die benötigten Daten für das ESG-Reporting zu identifizieren, zu sammeln und zu analysieren – laut einer Studie des Beratungshauses PWC für 73 Prozent der deutschen Mittelständler eine Hürde. Außerdem sehen sich 76 Prozent von den bürokratischen und organisatorischen Vorgaben überfordert. Entscheidend wird sein, geeignete technische Lösungen einzuführen, um Komplexität zu reduzieren und ein effizientes, korrektes ESG-Reporting zu ermöglichen.

Es kommt also eine Menge Arbeit auf die Unternehmen zu. Der Aufwand lohnt sich, denn wer seine Nachhaltigkeit offenlegt, kann Kunden, Investoren und Bewerber gewinnen und den Ressourcenverbrauch optimieren. Unternehmen sollten ESG-Reporting als Chance statt als lästige Pflicht betrachten. Darauf hat sich Bayern Consult eingestellt. Wir bieten Ihren Kunden Unterstützung bei der Erhebung und Beibringung der Daten an. Es ist nicht nur wichtig, die FI Maske im System zu pflegen, sondern die richtigen Daten einzuspielen und kontinuierlich zu kontrollieren. Bitte sprechen Sie uns an, wenn wir Sie bei Ihren Kunden begleiten dürfen.

Herzlichst,

Jürgen Kogler
juergen.kogler@bayernconsult.de

Markus Ziehaus
markus.ziehaus@bayernconsult.de



Kununu, Glassdoor, MeinChef & Co. NEUE FACETTEN BEIM VORGEHEN GEGEN UNLIEBSAME REZENSIONEN AUF ARBEITGEBER-BEWERTUNGSPORTALEN



Bewertungsportale im Internet wie *kununu*, *Glassdoor* und *MeinChef* ermöglichen es Mitarbeitern, ihren Arbeitgeber anonym zu bewerten und sollen Außenstehenden einen – Zitat *kununu* – „Blick hinter die Kulissen des Unternehmens“ ermöglichen. Negative Rezensionen auf Bewertungsportalen stellen für betroffene Arbeitgeber insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels aber ein großes Ärgernis dar, da sie dazu geeignet sind, dringend benötigte Bewerber abzuschrecken.

Problematisch ist dabei zum einen, dass derartige Bewertungen nicht immer „fair“ sind, d.h. gewisse Sachverhalte also verzerrt oder gar komplett frei erfunden werden, nicht selten fallen auch Beleidigungen. Zum anderen erfolgen die Bewertungen grundsätzlich anonym, so dass die Beurteilung, ob eine Bewertung tatsächlich von einem aktiven oder ehemaligen Mitarbeiter abgegeben wurde oder es sich um eine „Fake-Bewertung“ eines unbekanntes Dritten handelt, allein anhand der Bewertung nur schwer oder sogar unmöglich ist.

Schutzlos sind Arbeitgeber – wie auch mehrere gerichtliche Entscheidungen aus der jüngeren Vergangenheit zeigen – allerdings nicht. Das Vorgehen gegen negative Bewertungen kann dabei in einem „Zwei-Schritte-Verfahren“ erfolgen:

1. Erster Schritt:

BESTREITEN DES GESCHÄFTLICHEN / BERUFLICHEN KONTAKTS

Zunächst sollte in einem „ersten Schritt“ gegenüber dem Bewertungsportal pauschal bestritten werden, dass die Rezension von einem aktuellen oder ehemaligen Mitarbeiter stammt – dies vor dem Hintergrund aktueller Entscheidungen des Bundesgerichtshofs (BGH) und des Oberlandesgerichts (OLG) Hamburg:



Tobias Schwartz,
Rechtsanwalt, Fachanwalt
für Arbeitsrecht, Handels-
und Gesellschaftsrecht



Matthias Wißmach,
Rechtsanwalt

Der **Bundesgerichtshof** stellte in seiner Entscheidung vom 09.08.2022 erstmals ausdrücklich klar, dass allein die Behauptung des Bewerteten, der Rezension läge kein geschäftlicher Kontakt zugrunde, ausreiche, um eine Prüfungspflicht des Bewertungsportals hinsichtlich der Identität des Rezensenten auszulösen. Der Entscheidung basierte auf der Klage eines Reisportals, das von der in Anspruch genommenen Betreiberin des Bewertungsportals die Unterlassung der Verbreitung mehrerer negativer Rezensionen mit der Behauptung verlangte, die Bewerber seien niemals Gäste ihrer Freizeiteinrichtung gewesen.

Der BGH entschied, dass die Betreiberin des Bewertungsportals als sog. mittelbare Störerin (unmittelbarer Störer ist nur der Verfasser der Rezension selbst, der allerdings aufgrund der regelmäßig anonym abgegebenen Bewertung schwer greifbar ist) zur Vermeidung einer Haftung zwar nicht verpflichtet sei, die von den Nutzern in das Netz gestellten Beiträge vor der Veröffentlichung auf eventuelle Rechtsverletzungen zu überprüfen. Die Verantwortlichkeit und damit die Prüfungspflicht entsteht aber spätestens in dem Zeitpunkt, in dem das von der Bewertung betroffene Unternehmen auf eine (mögliche) Rechtsverletzung hinweist.

Der Betreiber eines Bewertungsportals ist dann – unabhängig davon, ob der Hinweis letztlich





begründet ist oder nicht – zur Ermittlung und Bewertung des gesamten Sachverhalts verpflichtet und muss insbesondere die Beschwerde des Bewerteten an den Verfasser der Rezension zur Stellungnahme weiterleiten. Reagiert der Verfasser nicht, ist von der Richtigkeit der Beschwerde auszugehen und der beanstandete Eintrag zu löschen. Das **OLG Hamburg** geht in einem aktuellen Beschluss vom 08.02.2024 (Az. 324 O 559/23) noch einen Schritt weiter:

Demnach ist die Ermittlung und Bewertung des gesamten Sachverhalts unter Berücksichtigung einer etwaigen Stellungnahme des Rezensenten nicht nur Sache des Portalbetreibers. Vielmehr muss diese Prüfung auch dem von der Bewertung betroffenen Unternehmen selbst ermöglicht werden. Die Möglichkeit zu einer eigenen Überprüfung des Vorliegens eines geschäftlichen Kontakts darf – so das OLG Hamburg – dem Bewerteten nicht in der Weise genommen werden, dass der Portalbetreiber die Überprüfung für sich vornimmt und dem Bewerteten dann versichert, es sei alles in Ordnung. Ansonsten stünde der Bewertete, der ja gerade geltend macht, er habe keine Ahnung, ob er überhaupt Kontakt zu dem Bewerter hatte, der Behauptung des Portalbetreibers, dies sei der Fall gewesen, wehrlos gegenüber.

Auch der Umstand, dass es für den Betreiber eines Arbeitgeber-Bewertungsportals schwieriger sein mag, nach der Beanstandung einer Eintragung einzelne Bewerter dazu zu bewegen,

sich zu erkennen zu geben, weil sie im Gegensatz zu Nutzern, die einmalige Geschäftskontakte (z.B. Hotelaufenthalt, Arztbesuch oder Einkauf) bewertet haben, häufig befürchten werden, nach ihrer Kenntlichmachung Repressalien ihres negativ bewerteten Arbeitgebers ausgesetzt zu sein, könne nicht rechtfertigen, dass der Bewertete eine öffentliche Kritik hinnehmen muss, ohne die Möglichkeit zu erhalten, sie auf das Vorliegen einer tatsächlichen Grundlage zu prüfen und sich ggf. dazu in der Sache zu positionieren.

In der Zusammenschau bedeuten die beiden Entscheidungen eine Pflicht für Bewertungsportale, dem Arbeitgeber den vollen Namen des Rezensenten zu nennen oder jedenfalls diejenigen Informationen bereitzustellen, die eine Identifikation ermöglichen. Kann oder will der Rezensent diese Informationen nicht bereitstellen, ist sein Beitrag zu löschen und das Verfahren bereits auf der „ersten Stufe“ erledigt.

2. Zweiter Schritt:

INHALTLICHE AUSEINANDERSETZUNG MIT DER BEWERTUNG

Auch wenn der Rezensent offengelegt ist und dieser – z.B. weil es sich tatsächlich um einen Mitarbeiter handelt – grundsätzlich auch dazu berechtigt ist, eine Rezension abzugeben, macht dies die Rezension nicht per se rechtmäßig. Man kommt dann allerdings nicht umhin, sich in einem „zweiten Schritt“ genauer mit dem Inhalt der Rezension auseinanderzusetzen: Auf Seite des Rezensenten steht dabei zunächst das grundrechtlich geschützte **Recht auf Meinungsfreiheit**. Hinzu kommt das Recht der Allgemeinheit darauf, freien Zugriff auf Informationen zu erhalten. Für den Unternehmer streitet dagegen das „Recht am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb“, das die un-



gestörte Fortsetzung der bisherigen Tätigkeit aufgrund der bereits getroffenen betrieblichen Vorkehrungen umfasst, das „Unternehmenspersönlichkeitsrecht“, mit dem ein Unternehmen vor Eingriffen in seinen sozialen Geltungsbereich als Wirtschaftsunternehmen oder Arbeitgeber geschützt werden soll, und nicht zuletzt die verfassungsrechtlich geschützte Berufsausübungsfreiheit, die auch Unternehmen eine möglichst ungestörte berufliche Betätigung garantiert. Ob eine unliebsame Bewertung hingenommen werden muss oder nicht, hängt regelmäßig von der Abwägung der widerstreitenden Grundrechtspositionen ab.

Bei **Tatsachenbehauptungen**, d.h. inhaltlich nachprüfbareren Aussagen („Es wird kein Weihnachtsgeld gezahlt“), hängt die Zulässigkeit schlicht davon ab, ob die Behauptung zutrifft oder nicht. Unwahre Tatsachenbehauptungen leisten keinen schützenswerten Beitrag zum Kommunikationsprozess und treten hinter die Rechte des bewerteten Unternehmens zurück. Wahre Tatsachenbehauptungen sind dagegen grundsätzlich hinzunehmen, auch wenn sie für den Bewerteten unangenehm sind.

Werturteile sind wegen der überragenden Bedeutung der Meinungsfreiheit vom Bewerteten grundsätzlich hinzunehmen, solange sie auf (wahren) Tatsachen beruhen und es sich nicht um Beleidigungen oder um eine sog. Schmähkritik handelt. Bei der Abgabe der Bewertung darf also nicht die Herabwürdigung des Un-

ternehmens oder der handelnden Personen im Vordergrund stehen, sondern das Meinen und Dafürhalten – mithin das (Be-) Werten im klassischen Sinne. Die Grenzen werden allerdings weit gezogen und sind fließend.

Schließlich macht die namentliche Nennung von Personen (z.B. „Chef XY ist unfreundlich“) eine Rezension auch in Zeiten des fortschreitenden Daten- und Persönlichkeitsschutzes nicht per se unzulässig. Auch hier ist eine Gesamt abwägung der widerstreitenden Grundrechte erforderlich, wobei das Grundrecht des namentlich Genannten auf Schutz seiner personenbezogenen Daten der schon genannten Meinungs- und Informationsfreiheit gleichwertig gegenübersteht.

FAZIT

Schutzlos ausgeliefert sind Arbeitgeber schlechten Rezensionen auf Bewertungsportalen also nicht. Erweist sich eine Rezension als unzulässig, wird der dadurch bedingte Eingriff in geschützte Rechte als „Störung“ angesehen und begründet Ansprüche auf Beseitigung und Unterlassung der Rezension, die sowohl gegen den Rezensenten selbst als auch gegen den Betreiber des Bewertungsportals geltend gemacht und – notfalls per Eilrechtsschutz – gerichtlich durchgesetzt werden können. Das Vorgehen gegen eine unliebsame Rezension wurde durch die Entscheidungen des BGH und des OLG Hamburg deutlich erleichtert. Kompliziert wird es erst, wenn der Rezensent nachgewiesenermaßen zur Abgabe der Rezension berechtigt war, da dann eine umfassende Abwägung der entgegenstehenden Grundrechtspositionen vorzunehmen ist. ●

<https://lkc-recht.de/>



DURCH REGELMÄSSIGE ÜBERPRÜFUNG DES PORTFOLIOS KÖNNEN WIR SCHNELL AUF MARKTVERÄNDERUNGEN ZU REAGIEREN.

 Kreissparkasse
München Starnberg Ebersberg

Für den Consulting Letter haben wir Sparkassen-Vorstände gefragt, wie ihr Institut den aktuellen wirtschaftlichen und unternehmerischen Klimaveränderungen in unsicheren Zeiten von Polykrisen, zunehmender Regulatorik und einem schwächelnden Geschäftsklima begegnet. Den Anfang macht *Andrea Felsner*, Vorständin bei Bayerns zweitgrößter Sparkasse, der Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg.



→ *Sinkende Inflationsraten in den Industrieländern führten heuer zu Senkungen der Leitzinsen. Die Frachtkosten haben sich aufgrund der Multikrisen, nicht nur im Nahen Osten, erhöht. Das Lohnwachstum, insbesondere in der EU, wird von der EZB weiterhin genau beobachtet. Erkennen Sie Anzeichen, dass die allgemeinen Eintrübungen sich in Ihrem Portfolio festsetzen? Welche Bereiche sind besonders betroffen oder bieten Chancen?*

Unser Portfolio bei der Kreissparkasse München ist vielfältig und umfasst Produkte und Dienstleistungen für Privat- und Firmenkunden. Dazu gehören Sparkonten, Kredite, Hypotheken und Investment services sowie spezialisierte Finanzierungs- und Beratungsdienstleistungen. Trotz Herausforderungen im Immobiliensektor durch Zinsveränderungen und wirtschaftliche Unsicherheiten konnten wir dank unserer breiten Kundenbasis und Branchenvielfalt eine stabile Performance aufrechterhalten. Unser Firmenkundenportfolio deckt verschiedene Branchen ab, von Dienstleistungen bis Hotellerie im Münchner Umland. Eine regelmäßige und intensive Überprüfung unseres Portfolios ermöglicht es uns, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren. Aktuell erwarten wir weitere Zinssenkungen, die unsere strategische Planung beeinflussen werden.



→ *Die langfristigen Unsicherheiten sind zahlreich – geopolitische Risiken, Fragmentierung der Weltwirtschaft, demografischer Wandel, Klimawandel, Digitalisierung, die angestiegene Verschuldung. Der Zinsanstieg auf ein seit Jahren nicht mehr gekanntes Niveau, hat den Erwerb von Eigentum erschwert. Wie haben Sie auf die reagiert? Welche Schutzmaßnahmen wurden ergriffen?*

Unsere Kreditvergabestandards und -regelungen haben sich nicht geändert. Themen wie Eigenkapitalquote und Bedienbarkeitsberechnungen bleiben unverändert. Bei Bauträgern und Projektentwicklern führen wir eine engmaschige Portfoliodurchschau und regelmäßige Gespräche durch, um strategische Ausrichtungen zu besprechen. Ein Problem ist der Mangel an Exit-Strategien, da hohe Kosten den Bau verhindern und der Verkauf von Grundstücken oft Verluste bringt. Wir verlangen jetzt eine Abverkaufsquote von 30–35%, bevor wir in die Aufbaufinanzierung gehen. Sparkassen reagieren umsichtig und überprüfen, ob Kunden die gestiegenen Zinsen tragen können. Der Immobilienbereich ist sensibel, aber wir achten darauf, in welche Branchen und Projekte investiert wird. Viele Branchen haben das Vor-Corona-Niveau erreicht, was eine Rückkehr zur Normalität zeigt.



→ *Täglich entstehen neue Kommunikationskanäle, aber die alten sterben nie aus. Mit einer Verschiebung der Kundengewohnheiten hin zum digitalen Banking stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Kommunikation über eine Vielzahl von Kanälen zu gestalten und bereitzustellen. Wie kommunizieren Sie mit Ihren Unternehmen hinsichtlich der zunehmenden Regulatorik in den Bereichen ESG und Transformationsfinanzierung? Ist grüne Transformation eine Möglichkeit, um Kunden zu binden? Welche aktuellen Top-Themen beschäftigen Unternehmen?*

Die zunehmende Regulatorik in den Bereichen ESG, LkSG und Transformationsfinanzierung hat erhebliche Auswirkungen auf die Unternehmen. Unsere intensive und regelmäßige Kommunikation stellt sicher, dass Unternehmen über aktuelle Entwicklungen informiert sind. Viele Unternehmen planen langfristige Transformationsprozesse, schieben diese aber aufgrund wirtschaftlicher Unsicherheiten und hoher Zinsen auf, während kurz- und mittelfristige Investitionen noch getätigt werden. Unsicherheiten bezüglich rechtlicher Rahmen-

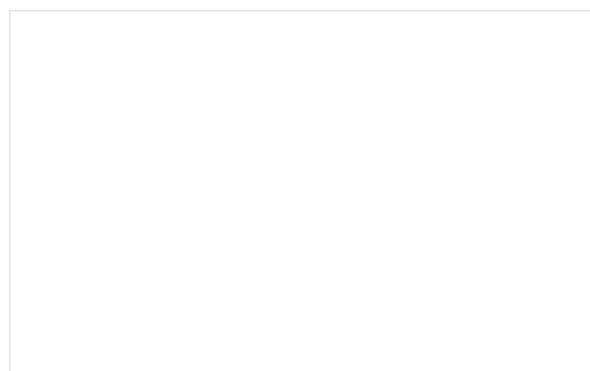
»Unternehmen beschäftigen sich aktuell besonders mit Regulatorik, Fachkräftemangel und Energieversorgung.«

bedingungen und Fachkräftemangel erschweren die Vorbereitung auf neue Regulierungen. Die grüne Transformation wird teilweise als Chance gesehen, jedoch sind große Investitionen aufgrund unsicherer Bedingungen selten. Unsere Bank bietet umfassende Unterstützung in den Bereichen ESG und Transformationsfinanzierung, einschließlich strukturierter Beratungsleitfäden und enger Zusammenarbeit mit Verbundpartnern. Unternehmen beschäftigen sich aktuell besonders mit Regulatorik, Fachkräftemangel und Energieversorgung. Unsere Berater wurden intensiv geschult, um über ESG-Themen kompetent zu sprechen und bieten den Kunden bestmögliche Unterstützung.

→ *Die Unternehmen setzen verstärkt auf Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramme. Projekte zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz stehen im Fokus. Beeinträchtigen die rückläufige Erwartungshaltung und ein schwächeres Geschäftsklima die Investitionsbereitschaft von Unternehmen und welche Anzeichen gibt es, dass Unternehmen ihre Investitionsstrategien ändern?*

In der aktuellen Geschäftslage ist eine generell zurückhaltende Investitionsbereitschaft bei Unternehmen festzustellen. Eine geringere Nachfrage nach Investitionskrediten, Finanzierungen und Beteiligungen ist zu beobachten, was darauf hindeutet, dass die Unternehmen vorsichtiger geworden sind. Sie haushalten sorgfältig und überlegen genau, wo und wieviel sie investieren. Diese Vorsicht ist eine Reaktion auf die unsicheren Rahmenbedingungen. Trotz dieser allgemeinen Zurückhaltung zeigt sich jedoch, dass viele Branchen bereits wieder das Niveau vor der Corona-Pandemie erreicht haben. Dies gilt beispielsweise für Messen und die Hotellerie, wo die Auslastungsquoten wieder an frühere Zeiten anknüpfen.

Die strategische Planung und Zukunftssicherung der Unternehmen werden durch diese Entwicklung beeinflusst. Es zeigt sich, dass Unternehmen bestrebt sind, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch gezielte Investitionen zu sichern. Dies betrifft auch Nachfolgeprozesse, wo es Veränderungen gibt. Insbesondere in familiengeführten Unternehmen wird beobachtet, dass die jüngere Generation zunehmend





Interesse zeigt, den Betrieb zu übernehmen. Die Nachfolger sind oft besser qualifiziert, da sie häufig eine akademische Ausbildung absolviert haben und Erfahrungen in vergleichbaren Unternehmen sammeln konnten.

»Unternehmen beschäftigen sich aktuell besonders mit Regulatorik, Fachkräftemangel und Energieversorgung.«

Ein weiterer Aspekt ist die Investition in Cybersicherheit. Das Bewusstsein für Cyberangriffe ist gestiegen, und Unternehmen erkennen die Notwendigkeit, in entsprechende Sicherheitsmaßnahmen zu investieren. Auch wenn viele Unternehmen bisher nicht betroffen waren, planen sie, in Cybersicherheit zu investieren, um sich gegen potenzielle Angriffe zu schützen. Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen trotz der zurückhaltenden Investitionsbereitschaft strategische Überlegungen und Maßnahmen zur Zukunftssicherung verfolgen. Dies umfasst sowohl Investitionen in die Wettbewerbsfähigkeit und Cybersicherheit als auch eine sorgfältige Planung der Unternehmensnachfolge.

→ *Der Kapitalmarkt unterliegt einem ständigen Wandel durch geopolitische Ereignisse, wirtschaftliche Unsicherheiten und technologische Fortschritte. Wie geht Ihre Sparkasse als Arbeitgeber und regionaler Förderer mit den derzeit komplexen Herausforderungen um? Welche Trends und langfristigen Entwicklungen erwarten Sie im Finanzsektor, und wie planen Sie, sich darauf einzustellen?*

Unsere Sparkasse, mit fast 1000 Mitarbeitern einer der größten Arbeitgeber in der Region, durchläuft eine umfassende Transformation geprägt von Digitalisierung und demografischem Wandel. Wir passen uns den veränderten Kun-

denanforderungen an, indem wir unsere digitalen Angebote kontinuierlich erweitern und interne Prozesse optimieren. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, bieten wir neben der klassischen Ausbildung neue, zukunftsorientierte Berufsbilder, duale Studiengänge und Trainee-Programme an. Attraktive Arbeitsbedingungen wie moderne Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten und umfangreiche Fortbildungsangebote sind zentral. Unsere Mitarbeiter können drei Tage im Büro und zwei Tage von zu Hause aus arbeiten, was Flexibilität und Teamzusammenhalt fördert. Trotz der Veränderungen durch die Digitalisierung betonen wir die Bedeutung persönlicher Präsenz und unterstützen unsere Mitarbeiter dabei. Langfristig setzen wir auf strategische Personalplanung und Automatisierung, um unser Geschäftsmodell anzupassen und ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, der sowohl digital als auch menschlich agiert. ●

ÜBER ANDREA FELSNER

Andrea Felsner ist seit 2023 Vorständin bei der Kreissparkasse München Starnberg Ebersberg. Sie verantwortet bei der zweitgrößten bayerischen Sparkasse die Bereiche Private Banking und Unternehmenskunden. Davor war Felsner Vorstandsvorsitzende bei der Sparkasse Freising Moosburg. Die gelernte Bankkauffrau und diplomierte Sparkassenbetriebswirtin begann ihre Karriere bei der Stadtparkasse München, zunächst im Privat- und Firmenkundenbereich, sowie als Referentin des Vorstandsvorsitzenden. Danach leitete sie die Bereiche Firmenkunden und Immobilienfinanzierung. 2020 wechselte sie in den Vorstand der Sparkasse Freising und war bis Mitte 2022 Vorstandsvorsitzende.



DER DEUTSCHE MITTELSTAND ZEIGT SICH ROBUST GEGENÜBER WIRTSCHAFTLICHEN SCHWANKUNGEN.



Werner Loser ist seit 2019 Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Freudenstadt. Im Interview für den Bayern Consult Consulting Letter führt er aus, wie sein Institut mit den zahlreichen wirtschaftlichen oder unternehmerischen Klimaveränderungen in unsicheren Zeiten von Polykrisen, zunehmender Regulatorik, rückläufiger Erwartungshaltung und einem schwächelnden Geschäftsklima umgeht.



→ *Sinkende Inflationsraten in den Industrieländern führten heuer zu Senkungen der Leitzinsen. Die Frachtkosten haben sich aufgrund der Multikrisen, nicht nur im Nahen Osten, erhöht. Das Lohnwachstum, insbesondere in der EU, wird von der EZB weiterhin genau beobachtet. Erkennen Sie Anzeichen, dass die allgemeinen Eintrübungen sich in Ihrem Portfolio festsetzen? Welche Bereiche sind besonders betroffen oder bieten Chancen?*

Unser Portfolio ist diversifiziert im Kredit- und Anlagebereich. Wir bieten eine Vielzahl von Produkten, darunter Spareinlagen, private Baufinanzierungen und Unternehmensfinanzierungen, um den Bedürfnissen unserer Kunden und den Marktbedingungen gerecht zu werden. Trotz wirtschaftlicher Unsicherheiten seit 2022 haben wir unser Portfolio nicht signifikant verändert, sondern überprüfen es regelmäßig anhand von Risikoreports und strategischen Zielkorridoren. Interne Kontrollen minimieren die Risiken durch klare Kreditvergabestandards und erforderliche Zweitvoten in risikorelevanten Bereichen. Bei Auffälligkeiten oder negativen Entwicklungen werden Engagements zur Sanierung an Fachabteilungen übergeben. Der Fokus liegt auf der Fortführung von Unternehmen und Erhalt von Immobilien. Bei Bedarf erfolgen Rettungserwerbe, um Wertminderung zu verhindern.

Die Kreditnachfrage, insbesondere für private Baufinanzierungen, ist zurückgegangen, ebenso wie im Unternehmensfinanzierungsbereich. Dennoch halten wir an strengen, langfristig orientierten Kreditvergabestandards fest, um die Kapitaldienstfähigkeit unserer Kreditnehmer zu gewährleisten. Bei Insolvenzen sichern wir Immobilien oder setzen die Unternehmen fort, um die Interessen der Bank zu schützen. Der deutsche Mittelstand, in dem viele unserer Kunden tätig sind, zeigt sich robust mit gestärkter Eigenkapitalbasis und Resilienz gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen. Während der Immobiliensektor stärker betroffen ist, bleiben andere Branchen stabil. Unsere strategische Ausrichtung und Diversifikation machen uns widerstandsfähig gegen wirtschaftliche Herausforderungen. Zinssenkungsmaßnahmen der Zentralbanken könnten das Kreditgeschäft beleben und positive Impulse für die Wirtschaft setzen.

→ *Die langfristigen Unsicherheiten sind zahlreich – geopolitische Risiken, Fragmentierung der Weltwirtschaft, demografischer Wandel, Klimawandel, Digitalisierung, die angestiegene Verschuldung. Der Zinsanstieg auf ein seit Jahren nicht mehr gekanntes Niveau, hat den Erwerb von Eigentum erschwert. Wie haben Sie auf die wirtschaftlichen oder unterneh-*

>>>



*merischen »Klimaveränderungen« reagiert?
Welche Schutzmaßnahmen wurden ergriffen?*

Wir nehmen eine Verbesserung der Stimmung wahr und gehen mit positiveren Aussichten in den Markt. Allerdings berücksichtigen wir die hohen Inflationsraten und geopolitischen Veränderungen der letzten Jahre. Unsere Struktur als Kreissparkasse mit begrenztem Geschäftsgebiet, dem Landkreis Freudenstadt, bietet Vorteile, da globale Krisen weniger stark auf uns wirken.

»Persönliche Beratung und enger Kontakt zu unseren Kunden sind unsere Stärken.«

Regionale Fokussierung und enge Kundenkommunikation ermöglichen es uns, individuelle Lösungen zu finden und auf die spezifischen Bedürfnisse unserer Kunden einzugehen. Persönliche Beratung und der enge Kontakt zu unseren Kunden sind unsere Stärken. Durch vertiefte Analysen entwickeln wir individuelle Pläne, um frühzeitig auf Herausforderungen zu reagieren.

Die Zusammenarbeit innerhalb der Sparkassen-Familie erlaubt es uns, Synergien zu nutzen und Know-how zu teilen, was uns in einem herausfordernden regulatorischen Umfeld stärkt. Unsere dezentrale, regionale Ausrichtung und die enge Zusammenarbeit innerhalb der Sparkassen-Gruppe sind wesentliche Bestandteile unserer Strategie, um erfolgreich in einem sich ständig verändernden wirtschaftlichen Umfeld zu bleiben.

→ *Täglich entstehen neue Kommunikationskanäle, aber die alten sterben nie aus. Mit einer Verschiebung der Kundengewohnheiten hin zum digitalen Banking stehen Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Kommunikation über eine Vielzahl von Kanälen zu gestalten und bereitzustellen. Wie kommunizieren Sie mit Ihren Unternehmen hinsichtlich der zunehmenden Regulatorik in den Bereichen*

*ESG und Transformationsfinanzierung?
Ist grüne Transformation eine Möglichkeit, um Kunden zu binden? Welche aktuellen Top-Themen beschäftigen Unternehmen?*

Wir erleben eine Zunahme an Regulierungen, insbesondere bei ESG, LkSG und Transformationsfinanzierung. Angesichts neuer EU-Regeln kommunizieren wir offen und transparent mit unseren Kunden durch Gespräche, Newsletter und Beratungen. Größere Unternehmen sind oft besser auf die grüne Transformation vorbereitet, während mittelständische Unternehmen intensivere Beratung und Unterstützung benötigen. Wir bieten maßgeschneiderte Lösungen, um diese Unternehmen bei der Erfüllung von Nachhaltigkeitsstandards und zukünftigen Kreditvergabeansforderungen zu unterstützen. Unsere Bank unterstützt Firmenkunden umfassend in den Bereichen ESG, Transformation, LkSG und Finanzierungen. Die Berater sind speziell geschult, um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, und wir bieten passgenaue Beratung und Softwarelösungen an. Wir erkennen, dass Bürokratie, Fachkräftemangel und hohe Energiekosten zentrale Herausforderungen für unsere Kunden sind. Auch Lieferkettenprobleme und Rohstoffverfügbarkeiten bleiben ein Thema. Unsere Strategie ist es, als vertrauenswürdiger Partner und Berater zu agieren, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und eine nachhaltige und erfolgreiche Zusammenarbeit zu fördern.

→ *Die Unternehmen setzen verstärkt auf Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprogramme. Projekte zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz stehen im Fokus. Beeinträchtigen die rückläufige Erwartungshaltung und ein schwächeres Geschäftsklima die Investitionsbereitschaft von Unternehmen und welche Anzeichen gibt es, dass Unternehmen ihre Investitionsstrategien ändern?*

Künstliche Intelligenz und Effizienzsteigerung sind für Unternehmen sehr wichtig. Aufgrund



des wirtschaftlichen Dämpfers und des schwierigen Geschäftsklimas hat die Investitionsbereitschaft jedoch nachgelassen. Unternehmen agieren vorsichtiger und verschieben langfristige Digitalisierungsmaßnahmen. Die Kombination von Cyber-Security und KI wird in den nächsten Jahren zum Top-Thema. Unternehmen müssen sich an neue IT-Sicherheitsvorschriften anpassen, was zusätzliche Investitionen erfordert. Dies betrifft sowohl große als auch kleine Unternehmen, die zunehmend Ziel von Cyber-Angriffen werden. Im Bereich Tourismus und Gesundheit gibt es nach den Pandemieeinschränkungen eine Wiederbelebung und verstärkte Investitionen.

»Cyber-Security und Künstliche Intelligenz werden in den nächsten Jahren zum Top-Thema.«

→ *Der Kapitalmarkt unterliegt einem ständigen Wandel durch geopolitische Ereignisse, wirtschaftliche Unsicherheiten und technologische Fortschritte. Wie geht Ihre Sparkasse als Arbeitgeber und regionaler Förderer mit den derzeit komplexen Herausforderungen um? Welche Trends und langfristigen Entwicklungen erwarten Sie im Finanzsektor, und wie planen Sie, sich darauf einzustellen?*

Die Sparkasse verfolgt eine duale Strategie, um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden. Wir erhalten lokale Bankstandorte für ältere Kunden und erweitern gleichzeitig unsere digitalen Angebote. Unsere Filialen blei-

ben zentral, da auch Jüngere den persönlichen Kontakt schätzen. Vielseitige Kommunikationskanäle gewährleisten eine nahtlose Customer Journey. In der Digitalisierung setzen wir auf modernste Technologien und kontinuierliche Verbesserungen. Unser Nachhaltigkeitsrat arbeitet an Maßnahmen zur stetigen Optimierung unserer Leistungen. Offene und transparente Kommunikation mit unseren Stakeholdern ist uns wichtig. Für die Rekrutierung qualifizierter



Arbeitskräfte nutzen wir soziale Medien wie LinkedIn, Instagram, Facebook und TikTok, um junge Talente zu erreichen. Eine attraktive Arbeitgebermarke und moderne Arbeitsmodelle helfen uns, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Flexible Karrierewege und Arbeitsmodelle, einschließlich Homeoffice, sind heute unerlässlich geworden. Die Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse ist ein zentraler Bestandteil unserer Transformationsstrategie. Wir fördern eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter aktiv an Veränderungen teilnehmen können. So bleiben wir als verlässlicher Partner und Förderer in der Region erfolgreich ●

ÜBER WERNER LOSER

Werner Loser ist seit 2019 Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Freudenstadt. Er begann die Berufslaufbahn bei der Sparkasse Ettligen, wo er verschiedene Stationen durchlief. Vor seiner Funktion in Freudenstadt war er u.a. als Abteilungsleiter Marktfolge, Kredit/Kreditüberwachung, Sanierung/Ausland Wertpapier, sowie Stellvertreter des Marktfolgevorstands tätig.



Sparkassen in den Regionen, Branchen, Zukunftsthemen
BAYERN CONSULT CONSULTING LETTER
AKTUELLE THEMEN FÜR SPARKASSEN UND IHRE KUNDEN SEIT 2017

Im Frühjahr 2017 erschien der erste **Consulting Letter** der Bayern Consult, »Aktuelle Themen für Sparkassen und ihre Kunden«. Für die bisher 19 Newsletter haben wir für Sie mit mehr als 30 Sparkassen darüber gesprochen haben, was die Institute und Ihre Kunden in den Regionen bewegt. Dazu konnten wir bis heute 30 Netzwerkpartner für Berichte, Einschätzungen, Analysen und Handlungsempfehlungen zu relevanten Herausforderungen der Zeit gewinnen. Mit diesem kleinen Rückblick laden wir Sie herzlich ein: Folgen Sie bitte weiterhin dem Consulting Letter und lassen Sie sich von seiner aktuellen Themenvielfalt anregen.



Markus Ziechaus und Jürgen Kogler, Geschäftsführer Bayern Consult und seit mehr als sieben Jahren Herausgeber des Consulting Letter.

01-2017



#01 Thema Logistik & Smart Factory

02-2017



#02 Schwerpunkt Nachfolgelösungen

01-2018



#03 Neue Geschäftsmodelle, Logistik, Change

02-2018



#04 Digitalisierung & alternative Unternehmensfinanzierung

01-2019



#05 Strategie, Nachfolge & Automobilhandel

02-2019



#06 Industrie 4.0, Vertrieb, Restrukturierung



AKTUELLE THEMEN SEIT 2017

01-2020



#07 Verlag, Insolvenz, Familienunternehmen

02-2020



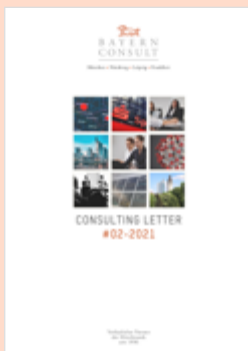
#08 Sparkassen, Einzelhandel, Restrukturierung

01-2021



#09 Sparkassen, Alternative Finanzierungsformen

02-2021



#10 Sparkassen, Geschäftsmodelle, Fortführungsprognose

03-2021



#11 Zukunft Arbeit, Employer Branding, Kooperationen

2021



#12 Bayern Aktuell - 15 Monate Pandemie

2021



#13 Aktuell: Niederlassung Leipzig

01-2022



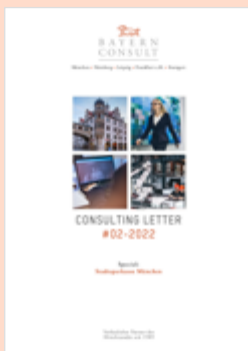
#14 Bauindustrie & Immobilienwirtschaft

2022



#15 Standort Stuttgart

02-2022



#16 Special: Stadtparkasse München

01-2023



#17 Unternehmensplattform, Kommunale Beratung

02-2023



#18 Gesundheitswesen, Plan B, Konjunktur



DAS INSOLVENZVERFAHREN (IN EIGEN- VERWALTUNG) ALS SANIERUNGSOPTION KOMMUNALER UNTERNEHMEN ZUR SICHERUNG DER GRUNDVERSORGUNG



von **Philipp Konen und Ludwig Stern**

Weitüberwiegend wird die Grundversorgung von kommunalwirtschaftlichen Unternehmen gewährleistet. Stadtwerke als kommunale Unternehmen nehmen dabei eine zentrale Rolle ein. Stadtwerke sind nicht nur Energieversorger, sondern ihre Leistung reicht von der Strom-, Gas- oder (Fern-)Wärmeversorgung bis zu Telekommunikationsdienstleistungen. Die dargestellte Problematik soll vorliegend am Beispiel der Telekommunikationsdienstleistung durch ein kommunales Unternehmen dargestellt werden, deren Folge sich in einem Mischkonzern oder Mischbetrieb auf die vorgenannten Branchen erstrecken kann.

Mit Inkrafttreten des Telekommunikationsgesetzes (TKG) gilt das Recht auf Versorgung mit Telekommunikationsdiensten, das einen Anspruch der Bürgerinnen und Bürger auf die Verfügbarkeit von Sprachkommunikationsdiensten und Internetzugangsdiensten normiert. Ob der Anspruch allein gegenüber dem Bund besteht und eine daneben stattfindende Erfüllung dieses Anspruchs durch die Länder insbesondere durch Kommunen ausgeschlossen ist, ist nicht ausdrücklich geregelt. Tatsächlich wird gerade der Breitbandausbau gerade im ländlichen Raum durch Kommunen finanziert. Zu den Telekommunikationsdiensten gehört im Wesentlichen das Bereitstellen von Telekommunikationsnetzen und Telekommunikationsendeinrichtungen. Erbringt ein kommunalwirtschaftliches Unternehmen Telekommunikationsdienstleistungen, wie bspw. den Netzbetrieb, gilt für dieses das Privatwirtschaftlichkeitsgebot. Die Erbringung von Telekommunikationsdiensten und auch die Beteiligung der öffentlichen Hand an ihnen ist damit nur in privatwirtschaftlicher Form zulässig.

Die Qualifizierung als „privater Anbieter“ setzt als Mindestanforderung eindeutig eine privatrechtliche Organisationsform voraus.

Hierin kann für die Kommune und die Finanzierung des betroffenen Unternehmens ein nicht unerhebliches Risiko liegen, da der Betrieb privatrechtlich organisierter, kommunaler Unternehmen mit einer negativen Fortführungsprognose gegen das Privatwirtschaftlichkeitsgebot und die damit verbundene Gewinorientierung verstoßen könnte.

Mit Vorliegen einer negativen Fortführungsprognose würde sich eine Verpflichtung für die Kommune als Gesellschafter ergeben, eine weitere Finanzierung abzulehnen, wenn die Fortführung – trotz negativer Prognose – ausschließlich durch Zuwendungen der öffentlichen Hand möglich ist, die einem Private-Investor-Test nicht standhalten würde. Der Betrieb wäre dann zwingend einzustellen oder die Beteiligung abzuwickeln.

Hierbei stellen sich die Marktlage für den Breitband- bzw. Glasfaserausbau und die aktuelle Lage kommunaler Unternehmen wie den Stadtwerken als erhebliche Herausforderungen dar:

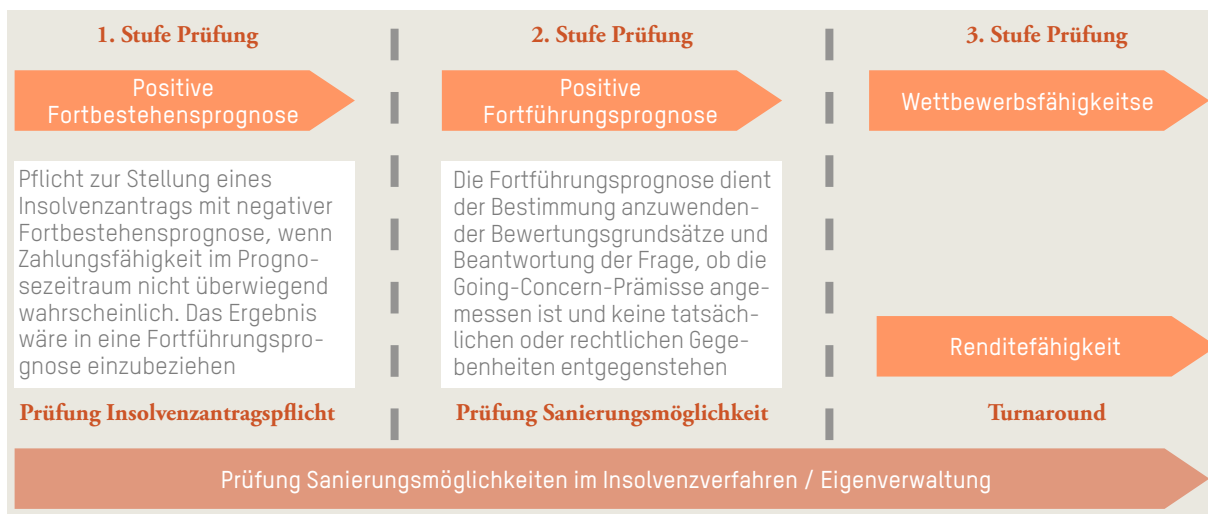
- ★ Marktlage im Bereich TK / Glasfaserausbau: Investitionskosten sehr hoch und Refinanzierung langfristig
- ★ Aktuelle Lage für Stadtwerke / kommunale Betriebe: Kommunen haben sowieso Haushaltsprobleme und Stadtwerke sehen sich aktuell durch Strommarktliberalisierung und Energiewende mit besonderen Herausforderungen konfrontiert



Defizitäre kommunale Unternehmen, die zur Grundversorgung beitragen und privatrechtlich organisiert sind, sollten daher im Fokus der kommunalen Mandatsträger und Verantwortlichen stehen.

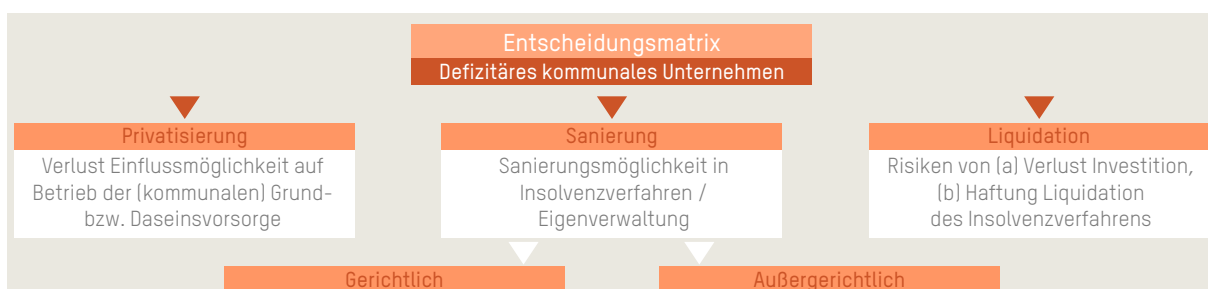
Eine frühzeitig erstellte Fortbestehensprognose verschafft Klarheit zu der Frage, ob ein Insolvenzantrag wegen Zahlungsunfähigkeit gestellt werden muss. Bei einer drohenden Zahlungsunfähigkeit kann dennoch eine **positive Fortbestehensprognose** bestehen. Eine weitergehende Überschuldungsprüfung würde dann entfallen und der Zugang zum Verfahren nach dem Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz (StaRUG) bzw. nach dem Gesetz zur erleichterten Sanierung von Unternehmen (ESUG) wäre eröffnet.

Ob das kommunale Unternehmen eine Handlungspflicht trifft, kann mit der (handelsrechtlichen) **Fortführungsprognose** und auch mit der (insolvenzrechtlichen) **Fortbestehensprognose** überprüft werden. Die Prognosen unterscheiden sich maßgeblich in ihrer Zielstellung: die Fortführungsprognose überprüft, ob die Annahme einer Fortführung des Geschäftsbetriebs (sog. Going-Concern-Prämisse) angemessen ist und keine tatsächlichen oder rechtlichen Gegebenheiten entgegenstehen; die Fortbestehensprognose dagegen wird im fortgeschrittenen Krisenstadium aufgestellt. Sie ist ausschließlich liquiditätsorientiert und prüft, ob mit den vorhandenen liquiden Mitteln im Prognosezeitraum (12-Monate) alle fälligen Verbindlichkeiten bedient werden können.



Zum dauerhaften Erhalt des kommunalen Unternehmens, muss eine **positive Fortführungsprognose** gegeben sein, da die Mandatsträger zur Vermeidung eines haushaltsrechtlichen Haftungsrisikos, die defizitäre kommunale Beteiligung andernfalls abwickeln

bzw. eine defizitäre Betreibergesellschaft liquidieren müssten. Zur positiven Fortführungsprognose muss eine nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit erlangt werden, damit die Fortführungsfähigkeit bejaht werden kann.





GASTBEITRAG PLUTA RECHTSANWALTS GMBH

Mit der Privatisierung, in der Regel durch Übertragung der Vermögensgegenstände auf einen Privaten im Wege eines Asset-Deals, kann sich der defizitäre Betrieb, der den Haushalt belastet, entledigt werden. Vor dem Hintergrund des harten Wettbewerbs und der Probleme mit Baukapazitäten und Zinsen wird ein Ausstieg im Bereich des Netzbetriebs über einen Verkauf aktuell fortlaufend schwieriger.

Zudem gibt die Kommune bei einer Privatisierung ganz oder in Teilen ihre Einflussmöglichkeiten auf die kommunale Daseinsvorsorge auf. Nicht nur deswegen gilt bei kommunalen Unternehmen im Bereich der Grundversorgungsanieren vor Liquidieren. Die konkreten Anforderungen, die mit einer Verpflichtung zur Sanierung privatrechtlicher kommunaler Unternehmen bzw. deren Finanzierungsstruktur einhergehen, die einen Teil der Daseinsvorsorge sicherstellen sollen, werden in der Rechtsprechung bislang nicht und in der Rechtswissenschaft mit einem hohen Abstraktionsgrad behandelt. Generell sind die Sanierungsmöglichkeiten privatrechtlicher kommunaler Unternehmen eingeschränkt.

Durch die feste Finanzierungsstruktur und die daraus einhergehende Schwierigkeit Liquidität zuzuschießen, kann auf die Steigerung der Kosten nur bedingt reagiert werden. Die Feststellung, ob das kommunale Unternehmen eine positive Fortführungsprognose hat und bejahendenfalls nicht liquidiert bzw. abgewickelt werden muss, da dann kein Verstoß gegen das Privatwirtschaftlichkeitsgebot vorliegt, kann **in- und außerhalb eines Insolvenzverfahrens** erfolgen. Mit dem StaRUG und dem ESUG stehen privatrechtlich organisierten kommunalen Unternehmen zwar verschiedene Handlungsoptionen zur Verfügung, die eine Restrukturierung außerhalb und innerhalb eines Insolvenzverfahrens ermöglichen. Doch gerade das (Regel-)Insolvenzverfahren, oder eine Insolvenz in Eigenverwaltung, mit ihren verschiedenen Sanierungsinstrumenten, die es so nur in diesen Verfahrensarten gibt (Insolvenzgeld & Kündigungsmöglichkeiten), kann zu einer nachhaltigen Sanierung privatrechtlicher kommunaler Unternehmen geeignet sein. Während die Kommune an sich nicht insolvenzfähig ist, sind es privatrechtliche Unternehmen schon. Auch die juristischen Personen des öffentlichen Rechts sind grundsätzlich insolvenzfähig. ●



Philip Konen ist Rechtsanwalt und Niederlassungsleiter in Frankfurt am Main. Er ist seit 2020 für die PLUTA Rechtsanwalts GmbH tätig. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind die Sanierung und Fortführung von Unternehmen in Krisen- und Insolvenzsituationen.



Sanierungsexperte **Ludwig Stern** ist Partner der PLUTA Management GmbH. Der Diplom-Betriebswirt und Restrukturierungsmanager ist seit 2015 bei PLUTA in München im Geschäftsbereich Sanierung und Restrukturierung tätig.

PLUTA hilft Unternehmen in rechtlich und wirtschaftlich schwierigen Situationen. Seit der Gründung 1982 ist PLUTA stetig gewachsen und beschäftigt heute rund 500 Mitarbeiter in Deutschland, Spanien und Italien. Mehr als 290 Kaufleute, Betriebswirte, Rechtsanwälte, Wirtschaftsjuristen, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, Ökonomen, Bankfachwirte, Buchhalter, Ingenieure und Fachkräfte für Insolvenzverwaltung, darunter viele mit Mehrfachqualifikationen, sorgen

für praktikable, wirtschaftlich sinnvolle Lösungen. PLUTA unterstützt insbesondere bei der Sanierung und Fortführung von Unternehmen in Krisen oder Insolvenzsituationen und entsendet bei Bedarf Sanierungsexperten in die Organstellung. PLUTA gehört zur Spitzengruppe der Sanierungs- und Restrukturierungsgesellschaften, was Rankings und Auszeichnungen von INDat, JUVE, The Legal 500, Who's Who Legal, brandeins und Focus belegen. Weitere Infos unter: www.pluta.net



BAYERN CONSULT LEISTUNGSPORTFOLIO – EIN STATUS-UPDATE

Die deutsche Wirtschaft steckt im dritten Jahr in Folge in der Krise fest. Die Wirtschaftsforscher haben ihre Prognosen 2024 nach unten revidiert. Es braucht Transformation – ökologisch, sozial und wirtschaftlich – in Richtung neue Zukunftsfähigkeit: Der Versuch einer Aktualisierung der Einschätzung, welche Faktoren unser Leistungsportfolio maßgeblich beeinflussen werden unter schwierigen Rahmenbedingungen.



SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG

SANIERUNG & RESTRUKTURIERUNG

Die vergangenen Monate brachten mit spürbarer Dynamik am Markt eine »Renaissance der Sanierung«. Die Handlungsoptionen für und Anforderungen an die Beteiligten in Restrukturierung und Sanierung sind je Unternehmen sehr unterschiedlich. Bestenfalls werden Strategiekrisen frühzeitig erkannt, Restrukturierungsbedarfe identifiziert und Veränderungsprozesse nahtlos eingeleitet. Bei Unternehmen im Stadium einer fortgeschrittenen Erfolgs- und Liquiditätskrise, ist zunächst die Fortführung zu sichern, bevor ein Sanierungskonzept mit Maßnahmen für eine nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit erarbeitet werden kann. Vielfach sind die Übergänge fließend. Der Faktor Zeit ist der entscheidende Erfolgsgarant. Die verarbeitende Industrie gerät zunehmend unter Druck, insbesondere energieintensive Branchen wie die chemischen Grundstoffindustrie, Eisen- und Stahlherzeugung, Papierproduktion und die Bauzulieferindustrie.

Sanierungsmanagement und Projektorganisation sind zur Schließung spezifischer Kapazitäts- und Managementlücken in Sanierungsprozessen

unerlässlich. So werden die notwendigen Kompetenzen, Kapazitäten und Entscheidungen sichergestellt. Hinter jedem Unternehmen stehen aber auch Menschen und in Krisen haben alle Beteiligten etwas zu verlieren. Daher sind die frühzeitige Einbindung fachkundiger und neutraler Dritter sowie die richtige Kommunikationsstrategie von essentieller Bedeutung. Banken, Unternehmer und Eigentümer erhalten dabei alle relevanten Informationen zu Perspektive, Zielsetzung und Zeitbedarf. Professionelle, vertrauensvolle und zeitnahe Kommunikation schafft Empathie und ein Wirgefüh, das für die erfolgreiche Krisenbewältigung einen beträchtlichen Mehrwert liefert.

NACHFOLGE & TRANS-AKTIONSBERATUNG

NACHFOLGE & TRANS-AKTIONSBERATUNG

Unsere aktuellen Mandate zeigen: Es kehrt Dynamik in den Nachfolgeprozess zurück. Die Kassen der Fondgesellschaften und Family Offices sind gefüllt, die Unternehmen suchen nach Diversifikationsoptionen zu ihrem bisherigen Geschäftsmodell und wollen mit breiterer Wertschöpfung wachsen. Strategische Zukäufe und Finanzinvestoren suchen leistungsstarke Unternehmen mit interessanten Marktzugängen und leistungsstarker

>>>



Belegschaft. Einmal mehr sind Fachkräfte, Kundenportfolio und Auftragsbuch die entscheidenden Faktoren, aber auch »Aussteiger« suchen den Einstieg in ein eigenes Geschäftsmodell, vom Manager zum Unternehmer. Viele MBI- und MBO-Kandidaten wollen investieren, aber viele mittelständische Unternehmen sind für diesen Prozess nicht ausreichend und gleichberechtigt vorbereitet. Ob bei Effizienzsteigerung oder Wachstum, Digitalisierung oder Synergien, Zukauf neuer Technologien, Portfolioanpassung oder Einleitung der Nachfolge: Bayern Consult begleitet den Ver- und Zukauf von Unternehmen und/oder Unternehmensteilen im inhabergeführten, mittelständischen Segment: von der Strategie bis zum Closing, unabhängig von der Unternehmenssituation.

CORPORATE FINANCE

CORPORATE FINANCE

Unser Corporate Finance Ansatz umfasst mehrere Disziplinen, die individuell auf die Bedürfnisse unserer Kunden angepasst werden. Wir beraten mittelständische Unternehmen bei allen Transaktions- und Finanzierungsfragen und führen für sie Due Diligences sowie Unternehmensbewertungen durch. Aus Sicht Bayern Consult beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit dem Morgen. Hier kommen Urteilsvermögen und Erfahrung von Syngroup ins Spiel: Was ist leistungswirtschaftlich möglich, worauf müssen sich Unternehmen vorbereiten, welche Chancen und Risiken sind erkenn- oder erwartbar und können wie in den Planungen eingepreist werden?

Von der gründlichen Due Diligence bis zur nahtlosen Integration in die betriebliche Praxis – unsere Dienstleistungen im Bereich *Fit*

for Future sind darauf ausgerichtet, Kunden Ihres Hauses zukunftsfähig aufzustellen. Unsere Expertise liegt in der Strukturierung von Organisationen, der Optimierung von Prozessen und Sicherstellung einer krisenresistenten Wettbewerbsfähigkeit – umfassende Unterstützung, um das Potenzial der Unternehmen heute voll auszuschöpfen zu können und den Wert für morgen zu erhöhen? Viele sehen die Notwendigkeit zur Veränderung, kennen aber die notwendigen Prozesse nicht. Veränderung muss gelernt sein, wir begleiten Unternehmen seit vielen Jahren dabei. Die Erstellung einer Unternehmensbewertung samt dem umfangreichen Planungsprozess ist oft ein erster Schritt. Hier steht das Bayern Consult Team zur Bewertung von Optionen und Risiken stets bereit.

MANAGEMENTBERATUNG

MANAGEMENTBERATUNG

Seit über 30 Jahren sind Bayern Consult und Syngroup nahe am Kunden. In gut 2.000 Projekten konnten wir den Nachweis erbringen, dass unsere Ideen und Umsetzungmaßnahmen für nachhaltigen Erfolg stehen. Die Zahlen sprechen für uns aber auch auf zwischenmenschlicher Ebene stehen wir Ihnen als Partner in Krisenzeiten zur Seite.

In den vergangenen Jahren haben sich gute Unternehmen krisenfest gemacht – weitsichtig nutzen sie ihre Chancen. Entscheidend sind und waren Entscheidungswille und -stärke. Erfolgreiche Unternehmen hinterfragen kontinuierlich ihre Markt- und Wettbewerbspositionierung. Wir helfen aktiv dabei, Marktentwicklungen und sich verändernde Kundenanforderungen zu erkennen, und ein dynamisches Wettbewerbsumfeld zu nutzen. Dieser breite



Horizont ist notwendig um im Kontext marktwirtschaftlicher, leistungswirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Weichen den richtigen Weg einzuschlagen.



KOMMUNALE BERATUNGSLEISTUNGEN

Unsere jüngste Disziplin, zieht zunehmendes Interesse aus der S-Finanz-

gruppe auf sich. Mit Blick auf die Herausforderungen kommunaler im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen sind nur wenige, dafür aber deutliche Unterschiede erkennbar.

Neben den andauernden Folgen der Pandemie hat die russische Invasion in der Ukraine eine neue Krise hervorgerufen, die alle föderalen Ebenen der Bundesrepublik vor große Herausforderungen stellt: die Energieentwicklung, massive Preissteigerungen sowie die hohe Flüchtlingszuwanderung aus der Ukraine. Die Bewältigung dieser Herausforderungen stellt eine erhebliche finanzielle Belastung für alle föderalen Ebenen dar und sollte zu einem kontinuierlichen Veränderungsprozess führen.

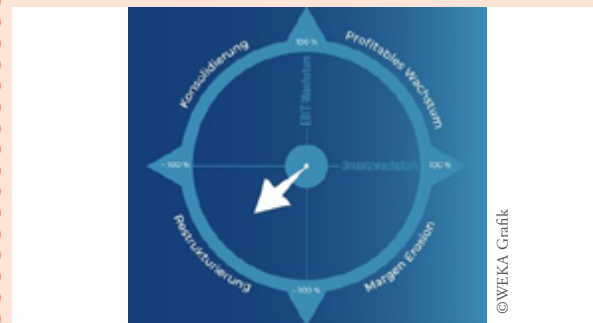
Fehlendes kaufmännische Wissen und bislang nicht gelebte Veränderungskultur führt zu Verunsicherung und Fehlentscheidungen. Die richtigen Entscheidungen treffen zu müssen ist noch nicht immer eine gewohnte betriebliche Übung. Es war und ist uns wichtig, durch den Blick von außen und durch das Einbringen der langjährigen Erfahrung von Bayern Consult aus der Privatwirtschaft eine neue Dynamik und neue Sichtweisen in die kommunalen Betriebe zu transportieren – mehr Transparenz, nicht nur bei der Datenerhebung, führt nachhaltig zu besseren Entscheidungen. ●

Konjunkturkompass

»Das Krankjammern muss ein Ende haben. Es gilt, die Situation anzunehmen, wie sie ist.«

Walter Woitsch, CEO Syngroup

Für das Industriemagazin, Österreichs führendes Medium für die produzierenden Branchen, analysiert Syngroup monatlich anhand der Finanzberichte großer Industrieunternehmen und Daten von Monats-Konjunkturberichten die Richtung, in die sich die produzierenden Branchen in Österreich bewegt.



Der Kompass verbindet die Darstellung von Umsatz- und Ergebnisentwicklung in vier möglichen Pfaden. Wie es in den wichtigsten Branchen läuft, analysieren die Syngroup-Berater anhand der Entwicklung bei **Aufträgen, Einkaufspreisen, Lagerbeständen** und **Produktion**.



Trotz der Zuversicht noch Anfang 2024 bleibt die Erholung aus. Der private Konsum verzeichnete nur sehr moderate Zuwächse und die Industrieproduktion, sowie Investitionen bleiben weiterhin sehr schwach. Keines der beobachteten Segmente verzeichnet derzeit einen Zuwachs. ●



NICHT NUR AM ENDE GEHT ES IMMER UM DIE MENSCHEN

A PEOPLE BUSINESS – BERATERINNEN IM SPEEDINTERVIEW

Iris Reichspfarrer, Consultant

Iris Reichspfarrer ist als Consultant für finanzwirtschaftliche Projekte von Bayern Consult und Syngroup im Einsatz. In jeweils einem Satz beantwortet sie einige Fragen, die sich jede/r Berater/in stellen. z.B. was sich seit der Pandemie für Consultants positiv verändert hat, oder wie wichtig gute Unternehmenskultur ist.



I

- ▶ *Ich wünsche mir von Bayern Consult, ...* dass wir unsere Unternehmenskultur beibehalten.
- ▶ *Beraterin zu sein bedeutet für mich, ...* dass jede Woche anders ist und man immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt wird.
- ▶ *Eine gute Beraterin zeichnet vor allem aus, ...* alles zu hinterfragen und ein Feingefühl bei der Kommunikation mit dem Kunden zu entwickeln.
- ▶ *Gute Kunden zeichnet vor allem aus, ...* wenn das Miteinander gegeben ist.
- ▶ *Meine größte Stärke ist: ...* Puh, meine aufgeschlossene Art?
- ▶ *Kolleg*innen schätzen an mir vor allem: ...* Ich denke, meine Zuverlässigkeit.
- ▶ *Spannend an internationalen Projekten ist, ...* neue Kulturen und Arbeitsweisen kennenzulernen.
- ▶ *Positiv hat sich für mich seit der Pandemie verändert: ...* Die Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und -zeit.
- ▶ *Ich wünsche mir für Bayern Consult, ...* dass wir weiter auf Erfolgskurs bleiben.
- ▶ *Was ich unbedingt noch loswerden möchte: ...* Ich schätze sehr an der Syngroup und Bayern Consult, dass auf individuelle Bedürfnisse wie Studium, Familie, etc. eingegangen wird. Das ist nicht selbstverständlich!



BAYERN CONSULT - MEMBER OF SYNGROUP



FRANKFURT AM MAIN

Darmstädter Landstraße 116
60598 Frankfurt am Main
T: +49 69 667 780 336
frankfurt@bayernconsult.de

LEIPZIG

Schuhmachergäßchen 1-3
04109 Leipzig
T: +49 151 291 001 53
leipzig@bayernconsult.de

NÜRNBERG

Am Stadtpark 2 (Parcside)
90409 Nürnberg
T: +49 911 146 91 99-0
nuernberg@bayernconsult.de

STUTTGART

Mittlerer Pfad 19
70499 Stuttgart
T: +49 711 365 91 78-0-0
stuttgart@bayernconsult.de

MÜNCHEN

Ismaninger Straße 68
81675 München
T: +49 89 414 198-0
muenchen@bayernconsult.de

www.bayernconsult.de



www.syn-group.com



Medieninhaber, für den Inhalt verantwortlich: Bayern Consult Unternehmensberatung GmbH, © 2024
Konzept, Layout & Grafik: Syngroup Management Consulting AG, **Interviews:** Melanie Laure, Rocketcomm GmbH,
Fotos: Amelie Chapalain, Michael Königshofer, KSpk. München Starnberg Ebersberg, KSpk. Freudenstadt,
LKC Rechtsanwalts GmbH, PLUTA Rechtsanwalts GmbH, Syngroup, unsplash
Ihre Rechte siehe Datenschutzerklärung: www.bayernconsult.de/impressum-datenschutzerklaerung/

www.bayernconsult.de



BAYERN CONSULT UNTERNEHMENSBERATUNG
MÜNCHEN ♦ NÜRNBERG ♦ LEIPZIG ♦ FRANKFURT AM MAIN ♦ STUTTGART

www.bayernconsult.de