

# DDIM.kongress // 2019

## Präventiver Restrukturierungsrahmen\* - die leistungswirtschaftlichen Beiträge des CROs

\*( entspr. EU-Richtlinie)

Harald H. Meyer, Executive Interim Manager

Düsseldorf, 09. November 2019

# Gliederung

1. Einleitung
2. Die Ziele der EU – Richtlinie zum Präventiven Restrukturierungsrahmen
3. Rahmenbedingungen, Voraussetzungen, Verfahren, Beteiligte
4. Nutzung des Präventiven Restrukturierungsrahmens nach Krisenphasen
5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der EU-RL
6. Umsetzung der RL zum Präventiven Restrukturierungsrahmen – neue Tätigkeitsfelder, neue Beteiligte
7. Gesamt-Perspektive: Rechtzeitigkeit, Ausgewogenheit, Fachspezialisten



# 1. Einleitung

Die EU hat eine Richtlinie - zum Präventiven Restrukturierungsrahmen erlassen, die maßgeblich für die entsprechende Gesetzgebung der einzelnen Länder ist.

Diese Richtlinie ist bis spätestens 2022 in den einzelnen EU – Staaten in nationales Recht umzusetzen. Nach bisherigem Kenntnisstand wird einen erster Referentenentwurf voraussichtlich im 1.Hj. 2020 vorliegen.

Dadurch soll ein gesetzlicher Rahmen für die frühzeitige und vorinsolvenzliche Restrukturierung entstehen. Die Richtlinie lässt den Mitgliedstaaten allerdings erheblichen Spielraum für die Umsetzung, so dass durchaus unterschiedliche Interpretationen der RL in den einzelnen Ländern entstehen können.

Wesentlicher Unterschied ist, ein **gesetzliches Verfahren** zu definieren, das **vor / außerhalb und damit abgegrenzt zur Insolvenzordnung eine unternehmerhaltende Restrukturierung / Sanierung** ermöglicht!

Hier entsteht die große Chance, ein → **Verfahren ohne das Stigma der Insolvenz** zu schaffen; ein „stilles“ Verfahren mit Ausschluss der Öffentlichkeit (keine Anzeigepflicht)



## 2. Ziele der EU – Richtlinie zum Präventiven Restrukturierungsrahmen

Durch die Richtlinie will die EU die Insolvenz- bzw. insbesondere die Sanierungsgesetze der Mitgliedsstaaten harmonisieren, um durch die frühzeitige Restrukturierung von Krisen-Unternehmen...

- Arbeitsplätze zu erhalten,
- notleidende Kredite zu reduzieren/künftig zu verhindern und
- vergleichbare und faire Wettbewerbsbedingungen im EU-Binnenmarkt zu schaffen

### Grundsatz der Richtlinie:

→ **Insolvenz des Schuldners abwenden (Art. 1 Abs. 1 lit. a), 4 Abs. 1) und die Bestandsfähigkeit des Unternehmens sicherstellen**



## 2. Ziele der EU – Richtlinie zum Präventiven Restrukturierungsrahmen

Nach Artikel 3 der Restrukturierungsrichtlinie sollen die Mitgliedstaaten gesetzlich sicherstellen, dass Schuldner-Unternehmen eines oder mehrere aussagekräftige, transparente Frühwarnsysteme einsetzen, durch die Umstände erkannt werden können, die zu einer wahrscheinlichen Insolvenz führen können, und ihnen unverzügliches Handeln signalisieren.

Bislang gibt es nach dem deutschen Recht keine - für alle Gesellschaften geltende - explizite Pflicht, Unternehmensplanungen aufzustellen. Allerdings sind Unternehmensplanungen, vielfältige Controlling-Instrumente, Wirtschaftsprüfung uvm. in Deutschland in der realen Unternehmensführung in Deutschland i.d.R. Standard.

Den Zugang zum Restrukturierungsrahmen sollen lt. EU-RL haben

- grundsätzlich jeder finanziell angeschlagene Schuldner (Schwerpunkt: Unternehmen / einige Bereiche können vom Gesetzgeber ausgenommen werden).
- Schuldner mit einer „wahrscheinlichen Insolvenz“; laut RL erfolgt die Definition durch nationales Recht
- Einerseits muss Unternehmen bestandsfähig sein, andererseits darf es nicht zahlungsunfähig sein und muss die Durchfinanzierung während der Restrukturierung sicherstellen können.



# 3. Rahmenbedingungen, Voraussetzungen, Verfahren, Beteiligte

➔ Neue Situation durch Abkehr von den Zielen InsO

## EU - RL

**Erhaltung des Unternehmens** im bestehenden Rechtsträger, mit bestehendem Management und Gesellschafterstruktur mit dem Ziel der nachhaltigen Restrukturierung

Schaffung eines gesetzlichen Rahmens zur nicht-öffentlichen und eigenverantwortlichen Restrukturierung von erhaltungswürdigen Unternehmen, um diese zukunftsfähig zu machen und die Arbeitsplätze zu erhalten; Voraussetzungen:

- Frühwarnsystem / Überwachungsinstrumente
- Nachweis der „wahrscheinlichen Insolvenz“
- Unternehmensplanung zum Nachweis der Bestands-/ Sanierungsfähigkeit, Durchfinanzierung
- Monitoring, Überwachung

## InsO

Oberstes Gebot ist die **Gläubigerbefriedigung**; Wettbewerb der Verwertungsarten. Effekt i.d.R. Zerschlagung, Arbeitsplatzverluste und Gesellschafterenteignung

Zweck des Insolvenzverfahrens ist, die Gläubiger des Schuldners bestmöglich zu befriedigen durch die Verwertung des Schuldner-Vermögens

- Verwertung/Liquidation
- Ausproduktion
- Übertragene Sanierung (neuer Rechtsträger/Investor)
- Sanierung des Insolvenzschuldners selbst mittels Insolvenzplan (Erhalt des alten Rechtsträgers / des Unternehmens)



# 3. Rahmenbedingungen, Voraussetzungen, Verfahren, Beteiligte

## Mögliche Verfahren – Präventiver Restrukturierungsrahmen

### Außergerichtlich – ohne Moratorium

- Keine Öffentlichkeit
- Erstellung des Restrukturierungsplans, Abstimmung in Gläubigergruppen; Gläubigereinbindung – selektiv oder gesamt
- Keine besonderen Restrukturierungsanforderungen
- Keine Prüfung der Insolvenzwahrscheinlichkeit
- Kein Nachweis der Bestandsfähigkeit
- Planbestätigung durch Gericht dann erforderlich, wenn Forderungen ablehnender betroffener Parteien beeinträchtigt werden, neue Finanzierung erfolgen soll bzw. Arbeitsplatzverluste vorgesehen sind.
- In diesem Fall müssen auch die Insolvenzwahrscheinlichkeit und die Bestandsfähigkeit dargelegt werden.
- **Kein** Restrukturierungsbeauftragter erforderlich

### Justizbehörde eingebunden – mit Moratorium

- Moratorium für alle Arten von Ansprüchen Dritter; Dauer: grundsätzlich 4 Monate; max. 12 Monate
- Moratorium wird erarbeitet und verhandelt, Gläubigereinbindung - selektiv oder gesamt; mehrheitliche Zustimmung mit bis zu 75% Summenmehrheit; ggfls. auch Kopfmehrheit in der Gläubigerklasse
- Bei Verfehlen der Mehrheit: Cross-Class Cram-Down möglich
- Insolvenzschutz für Neu-Finanzierung
- Schuldner reicht Plan bei Gericht ein; Gericht bestätigt Plan; Anordnung des Moratoriums
- Darlegung der Insolvenzwahrscheinlichkeit; Nachweis der Bestandsfähigkeit
- Einsatz von Restrukturierungsinstrumenten (keine insolvenzspezifischen)
- **Restrukturierungsbeauftragter (PIFOR\*) erforderlich**

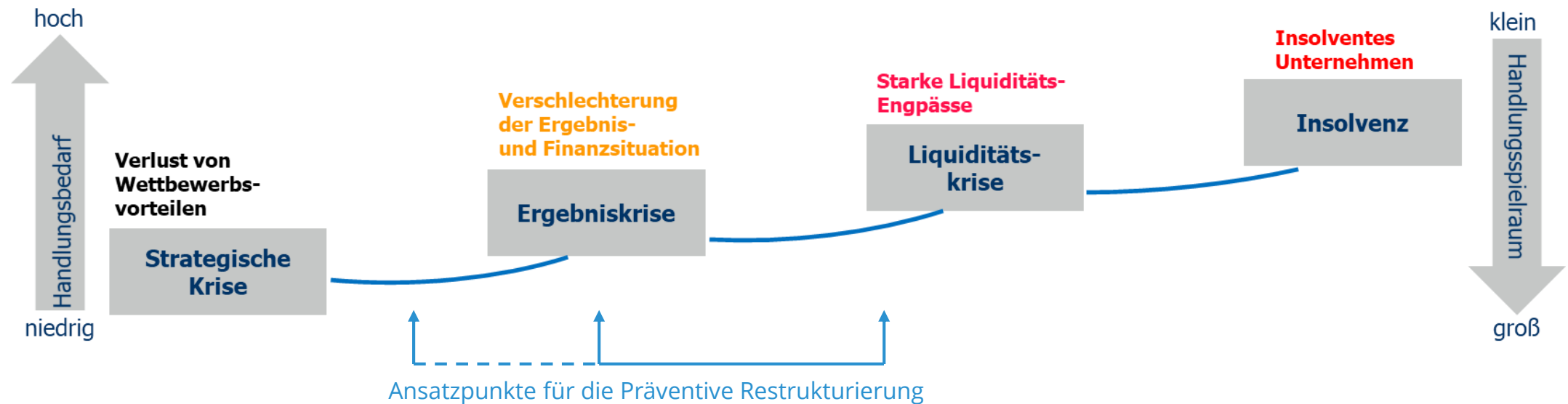
\*Practitioner in the field of Restructuring



# 4. Nutzung des Präventiven Restrukturierungsrahmens nach Krisenphasen

Voraussetzung für die Nutzung ist eine „wahrscheinliche Insolvenz“, die Bestandfähigkeit sowie die Durchfinanzierung des Unternehmens während der Restrukturierung.

➔ **Der Einsatzpunkt für eine Restrukturierung nach der RL sollte demnach in den Krisenphasen vor einer ernsthaften Liquiditätskrise liegen !**





# 5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der EU-RL

## Maßnahmen - Schwerpunkte

Die Nutzung des Präventiven Restrukturierungsrahmens wird in einem entsprechenden Gesetz geregelt werden und wird auch i.d.R. den Charakter eines gerichtlich überwachten Verfahrens haben.

Das bedeutet, dass juristische Kenntnisse bezüglich dieses Verfahren notwendig sind, und vermutlich auch von den Gerichten erwartet werden bzw. entsprechende Regelungen vorhanden sein werden.

Im Rahmen einer gesetzeskonformen Nutzung des Präventiven Restrukturierungsrahmens wird deshalb der Restrukturierungsbeauftragte (PIFOR) entsprechende Kenntnisse benötigen, um die Akzeptanz durch die Gerichte sicherzustellen.

Das Dilemma an dieser Stelle ist, dass der eigentliche und erwartete Restrukturierungserfolg erst durch eine Vielzahl von Strategischen, leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen sicher gestellt wird !



# 5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der RL

## Juristische und betriebswirtschaftliche Qualifikationen

### Juristische Kenntnisse erforderlich

(Kenntnisse des spezifischen Verfahrens, Insolvenz-, Sanierungs-, Gesellschafts- und Finanzierungsrecht)

### Umfassende Strategische und leistungswirtschaftliche Kenntnisse für den Erfolg ausschlaggebend !

### Restrukturierungsbeauftragter - lt. RL

(PIFOR= Practioner in the field of Restructuring lt. Art 2 (1) Nr. 15)

- Unterstützt bei Ausarbeitung und Aushandlung eines Restrukturierungsplans
- Validiert „Wahrscheinliche Insolvenz“ und Bestandsfähigkeit
- Legt Restrukturierungsplan im Auftrag des Schuldner-Unternehmens vor
- überwacht Tätigkeit des Schuldners und übernimmt teilweise Kontrolle über Vermögenswerte / Geschäfte während der Verhandlungen über einen Restrukturierungs- plan
- berichtet ggü. Gericht

### Restrukturierungsexperte (CRO)

- Erstellung des Restrukturierungsplans
  - Strategieüberprüfung, ggfls. Strategische Neu-Ausrichtung
  - Konzept zur nachhaltigen Verbesserung und Sicherung der Ertragsfähigkeit
- Integrierte Unternehmensplanung
- Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen zur
  - strategischen Verbesserung bzw. Erneuerung
  - operativen Ergebnisverbesserung
  - Sicherung der Liquidität und Stabilisierung der Kapitalbasis
  - Umsetzung der Maßnahmen
  - Monitoring



# 5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der EU-RL

## Maßnahmen - Schwerpunkte

**Strategische, leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Maßnahmen bilden die Grundlage einer erfolgreichen Restrukturierung!**

Nachweise dafür gibt es in vielfältiger Art,...

z. B. hat der Autor Holger Buschmann die größten Krisenfälle (102 Unternehmen) der letzten zwei Jahrzehnte in Deutschland untersucht. Seine Auswertungen zeigen Leitlinien zur Auswahl und Priorisierung von Restrukturierungsmaßnahmen, Anhaltspunkte zur Abschätzung der Turnaround-Wahrscheinlichkeit sowie umfassende repräsentative Handlungsempfehlungen für das Gelingen eines Turnarounds.

Quelle:  
 Holger Buschmann, Erfolgreiches Turnaround-Management:  
 empirische Untersuchung; Springer-Verlag, Wiesbaden 2006  
 Hrsg.: Roland Berger Strategy Consultants

	Anwendung in % aller Krisenunternehmen	Nachfrage-rückgang (extern)	Veränderung Wettbewerb (extern)	Überex-Pansion (intern)	Ineffizienzen (intern)
<b>Turnaround-Strategie:</b> Konsolidierungsstrategie Wachstumsstrategie	45% 55%	- +	- +	- +	
<b>Ergebnisbez. Maßnahmen:</b> Kurzf. Umsatzsteigerungen Kostensenkungen	32% 67%		+		
<b>Finanzwirtsch. Maßnahmen:</b> Desinvestitionen Senkung Working Capital Eigenkapitalmaßnahmen Fremdkapitalmaßnahmen	68% 57% 49% 45%			+ +	
<b>Organisator. Maßnahmen:</b> Organisator. Veränderungen Wechsel im Management	76% 56%	-	-	+ +	+ +
<b>Turnaround-Wahrscheinlichkeit</b>	<b>38 %</b>	<b>43 %</b>	<b>28 %</b>	<b>31 %</b>	<b>39 %</b>

**Strategische und leistungswirtschaftliche Restrukturierungs-Maßnahmen erbrachten in den einzelnen Krisenarten den Turnaround - Erfolg**



# 5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der EU-RL

**Strategische, leistungswirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Maßnahmen bilden die Grundlage einer erfolgreichen Restrukturierung!**

Nachweise dafür gibt es in vielfältiger Art,...

z. B. die (nicht repräsentative) Auswertung eigener Projekte von CRO's der DDIM Fachgruppe Restrukturierung & Sanierung hat eine ähnliche Situation bezüglich der eingesetzten Maßnahmen – Schwerpunkte ergeben. Hauptsächlich eingesetzte Maßnahmen waren:

- **Strategische Optimierung / Neu-Ausrichtung**
- **Kostenrechnung, Controlling, Berichtswesen**
- **Umsatzsteigerung, Vertrieboptimierung**
- **Personalmaßnahmen**
- **Fertigungsoptimierung**
- **Integrierte Planung, Unternehmenskonzept**
- **Management – Einsatz verbessern**
- **Prozess-, Funktionsoptimierung**
- **Finanzierung, Liquiditätssicherung**

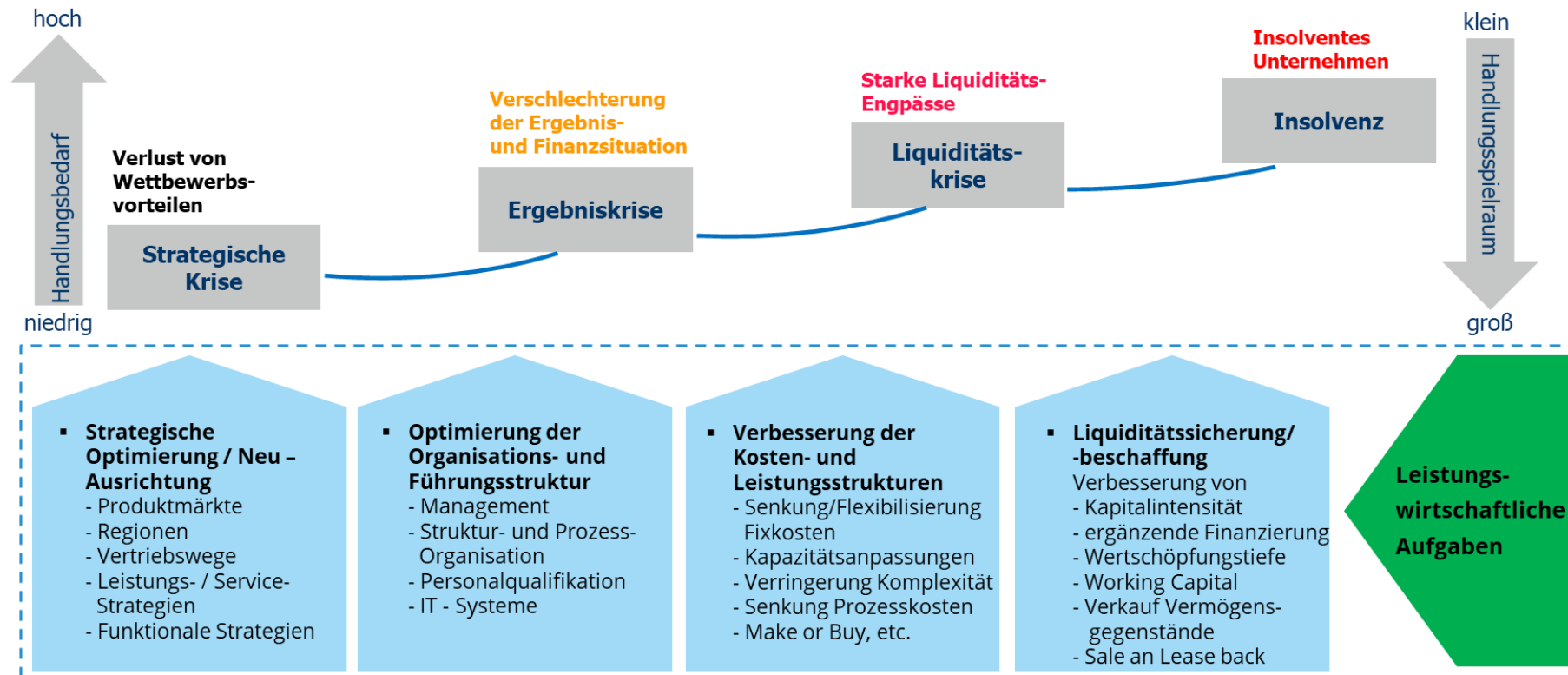
<b>Maßnahmeneinsatz in 15 eigenen Projekten*</b>		
<b>Maßnahme</b>	<b>Anzahl der Einsätze in den Projekten</b>	<b>%</b>
Strategie	6	40,0
Produkt / Sortiment	4	26,0
Kostenrechnung, Kalkulation, Controlling, Berichtswesen	9	60,0
Vertrieb, Umsatzsteigerung, Internationalisierung, KAM	8	53,0
Personalreduktion, Personalmaßnahmen, Personalentwicklung	9	60,0
Optimierung Fertigung, Layout, F.organisation, Verlagerung, Stilllegung	11	73,0
Integrierte Planung, Fertigungsplanung, etc.	8	53,0
Supply Chain Optimierung	5	33,0
Service, After Sales	4	26,0
Management-Einsatz	13	87,0
Prozesse, Funktionsoptimierung, ERP, IT	8	53,0
Finanzierung, Liquiditätssicherung	12	80,0
Externe Berater, Beratungskonzept	6	40,0
Unternehmens-, teil-Verkauf, Konsolidierung	4	26,0
Investorenprozess	3	20,0
ESUG	1	7,0

\*CRO`s: M.Steidl, H.Meyer



# 5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der EU-RL Maßnahmen - Schwerpunkte

➔ Der Schwerpunkt der Krisenbewältigung liegt klar bei den Strategischen, leistungswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen



# 5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der EU-RL

## Überblick Maßnahmen der leistungswirtschaftlichen Restrukturierung

### Maßnahmen zur Strategischen Restrukturierung / Neu-Ausrichtung

#### **Wachstumsstrategien**

- Neue Märkte / Internationalisierung
- Neue Produkte, Services, Technologien
- Akquisitionen, Strategische Partnerschaften
- Etc.

#### **Strategien zur Konsolidierung**

- Konzentration entspr. Kernkompetenzen, Profitabilität
- Desinvestition, Verkauf Betriebe, Abbau Kapazitäten, verlustträchtige Bereiche
- Etc.

#### **Unternehmensführung und Organisation**

- Neubesetzung Führungspositionen
- Verbesserung Führungsorganisation, Organisationsstruktur
- Erhöhung Innovationsfähigkeit, -bereitschaft
- Verbesserung Unternehmenskultur

#### **Frühwarnsystem einführen / nutzen**

- Einführung eines unternehmensübergreifenden Controlling- und Überwachungssystems
- Verbesserung von Innovationsmanagement in Bezug auf Markt und Technik



# 5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der EU-RL

## Überblick Maßnahmen der leistungswirtschaftlichen Restrukturierung

### Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung / Effizienzsteigerung

#### **Umsatz-, Ertragssteigerung**

- Überarbeitung Preis-, Angebotsstruktur, Rabattsystem etc.
- Programme zur Umsatzsteigerung
- Überprüfung der Ertragssituation nach Kunden, Markt- und Produkt-segmenten
- etc.

#### **Kostensenkung, Verbesserung Sachkosten-Struktur**

- Überprüfung, Kostensenkung in allen Kostenarten
- Kostenoptimierung in allen Funktionen, Make-or-Buy etc.
- Schließung / Verlagerungen von Betrieben, ggfls. Re - Integration von ausgelagerten Funktionen
- etc.

#### **Effizienzsteigerung, Geschäftsprozess- optimierung**

- Nachhaltige Effizienzsteigerung durch Reorganisation / Prozessoptimierung in Finanzen, Controlling, Supply Chain, Einkauf, F & E, Produktion, Vertrieb / Marketing, IT, Verwaltung
- Verbesserung Informations- und Steuerungssysteme

#### **Personalmaßnahmen, Sonstige Stabilisierungs- maßnahmen**

- Personalabbau, Kurzarbeit, Verhandlungen mit Betriebsrat / Gewerkschaften, Sozialplan, Transfergesellschaften
- kurzfristige Stabilisierung betrieblicher Prozesse, z. B. Auftragssteuerung, Sicherung der Beschaffung, Vertriebsprozesse etc.



# 5. Erfolgsfaktoren der Restrukturierung im Rahmen der EU-RL

## Überblick Maßnahmen der leistungswirtschaftlichen Restrukturierung

### Finanzwirtschaftliche Maßnahmen, Unternehmensfinanzierung

- Analyse der Unternehmensfinanzierung: Finanzierungsstruktur, Eigenkapital, Zahlungsfähigkeit, evtl. Überschuldung etc.
- Planung des zukünftigen Kapitalbedarfs, Abstimmung mit zukünftigem Geschäftsmodell, Restrukturierungs-Aufgaben
- Entwicklung eines integrierten Businessplans (GuV, Bilanz, Cashflow, Kapitaldienstfähigkeit )

#### **Optimierung des Umlaufvermögens**

- Working-Capital-Management;  
alternative Finanzierung: Factoring, Einkaufs-, Projektfinanzierung
- Abbau von Vorräten
- Verringerung des Forderungsbestands
- Verringerung von Lieferantenverbindlichkeiten

#### **Verringerung des Anlagevermögens**

- Verkauf von Vermögensgegenständen
- Nutzung von Sale-and-Lease-back-Optionen
- Verschiebung, Verzicht auf Investitionen
- Verkauf von Betrieben, Unternehmensteilen

#### **Eigenkapital-Stärkung**

- Verzicht auf Gewinnausschüttungen / Gesellschafterdarlehen
- Kapitalerhöhung
- Mitarbeiterbeteiligung
- Beteiligung von Investoren
- Debt-Equity-Swap
- Mezzanine-Finanzierungen

#### **Einbringung / Anpassung von Fremdkapital**

- Forderungsverzichte der Gläubiger
- Übergangsfinanzierung während der Restrukturierung
- Beschaffung von Fremdkapital
- öffentliche Fördermaßnahmen, Staats- / Landesbürgschaften





# 6. Umsetzung der RL zum Präventiven Restrukturierungsrahmen

## Überblick – Neue Tätigkeitsfelder und neue Beteiligte

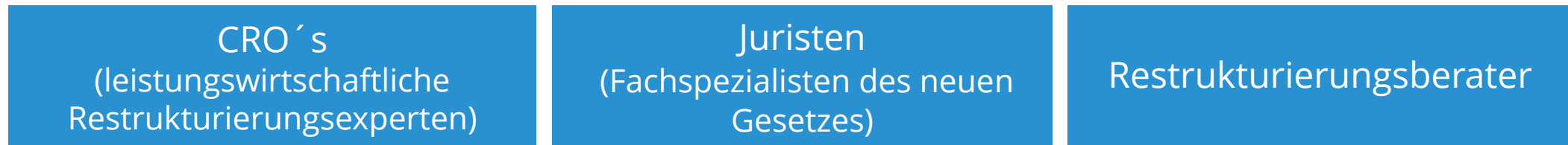
Die Nutzung des Präventiven Restrukturierungsrahmens wird eine Reihe von neuen bzw. der präventiven Restrukturierung angepassten Aufgaben und Tätigkeitsfelder nach sich ziehen und benötigen. Neben den bereits bekannten Maßnahmenbereichen in der Restrukturierung wird es ergänzende Aufgaben

- **leistungswirtschaftliche Restrukturierung**
- verfahrensbezogen im **juristischen Bereich**

**Neue Ansatzpunkte** beziehen sich auf:

- **zu restrukturierende Unternehmen** (Schuldner-Unternehmen)
- auf die **Gläubiger – Unternehmen**, die durch dieses Verfahren betroffen sind.

➔ **Die neuen Beteiligten zur Umsetzung der EU-RL sind die „Altbekannten“:**



# 6. Umsetzung der RL zum Präventiven Restrukturierungsrahmen

## Überblick – Neue Beteiligte und neue Tätigkeitsfelder

### Neuen Ansatzpunkte bezüglich des zu restrukturierenden Unternehmens:

#### Mögliche Konzeptionelle Aufgaben und Analysen

- Entwicklung und Einführung eines geeigneten Frühwarnsystems
- Analyse, Prüfung und Definition der Ansatzpunkte für die RL bzw. alternative Verfahren
- Analyse, Prüfung und Definition der „wahrscheinlichen Insolvenz“ sowie der Bestandfähigkeit
- Erarbeitung, Prüfung, Abstimmung eines geeigneten Restrukturierungsplans / -konzepts
- Erarbeitung entsprechender Maßnahmenprogramme und Berechnung der Maßnahmeneffekte
- Analyse, Prüfung und Berechnung der Durchfinanzierung für den Restrukturierungszeitraum

#### Optionen für Beteiligte und Tätigkeitsfelder

**Prämisse:** sowohl umfassendes leistungswirtschaftliches Knowhow, als auch spezifisches juristisches Knowhow sind erforderlich!

1	CRO als Restrukturierungsexperte mit komplettem leistungswirtschaftlichen Knowhow	Jurist / Restrukturierungsbeauftragter mit fachspezifischen und Verfahrens-Knowhow	Team
2	CRO als Restrukturierungsexperte mit komplettem leistungswirtschaftlichen Knowhow sowie	mit spezifischem juristischen und Verfahrens-Knowhow	Ausbildung CRO
3	sowie mit speziellem leistungswirtschaftlichen Knowhow	Jurist / Restrukturierungsbeauftragter mit fachspezifischen und Verfahrens-Knowhow	Ausbildung Jurist



# 6. Umsetzung der RL zum Präventiven Restrukturierungsrahmen

## Überblick – Neue Beteiligte und neue Tätigkeitsfelder

### Neue Ansatzpunkte bezüglich des zu Gläubiger-Unternehmens:

#### Mögliche Ansatzpunkte

- Entwicklung und Einführung von ergänzenden Risikomanagement-Systemen zur Überwachung der Verbindlichkeiten bzw. der Kundensituationen
- Entwicklung von neuen Zusammenarbeitsformen und Kooperationsansätzen
- Juristische Beratung bezüglich der Nutzung der EU-RL aus Gläubigersicht
- Zusammenarbeit mit dem Restrukturierungsbeauftragten
- Überwachung des Verfahrens aus Gläubigersicht
- Beratung bei den Verhandlungen bzgl. der Restrukturierungspläne
- Beratung / Koordination der Zusammenarbeit mit anderen Gläubiger-Unternehmen
- etc.



## 7. Gesamt-Perspektive: Rechtzeitigkeit, Ausgewogenheit, Fachspezialisten

Die EU hat eine Richtlinie - zum Präventiven Restrukturierungsrahmen erlassen, deren Umsetzung eine neue und ergänzende Perspektive für die Restrukturierung von Unternehmen eröffnet. Dadurch können Insolvenzen von Krisen-Unternehmen vermeiden werden und diese zur Wiedererlangung ihrer Wettbewerbsfähigkeit geführt werden.

Wesentliche **Vorraussetzungen** für die erfolgreiche Nutzung dieser neuen Möglichkeit sind:

- Eine **adäquate Gesetzgebung ohne „Überregulierung“**, die im internationalen Vergleich keinen Nachteil für deutsche Unternehmen schafft.
- Ebenso sind wirtschaftlich **„sinnvolle“ Begriffs-Definitionen und Verfahrensregelungen** wichtig.
- Das **Verfahren** muss **immer rechtzeitig initiiert** werden (Frühwarnsystem).
- Für eine breite Akzeptanz muss die **Ausgewogenheit der Interessen** (Gläubiger vs. Schuldner) gegeben sein.
- Sowohl **leistungswirtschaftlich-orientierte Restrukturierungsexperten** (Schwerpunkt) als auch **juristisch und verfahrenstechnisch orientierte Restrukturierungsbeauftragte** sind für ein Gelingen erforderlich.



**DDIM.**

Dachgesellschaft Deutsches  
Interim Management e.V.

Vielen Dank !

Bleiben wir in Kontakt!

Harald H. Meyer, Executive Interim Manager

Düsseldorf, 09. November 2019