

# Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht

## Chefredaktion:

Alois Birklbauer, Markus Grimm  
und Wolfgang Kröll

**JMG** 2|2022

### **GEORG STREIT**

Aktuelles in Kürze

### **MATTHIAS NEUMAYR**

Sachverständigengutachten in der  
Rechtsprechung des Obersten Gerichtshofs

### **MARTINA SCHICKMAIR**

Haftung des Arztes bei Nichteinsichtnahme in  
die elektronische Gesundheitsakte (ELGA)

### **EMIL NIGMATULLIN**

Verfassungsrechtliche Überlegungen zur  
Finanzierungsverantwortung des Staates im  
Gesundheitswesen

### **KLARA DOPPLER | MARIA KLETEČKA-PULKER | SABINE VÖLKL-KERNSTOCK | MAGDALENA EITENBERGER | ANN-KATHRIN RUF | ANNA TEUFEL | ELISABETH KLAGER**

Repräsentative Studie zum Meinungsbild der  
Bevölkerung bezüglich der Neuregelung der  
Beihilfe zum Suizid

### **JOSEF SCHERER | MATTHIAS KEILEN | JUSTUS ZACH**

*Der Blick nach ...:*  
Krisenmanagement – Eine Chance für Resilienz  
und Nachhaltigkeit

### **DANIEL HIERMAYER**

*Rechtsprechung:*  
Berufsschutz für Notfallsanitäter –  
Anmerkungen zu OGH 10 ObS 32/22m

ISSN 2415-6868  
eISSN 2708-6410





Prof. Dr. Josef Scherer

Rechtsanwalt, Vorstand des Internationalen Instituts für Governance, Management, Risk- und Compliance der Technischen Hochschule Deggen-dorf. Mitglied diverser ISO/DIN-Normenausschüsse und von Austrian Standards International.



Dr. Matthias Keilen

ist promovierter Mediziner und Gesundheitsöko-nom und spezialisierte sich nach seinem Studium auf das Gebiet der Anästhesie. Nach mehreren Jahren in leitenden Positionen, unter anderem als Chefarzt bei einem privaten Träger, wechselte er 2014 als „Chief Medical Officer“ zu den Bezirkskliniken Mittelfranken.



Justus Zach

Seit dem 1.10.2021 unterstützt er als Referent des Vorstands der Bezirkskliniken Mittelfranken den stra-tegischen Vorstand bei der Weiterentwicklung des Unternehmens.

# Krisenmanagement – Eine Chance für Resilienz und Nachhaltigkeit<sup>1</sup>

– auch und gerade im Gesundheitswesen: Sind kluge Strategen auch gute Krisenmanager?

- „Die globalen Top-Krisen des letzten Jahrzehnts“: Wir sind kontinuierlich im Task-Force-Modus:<sup>2</sup>
- Globale Finanz- und Wirtschaftskrise (ab 2008 ff.)<sup>3</sup>, Corona-Pandemie und Wirtschaftskrise (ab 2020)<sup>4</sup> und nun auch noch Ukraine-Krise (ab 02/2022)<sup>5</sup>. Es ist – auch und gerade im Gesundheitswesen – für Mana-ger unverzichtbar, zu wissen, zu verstehen und erklären zu können, was man unter dem Begriff „Krisen-Management“ versteht, wieso sich durch ein erfolgreich durchlaufenes Krisen-Management die Chance ergibt, aus der Krise stärker als je zuvor hervorzugehen („Antifragilität“) und welche Krisenstadien unterschieden werden, um sodann angemessene Analysen, Bewertungen, Entscheidungen und Maßnahmen abzuleiten.
- Für ein besseres Verständnis ist zunächst zusammengesetzte Begriff des Krisen-Managements zu definie-ren und dann abhängig von der Definition die rechtlichen Grundlagen zu klären.
- Die Simulation oder der – meist unfreiwillige – erfolgreiche Durchlauf eines Krisenmanagements bie-tet aufgrund der zahlreichen Erkenntnisse („lessons learned“) die Chance für Resilienz, Nachhaltigkeit und „Antifragilität“, also die Chance, aus der Krise stärker als vor der Krise herauszugehen.
- Zwischen Business Continuity Management und juristischem Krisenmanagement bestehen erhebliche Unterschiede. Beides ist zu beherrschen

## 1. Definition von Krisen-Management

### 1.1 Definition „Krise“

An das Vorliegen einer „Krise“ knüpft das Recht (Ge-setz und Rechtsprechung) eine Reihe von weitrei-chenden Rechtsfolgen. Ob und wann jedoch von einer „Krise“ im Rechtssinne gesprochen werden kann, ist eine höchst diffizile Frage. Eine generelle verbindliche und aus sich heraus verständliche Definition des

Krisenbegriffs (Legaldefinition) findet sich im Gesetz nicht.

Vielmehr gibt es diverse Gesetze (z.B. das Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenz-rechts (SanInsFoG), AktG, GmbHG, StaRUG, In-solvenzrecht u.v.m), die jeweils bestimmte Voraus-setzungen für das Vorliegen einer Krise im Sinne der jeweiligen Gesetze vorlegen.

Hinzu kommt, dass unter dem Überbegriff „Krise“ mehrere Krisenstadien (Strategische Krise, Ertragskrise,

1 **Gender-Hinweis:** In diesem Artikel wird aus Gründen der bes-seren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weib-liche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint

**Hinweis zu Links:** Der Artikel enthält Links zu externen Web-sites Dritter, auf deren Inhalte wir keinen Einfluss haben. Des-halb können wir für diese fremden Inhalte auch keine Gewähr übernehmen. Für die Inhalte der verlinkten Seiten ist stets der jeweilige Anbieter oder Betreiber der Seiten verantwortlich. Die verlinkten Seiten wurden zum Zeitpunkt der Verlinkung auf mögliche Rechtsverstöße überprüft. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar.

2 Scherer, Keilen, Zach, „Quo vadis, Gesundheitswesen?“, Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht, 04/2021, S. 215-227, zum kostenlosen Download auf Scherer-grc.net/Publicationen und Scherer, Grötsch, „Nimby: Frieden und Klimaschutz: Unverzicht-bare Voraussetzungen für Nachhaltigkeit (ESG) und Überleben“, 2022, zum kostenlosen Download auf Risknet.de

3 Vgl. *Wikipedia*, Weltfinanzkrise, abrufbar unter: <https://de.wikipe-dia.org/wiki/Weltfinanzkrise>, zuletzt aufgerufen am 04.07.2021.

4 Vgl. *Wikipedia*, COVID-19-Pandemie, abrufbar unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/COVID-19-Pandemie>, zuletzt aufgerufen am 04.07.2021.

5 Ukraine-Konflikt (aktuell), Konflikt zwischen Russland und der Ukraine und dem Westen, abrufbar unter: <https://www.politi-sche-bildung.de/proteste-ukraine>.

Liquiditätskrise) subsumiert werden können: Je nach Art der Krise sind unterschiedliche Handlungsmaximen für Unternehmen, deren Organe, deren Gläubiger, u.a. auch finanzierende Kreditinstitute, zu nennen. Mehren sich die Anzeichen für eine Krise jeglicher Art, so ist zeitnah Handlungsbedarf für Unternehmer, Gläubiger, wie auch für das Kreditinstitut, gegeben.

#### **Beispiele für Krisenanzeichen aus der Sicht des Unternehmens:**

- Probleme in den Führungsstrukturen der Organe („Governance-Krise“)
- Fehlende Reaktion auf Umfeldveränderungen, wie geopolitische Instabilitäten, Technologiewechsel, wachsende Regulierung, Nachhaltigkeitsanforderungen
- Nicht zukunftsfähiges Geschäftsmodell
- Fehlende Resilienz
- Bedrohung der Risikotragfähigkeit bei „Bad- oder Worst-Case-Szenario“
- Bedrohung durch Wettbewerbsverhalten etablierter Unternehmen und neue Konkurrenten
- Bedrohung durch Substitutionsprodukte
- Liquiditätsengpässe
- u.v.m

### **1.2 Definition (Krisen-) „Management“**

„Management“ bedeutet nach der P/D/C/A-Methode, frühzeitige und regelmäßige Risiko- und SWOT-Analysen bzgl. Unternehmen, Umfeld, interested parties und „wesentlicher Themen“ des Unternehmens durchzuführen. Sodann werden daraus Maßnahmen abgeleitet, um zwingende und fakultative Ziele zu erreichen, relevante Chancen zu nutzen und Gefahren zu steuern („Plan“). Die projektierten Maßnahmen werden umgesetzt, gesteuert, und überwacht (Do, Check). Bei Abweichungen vom Kurs oder Gefährdung der Zielerreichung, sowie bei Änderungen in Organisation und Umfeld wird gegengesteuert und die Prozesse werden verbessert (Act).

### **2. Aktivitäten vor einer Krise**

Liegt im Unternehmen keine akute Krise vor, so lohnt es sich jedoch für die Geschäftsleitung immer, ein Risiko-(Früherkennungs-)Managementsystem einzurichten.

Denn dies führt zum einen bereits zu einer besseren Bonitätsbewertung, zum anderen kann so auch möglichen Haftungsgefahren für den Vorstand bzw. den / die Geschäftsführer vorgebeugt werden.

Die Gesetze und die Rechtsprechung fordern mittlerweile nicht nur die Einrichtung einer Risiko- bzw. Krisenfrüherkennung durch das Unternehmen nach § 91 Abs. 2 und 3 AktG für Aktiengesellschaften bzw. in analoger Anwendung für große GmbHs, sondern, für *jeden* Unternehmer (vgl. auch §1 StaRUG (seit 01.01.2021)). Ebenso verlangt der BGH das Einleiten angemessener Maßnahmen bei Krisenanzeichen.

### **3. Komponenten eines Krisen- und Business Continuity- „Managementsystems“**

Ein nach der *Harmonized Structure* der ISO konzipiertes Business Continuity- und Krisen-Managementsystem (Aufbau- und Ablauforganisation) mit dem Ziel, Krisen frühzeitig zu identifizieren, angemessen zu bewerten und zu steuern, beschäftigt sich u.a. mit:

1. Rechtliche Grundlagen für Business Continuity- und Krisenmanagement (z. B. StaRUG),
2. Standards, Tools und Methoden (hier sind die Standards IDW S 6, IDW S 11 sowie ISO 22301 sehr informativ)
3. Definitionen
4. Analysen, Komponenten und Integration von Aktivitäten zur Erfüllung der Anforderungen des Krisenmanagements in Prozessabläufe,
5. Tone from the Top, Kultur und Rollen der Führungskräfte,
6. Planung und Konzeption
7. Ressourcen
8. Umsetzung und Wirksamkeit
9. Steuerung, Überwachung und Bewertung und
10. Kontinuierliche Verbesserung des Business Continuity- und Krisenmanagements.

### **4. Die wichtigsten Tipps im Krisenmanagement**

Unternehmen, Unternehmer und Mitarbeiter müssen täglich zahlreiche Risiken eingehen. Sie sollten dies bewusst tun!

Tausende von Krisen und Unternehmensinsolvenzen bedrohen die Existenz der Beteiligten.

Sehr schnell kann sich auch die Krise eines Vertragspartners bestandsgefährdend auf das eigene Unternehmen auswirken. Aus diesem Grund muss sich der Unternehmer in der Rolle des Lenkers einer gesunden Einheit auch auf Krise und Insolvenz des Vertragspartners einstellen.

Er sollte aber nicht außer Betracht lassen, auch für den Fall Vorsorge zu treffen, dass das eigene Unternehmen ins Schlittern gerät.

In jeder dieser Rollen (Gläubiger/Schuldner) und in jeder Phase (Unternehmen gesund, in Krise, in Insolvenz) gibt es Sinnvolles zu tun.

So gilt es in guten Zeiten, „Schäfchen ins Trockene“ zu bringen, ohne das Unternehmen „auszusaugen“: Notwendige Investitionen als Voraussetzung für nachhaltige Existenzsicherung dürfen nicht eingespart werden.

In der Krise sollten Sie so früh wie möglich gute und erfahrene sowie engagierte Berater einschalten!

Denken Sie daran, dass selbst ein planvoller Umgang mit worst case-Szenarien und sogar Insolvenz eine große Chance zur Rettung des Unternehmens und von Arbeitsplätzen in sich birgt.

Falls die Krise in juristisch selbstständigen Einheiten dennoch nicht zu steuern ist, sollte rechtzeitig losgelassen werden, bevor auch noch das restliche Vermögen der Insolvenz zum Opfer fällt.

Oft ist hier ein Ende mit Schrecken besser als ein Schrecken ohne Ende und zugleich die Basis für einen Neuanfang.

## 5. Krisenmanagement im Gesundheitswesen

Die Vorbereitung auf Krisen und eine flexible Reaktionsfähigkeit unter Beweis zu stellen, wird immer mehr zur Normalität in der Steuerung.<sup>6</sup> Hierbei ist es wichtig, Instrumente und Inhalte zu verbinden und die Krisen in ihrem Ausmaß skalierbar zu definieren. Die Handlungsfelder umfassen einerseits die Beschaffung und Analyse von Informationen, andererseits auch die Befähigung der eigenen Mitarbeiter zum agilen Handeln.<sup>7</sup> Daher spielen Szenario-basierte Analysen ebenso eine bedeutende Rolle, wie die Schulung der eigenen Belegschaft oder die Konzeptionierung interdisziplinärer Lösungsansätze.

Für das bisher im Zusammenhang mit Krisen im Fokus stehende *Gesundheitswesen* sind die Vorbereitung und die Handlungsfähigkeit während und nach der Krise existenziell.

Innerhalb der letzten 20 Jahre hat sich die medizinische Versorgung für die Bevölkerung in einen Wettbewerb entwickelt, in welchem zunehmend marktwirtschaftliche Aspekte relevant wurden.<sup>8</sup> Die aktuellen Krisen zeigen auf, dass damit verbunden auch Abhängigkeiten von den Gesetzen des Marktes und der Globalisierung eingetreten sind. Neben der Frage, ob die Geschäftsführung Antifragilität und Nachhaltigkeit durch die Art der Erbringung des Geschäftes und der Dienstleistung z.B. bei Entscheidungen, Prozessen, Innovationen, Digitalisierung erreicht, zeigen die Krisen der nahen Vergangenheit und der Gegenwart (Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Cyberattacken), dass auch Kliniken die Eliminierung aus dem Markt durch die Auslese- bzw. Selektionsfunktion droht.<sup>9</sup>

Krisenmanagement setzt neben einem Lernen aus vorangegangenen Krisen (lessons learned) zunehmend auf Managementfähigkeiten, Frühwarnsysteme, Risikokompetenz, angemessene Werkzeuge und auf Vorbereitung.

### 5.1 Krisen und Lernprozesse

Unternehmen sind resilient und antifragil<sup>10</sup> (und somit nachhaltig am Markt), wenn sie in Krisen denken und dabei Szenarien entwickeln, die miteinander vernetzt je nach Ausmaß Lösungen vorhalten. Gefährdet sind Marktteilnehmer, die nicht oder nicht ausreichend vorbereitet sind. Im *Gesundheitswesen* trifft es – so die Hypothese – wirtschaftlich möglicherweise die Kliniken, welche sich bisher zwar intern mit Verbesserungen der Leistungserbringung in ihren Prozessen beschäftigten, aber die Einflussgröße externer Rahmenbedingungen, wie Lieferketten, Produkt- und Beschaffungsalternativen aber auch alternative Dienstleistungen und Personalressourcen vernachlässigt haben.<sup>11</sup> Hierzu werden nach Corona – und aktuell zusätzlich nach der Ukraine-Krise – die Daten zur wirtschaftlichen Stabilität Auskunft geben.

Beispiel: Mitten in der zweiten Welle der Corona-Krise ließ die *Helios-Kette* in einer Veröffentlichung gegen die Leerstandsprämie für Krankenhäuser aufhorchen.<sup>12</sup> Hierin wurde die Beendigung von Freihaltetpauschalen gefordert und die Feststellung getroffen, dass es mit einem Vorlauf von ca. einer Woche möglich

6 Vgl. Paefgen-Lafß, Michaela (2021): „Was Unternehmen in der Krise nicht gelernt haben“, Springer Professional, 23.11.2021.

7 Vgl. Tanner Pascale, Richard et al. (1997): „Changing the way we change“, Harvard Business Review Nov-Dec 1997; 75(6):126–39.

8 Vgl. Manzei, Alexandra/ Schmiede, Rudi (Hrsg) (2014): „20 Jahre Wettbewerb im Gesundheitswesen: Theoretische und empirische Analysen zur Ökonomisierung von Medizin und Pflege“, Springer VS, August 2014.

9 Vgl. Deutsche Krankenhausgesellschaft: „Klinik-Schließungen sind keine kluge Antwort auf die Pandemie“, April 2022, abrufbar unter: <https://www.dkgev.de/dkg/presse/details/klinik-schliessungen-sind-keine-kluge-antwort-auf-die-pandemie/>, Stand 25.05.2022.

10 Vgl. Definition Antifragilität nach Taleb, Nassim Nicholas (2013): „Antifragilität: Anleitung für eine Welt die wir nicht verstehen“, Knaus Verlag, Februar 2013.

sein wird, flexibel zu reagieren – je nach Entwicklung der Pandemie. Neben der Annahme, dass sich hierzu inhaltlich Gedanken, wie dies gehen soll, gemacht wurden, wäre die Umsetzung des Vorschlages durch die Politik möglicherweise das „Aus“ für viele Wettbewerber in der Versorgung gewesen.

Um Vorbereitungen zu treffen, muss sich ein Unternehmen der möglichen Krisenarten (strategische Krise, Ertragskrise, Versorgungskrise, etc.) und der Einflüsse auf Einzelbereiche (Leistungserbringung teilweise oder gänzlich, Versorgung im Einkauf oder Energie, Zukunftsausrichtung etc.) bewusst werden und vor allem die Einflussgrößen, die es abzusichern und mit Gegenmaßnahmen entlang einer Priorisierung zu versehen gilt, nach Auswirkung und Priorität bewerten.<sup>13</sup> Oberste Prämisse für das *Business Continuity Management* von Krankenhäusern (und dem Gesundheitswesen insgesamt) ist die Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit im Sinne der Versorgung der Bevölkerung.

## 5.2 Das „ordentliche“ und das Notfallgeschäft von Kliniken: Wertbeitrag Unternehmenssicherung – Geschäftsfeldbetrachtung

Krankenhäuser haben einen Versorgungsauftrag für die Gesundheit der Bevölkerung. Längst aber sind neben der Dienstleistung im Notfall weitere Angebote hinzugekommen, die in vertikaler und horizontaler Ebene Gesundheit von Prävention bis Nachsorge betrachten. Dies ist notwendig geworden, da sich Krankenhäuser im Wettbewerb untereinander in Geschäftsfeldern spezialisieren und neben Notfallversorgung (oder ohne Notfallversorgung z. Bsp. als Fachkliniken oder Rehabilitationskliniken) einen Mehrwert bieten. Kliniken müssen sich im Sinne einer Krise also bewusst machen: Welchen Einfluss haben welche Krisen auf mein Geschäftsfeld? Welche Krisen gibt es?

„Kostenexplosionen“ im (deutschen) Gesundheitswesen sind zudem nicht 1:1 an den „Verbraucher“ weiterzugeben, sondern werden in Form einer Umlage – im Zweifel steuerlich – getragen. Dies reduziert keine Kosten – (Höhe des Bundeszuschusses zum Gesundheitsfonds 2004: 1Mrd., 2010: 15,7 Mrd., 2022: 28,5 Mrd.)<sup>14</sup>.

Gewinner dieser Situation werden Kliniken und ihre Träger sein, die:

- a) ihre Geschäftstätigkeit bereits professionalisiert haben,<sup>15</sup>
- b) in ihren Szenarien Pläne und Simulationen für komplexe Krisen entwickelten, welche aus der Strategie heraus als taktisches Reagieren im operativen Geschäft genutzt werden können,
- c) die gerade zurückliegende Coronakrise nutzen konnten, ihre Szenarien zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Auch die zunehmende Digitalisierung in der Gesundheitsversorgung und die bereits eingetretenen Schäden durch Hackerangriffe (z.B. Trojaner Locky, 2016) zeigen, dass sich das Gesundheitswesen zwangsläufig in der Beherrschung von Krisen professionalisieren muss und dabei ein intaktes Business Continuity- und Krisen-Management obligatorisch ist.<sup>16</sup> Dies bedeutet, dass die Geschäftsführung und Unternehmensleitung ihren Fokus zunehmend von der operativen Abarbeitung von Krisen im „Krisenstab“ zusätzlich hin zu einer strategischen Betrachtung des Risikos und der hieraus abzuleitenden Managementaufgaben legen muss.

## 5.3 Interne oder externe Krisen

Unter internen Krisen sind von Streik der Mitarbeitenden (personalintensive Dienstleistung), fehlenden Fachkräften (Zukunfts- und Standortsicherheit) bis zu Trinkwasserverunreinigung, Stromausfällen und Sabo-

11 Vgl. Scherer, Josef/ Keilen, Matthias/ Zach, Justus (2021): „Quo vadis Gesundheitswesen? – Von Business Continuity- und Krisenmodus über Nachhaltigkeit (ESG) zu Resilienz und Antifragilität mithilfe neuer systematischer Ansätze und künstlicher Intelligenz“, Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht, 4/2021, NWV Verlag GmbH, S. 215–227.

12 Vgl. Wallstreet:online, „Helios-Kette gegen Leerstandsprämie für Krankenhäuser“, Oktober 2020, abrufbar unter: <https://www.wallstreet-online.de/nachricht/13099432-wirtschaft-helios-kette-leerstandspraemie-krankenhaeuser>, Stand 25.05.2022.

13 Vgl. PwC, „Wenn das Krankenhaus zum Notfall wird – Im Gespräch mit Franziska Hain, Director bei PwC im Bereich Business Continuity & Resilience Management, Jürgen Schäfer, Geschäftsführer der Agaplesion Frankfurter Diakonie Kliniken, und Michael Burkhart, Partner bei PwC und Leiter des Bereichs Healthcare & Pharma.“, Februar 2018, abrufbar unter: [https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/der-gesund-](https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/der-gesundheitsclub-rhein-main/wenn-das-krankenhaus-zum-notfall-wird.html)

[heitsclub-rhein-main/wenn-das-krankenhaus-zum-notfall-wird.html](https://www.pwc.de/de/gesundheitsclub-rhein-main/wenn-das-krankenhaus-zum-notfall-wird.html), Stand 25.05.2022.

14 Vgl. Höhe des Bundeszuschuss zum Gesundheitsfonds in den Jahren 2004 – 2022, Statista Research Department, März 2022, abrufbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/244326/umfrage/zuschuss-des-bundes-zum-gesundheitsfonds/#professional>, Stand 25.05.2022.

15 Vgl. Scherer, Josef/ Keilen, Matthias/ Zach, Justus (2021): „Quo vadis Gesundheitswesen? – Von Business Continuity- und Krisenmodus über Nachhaltigkeit (ESG) zu Resilienz und Antifragilität mithilfe neuer systematischer Ansätze und künstlicher Intelligenz“, Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht, 4/2021, NWV Verlag GmbH, S. 215–227.

16 Vgl. Urbach, Nils/Frederik Ablemann (2016): „Digitalisierung als Risiko-Security und Business Continuity Management sind zentrale Querschnittsfunktionen des Unternehmens.“ IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2016. 115–126.

tagen viele Szenarien denkbar – in zunehmender Digitalisierung auch Cyberangriffe.

Für diese Krisenszenarien sind neben Strukturen (Sabotagebeauftragter, Katastrophenschutzbeauftragter etc.) präventive Prozesse und Kenntnisse der Einflussgrößen und Betrachtungen der aus dem Zusammenspiel erhöhten Komplexität vorzuhalten. Krisen sind im Gesundheitswesen besonders gefährlich, wenn es zu einer vorübergehenden Schließung kommt.<sup>17</sup>

Werden Patient\*innen über längere Zeit durch andere Anbieter versorgt, ist es häufig schwierig, diese zurückzugewinnen.<sup>18</sup> Die hohe „Bindung“ der Kunden durch persönliche Beziehung zu „seinem“ Krankenhaus führt in aller Regel zu einer gewissen Stabilität im Kundenstamm. Ein schlechtes Krisenmanagement zum Beispiel im Bereich der Hygiene (Trinkwasser) bringt i.d.R. zudem einen Schaden für das Renommee der Gesamtklinik, da sich die Meinung bilden könnte, dass insoweit die komplette Leistung abgebildet wird (...„wenn die im OP auch so arbeiten“).

Externe Krisen in der heutigen Zeit (Cyberangriffe, Pandemie, Krieg) sind entweder – wie im Falle von Cyberangriffen – nur auf den einen eigenen Betrieb bezogen oder wie im Falle von Corona zwar national oder international, aber mit hauptsächlich regionaler Auswirkung und je nach Inzidenz eine ganze Branche betreffend. Gut vorbereitete Kliniken sind in der Lage, schneller, länger und bessere Leistungen zu erbringen. Allen externen und vor allem globalen Risiken ist gemein, dass sie die Betrachtung von Abhängigkeit und Komplexität bis in die Einzelbereiche der Leistungserbringung bei Business Continuity- und Krisen-Management als neuen Aspekt für einige Akteure in die Branche bringen.

#### 5.4 Kurz oder lang? Die Zeit in der Krise

Die zeitliche Komponente, zusammen mit der Regionalität bisheriger Krisen hat eine neue Qualität gewonnen. War ein regionaler Versorgungsausfall von Gesundheitsangeboten nach der Katastrophe im Ahrtal

(neben all den weiteren schrecklichen Folgen) durch ein bestehendes Angebot in der Versorgung aufzufangen, so ist die Frage der Wiederherstellung einer funktionierenden Infrastruktur noch nicht beantwortet.

Gleiches gilt für die erste Euphorie nach der ersten Welle der Coronapandemie, die dann – ebenso wie die spanische Grippe! – unerwartet stark nach einer zweiten schwächeren Welle zurückkam und auch zum jetzigen Zeitpunkt nach der 5. Welle als nicht (gänzlich) beendet oder beherrscht betrachtet werden kann.

Ein zusätzlich stattfindender Krieg und eine fehlende Positionierung wesentlicher Lieferanten von Versorgungsgütern übersteigen eine alle in Szenarien-Analysen durchspielbare Vorstellungskraft an Komplexität. Als Beispiel mag festgehalten werden, dass Weihnachten 2021 auszufallen drohte, weil ein Containerschiff den Suezkanal – zusätzlich zu Corona und trotz wiedereröffneter chinesischer Häfen - blockierte.<sup>19</sup>

#### 5.5 Einkauf und „Verbrauchsgüter“

Aufrechterhaltung von Versorgung als Dienstleister heißt auch „Verbraucher“ von Gütern in der Erbringung. Das Gesundheitswesen ist ebenso auf funktionierende Lieferketten und „just in time delivery“ angewiesen wie die Industrie.<sup>20</sup> Für eine Krisenbetrachtung ist die im Einkauf vorzuhaltende Auswertung von „A/B und C-Artikeln“ nicht nur hinsichtlich Kosten und Menge, sondern auch in Verfügbarkeit (Lager: wer, wo, wie lange?) und Beschaffung (von wo? durch wen?), Produktalternativen zu jedem Produkt (inhaltlich) und erhöhte Lager- Bestandskapazität zu berechnen.

Als Beispiel mag hier die „Maske“ in der Corona Pandemie gelten. Unabhängig vom medizinischen Bereich (Psychiatrie bis Intensivmedizin) gab es kein Material, keine Lieferung, keine (wirkliche) Alternative. An diesem Bsp. lässt sich der Zusammenbruch der Lieferkette ebenso wie die fehlende (oder zumindest zeitlich nur begrenzte) Möglichkeit des Ausweichens auf Alternativlieferanten ebenso gut zeigen, wie bei Desinfektionsmitteln.<sup>21</sup> Alternativen waren in der Not

17 Vgl. Radio 8: „Ansbach | Frauenklinik wegen Corona geschlossen“, 03.04.2020, abrufbar unter: <https://www.radio8.de/ansbach-frauenklinik-wegen-corona-geschlossen-129913/>, Stand 25.05.2022 und Nützel, Nikolaus für Bayerischer Rundfunk – BR24, „Klinik-Schließungen: Kommt nach Corona die Versorgungskrise?“, Mai 2022, abrufbar unter: <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/klinik-schliessungen-kommt-nach-corona-die-versorgungskrise,T2Onzxo>, Stand 25.05.2022

18 Vgl. Helmig, Bernd/ Alexander Graf (2006): „Kundenmanagement in Krankenhäusern.“ Management im Gesundheitswesen. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006. 163–176.

19 Vgl. *Süddeutsche Zeitung*, „Der Welthandel steckt fest“, März 2021, abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/weltwirtschaft-deutsche-wirtschaft-exporte-suez-kanal-1.5249568?reduced=true>, Stand 25.05.2022.

20 Vgl. Köhler, Mathias/ Jörg, Schlüchtermann (2021): „Risikomanagement: Supply-Chain-Resilienz im Krankenhaus.“ kma-Klinik Management aktuell 26.01/02 (2021): 57–59.

21 Vgl. Ruch, Fabian (2019): „Lieferengpässe: Wird die Patientenversorgung bedroht?“ Klinik Einkauf 1.03 (2019): 56–58.

die selbstgenähten und gefalteten Masken und die aus Ethanol in der Apotheke selbst hergestellten Desinfektionsmittel – inklusive gesammelter, leerer Behältnisse hierfür. Auch wurden Produkte in der Anforderung an Wertigkeit – DIN Norm FFP 2 Masken – befristet ausgesetzt, um Verfügbarkeit zu schaffen.

Es ist also die Festlegung zu treffen, welche Güter über einen Einkauf beschafft werden:

- Verbrauchsmaterialien „Medizin“, inklusive Bedarf für Administration (Büro)?
- Instandhaltungsbedarf und Baumaterialien (auch für Neubauprojekte)?
- IT Bedarf?
- Speisenversorgung? Logistik?
- Energie?

Um all diese hieraus resultierenden Fragen zu beantworten, ist die Etablierung eines strategischen Einkaufes (über den regulären Bestellbedarf, Preisentwicklung und Lagerhaltung hinaus) ebenso notwendig, wie die im Vorfeld zu klärenden rechtlichen Inhalte für ein kommunales Unternehmen (Ausschreibungen?), die es ggf. einzuhalten gilt und die gestuften Notfallpläne – ebenso wie hieraus abgeleitete Schulungen, Übungen und Kommunikationsvorbereitungen nach „innen“ und „außen“ (Stakeholder).

## 5.6 Personaleinsatz

Zudem ist der Personaleinsatz im Gesundheitswesen überproportional hoch – und somit die Achillesferse in der Dienstleistungserbringung. Die Material- und Personalaufwandsquote von Krankenhäusern in öffentlicher Trägerschaft entspricht lt. PwC ca. 92%<sup>22</sup>. Bei einem bekannten Fachkräftemangel und (zusätzlichen) überproportional hohen Ausfällen gerade unter den gesetzlichen Vorgaben zu Personaleinsatz (Bsp. PPUG/PPP-RL, Qualitäts- und Strukturvorgaben MD aus OPS-Kodes) besteht ein hohes (Bestands-)Risiko für die Leistungserbringung.

In Corona-Zeiten reagierten die Gesetzgeber zum einen mit Aussetzung von Personaluntergrenzenverordnungen<sup>23</sup> oder der Verschiebung einer Einführung

(PPP-RL Pso) oder der Nachweispflicht von als Qualitätsinstrumente gedachten Vorgaben (PPP-RL Psy und Dokumentation für den MD) oder dem Aussetzen von Kontrollen. Hier wurde eine Reaktion und (kurzfristige) Lösung aufgezeigt, keine langfristigen Ansätze eines gestuften Szenarios im Sinne eines Notfallplanes und Business Continuity.

Letztlich war im Frühjahr 2022 bei massivem Ausfall des Personals durch Omikron und gleichzeitiger Überbelegung (nun auch nicht mehr nur der Intensivstationen) sowie genereller Nachfrage nach Gesundheits(dienst)leistungen das deutsche Gesundheitswesen kurz vor dem Kollaps und die Kliniken teilweise gezwungen, ihren Betrieb im Sinne einer „Triage“ durchzuführen.<sup>24</sup>

Die Aktion „Kleeblatt“ griff nicht mehr nur europaweit – sondern zwischen den Bundesländern.<sup>25</sup> Leistungs- und Prozessbeschreibungen in der Wertschöpfung sowie sekundären und tertiären Prozessen sind in der Steuerung auch und gerade in Krisen essentielles Instrument. Hier sind neben der Bindung von Personal und Räumen idealerweise auch Materialaufwände und Prozesszeiten abgebildet. Ebenso, wie oft der Prozess läuft und welchen Wertbeitrag er für das Unternehmen hat. Die Prozesslandschaft ist somit direkt eine summarische Abbildung der Leistungsfähigkeit eines (Gesundheits-)Unternehmens und gleichzeitig die Informationsquellen zu berücksichtigender Variablen (= Ressourcen), die es bei Ausfallkonzepten hinsichtlich einer Risikotragfähigkeit zu berücksichtigen gilt. Dies gilt inklusive der Berechnung des tatsächlichen Beitrages am Umsatz des Unternehmens. Somit ist „Triage“ nicht nur medizinisch ethisch, sondern auch in der Erstellung von Krisenszenarien, der Berechnung von Ressourcenverbrauch und der wirtschaftlichen Stabilität für Unternehmen essenziell.

## 5.7 Leistung

Der Leistung gilt ein besonderes Augenmerk. Unter der Annahme, dass Qualitätskriterien zu Personaleinsatz, Strukturvorgaben des MD, Nachweispflichten (Bsp. Sturz- Dekubitusprophylaxe ebenso wie OPS Kodes)

22 Vgl. Krankenhausbenchmark 2020, PwC-Studie: Krankenhaus-Vergleich 2020, September 2020, abrufbar unter: [23 Vgl. BibliomedPfleger, „Spahn setzt Personaluntergrenzen in der Pflege aus“, März 2020, abrufbar unter: <https://www.bibliomed-pfleger.de/news/40027-spahn-setzt-personaluntergrenzen-in-der-pflege-aus>, Stand 25.05.2022.](https://www.pwc.de/de/gesundheitswesen-und-pharma/krankenhaeuser/pwc-studie-krankenhaus-vergleich-2020.html#:~:text=Private%20setzen%20Personal%20am%20effizientesten%20ein&text=Im%20Vergleich%20wirtschaften%20private%20Krankenh%C3%A4user,(2018%3A%2087%20Prozent),Stand 25.05.2022.</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

24 Vgl. Süddeutsche Zeitung, „Fokus verschiebt sich auf die Normalstationen“, Januar 2022, abrufbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/bayern/omikron-krankenhaeuser-intensivbetten-bayern-corona-1.5514258?reduced=true>, Stand 25.05.2022.

25 Vgl. König, Romy (2022): „Mit Kleeblatt gegen Triage: Ein Ventil gegen den Sturm.“ kma-Klinik Management aktuell 27.01.2022; S. 36–39.

einen sicheren und qualitativ hochwertigen Grad der Versorgung sicherstellen sollen, ist die Leistung neben der ethischen Triage ein Einflussfaktor darauf, welcher medizinische (elektiv oder Notfall-) Prozess überhaupt noch angeboten wird. Ebenso die Frage danach, mit wie vielen Ressourcen dieser nun überhaupt noch erbracht werden kann. Hierbei stehen erneut Qualität (operiert der junge Nicht-Facharzt selbst – oder keiner?) ebenso im Fokus der Betrachtung, wie die banale Frage danach, wie oft nun tatsächlich desinfiziert werden muss, um Wundinfektionen zu vermeiden. Diese Fragen stellten sich vor allem den Kliniken, welche bei Mangel an Pflegekräften die Bundeswehr im Einsatz hatten und klären mussten, wo, wie und mit welcher Tätigkeit diese betraut werden konnten und durften.

Im März 2022 wies der Bayerische Gesundheitsminister Kliniken darauf hin, dass der Einsatz von Soldat\*innen in Kliniken mit Blick auf die geopolitische Lage möglichst rasch zu beenden sei. Neben der Möglichkeit der Unterbringung waren natürlich auch rechtliche Rahmenbedingungen zu betrachten. Bei fehlender Verfügbarkeit der Bundeswehr wurden Rückgriffe auf Personal intern notwendig. Neben Listen mit mittlerweile in der Administration tätigen Ärzten und Pflegekräften (vom Vorstand über das Medizincontrolling bis zum Fachbereichsleiter Personal-Recruiting und der Pflegedirektorin) gab es ebenso eine Erfassung der Einsatzmöglichkeiten (und -Bereitschaft) bei berentetem Personal.

All dies wurde gestaffelt betrachtet: Welcher Prozess kann mit wie vielen Ressourcen (oder besser wenigen) und in welcher Qualität (der Ausbildung und der Zielkriterien) aufrechterhalten werden?

## 5.8 Energieversorgung

Die Energieversorgung hat durch den Ukrainekrieg einen neuen Stellenwert bekommen.<sup>26</sup> Alle Kliniken sind gewohnt, einen Notstromgenerator regelmäßig zu testen, um sich auf einen Stromausfall vorzubereiten. Viele davon mussten in den vergangenen Jahren feststellen, dass bei Blackout-Tests die Generatoren nach kurzer Zeit versagten. Es wurde erkannt, dass das Notfallkonzept nicht mit der Zunahme an Stromverbrauchern (Bsp. Digitalisierung, Lichtquellen, Ausbau von OP-Sälen oder neue Techniken – MRT/ CT etc.) mitgewachsen war. Daraus resultierend stellt sich die Frage, ob die neue Qualität einer Bevorratung von „Treib- und Schmierstoffen“ (Öl?), der Zugriff auf einen Wartungstechniker für ein Aggregat oder die Redundanz eines

solchen und v.m. mitgedacht werden muss. Größer und komplexer sind die Fragen der Abhängigkeit von „Energie“ im Betrieb der Kliniken zur Sicherstellung des Betriebs. Deziert gilt es darzustellen, welcher Energieträger wo zum Einsatz kommt (Öl, Gas, Biomasse, PV, etc.) und ob er zu ersetzen ist, falls Alternativen der Verfügbarkeit durch Dritte nicht gewährleistet sind. Die Abhängigkeit bezieht sich hier nicht nur auf die tatsächlich fehlenden Alternativen eines Anbieters, sondern auf die faktische Abhängigkeit des Geschäftsbetriebes.

Am Beispiel der Bezirkskliniken Mittelfranken: So halten die Bezirkskliniken Mittelfranken an einem Standort regenerative Energien mit einem Hackschnitzelwerk und einer Dampfturbine, während ein anderer komplett abhängig von Gas und Stromlieferung ist. Neben Personal, Verbrauchsgütern und ethischer Triage ist somit auch die Betrachtung der „beheizten und beleuchteten“ Räumlichkeiten, in denen die Versorgung stattfindet, von Bedeutung.

Nur am Rande sei der Aspekt der Logistik unter dem Gesichtspunkt der zentralen Versorgung erwähnt: Vorhanden ist eine mit (Diesel-) LKWs sichergestellte Lieferkette von Aussenstandorten durch ein Zentrallager oder eine Zentralapotheke. Beispielhaft könnte bei drei Standorten die letzte (denkbare) Lösung sein, nur einen Standort für die Menschen, die ohne dieses Angebot versterben würden, aufrecht zu erhalten und im Übrigen eine Unterbringung und Notfallversorgung zu gewährleisten.

## 6. Von Business Continuity zu (juristischem) Krisenmanagement

ISO 22301, ISO 27001, BSI etc. gehen eher vom reinen BCM-Kontinuitätsmanagement im Sinne der Erhaltung der notwendigen Geschäftsprozesse, um Krisen zu vermeiden, aus.

Das (finanzielle und restrukturierende) Krisenmanagement selbst, also die Frage, was bei einer (drohenden) Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit zu veranlassen ist, wird dabei ausgeblendet.

Dies ist jedoch höchst komplexe juristische Materie:

IDW S 6 (Sanierungskonzept) und IDW S 11 (Prüfung von Krisenstadien/ Insolvenzstadien: Z.B. ist Überschuldung gegeben, wenn für das kommende Jahr (1 Jahr Prognosezeitraum) die Liquidität

26 Vgl. Grömling, Michael/Hubertus, Bardt (2022), Betriebliche Belastungen durch Ukrainekrieg, Wirtschaftsdienst 102.4 S. 283–287.

nicht sicher (!) ist und eine Bilanz mit Ansatz von Zerschlagungswerten dann eine Überschuldung zeigt.) sind hierzu zielführende Standards.

Im Ergebnis gehört beides (!) bei einem BCM-Konzept im Sinne Notfall-, Kontinuitäts- und Krisenmanagement berücksichtigt. Hier gibt es noch eine Lücke in der Praxis, welche es zu füllen gilt.

Die Toolbox für Restrukturierung / Recovery / Sanierung etc. ist im Nachfolgenden in Kombination mit IDW PS 720 beschrieben.

## 7. Krisenmanagement<sup>27</sup>: Fragen und Antworten

Ifo-Chef Fuest: *„Wenn die Firmen für länger als einen Monat geschlossen bleiben, erreichen die Produktionsausfälle schnell Dimensionen, die deutlich jenseits der Wachstums- einbrüche liegen, die aus früheren Rezessionen oder Naturkatastrophen in der Geschichte der Europäischen Union bekannt sind.“*

### **Wie können Unternehmer sicherstellen, auf diese aktuell extrem schwierige Zeit richtig zu reagieren?**

Ein Extrembergsteiger verglich den wirtschaftlichen Absturz mit einer Absturzsituation im Berg: Der Bergsteiger müsse zunächst 1. einen kühlen Kopf bewahren, 2. seine akuten Wunden versorgen, 3. die Lage analysieren, 4. eine neue Strategie entwickeln und 5. dies dann konsequent verfolgen. Dies kann nicht nur in der Bergwelt, sondern auch in der Wirtschaft das Überleben sichern.

### **Was heißt das konkret?**

Der Unternehmer sollte Schwächen identifizieren, kontrollieren und rechtzeitig prophylaktisch behandeln.

### **Wieso haben das Unternehmen nicht bereits gemacht? Kennen Unternehmen ihre Schwächen und Stärken etwa nicht?**

Es ist in vielen Fällen von Unternehmenskrisen und bei Sanierungsberatungen zu beobachten, dass die Inhaber das eigene Unternehmen nicht gut genug kennen. Sehr häufig fehlen systematisch aufgebaute Unternehmensdarstellungen, die jede Abteilung durchleuchten und beschreiben. Wir nennen dies „Risiko-Check“.

So sollte es für alle wichtigen Bereiche des Unternehmens Stärken-Schwächen-Analysen mit Handlungskonzepten geben. Solche „SWOT“-Analysen oder noch besser ein mit wenig Aufwand zu betreiben-

des Risiko- und Chancenmanagement helfen, frühzeitig Schwachstellen und Gefahren, aber auch ungenutzte Chancen zu erkennen und richtig zu reagieren.

### **Beispiele?**

Gerade jetzt zeigt sich, wie anfällig Lieferketten („supply chain“) sind: Im Einkauf ist sicherzustellen, dass auch in turbulenten Zeiten die notwendigen Ressourcen (Material, aber auch Subunternehmer) zur Verfügung stehen.

Ein anderes Thema ist das Controlling: Manch ein Unternehmer freut sich über hohe Umsätze mit bestimmten Produkten, ohne zu erkennen, dass diese unrentabel sind. Exaktes Controlling mit Kennzahlenanalyse, Kostenrechnungen, Kalkulation kommen häufig zu kurz.

In der Praxis verlässt sich der Unternehmer noch zu häufig auf sein Gefühl, statt auf konkrete Zahlen. Eine betriebswirtschaftliche Weisheit lautet zu Recht sinn- gemäß: „Was man nicht gemessen hat, kann man nicht steuern.“

### **Ist es für einen „Risiko-Check“ in Krisenzeiten nicht schon zu spät?**

Im Gegenteil! Natürlich wäre es besser, wenn das Unternehmen schon in ruhigen Zeiten gecheckt worden wäre. „Rettungsboote sollten nicht im Sturm gebaut werden“, sagt immer wieder Frank Romeike, einer der renommiertesten Risikomanagement-Experten. Gerade aber in Zeiten, in denen viele einzelne Unternehmenskrisen anderer Unternehmen einen Dominoeffekt zu Lasten des eigenen auslösen können, ist diese Analyse unverzichtbar.

### **Wie läuft diese ab?**

In folgender Reihenfolge: Am größten ist der Handlungsbedarf in der Liquiditätskrise: Mithilfe einer Liquiditätsplanung lassen sich gefährliche Engpässe frühzeitig erkennen.

Auch die Frage der Kreditwürdigkeit, also, ob die Hausbank noch Darlehen ausreichen würde oder schlimmstenfalls schon Insolvenzzreife besteht, gehört hierher.

Um nicht in die der Liquiditätskrise vorangehende Ertragskrise zu schlittern, sollte geprüft werden, ob der Unternehmer die Kosten im Griff hat, der Umsatz sich nicht rückläufig entwickelt und das Betriebsergebnis tatsächlich gut ist.

Die strategische Krise stellt häufig den Anfang des Abwärtstrends dar: Neue Geschäftsideen, innovative Produkte oder Dienstleistungen und der Zuwachs guter Kunden verhindern dies in der Regel.

<sup>27</sup> Zitate aus Scherer, Die Corona-Wirtschaftskrise als Chance, Risk NET, 2020, abrufbar unter: <https://www.risknet.de/themen/risknews/die-corona-wirtschaftskrise-als-chance/>

Die Krisenvermeidung setzt voraus, dass der Unternehmer, beziehungsweise Sanierungsberater schnell auf verlässliche Informationen über das Unternehmen zugreifen kann, um effizient zu agieren.

Auch bei einem beabsichtigten (Not-) Verkauf an einen Investor oder einer finanziellen Beteiligung von außen wird in der Regel eine sog. Due-Diligence-Prüfung durchgeführt, d.h., der Erwerber will genau wissen, welche Risiken er „einkauft“. Es ist daher kein Zufall, wenn Due-Diligence-Checklisten und die Anforderungen des Instituts für Wirtschaftsprüfer an Sanierungskonzepte (IDW S 6) ähnliche Vorgaben an die Darstellung des Unternehmens aufstellen.

Nur wenn der Unternehmer selbst fit ist, kann er auch anderen helfen. In Krisenzeiten nehmen extreme persönliche Belastungen zu: Liquiditäts- und Kreditengpässe, Umsatzeinbrüche, Kurzarbeit bei gleichzeitigem Erfordernis, qualifizierte Mitarbeiter zu halten, etc., sowie die Frage, wie sich die Krise auf die eigene Existenz auswirken wird. All dies führt zu Stress, den es finanziell und psychisch gesund zu überstehen gilt.

***Ist „Risikomanagement“, die derzeit meistgenannte Möglichkeit zur optimalen Unternehmenssteuerung und Krisenvermeidung, sehr aufwändig?***

Risikomanagement ist zunächst in der «absoluten Basis-Version» im Grunde so einfach, dass jeder Unternehmer sich mit seinen Führungskräften selbst eines «basteln» kann: Entsprechend dem Unternehmensorganigramm oder noch besser entlang der dokumentierten Prozessabläufe (falls vorhanden) werden zunächst in den diversen Bereichen (mit Hilfe von Checklisten oder mittels Interviews mit Geschäfts- und Abteilungsleitung) bestandsgefährdende Risiken identifiziert. Auch externe Risiken (beispielsweise Währungsrisiken, Auswirkungen der Wirtschaftskrise etc.) und das Unternehmerrisiko sollten Beachtung finden.

Die gefundenen Top-Risiken werden unter dem Aspekt Häufigkeit und Schadensszenario (bspw. als „worst case“, „realistic case“ und „best case“) bewertet. Danach werden die gravierendsten Risiken abgearbeitet, abgewälzt oder versichert.

Die noch verbleibenden Risiken werden ebenso wie neu auftretende beobachtet. Für nicht vermeidbare Fälle sollten Notfallpläne existieren. Dabei ist besonders Augenmerk auf Aufrechterhaltung des Betriebsablaufs („Business Continuity“) zu richten.

***Ist das nicht etwas zu banal?***

Nein, wichtig ist lediglich, dass sich die Unternehmen endlich angemessen und vernünftig mit dem Thema beschäftigen. Keine bloßen Alibiveranstaltungen, sondern „gelebtes“ und vor allem wirksames Risikomanagement.

Im Grunde sollte jeder Mitarbeiter sich als Risikomanager in seinem Arbeitsumfeld und hin zu Schnittstellen fühlen. Die Beziehung von echten Profis empfiehlt sich natürlich gerade in Krisenzeiten, um fatale Fehler zu vermeiden.

Beispiel bzgl. der jetzigen Corona-Pandemie: Es lag dem Deutschen Bundestag bereits im Jahr 2012 (!) eine Risikoanalyse vor, die das worst-case-Szenario erschreckend realistisch abbildete. Das Robert Koch Institut vermeldete aber am 27.03.2020, die Analyse sei nicht tauglich gewesen, da es sich um ein worst-case-Szenario handelte. Da fehlen einem einfach die Worte. Unternehmen und auch der Staat sollten sich auch mit Worst-Case-Szenarien beschäftigen, d.h. mit den Szenarien, wenn die Sonne eben nicht scheint und es stürmisch und ungemütlich wird. Auf diese stürmischen Zeiten muss ich mich vorbereiten. Die Alternative ist ein reaktives Ad-hoc-Krisenmanagement – was selten funktioniert und sehr teuer ist. Der Beweis wird uns gerade tagtäglich geliefert!

Positiv: Viele Unternehmen installieren Risikomanagement jetzt nicht nur bei sich selbst, sondern verlangen dies mit mehr oder weniger Nachdruck auch von ihren Lieferanten und Kunden, auf deren Bestand sie angewiesen sind.

***Bereits 2009 wurde an der Technischen Hochschule Deggendorf der in Deutschland immer noch einzigartige Masterstudiengang Risiko- und Compliancemanagement gestartet und im Jahr 2012 mit Genehmigung des Staatsministeriums das Internationale Institut für Governance, Management, Risk und Compliance mit einem großen Netzwerk von Experten gegründet. Welche Erfahrungen wurden seither gesammelt?***

Die Resonanz ist seit nunmehr 13 Jahren extrem positiv. Viele Unternehmer haben erkannt, dass Risikomanagement nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern durchaus sinnvoll und unter Umständen «lebensrettend» sein kann. Dennoch sind diese Themen in Ausbildung, Studium, Weiterbildung und beruflicher Praxis noch viel zu unterrepräsentiert. Auch der immanente Begriff „Chancenmanagement“ sollte gerade in der Krise seine Bedeutung bekommen: Derzeit werden von innovativen Unternehmen die Wettbewerbsvorteile und Nischen für die Zeit nach der Krise besetzt.

***Wie ist bei Restrukturierung oder Sanierung am effektivsten vorzugehen?***

Zunächst sollte sich der Unternehmer Gedanken machen, wie akut die Situation im Unternehmen ist. Zu beachten ist, dass es selten zu früh, aber oft zu spät ist, sich Gedanken über Sanierungsmaßnahmen zu machen.

Falls bereits Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung droht, ist es höchste Zeit, das Ruder herumzureißen, um Insolvenz und persönliche zivil- und strafrechtliche Haftung des Unternehmers wegen Begehung von „Krisenstraftaten“ zu vermeiden. Auch hier hatte das COVInsAG besondere Regelungen.

Im Übrigen liefert das Institut der Wirtschaftsprüfer ausführliche und gute Informationen über die Anforderungen an Sanierungskonzepte: „IDW S 6“.

#### ***Welche zum Beispiel?***

Neben der Prüfung der Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit werden auch zahlreiche Möglichkeiten zur Sanierung in den unterschiedlichsten Bereichen angesprochen. Jede Abteilung, zum Beispiel Finanzen, Personal, Einkauf, Produktion, Vertrieb, und so weiter, muss dabei gecheckt werden.

#### ***Worum geht es denn bei der Sanierung im finanzwirtschaftlichen Bereich?***

Hier unterscheidet man Eigenkapitalmaßnahmen, beispielsweise die Beteiligung eines (stillen) Gesellschafters, und Fremdkapitalmaßnahmen, wozu vor allem ein außergerichtlicher Vergleich mit den Gläubigern zählt. Beispielsweise: Verzicht auf Zinsen oder Teile der Hauptforderung, gegebenenfalls kombiniert mit Stundung oder Besserungsschein.

Auch die Umwandlung von Darlehen in Eigenkapital (Debt Equity Swap), die Nutzung von Anlagevermögen über das sogenannte „Sale and lease back“-Verfahren oder auch von Umlaufvermögen, zum Beispiel Factoring im Debitorenmanagement, gehören zum Sanierungsinstrumentarium.

Nicht zu vergessen ist das oft rettende Engagement von Investoren (Private Equity), die häufig nicht nur im Kreis der Wettbewerber, sondern auch der Kunden oder Lieferanten zu finden sind. Gesellschafterbeiträge könnten neben Forderungsverzicht oder Rangrücktritten auch „Finanzspritzen“ (Fresh Money) sein.

#### ***Welche Rolle spielen in solchen Situationen Kommunikation und Psychologie?***

Eine ganz wesentliche! Krisenmanagement beinhaltet zwingend auch professionelle Krisen-PR und -Kommunikation im Unternehmen sowie gegenüber Außenstehenden wie Lieferanten, Kunden, Behörden, Gläubigern, insbesondere auch gegenüber Banken.

Von der psychologischen Seite her bedeutet Krisenmanagement sachliches, ruhiges und planvolles Vorgehen.

Der erfahrene Krisenmanager behält den Überblick und setzt sinnvoll Prioritäten. Dazu gehört auch, bei nicht steuerbaren Krisen loszulassen, sprich,

auch an Liquidation oder Insolvenz zu denken, bevor noch weiteres (Privat-) Vermögen „verbrannt“ wird. Häufig ist hier ein Ende mit Schrecken besser als ein Schrecken ohne Ende. Darüber hinaus lässt sich oft mit rentablen Unternehmensteilen ein unbelasteter Neuanfang durchführen.

#### ***Hat ein Unternehmer in der Krise die Wahl, sich zwischen außergerichtlicher Sanierung und einer Sanierung mittels Insolvenzverfahren zu entscheiden?***

Unter Umständen ja. Die Entscheidung kann jedoch nur sinnvoll getroffen werden, wenn er frühzeitig die Lage prüft, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Verfahrensart kennt und gegeneinander abgewogen hat. Außerdem kann es sein, dass eine der Alternativen aus rechtlichen oder faktischen Gründen ausgeschlossen ist.

Zunächst zu den Vorteilen einer Sanierung ohne Insolvenzverfahren: Es besteht die Möglichkeit der „diskreten“ Durchführung, wogegen ein Insolvenzverfahren zumindest im Internet und unter Umständen in der Tagespresse veröffentlicht wird. Außerdem fallen anders als im Insolvenzverfahren keine Gerichts- und Verwaltungskosten an. Am wichtigsten erscheint jedoch die Möglichkeit, einen sanierungserfahrenen und willigen Berater aussuchen zu können.

Dass nämlich im Insolvenzverfahren das Krisenunternehmen in der Regel keinen Einfluss auf die Auswahl des Verwalters nehmen kann, wird als größtes Risiko gesehen: Der Insolvenzverwalter vertritt die Interessen der Gläubiger und es hängt bei ihm alleine von Erfahrung, Geschick und Gutmütigkeit ab, ob eine Sanierung versucht wird oder nicht.

#### ***Welche Vorteile hätte denn dann eine Sanierung mit Insolvenz?***

Zunächst entfallen für den Unternehmer mit Antragstellung für die Zukunft elementare persönliche Haftungsgefahren, zum Beispiel auf Grund von Insolvenzverschleppung, Eingehungsbetrug oder Begünstigung: Einzelvollstreckungsmaßnahmen der Gläubiger sind nicht mehr zulässig. Über das Insolvenzausfallgeld werden unter Umständen bei einer Unternehmenssanierung im vorläufigen Insolvenzverfahren bis zu drei volle Monatsgehälter von der Bundesagentur für Arbeit übernommen, was gerade bei lohnintensiven Unternehmen eine erhebliche Entlastung darstellt. Auch arbeitsrechtlich gibt es einige Erleichterungen bei Kündigungsfristen und Höhe von Sozialplanforderungen. Der wichtigste Vorteil besteht jedoch in der Möglichkeit, mittels Insolvenzplan unter Umständen sogar Gläubiger, die gegen eine Sanierung votieren, zu überstimmen.

Auch „Altlasten“, zum Beispiel unverhältnismäßig hohe Pensionsverpflichtungen oder Verbindlichkeiten

aus früheren Zeiten, kann das Unternehmen loswerden. Beides ist ohne Insolvenz meist nicht möglich.

***So ein Insolvenzplanverfahren oder „Schutzschirmverfahren“ scheint ja sehr positiv zu sein. Wann kommt es in der Praxis zum Einsatz?***

Der Gesetzgeber hat 1999 ein hervorragendes Sanierungsinstrument in die Welt gerufen und später über das „Schutzschirmverfahren“ zuletzt 2021 über z.B. das StaRUG und SanInsFoG noch optimiert.

Es ist sogar möglich, mit eigenen Sanierungsberatern und Hauptgläubigern ein Sanierungsinsolvenzplan konzept abzustimmen und mit diesem vorgepackten Plan („Prepackaged-Plan“) vorbereitet und zum optimalen Zeitpunkt (auch schon wegen drohender Zahlungsunfähigkeit) Insolvenzantrag zu stellen.

Bei Unternehmen scheint aber häufig noch die Besorgnis vorzuherrschen, so ein Insolvenzplanverfahren sei viel zu kompliziert. In den USA dagegen wird das ähnliche „Chapter-Eleven-Verfahren“ seit Jahrzehnten wie selbstverständlich und erfolgreich praktiziert.

***Was ist generell die Ursache, dass, egal ob mit oder ohne Insolvenz, nur relativ wenige Unternehmen saniert werden?***

Zum einen ist das fehlende Know-how von Unternehmen und Gläubigern über Sanierungsinstrumente.

Das größte Hindernis ist jedoch die fehlende Sanierungswürdigkeit und -fähigkeit, wenn jegliche Perspektive fehlt, weil eine frühzeitige konsequente Sanierung so lange verdrängt wurde, bis auch noch die letzte Chance vertan ist.

***Wie läuft optimalerweise eine Unternehmenssanierung ab?***

Zunächst ist ein Frühwarnsystem zur rechtzeitigen Krisenerkennung vorzuhalten, um zeitnah reagieren zu können. An das Vorliegen einer „Krise“ knüpft der Gesetzgeber eine Reihe von weitreichenden Rechtsfolgen. Ob und wann jedoch von einer „Krise“ im Rechtssinne gesprochen werden kann, ist eine höchst diffizile Frage. Dafür gibt es Checklisten mit externen und internen Krisenanzeichen.

***Und falls sich Krisenanzeichen zeigen?***

Sofern eine Krise im Unternehmen herrscht, bedarf es – schon allein zur Vermeidung einer zivil- oder strafrechtlichen Haftung der Geschäftsführung – der kurzfristigen Prüfung von Insolvenzgründen:

Für juristische Personen sind dies Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, sofern nicht die Fortführung trotz Überschuldung als wahrscheinlich erscheint. Liegt ein Insolvenzgrund vor, so besteht für GmbH-Ge-

schäftsführer oder Vorstände von Aktiengesellschaften eine Insolvenzantragspflicht. Bei einem Unterlassen macht sich die Geschäftsführung nicht nur strafbar, sondern auch zivilrechtlich persönlich haftbar.

***Sollte man jetzt bereits die Hausbank einbeziehen?***

Grundsätzlich ja. Die Gefahr dabei kann aber sein, dass die Bank die Aussichten für das Unternehmen generell negativ bewertet und Kredite sofort kündigt und fällig stellt. Daher muss dieses Krisengespräch gut vorbereitet werden.

Bevor aufgrund der im Unternehmen angenommenen Krise vorschnelle Schlüsse gezogen werden, ist es sinnvoll, dass das Unternehmen einen externen Berater sucht, der das hausinterne Ergebnis überprüft. Die Anforderungen an einen derartigen externen Berater, beziehungsweise das von ihm erstellte Gutachten sollten dabei an den Standards des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW S 6 und IDW S 11) gemessen werden. Beispielsweise kann das Ergebnis des Gutachtens sein, dass die Zuführung von Fremdkapital zur Überwindung einer Liquiditätslücke ausreicht, womit in der Regel ein Beitrag der Hausbank oder beispielsweise der LFA in Form eines Sanierungskredits gefordert werden wird.

***Wie ist zu reagieren, wenn das Gutachten zu dem Ergebnis kommt, dass das Unternehmen nicht saniert werden kann?***

Ist Sanierungsfähigkeit nicht gegeben und liegt ein Insolvenzgrund vor, so ist nach den gesetzlichen Vorgaben umgehend Insolvenzantrag zu stellen. Viele Berater wissen nicht, dass sie sich möglicherweise sogar strafbar machen, zum Beispiel wegen Beihilfe zur Insolvenzverschleppung, wenn sie in diesem Stadium weiterberaten.

***Und was ist im positiven Fall der Sanierungsfähigkeit zu veranlassen?***

Bei Sanierungsfähigkeit sollte ein erfahrener Berater engagiert werden. Expertise in diesem speziellen, höchst komplexen Rechtsgebiet und persönliches Engagement sind hierbei Faktoren, die bei einer Mandatserteilung zu berücksichtigen sind. Beim Erstkontakt des Unternehmens mit dem Berater wird zunächst das Ziel der Mandatierung erarbeitet und beispielsweise der Ablauf bereits erfolgreich durchgeführter Sanierungen besprochen, damit der Unternehmer das entsprechende Basiswissen bekommt.

***Welche Fragen müssen danach geklärt werden?***

Es ist zu prüfen und zu entscheiden, ob außergerichtlich ohne Insolvenzverfahren oder mit Hilfe einer Insolvenz, insbesondere sogar einem «prepackaged Plan»

– Insolvenzplanverfahren oder Schutzschirmverfahren saniert werden kann oder soll.

***Sofern die Sanierung glückt, ist der Prozess damit abgeschlossen?***

Der Unternehmer sollte aus der Krise gestärkt hervorgehen und auch aus Versäumnissen gelernt haben.

Für die Zukunft muss jetzt aktiv Risikomanagement und Business Continuity-Management betrieben und gelebt werden. Darüber hinaus hat sich die Einrichtung eines aktiven Beirats oder Aufsichtsrats mit professionellen Mitgliedern, die ihre Aufgabe ernst nehmen, bewährt.

***Welche Art von Unternehmen beweisen sich in Krisenzeiten resilienter als der Durchschnitt?***

Unternehmen, die sich in der Vergangenheit auf die Schaffung und Steigerung nachhaltiger Werte ausgerichtet hatten, können auch Krisenzeiten erfolgreich überstehen.

***Was ist denn unter „nachhaltigen Unternehmenswerten“ zu verstehen?***

In Bilanzen tauchen unter den Rubriken „Anlage- und Umlaufvermögen“ Positionen wie Immobilien, Maschinen, Rohstoffe, Vorräte, (halb-) fertige Erzeugnisse, offene Forderungen und ähnliches auf.

In den vielen Insolvenzen oder Sanierungssituationen, bei Verhandlungen mit Investoren oder Unternehmensnachfolgern zeigt sich meist, dass diese Werte nicht sehr beständig sind: Immobilien, aber auch Maschinen sind z.T. nur mit erheblichem Abschlag oder mangels Nachfrage gar nicht verwertbar, Forderungen bisweilen nur schwer oder gar nicht einbringlich.

Der sogenannte „going concern“, also Verkehrswert lässt sich eben tatsächlich nur dann ansetzen, wenn eine günstige Fortführungsprognose besteht.

Der alternative Zerschlagungswert der angesprochenen Positionen geht häufig gegen null.

Auch die geläufigen Unternehmensbewertungsverfahren stoßen bei Interessenten nicht immer auf Gegenliebe, weil sie sich – vergangenheitsorientiert – an den letztjährigen Umsatz- oder Gewinnzahlen orientieren, aber wenig über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aussagen.

Zahlreiche Beispiele aus jüngster Vergangenheit demonstrieren, dass Unternehmen, die – weil kurzfristig orientiert oder mit legalen Bilanztricks gepusht – in den letzten Jahren noch tolle Umsätze und Gewinne auswiesen, heute zu den Insolvenz-Kandidaten zählen.

Ein nachhaltiger Unternehmenswert dagegen ergibt sich, wenn sich weitere Faktoren positiv darstellen: Das sogenannte „value engineering“ stellt ab auf

- Innovationsorientierung bei den Produkten bzw. Leistungen des Unternehmens,
- effiziente, qualitativ hohe und sichere Organisation, wozu Prozessabläufe,
- Wissens-, Qualitäts- und Risikomanagement, aber auch Netzwerke (Cluster) zählen,
- das Kunden- aber auch Lieferantenbeziehungspotenzial,
- ein funktionierendes Finanzierungsmanagement und nicht zuletzt
- das Mitarbeiterpotenzial, beispielsweise bei Qualifikation und Motivation.

***Wie lassen sich diese „nachhaltigen Unternehmenswertfaktoren“ schaffen oder steigern?***

Durch ein wirksames Risikomanagement.

Dieser Ansatz findet sich in diversen Instrumentarien: Bekannt aus dem Bereich „Unternehmensstrategie“ sind sogenannte SWOT-Analysen, oder die „balanced scorecard“. Ebenso verlangen brauchbare Business-Pläne, Sanierungskonzepte oder die due-diligence-Checks fundierte Aussagen zu den oben angesprochenen Bereichen. Ein umfassendes Risikomanagement, analysiert und bewertet Schwachstellen und brachliegende Chancen, behandelt die priorisierten Themen und beinhaltet auch ein funktionierendes Business Continuity- und Krisenmanagement.

***Geht es bei der „Schaffung und Steigerung nachhaltiger Unternehmenswerte durch Risikomanagement“ nur um monetäre Werte?***

Keinesfalls, mit „Werten“ sind auch ethische Werte gemeint. Leider gibt es auch hier genügend Beispiele für Fehlentwicklungen und damit genügend Anlass für eine Umorientierung: Große Konzerne aus nahezu allen Branchen machten Negativ-Schlagzeilen mit unterschiedlichsten Skandalen. Dadurch wurden in Deutschland die Begriffe „Compliance“ und „Corporate Social Responsibility“ / Nachhaltigkeit modern, das nichts anderes bedeutet, als dass sich auch Manager, Unternehmen und Mitarbeiter pflichtgemäß und verantwortlich zu verhalten haben.

Mittlerweile wird dem „Compliancemanagement“ in einigen Unternehmen aber bereits ein großer Stellenwert eingeräumt. Meines Erachtens werden wir hier aber eine echte Umorientierung erst erreichen, wenn „compliance“ sich lohnt und „non compliance“ ein unter Risikomanagementgesichtspunkten ein erhebliches finanzielles oder Reputationsrisiko darstellt. Die Realität ist hier noch weit davon entfernt, lieferte erst allmählich einige signifikante Beispiele. Ein grundlegendes gesellschaftliches Umdenken und ein effektiver ordnungspolitischer Rahmen wären hier jedoch noch dringend

erforderlich. Da wir heute aber global agieren, reichen Änderungen auf nationaler und europäischer Ebene nicht aus. Was nutzt es, wenn beispielsweise Markenpiraterie in Europa, nicht jedoch in Asien sanktioniert werden kann?

Aber selbst auf nationaler Ebene versagt unser System noch zu häufig: Es gab bereits vor der Corona-Wirtschaftskrise Instrumentarien wie Risikomanagement. Wie bereits erwähnt, lag bereits im Jahr 2012 dem Bundestag eine perfekte Risikoanalyse bzgl. einer Corona-Pandemie vor. Wenn jedoch der Staat oder in den Unternehmen das Management gute Methoden und Werkzeuge falsch oder per se nicht anwenden und Aufsichtsgremien ebenfalls versagen, nutzt das beste Instrumentarium nichts.

***Wieso hat die aufgezeigten Systemschwächen kaum jemand erkannt bzw., warum sind vereinzelt warnende Stimmen ungehört verhallt?***

Dafür mag es viele Gründe geben, insbesondere, dass es in der Weltgesellschaft eben „menschelt“.

Menschliche Entscheidungen sind häufig von Egoismen oder irrationalen Zielen geprägt. Wenn regulierende Wertemechanismen verschwinden, kann ein „Leben auf Pump“ und das Dogma „Wachstum um jeden Preis“ gesellschaftsfähig werden.

Die Rechnung dafür wird uns gerade serviert. Vielleicht fehlen uns auch ausreichend kreative Denker: Wieso wird immer noch so wenig in Forschung und Entwicklung, in Ökologie, in Bildung oder wichtige Infrastrukturen investiert, obwohl dies durchaus nachhaltigen Mehrwert schaffen könnte?

Welchen Mehrwert schaffen dagegen andere Bereiche, die kräftig um sich greifen, wie unsere ausufernde Bürokratie. Milliarden werden in Selbstverwaltung investiert, ohne für irgendjemanden Mehrwert zu schaffen. Die aktuelle Krise sollte uns zum Nachdenken über unser Selbstverständnis anregen.

Die Zeit ist dafür reif. Dies wäre eine weitere Chance, die in der Krise steckt.

## 8. Bulletpoints

Es gibt Governance-(Führungs-)Krisen, Strategische Krisen, Ertragskrisen oder Liquiditätskrisen. Je nach Art der Krise bestehen unterschiedliche Handlungsmaximen.

Potenzielle Auslöser für eine Krise sind fehlende Resilienz bei komplexen Veränderungen in der eigenen Organisation oder im Umfeld, wie Liquiditätengpasse, Technologiewechsel sowie Nachhaltigkeitsanforderungen u. v. m.

Ein *Business Continuity-, Krisen- und Risiko-Managementsystem* ist in guten und erst recht in schlechten Zeiten unverzichtbar.

## 9. Weiterführende Literatur:

- Scherer / Keilen / Zach (Hrsg.), „Quo vadis, Gesundheitswesen?“, in: Journal für Medizin- und Gesundheitsrecht JMG: Ausgabe 04/2021, S. 215-227.
- Scherer, Die Corona-Wirtschaftskrise als Chance, Interview mit RiskNet 2020, abrufbar unter: [scherer-grc.net/publikationen](http://scherer-grc.net/publikationen).
- Buth / Hermanns, Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 5. Auflage, 2022.
- Ditges / Höbel / Hofmann, Krisenkommunikation, 2. Auflage, 2013.
- Gogger, Insolvenzgläubiger-Handbuch: Optimale Rechtsdurchsetzung bei Insolvenz des Schuldners, 4. Auflage, 2020.
- Graf-Schlicker (Hrsg.), Kommentar zur Insolvenzordnung, 3. Auflage, 2012 (mit Kommentierungen von Scherer).
- Scherer / Fruth (Hrsg.), Geschäftsführer-Compliance, 1. Auflage, 2009, Haftung des Geschäftsführers in der Krise und Insolvenz.
- Scherer / Fruth (Hrsg.), Gesellschafter-Compliance, 1. Auflage, 2011, Haftung der Gesellschafter in der Krise und Insolvenz.
- Scherer / Mühlbauer / Unterwiener et al., Den Rücken frei: No risk, much fun!, 2. Auflage 2007, S. 141-143.
- Scherer et al., Insolvenzarbeitsrecht 2007, Neue Wirtschaftsbrieft (NWB), 2007, Fach 26.
- Scherer in Scherer / Fruth (Hrsg.), Stark in die Zukunft, Neue Trends für effizientes und nachhaltiges Management, 2012, S. 92-96.
- Scherer, „Die Wirtschaftskrise als Chance (Teil 1): Höchste Zeit für einen Unternehmens-Check“, in: Deutsche Handwerkszeitung, Ausgabe 8 / 2009.
- Scherer, „Die Wirtschaftskrise als Chance (Teil 2): Der Unternehmerrisiko-Notfallkoffer“, in: Deutsche Handwerkszeitung: Ausgabe 12 / 2009.
- Scherer, „Die Wirtschaftskrise als Chance (Teil 3): Prophylaxe im eigenen Betrieb und beim Vertragspartner“, in: Deutsche Handwerkszeitung: Ausgabe 13-14 / 2009.
- Scherer, „Die Wirtschaftskrise als Chance (Teil 4): Restrukturierung und Sanierung“, in: Deutsche Handwerkszeitung: Ausgabe 15-16 / 2009.
- Scherer, „Die Wirtschaftskrise als Chance (Teil 5): Sanierung mit den Instrumenten der Insolvenz“, in: Deutsche Handwerkszeitung: Ausgabe 23 / 2009.
- Scherer, „Die Wirtschaftskrise als Chance (Teil 6): Optimaler Ablauf einer Unternehmenssanierung“, in: Deutsche Handwerkszeitung: Ausgabe 03/2010.
- Scherer, „Combined certification of Risk and Compliance: Substantial evidence of sustainability management system and ESG due diligence“, in: FIRM-Jahrbuch: Ausgabe 2022.
- Scherer / Grötsch (Hrsg.), „Nimby: Frieden und Klimaschutz: Unverzichtbare Voraussetzungen für Nachhaltigkeit (ESG) und Überleben“, in: Risknet.
- Schmidt / Uhlenbruck, Die GmbH in Krise, Sanierung und Insolvenz, 5. Auflage, 2015.
- v. Rössing, Betriebliches Kontinuitätsmanagement, 2005.
- Wieczorek / Naujoks (Hrsg.), Business Continuity: Notfallplan für Geschäftsprozesse, 2002.