

## Kriselnde Tourismusbranche – Lageanalyse und Lösungsansätze

Von André Bäcker, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, und Dr. Christoph von Wilcken, Rechtsanwalt

### I. Tourismus – vielschichtige Branche mit großen Herausforderungen

Die deutsche Tourismusbranche befindet sich seit Ausbruch der Corona-Pandemie in einer dramatischen Krise: Pressemeldungen zu fast vollständigem Umsatzentfall bei Reiseveranstaltern, Hotels und Airlines wechseln sich mit Berichten über die gleichfalls beispiellosen Dimensionen staatlich gewährter Hilfen ab. Wurde noch im September 2019 der dem Urlaubsflieger Condor gewährte, öffentlich verbürgte Kredit von 350 Millionen Euro als historisch gewürdigt, wird heute für den Erhalt touristischer Wertschöpfungsträger ein Vielfaches mobilisiert.

Die Anatomie der Branche ist dabei so heterogen wie fragil: Angefangen von der Angebotsstrukturierung eines Reiseangebotes (pauschal oder individuell) über dessen Vertrieb (stationär oder online) bis hin zu Produktion (Übernachtung, Transport, Gastronomie, Zusatzleistungen – mit eigenen Assets oder „asset-light“) und *Servicing*, sind voll integrierte oder fragmentierte Wertschöpfungsmodelle im Markt etabliert und meist auch international verknüpft, sodass komplexe Interdependenzen entstehen.

Mag auch für den Einzelnen der erzwungene Verzicht auf Urlaubsreisen nicht existenzbedrohend sein, so ist er es unzweifelhaft für eine Branche, die mit immerhin knapp drei Millionen Beschäftigten und einem Anteil am BIP von fast 4 % (in- und ausländische Touristen rd. 80:20, Privat- und Geschäftsreisende ebenfalls rd. 80:20)<sup>1</sup> in ihrer Bedeutung mit anderen Eckpfeilern der deutschen Wirtschaft wie dem Einzelhandel oder dem Maschinenbau gleichauf ist. Aktuell sehen sich 85 % der Reiseveranstalter und -vermittler in ihrer Existenz bedroht. Dies ist mehr als in jeder anderen Branche.<sup>2</sup>

Dabei waren die deutschen Urlauber bislang verlässliche Kunden: Der Deutsche reist, und zwar weitgehend unbeeindruckt von konjunkturellen Situationen – zuletzt in der Finanzmarktkrise 2008/2009 eindrucksvoll demonstriert. Erst Reiseverbote und -warnungen vermögen des Deutschen Reisefreude stoppen.

Daraus die Schlussfolgerung zu ziehen, das reine Durchhalten führe zum Licht am Ende des Tunnels, wäre jedoch verkürzt: Denn einerseits ist derzeit noch völlig ungewiss, welche Effekte die Corona-Krise auf die Höhe und die Allokation des verfügbaren Einkommens haben wird; andererseits werden Unternehmen der touristischen Wertschöpfungskette, mit hohen Belastungen aus der Krise gehen;

*85 % der Reiseveranstalter und -vermittler existenzbedroht*

<sup>1</sup> BMWi (2015), Wirtschaftsfaktor Tourismus in Deutschland.

<sup>2</sup> Ifo-Institut, Pressemeldung vom 6. Juli 2020.

Belastungen, die diese ohne weitere Maßnahmen nur schwer werden schultern können.

Im vorliegenden Beitrag sollen die aktuellen Auswirkungen der Corona-Krise und der staatlichen Hilfen auf den deutschen Tourismusmarkt (als Quell- und Zielmarkt) betrachtet werden (mit Fokus auf die Situation der Vermittler und Veranstalter; selektiv wird auch Bezug auf Spezifika der Hotels und Holiday-Airlines genommen).

## II. Lageanalyse und -prognose

Das Geschäftsmodell der Touristiker wurde bereits vor Corona durch den digitalen Wandel getroffen: Das klassische Geschäftsmodell mit stationärem Vertrieb über Reisebüros, typischerweise begleitet durch einen saisonalen Katalog mit festen Hotel- und Flugpartnern sowie -kontingenten, sieht sich schon lange durch den Online-Vertrieb (OTAs) und die Digitalisierung in der Wertschöpfungskette (Direktbuchung, Dynamic Packaging, adaptiven Pricing-Tools) einer Disruption ausgesetzt, die zu erhöhtem Wettbewerb bei gestiegener Preistransparenz führt. Denn so verlässlich die Deutschen auch ihren Urlaub buchen, so preissensitiv sind sie, sodass auch schon wenige Euro Preisdifferenz zu messbaren Kundenwanderungen führen.

Die Deutschen gaben 2019 rund 69,5 Milliarden Euro<sup>3</sup> für Urlaubsreisen aus; der Trend war bis dahin ungebrochen steigend. Dabei zieht es die Deutschen heute mittlerweile zu rund einem Viertel ins Inland (Tendenz steigend), zu knapp 10 % in Fernziele, im Übrigen schwerpunktmäßig weiter in den Mittelmeerraum. Im Jahr 2019 wurde knapp die Hälfte direkt bei Leistungsträgern oder Produktportalen gebucht; mehrheitlich fand die Buchung über Veranstalter oder Reisebüros statt. Anders als man vermuten würde, nahm seit 1995 der Anteil der über Veranstalter und Reisebüros gebuchten Reisen zu, jedoch mit einer Verschiebung der Anteile zugunsten von Online-Buchungen auch bei Veranstaltern/Reisebüros. Dennoch existieren heute immer noch ca. 11.000 stationäre Reisebüros<sup>4</sup> in Deutschland, wobei der Online-Vertrieb den stationären Vertrieb seit 2018 überholt hat. Offensichtlich ist aber die professionelle Organisation einer Reise im Vergleich zur vollständig individuell organisierten Reise nicht entfallen.

Auch wenn die All-Inclusive- sowie Sun&Beach-Reisen weiter dominierten und Kreuzfahrten immer beliebter wurden, nahm der Wunsch nach Individualisierung, beispielsweise durch Trends wie Experience, Authenticity, Smart Health, Augmented Reality, zu. Dies führte z. T. zur Spezialisierung mit aufwendigen, zielgruppenorientierten Multi-Brand-Strategien und damit zum Wachstum spezialisierter Nischenanbieter (Destination, Reiseart). Auch das Thema „nachhaltiges Reisen“ i. V. m. der sog. Flugscham sind Faktoren, die der Tourismus zu berücksichtigen hat, auch wenn diese aktuell noch nicht zu spürbaren Auswirkungen im Reiseverhalten geführt haben.

<sup>3</sup> DRV (2020), Der deutsche Reisemarkt – Zahlen und Fakten 2019.

<sup>4</sup> Von diesen sind knapp 95 % systemgebunden, d. h. Kette, Franchise oder Kooperation.

So stiegen auch die Veranstalter- und Reisebüroumsätze noch kontinuierlich, wobei sich 2019 ca. 50 % des Marktvolumens bei den großen Veranstaltern (*TUI, DER, Thomas Cook*,<sup>5</sup> *FTI, Aida Cruises, Alltours* und *Schauinsland*) konzentrierten, bei rund 2.300 deutschen Veranstaltern insgesamt. Im Jahr 2019 wuchs das klein- und mittelständische Segment stärker als das der großen Player, Ausdruck der zunehmenden Spezialisierung. Dieses Segment ist auch tendenziell profitabler.

Dass die Renditen in der Branche dabei auch bereits vor Corona schwach waren, ist ein offenes Geheimnis: Von den Rohmargen von 18 % müssen fast zwei Drittel in den (internen oder externen) Vertrieb gesteckt werden. Viel bleibt nicht, um den strukturellen Herausforderungen gerecht zu werden und notwendige Investitionen in Transformation zu finanzieren.

Des Weiteren ist dem Geschäftsmodell im Tourismus noch ein weiteres Spezifikum inhärent: Während in anderen Branchen regelmäßig der Cash-Conversion-Cycle durch entsprechende Working-Capital-Finanzierungen vorzufinanzieren ist, stellen Urlauber und Flugreisende wie selbstverständlich den Reisepreis ganz oder zu großen Teilen vor dem Leistungszeitpunkt zur Verfügung. Dieses Finanzierungsinstrument wird jedoch bei rückläufigem Geschäft gefährlich, denn dann fehlt ein wichtiger Finanzierungsbestandteil. Im Worst Case – und der ist nun eingetreten – sind Erstattungen zu leisten.

Während zu Beginn der Corona-Krise noch die Hoffnung bestand, dass im zweiten Halbjahr 2020 wesentliche Destinationen wieder bereist werden können, um so zumindest Teile der Hauptsaison noch mitnehmen zu können, ist schnell Ernüchterung eingetreten: So rechnete das Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes im Juli 2020<sup>6</sup> für den Inlandstourismus mit einem Umsatzrückgang von > 40 % im Vergleich zu 2019. Im Inland soll der Umsatz das Niveau 2019 erst wieder 2022 erreichen. Für den internationalen Tourismus wird für 2020 mit einem Rückgang von knapp 60 % im Vergleich zu 2019 gerechnet, wobei sich das Niveau aus 2019 selbst bis 2022 erst zu 70 % wieder einstellen soll. Ähnlich erschreckend wie für den internationalen Tourismus fällt der prognostische Befund im Airline-Segment aus: Hier erwartet die IATA erst bis 2024 eine Erholung mit Rückkehr auf das Niveau 2019.<sup>7</sup>

Auch nach Ende des ersten Lockdowns in Deutschland und vielen anderen Ländern, sprang das Buchungsverhalten nicht spürbar an: Selbst wenn keine Reise-warnung für Zielgebiete mehr bestand und Urlauber tatsächlich wieder reisen konnten, waren die Einschränkungen vor Ort (Hygieneregeln, Abstandsgebote) oder bei der Rückkehr (Corona-Test, u. U. Quarantäne) weiter so groß, dass keine wirkliche Reiselust aufkam. Zudem fürchteten Urlauber weiterhin, nicht mehr aus Destinationen zurückkehren zu können. Generell ist ein kurzfristigeres Buchungsverhalten beobachtbar, was wiederum negative Auswirkungen auf Kapazitätssteuerung und Anzahlungsfinanzierung hat.

*Corona-Impact*

<sup>5</sup> *Thomas Cook* (mit den Kern-Marken *Neckermann, ÖgerBucher* u. v. m.) schied Ende 2019 insolvenzbedingt aus dem Markt aus.

<sup>6</sup> Kompetenzzentrum Tourismus des Bundes, Recovery Check #3, 17. Juli 2020.

<sup>7</sup> IATA, Covid19-Impact Assessment, 28. Juli 2020.

Zwar hatte sich das Stimmungsbarometer im Hotel-/Gastgewerbe mit den Lockerungen im Juli 2020 spürbar gebessert; bei den Reiseveranstaltern und -vermittlern ist blieb die Stimmung jedoch weiter am Boden und trübt sich wegen des zweiten Lockdowns nun weiter ein. Das spiegelt auch die Börse: Der EuroStoxx Europe 600 Travel&Leisure hat seit Beginn der Corona-Krise einen Wertverlust von rund 40% erlitten.

Die Touristik kämpft nicht nur mit den ausbleibenden Buchungen und dem hieraus fehlenden Cashflow: Vorauszahlungen werden von Urlaubern zurückgefordert (Refunds) und belasten den Cashflow zusätzlich in erheblichem Umfang. Und weil es immer noch schlimmer kommen kann, hat hierzu das AG Frankfurt<sup>8</sup> entschieden, dass bei außergewöhnlichen Ereignissen (und hierzu zählt danach auch die konkret erwartbare Ansteckungsgefahr ohne Vorliegen einer formellen Reisewarnung) die Reise storniert und der Reisepreis ohne Stornokosten in voller Höhe zurückgefordert werden kann.

### III. Ansätze zur Stabilisierung und Restrukturierung

#### a) Ansätze zur kurzfristigen Stabilisierung

Seit Beginn der Corona-Krise wurden in Deutschland Hilfspakete und Maßnahmenprogramme aufgelegt, die unterschiedlich großen Nutzen für die Tourismusbranche entfalteten.

#### Kurzarbeitergeld

Durch die (mehrfach) verbesserten Regelungen zur Kurzarbeit, die gegenwärtig bis Ende 2021 befristet sind, konnten viele Unternehmen ihre Situation spürbar entlasten. Gerade in Reisebüros macht der Personalkostenanteil zwischen 50 und 60 % aller Kosten aus.

Nicht übersehen werden darf dabei jedoch, dass bei Veranstaltern und Vermittlern trotz ausbleibenden Umsatzes ganz erhebliche Arbeit im Hinblick auf das Management von Stornos- und Umbuchungen anfällt, sodass der tatsächliche Arbeitsausfall auch bei einem Umsatzausfall von 100 % weit geringer ist. Zudem muss auch der Wiederanlauf personalkostenseitig vorfinanziert werden.

#### Umsatzsteuer- und SV-Beitrags-Stundungen sowie temporäre Umsatzsteuerabsenkung

Aufgrund der Tatsache, dass erst bei Neubuchungen (und hierauf zu leistenden Anzahlungen) neue Umsatzsteuer anfällt, können die durch die vereinfachten Stundungsregularien entstehenden Umsatzsteuer-Entlastungseffekte erst bei einem spürbaren Wiederanziehen des Geschäfts Entlastungen bringen. Zudem bringt die bisherige Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs zur Haftung der Geschäftsleitung für solche gestundeten Steuerbeträge persönliche Haftungsrisiken mit sich, die die Beantragung einer Stundung nur dann empfehlenswert erscheinen lässt, wenn die Liquidität zur Bedienung bei Fälligkeit zu 100 % sicher vorhanden ist. Dann aber bedarf es im Regelfall einer solchen Stundung nicht. Auch die Absenkung des Umsatzsteuersatzes um drei Prozentpunkte hat (wie wohl gemeinhin in der deutschen Wirtschaft) kaum eine Impulswirkung – Urlaub wird nicht deswegen in eine bestimmte Periode gelegt oder vorgezogen.

<sup>8</sup> AG Frankfurt, AZ 32 C 2136/20 (18).

Gerade für Reisebüros und kleinere Veranstalter sind die nicht rückzahlbaren Betriebskostenzuschüsse sicherlich geeignet, einen Teil der Umsatzverluste zu kompensieren. Wie weit aber (trotz KUG) ein Reisebüro mit mehr als zehn Beschäftigten mit max. 150.000 Euro Zuschuss vor dem Hintergrund der erwartbaren Dauer der Krise kommt, sei dahingestellt. Auch der für die Monate April bis Juni 2020 gewährte Schutz vor Kündigungen bei Mietrückstand half grundsätzlich den Reisebüros, war aber in seiner Auswirkung überschaubar.

Das zwischenzeitlich umfängliche Programm an coronabedingten KfW-Krediten hilft, den Finanzierungsbedarf zu decken. Voraussetzung ist jedoch jeweils, dass sich eine Hausbank zur Übernahme des Risikoanteils (10 bis 20 %) findet. Dies ist auch bei solide aufgestellten Unternehmen keine Formalität, da die Prognose der weiteren Branchenentwicklung extrem schwer fällt, und es im Ergebnis um eine Finanzierung von Verlusten durch Kredite geht. Angesichts der schwachen Ertragslage der Branche auch vor Corona wird damit das Problem, so denn keine weiteren Maßnahmen gleichzeitig ergriffen werden, nicht gelöst, sondern nur vertagt. Zudem lehrt die Erfahrung, dass die KfW – da es sich im touristischen Bereich selbstverständlich um Verlustfinanzierung handelt – hier primär den Eigenkapitalgeber in der Pflicht sieht und auch auf den WSF verweist.

Erst bei entsprechender Größe (Umsatz > 50 Millionen Euro) und Bedeutung des einzelnen Unternehmens und explizit subsidiär zu anderen Programmen, kommen dann auch Mittel mit eigenkapital- oder eigenkapitalnahem Charakter in Reichweite, entweder als Bürgschaften, Stille Beteiligungen oder individuell strukturiert.

Der deutsche Versuch, eine Pflicht zur Annahme von Gutscheinen statt Refunds gesetzlich zu verordnen, scheiterte an der EU-Kommission. Herausgekommen ist zumindest das Recht, dem Kunden einen Gutschein für Pauschalreisen anbieten zu dürfen, der dann auch staatlich gegen eine Insolvenz des Veranstalters abgesichert ist (auch über die Gesamtsumme von 110 Millionen Euro aus dem Reisesicherungsschein hinaus). An dem Wahlrecht des Kunden „Cash oder Gutschein“ ändert dies nichts; der DRV spricht von Akzeptanzquoten für Gutscheine zwischen 10 und 20 %.

Gleichzeitig versuchen die Veranstalter aktuell, den Kunden Buchungssicherheit zu vermitteln, in dem erweiterte Umbuchungsmöglichkeiten (stornokostenfrei) und/oder zusätzliche Versicherungen für die etwaige Rückholung (bspw. Fairversicherung von *Schauinsland*) angeboten werden. Daneben werden die Konditionen für die Reisebüros angepasst, in dem Provisionen zeitlich früher ausgezahlt werden bzw. Stornoprovisionen später zurückgefordert werden.

Trotz COVInsAG<sup>9</sup> traten bereits gehäuft sowohl bei Veranstaltern als auch bei Vermittlern Insolvenzen auf (z. B. *Medina Reisen*, *China Tours*, *Galeria Reisen*, *STA Travel*, *Fahrenkrog*, *Transocean*, *NRS*, *RB Alster* u. v. m.).

*Überbrückungshilfe für KMU*

*Kredite aus Sonderprogrammen der KfW*

*Mittel aus Wirtschaftsstabilisierungsfonds*

*Anpassung der Refund-Regularien*

*Maßnahmen zur Stützung der Buchungssituation und des Vertriebsnetzes*

<sup>9</sup> Gesetz zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafrecht (COVInsAG), BGBI 2020 Teil I Nr. 14, 569 ff.

## b) Ansätze zur mittel- und langfristigen Restrukturierung

Gerade die o. g. kreditbasierten Stabilisierungsmaßnahmen erfordern die gleichzeitige Neuausrichtung der betroffenen Unternehmen, die bereits vor Corona Strukturanpassungserfordernisse hatten und dies nun zwingend in einer drastischen und voraussichtlich nicht nur kurzfristigen Nachfragekrise umsetzen müssen. Insoweit wirkt die Corona-Krise auch als Katalysator.

Dabei steht vor der Definition von Einzelmaßnahmen die Definition einer erfolgversprechenden Strategie, auf deren Umsetzung diese Maßnahmen auszurichten sind. Auch wenn generelle Antworten schwierig sind und den Rahmen dieses Beitrages sprengen würden, sollen hier einige Grundüberlegungen formuliert werden.

Grundsätzlich sieht sich die Tourismusbranche ähnlichen Herausforderungen gegenüber wie andere Branchen: Neue digitalisierte Geschäftsmodelle disruptieren tradierte Strukturen, sofern diese keinen hinreichenden Mehrwert bieten. Hierfür ist der Einzelhandel ein prominentes Beispiel. Nur wenn die (stationäre) Struktur einen Mehrwert gegenüber der Online-Welt mit niedrigeren Transaktionskosten liefert, hat sie ihre Existenzberechtigung. Dies wird schwierig im Standardprodukt und gelingt umso besser, je stärker die Faktoren Marke, Qualität in Produkt und Beratung, Individualisierung des Angebotes und Aftersales an Bedeutung gewinnen. Zumindest für einen relevanten und wachsenden Teil der Nachfrage trifft dies zu. Dennoch sahen sich viele Veranstalter, getrieben durch hohe Fixkosten und niedrige Margen, bislang zu (wenig profitablen) Wachstum verdammt. Spezialisierte Nischenanbieter leben jedoch bereits vor, dass Wachstum und Marge mit fokussierten Angeboten leichter zu erzielen sind.

Daher wird es auch im Tourismus nach Einschätzung der Verfasser dieses Beitrages künftig eher einen zweigeteilten Markt geben: Einerseits wird es ein hochstandardisiertes Commodity-Angebot, das mit extrem hoher Effizienz (IT, Prozesse) zu produzieren sein wird und am Ende im Wesentlichen preisgetrieben online vermarktet wird, mit flexiblen Partnerschaften im Vertrieb und Modellen in der Produktion geben. Margenchancen ergeben sich hier vor allem aus den ergänzenden oder nachgelagerten, weniger vergleichbaren Individualisierungen (Upgrades, Logistik) und Angeboten im Zielgebiet, die als Add-on vor Ort oder gleich online gebucht werden können. Andererseits existiert und wächst ein Markt, der ein individuelles Urlaubserlebnis sucht, der hierfür Beratung und Service benötigt und dessen Preissensitivität deutlich geringer ist. Um diesen Markt zu bedienen, bedarf es zielgruppenspezifischer Brands, Beratungskompetenz im stationären Vertrieb, einer damit verbundenen, echten Omni-Channel-Delivery und eines flexiblen, hochqualitativen Produktes.

Ob Veranstalter dann auf den Wertschöpfungsstufen asset-light oder asset-heavy agieren (Airlines, Hotels, Cruises), ist letztlich eine Rendite-Risiko-Abwägung: In stabilen Situationen profitierten Asset-heavy-Anbieter von den Margen der Wertschöpfungsstufen; im aktuellen Downturn stellen die Fixkosten jedoch extreme Belastungen dar.

Basierend auf der definierten Strategie werden dann gleich mehrfach Investitionen erforderlich: in IT, in Prozesse und in Strukturanpassung. Letztere werden im Wesentlichen das stationäre Netz und Personal betreffen. Es haben bereits zahlreiche Veranstalter angekündigt, im eigenen Netz relevante Bereinigungen des Filialportfolios und auch darüber hinaus Personalanpassungen vornehmen zu wollen bzw. zu müssen. Dies spiegelt sich auch in den avisierten Anpassungen der Airlines wider, die allesamt planen, ihre Kapazitäten drastisch zu reduzieren (*Lufthansa, Condor* und *TUI-Fly*).

### c) Rechtliches Umfeld

Um den Unternehmen die Möglichkeit einer Stabilisierung zu geben und die beschriebenen Angebote, mit denen der Gesetzgeber auf die Krise reagiert hat, zu nutzen, wurde die Insolvenzantragsfrist zunächst bis zum 30. September 2020 ausgesetzt, für den Tatbestand der Überschuldung i. S. d. § 19 InsO in einem Zwischenschritt bis 31. Dezember 2020.<sup>10</sup> Unter der Voraussetzung, dass der Antrag auf staatliche Hilfe zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie gestellt wurde, bleibt für diesen Tatbestand die Antragspflicht bis zum 31. Januar 2021 ausgesetzt.<sup>11</sup> Unabhängig davon, für welchen Zeitraum die Aussetzung der Antragspflicht noch weiter verlängert wird, dies wäre durch Verordnung bis zum 31. März 2021 möglich, ist sie allein nicht geeignet, den Herausforderungen der Branche zu begegnen. Neben den bereits bestehenden gerichtlichen Restrukturierungsverfahren könnte vor allem das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG), das zum 1. Januar 2021 in Kraft getreten ist, neue Möglichkeiten für die betroffenen Unternehmen eröffnen.

Die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht durch das COVInsAG war eine folgerichtige Reaktion auf die hereinbrechende Pandemie und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft, die in der Tourismusbranche wohl zunächst am augenfälligsten zutage traten. Der nach Eintritt der Antragspflicht sonst höchstens zur Verfügung stehende Zeitraum von drei Wochen, um den Antragsgrund zu beseitigen, wäre für die allermeisten Unternehmen nicht ausreichend gewesen. Die zusätzliche Liquidität, die durch die staatlichen Maßnahmen zur Verfügung gestellt wurde, wäre zu spät gekommen. Der Gesetzgeber hat nicht nur die Antragspflicht selbst suspendiert, sondern auch weitere Rechtsfolgen der Aussetzung geregelt. Insbesondere wurde die persönliche Haftung der Verwaltungsgorgane aus dem Zahlungsverbot der §§ 62 GmbHG, 92 AktG, 99 GenG und § 130a HGB auch i. V. m. § 170a HGB eingeschränkt. Es wurden außerdem Anreize geschaffen, den Unternehmen zusätzliche Kredite während des Aussetzungszeitraums zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus wurde in der Zeit zwischen dem 28. März und dem 28. Juni 2020 die Fremdantragsmöglichkeit eingeschränkt. Schließlich wurde die bereits erwähnte Verordnungsermächtigung zur Verlängerung der Ausnahmeregelungen bis höchstens zum 31. März 2021 aufgenommen.

*Aussetzung der  
Insolvenzantrags-  
pflicht*

<sup>10</sup> Gesetz zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafrecht (COVInsAG) BGBl. I 2020, 569 ff.; Gesetz zur Änderung des COVID-19-Insolvenzantragsgesetzes, BGBl. I 2020, 2016.

<sup>11</sup> Art. 10 SanInsFoG, BR-Drucks. 762/20.

Die Aussetzung der Antragspflicht gilt nur, wenn die Insolvenzreife auf der Ausbreitung des SARS-CoV2-Virus beruht. Bereits aufgrund des beschriebenen Strukturwandels dürfte das für einige Unternehmen der Branche schon nicht der Fall gewesen sein. Es kann davon ausgegangen werden, dass der Umstand, ob nicht bereits vor dem Auftreten des Virus in Deutschland im März 2020 ein Insolvenzgrund vorlag, für einige Unternehmen noch hinterfragt werden wird. Das COVIN-SAG hilft in diesen Fällen für die Haftung der Organe nicht; im Ergebnis wird bei ihnen eine Insolvenzverschleppung mit allen Konsequenzen zu konstatieren sein. Auch in Fällen, in denen man sich berechtigt auf die Aussetzung der Antragspflicht beruft, bleibt es bei einem Risiko für die handelnden Personen, dies nötigenfalls gerichtsfest belegen zu können. Die Organe werden zudem zwar von der Haftung wegen des Verstoßes gegen die gesetzlichen Zahlungsverbote bei Eintritt der Insolvenzreife ausgenommen; ungeklärt vom Gesetz bleibt aber die Frage, ob sie nicht im Verhältnis zu ihren Geschäftspartnern haften, wenn sie trotz Insolvenzreife den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten.

*Sanierung im  
Schutzschirm-/  
Insolvenzverfahren*

Für die Unternehmen, die berechtigterweise von einem Insolvenzantrag abgesehen haben, wird es darauf ankommen, die Auswirkungen der Krise bei der weiteren Finanzierung zutreffend einzuschätzen. Neben der Ausstattung mit Liquidität ist in der Regel auch die Anpassung wesentlicher Vertragsverhältnisse für die Vermeidung einer zukünftigen Insolvenz entscheidend. Dabei sind die Tarifvereinbarungen für die meisten Unternehmen der Touristik von Bedeutung, jedoch auch andere langfristige Verträge, insbesondere Mietverträge oder für die Fluggesellschaften Leasing-Vereinbarungen über das Fluggerät. Hier ist es durchaus möglich, dass je nach weiterem Verlauf der Pandemie zusätzliche Anpassungen erforderlich werden. Spätestens nach Beendigung des Aussetzungszeitraums wird eine Reihe von Unternehmen ein Insolvenzverfahren nicht vermeiden können. Die Sanierung des Unternehmens ist aber auch in einem solchen Verfahren möglich. Der Gesetzgeber hat sich im Nachgang zur Finanzkrise 2009 darum bemüht, die Möglichkeiten einer Sanierung auch im Rahmen eines gerichtlichen Verfahrens zu verbessern. Allerdings stellt ein solches Verfahren eine besondere Herausforderung für eine Branche dar, deren Kunden – gerade auch nach den jüngsten Erfahrungen – sehr kritisch auf Anzeichen einer Insolvenz reagieren dürften. Reiseveranstalter werden bei Insolvenz keinen Vertragspartner für einen Kundengeldabsicherungsvertrag mehr finden. Inwieweit die geforderte Fondslösung zur Absicherung von Erstattungsansprüchen der Reisekunden weiterhelfen wird, bleibt abzuwarten. Zumindest für die Luftfahrtindustrie konnte eine wesentliche Hürde, die einer Sanierung im gerichtlichen Verfahren entgegenstand, ausgeräumt werden. Bei einer Eigenverwaltung bleibt die bisherige Geschäftsleitung verfügungsbefugt, so dass für diese Verfahrensart die Zulassung für den Flugbetrieb (*Air Operation Certificate, AOC*) nicht automatisch durch das Luftfahrt-Bundesamt entzogen wird. Die Einleitung eines Verfahrens bietet, soweit die Beteiligten durch eine angemessene Kommunikation mitgenommen werden, zusätzliche Möglichkeiten, um eine Sanierung zu erreichen. Dabei dürften die verlängerten Regelungen zum Kurzarbeitergeld die vereinfachten arbeitsrechtlichen Maßnahmen noch in den Hintergrund treten lassen; darüber hinaus bietet das Insolvenzrecht aber auch verkürzte Kündigungsfristen oder den Nichteintritt in unerwünschte Verträge zu erklären. Insbesondere bei Verhandlungen über Mietimmobilien und ggf. der Reduktion von Standorten stellen die

Instrumentarien der Insolvenzordnung eine große Hilfe bei der Sanierung dar. Schließlich hilft das 2012 eingeführte sog. „Schutzschirmverfahren“ dadurch, dass es zunächst nicht öffentlich ist und bei vielen Beteiligten das Stigma der Insolvenz nicht trägt, auch im Hinblick auf die Kommunikation weiter. Leider erschweren die mit dem Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (SanInsFoG)<sup>12</sup> ab Januar 2021 vorgesehenen Änderungen der InsO nun aber gerade den Zugang zur Eigenverwaltung, was sich aus einer ESUG-Evaluation herleitet, die unter gänzlich anderen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen stattfand. Es bleibt zu hoffen, dass die verschobene Anwendbarkeit der neuen Regeln zum Eigenverwaltungsverfahren bis Ende 2021 für die zu bewältigende Krise ausreicht.

Der ab dem 1. Januar 2021 geltende Präventive Restrukturierungsrahmen (pRR)<sup>13</sup> schafft ein neues Instrument im Werkzeugkasten des Restrukturierers.

Der Zugang soll sich jedoch auf Unternehmen beschränken, die sich im Stadium der drohenden Zahlungsunfähigkeit (zu prüfen für einen Zeitraum von 24 Monaten) befinden. Ist bereits eine Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung (weiter zweistufig definiert, nun mit einem Prognosezeitraum für die Fortbestehensprognose von zwölf Monaten) eingetreten, die auch durch einen pRR nicht mit überwiegender Wahrscheinlichkeit geheilt werden kann, bleibt der Zugang verwehrt. Aufgrund des auch durch einen pRR nicht „heilbaren“, regelmäßig erforderlichen Mittelzuflusses erscheint insoweit der Anwendungsbereich im Tourismus beschränkt, es sei denn, allein die bereits bestehende Verschuldung stünde der Bereitstellung frischer Mittel entgegen und würde erst durch einen pRR möglich werden.

Die Möglichkeiten des Restrukturierungsrahmen beschränken sich auf rein finanzwirtschaftliche Restrukturierungen. Insbesondere in Arbeitnehmerrechte kann durch das StaRUG nicht eingegriffen werden. Insofern könnte der pRR den Touristikern in Zukunft bei hoher (75 %) Gläubigerzustimmung dabei helfen, die in der Krise aufgebürdeten Lasten zu reduzieren oder umzustrukturieren, ggf. auch mit hochgranularen Refund-Forderungen (zulasten ihrer Kunden) umzugehen. Die Möglichkeit, die Sanierung auf einzelne Gläubigergruppen zu beschränken und sie nicht öffentlich durchzuführen, könnte dabei die Verunsicherung bei den Kunden vermeiden helfen. Den Akteuren des Gesetzgebungsverfahrens ist die zeitliche Sequenz, in der die Aussetzung der Antragspflicht ausläuft und ein neues, außergerichtliches Sanierungsverfahren zur Verfügung stehen sollte, bewusst. Es wird für die Unternehmen darauf ankommen, sich schnell mit den neuen Möglichkeiten auseinanderzusetzen. Ein durch Kurzarbeitergeld und andere Alimentationen mögliches Zuwarten ist schädlich.

#### IV. Fazit

Bei der sich abzeichnenden Dauer der Corona-Krise werden die bisherigen Hilfsprogramme alleine nicht ausreichen, um eine flächendeckende Insolvenzwelle

*Präventiver  
Restrukturierungs-  
rahmen*

<sup>12</sup> SanInsFoG, BR-Drucks. 762/20.

<sup>13</sup> Richtlinie (EU) 2019/1023 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. Juni 2019; L 172/18.

im Bereich touristischer Wertschöpfungsträger zu verhindern. Zum Teil befinden sich Veranstalter bereits in der zweiten oder dritten Finanzierungsrunde, die – selbst wenn diese gelingen sollten – am Ende des Tages die Unternehmen mit nicht zu bewältigenden finanziellen Lasten zurücklassen. Nachfolgende finanzwirtschaftliche Restrukturierungen sind unausweichlich. Wenn dies auch zunehmend den kreditgebenden öffentlichen Stellen bewusst wird, wird dies die Kreditbereitschaft nicht erhöhen. Daher stellt sich die Frage, wie ein Überbrückungsmodell für die Tourismusindustrie aussehen könnte. Dieses kann nur aus einer Kombination von nicht rückzahlbaren Zuschüssen (wie bspw. einem ggf. inhaltlich und zeitlich erweiterten Kurzarbeiter- oder Insolvenzgeld) in Verbindung mit der Umsetzung der auch bereits vor Corona erforderlichen Strukturanpassungsmaßnahmen zur (Wieder-)Herstellung der Profitabilität gelingen. Letztere zu finanzieren, ergibt dann auch wieder für Neukreditgeber Sinn, wird jedoch für Altgläubiger und Anteilseigner die Realisierung eines – bei nüchterner Betrachtung bereits eingetretenen – Wertverlustes bedeuten, der aber zumindest den Erhalt der Unternehmen sicherstellen könnte. Kann dies nicht konsensual vereinbart werden, bleibt der Weg durch den pRR oder ein sanierendes Eigenverwaltungsverfahren.



**Wirtschaftsprüfer und Steuerberater André Bäcker** ist Partner im Bereich Restrukturierung bei PricewaterhouseCoopers und berät seit fast 20 Jahren in insolvenznahen Sanierungssituationen sowie in Eigenverwaltungsverfahren (bspw. in den Fällen *Air Berlin*, *Cook*, *Condor*). Branchenschwerpunkte sind dabei Travel & Tourism, Retail & Consumer Goods sowie Industrial Manufacturing.

E-Mail: [andre.baecker@pwc.com](mailto:andre.baecker@pwc.com)



**Rechtsanwalt Dr. Christoph von Wilcken** berät mit seinem Team Unternehmen in Sanierungssituationen und unterstützt sie insbesondere in Eigenverwaltungsverfahren. Zu seinen Mandanten gehören aber auch auf diese Situationen spezialisierte Investoren. Seine Fachgebiete sind Gesellschafts- und Insolvenzrecht; er ist regelmäßig als Referent zu diesen Themenbereichen tätig.

E-Mail: [CWilcken@schultze-braun.de](mailto:CWilcken@schultze-braun.de)