



cutting through complexity™

Anforderungen an erfolgreiche Sanierungskonzepte – Erfahrungen und Trends

- Auszüge aus Präsentation -

Tammo Andersch

Dortmund, 13. September 2011



Werden Sanierungskonzepte zukünftig an Bedeutung verlieren ?



**„Meine Herren,
an diesem Punkt trat die Realität ein.“**

Agenda

- 1 Einleitung
- 2 Standards für Sanierungskonzepte
- 3 Anforderungen an erfolgreiche Sanierungskonzepte
- 4 Sanierungskonzepte für KMU
- 5 Trends in der Sanierungspraxis
- 6 Diskussion

1 Einleitung

Wozu braucht man Sanierungskonzepte ?

Wann werden diese –erfahrungsgemäß- beauftragt ?

- Sanierungs- (oder Restrukturierungs)konzepte dienen als Entscheidungsgrundlage bei Finanzierungsentscheidungen von Kreditinstituten/Kapitalgebern in schwierigen Situationen
- Ziel: Aufzeigen der unternehmerischen Vision, der Robustheit des Geschäftsumfelds im relevanten Markt sowie der korrespondierend erforderlichen Maßnahmen zur Stabilisierung bzw. Optimierung des Unternehmens
- Ein gutes Sanierungskonzept beseitigt existenzielle Gefahren für ein Unternehmen und schafft den „Fahrplan in die profitable Zukunft“
- Selten: Eigenmotivierte Beauftragung durch Unternehmer/Geschäftsführung –
Fast immer: Erzeugung von Handlungsdruck durch Finanzierer
- Beauftragung durch Kreditnehmer – In grenzüberschreitenden Fällen auch durch die Banken

Historische Stigmatisierung von Sanierungskonzepten als „Versagerkonzepte“

1 Einleitung

Übersicht der wesentlichen regulatorischen Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte

Norm	Kurzinhalt	Hauptadressat
MaRisk BaFin, Rundschreiben 15/2009 (14.08.09)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Befolgung spezieller Regeln bei der Gewährung von Problemerkrediten ■ Positive Aussage zur Sanierungsfähigkeit ist unabdingbar 	Kreditinstitut
KWG	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gewährung von Großkrediten ■ §18 KWG – Offenlegung wirtschaftl. Verhältnisse zur Risikovermeidung 	Kreditinstitut
§§ 129 ff. InsO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidung von Anfechtungsrisiken bei Sicherheitenbestellung 	Kreditinstitut
§ 826 BGB	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidung von Schadensersatzansprüchen aufgrund sittenwidrigen Verhaltens 	Kreditinstitut
§ 39 Abs. 4 InsO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidung des Nachrang beim Anteilserwerb zum Zwecke der Sanierung 	Kreditinstitut/ Unternehmen
§ 8c EStG, Sanierungserlass BMF	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nutzung steuerlicher Sanierungsprivilegien 	Unternehmen
Subventionsrichtlinien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gewährung von Sanierungsbeihilfen ist regelmäßig an die Vorlage eines schlüssigen Sanierungskonzepts gekoppelt. 	Unternehmen
§ 37 Abs. 1 WpÜG, 9 Satz 1 Nr. 3 WpÜG- AngebVO	<ul style="list-style-type: none"> ■ Befreiung von der Verpflichtung zur Abgabe eines Übernahmeangebots 	Unternehmen

**Finanzielle Schwierigkeiten eines Unternehmens/Kreditnehmers erfordern ein Sank,
um Handlungen der Kreditgeber zu ermöglichen**

1 Einleitung

Übersicht der wesentlichen regulatorischen Erstellungsanlässe für Sanierungskonzepte – Hier: MaRisk

Rundschreiben 15/2009 (BA) - Mindestanforderungen an das Risikomanagement – MaRisk
BTO 1.2.5 Behandlung von Problemkrediten

1.
2. ***Zieht ein Institut die Begleitung einer Sanierung in Betracht, hat es sich ein Sanierungskonzept zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit des Kreditnehmers vorlegen zu lassen und auf dieser Grundlage seine Entscheidung zu treffen.***
3. Die Umsetzung des Sanierungskonzeptes sowie die Auswirkungen der Maßnahmen sind vom Institut zu überwachen.
4. Die zuständigen Geschäftsleiter sind bei bedeutenden Engagements regelmäßig über den Stand der Sanierung zu informieren. Erforderlichenfalls kann bei dem Sanierungsprozess auf externe Spezialisten mit entsprechenden Kenntnissen zurückgegriffen werden.
5. ...

1 Einleitung

Erfahrungen mit Sanierungskonzepten in der Krise (1/2): Ausgangslage

- Begriff und (Mindest-) Anforderungen an Sank sind nicht gesetzlich definiert
- BaFin/MaRisk bestimmen, dass Sanierungskredite nur auf der Grundlage von Sank gewährt werden dürfen – Keine konkrete Vorgaben an Inhalt und Form
- Umfangreiche Rechtsprechung lässt Anforderungen an Sank erkennen, unterliegt jedoch der Unsicherheit weiterer Fortbildung
- (Nicht rechtsverbindliche) Anforderungen an Sank umrissen in:
 - Leitfaden der Treuhandanstalt
 - Stellungnahme IDW S 6
 - „Gegentwürfe“ von Unternehmensberatungen

**Entlastung des Kreditgebers durch ein Sanierungskonzept tritt nur ein,
wenn die Rechtsprechung das Sank im Einzelfall für ausreichend hält...**

1 Einleitung

Erfahrungen mit Sanierungskonzepten in der Krise (2/2): Stimmen relevanter Marktteilnehmer

„Sanierungskonzepte sind mindestens 300 Seiten lang und dauern 2 Monate und mehr.“

„IDW S6 ist nicht auf **Kleinunternehmen** anwendbar.“

„SanK sind nicht hinreichend auf der Buchhaltung basiert – Plausibilität nur geprüft, soweit möglich.“

„Der Standard ist eine Erfindung der Big 4.“

„Der S6 ist eine deutliche Verbesserung ggü dem alten FAR 1/1991.“

„Wir machen es richtig – Wir machen es in Anlehnung an S6.“

„Wir vermeiden den Standard – wenn es irgendwie geht – um eine möglichst geringe Angriffsfläche ggü. aggressiven Insolvenzverwaltern zu haben.“

Sind die bestehenden Standards für die Erstellung von Sanierungskonzepten vor diesem Hintergrund ausreichend ?

2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S6 als Marktstandard ?

IDW S6 als Marktstandard – oder welcher Standard ist der richtige?

Der IDW S6 hat sich erfolgreich am Markt bewährt und ist inzwischen der allgemein anerkannte Standard für die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit von Unternehmen in der Krise

In jüngerer Zeit vermehrt Diskussionen um den IDW S6 als Marktstandard

- Zu detailliert?
- Keine hinreichend klaren Aussagen zu den Anforderungen des BGH?

Sanierungskonzept „*in Anlehnung an IDW S6*“ ist letztlich weder Fisch noch Fleisch –
Ausschluss einer objektiven Bemessungsgrundlage

2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 - Kernanforderungen an das Sanierungskonzept



2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 - Umfang und Gegenstand des Auftrages/ Abhängigkeit der Anforderungen vom Krisenstadium

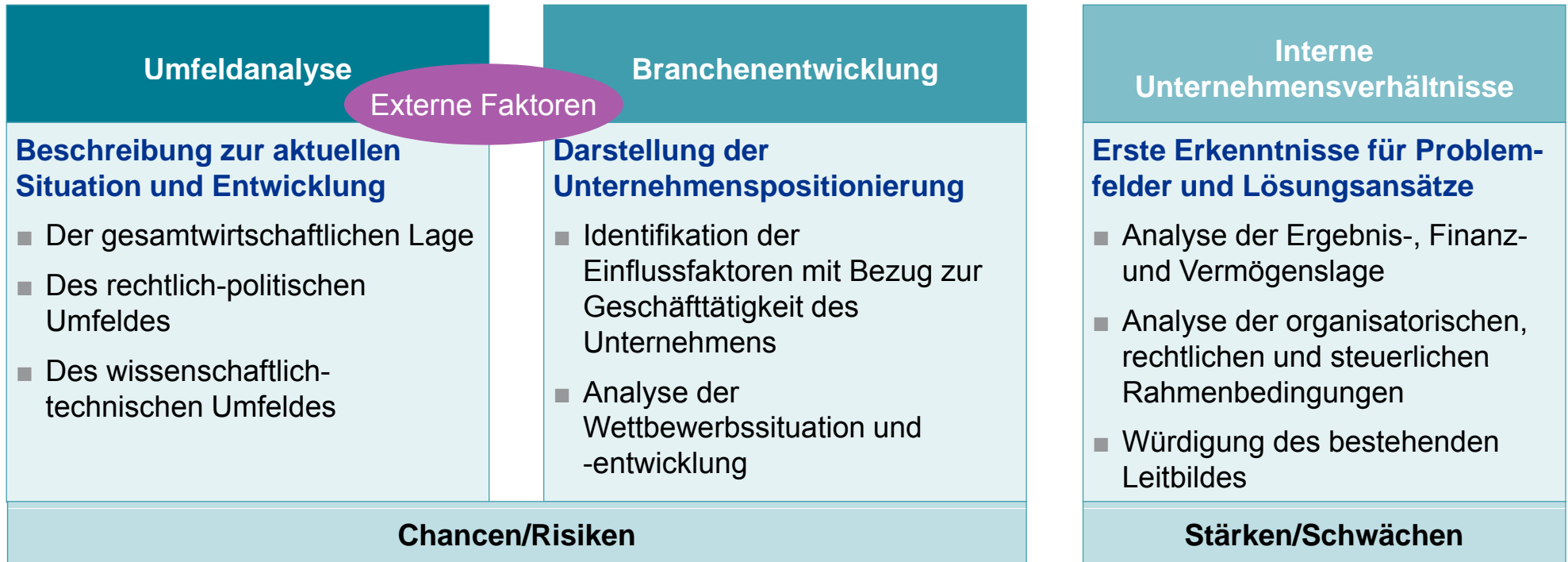


*Krisen sind nicht
unabhängig voneinander*

*Sie entwickeln sich
aufeinander aufbauend*

- Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und gebotenen Detaillierungsgrad eines Sanierungskonzeptes
- Sanierungskonzept **nur dann vollständig**, wenn die Probleme **aller bereits durchlaufenen Krisenstadien** aufgearbeitet und Maßnahmen zu deren Behebung identifiziert
- Krisenstadium zum Zeitpunkt der Konzepterstellung prägt zusammen mit den Problemen der bereits durchlaufenen Krisenstadien maßgeblich die Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeiten

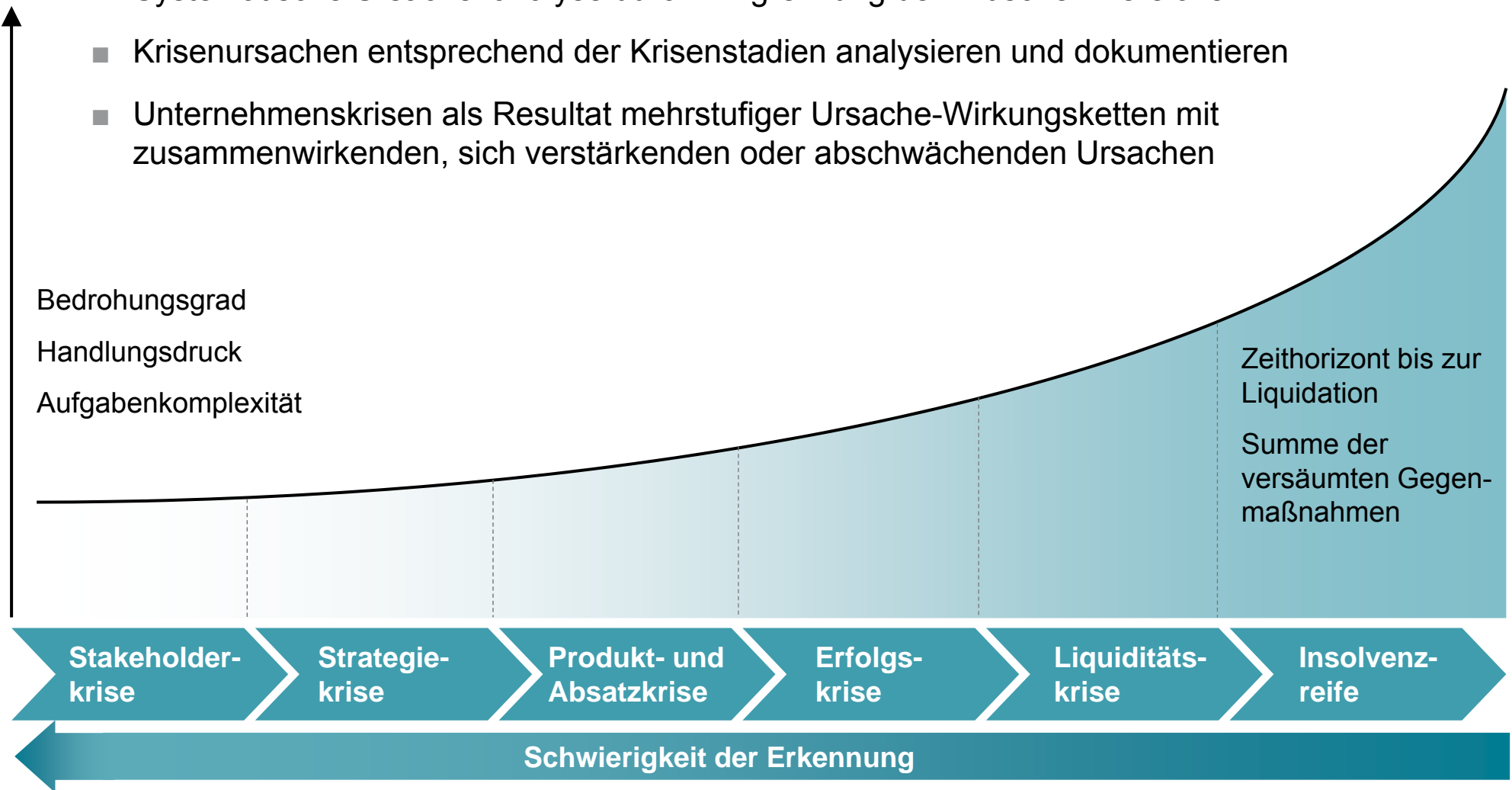
2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 - Analyse der wirtschaftlichen Ausgangslage



- Analyse der Besonderheiten des eingetretenen Krisenstadiums und der Krisenursachen
- Auf (drohende) Zahlungsunfähigkeit und/oder (drohende) Überschuldung aufmerksam machen und dokumentieren
- Richtige und vollständige Erfassung aller relevanter Daten als Grundlage für Sanierungskonzept
- Vergangenheitsbezogene Daten plausibilisieren, u.U. prüfen oder prüferisch durchsehen

2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 - Krisenursachenanalyse - Feststellung des Krisenstadiums (1/2)

- Systematische Ursachenanalyse durch Eingrenzung der kritischen Bereiche
- Krisenursachen entsprechend der Krisenstadien analysieren und dokumentieren
- Unternehmenskrisen als Resultat mehrstufiger Ursache-Wirkungsketten mit zusammenwirkenden, sich verstärkenden oder abschwächenden Ursachen



2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 - Analyse der Krisenursachen (2/2)

Unternehmensumfeld

- Makroökonomische Faktoren
 - Veränderung Regulierung/ Förderung
 - Konjunkturrückgang/ sinkende Kaufkraft
 - Wechselkursänderungen
- Gesetzeslage
- Branchenzugehörigkeit
 - Veränderungen im Kaufverhalten
 - Marktsättigung
 - Branchenüberkapazitäten
 - Wettbewerbsintensität
- Technologischer Fortschritt
- ...

Strukturelle Defizite

- Managementqualität
- Überhastete Expansion/ Übernahmen ohne langfristiges Integrationskonzept
- Fehlende Gesamt- und Bereichsstrategien
- Unzureichende Prozesse und Aufbau-Organisation
- Mangelhaftes Planungs- und Kontrollsystem
- Eindimensionale Anreizsysteme
- Über-/Unterinvestitionen
- Zu hohe Breite und Tiefe des Kunden-/Produktportfolios
- ...

Prozessbezogene Defizite

- F&E: Time-to-market zu lang
- Mängel in den betrieblichen Wertschöpfungsbereichen, z.B.
 - Mangelnde Abstimmung Beschaffung/ Produktion/ Vertrieb
 - Komplexer und aufwendiger Produktionsprozess
 - Ineffektiver/ kostenintensiver Kundenservice
- Schlechte Datenlage
- ...

Erfahrung: Ohne eindeutige Krisenursachenanalyse kommt kein erfolgreiches, überzeugendes Sanierungskonzept zustande

2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 - Leitbild des sanierten Unternehmens

- Beschreibung der „Konturen“ des sanierten Unternehmens auch, wenn nur Liquiditäts- und Ergebnisverbesserungsprogramm (1. Stufe der Sanierung)
- „Konturen“: Geschäftsfelder, Strukturen und langfristige Ziele
- Über Grundstrategien, Kompetenzentwicklung und Ressourcenzuordnung zur Erlangung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen



Ohne analytische „Tiefenbohrung“ im Geschäftsmodell des Krisenunternehmens sind nach S 6 keine überzeugenden Fortführungskonzepte mehr möglich

2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 - Maßnahmenprogramm

Maßnahmen zur stadiengerechten Bewältigung der Krise

- Krisenstadium bestimmt Inhalte und Maßnahmentiefe
- Krisenursachen und Probleme aller bereits durchlaufenen Krisenstadien sind aufzuarbeiten
 - 1. Stufe: Ausschluss akuter und drohender Insolvenzgefahren durch Sofortmaßnahmen
 - 2. Stufe: Maßnahmen zur Erreichung/Wiedergewinnung der Wettbewerbs-/ Renditefähigkeit und damit der nachhaltigen Fortführungsfähigkeit
- MaRisk: *Die Umsetzung des Sanierungskonzeptes sowie die Auswirkungen der Maßnahmen sind vom Institut zu überwachen ("BTO 1.2.5 Behandlung von Problemkrediten - Auszug Rundschreiben vom 14.08.2009")*

Weg von der Checkliste – hin zur stadienbezogenen, stufenweisen Bewältigung der Unternehmenskrise

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 - Integrierter Sanierungsplan – Ergänzende Kennzahlen

- Einsatz von Kennzahlen auf Basis des integrierten Sanierungsplans zwecks:
 - Verdeutlichung und Kommentierung des geplanten Sanierungsverlaufs
 - Beurteilung der Fortführungs-/Sanierungsfähigkeit
 - Kontrollgrößen für den Grad der Zielerreichung des Sanierungskonzeptes
 - Eckpunkte für die Beurteilung des Sanierungskonzeptes durch Dritte

Finanzlage (Liquidität)	<p>Gemäß S6 empfohlen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Liquiditätsgrade I bis III ■ CF in % vom Umsatz ■ Schuldentilgungsdauer in Jahren ■ Kapitaldienstdeckungsfähigkeit – Debt Service Coverage <p>Optional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Free CF ■ Zinsdeckungsgrad 	Vermögenslage	<p>Gemäß S6 empfohlen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenkapitalquote ■ Verschuldungsgrad ■ Anlagendeckungsgrad ■ Working Capital ■ DPO, DSO, DIH <p>Optional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bankverbindlichkeiten ■ Verbindlichkeiten ggü. Gesellschaftern ■ Investitionsquote 	Ertragslage (Profitabilität)	<p>Gemäß S6 empfohlen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatz-/EK-/GK-Renatabilität ■ Material-/ FL-Quote ■ Personalaufwandsquote ■ EBITDA (-Marge) <p>Optional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rohertragsquote ■ EBIT (-Marge) ■ Umsatz/Mitarbeiter ■ Wertschöpfung/Mitarbeiter 	Covenants (Beispiele)	<p>Ergänzende Kennzahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ EBITDA-Marge ■ EBIT-Marge ■ ROCE ■ Zinsdeckungsgrad ■ Schuldentilgungsdauer in Jahren ■ Kapitaldienstdeckungsfähigkeit – Debt Service Coverage ■ etc.
--------------------------------	---	----------------------	--	-------------------------------------	---	------------------------------	---

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 - Anforderungen an die Qualität der Informationen

■ Grundsatz der **Vollständigkeit**:

- Erfüllung von inhaltlichen Mindestanforderungen
- Zugang zu allen Geschäftsunterlagen muss vertraglich gesichert sein/Vollständigkeitserklärung

■ Grundsatz der **Wesentlichkeit**:

- Beschränkung auf Informationen, die die Entscheidungsfindung eines Dritten beeinflusst

■ Grundsatz der **Richtigkeit und Stimmigkeit**:

- Kritische Plausibilisierung/Prüfung auf Widerspruchsfreiheit/lückenlose und logische Argumentationskette
- Krise: Bedürfnis nach Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit

■ Grundsatz der **Klarheit und der Übersichtlichkeit**

- Neben der äußeren Gestaltung: Deutliche und extern erkennbare Unterscheidung von wissenschaftlichen Hypothesen, Tatbeständen sowie eigenen Anschauungen/Prämissen

■ Grundsatz der **Vorsicht**

- Gewissenhafte Vorgehensweise: Entscheidung über Sanierungswege ist Sanierungsbeteiligten zu überlassen

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 - Aussage zur Sanierungsfähigkeit als Zweistufiger Begriff

- Zusätzlich zur Sicherung der Fortführungsfähigkeit iSd. § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB (Beseitigung etwaiger tatsächlicher und rechtlicher Gegebenheiten, die der Fortführung entgegenstehen) – muss **darüber hinaus** die nachhaltige Wiedererlangung der Wettbewerbsfähigkeit als auch der Renditefähigkeit (= Nachhaltige Fortführungsfähigkeit) vorhanden sein
- **Fortführungsfähigkeit** nur als **erste Stufe**:
 - Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit
 - Bisher auch: Sicherstellung einer die Schulden deckenden Vermögensmasse (positives Reinvermögen) – Änderung nach FinMStG
- **Wettbewerbsfähigkeit und Renditefähigkeit** als **nächste/zweite Stufe**:
 - Verfügung/Erlangung einer Marktstellung in seinem relevanten Markt, die nachhaltig eine branchenübliche Rendite ermöglicht und damit auch Attraktivität für Eigenkapitalgeber macht
 - Prognoseurteil und damit Wahrscheinlichkeitsaussage

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 - Anforderungen in grenzüberschreitenden Sanierungen

- Kein vergleichbarer Standard auf internationaler Ebene
- Angelsächsische Marktteilnehmer erwarten Aussagen zu:
 - Unternehmenswertentwicklung durch Sanierung
 - Berechnung von Covenants-Strukturen – Ansätze zur finanziellen Restrukturierung
 - Sehr detaillierte und unterlegte integrierte Unternehmensplanung (Focus: Cash Flow-Planung)
 - Robustheit des Business Models und der Wettbewerbsfähigkeit

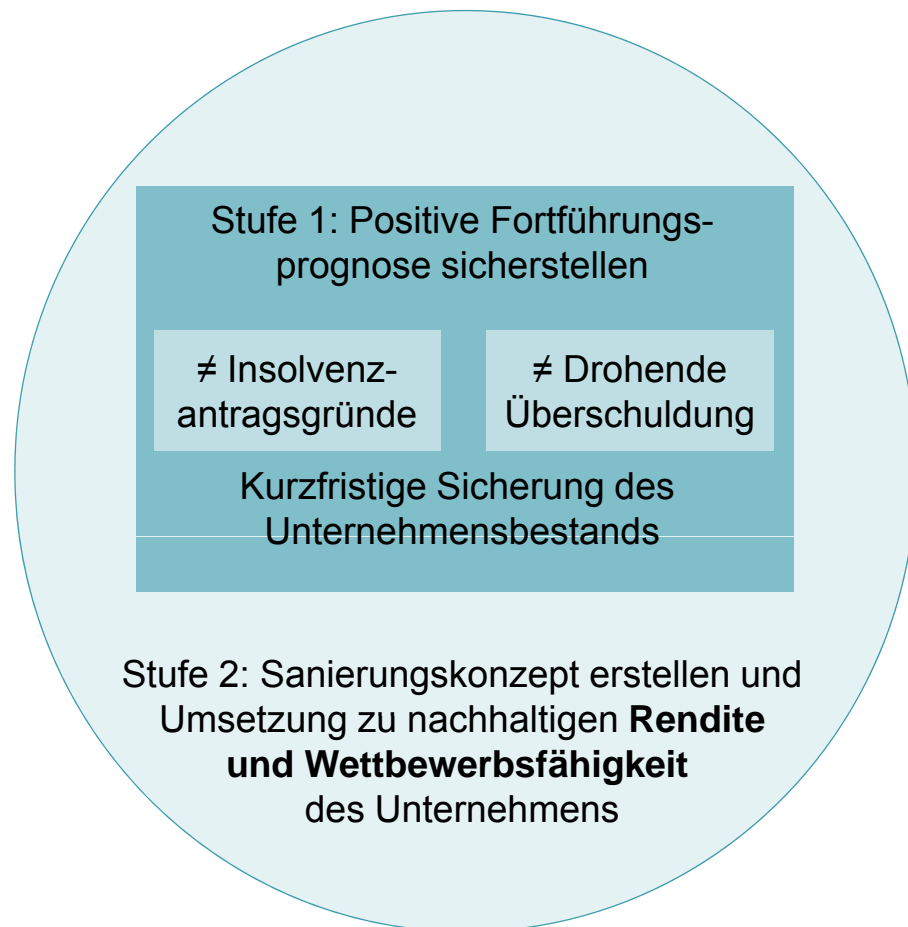
IDW S6 wird im internationalen Gebrauch ersetzt durch den „UK IBR“

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 –

Wie ist die Vorgehensweise bei der Erstellung von SanK (2/3) ?

Stufenkonzept bei der Erarbeitung eines Sanierungskonzepts



Erste Stufe:

- Maßnahmen zur Sicherung der Fortführungsfähigkeit im Sinne einer positiven Fortführungsprognose nach § 252 Abs. 1 Ziff. 2 HGB → beinhaltet Prüfung:
 - Zahlungsunfähigkeit
 - Drohende Zahlungsunfähigkeit (Fortbestehensprognose)
 - Überschuldung
- Notwendige operative Sofortmaßnahmen zum Unternehmenserhalt

Zweite Stufe:

- Erstellen und Umsetzen eines Sanierungskonzeptes zur nachhaltigen Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
- Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 –

Welcher Planungshorizont ist dem Sank zu Grunde zu legen ?

1. Stufe des Sanierungskonzeptes

- Beurteilung und Sicherung der Fortführungsfähigkeit:
 - Mindestzeitraum: **laufendes und folgendes Geschäftsjahr** (s. auch IDW PS 800).
 - Planungsintervall: monatlich, in besonders kritischen Situationen Wochen- oder sogar Tagesbetrachtung

2. Stufe des Sanierungskonzeptes

- Beurteilung und Erlangung nachhaltiger Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit:
 - **Ausweitung des Planungshorizont** nach jeweiligem Einzelfall und Branche
 - Häufiger angemessener Planungshorizont: vier bis fünf Jahren auf Jahresbasis
 - In schwierigen Krisensituationen oder bei langen Produktions- oder Marktzyklen ggf. länger

2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 – Kann vom S6-Standard abgewichen werden, um eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit zu erreichen ?

- Kernbestandteile eines Sanierungskonzepts nach IDW S 6 sind:
 - Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
 - Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage
 - Analyse von Krisenstadium und -ursachen
 - Darstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
 - Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise
 - Ein integrierter Unternehmensplan
- Ein umfassendes Sanierungskonzept, aus dem eine **robuste und sachgerechte Aussage zur Sanierungsfähigkeit** abgeleitet werden kann, liegt nur dann vor wenn:
 - Fragestellungen **aller Kernbestandteile** und
 - Probleme **aller bereits durchlaufenen Krisenstadien** aufgearbeitet wurden.

Beurteilung nur einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht hierfür nicht aus

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 – Was muss gemacht werden, wenn das Unternehmen zwar eine Finanzplanung, aber keine Sanierungsmaßnahmen hat ? (1/2)

- Definition von Sanierungsmaßnahmen ist Grundlage der (Wieder-)Herstellung der nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit
- Betonung liegt dabei auf Maßnahmen zur stadiengerechten Überwindung der Krisenursachen
- Fehlen solche Maßnahmen, müssen sie erarbeitet, mit Detailplänen unterlegt und die Effekte in die Sanierungsplanung überführt werden
- Als notwendige Bedingung für den Erfolg der Sanierung wird der Stimmigkeit einzelner Maßnahmen innerhalb eines Maßnahmenbündels besondere Bedeutung beigemessen

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 –

Ist die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit für einen Konzern möglich ?

- Der IDW S6 wendet sich allgemein an „Unternehmen“ im Sinne einer wirtschaftlichen Einheit
- Flexible Anwendung auf Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen und Größe nach betriebswirtschaftlichen Regeln, auch für ausländische Unternehmen
- Betrachtung des Konzerns als Ganzes sinnvoll, wenn finanzielle und sonstige wirtschaftliche Beziehungen zwischen Unternehmen bestehen
- Einheitliche Betrachtung auch im Falle des Vorliegens einer Kreditnehmereinheit nach von Finanzinstituten anzuwendenden Regelungen
- Beachte: Sanierungshindernisse können auf Ebene der einzelnen Konzerngesellschaften für den Konzern insgesamt bestehen – diese sind im Konzept aufzuzeigen und Maßnahmen zu deren Bewältigung darzulegen
- Mögliche Sanierungshindernisse: Insolvenzreife, eingeschränkten Zugriffsmöglichkeit auf vorhandene Liquiditätspotenziale einzelner Konzerngesellschaften

2 Standards für Sanierungskonzepte

IDW S 6 – Was zeichnet erfolgreiche Sanierungskonzepte aus ?

- Parallele Abstimmung mit Beteiligten
 - Sanierungsgutachten sind in enger Abstimmung i.S. einer professionellen Auseinandersetzung mit dem Management erstellt und die Ergebnisse vollumfänglich im Vorfeld von externen Berichterstattungen diskutiert worden
 - Abarbeitung von “Wunsch-Fragezetteln” der involvierten Kapitalgeber – Insolvenzplannähe
- Übersichtlichkeit der Kernaussagen
- Cash Flow-Orientierung
 - Darstellung eines direkten Cash Flows
 - Darstellung Maßnahmeneffekte mit Liquiditätsauswirkungen
- Transaktionsunterstützung
 - Darstellung eines indikativen Unternehmenswertes/Marktwertes
 - Aufzeigen des Sanierungsmehrwertes
- Aussage zur Qualität des Managements

2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S 6 – Bisherige Erfahrungen in der Anwendung

- Branchenübliche Renditefähigkeit/nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit – Vielzahl noch unbestimmter, durch Erfahrungswerte zu füllende Begriffe
- Erwartungslücke in der Praxis zwischen „Prüfung Insolvenzauslösetatbestände“ und „Sanierungsfähigkeit“
- Sanierungskonzepte erfordern bei Konzernstrukturen ein hohes Maß an „Gestaltungsfähigkeit“
- Erforderliche Markt- und Wettbewerbsanalysen erhöhen die qualitativen Anforderungen an Sanierungsberater
- Gute Sanierungskonzepte nach S6 werden zukünftig als strategische Reorganisationskonzepte eingesetzt

S6 wird sich zum „Qualitätssiegel“ für erfolgreiche Sanierungsprozesse entwickeln und zunehmend als Grundlage für umsetzbare Insolvenzpläne dienen

2 Standards für Sanierungskonzepte IDW S6 als Marktstandard ?

Gegenüberstellung von Sanierungsstandards

Stellungnahme IDW S 6

- Unabhängige Auffassung eines Fachverbandes – Hohe Bindungswirkung
- Mittelbare Verbindlichkeit durch allg. Anerkennung
- Anforderungen der Rechtsprechung werden betriebswirtschaftlich interpretiert
- Vorgaben sind auf den Einzelfall anzupassen
- **Aussage zur Sanierungsfähigkeit nur fakultativer Inhalt eines SanK**

Leitfaden eines Beratungsunternehmens

- Auffassung eines einzelnen Wettbewerbsunternehmens – Autorität zur Vorgabe eines Marktstandards fraglich
- Keine rechtliche Verbindlichkeit
- Zwingende Inhalte nach dem Leitfaden bleiben unklar – Keine Verbindlichkeit innerhalb des Unternehmens,
- Betriebswirtschaftlicher Ansatz – Erfüllung der Rechtsprechungsanforderungen kann bezweifelt werden

Erfüllung der Rechtsprechung, wenn Aussage zur Sanierungsfähigkeit enthalten – Tauglicher Referenzrahmen für Gutachter – Umsetzung schwierig

Haftungsausschluss des Kreditgebers häufig unzureichend – Zahlreiche Ausschlüsse in der Schlusssatzung des SanK

2 Standards für Sanierungskonzepte Mindestanforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung an Sanierungskonzepte – Eine Bestandsaufnahme (1/2)

Folgende Kriterien werden nach herrschender Meinung vom BGH vorgegeben:

1. Das Sank geht von den **erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten** aus und ist **durchführbar**.
2. Dem Ersteller lagen die **erforderlichen Buchhaltungsunterlagen** des Unternehmens vor.
3. Das Sank enthält eine **Analyse der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens** im Rahmen seiner Wirtschaftsbranche und erfasst die **Krisenursachen**.
4. Das Sank beurteilt die **Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage** des Unternehmens zutreffend.
5. Das Unternehmen ist **objektiv sanierungsfähig** und die für seine Sanierung konkret in Angriff genommenen Maßnahmen sind insgesamt objektiv geeignet, das Unternehmen **in überschaubarer Zeit durchgreifend** zu sanieren.
6. Die geplanten Sanierungsmaßnahmen sind jedenfalls in den Anfängen schon in die Tat umgesetzt, d. h. die **Sanierungsaktivitäten** wurden sachgerecht **eingeleitet**.

**Herausforderung: BGH-Kriterien sind stark auslegungsbedürftig –
Rechtsprechung ändert sich**

2 Standards für Sanierungskonzepte Mindestanforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung an Sanierungskonzepte – Eine Bestandsaufnahme (2/2)

Übersicht der relevanten Urteile

1. BGH, Urteil vom 09.07.1953 – IV ZR 242/52 (NJW 1953, 1665 – 1666)
2. BGH, Urteil vom 04.12.1997 – IX ZR 47/97 (NJW 1998, 1561 – 1565)
3. BGH, Urteil vom 21.11. 2005 – II ZR 277/03 (NJW 2006, 1283 – 1286)
4. OLG Köln, Urteil vom 24.09.2009 – 18 U 134/05 (GmbHR 2010, 251 – 256)
5. OLG Hamburg, Urteil vom 25.06.2010 – 11 U 133/06 (ZIP 2010, 2448)
6. BGH, Urteil vom 18.10.2010 – II ZR 151/09 (NZG 2010, 1393 – 1395)

**Herausforderung: BGH-Kriterien sind stark auslegungsbedürftig –
Rechtsprechung ändert sich**

3 Anforderungen an erfolgreiche Sanierungskonzepte Was sind die grundlegenden Erfolgsfaktoren ? Eine erste Sammlung...

- Ganzheitlicher Ansatz – „Käseglocke über das Unternehmen“
- Hohe Transparenz über alle liquiditätswirksamen Geschäftsvorfälle – „Cash is King“
- Klare Aussagen zur Zukunft des Unternehmens – „Warum hat das Unternehmen eine Existenzberechtigung ?“
- Transparenz über alle möglichen Beiträge der Beteiligten – „EK geht vor FK“
- Abgestimmtes und partnerschaftliches Auftreten von Unternehmer und Berater – „Wir ziehen an einem Strang“

Erfolgreiche Sanierungsprozesse erfordern neben einem Höchstmaß an interdisziplinären Wissen auch sehr viel Erfahrung mit den „Spielregeln“ von Sanierungen

4 Sanierungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Ausgewählte Marktstimmen

„...finanzwirtschaftlich stark, manchmal zu zahlenorientiert, geringe operative Ausrichtung...“

„...nur Junior-Berater für KMU...“

„...KPMG stellt zu hohe Anforderungen an die Qualität und den Detaillierungsgrad der Ausgangsdaten...“

„...Berichte sind zu lang, zu detailliert und für ein KMU in Teilen unverständlich... Sie müssen die Sprache der KMU sprechen...“

„...bis Sie mit Ihrer Arbeit anfangen, sind die ersten 10 T€ doch schon verbraucht...“

„...zu teuer...“

„...zu groß...“





„...liefert immer den ´Mercedes´, auch wenn für KMU der ´Golf´ ausreicht...“

„...es reicht nicht, tolle Berichte zu schreiben, im Mittelstand muss das Unternehmen auch aktiv in der Umsetzung unterstützt werden...“

„...KPMG macht doch nur große Unternehmen...“

4 Sanierungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Sanierungsrelevante Charakteristika von Unternehmen im Vergleich (1/3)

	KMU 10 Mio. EUR bis 50 Mio. EUR Umsatz	Größere Unternehmen 50 Mio. EUR bis 150 Mio. EUR Umsatz
1 Externes Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buchführungspflicht (§ 238 HGB) ■ Pflicht zur Erstellung eines Jahresabschlusses (§ 242 Abs. 1 HGB) ■ Pflicht zur Erstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung (§ 242 Abs. 2 HGB) ■ Pflicht zur Aufbewahrung von Unterlagen (§ 257 HGB) ■ Inventarpflicht (§ 240 HGB) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Buchführungspflicht (§ 238 HGB) ■ Pflicht zur Erstellung eines Jahresabschlusses (§ 242 Abs. 1 HGB) ■ Pflicht zur Erstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung (§ 242 Abs. 2 HGB) ■ Pflicht zur Aufbewahrung von Unterlagen (§ 257 HGB) ■ Inventarpflicht (§ 240 HGB) 
2 Rechtlicher Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Einfache gesellschaftsrechtliche Struktur mit oft nur einer (dominierenden) Gesellschaft ■ Häufig national bzw. regional ausgerichtet ■ Vertragscontrolling rudimentär vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> ■ International ausgerichtete Konzern-/ Gruppenstruktur, steigende Komplexität ■ Etabliertes Vertragscontrolling 

4 Sanierungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Sanierungsrelevante Charakteristika von Unternehmen im Vergleich (2/3)

	KMU 10 Mio. EUR bis 50 Mio. EUR Umsatz	Größere Unternehmen 50 Mio. EUR bis 150 Mio. EUR Umsatz
<p>3</p> <p>Finanzierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Klassische Finanzierungsinstrumente (Kredite bei der Hausbank, Leasing, Abschreibungen, Gewinnthesaurierung, Lieferanten-/Gesellschafterkredite etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erweiterte Finanzierungsmöglichkeiten (Konsortialkredite, Beteiligungskapital, Mezzanine, Factoring etc.) ■ Größere Komplexität 
<p>4</p> <p>Internes Rechnungswesen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenrechnung nicht vorhanden ■ Rudimentäre Profitabilitätsrechnung (Deckungsbeitrag Kunde/ggf. Produkt) ■ Oft nur Finanzbuchhaltung, teilweise auch durch externen Steuerberater ■ Planungsrechnung umfasst meist nur GuV ■ Kein verpflichtendes Risikomanagement und Frühwarnsystem (§91, Abs. 2 AktG) ■ Kein Managementinformationssystem und keine regelmäßige Berichterstattung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenstellen-/trägerrechnung als Führungssystem etabliert ■ Aussagefähige Profitabilitätsrechnung ■ Unternehmen ist in Funktionsbereiche (Treasury, Rechnungswesen, Controlling etc.) gegliedert ■ Planungsrechnungen teilweise integriert ■ Risikomanagement nach KonTraG oft vorhanden ■ Prüfung des ausgebauten Frühwarnsystems (§ 317 Abs. 4 HGB) ■ Regelmäßiges Reporting (Management, Banken, Gesellschafter, Beirat) 

4 Sanierungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

Sanierungsrelevante Charakteristika von Unternehmen im Vergleich (3/3)

5

Markt und Wettbewerb, weitere Kriterien

KMU 10 Mio. EUR bis 50 Mio. EUR Umsatz

- Keine regelmäßige Beobachtung von Markt/Wettbewerb, Branche, externen Faktoren
- Inhaber geführt
- Geringe Ressourcen, Konzentration auf Geschäftsführer

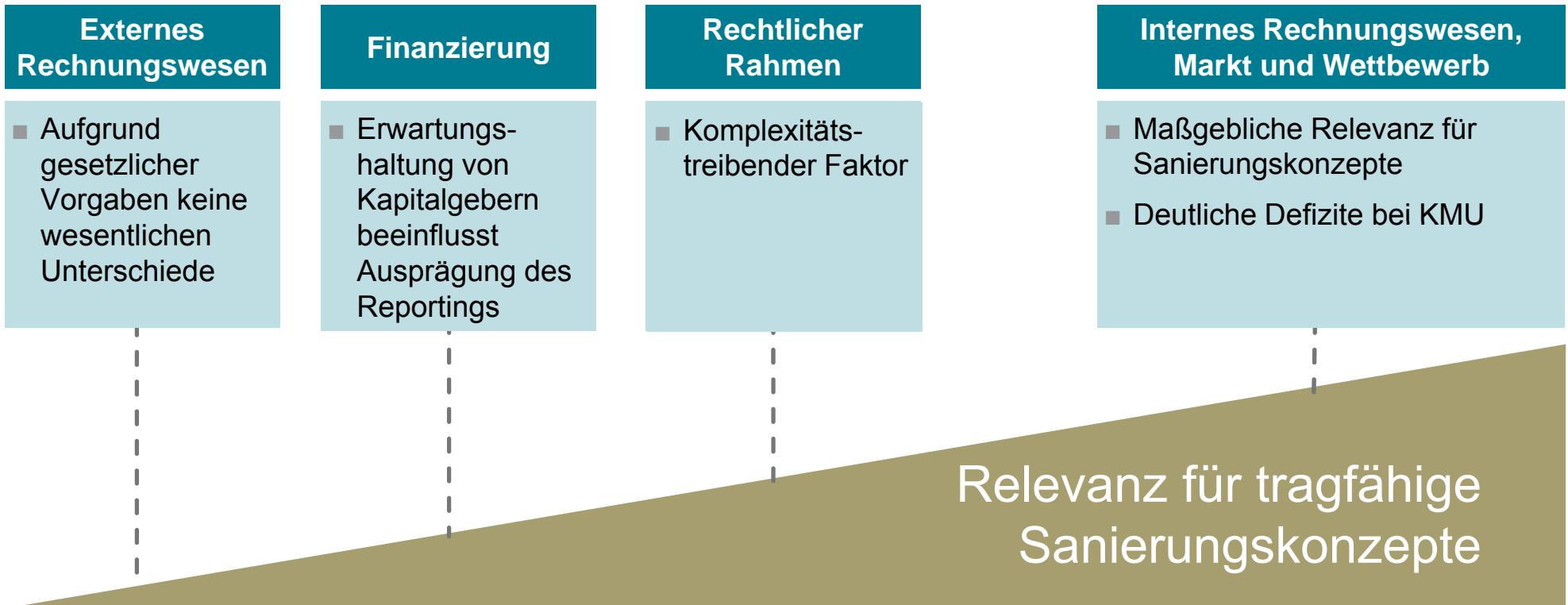


Größere Unternehmen 50 Mio. EUR bis 150 Mio. EUR Umsatz

- (Regelmäßige) Analyse von Markt/Wettbewerb, Branchenentwicklung, externen Faktoren (Innovation, Gesetze)
- Fremdgeschäftsführer
- Mehrere Ansprechpartner (Abteilungsleiter)



4 Sanierungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Anforderungen bei Kreditvergabe in Krisensituationen



Bei größeren Unternehmen ist aufgrund erhöhter interner und externer Anforderungen an das Rechnungswesen i.d.R. eine bessere Datenbasis vorzufinden

Notwendige Ressourcen für die Erstellung eines aussagefähigen Sanierungskonzeptes bei KMUs stark limitiert

Auch KMU weisen im Einzelfall bereits komplexere Strukturen auf

4 Sanierungskonzepte für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Anforderungen bei Kreditvergabe in Krisensituationen

Rechtliche Anforderungen: z.B. BGH vom 4.12.1997, IX ZR 47/97

„Das gilt – entgegen der Auffassung der Klägerin – grundsätzlich auch für den Versuch der Sanierung eines kleineren Unternehmens....; lediglich das Ausmaß der Prüfung kann dem Umfang des Unternehmens und der zur Verfügung stehenden Zeit angepasst werden.“

Ausgewählte Anforderungskriterien an ein Sanierungskonzept - Kernbestandteile

- Hinreichende Ermittlung der Fakten
- Objektivität der Betrachtung
- Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- Anpassung des Umfangs auf den Einzelfall
- Zusammenwirken der Maßnahmen entscheidend
- Durchgreifende Sanierung erfordert Nachhaltigkeit
- Analyse Markt und Wettbewerb
- Fokus auf Kernbestandteile eines Konzepts:
Krisenursachen, Maßnahmen, Planungsrechnung
- Aussage zur Sanierungsfähigkeit

Aussagefähige und belastbare Sanierungskonzepte sind unabhängig von der Unternehmensgröße erforderlich

Notwendige Inhalte sind grundsätzlich vorgegeben und allgemein akzeptiert, allerdings kann der Umfang an die Spezifika des jeweiligen Unternehmens angepasst und somit eine Fokussierung auf „das Wesentliche“ erreicht werden

5 Trends in der Sanierungspraxis

Ausblick ESUG – Zunehmende Bedeutung von Sanierungskonzepten (1/2)

- Eigenverwaltungsverfahren zur Vorbereitung einer Sanierung wird Verfahrenssicherheit für die Beteiligten – auch den Sanierungsberater – bringen (§ 270b InsO-E)
- Vorlage eines überzeugenden Insolvenzplans innerhalb der kurzen Frist von 3 Monaten nur möglich auf der Basis eines umfassenden SanK mit ersten „Plan B“-Annahmen
- Das Einhalten von Qualitätsstandards bei der Erstellung von SanK bereits im Vorfeld wird die notwendige Bescheinigung nach § 270b InsO-E befördern: Kein Vorliegen der Zahlungsunfähigkeit und Sanierung darf nicht „aussichtslos“ sein

**Erfolgreiche Sanierungskonzepte nach ESUG:
Insolvenzvermeidung und parallel die Vorbereitung eines Plan B**

5 Trends in der Sanierungspraxis

Ausblick ESUG – Zunehmende Bedeutung von Sanierungskonzepten (2/2)

- Datenaufarbeitung im SanK nach IDW S6 ermöglicht ein Höchstmaß rechnerischer Flexibilität im Insolvenzplan: Sanierungen, Liquidationen, Übertragungsstrategien können in der integrierten Sanierungsplanung berücksichtigt werden
- Indikative Berechnung von Gläubigerquoten sind integraler Bestandteil von guten SanK

Kernbestandteile der SanK nach IDW S6

- A** Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage
- B** Analyse von Krisenstadium und -ursachen
- C** Darstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
- D** Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise

E Integrierter Unternehmensplan

F Umsetzung

Kernbestandteile der Insolvenzpläne

- A** Darstellender Teil
 - Inhalt und Aufbau
 - Gruppenbildung
 - Umgestaltungskonzept

B Gestaltender Teil

C Plananlagen

D Umsetzung

Umfassendes Sanierungskonzept nach IDW S6 wird im Erörterungs- und Abstimmungstermin überzeugen können

5 Trends in der Sanierungspraxis

Welche Anforderungen sind an den Restrukturierungsberater zu stellen ?

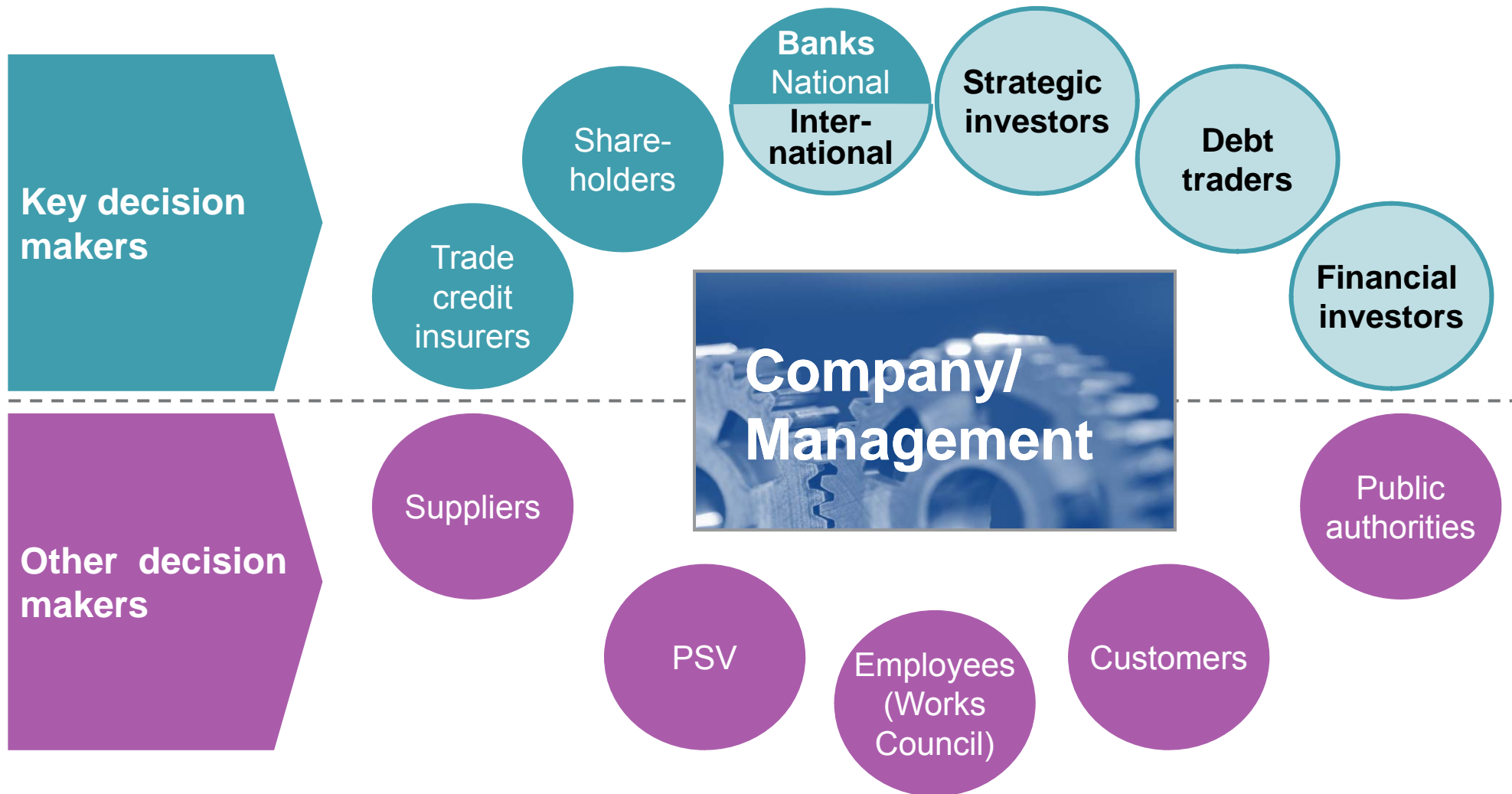
© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



“I’ll crunch the numbers and get back to you.”

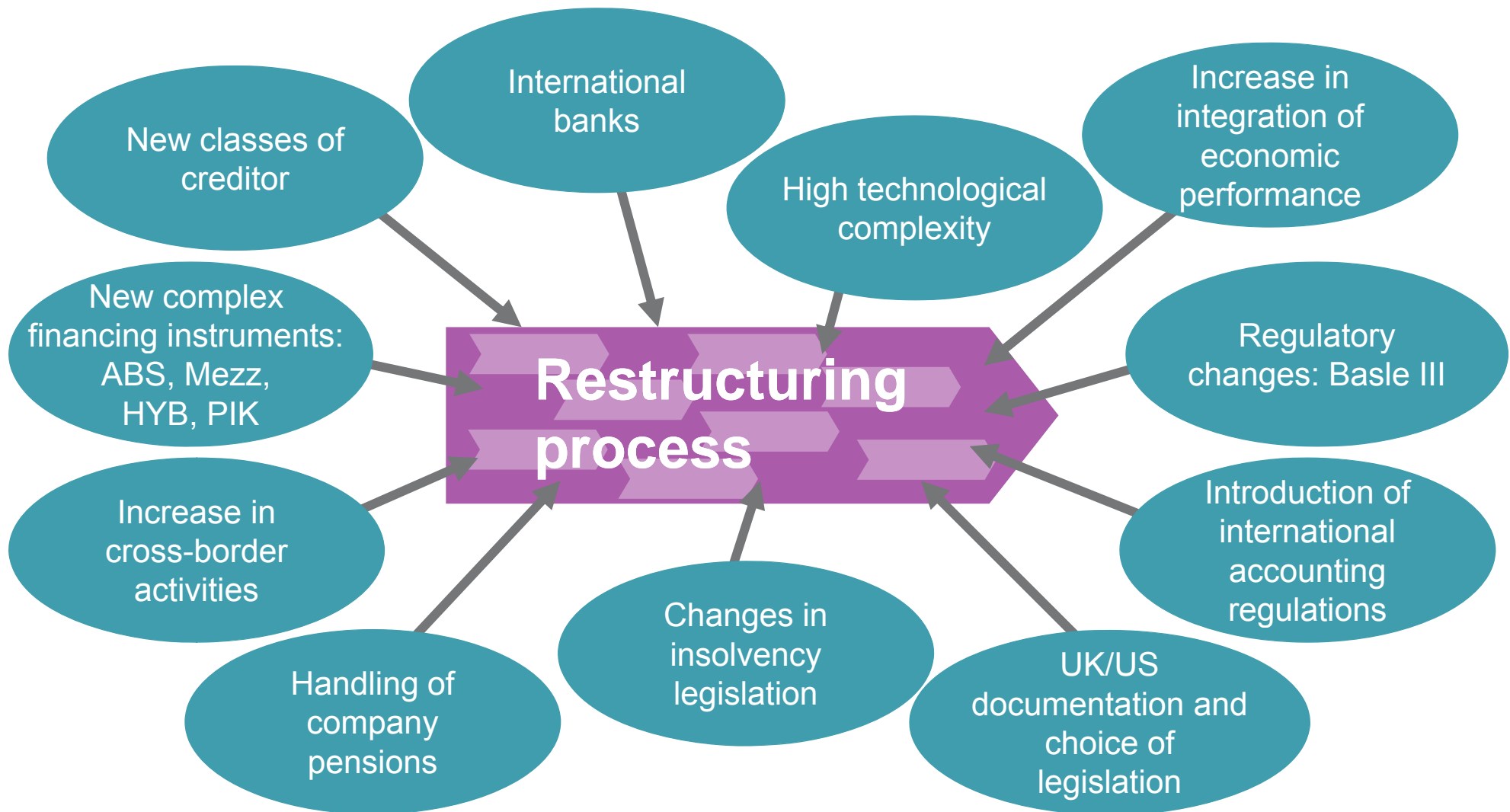
5 Trends in der Sanierungspraxis

Increase in stakeholders



5 Trends in der Sanierungspraxis

Restructuring processes are increasing in complexity



5 Trends in der Sanierungspraxis

Future approaches to restructuring processes

Human Resources

- Management assessment
- Cultural change
- CRO
- ...

Financial Restructuring

- Stopping outflow of cash
- Adjustment of capital structure
- Deployment of a toolbox of financial instruments
- ...



Legal Advice

- Capital measures
- Analysis of security
- Assignment of shares
- ...

Operational Restructuring

- Concept implementation with management teams
- Involvement of industry consultants
- Cultivation of strategic partners
- ...

- **Restructuring Partners**
- **Identification and process management will constitute the main challenge**



**Vielen Dank für
Ihre
Aufmerksamkeit !**

BANKS

**NEED
MONEY
TO MAKE
LOANS
TO PEOPLE
WHO
NEED MONEY.**

W. H. HANDEL VAN NEW YORK



cutting through complexity™

Tammo Andersch

Partner, Frankfurt

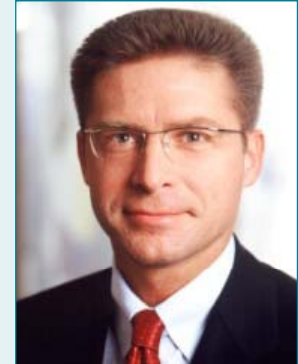
KPMG AG WpG

Phone: +49 69 9587-3307

Fax: +49 69 9587-2432

Mobile: +49 173 5764209

tandersch@kpmg.com



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Die dargestellten Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte auf Grund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.