



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Alles S6 und sonst nichts? – Die Range der Sanierungsinstrumente in der Praxis

- Sanierung und Insolvenz XII -

München, 26.01.2015



Haftungsfragen und Krisenstadien bestimmen die Art der notwendigen Dokumentationen und deren Detaillierungsgrad

Pflichten der gesetzlichen Vertreter

- Bewertung von Vermögen und Schulden im Jahresabschluss (§ 252 Abs. 1. Nr. 2 HGB)
- Beurteilung Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO)
- Beurteilung Überschuldung (§ 19 InsO)
- Sorgfaltspflichten eines ordentlichen Kaufmanns (§ 43 und § 64 GmbHG)

Haftungsfragen und Regularien der Finanzierer

- MaRisk und KWG
- Anfechtungsrisiken im Rahmen der Sicherheitenbestellung (§ 129 ff. InsO)
- Vorsätzlicher sittenwidriger Schädigung anderer Gläubiger wegen eigennütziger Sanierung (§ 826 BGB)
- Sanierungsprivileg zur Vermeidung Nachrang bei Erwerb von Anteilen (§ 39 Abs. 4 InsO)

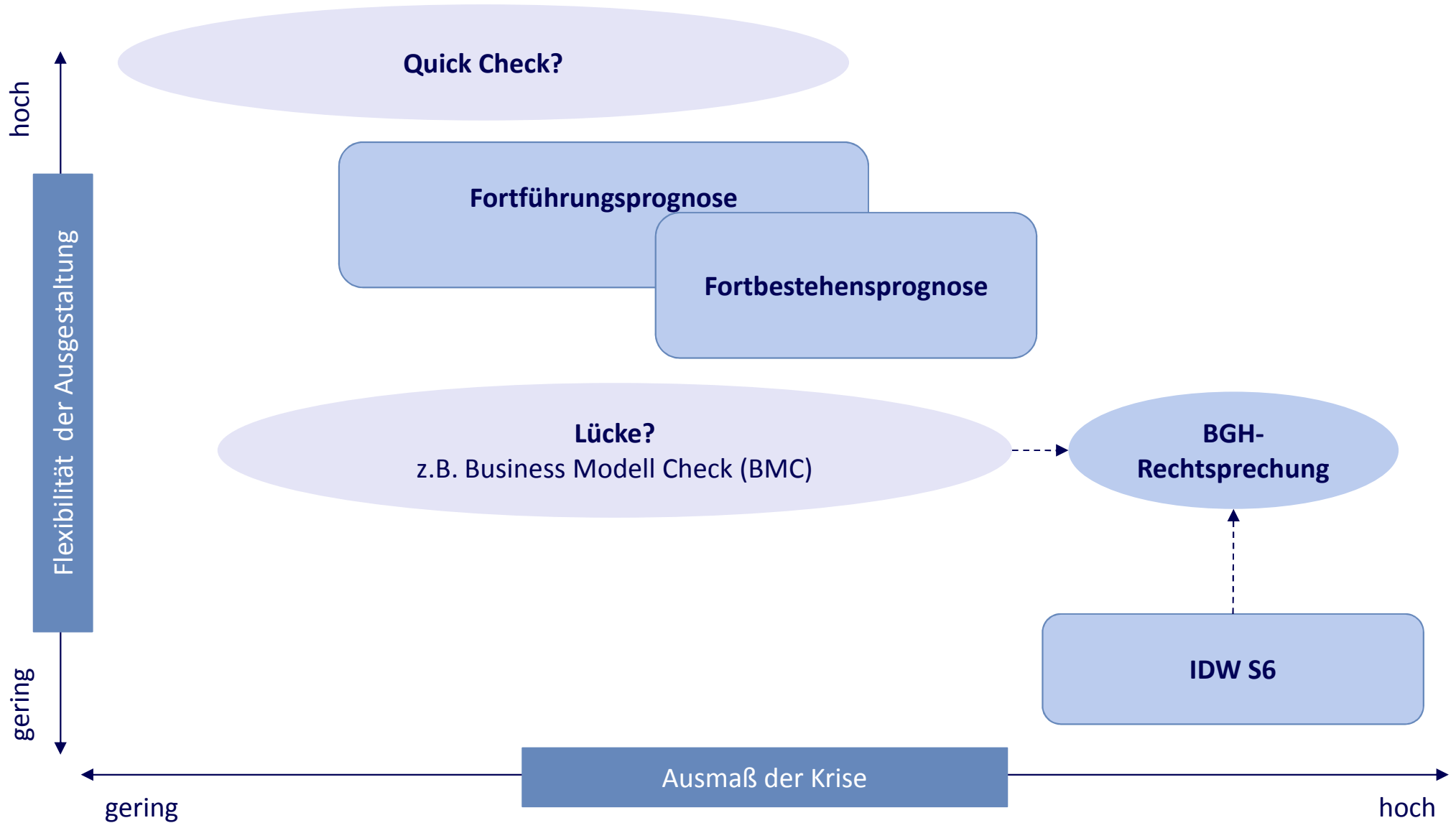
Sonstige Anlässe

- Erlangung eines Sanierungserlasses durch die Finanzbehörden (§ 8 EStG)
- Verhandlung mit Betriebsrat und Gewerkschaften
- Änderungskündigung zur Entgeltsenkung (Anforderungen des BAG)
- Sanierungsfusion von börsennotierten Gesellschaften
- ...

Ausmaß der Krise – Krisenstadium?

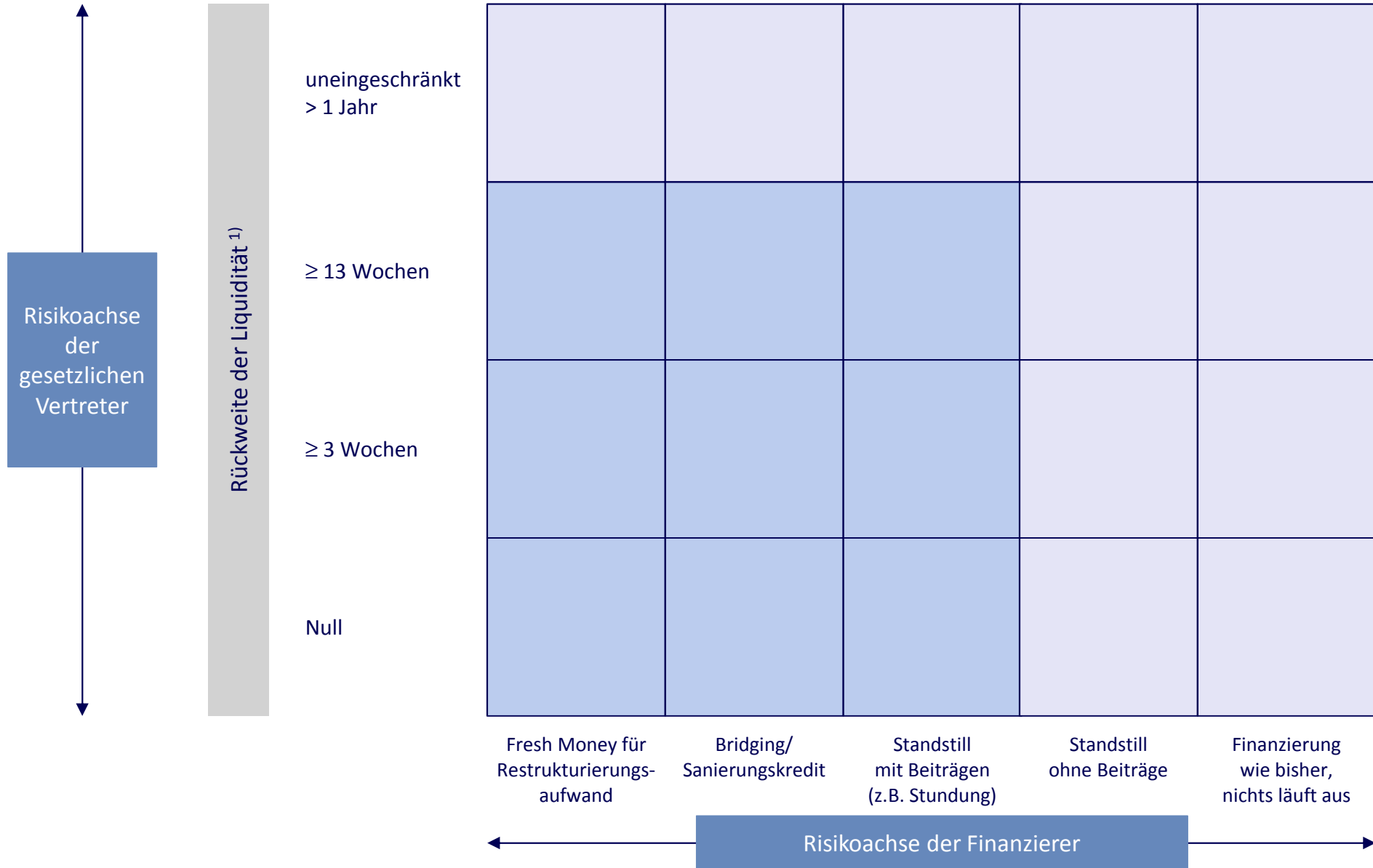


Die Abgrenzung der Instrumente und deren Einsatz in der Praxis sind aber nicht immer völlig trennscharf





Die Risikoachse der gesetzlichen Vertreter und der Finanzierer ist entscheidend



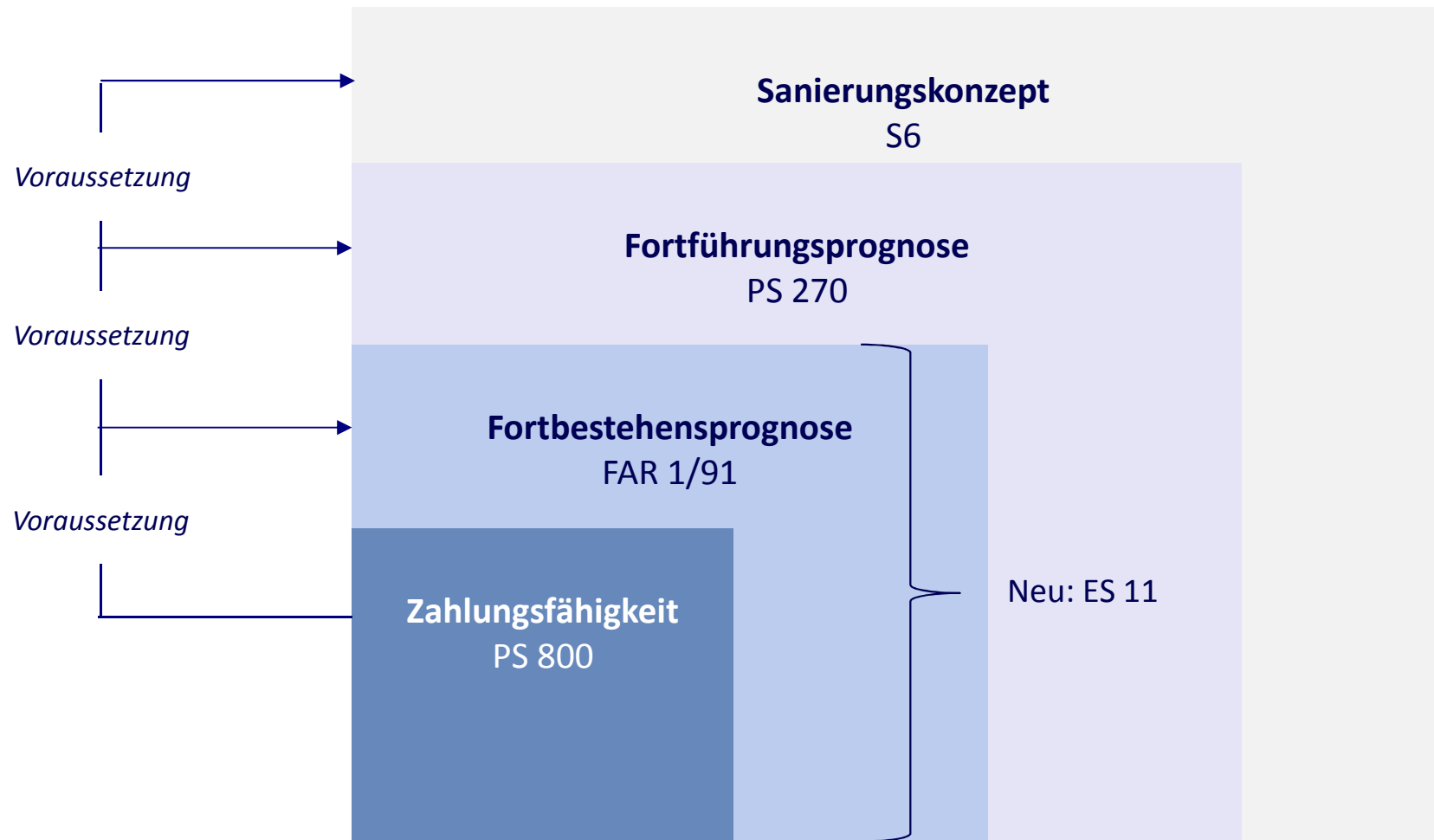
¹⁾ Jeweils unter der Berücksichtigung der überwiegenden Wahrscheinlichkeit



1	Definition und Abgrenzung der Instrumente	4
2	Spielräume bei der Erstellung von Sanierungskonzepten	17
3	Praxisfall: Sanierungskonzept Ja oder Nein?	22
4	Ausblick Fazit	25



Die Instrumente greifen ineinander und können nicht völlig losgelöst betrachtet werden



In der Praxis werden die Begrifflichkeiten häufig nicht sauber von einander getrennt



**Handelsrechtliche
Fortführungsprognose**
§ 252 Abs.1 Nr. 2 HGB
IDW PS 270

- **Zweck:**
 - Einschätzung der gesetzlichen Vertreter, ob bei der Bewertung der im Jahresabschluss ausgewiesenen Vermögengegenstände und Schulden von der Fortführung des Unternehmens auszugehen ist (Going Concern)
- **Anlässe / Auslöser zur Erstellung:**
 - Going Concern stellt die gesetzliche Regelvermutung da, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit nachhaltig Gewinne erzielt hat, leicht auf finanzielle Mittel zurückgreifen kann und keine bilanzielle Überschuldung droht
 - Tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten dürfen der Fortführung nicht entgegen stehen
 - Ist dies nicht der Fall oder sind bestandsgefährdende Risiken erkennbar, so ist die Fortführung zu hinterfragen
- **Ersteller und Adressaten:**
 - Ersteller: gesetzliche Vertreter (ggf. Plausibilisierung durch externen Dritten)
 - Adressaten: Abschlussprüfer, sonstige Organe (z.B. Beirat, Aufsichtsrat), Finanzierer(?)



■ **Finanzielle Umstände**

- eingetretene oder für die Zukunft erwartete negative Zahlungssalden aus der laufenden Geschäftstätigkeit
- zukünftige Kreditfälligkeiten ohne realistische Aussicht auf Rückzahlung oder Prolongation
- Übermäßige kurzfristige Finanzierung langfristiger Vermögenswerte
- Erhebliche Betriebsverluste oder erhebliche Wertminderungen bei betriebsnotwendigem Vermögen
- Ungünstige finanzielle Schlüsselkennzahlen
- Unfähigkeit, Zahlungen an Gläubiger bei Fälligkeit zu leisten; Unfähigkeit, Darlehenskonditionen einzuhalten
- Lieferantenkredite stehen nicht mehr zur Verfügung
- Unmöglichkeit, Finanzmittel für wichtige neue Produktentwicklungen oder andere wichtige Investitionen zu beschaffen
- Unfähigkeit, Kredite ohne Sicherheitenstellung von außen zu beschaffen

■ **Betriebliche Umstände**

- Ausscheiden von Führungskräften in Schlüsselpositionen ohne adäquaten Ersatz
- Verlust eines Hauptabsatzmarktes, Verlust von Hauptlieferanten oder wesentlichen Kunden
- Gravierende Personalprobleme
- Engpässe bei der Beschaffung wichtiger Vorräte

Die Pflicht zur Erstellung einer Fortführungsprognose kann schon deutlich vor der Liquiditätskrise entstehen



Prognosezeitraum

- mindestens 12 Monate ab Abschlusstischtag
- bei längeren Produktlebenszyklen längerer Prognosezeitraum notwendig

Anforderungen an die Unternehmensplanung

- nachvollziehbar, plausibel, konsistent und frei von Widersprüchen
- Konsistent mit der Darstellung im Jahresabschluss sowie Lagebericht
- Auswirkung auf die künftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (integrierte Planung?)

Dokumentation / Detailierung

- ausgewogene und umfassende Analyse des bisherigen Geschäftsverlaufs, der Ausgangslage und des relevanten Umfeldes
- Einschätzung der Stärken und Schwächen, sowie der Chancen und Risiken
- Je konkreter die Anhaltspunkte für eine Gefährdung der Fortführung, desto höher die Anforderungen an die Dokumentation

Einbeziehung von Maßnahmen

- Maßnahmen zur Überwindung der Bestandsgefährdung sind anzugeben
- Es dürfen aber nur solche Maßnahmen in die Planung aufgenommen werden, die wahrscheinlich realisierbar sind
- Abhängig vom Willen und Durchsetzungsvermögen der gesetzlichen Vertreter



Insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose

§ 19 Abs. 2 Satz 1

IDW PS 800 / ES 11

■ Zweck:

- Vermeidung Insolvenzantragspflicht bei bilanzieller Überschuldung, sofern die Fortführung des Unternehmens den Umständen nach überwiegend wahrscheinlich ist
- stellt dem Grunde nach aber eine reine Zahlungsfähigkeitsprognose dar (können sämtliche fällige Zahlungsverpflichtungen im Prognosezeitraum bedient werden?)

■ Anlässe / Auslöser zur Erstellung:

- Häufung oder Verschärfung der im IDW PS 270 genannten Krisenindikatoren bei gleichzeitig angespannter Liquiditätssituation
- Laufende Verpflichtung des gewissenhaften Geschäftsleiters zur Beobachtung der wirtschaftlichen Lage

■ Ersteller und Adressaten:

- gleich wie bei der Fortführungsprognose



Prognosezeitraum

- mittelfristig, d.h. das laufende und das folgende Geschäftsjahr

Dokumentation / Detailierung

- gleiche Anforderungen wie bei der handelsrechtlichen Fortführungsprognose

Anforderungen an die Unternehmensplanung

- reine Zahlungsfähigkeitsprognose (Einzahlungen decken die Auszahlungen)
- Finanzplan auf Grundlage eines Unternehmenskonzeptes
- erforderlicher Detaillierungsgrad der Planung (z.B. quartals-, monats- oder wochenweise) vom Ausmaß der Krise abhängig
- Aufstellung eines dokumentierten Ertrags- und Finanzplanes erforderlich (integrierte Planung?)

Einbeziehung von Maßnahmen

- Liquiditätsmaßnahmen wie z.B. Gesellschafterdarlehen, Kapitalerhöhungen, Aufnahme von Krediten, Sale-and-Lease-Back Geschäfte können berücksichtigt werden
- Maßstab der überwiegenden Wahrscheinlichkeit – Maßnahmen müssen hinreichend konkretisiert und deren Umsetzung hinreichend sicher erwartet werden



Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO

- Erstellung Liquiditätsstatus seitens Geschäftsleitung / Vorstand
- Untersuchung der Zahlungsfähigkeit
- Prüfen, ob Liquiditätsengpass nur Zahlungsstockung, die sich kurzfristig beseitigen lässt

Liquiditäts- betrachtung

Stichtag bis max. 3 Wochen

Überschuldung nach § 19 InsO

- Wertansatz des zu erstellenden Überschuldungsstatus ist abhängig von dem Ergebnis der Fortbestehungsprognose
- Kriterium Fortbestehungsprognose: Liquiditätsvorschau

Liquiditäts- betrachtung

laufendes und folgendes GJ

Unternehmensfortführung nach § 252 I Nr. 2 HGB

- Beurteilung, ob rechtliche und tatsächliche Gegebenheiten der Fortführung entgegen stehen
- Positive Fortführungsprognose nur, sofern keine Insolvenzgründe der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung bestehen
- Drohende Tatbestände sind keine Gründe für ein Insolvenzantrag
- Bedingung: Einleitung geeigneter Sanierungsmaßnahmen

Liquiditäts- und Ertragsbetrachtung

12 Monate nach Abschlussstichtag



Kernbestandteile eines Sanierungskonzeptes nach dem IDW S6





Der zweistufige Ansatz des Sanierungskonzeptes baut auf der (positiven) Fortbestehens- und Fortführungsprognose auf

1. Stufe:

Sicherung des Unternehmensbestandes

- Bestandsgefährdung: Zahlungsfähigkeit, Überschuldung
 - Finanzstatus, positive, liquiditätsorientierte Fortbestehensprognose
 - Reinvermögensvorschau: Überschuldungsprüfung erfolgt über Fortbestehensprognose (Entfristung FMStG)
 - Maßnahmen zur Abwehr von Insolvenzeröffnungsgründen
- Tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten stehen der Fortführung nicht im Wege
 - Positive Fortführungsprognose
 - Maßnahmen zur Sicherung des Going Concern

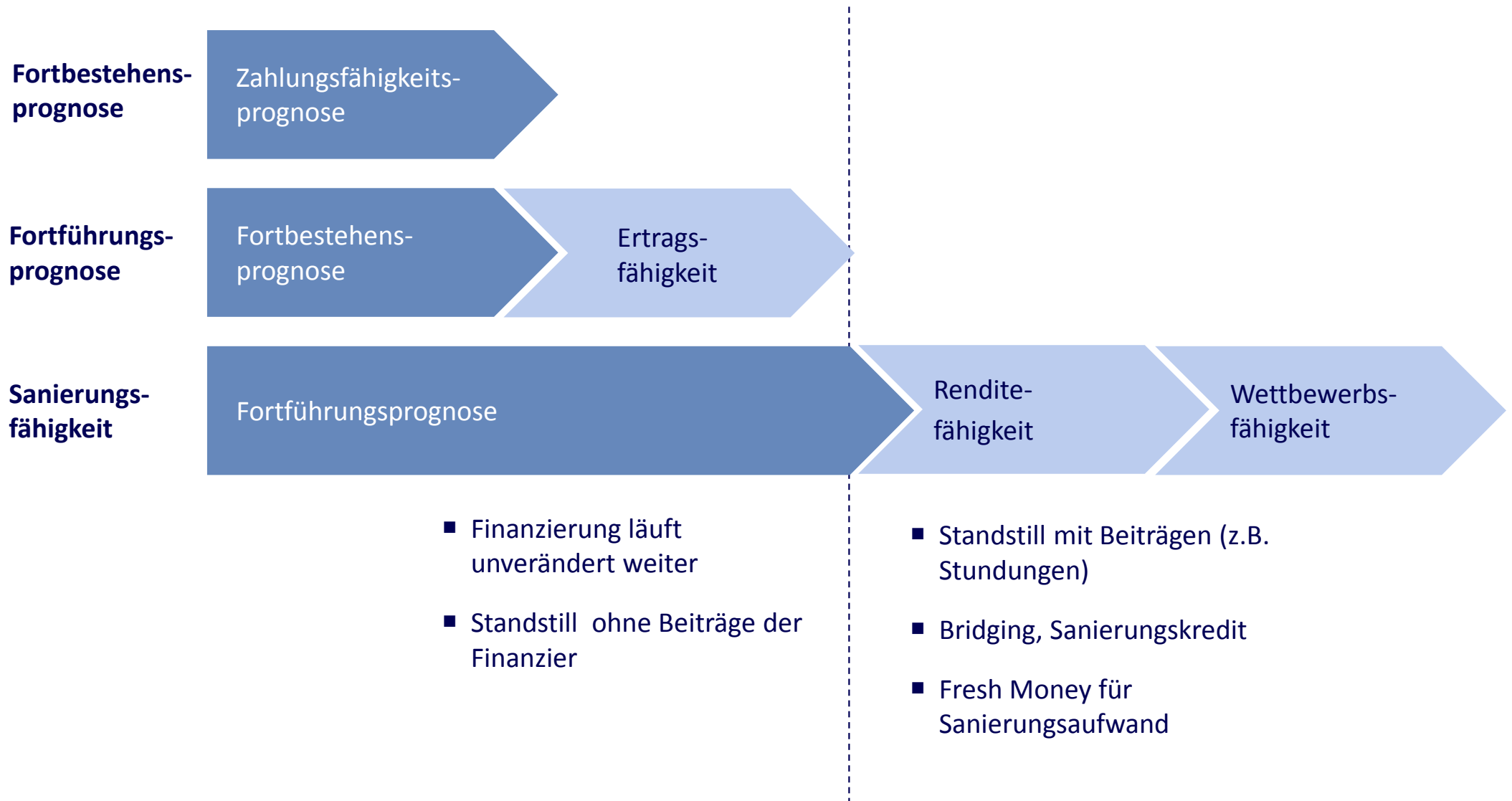
2. Stufe:

Erstellung des Sanierungskonzeptes

- Nachhaltige Fortführungsfähigkeit
 - Renditefähigkeit: branchenübliche Rendite
 - Angemessene Eigenkapitalstruktur
- Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit
- Stadiengerechte Bewältigung der Krise



Ab wann reicht für die Finanzierer eine positive Fortbestehens- und Fortführungsprognose also nicht mehr aus?





rechtsverbindliche
Zusagen

Sanierungskonzept

- Der Begriff wird im EKEG überhaupt nicht definiert – in der IO etwas undeutlich von der Fortbestehensprognose unterschieden
- Vortrag Dr. Schlicher:
 - „... gesamthaft“ die aussichtsreich und entweder schon eingeleitet oder realistisch und konkret geplanten Sanierungsmaßnahmen unter Bedachtnahme auf eine Analyse der Krisenursachen beschreiben, die die Lebens- und Zahlungsfähigkeit begründen können“
 - SanKo ist Teil der Fortbestehensprognose
 - Die Fortbestehensprognose ist die rechtliche und wirtschaftliche Bewertung des SanKo

positive Fortbestehensprognose

- Verwendung der gleichen Krisenindikatoren wie der PS 270
- Zweistufige Überschuldungsprüfung bei bilanzieller Überschuldung (1. Liquidationsstatus; 2. FBP)
- Vorbedingung für die „going concern Prämisse“ im Rahmen der Bilanzierung des JA
- Dokumentation der Anforderungen deutlich dünner als beim IDW S6
- Sanierungsfähigkeit: bislang keine Berücksichtigung der branchenüblichen Rendite und der Wettbewerbsfähigkeit
- „angemessene“ Rentabilität, Fortführungswert des UN muss den Liquidationswert übersteigen



Exkurs Austria – die Anforderungen an den Umsetzungsstatus von Finanzierungsmaßnahmen in der Sekundärprognose sind höher

Gliederung

1. Analyse des Unternehmensstatus und seines Umfeldes
 - 1.1. Lagebeurteilung
 - Unternehmenssituation (Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage)
 - Gesamtwirtschaftliche Rahmensituation und Branchenentwicklung
 - 1.2. Feststellen des Krisenstadiums und Krisenursachenanalyse
 - Stakeholderkrise, strategische Krise, Erfolgskrise, Liquiditätskrise
2. Darstellung der Primärprognose
 - Finanzplan samt Erläuterungen
3. Darstellung der Sekundärprognose
 - Sanierungs- oder Unternehmenskonzept
 - darauf basierende integrierte Planung für den Prognosezeitraum
 - Finanzierungsmaßnahmen und allfällige externe Sicherstellungen für Gläubiger
 - Angaben zur Umsetzung und Kontrolle des Sanierungs- oder Unternehmenskonzeptes
4. Prognoseergebnis

Erläuterung

- Primärprognose:
 - Prüfung der Zahlungsfähigkeit für idR mind. 6 Monate bis einem Jahr
 - Maßnahmen oder Beiträge von dritter Seite müssen „überwiegend wahrscheinlich“ sein (<50%)
- Sekundärprognose:
 - Aufzeigen der nachhaltigen Trendwende nach spätestens 2. bis 3. GJ
 - Für Finanzierungsmaßnahmen der Gesellschafter oder potentieller Investoren müssen idR rechtsverbindliche Zusagen vorliegen
 - gleiches gilt für Sanierungshilfen seitens der Gläubiger
 - für die Annahme von Fremdkapitalzufuhr kann auf die Kreditwürdigkeit abgestellt werden (wenn faktisch nur über Gesellschaftersicherheiten darstellbar, wiederum rechtsverbindliche Zusagen notwendig)



1	Definition und Abgrenzung der Instrumente	4
2	Spielräume bei der Erstellung von Sanierungskonzepten	17
3	Praxisfall: Sanierungskonzept Ja oder Nein?	22
4	Ausblick Fazit	25



Gibt es Abstufungen im Inhalt und im Umfang bei der Erstellung eines S6?



- Umfang und gebotener Detaillierungsgrad werden durch das jeweilige Krisenstadium bestimmt ...
 - der S6 wird gerade bei fortgeschrittenen Krisen eingesetzt
 - die Abgrenzung der Krisenstadien ist nicht immer eindeutig möglich
- Die darstellenden Elemente und Analysen sind dabei auf die sanierungsrelevanten Sachverhalte auszurichten ...
 - im Zweifelsfall ist immer so gut wie alles sanierungsrelevant
- Der S6 lässt die Möglichkeit offen, auf bestimmte Teilkonzepte ganz zu verzichten ...
 - Aussage zur Sanierungsfähigkeit ist nur auf Grundlage aller Kernbestandteile zulässig



Welche Anpassungen lässt der S6 an die geringere Komplexität von KMUs zu?



- Indikatoren für eine geringe Komplexität von KMUs:
 - Anzahl der Marktsegmente
 - regionale Ausdehnung des Geschäftsmodells
 - Struktur und Anzahl der Vertriebskanäle
 - Produktvielfalt und Anzahl von Produktgruppen
 - Anzahl der Standorte und der Wertschöpfungsstruktur
 - Anzahl der Tochtergesellschaften (und ggf. das Ausmaß der Intercompany-Verrechnungen)
- aber keine konkreten Aussagen im S6 welche Anpassungen vorgenommen werden können
- Gestaltungsspielräume bestehen v.a. bezüglich der Beschreibung der zukünftigen Unternehmensstrukturen im Hinblick auf 4.2 (Leitbild des sanierten Unternehmens)



Ermöglicht die konsequente Ausrichtung an den BGH-Anforderungen ein „S6-Light“?

Kernbestandteile IDW S6	Adaption auf die Mindestanforderungen der BGH-Rechtsprechung
Basisinformationen zum Unternehmen	<ul style="list-style-type: none">■ Fokussierung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage■ Ansonsten Verzicht auf die organisatorische und rechtliche Ausgangslage, soweit nicht für die wirtschaftliche Lage relevant■ ebenso formale Aussagen zur Unternehmensfortführung notwendig (§17 InsO, § 19 InsO, § 252 HGB)
Analyse von Krisenstadium und -ursachen	<ul style="list-style-type: none">■ Fokussierung auf die Krisenursachen■ Verzicht auf Analyse und Darstellung der Krisenstadien
Darstellung und Ausrichtung am Leitbilds des sanierten Unternehmens	<ul style="list-style-type: none">■ Keine Darstellung, zukünftiges Leitbild erforderlich■ Analyse Wettbewerbsvorteile und -strategie, aber für die Prüfung der Eignung der Maßnahmen sinnvoll
Maßnahmen zur stadiengerechten Bewältigung der Krise	<ul style="list-style-type: none">■ Fokussierung auf objektive Eignung der Maßnahmen und den Status der Umsetzung■ Insbesondere kein „Verheiraten“ der Maßnahmen mit den Krisenstadien erforderlich
Integrierter Sanierungsplan	<ul style="list-style-type: none">■ keine Alternativrechnungen zum „real case“ notwendig
Zusammenfassende Aussage zur Sanierungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none">■ Eindeutige und unmissverständliche Aussage zur Sanierungsfähigkeit ist ebenfalls zwingend notwendig



Gliederung Sanierungskonzept nach IDWS6

Vorschlag Inhalte Sanierungskonzept XY GmbH

1. Management Summary
2. Darstellung und Analyse des Unternehmens
 - 2.1 Basisinformationen zum Unternehmen
 - 2.2 Situation in der Branche
 - 2.3 Produkte und Wertschöpfungskette
 - 2.4 Entwicklung der wirtschaftlichen Verhältnisse
3. Feststellung des Krisenstadiums und Beschreibung der Krisenursachen
4. Künftige Ausrichtung des Geschäftsmodells
 - 4.1 Übergeordnete Sanierungsstrategie
 - 4.2. Künftiger Wertschöpfungs- und Geschäftsmix
 - 4.2. Leistungswirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen
 - 4.3 Finanzielle Sanierungsmaßnahmen
5. Integrierte Unternehmensplanung
 - 5.1 Planung im Überblick
 - 5.2. Eingeflossene Maßnahmen
 - 5.3 Szenarien-Betrachtung
6. Aussage zu den Formalkriterien
 - 6.1 Aussage zur Zahlungsfähigkeit nach § 17 Inso
 - 6.2 Aussage zur Überschuldung nach § 19 Inso
 - 6.3 Aussage zur Unternehmensfortführung nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB
 - 6.4 Aussage zum Maßnahmenstatus
7. Wesentliche Prämissen, Anträge und weiteres Vorgehen
8. Zusammenfassende Schlussbemerkung



Inhaltsverzeichnis

1	Definition und Abgrenzung der Instrumente	4
2	Spielräume bei der Erstellung von Sanierungskonzepten	17
3	Praxisfall: Sanierungskonzept Ja oder Nein?	22
4	Ausblick Fazit	25



Mittelständisches Technologieunternehmen mit negativer Performance-Vergangenheit – heterogen gewachsener Finanzierkreis

Ausgangssituation

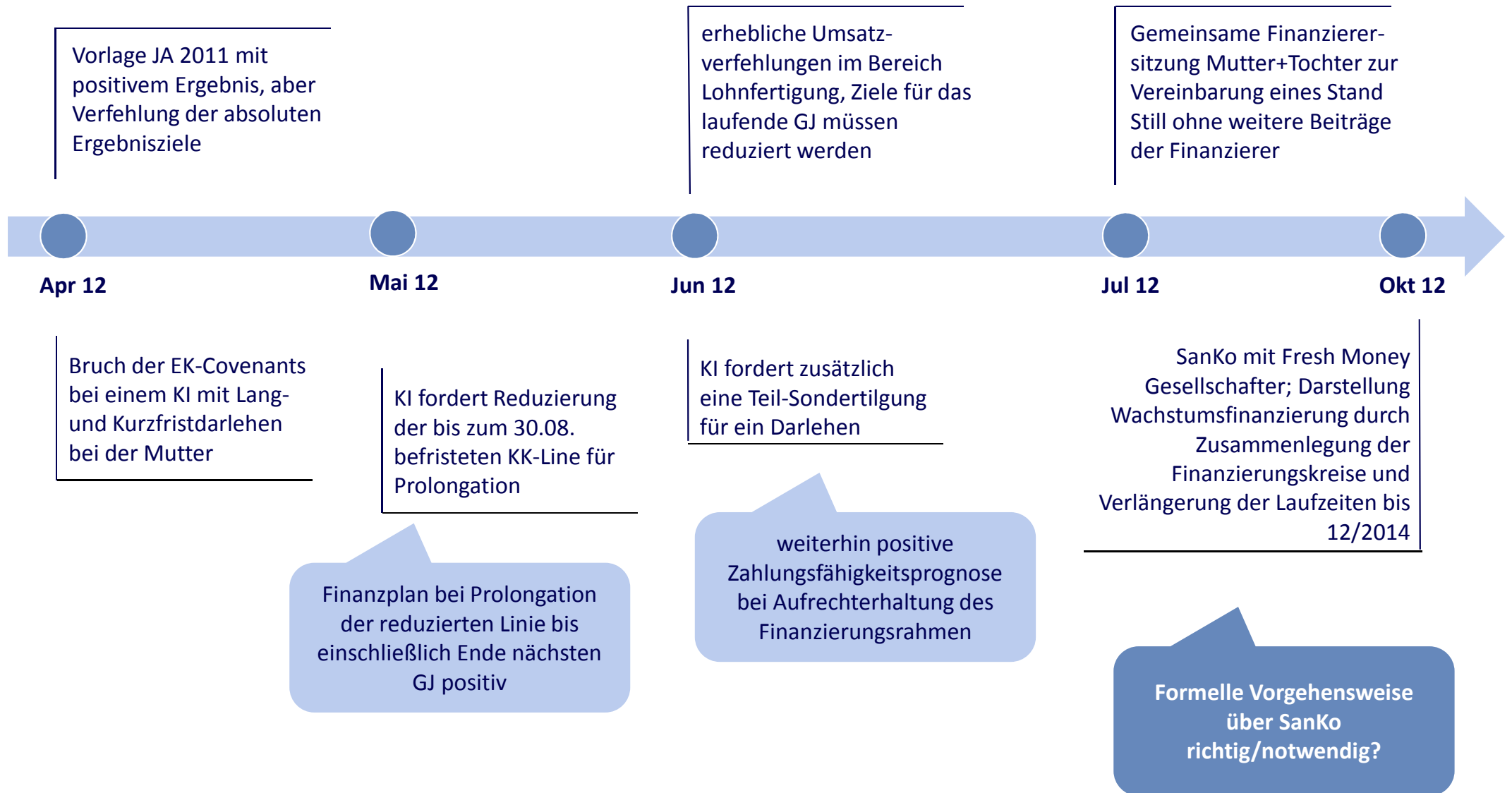
- Mittelständische Unternehmen mit rund 40 Mio. € Umsatz; Kundenbranchen: Automotive, Luft- und Raumfahrt, Energie, etc.
- Gesellschaft mit in- und ausländischen Standorten zur Lohnveredelung und einer Tochtergesellschaft für den Anlagenbau
- Leistungsverflechtung über Entwicklung und Bau von Generatoren für die Tochter
- Hauptgesellschafter ist der Gründer, das Management ist durch externe Dritte besetzt
- In den Vorjahren wurden bereits verschiedene Restrukturierungsmaßnahmen zur Kapazitätsreduzierung umgesetzt (Standortschließungen, Maschinenverkäufe etc.); Verluste wurden durch den Gesellschafter ausgeglichen
- Anlagenbau mit positivem Ergebnis, Lohnfertigung operativ negativ; Konzern durch Beteiligungsergebnis mit positivem EBT

Finanzierung

- Finanzierungsvolumen von rund 30 Mio. €
 - 10 Mio. € KK-Linie
 - 9 Mio. € Aval
 - 8 Mio. € Darlehen
 - 3 Mio. € Leasing (S&LB Maschinen)
- Zwei getrennte Finanzierungskreise für Tochter und Mutter
- Freie Liquidität von knapp 5 Mio. € - Kreditlinien bzw. bis Ende des folgenden Geschäftsjahres, eine Bank bis 30.08. laufendes GJ
- Heterogener Bankenkreis mit 9 (!) Finanzierungspartnern, davon 4 nur im Kurzfristbereich (überwiegend bei der Tochter im Bereich Anlagenbau)
- Zwei Banken mit Covenants-Regelungen
- Anlagenbau wächst stark und benötigt Erweiterung des Avalrahmen



Entwicklung im Laufe des Geschäftsjahres 2012





Inhaltsverzeichnis

1	Definition und Abgrenzung der Instrumente	4
2	Spielräume bei der Erstellung von Sanierungskonzepten	17
3	Praxisfall: Sanierungskonzept Ja oder Nein?	22
4	Ausblick Fazit	25



Stärken

- Allgemein anerkannter Standard – keine Diskussion des Auftragsumfang notwendig
- Umfassende Analyse schafft höchstmögliches Maß an Transparenz
- Zukunftsausrichtung durch zwingende Beurteilung Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit, Ausrichtung am Leitbild
- ...

Schwächen

- Zu geringe Flexibilität für inhaltliche Abstufungen, insbesondere zu umfangreich für KMU
- Zu hohe Gewichtung der Vergangenheitsanalyse (z.B. Krisenursachen) und der deskriptiven Teile (Basisinformationen)
- Abgrenzung der definierten Krisenstadien nicht immer eindeutig möglich
- Unangemessene Erweiterung der handlungsrelevanten Krisendefinition (bei wortgenauer Auslegung ist schon bei Strategiekrisis Vollkonzept zu erstellen)
- ...

**Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**



Christian Groschupp

Senior Manager

Groschupp@wieselhuber.de

+49 (0)89 286 23 117

+49 (0)160 745 18 58



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de

www.wieselhuber.de