

Sanierungskonzepte und deren Bedeutung in Krisenzeiten



Bild: Stockadobe.com 316485512 ©metamorworks

Technologieveränderungen und grundlegende Änderungen im Verbraucherverhalten stellen Unternehmen vor die Herausforderung, sich zukunftsorientiert auszurichten. Da konjunkturelle Schwankungen zusätzlich die Stabilität der Unternehmen gefährden, sind diese gut beraten, aktive Unternehmensentwicklung zu betreiben. Die rechtzeitige Erstellung von Sanierungskonzepten muss daher sowohl mithilfe von Standards als auch mit professioneller Begleitung erfolgen.

AUTOR



**Dipl.-Wirt. Jur. (FH)
Frank Jakisch**

ist Partner bei der
hahn, consultants gmbh in Haan



Dennis Grosche, M. Sc.

ist Consultant bei der
hahn, consultants gmbh in Haan

Der IDW S 6 (Standard des Instituts der Wirtschaftsprüfer – „Anforderungen an Sanierungsgutachten“) hat sich als Grundlage für die Erstellung von Sanierungskonzepten etabliert. Insbesondere die Kombination von betriebswirtschaftlichen Aspekten und gegebener höchstrichterlicher Rechtsprechung haben den IDW S 6 zum Standard für Sanierungskonzepte werden lassen. Für finanzierende Institute ist ein solches Konzept erforderlich, das die Sanierungsfähigkeit des in der Krise befindlichen Unternehmens bestätigt, um in der Regel notwendige finanzwirtschaftliche Maßnahmen begleiten zu können. Hintergrund sind Risiken, die dem Kreditinstitut aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen entstehen können, falls später tatsächlich eine Insolvenz eintritt und die Sanierungsbemühungen scheitern. Zu diesen Risiken zählen insbesondere das Anfechtungsrecht und die bestehende Bankenregulatorik.

Eine Neufassung des IDW S 6 wurde bereits in der zweiten Jahreshälfte 2018 veröffentlicht. Zu den wesentlichen Zielsetzungen dieser Neufassung zählen:

- Stärkere Konzentration auf die notwendigen Kernbestandteile von Sanierungskonzepten, sodass situativ im Vergleich zur Vergangenheit die Möglichkeit besteht, „schlankere“ Konzepte nach IDW S 6 zu erstellen. Der Konzeptersteller hat vor diesem Hintergrund mehr Flexibilität, um insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen auf unnötige Komplexität und übermäßigen bürokratischen Aufwand im Rahmen der Berichterstellung zu verzichten. Es liegt hierbei im Ermessen des Gutachters, welchen Detaillierungsgrad er wählt. Die Autoren verstehen hierunter die Konzentration auf die Entwicklung und Implementierung eines in der Organisation verankerten Restrukturierungsfahrplans, der für alle involvierten Stakeholder den verbindlichen Leitfaden darstellt.

- Die Unverzichtbarkeit, noch eindeutiger der einschlägigen höchstrichterlichen Rechtsprechung gerecht zu werden.
- Grundsätzliche Verbesserung der Lesbarkeit und der Präzision des Standards.
- Eingehen auf das Thema Digitalisierung und deren Einfluss auf den Restrukturierungsprozess sowie auf das zu analysierende Unternehmen. Einerseits müssen künftig die Auswirkungen der Digitalisierung auf das jeweilige Geschäftsmodell durch den Gutachter untersucht werden. Andererseits ist im Rahmen der Strategieentwicklung ebenfalls eine Digitalstrategie zu berücksichtigen, sofern diese als sinnvoll erachtet wird.

Im Übrigen sind die Kernanforderungen an Sanierungsgutachten durch die Aktualisierung unverändert. Wie bisher sind die sieben Kernbestandteile zu berücksichtigen:

- Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang;
- Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangssituation, einschließlich Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage;
- Analyse von Krisenstadium und -ursachen sowie Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt;
- Darstellung des zukünftigen Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens;
- Darstellung der Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzgefahr und Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens;
- integrierte Unternehmensplanung;
- zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit.

Vollständiges Sanierungskonzept i. S. d. IDW Standard (IDW S 6)	
Schlüssiges Sanierungskonzept i. S. d. BGH (Urteil vom 12. Mai 2016 – IX ZR 65/14)	
Beurteilung Fortführungsfähigkeit	Beurteilung Sanierungsfähigkeit über umfassendes Restrukturierungskonzept
IDW S 6 – Stufe 1	IDW S 6 – Stufe 2
Durchfinanzierung i.S. einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose im Prognosezeitraum	Stufe 1 + Wettbewerbsfähigkeit (angemessene Rendite und wirtschaftliches Eigenkapital) am Ende des Prognosezeitraums

Bild 1: Vollständige Sanierungskonzepte nach Vorgaben des IDW Standard (IDW S 6)

DAS ZWEISTUFIGE KONZEPT DES IDW S 6

Gemäß IDW S 6 ist ein erwerbswirtschaftliches Unternehmen nur dann sanierungsfähig, wenn in einer ersten Stufe mit überwiegender Wahrscheinlichkeit eine positive insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose im Prognosezeitraum des Konzepts vorliegt. In der zweiten Stufe ist anschließend zu prüfen, ob die Wettbewerbsfähigkeit durch geeignete Maßnahmen auch nachhaltig wiedererlangt werden kann (Bild 1).

Als Maßstab der Wettbewerbsfähigkeit kann insbesondere die Finanzierbarkeit der Unternehmung am Markt herangezogen werden, was grundsätzlich wiederum eine angemessene positive Rendite sowie ein angemessenes positives Eigenkapital erfordert – auch im Verhältnis zur Verschuldung. Die branchenübliche Eigenkapitalausstattung und Renditefähigkeit ist ein starkes, jedoch nicht alleiniges Indiz für die Angemessenheit. Sollten keine Branchenwerte vorliegen oder erscheint ein Branchenvergleich nicht sinnvoll, kann auf alternative Kennzahlengrößen zurückgegriffen werden.

Aus Unternehmenssicht sollte das Sanierungskonzept als mehrwertschaffende Chance auf eine erfolgreiche Restrukturierung für die Zukunft gesehen werden, häufig verbunden mit einer Neuausrichtung des Unternehmens. Die Auswahl des passenden Konzepterstellers hat deswegen eine große Bedeutung, in der Regel kommt nur ein sanierungserfahrener Berater infrage. Wesentliche Kriterien zur Auswahl des passenden Beraters sind:

- die Bewegungssicherheit in einem gegebenenfalls eng gesteckten insolvenzrechtlichen Korridor;
- die Erfahrungen im Bereich der systematischen Unternehmensentwicklung (nicht nur in Krisensituationen) sowohl in

der Phase der Konzeptionierung als auch bei der späteren Umsetzung des Konzepts;

- die Erfahrung in der Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern in Krisensituationen – dies sind unter anderem Finanzierer, Mitarbeiter und Gesellschafter.

Für Unternehmen ist es vorteilhaft, sich frühzeitig und kontinuierlich mit der systematischen Entwicklung im Sinne strukturierter Planungs- und Steuerungsprozesse zu befassen, bevor in Krisensituationen Gespräche mit Finanzierungspartnern geführt werden. Neben rein normativen Vorteilen durch proaktives Handeln kann eine frühzeitige Konzepterstellung den oftmals hohen Druck während der Konzepterstellung entschärfen. Das gilt insbesondere, weil die Zeitachse zwischen ersten Finanzierungsgesprächen und Kreditentscheidung in der Krise erfahrungsgemäß eng ist. Als wichtigster Vorteil einer frühzeitigen Beauftragung gilt die gewonnene Zeit zur Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen, um die Krisenursachen im Kern zu beseitigen.

In jedem Fall ist die Beseitigung der Krisenursachen durch geeignete Sanierungsmaßnahmen sicherzustellen. Die bloße Abwendung von Insolvenzantragspflichten für den Planungszeitraum – beispielsweise durch die reine Sicherstellung der Durchfinanzierung im Planungszeitraum durch Anpassung der Finanzierungskonditionen auf ein nicht übliches Niveau – reicht mithin nicht, wenn dadurch die Ursachen der Krise nicht beseitigt werden und diese somit auch in Zukunft weiter die Unternehmensentwicklung beeinträchtigen. Zusammenfassend gilt hier der oft vernachlässigte Grundsatz, dass ein leistungswirtschaftlich nicht wettbewerbsfähiges Unternehmen allein durch finanzwirtschaftliche Maßnahmen nicht saniert oder restrukturiert werden kann.

Bilanzielles Eigenkapital	Wirtschaftliches Eigenkapital
Stammkapital + Kapital- bzw. Gewinnrücklagen + Gewinn- und Verlustvorträge + Jahresüberschuss- bzw. Fehlbeträge	Stammkapital + Kapital- bzw. Gewinnrücklagen + Gewinn- und Verlustvorträge + Jahresüberschuss- bzw. Fehlbeträge + Eigenkapitalähnliche Komponenten bspw. Gesellschafterdarlehen (sofern Nachhaltigkeitsvoraussetzungen gem. BGH-Rechtsprechung erfüllt sind) ./. Ausstehende Einlagen und Forderungen gegen den Gesellschafter

Bild 2: Überblick bilanzielles und wirtschaftliches Eigenkapital

Bilder: Autoren

BILANZIELLES VERSUS WIRTSCHAFTLICHES EIGENKAPITAL

Im Rahmen der Neufassung des IDW S 6 wurde versucht, insbesondere der Kapitalstruktur mittelständisch geprägter Unternehmen gerecht zu werden. Demzufolge wurde – in einer für die Sanierungspraxis sinnvollen Weise – zusätzlich in Ausnahmefällen die Nutzung des wirtschaftlichen Eigenkapitals als Vergleichsbasis zugelassen, als Ergänzung zur bisherigen Anforderung zur Nutzung des bilanziellen Eigenkapitals (Bild 2).

Mittelständische Unternehmen können somit auf das wirtschaftliche Eigenkapital zurückgreifen, um eigenkapitalähnliche Komponenten, wie beispielsweise Gesellschafterdarlehen, zu berücksichtigen. Voraussetzung ist eine qualifizierte Rangrücktrittserklärung des Gesellschafters, in Verbindung mit einer verbindlichen Belassungserklärung. Ziel ist es in diesem Fall, das Gesellschafterdarlehen so lange im Unternehmen zu belassen, bis eine angemessene Eigenkapitalausstattung erreicht worden ist. Faktisch mehr dies für die Dauer der Krise den finanziellen Spielraum der Unternehmung nachhaltig um den Betrag des Gesellschafterdarlehens.

Die angepassten Eigenkapitalanforderungen im Rahmen der Neufassung des IDW S 6 stellen die Refinanzierbarkeit der Gesellschaft in den Mittelpunkt der Betrachtung. Insbesondere bei der Beurteilung von Unternehmen mit einer familiären Gesellschafterstruktur erscheint es sinnvoll, auf das wirtschaftliche Eigenkapital abzustellen. Dieses Vorgehen bietet mehr Möglichkeiten, die Kapitalvoraussetzungen zur Realisierung der Sanierungsfähigkeit im Sinne des IDW S 6 zu schaffen, ohne hierbei weitere Kapitalgeber beziehungsweise Gläubiger der Gesellschaft zu übervorteilen.

FAZIT

Bei aller notwendigen Berücksichtigung der rechtlichen Anforderungen an Sanierungskonzepte sowie der daraus abgeleiteten Vorgaben der Bankenregulatorik sollte das wesentlichste Ziel bei der Erstellung von Sanierungskonzepten immer im Fokus des Unternehmens sowie des hinzugezogenen Sanierungsberaters stehen: gemeinsam ein umsetzbares und tragfähiges betriebswirtschaftliches Konzept für die Zukunft des Unternehmens zu erarbeiten sowie die notwendige Umsetzung der definierten Sanierungsmaßnahmen sicherzustellen – beginnend in der Phase der Konzepterstellung – mit dem Ziel einer nachhaltigen Verbesserung der wirtschaftlichen Situation. Dies bedingt eine adäquate Veränderungsorganisation im Unternehmen unter Einbindung sämtlicher relevanter Stakeholder, um sowohl die notwendige Akzeptanz als auch die systematische Weiterentwicklung im Unternehmen sicherzustellen.

Die Etablierung strukturierter Planungs- und Steuerungsprozesse mit dem Ziel der Sicherstellung einer systematischen Unternehmensentwicklung bereits in wirtschaftlich zufriedenstellenden Zeiten mindert jedoch einerseits das Risiko des Eintritts einer Unternehmenskrise und sichert andererseits, dieser adäquat zu begegnen, sollte dennoch eine gegebenenfalls bestandsgefährdende Unternehmenskrise eingetreten sein.



hahn,consultants gmbh
 Memeler Straße 30
 42781 Haan
 Tel. +49 2129 5573-10
 Fax +49 2129 5573-11
 E-Mail: info@hahn-consultants.de
 Internet: www.hahn-consultants.de