



RESTRUKTURIERUNGS  
PARTNER

# Restrukturierung kompakt

Sanierungskonzept



# Ihr Ansprechpartner



## **Burkhard Jung**

Geschäftsführer

Restrukturierungspartner

Tel.: +49 30 206437 200

E-Mail: [bjung@restrukturierungspartner.com](mailto:bjung@restrukturierungspartner.com)

## Impressum

### **Restrukturierungspartner jwt GmbH & Co. KG**

Düsseldorfer Straße 38  
10707 Berlin

Tel.: +49 (0)30 20 64 37-200

Fax: +49 (0)30 20 64 37-270

E-Mail: [kommunikation@restrukturierungspartner.com](mailto:kommunikation@restrukturierungspartner.com)  
Internet: [www.restrukturierungspartner.com](http://www.restrukturierungspartner.com)

Handelsregister Berlin, Amtsgericht  
Charlottenburg HRA 44696 B.

Umsatzsteuer-Identnummer: DE 136617801

Verantwortlich für den Inhalt:

Burkhard Jung, Dr. Stefan Weniger, Dr. Robert Tobias,  
Werner Warthorst, Kathleen Dräger

Abgebildete Fotos sind rein zufällig und stehen nicht im  
Zusammenhang mit realen Unternehmen.

Fotos: Adobe Stock

© 2019 Restrukturierungspartner jwt GmbH & Co. KG

## Liebe Geschäftsfreunde,

die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen scheinen ungemütlich zu werden. Handelskrieg, Brexit, Revolutionen in der Automobilindustrie und im stationären Handel: Wir alle können es eigentlich schon gar nicht mehr hören. Allein: Was wirklich passiert, das wissen wir dennoch nicht. Auch wenn große Beratungsunternehmen bereits seit längerer Zeit ihre Sanierungseinheiten wieder kräftig ausbauen: Aktuell fahren wir „auf Sicht“.... Denn: Was passiert, wenn der Brexit nicht kommt, der Handelskrieg beigelegt wird?

Dennoch sollten wir darauf nicht hoffen, sondern uns auf eine mögliche, ggf. auch länger anhaltende wirtschaftliche Krise einstellen... und dazu gehört, dass wir uns mit aktuellen Entwicklungen zu Instrumenten der Restrukturierung befassen. Wir alle müssen wissen, „was los ist“ und wir Restrukturierungspartner wollen unseren Teil dazu beitragen.

Auch wenn der IDW S 6 schon eine ganze Weile auf dem Markt ist: Erst jetzt sehen wir wieder Sanierungsgutachten in größerer Zahl, so dass es sinnvoll ist, sich mit den Veränderungen des Standards zu befassen, die im letzten Jahr vom IDW verabschiedet wurden. Und darauf aufbauend: Das Sanierungskonzept 50! der Restrukturierungspartner! Es bedient die Anforderungen des überarbeiteten IDW S 6, ist jedoch

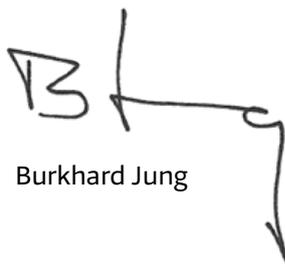
kürzer und gerade für die in der Mehrzahl der Fälle mittelständischen Kunden besser nutz- und lesbar.

In Case Studies beleuchten wir den Restrukturierungsprozess für ein Unternehmen aus dem Bereich der Cargo-Dienstleistung und ein Unternehmen aus dem Automobilhandel, einer Branche, die aktuell wieder vermehrt in den Fokus der Restrukturierer rückt.

Schließlich kommen auch wir nicht am präventiven Restrukturierungsrahmen vorbei. Diesmal befassen wir uns mit den Fragen, ob es sinnvoll ist, vorab im Rahmen eines Sanierungskonzepts light die zentralen Maßnahmen für die betroffenen Gläubiger verständlich abzubilden und welche konkreten Inhalte ein derartiges Konzept haben sollte.

Alles in allem spannender Stoff zum Lesen.

Viel Spaß dabei.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'B' followed by a vertical line and a horizontal line that curves downwards and to the right.

Burkhard Jung



## Neufassung des IDW S 6 zur Erstellung von Sanierungskonzepten

Der IDW Standard Anforderungen an Sanierungskonzepte (IDW S 6), der vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) veröffentlicht wird, wurde im Jahr 2009 erstmals verabschiedet und seitdem mehrmals überarbeitet. Die aktuellste Fassung datiert auf den 16. Mai 2018. Der IDW S 6 hat sich als Standard zur Erstellung von Sanierungskonzepten in Deutschland etabliert. Er stellt einen Leitfaden zur Erstellung von Sanierungskonzepten dar, der sämtliche einschlägigen Entscheidungen der Rechtsprechung zu Sanierungskonzepten berücksichtigt und z.T. betriebswirtschaftlich konkretisiert. Bei ordnungsgemäßer Anwendung bietet der IDW S 6 eine größtmögliche Rechtssicherheit für den Ersteller eines Sanierungskonzepts. Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit den wesentlichen Änderungen in der Neufassung gegenüber dem vorhergehenden Standard.

### Neufassung um ca. 40 % gekürzt

Zunächst einmal fällt auf, dass die Neufassung deutlich kürzer als die vorhergehende Fassung ist. Die Kürzung beträgt ca. 40 %. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass bereits im Jahr 2016 die sogenannten Fragen und Antworten zur Erstellung von Sanierungskonzepten nach IDW S 6 (FAQ IDW S 6) veröffentlicht wurden. Einige Erläuterungen wurden im IDW S 6 gekürzt und in die FAQs ausgelagert. Die FAQs sollen bei der praktischen Erstellung eines Sanierungskonzepts unterstützen. Die Entschlackung des IDW S 6 und die Fokussierung auf die Kernbestandteile soll dazu führen, dass auch Sanierungskonzepte kürzer und fokussierter werden. Damit hat das IDW auf einen häufigen Kritikpunkt, nämlich, dass Sanierungskonzepte zu umfangreich und damit zu teuer sind, reagiert. Bezogen auf diese Kritik ist allerdings anzumerken, dass der Aufwand für die Erstellung eines Sanierungskonzepts ganz wesentlich von der Qualität und Verfügbarkeit der Daten im Unternehmen abhängig ist. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen sind in dieser Hinsicht häufig eklatante Defizite zu beklagen, so dass ein erheblicher Aufwand in Zusammenhang mit der Erstellung eines Sanierungskonzepts rund um die Aufbereitung dieser Informationen anfällt.

### Kernanforderungen bleiben unverändert

Die Kernanforderungen bleiben unverändert. Demnach muss ein ganzheitliches Sanierungskonzept die folgenden Kernbestandteile umfassen:

- die Beschreibung von Auftragsgegenstand und -umfang
- Basisinformationen über die wirtschaftliche und rechtliche Ausgangslage, einschließlich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
- die Analyse von Krisenstadium und -ursachen sowie Analyse, ob eine Insolvenzgefährdung vorliegt
- die Darstellung des Leitbilds mit dem Geschäftsmodell des sanierten Unternehmens
- die Darstellung der Maßnahmen zur Abwendung einer Insolvenzgefahr und Bewältigung der Unternehmenskrise sowie zur Herstellung des Leitbilds des sanierten Unternehmens
- ein integrierter Unternehmensplan
- die zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit.

Nur wenn alle diese Kernbestandteile im Sanierungskonzept dargestellt sind, kann eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit abgeleitet werden.

### Flexibilität bei KMU hervorgehoben

Die Problematik der hohen Kosten für Sanierungs-

konzepte stellt sich verschärft für kleine und mittlere Unternehmen. Um diesem Aspekt Rechnung zu tragen, wird in der Neufassung des IDW S 6 ausdrücklich betont, dass das Ausmaß der Tätigkeit und die Berichterstattung an die ggf. geringere Komplexität des Unternehmens anzupassen sind. Gleichwohl müssen alle Kernbestandteile im Konzept behandelt werden, um den Anforderungen der Rechtsprechung gerecht zu werden. Der Konzeptersteller muss somit alle Kernbestandteile behandeln, in der Behandlung der einzelnen Punkte sollte er sich aber auf die relevanten Aspekte fokussieren, um den Umfang des Sanierungskonzepts möglichst schlank zu halten. Eine Reduzierung des Umfangs von Sanierungskonzepten für kleine und mittlere Unternehmen sollte durch eine Fokussierung auf die relevanten Krisenursachen und durch eine angemessene Darstellung der strategischen Positionierung und des Leitbilds erreichbar sein. Auch hier gilt aber wieder, dass eine mangelhafte Datenlage und fehlende Planungs- und Steuerungssysteme aufwandserhöhend wirken können.



### Erweitertes Stufenkonzept

Gemäß der Neufassung des IDW S 6 wird gefordert, dass in einer Vorstufe der Auftragsdurchführung eine unverzügliche Beurteilung der Insolvenzantragsgründe gemäß IDW S 11 durchgeführt wird. Es muss ausgeschlossen werden können, dass im Erstellungszeitraum eine Insolvenzreife eintritt.

Der IDW S 6 unterscheidet die Begriffe Fortführungsfähigkeit (Stufe 1) und Sanierungsfähigkeit (Stufe 2).

Fortführungsfähigkeit liegt vor, wenn im Prognosezeitraum des Konzepts die Durchfinanzierung des Unternehmens i.S. einer positiven insolvenzrecht-

lichen Fortbestehensprognose mit überwiegender Wahrscheinlichkeit sichergestellt ist.

Sanierungsfähigkeit liegt vor, wenn die Durchfinanzierung des Unternehmens i.S. einer positiven insolvenzrechtlichen Fortbestehensprognose mit überwiegender Wahrscheinlichkeit sichergestellt ist (Stufe 1) und das Unternehmen darüber hinaus durch geeignete Maßnahmen auch nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangt (Stufe 2). Die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit setzt ein tragfähiges Geschäftsmodell und die Finanzierbarkeit am Markt voraus. Die Finanzierbarkeit erfordert wiederum eine angemessene positive Renditefähigkeit und ein angemessenes positives Eigenkapital, wodurch das Unternehmen wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber wird.



#### Erweiterte Möglichkeiten zur Beurteilung der angemessenen Renditefähigkeit

Eine angemessene Renditefähigkeit gilt als erreicht, wenn sich die Rendite des Unternehmens im letzten Planjahr des Prognosezeitraums am unteren Ende der branchenüblichen Bandbreite bewegt. Gemäß der Neufassung des IDW können auch weitere Anhaltspunkte für eine angemessene Rendite z. B.

ratingorientierte Verfahren (z. B. mit dem Ergebnis „Investment Grade“) oder alternative Kennzahlen (z. B. Verhältnis der Nettoverschuldung zum Plan-EBIT-DA oder Plan-EBIT) sein.

#### Auch wirtschaftliches Eigenkapital kann berücksichtigt werden

Bei der Beurteilung des angemessenen Eigenkapitals kann in Ausnahmefällen auch wirtschaftliches Eigenkapital (z. B. in Form eines qualifizierten Rangrücktritts) berücksichtigt werden, allerdings nur wenn dieses dem Unternehmen solange zur Verfügung steht, bis eine angemessene bilanzielle Eigenkapitalausstattung erreicht worden ist. Dies kann durch eine verbindliche Belassenserklärung sichergestellt werden.

#### Mustergliederung enthalten

Die Neufassung bietet in der Anlage eine Mustergliederung für die Erstellung eines Sanierungskonzepts.

#### Fazit

Die Neufassung des IDW S 6 stellt eine pragmatische und praxistaugliche Weiterentwicklung dar, die durch die FAQ IDW S 6 um praktische Handlungsempfehlungen ergänzt wird. Zu begrüßen ist die Entschlackung und Kürzung des Standards, die auch als Signal verstanden werden sollte, sich in der Praxis um möglichst kurze und fokussierte Sanierungskonzepte zu bemühen. Die erweiterten Möglichkeiten zur Beurteilung der angemessenen Renditefähigkeit sind ebenso zu begrüßen, wie die Möglichkeit zur Berücksichtigung von wirtschaftlichem Eigenkapital in Verbindung mit einer verbindlichen Belassenserklärung. Die beigefügte Mustergliederung bietet dem Konzeptsteller eine sinnvolle praktische Unterstützung.

Prof. Dr. Henning Werner  
Professor für Restrukturierung und Sanierung  
Leiter IfUS-Institut ([www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de))



## Sanierungskonzept 50!: rechtssicher, schlank und praktikabel

In der im August 2018 vorgelegten Neufassung des IDW S 6 gibt es Änderungen u. a. durch eine wesentliche Kürzung des Umfangs, Verlagerung von Inhalten in den neuen FAQ-Katalog sowie eine Klarstellung der Anwendbarkeit für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die umfangreichen materiellen Anforderungen für die Anfertigung eines Sanierungskonzepts haben sich dennoch nicht geändert. So stellt sich die Frage, ob die Banken als Hauptadressaten den IDW S 6 in der überarbeiteten Fassung weiterhin als Standard für die Anfertigung von Sanierungskonzepten ansehen oder für eine Konzepterstellung die Berücksichtigung der höchstrichterlichen Rechtsprechung des BGHs postulieren.

Unseren Erfahrungen nach sind die Großbanken nach wie vor der Auffassung, dass in Sanierungskonzepten die Kernpunkte der BGH-Rechtsprechung erfasst werden müssten, der IDW S 6 hierfür aber weiterhin zu umfangreich sei. Im Ergebnis fordern die Großbanken deshalb seit Jahren „schlankere“ Konzepte, die zwar den Mindestanforderungen der höchstrichterlichen Rechtsprechung entsprechen, den Fokus aber auf das Wesentliche richten. Allein die Tatsache, dass die Neufassung des IDW S 6 gekürzt wurde, führt nicht dazu, dass die sogenannten G7-Banken wieder ausschließlich zum Standard IDW S 6 zurückkommen. Vielmehr gibt es Überlegungen dahingehend, dass die Banken in ihren Anforderungsschreiben bzgl. Sanierungskonzepten eine Begrenzung der Seitenzahl vorgeben werden.

Mit der Zielsetzung ein Sanierungskonzept zu entwerfen, das sowohl Rechtssicherheit bietet, als auch den Forderungen nach schlankeren Konzepten Rechnung trägt und somit zumindest überwiegend den Anforderungen der finanzierenden Banken entspricht, haben die Restrukturierungspartner das Produkt „Sanierungskonzept 50!“ entwickelt. Wir

formulieren auf maximal 50 Seiten ein vollständiges Sanierungskonzept, das sowohl den Ansprüchen des IDW S 6 als auch der BGH-Rechtsprechung gerecht wird. Diese Herangehensweise, weg vom Tätigkeitsbericht hin zu einem Ergebnisprotokoll, hat zur Folge, dass die Darstellung der einzelnen Prüfungsschritte und die Abbildung des Sanierungspfades im Vorfeld aufeinander abgestimmt werden müssen. Ein Sanierungskonzept 50! bietet den Banken also neben der Rechtssicherheit auch ein strafferes und praktikableres Konzept, das der Forderung nach einer Reduzierung der zeitlichen und personellen Kapazitäten für die Konzeptbearbeitung entspricht.

Die Restrukturierungspartner haben in der Vergangenheit bereits diverse Sanierungskonzepte 50! erfolgreich erstellt. Hier stellen wir zwei davon vor.

Eva Ringelspacher  
Dr. Fabian Meißner  
Sascha Weiss



#### Softwarehersteller und Anbieter von IT-Beratung

Mitarbeiter:	ca. 30
Gesamtleistung:	ca. 4 Mio. EUR
Zeitraum für die Anfertigung des Berichts:	6 Wochen
Seitenanzahl:	45

#### Ausgangslage

Das Start-up ist Hersteller einer innovativen Software für Printinhalte. Darüber hinaus umfasst das Leistungsportfolio klassische IT-Beratung und Softwareentwicklung für Großkonzerne. Durch Zahlungsschwierigkeiten eines Hauptkunden und die damit verbundene Stornierung von Aufträgen geriet das Unternehmen selbst in eine angespannte Liquiditätssituation. Vor diesem Hintergrund wurden wir mit der Erstellung eines Sanierungskonzepts gemäß IDW S 6 und der damit in Zusammenhang stehenden Bankenkommunikation beauftragt.

#### Besonderheit

Die Herausforderung bestand in den beiden von der Geschäftsführung aufgebauten Geschäftsfeldern, die im Hinblick auf die Management- und Entwicklerkapazität nicht mehr parallel betrieben werden konnten. Mit diesem Status quo hätte die Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit nicht wiedererlangt werden können. Insofern sah das Sanierungskonzept neben Maßnahmen zur Liquiditätssicherung auch eine sukzessive Verlagerung der Personalkapazitäten und eine Veräußerung eines Geschäftsfeldes vor.



#### Instandhaltung, Service und Fertigung sowie Anlagenbau

Mitarbeiter:	ca. 150
Gesamtleistung:	ca. 33 Mio. EUR
Zeitraum für die Anfertigung des Berichts:	12 Wochen
Seitenanzahl:	60

#### Ausgangslage

Das Kerngeschäft des Unternehmens liegt in der laufenden Instandhaltung von Kraftwerksanlagen. Eine durch zunehmenden Wettbewerb und Fachkräftemangel begründete Deckungsbeitragserosion führte im Jahr 2017 zu Verlusten, die stark verzögert an die Finanzierer kommuniziert wurden. Gleichzeitig liefen bestehende Rahmenverträge mit großen Kraftwerksbetreibern aus, sodass das Kerngeschäft gefährdet war und die Finanzierer nervös wurden. Als Konsequenz wurden zunächst keine weiteren Avale für Projektanzahlungen herausgegeben. In dem Zuge wurden die Restrukturierungspartner mit der Erstellung eines Sanierungskonzepts 50! beauftragt.

#### Besonderheit

Das Sanierungskonzept 50! führte hier frühzeitig zu kommunizierbaren und belastbaren Arbeitsergebnissen in Form von Sanierungsmaßnahmen. Diese konnten während der Erstellungsphase des Konzepts in Banken- und Abstimmungsrunden zur Diskussion gestellt werden, um kurzfristig Entscheidungen herbeizuführen, die notwendig waren, um die Finanzierung der Gesellschaft zu sichern.



Case Study

## Cargo Dienstleister

Aufgrund des schleppenden Zusammenwachsens nach einer Fusion und einem gleichzeitigen Auftragsrückgang wurden die Restrukturierungspartner beauftragt, ein klassisches Sanierungskonzept für einen Cargo Dienstleister zu erstellen.

Der Cargo Dienstleister auf dem Luftverkehrssektor ist weltweit tätig und hat seinen Hauptsitz im Nahen Osten. Er ist auf dem europäischen Markt bereits seit längerem aktiv. In den Emerging Markets in Asien ist er bereits äußerst erfolgreich tätig.

In Deutschland hat das Unternehmen insbesondere durch die Akquisition eines größeren Wettbewerbers eine relevante Marktgröße erreicht. Mit ca. 500 Arbeitnehmern werden nunmehr einige der großen internationalen Airlines bedient. Aussichtsreiche Tender stehen in der Ausschreibung. Die Gesellschaft rechnet sich gute Chancen aus, zum Zug zu kommen und das Geschäft weiter zu stabilisieren.

Intern funktioniert allerdings die Integration der beiden Gesellschaften nicht. Unterschiedliche Entlohnungssysteme sind ein Jahr nach der Fusion noch immer nicht vereinheitlicht, die beiden Kulturen nicht zusammengeführt. Erhebliche Qualitätsprobleme sind die Folge, was zur (überraschenden) Kündigung zweier großer Kundenaufträge führt. Die Ergebnisse brechen ein, die wirtschaftlichen Perspektiven sind düster. Der Gesellschafter befürchtet, dass durch die schlechte Performance der deutschen Gesellschaft weitere Gesellschaften im Konzern in Mitleidenschaft gezogen werden, da Ausschreibungen regelmäßig international erfolgen.

Die Gesellschaft steht vor der Herausforderung, zum einen den Fahrplan zurück auf die Erfolgsspur entwickeln zu müssen und zum anderen zur Absicherung der handelnden Organe eine ausreichende Insolvenzabschirmung zu erreichen.

In dieser Situation wurden die Restrukturierungspartner beauftragt, ein „klassisches“ Sanierungskonzept zu erstellen.

Die Besonderheit lag im vorliegenden Fall nicht wie sonst üblich in einem umfangreichen Stakeholder-Management der unterschiedlichen Finanzierer (Banken, Avalgeber, WKVs und Hybridfinanzierer). Das Gegenteil war der Fall, da zu Beginn der Sanierung sämtliche Fremdfinanzierer durch den Gesellschafter abgelöst wurden. Damit konnten wir uns im Zusammenspiel mit dem Management vollständig auf die leistungswirtschaftlichen Themen und deren Umsetzung konzentrieren. Eine Performance-Steigerung sowie die Optimierung der Abläufe durch eine vollständige und umfangreiche Integration der beiden (historisch getrennten) Belegschaftsstrukturen waren der Schlüssel zum Erfolg. Wesentlicher Erfolgsfaktor für die Sanierung war eine intelligente

Incentivierung in der Entlohnung ohne Anpassung der unterschiedlichen Gehaltssysteme. In Workshops mit den Mitarbeitern, bei deren Zusammensetzung immer darauf geachtet wurde, beide „historischen“ Unternehmensstränge einzubinden, wurden bestehende Abläufe hinterfragt und neu konzeptioniert. So konnten neue Strukturen von beiden Unternehmensteilen entwickelt werden.



Die erforderlichen Maßnahmen wurden in rechtlicher Hinsicht durch die langjährige Anwaltskanzlei des Konzerns begleitet und entwickelt. Hier hat sich insbesondere die internationale Expertise der Kanzlei und das breite Kompetenzspektrum als äußerst hilfreich erwiesen, sehr unkompliziert konnten die verschiedenen thematischen Facetten der Sanierung abgedeckt werden.

Neben der Konzepterstellung waren die Restrukturierungspartner gefragt, den Sanierungsgeschäftsführer (CRO) zur Umsetzung zu stellen. Die Umsetzung der im Sanierungskonzept definierten Maßnahmen wurde während der Sanierung mit einem regelmäßigen finanz- und leistungswirtschaftlichen Reporting begleitet. Im Zusammenspiel mit dem originären Management ist es gelungen, in diesem sehr anspruchsvollen multinationalen Umfeld innerhalb eines Jahres die Integration beider Unternehmen zu stemmen, die Belegschaft zusammenzuführen und durch das Gewinnen neuer Ausschreibungen ein Zusammengehörigkeitsgefühl in der Belegschaft zu entfachen, was letztlich zu einem erfreulichen und positiven Ergebnis der Sanierung geführt hat.

Auch diese Sanierung hat gezeigt: die Konzepterstellung wird vor allem für das Unternehmen selbst gemacht, nicht für externe Dritte. Ohne klaren Kompass kann eine Sanierung nicht erfolgreich sein.

Dr. Stefan Weniger

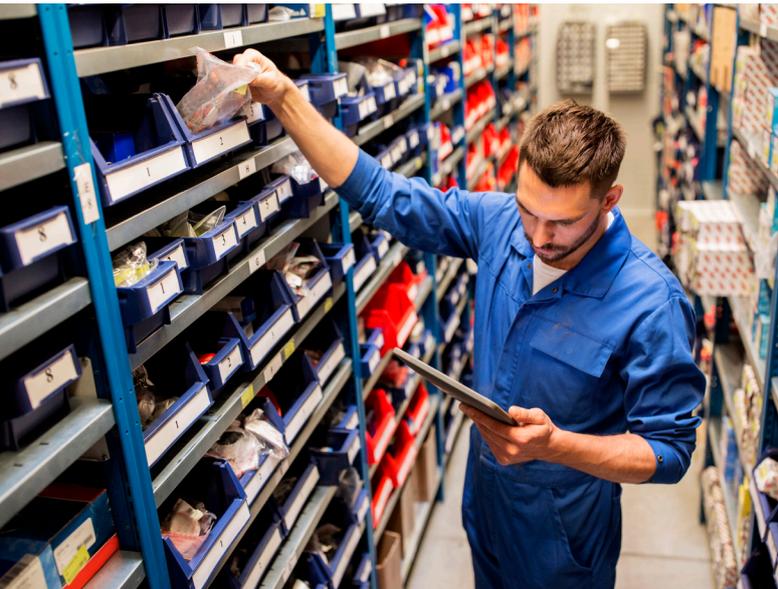


Case Study

## Automobilhändler

Die Restrukturierungspartner wurden beauftragt, für einen als Vertragshändler lizenzierten Automobilhändler ein Sanierungskonzept 50! zu erstellen.

Die Geschäftsbereiche des Automobilhändlers umfassen den Verkauf von Neuwagen sowie Gebrauchtwagen, das Bereitstellen von Werkstätten und Serviceleistungen sowie den Verkauf und Vertrieb von Autozubehör. Unter anderem betreibt die Gesellschaft ein regionales Stützpunktlager, was der Ersatzteilversorgung anderer Vertragshändler und als „freies Werkstatt-Leistungszentrum“ auch freier Werkstätten dient. Insgesamt unterhält das Unternehmen in Deutschland vier Standorte, davon einer nur als Werkstatt- und Servicebetrieb.



Das Unternehmen beschäftigt über 100 Mitarbeiter und hat im Geschäftsjahr 2018 einen Umsatz von ca. 27 Mio. Euro erzielt.

Die Unternehmenskrise ist das Resultat der Kombination strategischer Fehlentscheidungen und disruptiver Marktbegebenheiten. In der Vergangenheit verfolgten die Altgesellschafter eine Expansionsstrategie durch den Zukauf weiterer Autohändler, die jedoch nicht den gewünschten Erfolg zeigte. Nach Übernahme durch die neuen Gesellschafter mussten zwei der ursprünglich sechs Standorte im Jahr 2018 geschlossen werden. Ein weiterer Krisenauslöser war die schwierige Marktsituation bedingt durch das angeschlagene Image der Automobilmарke sowie die allgemein schwierige Situation im Autohandel. Der Fokus auf das Gewerbekundengeschäft mit seiner hohen Vorfinanzierungsquote band große Teile der Liquidität des Unternehmens. Aufgrund fehlender Direktabwicklung der Finanzierung zwischen der Vertragsmarke und den Leasinggesellschaften wurde dieser Vorfinanzierungsbedarf durch die Betriebsmittellinie der Hausbank abgedeckt, was letztendlich zu Liquiditätsengpässen führte.

Vor diesem Hintergrund erfolgte die Beauftragung der Restrukturierungspartner mit der Erstellung eines Sanierungskonzepts 50!, das den Anforderungen des IDW S 6 entspricht.

Die im Sanierungskonzept 50! definierten Sanierungsmaßnahmen dienen der Effizienzsteigerung des operativen Geschäftsbetriebs sowie einer strategischen Neuausrichtung der Unternehmensstandorte.

Mit dem Beschluss, die Hauptniederlassung zu schließen und sich auf drei Standorte zu konzentrieren, wurde ein entsprechendes Personalabbaukonzept entwickelt und verabschiedet. Insbesondere Mitarbeiter aus den Bereichen regionales Stützpunktlager (das aufgegeben wurde), Verkauf und Verwaltung waren von dieser Verschlinkung betroffen. Darüber hinaus erfolgten operative Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsprozesse im Bereich Werkstatt, Service und Auftragsannahme, u. a. die Einführung eines Controllings. Des Weiteren wurde ein wöchentlich geführtes Shopfloor Management eingeführt, welches eine kontinuierliche Datenauswertung und -analyse beinhaltet, um kurzfristig Gegenmaßnahmen ergreifen zu können. Kapazitätsüberhänge der Werkstatt werden durch eine optimierte Auftragsannahme und neuausgerichtete Vorgabezeiten vermieden.

Auf Basis des von den Restrukturierungspartnern über einen Zeitraum von ca. 10 Wochen erstellten Sanierungskonzepts 50! wurde die finanzielle Restrukturierung mit den beteiligten Banken verhandelt, und es konnte zusätzliche Liquidität generiert und eine Entschuldung der Gesellschaft erreicht werden.

Das Konzept dient nicht nur der Dokumentation für externe Dritte, sondern ist insbesondere Guideline für das Unternehmen selbst. Die detailliert – in enger Zusammenarbeit mit der Gesellschaft – erarbeiteten Sanierungsmaßnahmen sind Grundlage für die spätere Umsetzung und ein entsprechendes Umsetzungscontrolling. Aus diesem Grund ist eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und der mit dem Konzept beauftragten Sanierungsberatung ausschlaggebend für den Erfolg eines Sanierungskonzepts.

Eva Ringelspacher



## Sanierungskonzept light: Der Einstieg in den präventiven Restrukturierungsrahmen?

Der präventive Restrukturierungsrahmen wirft seine Schatten voraus. Das Gesetzgebungsverfahren ist im vollen Gange. Die Interessengruppen Gläubiger, Insolvenzverwalter, Rechtsanwälte, Steuerberater/Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater stellen sich auf. Es wird kräftig Lobbyarbeit betrieben, denn es besteht je nach Blickwinkel Chance oder Gefahr, dass der Markt der Restrukturierung und Sanierung noch einmal kräftig durcheinandergewirbelt wird.

In der aktuellen Diskussion stellen sich dabei noch vor wichtigen Detailfragen zur Ausgestaltung einzelner Regeln insbesondere folgende Fragen:

- Wie wird ein Frühwarnsystem aussehen, das laut Richtlinie verfügbar gemacht werden soll?
- Welche Qualitäten und Aufgaben hat der Restrukturierungsbeauftragte?
- Welche Bestandteile hat das Restrukturierungskonzept im Detail? Die Richtlinie gibt nur gewisse Mindestanforderungen vor.
- Für welche Verbindlichkeiten/Dauerschuldverhältnisse soll der präventive Restrukturierungsrahmen Anwendung finden? Die Richtlinie ist dazu offen formuliert.
- Und allen voran: Wie komme ich überhaupt „in“ den Restrukturierungsrahmen hinein?

Auch wenn alle Fragen von hoher Relevanz sind, hier soll zunächst nur die fünfte diskutiert werden:

Es gibt unterschiedliche Ideen zu der Frage, in welcher Art und Weise Unternehmen zukünftig in den präventiven Restrukturierungsrahmen schlüpfen können. Die Vorstellungen gehen von: „Wir beginnen zu verhandeln und sind dann „drin“ bis hin zu „Ohne formellen Antrag bei Gericht geht nichts!“. Das Problem ist: Die EU-Richtlinie legt sich dazu nicht fest.



Tragen wir also ein paar Argumente der verschiedenen Seiten bzw. Rahmenbedingungen zusammen, die für die Beantwortung der Frage: „Wie hinein in den Restrukturierungsrahmen?“ zu beachten sind:

- Es muss einfach sein, in den Restrukturierungsrahmen zu schlüpfen, sonst werden ihn die Unternehmen nicht nutzen.
- Für die Gläubiger muss klar erkennbar sein, jetzt gelten die Regelungen des präventiven Restrukturierungsrahmens, denn damit ändern sich die Abstimmungserfordernisse: weg von der Einstimmigkeit hin zum Mehrheitsprinzip.
- Die Nutzung des präventiven Restrukturierungsrahmens hat weitgehende Auswirkungen auf die Fortbestehensprognose: Es ist offensichtlich, dass das Unternehmen sein Sanierungskonzept nicht mehr ohne das Überstimmen einzelner Gläubiger durchsetzen kann.
- Gibt es zu diesem Zeitpunkt bereits ablehnende Gläubiger, muss zum Schutz des Unternehmens ein Moratorium beantragt und vom Gericht angeordnet werden, um das Unternehmen zu schützen. Woher weiß das Gericht aber, dass das Moratorium angemessen ist und nicht nur insolvenzverzögernd wirkt?
- Ursprünglich sollte der Schutzschirm nach § 270 b InsO den Unternehmen ähnliche Möglichkeiten zur Verfügung stellen. Und ohne die konkreten Aspekte zu erörtern, weshalb der Schutzschirm in Deutschland nicht den gewünschten Erfolg hat, können wir heute sicher sagen: Schutzschirm ohne Vorbereitung geht nicht. In der Praxis sind die erstellten Bescheinigungen als „Entrée“ unter den Schutzschirm in den erfolgreichen Fällen deutlich umfangreicher und durchdachter, als dies vom Gesetzgeber vorgegeben wurde.

Fassen wir diese Argumente zusammen, so kann man sagen: Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass eine Sanierung im Rahmen eines präventiven Restrukturierungsrahmens nur dann erfolgreich ist, wenn

1. man einfach (vermutlich meinen viele billig) hineinkommt,
2. unmissverständlich klar ist, ab wann die Regelungen des Restrukturierungsrahmens gelten und
3. die Beteiligten wissen, was wann am Ende herauskommen soll und warum genau das die Sanierung des Unternehmens sicherstellt.

Üblicherweise kann gerade der dritte Punkt im Rahmen der außergerichtlichen Sanierung von einem Sanierungskonzept entsprechend dem IDW Standard S 6 bzw. der aktuellen BGH-Rechtsprechung sichergestellt werden. Nur dieses Sanierungskonzept ist rechtssicher und schützt die Parteien vor späterer Anfechtung.

Insofern wäre es sicher wünschenswert, ein solches Konzept zu haben, jedoch sprechen die Kosten, die Unsicherheit der jeweiligen Situation und die typischerweise bestehende hohe Eilbedürftigkeit oft gegen ein Gutachten dieser Art. Das Instrument ist einfach zu träge.

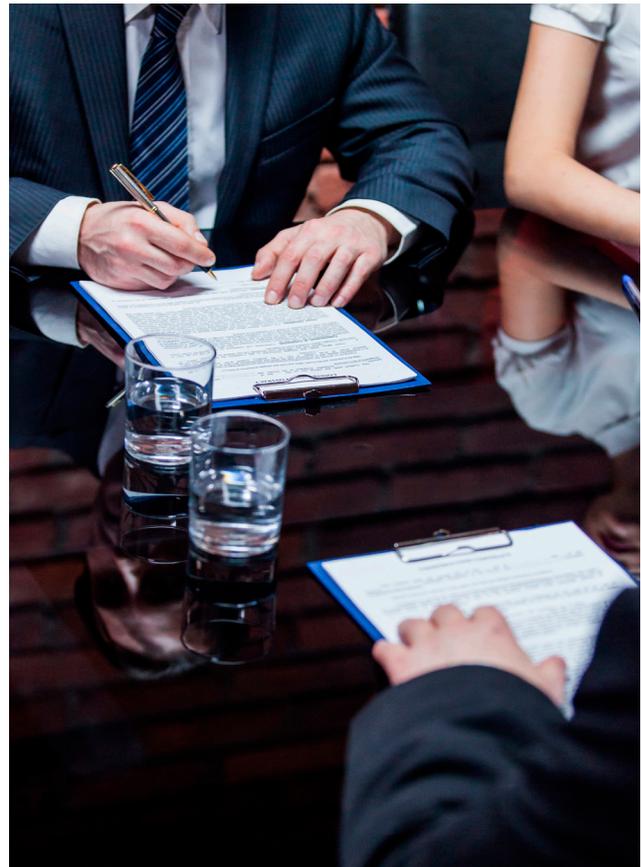
Sinnvoller scheint ein Sanierungskonzept light oder ein Grobkonzept zu sein, das folgende Kriterien erfüllt:

- es ist kurz und daher nicht so teuer wie ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6
- es stellt den Sanierungsplan innerhalb des präventiven Restrukturierungsrahmens dar und begründet, warum genau dieser die Sanierung bewirken soll
- es ist für alle Beteiligten, also Unternehmen, Gläubiger, Arbeitnehmer, Gesellschafter und Gerichte verständlich geschrieben

Hierfür könnte die nachfolgende Gliederung, die an die im BDU-Leitfaden „Struktur eines Grobkonzepts im Rahmen der Bescheinigung nach § 270b InsO“ enthaltene Struktur angelehnt ist, als Grundlage dienen:

1. Bereits eingeleitete Sanierungsmaßnahmen
2. Anvisierte Sanierungsmaßnahmen für den präventiven Restrukturierungsrahmen
3. Durchführbarkeit der Sanierung
  1. Detaillierte Ertrags- und Liquiditätsplanung bis zur Entscheidung über den Restrukturierungsplan
  2. Eckpunkte des Restrukturierungsplans und Ertragssituation nach Durchlaufen des Restrukturierungsrahmens
  3. Angedachte Gruppenstruktur
  4. Finanzierung der Restrukturierung
  5. Sonstige relevante Regelungen
4. Besserstellung der Gläubiger durch den Restrukturierungsplan
5. Zustimmung der wesentlichen Gläubiger
6. Zustimmung der wesentlichen Leistungspartner

Der Umfang sollte 30 Seiten nicht überschreiten, und auf eine detaillierte langfristige integrierte Planung sollte zunächst verzichtet werden, da sehr wahrscheinlich ist, dass sich im Verlauf des Prozesses wesentliche Dinge ändern. Ist es jedoch so, dass durch die detaillierte Liquiditätsplanung nachgewiesen wird, dass die Zahlungsfähigkeit kurzfristig erhalten werden kann, durch das Aufzeigen der Rentabilität nach Annahme des Restrukturierungsplans die Sanierung sinnvoll ist und wesentliche Gläubiger Zustimmung signalisieren, so sollte dies für die Sinn-



haftigkeit des Durchlaufens des Restrukturierungsrahmens ausreichend sein.

Selbstverständlich sind im weiteren Verlauf der Restrukturierung die offenen Punkte zu konkretisieren, und im Rahmen der Erstellung des Restrukturierungsplans ist dann auch die langfristige integrierte Planung unumgänglich. Dann jedoch sind die Maßnahmen verhandelt und bezifferbar.

Zusammenfassend bleibt zu sagen: Keinesfalls sollten wir versuchen, den Eintritt in den präventiven Restrukturierungsrahmen vom Vorliegen eines IDW S 6 abhängig zu machen. Alle möglichen Veränderungen, die sich in Verlauf eines solchen Prozederes ergeben, von vornherein abzubilden, erscheint schwer möglich. Daher ist ein kürzeres, günstigeres Konzept zu bevorzugen, das die für die konkrete Situation wesentlichen Aussagen enthält. Gute Chancen also für ein Sanierungskonzept light, das zusätzlich auch ein ausreichendes Maß an inhaltlicher Vorbereitung sicherstellt.

Burkhard Jung

## **Vertrauen ist besser**

Als kompetenter Partner beraten  
und begleiten wir Sie in allen Fragen  
der Restrukturierung.

**Restrukturierungspartner jwt GmbH & Co. KG**  
Düsseldorfer Straße 38  
10707 Berlin

Tel.: +49 (0)30 20 64 37-200  
Fax: +49 (0)30 20 64 37-270

E-Mail: [kommunikation@restrukturierungspartner.com](mailto:kommunikation@restrukturierungspartner.com)  
Internet: [www.restrukturierungspartner.com](http://www.restrukturierungspartner.com)



RESTRUKTURIERUNGS  
PARTNER