

Restructuring Update

Neues zu Turnaround, Sanierung, Insolvenz und Distressed M&A

Ausgabe Q1/2021



Meik Mewes
Partner, Deal Advisory –
Restructuring

Liebe Leserinnen und Leser,

die tägliche Berichterstattung wird dominiert durch die Themen Covid-19 und Lockdown, in vielen Unternehmen steht das Krisenmanagement mit liquiditätssichernden Maßnahmen nach wie vor im Vordergrund. In dieser Situation fällt damit der positive Blick nach vorne nicht leicht. Aber auch diese Krise wird enden und unseres Erachtens ist es jetzt erforderlich, sich mit der Post-Covid-Zeit auseinanderzusetzen und nicht den positiven strategischen Blick nach vorne und die operative Agilität zu verlieren. Der Welthandel wird dieses Jahr wieder kräftig wachsen; das ist die positive Nachricht. Die Negative ist hingegen unsere Einschätzung, dass in nahezu allen Branchen erhebliche Anpassungsbedarfe bestehen, um von diesem Wachstum auch zu profitieren. Covid-19 wirkt in vielen Bereichen als Katalysator für ohnehin erforderliche Veränderungen, nun müssen mit hoher

Umsetzungskompetenz und -geschwindigkeit das Unternehmenskonzept und die dafür erforderlichen Strukturen und Prozesse angepasst werden. Hierbei unterstützt KPMG. Lesen Sie in unserem ersten Beitrag, wie KPMG mit dem Post-Covid-Kompass zusammen mit der Geschäftsleitung die hierfür erforderlichen Maßnahmen identifiziert und umsetzt. Die weiteren Beiträge sollen Ihnen Einblicke in aktuelle und zukünftige Entwicklungen in ausgewählten Bereichen (Aviation, Fashion, Real Estate) sowie Anregungen für Maßnahmen (Kapazitätsanpassung, flexiblere Finanzierungsformen) und Tools (integrierte Planungsrechnungen) geben. Des Weiteren zeigen wir den Stand des nun zum 01. Januar 2021 in Kraft getretenen StaRUG auf und geben Hinweise zu steuerlichen Fragestellungen bei drohender Zahlungsunfähigkeit.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.

Inhalt

Neuausrichtung durch den Post-Covid-Kompass	2
Fashion Retail im Wandel	5
Retail-Immobilien: Covid-19 als Katalysator des strukturellen Wandels	8
Covid-19 treibt die Luftfahrt in eine tiefe Krise	11
Drohende Zahlungsunfähigkeit trifft auf Steuern	14
Personalmaßnahmen und wesentliche Auswirkungen auf die Unternehmensplanung	17
Integrierte Planungsrechnung als zentrales Element der Unternehmenssteuerung	19
Flexible Finanzierungsinstrumente	21
Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen	23

Gemäß einer aktuellen Studie des manager magazins zu den Top-Consultants in Deutschland zählt KPMG in der Rubrik Sanierung/ Restrukturierung zu den Top-5-Unternehmensberatern.

Neuausrichtung durch den Post-Covid-Kompass

Unternehmen benötigen Neuausrichtung, der Post-Covid-Kompass bietet hierbei Sicherheit.

Die Covid-19-Pandemie befiel nicht nur einzelne Industrien, sondern branchenübergreifend das gesamte Wirtschaftsgefüge, wodurch die Krise nicht nur ausgelöst, sondern auch beschleunigt und intensiviert wurde. Die schnellen Hilfspakete der Bundesregierung haben Wirkung gezeigt und der Wirtschaft vielfach kurzfristig geholfen, sodass anfänglich erwartete massive Zusammenbrüche bis dato in vielen Bereichen ausgeblieben sind.

Heute, rund ein Jahr nach dem Ausbruch der Pandemie in Europa, wissen wir, dass die ökonomischen Folgen nicht nur über viele Jahre global spürbar sein werden, sondern die Märkte sich durch Covid-19 nachhaltig verändern werden.

Herausforderungen an das Management

Für die Unternehmen ergeben sich hieraus zwei Notwendigkeiten: akutes Krisenmanagement und strategische Neuausrichtung.

Befindet sich ein Unternehmen bereits jetzt durch Covid-19 in einer wirtschaftlich kritischen Lage, so erfordert dies noch vor der strategischen Neuaus-

richtung die Umsetzung kurzfristiger und spezifischer Ad-hoc-Maßnahmen.

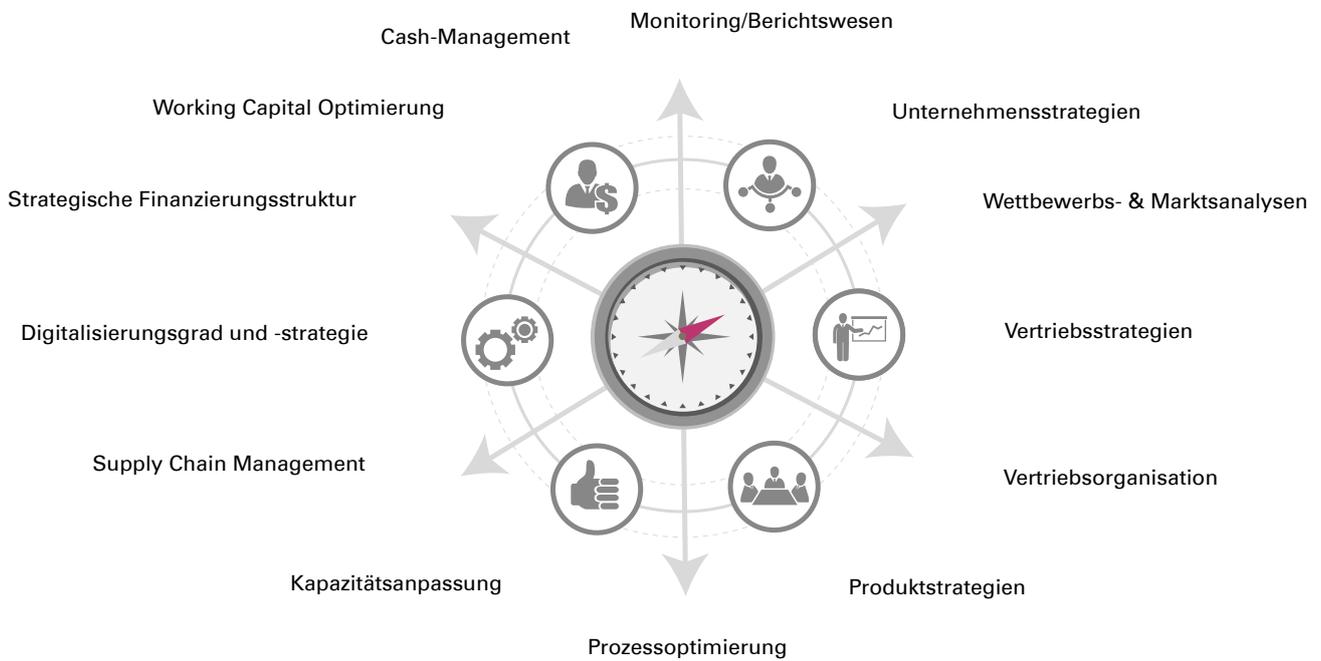
Zusätzlich zum akuten Krisenmanagement muss aber die gesamte Wirtschaft bereits heute damit beginnen, die Unternehmen für die Post-Covid-Phase intern auszurichten und extern zu positionieren. Nahezu jedes Geschäftsmodell sollte hierzu hinterfragt werden, denn für ein Bestehen nach der Krise wird ein Zurück zu altem Handeln oftmals nicht ausreichend sein.

Das Management muss analysieren, wie sich die Absatzmärkte durch Covid-19 verändert haben und verändern werden, und welche Maßnahmen zur Ausrichtung des Unternehmens für eine nachhaltige Zukunft notwendig sind. Es gilt, das Portfolio anzupassen; dabei können Investments zur Stärkung der Marktposition sinnvoll sein.

In einigen Branchen ist der Covid-Effekt bereits klar sichtbar. Eine im Januar 2021 erschienene EHI-Retail-Institute-Studie spricht von einer Gleichstellung zwischen stationärem und Onlinehandel im Bereich Fashion in den kommenden zehn Jahren. Somit werden 50 bis 70 Prozent der Verkaufsflächen frei, Neubauten werden reduziert und Handelsunternehmen müssen sich neu positionieren. Im Automotive-Bereich hat uns die Unterbrechung der Lieferkette bei den Halbleiter-Chips die Anfälligkeit des global vernetzten Einkaufs aufgezeigt. Auch hier werden neue Supply-Chain-Ausrichtungen stattfinden.



Post-Covid-Kompass



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Die Krise wird zusätzlich zu einem Katalysator, der nicht nur die vor der Corona-Pandemie begonnenen Entwicklungen, wie zum Beispiel den sich aufbauenden Markt der E-Mobilität, beschleunigt, sondern auch durch Covid-19 neu entstandene Entwicklungen vorantreibt, wie zum Beispiel die stärkere Nutzung des virtuellen Vertriebs.

Auch aktuell vermeintlich noch krisenresistente Branchen können zeitverzögert von den Auswirkungen der Pandemie tangiert werden. So arbeitet zum Beispiel der Bereich Neubauten von Büro- und Industrieflächen aktuell noch hoch ausgelastet, doch diese Aufträge stammen noch aus der Zeit vor Covid-19. Neuplanungen werden bereits verschoben.

Für die Finanzpartner wird durch die disruptiven Covid-19-Auswirkungen die Ausfallhäufigkeit steigen, nicht nur bei den Unternehmen, die bereits heute geschwächt sind, sondern mittelfristig auch bei den Unternehmen, die die eigene Transformation nicht rechtzeitig begonnen haben. Die vorübergehende Aussetzung der Insolvenzantragspflicht zeigt uns dabei zurzeit ein Zerrbild des Zustandes vieler Unternehmenslagen.

In dieser Gemengelage gilt es jetzt, die notwendige Transparenz zu schaffen sowie den Wandel operativ und strategisch aktiv zu gestalten. Es gilt, Chancen zu erarbeiten und für die Unternehmenszukunft bestmöglich zu nutzen.

Der Lösungsansatz:

KPMG verfügt mit dem Post-Covid-Kompass über ein System aus unternehmensindividuell einsetzbaren Werkzeugen, um Unternehmen bei Analyse, Einschätzung und Umsetzung einer Neuausrichtung zu begleiten.

Die Themenbereiche der Module sind weit gefächert und können sich beispielsweise von der Neuausrichtung der Vertriebswege über die Stressprüfungen der Lieferketten und der Produktionsprozesse bis zu einer Sicht auf die finanzwirtschaftliche Stabilität, die digitale Organisation eines Unternehmens oder auf Bereichserweiterungen und -restrukturierungen erstrecken. Bestandteil des **Post-Covid-Kompass** ist auch eine zukunftsrobuste Planung mit Szenario-Potenzialanalysen, um unter anderem die Auswirkungen der Marktentwicklungen und Maßnahmeneffekte abzubilden.

KPMG unterstützt dabei, dass alle unternehmensrelevanten Fragestellungen individuell abgedeckt und qualifiziert beurteilt werden können – breitgefächert und schlüssig aufeinander abgestimmt, basierend auf jahrzehntelanger Expertise. **!**



Meik Mewes
Partner,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 170 5528871
meikmewes@kpmg.com



Manfred Sommer
Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 171 5614845
manfredsommer@kpmg.com

Fashion Retail im Wandel



Der Modehandel befindet sich bekannterweise nicht erst seit der Corona-Pandemie in einer Krise. Besonders betroffen ist der stationäre Handel, der sich schon seit mehreren Jahren mit zunehmenden Marktveränderungen durch neue Wettbewerber, vor allem im Onlinehandel, aber auch einer Stagnation des Marktwachstums gegenüber sieht.

Die Herausforderungen im Fashion-Retail-Bereich sind vielfältig. Durch Rabatte und Gutscheinkampagnen sind die Margen stark unter Druck. Viele Onlinehändler versuchen, mit aggressiven Pricing-Strategien Marktanteile zu gewinnen. Auch wenn aktuell der Anteil des stationären Handels noch viermal so groß ist wie der des Onlinehandels, zeigt sich, dass große Player wie zum Beispiel Amazon oder Zalando – auch unterstützt durch die aktuellen Ladenschließungen – weiter an Relevanz gewinnen. 2019 wuchs der Bekleidungs-Onlinehandel in Deutschland um 12,4 Prozent zum Vorjahr und konnte nach einem Einbruch im ersten Quartal 2020 das starke Wachstum im zweiten Quartal 2020 fortsetzen (+15,3 Prozent) (siehe hier auch die aktuelle KPMG-Studie). Bei

einem insgesamt stagnierenden Marktvolumen geht dieses Wachstum zulasten des stationären Handels. Der Wettbewerbsdruck sorgt vielfach dafür, dass Händler sich gezwungen sehen, ihre Filialnetze auszudünnen und Flächen zu reduzieren.

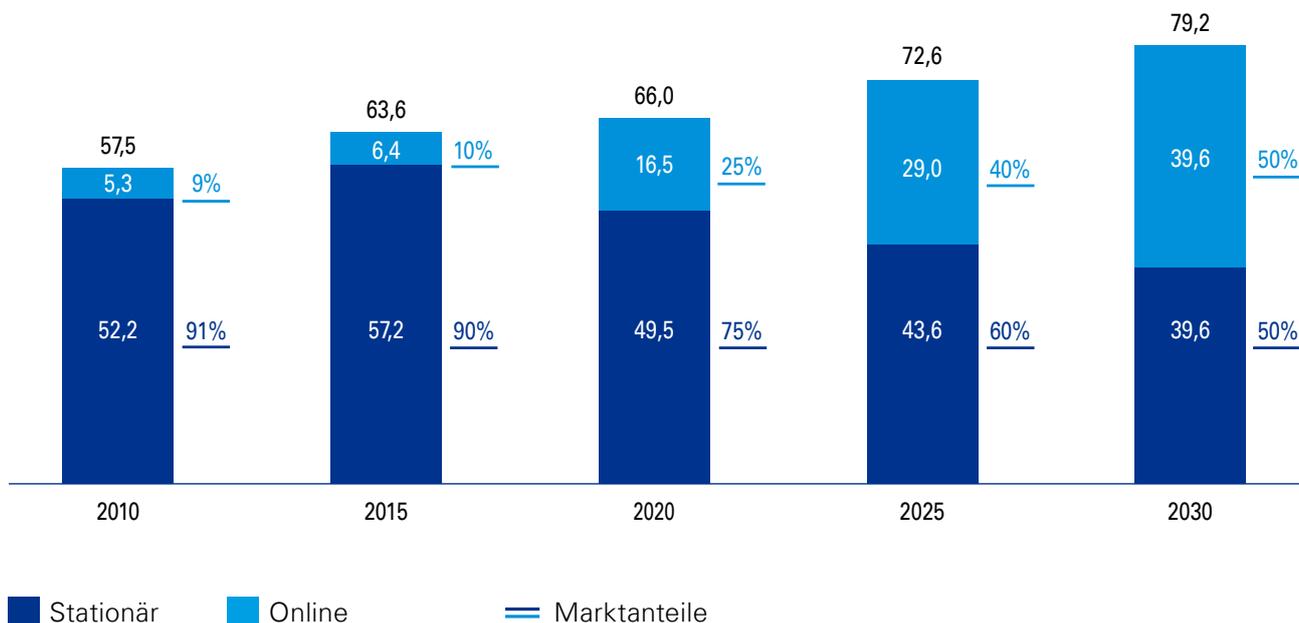
Daneben sorgen neue Kundenwünsche und -bedürfnisse für Veränderungen im Fashion-Markt. Gemäß einer EHI-Kundenbefragung, veröffentlicht in der KPMG-Studie Fashion 2030 beeinflussen Themen wie eine natürliche Herkunft der Fasern, faire Arbeitsbedingungen in der Lieferkette und der Klimawandel die Kaufentscheidungen von Kunden aller Altersklassen.

Omnichannel-Strategien und eine funktionierende Verbindung des Online- und Offlinegeschäfts, bei dem der Kunde im Mittelpunkt steht, zwingen traditionelle Modehändler zu Anpassungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die bisherige Entwicklung und die entsprechenden Sorgen des Modehandels wurden nun durch die Ladenschließungen infolge der Corona-Pandemie und die daraus resultierenden Umsatzeinbußen im stationären Handel noch zusätzlich verstärkt. Die Umsatzeinbußen durch die Ladenschließungen konnten bei den meisten Händlern aufgrund eines beschränkt ausgebauten Online-Vertriebskanals und damit fehlender Verkaufsalternativen (vielfach) nicht kompensiert werden.

Prognostizierte Umsatzentwicklung je Vertriebsweg bis 2030 (in Milliarden Euro)

Schrumpfung des stationären Handels und Zuwachs des Onlinevertriebs lassen ein Kopf-an-Kopf-Rennen erwarten



Quelle: Bundesverband des Deutschen Textileinzelhandels e.V., 2020, Basis 2010 bis 2020 mit EHI-Hochrechnungen für 2025 und 2030

Zusätzlich kam es aufgrund von Lockdowns in den Produktionsländern zu Störungen in der Lieferkette beziehungsweise im Gegenzug zu hohen Lagerbeständen an Saisonwaren, da aufgrund relativ langer Bestell- und Lieferzeiträume nur unzureichend auf die gesunkene Nachfrage reagiert werden konnte.

Trotz kurzfristiger Gegenmaßnahmen durch staatliche Hilfen müssen sich Modehändler langfristig neu aufstellen

Um zumindest kurzfristig die negativen Auswirkungen der aktuellen Lockdown-Maßnahmen auf den Einzelhandel zu begrenzen, wurden durch die Bundesregierung umfangreiche Unterstützungshilfen, wie Überbrückungshilfe III und die Gesetzesänderung zum §313 BGB (Wegfall der Geschäftsgrundlage), beschlossen. Diese können zwar die zusätzlichen Herausforderungen der Corona-Pandemie auf den Modeeinzelhandel abmildern, nicht jedoch bei der Bewältigung des notwendigen strukturellen Veränderungsbedarfs helfen.

Um als Modehändler langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben oder zurück auf die Erfolgsspur zu kommen, bedarf es einer Anpassung des Geschäftsmodells,

die neben dem Ausbau der Onlinepräsenz, der systematischen Nutzung der Kundendaten und der Digitalisierung von Back-Office-Bereichen im Wesentlichen mit einer Reduzierung des Store-Portfolios und der Verkaufsflächen verbunden sein wird. Diese Reduzierung erfordert Verhandlungen mit Vermietern über das Beenden beziehungsweise Anpassen langfristiger Verträge und geht mit einer entsprechenden Anpassung der Mitarbeiteranzahl und damit Verhandlungen mit Arbeitnehmervertretungen bezüglich Abfindungen und Transfergesellschaften einher. Gleichzeitig wird auch eine Verschlingung der Organisationsstruktur im Overheadbereich notwendig werden, die auch das Anpassen der vorhandenen Kapazitäten sowie existierender Gehaltsbänder und Zusatzleistungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beinhaltet, um rendite- und wettbewerbsfähig zu bleiben oder wieder zu werden.

Konsensuale Verhandlungen sind im Rahmen der Umsetzung dieser Maßnahmen oft schwierig, die Kündigung von langfristigen Verträgen meist kostenintensiv. Dies kann den Erfolg der notwendigen Restrukturierung und damit den Bestand des Unternehmens gefährden.

Um sich langfristig am Markt zu positionieren, müssen Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet werden

Um insbesondere bei bisher unzureichenden konsensualen Verhandlungen nicht den Anschluss zu verlieren, sollten Geschäftsführer und Gesellschafter folgende Möglichkeiten in Betracht ziehen:

Nutzen des zum 1. Januar 2021 in Kraft getretenen präventiven Restrukturierungsrahmens: Hiermit stehen Unternehmen erstmalig ausgewählte (insolvenzrechtliche) Sanierungsinstrumente außerhalb eines Insolvenzverfahrens zur Verfügung, wodurch die frühzeitige Einleitung von Sanierungsmaßnahmen gefördert werden soll. Unter anderem wird es ermöglicht, über Mehrheitsentscheidungen in die Rechte bestimmter Gläubigergruppen einzugreifen. Zeitgleich werden die Verhandlungen eines Restrukturierungsplans durch Vollstreckungssperren unterstützt. Jedoch wurden im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens wesentliche operative Sanierungsinstrumente gestrichen, wodurch die derzeitige Ausgestaltung des Rahmens im Wesentlichen im Bereich der finanzwirtschaftlichen Restrukturierung Anwendung finden wird.

Einleiten eines Schutzschirm-/Eigenverwaltungsverfahrens: Um alle Sanierungsinstrumente der Insolvenzordnung nutzen zu können und dabei dennoch als Management in der Führung zu bleiben, haben Unternehmen die Möglichkeit, die Restrukturierung im Rahmen eines Schutzschirm- oder Eigenverwaltungsverfahrens unter Aufsicht eines Sachwalters umzusetzen, sofern ein Insolvenzantragsgrund besteht. Diese Möglichkeit haben im Jahr 2020 bereits große Fashion Retailer, wie beispielsweise Esprit, Galeria Karstadt Kaufhof, Gerry Weber, Pimkie oder das Modehaus Adler, genutzt. Die Unternehmen konnten beziehungsweise können hierdurch umfangreiche Maßnahmen, wie die Kündigung langfristiger Verträge und die Anpassung der Mitarbeiterkapazitäten, bei verkürzten Kündigungsfristen und limitierten Abfindungs- und Schadensersatzzahlungen sowie Forderungsverzichten von Gläubigern umsetzen. Zusätzlich kann das Instrument des Insolvenzgeldes für einen Zeitraum von bis zu drei Monaten zur zusätzlichen Finanzierung in Anspruch genommen werden. Die notwendigen operativen und finanzwirtschaftlichen Restrukturierungsmaßnahmen werden im Insolvenzplan dargestellt und durch die Gläubiger im Rahmen von Mehrheitsentscheidungen bestätigt, sodass das Unternehmen nachhaltig restrukturiert und zukunftsorientiert aufgestellt werden kann. |



Christoph Köllmer
Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 174 3005784
ckoellmer@kpmg.com



Lisa Lange
Assistant Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 160 99643691
llange1@kpmg.com

Retail-Immobilien: Covid-19 als Katalysator des strukturellen Wandels



Seit geraumer Zeit ist der stationäre Einzelhandel durch das Wachstum des E-Commerce unter Druck. Während einzelne Branchen, wie beispielsweise das Segment Mode oder auch der Bereich Elektrogeräte, bereits mehr als 30 Prozent ihres Umsatzes online generieren, verzeichnen andere Branchen wie Lebensmittel oder Möbel mit noch vergleichsweise geringen Onlineanteilen starke zweistellige Wachstumsraten.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass der stationäre Einzelhandel schon real seit Jahren stagnierende bis rückläufige Umsätze verzeichnete, was sich bereits vor Covid-19 auf die Nachfrage nach Einzelhandelsflächen insbesondere im Bereich der Shoppingcenter und Innenstädte ausgewirkt hat. Die Pandemie und die damit verbundenen temporären Ladenschließungen haben zu einer Beschleunigung der bestehenden Entwicklung hin zum E-Commerce und zusätzlich zu einer Verschärfung der oftmals ohne

hin angespannten wirtschaftlichen Situation der Einzelhändler geführt.

Analog zum Einzelhandelsbereich sind auch im Hotelbereich die durch die Schließungen bedingten Auswirkungen schnell und sehr deutlich sichtbar geworden. Im Gegensatz dazu waren die Auswirkungen auf den Büroimmobilienmarkt bisher nur dahingehend sichtbar, dass die Neuvermietungsquoten deutlich unter den Vorjahreswerten lagen.

Nachhaltige Änderungen im Bereich des stationären Einzelhandels

Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage beziehungsweise Auslastung bei Hotel- und Gastronomieimmobilien nach der Pandemie in großen Teilen wieder Vorkrisenniveau erreicht und die langfristige Entwicklung durch Covid-19 nur begrenzt beeinflusst wird.

Die tatsächlichen, langfristigen Folgen für den Büromarkt werden dagegen erst nach und nach sichtbar werden, wenn Unternehmen strategische Entscheidungen hinsichtlich des zukünftigen Arbeitens getroffen haben und diese auch umsetzen. Aufgrund der typischen vertraglichen Vereinbarungen ist hier von einem längeren Zeitraum auszugehen. Insgesamt kann jedoch davon ausgegangen werden, dass aufgrund vermehrter Anteile flexiblen Arbeitens die Gesamtflächenbedarfe perspektivisch deutlich sinken werden.

➤ **Bereits jetzt ergibt sich ein zunehmender Leerstand in Shoppingcentern und abseits der A-Lagen in Großstädten.**

Deutlich schneller und stärker sind die Folgen für den Einzelhandelsmarkt zu erwarten. Bereits jetzt ist, beschleunigt durch Covid-19, aber im Wesentlichen bedingt durch den Strukturwandel, ein deutlicher Anstieg der Insolvenzen zu sehen und es kann nicht von einer schnellen Erholung des Marktes ausgegangen werden. Für einzelne Teilbranchen ist mit einem Rückgang des Flächenbedarfs um rund 30 Prozent zu rechnen. Als direkte Konsequenz ergibt sich bereits jetzt ein zunehmender Leerstand in Shoppingcentern und abseits der A-Lagen in Großstädten.

► **Der Domino-Effekt birgt erhebliche wirtschaftliche Gefahren für Vermieter und Finanzierer.**

Mittelbar und unmittelbar betroffen von diesen Dynamiken sind neben Mitarbeitern und Dienstleistern im Wesentlichen drei Gruppen von Stakeholdern:

- Händler und Betreiber
- Vermieter
- deren Finanzierer

Die Interdependenzen zwischen den einzelnen Stakeholdern können dabei zu nachgelagerten negativen wirtschaftlichen Auswirkungen führen.

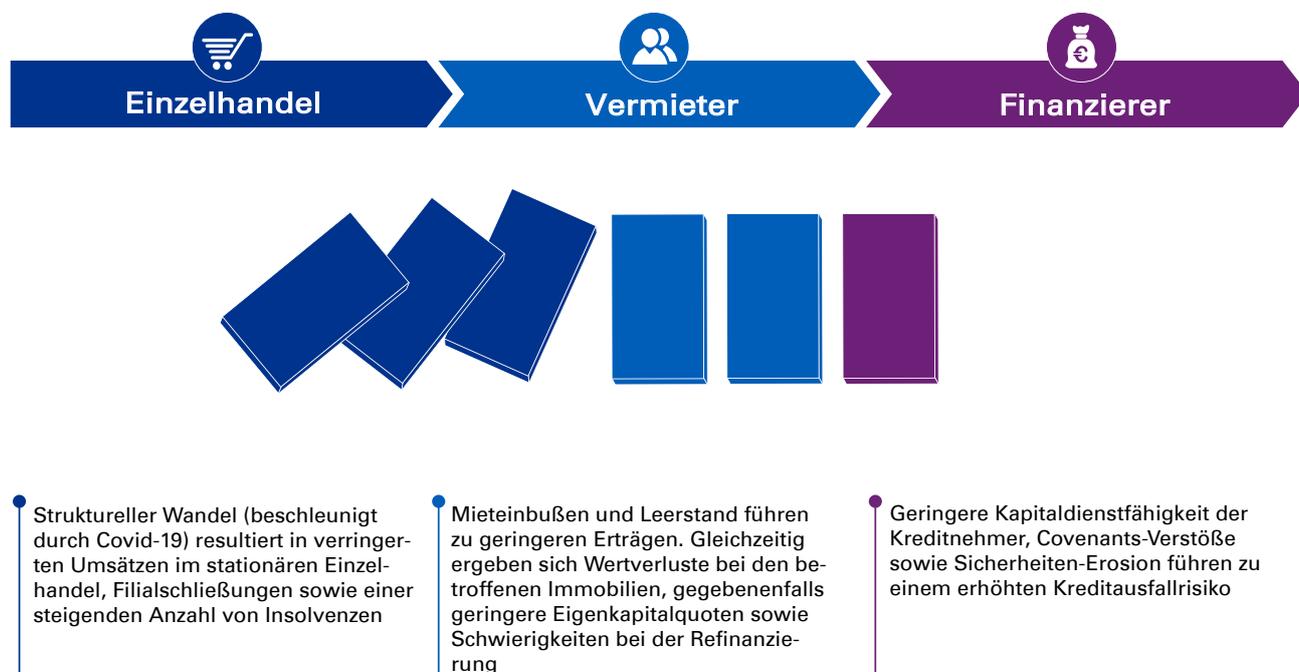
Mietstundungen, Filialschließungen und Insolvenzen aufgrund des anhaltenden, erheblichen Umsatzrückgangs im stationären Handel sowie eine zukünftig geringere zu erwartende Nachfrage nach Einzelhandelsflächen wirken sich aufgrund langfristiger Mietreduzierungen und/oder -ausfälle negativ auf die Liquiditätssituation der Vermieter aus und können zudem zu erheblichen Wertberichtigungen auf entsprechende Immobilien führen.

► **Langfristige Mietreduzierungen und erhebliche Wertberichtigungen auf betroffene Immobilien haben negative Effekte auf die Liquiditätssituation von Vermietern.**

Diese werden durch Neubewertungen aufgrund geringerer Cashflows erforderlich und führen zu entsprechend geringeren Eigenkapitalquoten, weshalb Covenants-Verstöße bei Fremdfinanzierung wahrscheinlicher werden. Eine Refinanzierung könnte sich in Folge dieser Sicherheiten-Erosion zudem als schwierig herausstellen.

Mittelbar lassen sich diese Effekte also zusätzlich auf Seiten der gewerblichen Immobilienfinanzierer feststellen und spiegeln sich in Form einer verminderten Kapitaldienstfähigkeit des Schuldners und in einem erhöhten Kreditausfallrisiko wider. Verschärft

Mittel- bis langfristige Auswirkungen des strukturellen und pandemiegetriebenen Wandels



Covid-19 als „Brandbeschleuniger“

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

wird dies durch die zusätzliche Sicherheiten-Erosion aufgrund der zuvor genannten Neubewertung.

Da sich üblicherweise die Finanzierungsvolumen in diesem Sektor auf mittlere bis hohe zweistellige Millionenbeträge beziffern, können die wirtschaftlichen Folgen erheblich sein. Diese Unsicherheiten und Befürchtungen lassen zugleich den Renditeanspruch beziehungsweise die Renditeerwartung der potenziellen Investoren ansteigen, wodurch der Zugang zu Kapital ebenfalls zunehmend erschwert wird.

> **Gegensteuern durch frühzeitiges Antizipieren und Transparenz**

Um die Folgen der aufgezeigten Wirkungskette zu verhindern oder zumindest abzufedern, sollten sich Vermieter spätestens jetzt mit dem wandelnden Konsumverhalten und den daraus resultierenden Folgen für die jeweilige Immobilie auseinandersetzen. Die Sicherstellung von (Teil-)Mietzahlungen sowie der Attraktivität der relevanten Shoppingcenter sollten hierbei priorisiert werden. Dabei sollten auch Potenziale durch innovative (Dritt-)Nutzungskonzepte intensiv geprüft und analysiert werden. Ziel ist dabei, mögliche Mietausfälle des Einzelhandels durch eine vorhergehende Diversifizierung der Mieterstruktur zu kompensieren und dadurch den Zugang zu Krediten beziehungsweise Finanzierern auch zukünftig zu gewährleisten.

Zeitgleich gilt es für Finanzierer, das Portfolio und Immobilienfinanzierungen im Retail-Bereich laufend kritisch zu analysieren und mögliche Risiken frühzeitig zu identifizieren. Eine intensive, rechtzeitige und anhaltende Kommunikation zwischen den Stakeholdern ist hierbei zu empfehlen, um gemeinsame Maßnahmen zu entwickeln, welche die wirtschaftlichen Schäden der Beteiligten begrenzen.

> **Gewerbliche Immobilienfinanzierer sind mit einer verminderten Kapitaldienstfähigkeit, einem erhöhten Kreditausfallrisiko und einer Sicherheiten-Erosion konfrontiert.**

Szenarienbasiert durch die Krise manövrieren

Neben dem Schaffen von Transparenz über die gegenwärtige Situation unterstützt die Abbildung möglicher Szenarien bei der Reduktion von Unsicherheit. Ein hoher Informationsgehalt ist wesentlich zum Vertrauensaufbau bei allen Stakeholdern und trägt zu einer optimalen Entscheidungsfindung bei. Die Szenarien und Handlungsoptionen müssen innerhalb kürzester Zeit identifiziert und quantitativ aufbereitet werden. Dabei spielt auch die Einschätzung der beteiligten Stakeholder, wie beispielsweise Finanzierern, eine erhebliche Rolle, um Zeitfenster und Handlungskorridore nutzen zu

können. Ein tiefes Verständnis sowohl des Einzelhandelsmarktes als auch der spezifischen Immobilie ist dabei unerlässlich. Weiterhin empfiehlt sich ein umfassendes Kommunikationskonzept/Stakeholder Management, um das Vertrauensverhältnis gegenüber Banken, anderen Finanzgebern und öffentlichen Institutionen zu stabilisieren und auf dieser Basis Entscheidungen treffen zu können.

> **Reaktionsfähigkeit erhalten**

Das frühzeitige Auseinandersetzen mit der eigenen Situation ermöglicht eine professionelle Reaktionsfähigkeit, die letztlich die Handlungsfähigkeit sichert. Zudem gibt das aktive Auseinandersetzen mit unterschiedlichen Szenarien dem Unternehmen Aufschluss und Transparenz über seine Situation, die möglichen Risiken und die Standfestigkeit des eigenen Business-Modells in Zeiten der Krise. Mögliche Ansätze für den Umgang mit außergewöhnlichen Situationen sind für das weitere Vorgehen unerlässlich, um angemessen reagieren zu können. Zudem ist Klarheit über den möglichen Entscheidungs- und Handlungskorridor mit den individuellen finanziellen Optionen entscheidend für den weiteren Erfolg und das saubere Manövrieren durch die Krise. |



Dr. Philipp Volmer

Partner,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 63330171
pvolmer@kpmg.com



Tabea Adolph

Senior Associate,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 11514204
tadolp@kpmg.com

Covid-19 treibt die Luftfahrt in eine tiefe Krise



Covid-19 hat durch Lockdowns, Einreiseverbote und Reisebeschränkungen national und international zu einem drastischen Einbruch des Flugverkehrs geführt. Dies hat massive Auswirkungen auf die Flottenauslastung der Airlines und auf die Nachfrage nach neuen Flugzeugen.

Der Rückgang des Passagieraufkommens bringt Airlines weltweit in Bedrängnis. Die Auslastung der Flotten liegt weit unterhalb der verfügbaren Kapazitäten. Zwischenzeitlich waren 59 Prozent der Flotten weltweit am Boden, im aktuellen Lockdown sieht es nicht besser aus. Flottengrößen und -strukturen, insbesondere im Langstreckenbereich, werden angepasst und Neubestellungen verschoben, was unmittelbare Auswirkungen auf die Flugzeugbauer und deren Zulieferer hat. Boeing und Airbus kündigten bereits Stellenabbau an und senkten Produktions- und Auslieferungsziele für die kommenden Jahre. Gleichermaßen sinkt die Nachfrage im Aftermarket und Maintenance, Repair und Operations Geschäft: Eine geringere Nutzung der Flotten bedeutet längere Serviceintervalle und weniger Reparaturen.

Für die Zulieferer brechen damit gleich zwei wesentliche Umsatztreiber weg, deren Erholung nur schwer absehbar ist. Szenarien gehen im Schnitt von einem Erreichen des Vorkrisenniveaus ab 2024 aus, pessimistischere Prognosen sogar erst ab 2025. Das kurzfristigere Servicegeschäft dürfte dabei als Erstes wieder anlaufen, gefolgt von der Nachfrage nach neuen Kurzstreckenflugzeugen. Die längste Erholung erwarten Experten bei der Neuproduktion der Langstrecken- und Großraumprogramme.

Die Branche, die durch regulatorische Vorgaben und zunehmenden Preisdruck unter Druck steht, ist damit mit existenziellen Herausforderungen konfrontiert. Daher gilt es, schnell umsetzbare Maßnahmen zu ergreifen, um die Liquidität zu sichern. Es müssen Maßnahmen entwickelt werden, um die Strukturen der Flugzeugzulieferer auf die Covid-19-bedingten neuen Marktgegebenheiten anzupassen und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten. Langjährige Verpflichtungen zur Gewährleistung der Lieferfähigkeit von Komponenten auch für ältere Flieger sowie hohe Anforderungen an die Verfügbarkeit der Lieferketten limitieren den Spielraum für die Zulieferer.

Herausforderung Personalkapazitäten

Maßnahmen in Form von Kurzarbeit, modifizierten Schichtmodellen, Reduzierung der Leiharbeitskräfte und Wochenarbeitsstunden, Aussetzen von Tariferhöhungen und Sonderzahlungen sowie Abbau von Überstunden und Urlaub können sehr schnell umgesetzt werden. Diese werden jedoch voraussichtlich nicht ausreichen, da ein massiver Nachfrageeinbruch eine Kapazitätsreduzierung und neue organisatorische

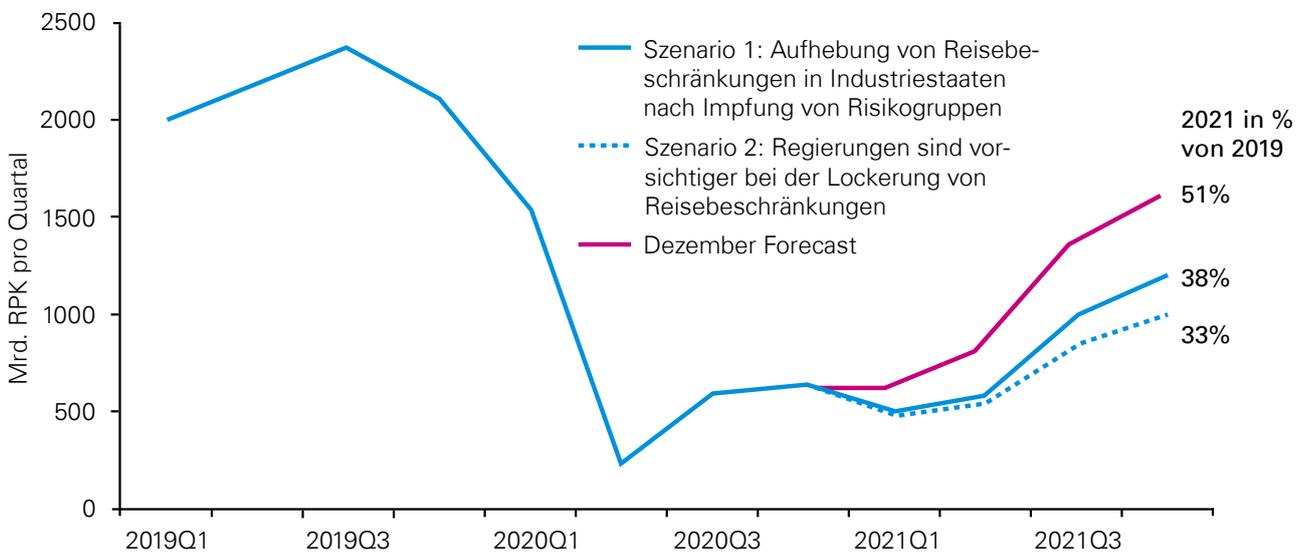
sowie personelle Strukturen erfordert, die nur mit einem deutlichen Personalabbau umzusetzen sind.

Als strategisch wichtige Branche hat die Luftfahrtindustrie in der in der Vergangenheit erheblich von der Vergabe von Fördermitteln profitiert, die regelmäßig mit Auflagen zum Schaffen beziehungsweise Sichern von Arbeitsplätzen in Deutschland verbunden waren. Derartige Auflagen können in der jetzigen Situation den Spielraum von Personalabbaumaßnahmen erheblich einschränken.

Im Zuge einer organisatorischen und personellen Umstrukturierung werden Arbeitsbereiche überflüssig. Folglich obliegt es dem Management, zu klären, ob Neugeschäfte (zum Beispiel Neuentwicklungen) geschaffen werden oder Insourcing-Vorhaben betriebswirtschaftlich sinnvoll sein können. Freigewordene Kapazitäten können dann für Insourcing-Projekte, neue Geschäftsfelder oder die Intensivierung von Vertriebsaktivitäten eingesetzt werden.

1. Halbjahr 2021 wird hinter den Erwartungen von Dezember 2020 bleiben
Risiken im 2. Halbjahr 2021 von politischen Reaktionen auf neue Virusvarianten bleibt bestehen

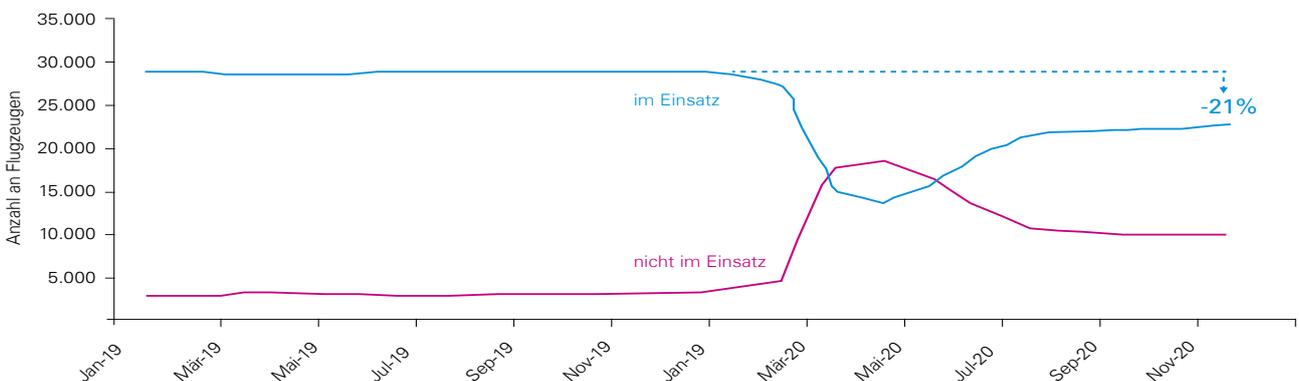
Globale RPKs*, Mrd. pro Quartal



* RPK = Revenue Passenger Kilometers

Quelle: IATA Economics

IATA geparkte Flotte – Kommerzielle Airline Flotte von Jets und Turboprop-Flugzeugen



Quelle: IATA Economics analysis based on data from Cirium Ascend

Kapitalbindung im Working Capital

Aufgrund der Umsatzeinbrüche und angespannten Liquiditätslage stellt die Reduzierung der Kapitalbindung im Working Capital einen wichtigen Ansatzpunkt dar. Die Covid-19-Krise zeigt deutliche Auswirkungen auf das Zahlungsverhalten der Kunden; aufgrund der Besonderheiten im Aviationmarkt, mit der Konzentration auf wenige Marktteilnehmer, sind viele Maßnahmen nur eingeschränkt umsetzbar. Um fristgerechte Zahlungseingänge sicherzustellen, sollten ein effektives Forderungsmanagement betrieben sowie Factoringmöglichkeiten in Betracht gezogen werden.

Auf Lieferantenseite gehören das Nachverhandeln und idealerweise Verlängern von eigenen Zahlungszielen sowie das Sichern der Preisniveaus bei niedrigeren Einkaufsmengen zu den wichtigsten Aufgaben, um den Liquiditätsabfluss abzufedern. Lagerbestände sollten niedrig gehalten werden, soweit dies mit den individuellen Lieferantenregularien und Programmvorschriften vereinbar ist.

Teile des Produkt-/Dienstleistungsportfolios unterschiedlich stark von der Krise betroffen

Unter Berücksichtigung vorgelagerter Analysen der einzelnen Geschäftsfelder und Programme sollten Produktportfolios im Hinblick auf Kostensenkungspotenziale und identifizierte strategische Prioritäten optimiert werden. So werden kurz- und mittelfristig das Direktfluggeschäft sowie die Kurzstrecken eine zentrale Rolle spielen. Automatisierung und modulare Produktion werden weiter vorangetrieben werden und sollten für Kostenreduzierungen sorgen. Kooperationen mit Airlines werden weiterhin eine wichtige Rolle für den Marktzugang sowie Vertriebspotenziale spielen.

Verstärkte Tendenz zu Standortverlagerungen und -konsolidierungen

Viele Marktteilnehmer betreiben kostenintensive Produktionsstätten in Deutschland beziehungsweise Europa, da die Fertigung ein hohes Maß an Fachwissen und Ingenieurskunst erfordert. Die Produktionsverlagerung in Niedriglohnländer ist folglich ein logischer Schritt, um Kosten langfristig deutlich zu senken. Dazu müssen Produktionsprozesse und Transportwege analysiert, die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal sichergestellt und Implikationen für die Liefer- und Wertschöpfungskette berücksichtigt werden.

Standortkonsolidierungen sollten daraufhin geprüft werden, ob die Zusammenlegung von Verwaltungsstandorten und/oder Produktionsstätten in Hochlohnländern zu einer finanzwirtschaftlichen und operativen Verbesserung führt.

Auflagen aus in der Vergangenheit erhaltenen oder für zukünftige Programme bereits zugesicherten Fördermitteln können zu erheblichen Hürden bei der Umsetzung von Verlagerungs- oder Konsolidierungsmaßnahmen führen.

FAZIT

Die gravierenden Auswirkungen von Covid-19 auf die Luftfahrtindustrie stellen insbesondere für die Liquiditätssituation eine erhebliche Belastung und damit für den Fortbestand des Unternehmens ein potenzielles Risiko dar. KPMG unterstützt betroffene Unternehmen mit einem breitgefächerten Beratungsansatz, der die Erstellung und Plausibilisierung von Planungsrechnungen sowie das Ausarbeiten und Umsetzen von Restrukturierungsmaßnahmen beinhaltet, um notwendige Finanzierungen zu sichern und Haftungsrisiken zu vermeiden. **I**



Florian Rieser
Partner,
Deal Advisory – Restructuring

M+49 172 3005125
frieser@kpmg.com



Knuth Hansen
Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 174 3014160
knuthhansen@kpmg.com

Drohende Zahlungsunfähigkeit trifft auf Steuern

Gerät ein Unternehmen in die Krise, steht das Management nach der Einführung des sogenannten StaRUG (Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen) zum 1. Januar 2021 vor der Frage, ob eine Restrukturierung nach StaRUG möglich oder bereits ein Insolvenzantrag zu stellen ist; diese Wahlmöglichkeit besteht jedenfalls bei drohender Zahlungsunfähigkeit. Um diese Entscheidung verantwortlich treffen zu können, ist ein umfassender Überblick über die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage überlebenswichtig. Oder anders gefragt: Habe ich als Geschäftsführerin oder Geschäftsführer meine Zahlen im Griff? Beim Beantworten dieser Frage spielen in jedem Fall steuerliche Überlegungen eine wesentliche Rolle.

Wesentlichkeit der zutreffenden Sachverhaltsermittlung

Ein wesentlicher Grundstein für die Entscheidung zu einer Restrukturierung unabhängig von Restrukturierungsrahmen oder Schutzschirmverfahren ist ein umfassender und valider Überblick über die Zahlen und die Kostenstruktur des betroffenen Unternehmens. Ungenaue oder fehlerhafte Informationen in diesem Anfangsstadium können schnell dazu führen, dass der eigentlich geplante Restrukturierungsprozess scheitert. Deshalb sind korrekte und aktuelle Daten und damit auch eine entsprechende Buchführung von besonderer Bedeutung. Gleichzeitig sollten alle Compliance-Vorgaben erfüllt sein. Durch die „Steuerbrille“ betrachtet heißt das, dass die steuerlichen Pflichten bei der Abgabe von Erklärungen und mit Blick auf erforderliche Zahlungen an die Finanzbehörden zutreffend und fristgerecht erfüllt werden. Besondere Bedeutung haben sowohl Umsatz- als auch Lohnsteuer. Prozessuale Fehler in der Rechnungslegung potenzieren sich bei einer großen Anzahl von Fällen sehr schnell. Kommt es hier zu Fehlern, stehen erfahrungsgemäß schnell zumindest Bußgelder im Raum, die einem Unternehmen in der Krise zusätzlich Schwierigkeiten bereiten können. Aber auch eine persönliche Haftung der Geschäftsführung kann nicht ausgeschlossen werden. Unternehmen in der Krise haben nicht selten das Problem, dass es früh zu Mitarbeiterabgängen in der Finanzabteilung kommt. Fehlendes Know-how und personelle Engpässe führen dann dazu, dass die gerade in der kritischen Anfangsphase der Restrukturierungsbemühungen besonders wichtigen Zahlen oft nicht aktuell oder fehlerhaft sind. Eine



frühzeitige und sachgerechte Prüfung von Buchführung und Compliance sollten in jedem Fall sichergestellt werden, denn valide Zahlen sind sowohl im Restrukturierungsprozess als auch in einer Insolvenz für die erforderlichen Planungen zwingend erforderlich.

Folgende Unterlagen müssen bei den zuständigen Stellen (Gericht) eingereicht werden:

Im Falle der Restrukturierung ist ein Restrukturierungsplan erforderlich. Dieser dient der Erläuterung des Plans und den Beteiligten als Entscheidungsgrundlage. Dieser Plan muss unter anderem zwingend Informationen zur wirtschaftlichen Situation des Unternehmens, die aktuellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Unternehmens, die Ausgestaltung der Restrukturierungsmaßnahmen sowie die Erläuterung der Aussichten auf Restrukturierung enthalten.

Bei einem Insolvenzverfahren mit Eigenverwaltung ist eine sogenannte Eigenverwaltungsplanung beizufügen. Diese soll einen Zeitraum von sechs Monaten abdecken und aufzeigen, auf welche Weise die Fortführung des Geschäftsbetriebes gesichert werden soll. Außerdem ist ein Finanzplan erforderlich, der eine fundierte Darstellung der Finanzierungsquellen enthält, mit denen die Fortführung des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes und die Deckung der Kosten des Verfahrens sichergestellt werden sollen.

Berücksichtigung steuerlicher Auswirkungen von Restrukturierungsmaßnahmen

Der Erfolg von Restrukturierungsmaßnahmen kann durch – insbesondere bisher nicht erfasste – Steuerverbindlichkeiten empfindlich gestört werden. Andererseits können steuerliche Vorteile wie beispielsweise die Steuerfreiheit von Sanierungserträgen, Anpassungen oder Stundungen von Vorauszahlungen das Unternehmen entlasten. Dabei kommt es immer auf den Einzelfall an.

Zusammengefasst gibt es drei Arten von Maßnahmen, die grundsätzlich zu steuerpflichtigen Gewinnen führen und sich positiv auf die Liquiditätsplanung auswirken können:

- Forderungsverzicht von Gläubigern oder Dritten
- Verkauf von Vermögensgegenständen
- Verzicht der Gesellschafter, etwa auf (betrieblich) veranlasste Anteils- oder Mitgliedsrechte

Daneben existieren viele Sonderformen dieser Maßnahmen, zum Beispiel

- der Rangrücktritt, bei dem die Verbindlichkeit in der Bilanz bilanziert bleiben sollte und der auch steuerlich anzuerkennen ist. Hier kommt es auf die Ausgestaltung der Rückzahlungsverpflichtung an (§ 5 Abs. 2 a EStG),
- Sale-and-Lease-Back-Gestaltungen, bei denen für die steuerliche Beurteilung entscheidend ist, wer der wirtschaftliche Eigentümer ist,

- die Einbindung der sogenannten gruppeninternen Drittsicherheiten von Tochterunternehmen im Sinne des § 290 HGB in den Gestaltungsspielraum, bei denen wegen ihres drittbelastenden Charakters eine nach Verrechnungspreismaßstäben angemessene Vergütung zu zahlen ist,
- Stundungen, wenn beispielsweise die Zinsen gestundet und in ein nicht verzinsliches Darlehen umgewandelt werden, das dann gegebenenfalls mangels Verzinslichkeit abzuzinsen wäre.

Werden derartige Sanierungsmaßnahmen durchgeführt, führen diese in vielen Fällen zu nicht liquiditätswirksamen Erträgen und es stellt sich die Frage nach der Steuerfreiheit des § 3a EStG. Voraussetzungen für die Steuerfreiheit sind bezogen auf den Zeitpunkt des Schuldenerlasses

- die Sanierungsbedürftigkeit und die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens,
- die Sanierungseignung des betrieblich begründeten Schuldenerlasses und der Nachweis der Sanierungsabsicht der Gläubiger.

Im Hinblick auf die Steuerfreiheit des Sanierungsgewinns gibt es einen Unterschied zwischen dem bekannten Insolvenzverfahren und dem neu geregelten Restrukturierungsverfahren: Während der Sanierungsgewinn beim Insolvenzantrag mit Eigenverwaltung – wenn die oben genannten Voraussetzungen erfüllt sind – regelmäßig steuerfrei ist, ist das im Fall der neuen gesetzlichen Regelung der Restrukturierung nach StaRUG nicht eindeutig geklärt. Dies erscheint aufgrund der in beiden Fällen identischen Zielsetzung („Erhalt eines in der Krise stehenden Unternehmens“) nicht sachgerecht und benötigt nach unserer Ansicht einer gesetzlichen Klarstellung und wohl darüber hinaus auch einer beihilferechtlichen Überprüfung durch die EU-Kommission. Daneben stellen sich beispielsweise im Schutzschirmverfahren Fragen, etwa ob die nicht zur Tabelle angemeldeten Forderungen den Regeln des Sanierungsgewinns unterliegen.

Liquiditätswirksame versus buchhalterische steuerliche Maßnahmen

Neben den zuvor genannten Maßnahmen können weitere steuerliche Maßnahmen auch die Liquidität verbessern. Dazu gehören unter anderem die Herabsetzung von Steuervorauszahlungen, die Stundung von Steuerzahlungen sowie aktuell eine Vielzahl von Covid-Maßnahmen. Neben den liquiditätswirksamen Maßnahmen können beispielsweise buchhalterische Gewinne durch Zinslosstellen von Darlehen ausgelöst werden. Auch das Ausgliedern von Wirtschaftsgütern unter Hebung von stillen Reserven ist oft ein probates Mittel zur Verlustnutzung. In diesen Fällen sollte immer auch geprüft werden, ob die Inanspruchnahme den Compliance-Vorgaben entspricht und/oder gegebenenfalls später zu einem höheren Liquiditätsabfluss führt. Letzteres wäre in der Planung zu berücksichtigen.

Ausblick

Nach den derzeitigen Prognosen ist in naher Zukunft mit deutlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Unternehmen vieler Branchen zu rechnen. Fachleute erwarten eine Vielzahl von Restrukturierungen – eine Bewährungsprobe für die neue Gesetzeslage, die insgesamt einen größeren Handlungsspielraum eröffnet und dazu führen kann, das Überleben von Unternehmen in der Krise zu sichern. Eine der zentralen Fragen dabei ist die Steuerfreiheit von Sanierungsgewinnen im Restrukturierungsverfahren. Hier wären unserer Ansicht nach eine zeitnahe Prüfung, Klarstellung und gegebenenfalls Anpassung des § 3a EStG zukunftsweisend. Andernfalls wäre für jeden dieser Fälle mit dem Finanzamt im Rahmen des Antrags auf verbindliche Auskunft die Vorgehensweise abzustimmen. |



Jürgen Voigt

Partner,
Corporate Tax Services

M +49 174 3183017
juergenvoigt@kpmg.com

Personalmaßnahmen und wesentliche Auswirkungen auf die Unternehmens- planung



Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie führten und führen in zahlreichen Branchen zu signifikanten Umsatzeinbrüchen. Unternehmen sehen sich gezwungen, ihre Geschäftstätigkeit, Kostenstrukturen und Kapazitäten den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Viele Unternehmen begegnen notwendigen Kostensenkungen mit Personalmaßnahmen und greifen vor allem anfänglich zu solchen, die eine kurzfristige und vorübergehende wirtschaftliche Entlastung bedeuten, zum Beispiel Mitarbeiterausleihungen, Wochenstundenreduzierung, Überstunden-/Urlaubsabbau und vorrangig Kurzarbeit (KUG).

Doch vor dem Hintergrund der andauernden Krise hat sich in vielen Unternehmen die wirtschaftliche Lage nicht in gewünschtem Maße gebessert oder gar erholt, sodass Personalabbau zur dauerhaften Kostensenkung an Bedeutung gewinnt. Hinzu kommt, dass es krisenbedingt in manchen Unternehmen zur internen Reorganisation kommt, die Rationalisierungspotenzial bietet.

Für Unternehmen gilt es, die oftmals zeitlich versetzt eintretenden Auswirkungen der Personalmaßnahmen auf ihre Unternehmensplanung – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz und Cashflow – zu berücksichtigen. Dabei müssen alle betroffenen Geschäftsjahre betrachtet werden, um Ergebniseffekte, finanzwirtschaftliche Implikationen und Liquiditätsabflüsse richtig einzuordnen und die Unternehmensplanung als Krisen-Früherkennungsinstrument effektiv zu nutzen. Je nach Sachlage kann auch eine kurzfristige wöchentliche Liquiditätsplanung ergänzend erforderlich werden. Nur so können potenzielle Liquiditätslücken und Finanzierungsbedarfe identifiziert und nur so kann sichergestellt werden, dass vertragliche Vorschriften und gesetzliche Anforderungen erfüllt sind, um Haftungsrisiken von Führungsorganen auszuschließen.

Planungsrelevante Gesichtspunkte

Grundsätzlich sollten im Vorfeld gesetzliche Vorgaben sowie vertragliche, soziale und kapazitive Aspekte geprüft werden, bevor die Unternehmerentscheidung für Personalabbaumaßnahmen getroffen und bestenfalls auch verschriftlicht wird. Speziell bei der Kombination von in Anspruch genommenem KUG und dem geplanten Beenden von Arbeitsverhältnissen ist eine Prüfung der gesetzlichen Regelungen wichtig, etwa um Rückforderungsansprüche der Agentur für Arbeit sowie Nachforderungsanträge von Arbeitnehmern zu vermeiden.

Ferner ist es essenziell, den Personalabbauplänen das Geschäftsmodell („Operating Model“) des Unternehmens zugrunde zu legen. Dies soll gewährleisten, dass die gewünschten Betriebsabläufe sowie beispielsweise Umsatzprognosen, eventuelle Lieferverpflichtungen, Produktionsprozesse und Forschung und Entwicklung auch mit reduziertem Personal erreicht und sichergestellt werden können. Bei signifikantem Personalabbau ist die Anpassung des Operating Models meist unerlässlich.

In diesem Kontext sollte auch geklärt werden, ob Tarifverträge für Standorte oder Unternehmenseinheiten vorliegen und diese einen Personalabbau im gewünschten Maße überhaupt zulassen.

Gleichermaßen sollte bei angedachten Standort-/Produktionsstättenschließungen geklärt werden, ob Förderkredite existieren, die eine Mindestanzahl an Mitarbeitern für einen bestimmten Zeitraum vorschreiben, um keine Rückzahlungen zu riskieren.

Für die Personalaufwandsplanung sollten Kündigungsfristen genau ermittelt werden, sodass abhängig vom Austrittsdatum die Aufwandshöhe und -reduzierung korrekt in der GuV-Planung erfasst werden. Entsprechend sind die zeitlich versetzten Auszahlungen von Lohn/Gehalt, Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen in der Liquiditätsplanung anzusetzen.

Im Falle von Abfindungszahlungen sind diese im Jahr der Verpflichtungserklärung in der GuV als Aufwand zu erfassen. Je nach Sachlage können Abfindungskosten dem Personalaufwand oder den außergewöhnlichen Aufwendungen zugeordnet werden. Falls die Personalmaßnahme nicht in den Bereich der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, das heißt nicht in das operative Ergebnis fällt, kann dies auch Auswirkungen auf potenzielle Boni/Tantieme haben, was in der Planung zu berücksichtigen wäre.

In der Liquiditätsplanung werden die Abfindungsauszahlungen basierend auf den Kündigungsfristen und, falls bereits bekannt, den vertraglichen Regelungen eingeplant.

Bei der Berechnung der Abfindungshöhe sollte die Angemessenheit des Faktors 1,x ausgehend von der Faustformel „1,x Bruttomonatsgehalt x Betriebszugehörigkeit (Jahre)“ überprüft werden, um keinen zu geringen Liquiditätsbedarf und Aufwand zu ermitteln. Denn je nach Verhandlung sowie Industrie- und Unternehmensspezifika können individuell wesentlich höhere Beträge vereinbart werden. Zusätzlich sollte bei der Bestimmung der Betriebszugehörigkeitsdauer untersucht werden, ob Anrechnungen bei Betriebsübernahmen oder Verschmelzungen zu berücksichtigen sind, um zu niedrige Planannahmen auszuschließen.

Sollten Altersteilzeitmodelle oder Sozialpläne ihre Anwendung finden, gilt es, sich über die rechtlichen,

bilanziellen und planerischen Besonderheiten dieser Regelungen im Vorfeld Klarheit zu verschaffen, um einen periodengerechten Aufwand ermitteln und eventuell abweichende Liquiditätsabflüsse darstellen zu können. Denn bei beiden Maßnahmen kann die Aufwandserfassung im Wege der Rückstellungsbildung zeitlich vom Jahr der Leistung abweichen. Hinzu kommt bei Sozialplänen, dass der Zeitpunkt der Unterrichtung des Betriebsrates Implikationen für die Rückstellungsbildung hat.

Ein weiterer relevanter Planungsaspekt betrifft die steuerlichen Auswirkungen der Personalmaßnahmen hinsichtlich der Höhe und der zeitlichen Wirksamkeit. Sowohl die Aufwendungen des Personalabbaus als auch die anschließenden Personalkosteneinsparungen wirken sich auf das Betriebsergebnis und damit die steuerliche Bemessungsgrundlage aus und bieten sogar die Möglichkeit eines Verlustrücktrages. Das kann zu veränderten steuerlichen Aufwendungen führen als in der Planung vor Personalmaßnahmen angenommen.

Falls mit Rechtsberatungs- und Gerichtskosten zu rechnen ist, sollten diese Aufwendungen und Geldabflüsse in der Planung berücksichtigt werden.

Schließlich sollte geprüft werden, ob Folgekosten des Personalabbaus (z. B. Umbaukosten) anfallen und ob Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften zu bilden sind (z. B. Mietkosten leerstehender Bürogebäude), was wiederum Auswirkungen auf die Höhe des Betriebsergebnisses hätte.

Die Unternehmensplanung ist kein Selbstzweck

Sie soll vielmehr sicherstellen, dass diese Maßnahmen korrekt gewürdigt werden, um potenzielle Liquiditätslücken und Finanzierungsbedarfe zu identifizieren sowie Haftungsrisiken der Geschäftsführung auszuschließen.

Unsere Expertinnen und Experten arbeiten dafür gemeinsam mit den Mandanten an der Identifizierung, Planung und Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen. Infolgedessen erhält die Unternehmensleitung die für Entscheidungsgrundlagen notwendige weitgehend vollständige Visibilität. ■



Florian Rieser
Partner,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 172 3005125
frieser@kpmg.com



Lea Detterer
Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 170 2785499
ldetterer@kpmg.com

Integrierte Planungsrechnung als zentrales Element der Unternehmenssteuerung



Im Zuge der Covid-19-Pandemie und ihren wirtschaftlichen Folgen wird seitens der Politik und Wirtschaft verstärkt der Ruf nach einem breiteren Einsatz von Krisenfrüherkennungsinstrumenten laut. In diesem Kontext hat das Institut der deutschen Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) jüngst vorgeschlagen, eine Planungspflicht für Unternehmen einzuführen. Eine solche dürfte hierbei in der Praxis eine hohe Wirksamkeit entfalten.

Technisch kann dies jedoch nur ein vollständig integriertes Planungsmodell leisten, das aus Gewinn- und Verlustrechnung (GuV), Bilanz und indirektem Cashflow besteht, die rechnerisch miteinander verbunden sind. In Krisensituationen gewinnt die Frage nach einer ausreichenden Liquiditätsausstattung, die aus einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung nicht abgelesen werden kann, zunehmend an Relevanz. Anstehende Liquiditätsbelastungen aus der Zahlung von Verbindlichkeiten oder aus der Inanspruchnahme von Rückstellungen ergeben sich aus der Plan-Bilanz in Verbindung mit

dem planerischen Cashflow (Hier gilt die Buchhalterweisheit „In der Bilanz lauert der Tod.“).

Transparenz durch ein integriertes Planungsmodell

Sollten sich künftig Liquiditätsengpässe ergeben, kann eine integrierte Planung dieses Risiko aufzeigen und im Idealfall die planerische „Durchfinanzierung“ belegen. Handelt es sich bei der Pflicht zum Erstellen einer integrierten Unternehmensplanung um einen Fluch oder einen Segen? Die Gründe, warum Unternehmen von einer Planung profitieren können, sind vielseitig und von der jeweiligen Unternehmenssituation abhängig. Generalisieren lassen sich hingegen – krisenunabhängig – einige Punkte. So bietet ein integriertes Planungsmodell Transparenz über die Effekte wesentlicher Veränderungen im Unternehmen und kann damit Anlass zum Initiieren von Steuerungsmaßnahmen geben. Mögliche Fragestellungen und Anlässe können sein:

- Wie entwickeln sich relevante KPIs der Unternehmung (bspw. Rohertragsquote, EBITDA-Marge, Eigenkapitalquote) bei aktueller Strategie und operativer Steuerung? Welche strategischen und operativen Anpassungen ergeben sich daraus? In welchem Umfang müssen Erlössteigerungs- und/oder Kostensenkungsmaßnahmen durchgeführt werden, um eine Zielrentabilität zu erreichen?
- Wie wirken sich einzelne geplante Maßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus?

- Ist die Einhaltung wesentlicher kreditvertraglicher Kreditbedingungen (Covenants) gesichert? Erlauben planerische Kennzahlen (bspw. Eigenkapitalquote) eine anstehende Refinanzierung und/oder in welchem Umfang sind Gegenmaßnahmen erforderlich?
- Ist die Gesellschaft/Gruppe im Planungszeitraum durchfinanziert oder ergibt sich gegebenenfalls eine Liquiditätslücke? Ergibt sich gegebenenfalls eine drohende Zahlungsunfähigkeit?
- Welche Liquiditätseffekte ergeben sich aus einem verbesserten Debitoren- und/oder Kreditorenmanagement?

Wie aus den zuvor genannten beispielhaften Fragestellungen hervorgeht, profitieren Unternehmen mit Herausforderungen von dem Vorschlag im gleichen Maße, wie Unternehmen, die wirtschaftlich gut durch die Krise kommen. In beiden Fällen geht es darum, einen „Blindflug“ zu vermeiden. Während es bei den Erstgenannten um die Planung des Pfades in Richtung stärkerer Ertrags- und Finanzkraft geht, steht bei gesunden Unternehmen die Frage im Mittelpunkt, wie sich Strategien planerisch auswirken und ob Wachstum, Ertragskraft, Kapitaleinsatz und Finanzierung auch künftig im gewünschten Verhältnis stehen. Ein weiterer krisenunabhängiger Aspekt ist die Kommunikation mit Fremd- und Eigenkapitalgebern. Hier ist eine integrierte Planungsrechnung – wenn auch nur in Auszügen vorgelegt – ein wichtiger Baustein beim Aufbau und der Pflege von Vertrauen und Transparenz. Zudem gewinnt die Kommunikation mit diesen Stakeholdern an Tiefe, wenn anstelle von vergangenheitsorientierten Zahlen die Zukunft des Unternehmens im Mittelpunkt der Gespräche steht.

Szenarien als unerlässlicher Planungsbestandteil

Die ergebnisorientierte Steuerung eines Unternehmens setzt eine detaillierte Planung voraus. Während diese Vorteile zeigen, dass keine Geschäftsleitung auf eine Planung als primäres Steuerungsinstrument verzichten sollte, stellt die vorgeschlagene Planungspflicht auf eine weitere Funktion von Unternehmensplanungen ab. Mit regelmäßigen Aktualisierungen werden erkennbare Risiken konkretisiert und müssen regelmäßig in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit, finanzielle Auswirkungen und mögliche Zeitpunkte hinterfragt werden. In Situationen mit erhöhter Unsicherheit, wie aktuell im Covid-19-Umfeld, bieten sich hierbei Szenarioplanungen an, um Unsicherheiten, soweit möglich, planbar zu machen und Maßnahmen zum Gegensteuern zu entwickeln und zu bewerten. Diese Konkretisierung von Risiken hilft den Verantwortlichen nicht zuletzt dabei, Haftungsrisiken, beispielsweise aus einer insolvenzrechtlichen Überschuldung, abzuschätzen und in der Folge zu vermeiden.

Beim Erstellen einer integrierten Planungsrechnung ist darauf zu achten, dass sich die Planungskomplexität an der jeweiligen Unternehmensgröße orientieren muss. Dabei fällt für das erstmalige Aufsetzen eines Planungsmodells ein wesentlicher, aber in der Regel überschaubarer Aufwand an, der in Folgeperioden jedoch deutlich geringer ist. Häufig empfiehlt sich bei der Ausarbeitung der Planung der Einsatz erfahrener Spezialisten. So können interne Ressourcen geschont werden, die sich erst mit entsprechendem Aufwand einarbeiten müssten. Insbesondere aber ist die rechnerische Richtigkeit sichergestellt. Ebenfalls können auf diesem Weg Herausforderungen, wie zum Beispiel der Einfluss von Saisonschwankungen auf die Liquidität, verlässlich abgebildet oder beispielsweise komplexe Rechnungslegungsstandards wie IFRS 16 (Bilanzierung von Leasingverbindlichkeiten) berücksichtigt werden. |



Dr. Philipp Volmer
Partner,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 63330171
pvolmer@kpmg.com



Kristopher Burmeister
Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 65254582
kburmeister@kpmg.com

Flexible Finanzierungs- instrumente



Diskussionsbeitrag: Flexible Finanzierungsinstrumente für Unternehmen und Banken in Zeiten von ‚Big Data‘ – gerade in Krisenphasen?

In Zeiten von Absatzrückgängen aufgrund schwacher Konjunktur und damit sinkendem Maschinenauslastungsgrad laufen traditionelle Investitionsdarlehen mit einem vorgegebenen Zins- und Tilgungsplan – basierend auf standardisierten Nutzungsdauern beziehungsweise Abschreibungszeiten – zunehmend Gefahr, in einen Ratenrückstand zu geraten – eine Lose-Lose-Situation für Unternehmen und Finanzierungspartner.

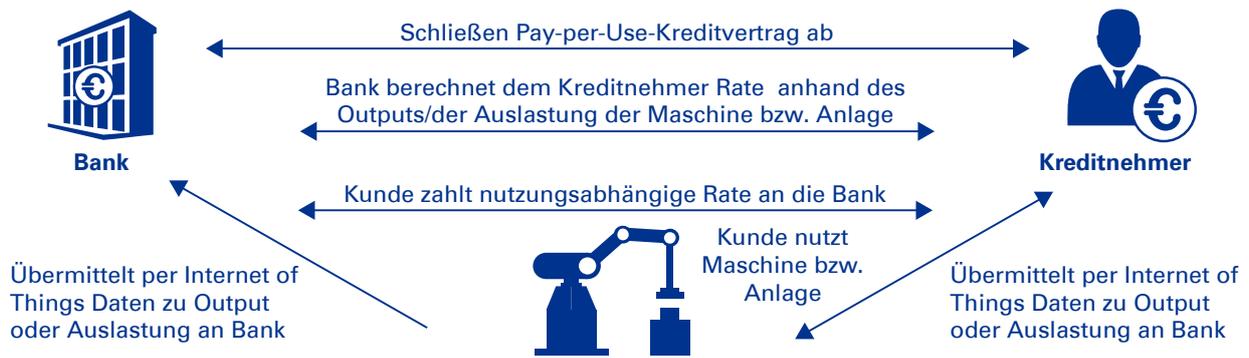
Gerade in aktuell volatilen Marktumgebungen in Kombination mit Unsicherheiten im Hinblick auf die Markterholung eines im Rahmen eines Post-Covid-19-Szenarios stellt sich besonders für Unternehmen kapitalintensiver Branchen – wie dem Maschinen- und Anlagenbau – die Frage nach dem richtigen Investitionszeitpunkt: Einerseits soll die angespannte Liquiditätssituation nicht weiter belastet, andererseits die Wettbewerbs- und Lieferfähigkeit in einem potenziellen Post-Covid-19-Wachstumsmarkt sichergestellt werden.

Eine innovative Lösung für alle Beteiligten könnten sogenannte „Pay-per-Use-Darlehen“ sein, deren

Rückzahlung von dem tatsächlichen Nutzungsgrad der Maschine abhängt. Dies verhindert, dass eine fremdfinanzierte Maschine weiterhin Kosten und Liquiditätsabflüsse verursacht, obwohl diese derzeit im operativen Betrieb nicht ausgelastet werden kann. Wichtige Voraussetzung für die individuelle und flexible Gestaltung der Finanzierung ist die Bereitschaft und Fähigkeit der Unternehmen, Kreditgebern „Real-Time-Daten“ aus der Produktion bereitzustellen. Die strukturierte Aufbereitung von Informationen aus digitaler Vernetzung und Automatisierung von Maschinen/Anlagen über das „Internet of Things“ (IoT) ermöglicht es mittlerweile immer besser, in Echtzeit auf Maschinennutzungs- und Produktionsdaten zurückzugreifen. Unter der Voraussetzung technisch stabiler IT-Strukturen und Verständnis für kundenindividuelle Bedürfnisse können sich für Kreditinstitute neue servicerelevante Vertriebschancen ergeben – eine Win-Win-Situation ist möglich.

Die Höhe der Tilgungsrate hängt in der Regel von der Zahl der fertigen Werkstücke ab, die mit der Maschine in einem definierten Zeitraum hergestellt werden. In auslastungsschwächeren Zeiten streckt sich der Kredit also automatisch, die finanzielle Belastung gleicht sich den operativen Einnahmen an. Die Rate könnte sogar gegen null sinken, wenn die Maschine vollständig stillsteht. Ermöglicht wird dies durch digitale Technik: Die Maschine übermittelt dem Kreditgeber automatisch die Anzahl fertiger Werkstücke.

Struktur und Ablauf „Pay-per-Use-Darlehen“



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Der Zins variiert je nach Bonität des Kreditnehmers, ist aber in der Regel im Fall von „Pay-per-Use-Darlehen“ höher als üblich – Kreditgeber lassen sich ihre Flexibilität bezahlen.

Dem Kreditnehmer steht somit eine flexible Finanzierungsform zur Verfügung:

- Maschineninvestitionen können realisiert werden
- Tilgungsraten werden an Auslastung und saisonale Schwankungen angepasst
- Individuelle Vereinbarung der Anpassungsmodi des Kapitaldienstes
- Verstärkte Zusammenarbeit zwischen Kreditgeber und Kunden

Für die Kreditnehmer ist zu beachten:

- Wiederholende Offenlegung der Auslastung
- Laufende Übermittlung der Nutzungsdaten der Investitionsobjekte
- Stärkere Einflussnahme durch die Kreditgeber
- Höherer Zinssatz

Für Kreditnehmer bietet die Finanzierungsstruktur den Vorteil, dass – im Gegensatz zu „traditionellen Kreditvereinbarungen“ – eine geringere Kapitaldienstfähigkeit in Zeiten von schwacher Konjunktur und Absatzrückgängen bereits bei Vertragsabschluss antizipiert wird. Damit werden aufwendige nachträgliche Vertragsanpassungen vermieden – weder mittels Vertragsanpassungen noch mittels eventuell bereits eingebetteter Klauseln in zuvor vereinbarten „traditionellen Kreditvereinbarungen“ für den Fall wirtschaftlicher Schwierigkeiten.

Insbesondere in der Restrukturierung großvolumiger Projektfinanzierungen sind Pay-As-You-Earn (PAYE)-Finanzierungsstrukturen („Cash Sweep“) bereits seit langem bekannt: In einer Restrukturierungsphase wird – oft mangels Alternativen – das Tilgungsprofil an die Leistungsfähigkeit der Projektgesellschaft angepasst („Pflichtsondertilgungen“). Wird bis zum Ende der Vertragslaufzeit jedoch keine nachhaltige Lösung gefunden, droht späte-

stens mit der Fälligkeit der Ballon-Zahlung der Notverkauf und die Insolvenz.

Daher sollte bei einer Übertragung des Finanzierungskonzepts auf „Pay-per-Use-Darlehensfinanzierungen“ im Maschinen-/Anlagebereich sichergestellt werden, dass sich einsatzstarke und einsatzschwache Zeiten mittels einer realistischen Volumenkalkulation über die Laufzeit kompensieren und so die Kreditbedienung sichergestellt werden kann. Hierzu sind bereits zu Beginn der Finanzierungsstrukturierung mögliche wirtschaftliche Downside-Szenarien zu kalkulieren und entsprechend sowohl in der Laufzeit zu berücksichtigen als auch in der Zinsberechnung einzupreisen.

FAZIT

Noch experimentieren alle Beteiligten (Hersteller, Kunden/Kreditnehmer, Finanzierungsanbieter) mit den neuen Möglichkeiten und Varianten einer „Finanzierung 4.0“ (beispielsweise „Maschine as a Service“- und „Pay-per-part“-Lösungen in Fremdfinanzierungsbeziehungsweise Leasingstrukturen). Die Varianten bieten innovative Spielräume. Es bleibt somit abzuwarten, ob sich Pay-per-Use-Darlehen gerade in volatilen Zeiten als Finanzierungsalternative in kapitalintensiven Bereichen etablieren werden können. **!**



Katrin Fugel
Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 160 6824199
kfugel@kpmg.com



Jörg Steinbrinck
Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 11195071
jsteinbrinck@kpmg.com

Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen



Der neue Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen ist am 1. Januar 2021 in Kraft getreten und erleichtert die Unternehmenssanierung

Im Eiltempo wurde am 17. Dezember 2020 der Regierungsentwurf zum Gesetz zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (Sanierungsfortentwicklungsgesetz; SanInsFoG) vom Bundestag beschlossen und vom Bundesrat gebilligt. Damit ist am 1. Januar 2021 das Gesetz zur Einführung eines vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahrens, das Stabilisierungs- und Restrukturierungsgesetz (StaRUG), in Kraft getreten.

Im Wesentlichen sollen mit dem neuen Restrukturierungsrahmen die Nachteile einer Insolvenz, wie ein potenzieller Reputationsverlust, hohe Kosten und Einschränkungen der Entscheidungsfreiheit der Geschäftsleitung, vermieden sowie das frühzeitige Einleiten von Sanierungsmaßnahmen gefördert werden. Dennoch werden dem Unternehmen ausgewählte Sanierungsinstrumente aus dem Insolvenzrecht zur Verfügung stehen.

Hierbei wird ermöglicht, über Mehrheitsentscheidungen in die Rechte bestimmter Gläubigergruppen, wie beispielsweise die Gestaltung von vertraglichen Einzelbestimmungen, mehrseitigen Rechtsverhältnissen, Absonderungsanwartschaften oder gruppeninternen Drittsicherheiten, einzugreifen – und dies außerhalb eines Insolvenzverfahrens. Somit soll verhindert werden, dass einzelne Gläubiger die Sanierung des Unternehmens blockieren.

Die Geschäftsleitung kann selbstständig mit den Gläubigern verhandeln, um die Ergebnisse sodann im Rahmen eines Restrukturierungsplans umzusetzen, der alle notwendigen Maßnahmen für eine erfolgreiche Sanierung des Unternehmens beschreibt. Mit diesem Gesetz soll unter anderem den von der Corona-Pandemie betroffenen Unternehmen ein weiteres Mittel zur Sanierung zur Verfügung gestellt werden.

Erweiterung von Sanierungsinstrumenten außerhalb von Insolvenzverfahren

Mit dem neuen Restrukturierungsrahmen stehen Unternehmen seit dem 1. Januar 2021 erstmalig erweiterte Sanierungsinstrumente außerhalb eines Insolvenzverfahrens zur Verfügung. Im Kern kann hiermit eine nachhaltige Finanzierungsstruktur hergestellt werden, die an die jeweilige Leistungsfähigkeit des Unternehmens angepasst ist. Dies erfolgt, je nach Bedarf, durch systematische Beiträge von Gläubigern, Gesellschaftern oder anderen Betroffenen. Zeitgleich wird die Verhandlung des Restrukturierungsplans durch Vollstreckungssperren unterstützt.

Beim Vergleich der neuen Regelungen mit den bisher existierenden Möglichkeiten der konsensualen Sanierung und der Eigenverwaltung im Insolvenzverfahren lässt sich festhalten, dass der neue Restrukturierungsrahmen in seiner nun beschlossenen Form die außerinsolvenzliche Sanierung um effektive Instrumente erweitert, auch wenn die im ersten Entwurf beschriebene gerichtliche Beendigung von noch nicht beiderseits vollständig erfüllten Verträgen gestrichen wurde. Diese Instrumente können von Unternehmen zur nachhaltigen Sanierung individuell in Anspruch genommen werden, ohne das Stigma einer Insolvenz und die Gefahr des Kontrollverlust in Kauf nehmen zu müssen.

Zusammenfassung und aktuelles Fazit

Ein umfassendes Fazit zum neuen präventiven Restrukturierungsrahmen wird man wohl erst im Laufe der nächsten Jahre auf Basis der Praxiserfahrungen und der entsprechenden Rechtsprechung ziehen können. Jedoch lässt sich bereits zu diesem Zeitpunkt feststellen, dass das StaRUG eine sinnvolle und erforderliche Brücke zwischen der bisher vollkonsensualen Sanierung auf der einen Seite und den verschiedenen Insolvenzverfahrensarten auf der anderen Seite bildet. Da die vorgesehene und intensiv diskutierte leistungswirtschaftliche Sanierungskomponente der Vertragsbeendigung nun doch keinen Eingang in die Gesetzgebung gefunden hat, ist das StaRUG primär auf die finanzwirtschaftliche Sanierung ausgerichtet und wird vermutlich im Wesentlichen durch größere Unternehmen beziehungsweise Unternehmensgruppen genutzt werden. Denn auch wenn die sehr attraktiven Sanierungsinstrumente die Erfolgsaussichten einer Restrukturierung – insbesondere bei Vorhandensein von Akkordstörern – signifikant erhöht, wird die nicht vernachlässigbare Komplexität vermutlich eine Hürde für kleine und mittlere Unternehmen darstellen.

Trotz der hier dargestellten ersten Einschätzung müssen die konkreten Vorteile und Möglichkeiten des neuen präventiven Restrukturierungsrahmens aber immer am Einzelfall geprüft werden. Denn das Verfahren bietet gerade durch die Flexibilität in der Auswahl der Sanierungsinstrumente einen breiten Handlungsspielraum, um die Finanzierungsstruktur nachhaltig an die Leistungsfähigkeit des Unternehmens anzupassen. |

Vereinfachter Vergleich der neuen Regelungen mit den bisher existierenden Möglichkeiten der konsensualen Sanierung und der Eigenverwaltung

	Außergerichtliche Sanierung	Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen	Eigenverwaltung/ Schutzschirmverfahren (nach Einführung SanInsFoG)
Zulassungsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> keine 	<ul style="list-style-type: none"> Bei drohender Zahlungsunfähigkeit („ZU“) Keine eingetretene ZU Anzeige mit Vorlage des Entwurfs eines Restrukturierungsplans/-konzepts und Darstellung des Verhandlungsstands mit Gläubigern 	<ul style="list-style-type: none"> Alle Insolvenzantragsgründe: Schutzschirm nicht bei ZU Bei Schutzschirm keine offensichtliche Aussichtslosigkeit der Sanierung NEU: Einreichung Finanzplan für sechs Monate, Restrukturierungskonzept, Darstellung des Verhandlungsstands, Kostenvergleich etc.
Handelnde	<ul style="list-style-type: none"> Management 	<ul style="list-style-type: none"> Management und gegebenenfalls Restrukturierungsbeauftragter Restrukturierungsgericht 	<ul style="list-style-type: none"> Management und gegebenenfalls Generalbevollmächtigter unter Aufsicht von Gericht, Sachwalter und Gläubigerausschuss
Restrukturierungs-/Insolvenzplan	<ul style="list-style-type: none"> Sanierungskonzept (IDW S 6) meist erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Restrukturierungsplan erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> Bei Schutzschirm Insolvenzplan erforderlich
Sanierungsinstrumente	<ul style="list-style-type: none"> Zivilrechtliche Verhandlungen ohne Eingriffsrechte 	<ul style="list-style-type: none"> Quotale Befriedigung (außer Arbeitnehmerforderungen) Vollstreckungs- und Verwertungssperren Eingeschränktes Wahlrecht Vertragserfüllung Möglichkeit gerichtlicher Bestätigung zur Vermeidung von Nachweis- und Anfechtungsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzlich zu StaRUG noch unter anderem <ul style="list-style-type: none"> Insolvenzgeld Verkürzte Kündigungsfristen bei Arbeits- und Mietverhältnissen Entlastung von Pensionsverpflichtungen
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> Kosten für betriebswirtschaftliche Berater und gegebenenfalls Kosten für Rechtsberater 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten der vom Management beauftragten Berater und gegebenenfalls Restrukturierungsbeauftragter 	<ul style="list-style-type: none"> Kosten der Eigenverwaltung (im Wesentlichen Beraterkosten) und Vergütung für Sachwalter

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle durch Management und Gesellschafter Keine Öffentlichkeitswirksamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle durch Management Geringere Reputationsverluste (teilweise nicht öffentlich) Teilweise Sanierungsinstrumente der InsO „Lösung für Akkordstörer“ 	<ul style="list-style-type: none"> Alle Insolvenzantragsgründe: Schutzschirm nicht bei ZU Bei Schutzschirm keine offensichtliche Aussichtslosigkeit der Sanierung NEU: Einreichung Finanzplan für sechs Monate, Restrukturierungskonzept, Darstellung des Verhandlungsstands, Kostenvergleich etc.
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> Im Falle eines Scheiterns: Haftungsrisiken Management, Liquiditätsverzehr und damit abnehmender Handlungsspielraum Akkordstörer können Prozess behindern 	<ul style="list-style-type: none"> Nicht alle Sanierungsinstrumente der InsO verfügbar (insbesondere kein Eingriff in Arbeitnehmerrechte) zum Teil gerichtliche Kontrolle Kosten für Restrukturierungsbeauftragten 	<ul style="list-style-type: none"> Außenwirkung („Stigma“) Möglicher unfreiwilliger Wechsel der Gesellschafter Vergleichsweise hohe Kosten Möglicher Kontrollverlust

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021



Meik Mewes
Partner,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 170 5528871
meikmewes@kpmg.com



Christoph Köllmer
Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 174 3005784
ckoellmer@kpmg.com

Restructuring von KPMG

Mit unserer langjährigen Erfahrung im Bereich der operativen und finanziellen Restrukturierung stehen wir den Interessengruppen bei allen Fragen zur Seite und begleiten bei der Entwicklung geeigneter Maßnahmen und Lösungen.

Dank unserer ausgeprägten Kenntnisse in der Restrukturierung und Sanierung können wir in aufkommenden Krisen schnell und zielorientiert gegensteuern. Unsere unabhängige Expertise schafft dabei Vertrauen als Grundlage für die operative und finanzielle Restrukturierung.

Um maßgeschneiderte Lösungen für unsere Mandanten zu finden, können wir deutschlandweit auf über 100 und weltweit über die anderen KPMG-Mitgliedsgesellschaften auf mehr als 1.600 Restrukturierungsexpertinnen und -experten zurückgreifen. Dies ermöglicht es uns, Sie unter Einbindung lokaler KPMG-Mitgliedsgesellschaften in Krisensituationen an jedem Ort der Welt in der Regel innerhalb von 48 Stunden unterstützen zu können.

Schwierige Zeiten erfordern Spezialisten – wir sind gerne für Sie da.

KPMG gehört in der Rubrik Sanierung/Restrukturierung zu den Top-5-Consultants.

Dies ergab die Befragung von 1.063 Führungskräften im Rahmen einer aktuellen Studie des manager magazins. |

Einige oder alle der hier beschriebenen Leistungen sind möglicherweise für KPMG-Prüfungsmandanten und deren verbundenen Unternehmen unzulässig.

Sprechen Sie uns an



Meik Mewes

Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 711 9060-42270
M +49 170 5528871
meikmewes@kpmg.com



Florian Rieser

Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 89 9282-4920
M +49 172 3005125
frieser@kpmg.com



Dr. Philipp Volmer

Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 40 32015-5017
M +49 151 63330171
pvolmer@kpmg.com



Peter Wiegand

Partner, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 30 2068-4348
M +49 173 5764227
pwiegand@kpmg.com



Martin Hohmann

Director, Deal Advisory –
Restructuring
T +49 69 9587-2324
M +49 151 16569012
mhohmann@kpmg.com



Matthias Grau

Partner, Deal Advisory –
M&A
T +49 69 9587-2434
M +49 172 8652475
matthiasgrau@kpmg.com

Impressum

Herausgeber

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Redaktion

Meik Mewes (V. i. S. d. P.)

Partner, Deal Advisory – Restructuring

T +49 711 9060-42270

M +49 170 5528871

meikmewes@kpmg.com

Newsletter kostenlos abonnieren

www.kpmg.de/restructuring-update

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen 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 aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.