Restructuring Update

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

September 2021

Liebe Leserinnen und Leser,

die vergangenen Monate waren geprägt von Projekten aus dem Bereich Transport und Tourismus. Neben den Herausforderungen im Tour Operator- und Freizeitsektor durften wir Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette des Luftfahrtsektors begleiten, von Airlines über die Tier-1-Zulieferer bis zu deren Lieferanten. Besonders erfreulich war für unser Team, dass wir die Condor in den letzten Monaten in eine erfolgreiche Zukunft begleiten konnten.

Positiv entwickelte sich der Automotive-Sektor. Die erwarteten Liquiditätsprobleme beim Wiederaufbau des Working Capitals wurden gut gemanaged und die Nachfrage aus Südostasien sowie die staatliche Unterstützung insbesondere durch Kurzarbeitergeld halfen zudem. Von daher freut es uns sehr, dass unsere Mandanten, die wir unter anderem bei der Beantragung von KfW-gesicherten Finanzierungen, aber auch beim professionellen Management operativer Maßnahmen betreut haben, in 2021 auf eines ihrer erfolgreichsten Jahre blicken können. Viele konnten die KfW-Mittel zurückführen bzw. durch alternative Instrumente refinanzieren.

Probleme sehen wir im Moment nur auf der Lieferanten-Seite, bedingt durch einen Mangel an Mikrochips.

Beim Thema StaRUG warten weiterhin alle gespannt auf den ersten großen Fall. Von daher haben wir uns mit der Frage auseinandergesetzt, welche Herausforderungen, die sich insbesondere aus der Informationsasymmetrie ergeben, auf die Planbetroffenen zukommen.

In einem in Summe ruhigen Markt sehen wir im Moment eine deutliche Zunahme der Aktivitäten in größeren Konzernen. Defizitäre Teilbereiche werden kritisch auf den Prüfstand gestellt. Bei auslaufenden Geschäftsmodellen wird der Druck so groß, dass im Rahmen von Carve-outs stark negative Kaufpreise und stille Liquidationen kein Tabu mehr sind.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.

Florian Rieser
Partner, Deal Advisory – Restructuring

M+49 172 3005125
frieser@kpmg.com

Inhalt

Lieferengpässe bei Halbleiterprodukten	2
Reise- und Tourismusbranche weiterhin in der Krise	7
Lebensmittelindustrie steht einschneidender Wandel bevor	10
Professionelle Maßnahmenumsetzung	14
Restrukturierungsinstrument Debt-Equity-Swap	17
Alternative Finanzierung via Private Debt	19
Der Restrukturierungsplan – Herausforderungen für Planbetroffene	21

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

Lieferengpässe bei Halbleiterprodukten

Warum die Automobilindustrie besonders betroffen ist und wie man sich auf zukünftige Engpässe vorbereiten kann

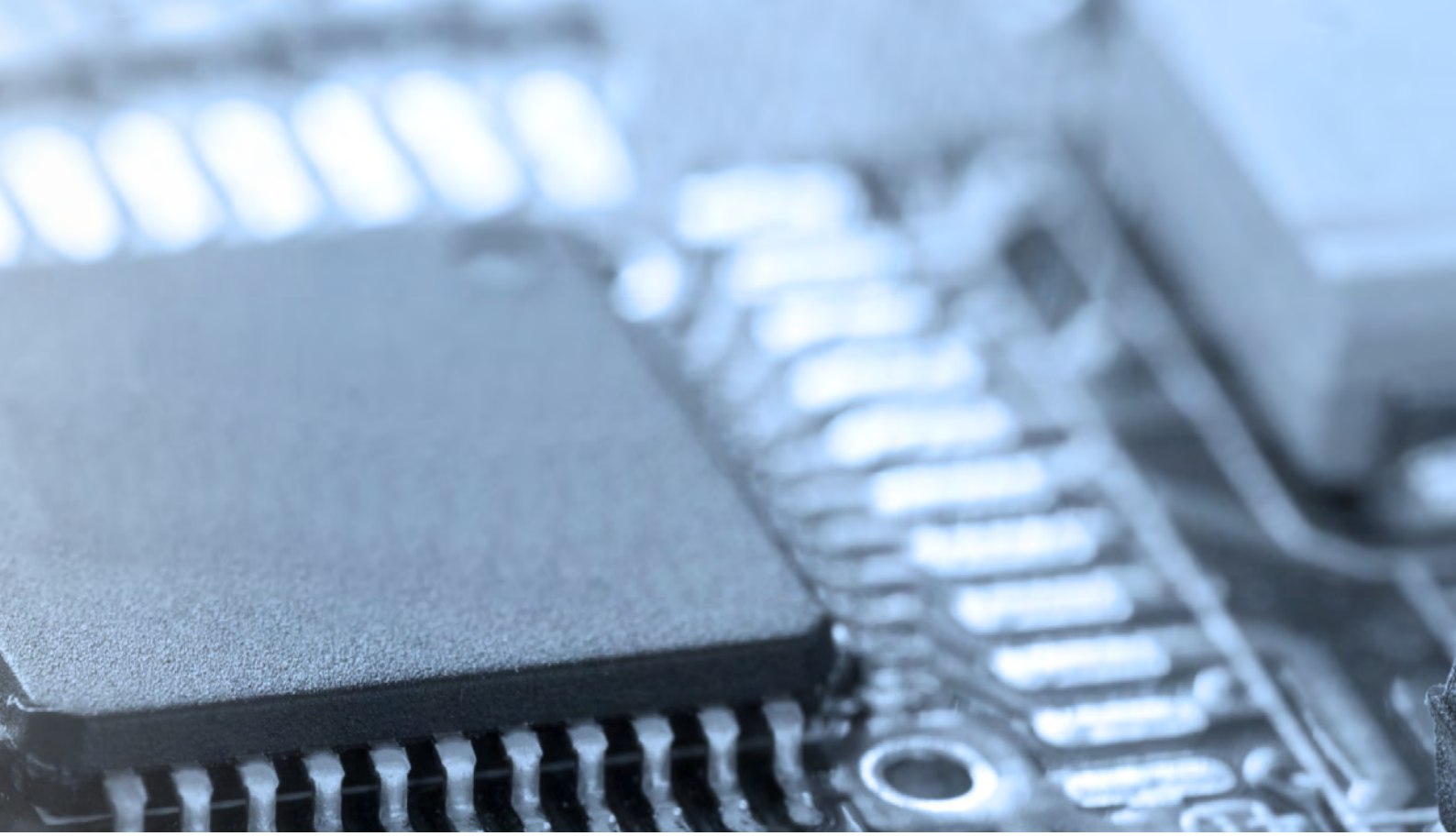
Der Rohstoffmangel setzt die Automobilindustrie unter Druck. Eine Reihe unerwarteter Ereignisse, von Covid-19 über Extremwetter bis zu Werksbränden, führte zu einem ernsthaften Engpass bei Halbleiterprodukten. Die Auswirkungen zeigen sich besonders in der Automobilindustrie, und auf kurze Sicht ist eine Entspannung der Situation kaum zu erwarten. Der Bedarf an Chips wird weiter zunehmen, während der Ausbau von Fertigungskapazitäten Zeit benötigt. Die Abhängigkeit der Industrie wird zukünftig noch weiter zunehmen, weshalb zeitnahes Handeln gefragt ist.

Was führte zur Krise?

Angebot und Nachfrage auf dem Markt der Halbleiter fallen regelmäßig aus dem Gleichgewicht; die aktuell beobachtete Divergenz ist jedoch außergewöhnlich. Auf dem generell angespannten Markt wirkte sich das gleichzeitige Eintreten mehrerer unvorhergesehener Ereignisse drastisch aus. Die Pandemie, ein extrem kalter Winter in Texas, eine Dürre in Taiwan sowie ein Fabrikbrand reduzierten maßgeblich die Verfügbarkeit von Halbleitern.

Dem gegenüber steht eine stark wachsende Nachfrage. Obwohl aufgrund der Covid-19-Pandemie und der einhergehenden steigenden Arbeitslosenquote der allgemeine Konsum zunächst erwartungsgemäß rückläufig war, wirkten sich die Ausgangssperre und die Home-Office-Regelung auf den Halbleiterbedarf konträr aus. Die Nachfrage an technischen Produkten für den Berufsalltag sowie das private Entertainment stieg rapide und verschärfte somit den ohnehin stark ansteigenden Bedarf. Dieser beruht insbesondere auf der Implementierung der 5G-Infrastruktur, der voranschreitenden Nutzung künstlicher Intelligenz, der Zunahme elektrischer und vernetzter Automobile sowie dem wachsenden Bedarf an Chips für Inter-

© 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.



net-of-Things (IoT)-Sensoren. Insgesamt stiegen die globalen Umsätze mit Halbleitern 2020 auf 450 Milliarden US-Dollar; für die kommenden 12 Monate wird ein Anstieg auf über 500 Milliarden US-Dollar prognostiziert.

Die Covid-19-Pandemie hat den wohl schwerwiegendsten Einfluss auf die Lieferengpässe der Halbleiterchips. Die aktuelle Brisanz resultiert jedoch wie bereits erwähnt insbesondere aus der Kombination gleichzeitiger Ereignisse:

Covid-19-Pandemie:
Die Pandemie bewirkte zunächst einen deutlichen Konsumrückgang, gefolgt von einer stark wachsenden Nachfrage nach technischen Geräten für das Home-Office und das private Entertainment (Computer, Infrastruktur und Server).

Peitscheneffekt:
Intransparente und indirekte Lieferketten führen zu übertriebener und inkorrekt kommunizierter Nachfrage. Automobilhersteller kollaborieren nur selten direkt mit Halbleiterchip-Produzenten.

Supply-Chain-Management:
Automobilhersteller operieren mehrheitlich mit Just-in-Time-Liefer- und Produktionsprozessen und führen demzufolge möglichst niedrige Vorratsbestände. Für viele Produkte gibt es nur einen Lieferanten, und spezifische Qualitätsansprüche mindern die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit.

Naturkatastrophen:
Ein schwerer Wintersturm in Texas zwang mehrere Halbleiterwerke zur Einstellung der Produktion. Hiervon betroffen waren auch die für die Automobilwirtschaft relevanten Werke von Infineon und NXP. In Taiwan erwägt die Regierung infolge der Dürreperiode die Rationierung von Wasser. Dies könnte die Produktionskapazitäten von TSMS (Taiwan Semiconductor Manufactoring Co.) deutlich beeinträchtigen.

Unfälle:
Ein Feuer zerstörte in Japan eine für die Automobilbranche relevante 600 m^2 große Produktionsstätte des Unternehmens Renesas.

Handelskonflikte:
Die USA untersagten den Export produktionsrelevanter Komponenten nach China in 2020.

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

© 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.

Wieso ist der Automobilmarkt so stark betroffen?

Der Eintritt der Pandemie und der folgende Einbruch der Nachfrage in der Automobilbranche veranlasste die Hersteller zu einer Reduktion der eigenen Produktion. Um Liquidität zu sichern, wurden bereits bestellte Halbleiterchips storniert. Insgesamt verringerte sich das Bestellvolumen der Branche im Segment der Halbleiter um 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

In der zweiten Jahreshälfte 2020 wurde mit einem Anstieg der Automobilverkäufe der Mangel an Halbleiterchips jedoch schnell erkennbar. Die von der Automobilbranche stornierten Kapazitäten wurden von anderen Marktteilnehmern wie zum Beispiel der Computerindustrie übernommen. Entsprechend konnten die steigenden Produktionsziele vieler Automobilhersteller aufgrund des Chipmangels nicht erreicht werden.

Der aktuelle Engpass der Halbleiter, der sich erwartungsgemäß im Jahr 2022 fortsetzen wird, indiziert strukturelle Defizite der Lieferkette in der Automobilbranche. Trotz der bereits entscheidenden und zunehmenden Bedeutung der Halbleiterchips für Automobile fehlt den Herstellern der Einblick und das Verständnis der globalen Halbleiter-Supply-Chain. Die Produkte werden primär über etablierte (Tier 1) Zwischenhändler bezogen und nicht bei den Produzenten selbst. Die fehlenden Beziehungen zu den Lieferanten führen zu einer schwächeren Marktposition in Zeiten des Nachfrageüberhangs.

Im Gegensatz hierzu profitieren japanische und koreanische Automobilhersteller von ihren direkten Kontakten zu den Halbleiterproduzenten und sind von den Engpässen weniger betroffen. Diesem Beispiel folgend streben auch andere Hersteller, wie zum Beispiel Volkswagen, zukünftig direkte Handelsbeziehungen an. Um langfristig im Wettbewerb mit anderen Industrien den Halbleiterbedarf sichern zu können, hat die Automobilbranche in der Beziehungsbildung jedoch noch einen weiten Weg vor sich. Darüber hinaus bieten in der Nachfrage konkurrierende Branchen den Chipproduzenten langfristigere Bedarfsprognosen und beteiligen sich teilweise finanziell an der Sicherung der Produktionskapazitäten.

Der Mangel an Halbleitern betrifft allerdings nicht nur die Automobilhersteller und so warnen auch andere Industrien vor Lieferverzögerungen. Insbesondere der IT-Sektor, die Consumer Electronics sowie die Telekommunikationsbranche verzeichneten zuletzt deutliche Nachfragezuwächse und sind auf die knappen Halbleiterchips angewiesen.

Zudem sehen in Deutschland laut ifo Institut 70 Prozent der Unternehmen im Maschinenbau die Produktion durch den Mangel an Stahl und Elektronikkomponenten erschwert.

Die Nachfrage bleibt hoch

Die zunehmende Digitalisierung und Vernetzung von Produkten und Dienstleistungen beobachten wir täglich. Die Chips, die diese Funktionalität bereitstellen, stecken in Gegenständen unseres alltäglichen Gebrauchs ebenso wie in den Bestandteilen unserer Infrastruktur. In beiden Feldern wächst die Nachfrage nach Halbleiterprodukten rasant.

Im Automobilbereich wird der Bedarf an Chips durch den zunehmenden Einsatz von Mikroprozessoren, Sensorik, Infotainment und vor allem Fahrassistenzsystemen weiter ansteigen – insbesondere bei Hybrid- und batterieelektrischen Fahrzeugen. Der durchschnittliche Wert an Halbleiterkomponenten, der in diesen Fahrzeugtypen verbaut ist, wird den von Fahrzeugen mit regulären Verbrennungsmotoren aufgrund von Anzahl und Komplexität der Chips um einen Faktor von bis zu zwei überschreiten. Mit fortschreitender Elektrifizierung und insbesondere Entwicklungen im Bereich Autonomes Fahren wird sich dieser Trend noch weiter beschleunigen.

Trotz des starken Wachstums entfallen auch heute noch unter zehn Prozent der Halbleiterumsätze auf Kunden aus der Autoindustrie. Zulieferer und OEMs konkurrieren mit vergleichsweise kleinen Volumina mit den großen Playern der Consumer-Electronics- und Telekommunikationsbranche, die den Chipherstellern deutlich größere Mengen abnehmen. Besonders bei wenig anspruchsvollen Anwendungen wird der Wettbewerb zunehmen. Chips, wie sie beispielsweise in Reifendrucksensoren verbaut werden, weisen eine vergleichsweise geringe technische Komplexität auf. Derartige Anwendungen sind für Halbleiterhersteller wenig interessant, weshalb Kapazitäten kaum erweitert werden. Gleichzeitig steigt die Nachfrage durch den Einsatz dieser einfachen Technologien in vielen IoT-Anwendungen, beispielsweise im Monitoring industrieller Anlagen oder in der Vernetzung von Hausgeräten. Im Gegensatz zu Automotive-Kunden sind Wettbewerber aus diesen Segmenten eher in der Lage, langfristige Prognosen abzugeben, und fordern gleichzeitig weniger strikte Qualitätskontrollen und Zertifizierungen.

Neben steigender Nachfrage der Konsumenten treiben staatliche Infrastrukturprogramme und Digitalisierungsinitiativen den Bedarf an Halbleiterproduk-

© 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.

ten. Die EU strebt den Ausbau von 5G und flächendeckendem Zugang zu schnellem Internet bis 2030 an. Zentrale öffentliche Dienstleistungen sollen in jedem Mitgliedsland online erreichbar sein.

Der Ausbau von Kapazitäten ist aufwendig

Fest steht: Halbleiterengpässe bleiben bestehen, solange keine Fertigungskapazitäten hinzukommen. Große Halbleiterhersteller wie Intel und TSMC haben bereits angekündigt, Investitionen in ihre Werke zu beschleunigen. Die EU hat sich zum Ziel gesetzt, den Anteil an der globalen Chipfertigung auf rund 20 Prozent zu vergrößern, und will den Ausbau von Produktionskapazitäten mit umfangreichen Subventionen fördern. Auch in Deutschland werden üppige Förderprogramme diskutiert. Die Herausforderung: Chipfabriken sind teuer. Die Bauzeit einer neuen Fabrik beträgt bis zu zwei Jahre. Gleichzeitig steigen die Kosten von Maschinen und Anlagen aufgrund immer größer werdender Wafer, während Strukturbreiten immer kleiner werden. Die Produzenten sind folglich zurückhaltend, um Überkapazitäten zu vermeiden.

Die angespannte Situation verdeutlicht, wie der hohe Investitionsbedarf die Wettbewerbslandschaft nachhaltig verändert. Die steigenden Kosten führen dazu, dass Halbleiterunternehmen zunehmend ihre Produktion auslagern und sich „fabless“ (also „fabriklos“/ohne Herstellung) auf die Entwicklung und den Vertrieb der Chips fokussieren. In der Folge konzentrieren sich Fertigungskapazitäten auf eine kleine Zahl von Fertigungen. Im Jahr 2020 kamen die fünf größten Hersteller auf rund 54 Prozent Marktanteil, gegenüber 36 Prozent im Jahr 2009. Für Einkäufer nehmen die Auswahlmöglichkeiten damit ab.

Einfache Lösungen gibt es nicht

Die Abhängigkeit der Automobilindustrie wird in Zukunft nur noch größer werden. Zulieferer und OEMs müssen ihre Herangehensweise in der Zusammenarbeit mit Halbleiterherstellern daher ändern, wenn sie zukünftige Lieferprobleme vermeiden möchten.

Hierzu muss zum einen der übliche Just-in-Time-Ansatz durch eine längerfristige Bedarfsplanung für kritische Chipkomponenten abgelöst werden. Weitere Flexibilität kann durch die Auswahl der richtigen Hardware erzielt werden: Der Einsatz standardisierter Komponenten, die durch Software bedarfsgerecht modifiziert werden, reduziert Abhängigkeiten von anwendungsspezifischen Teilen. Die Zusammenarbeit mit Chipherstellern muss verbessert und an allen Schnittstellen von Entwicklung bis Produktion intensiviert werden. Zudem

Einfache Lösungen gibt es nicht

	Engere Zusammenarbeit mit Halbleiterherstellern und Abstimmung längerfristiger Roadmaps und Prognosen
	Finanzielle Beteiligung durch Investitionen in Fertigungskapazitäten der Chiphersteller
	Investitionen in Analytics-Technologien zur software- und datengestützten Optimierung von Supply-Chain-Entscheidungen
	Überprüfung der Strategien zur Auswahl und Beschaffung von Chips, um flexibler auf Störungen in der Supply Chain reagieren zu können
	Anpassung der Organisation durch Schaffung dedizierter Teams für die Halbleiter-Lieferkette

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

© 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.

muss in Betracht gezogen werden, frühzeitig Kapazitäten zu reservieren oder sich sogar an der Finanzierung neuer Werke zu beteiligen.

Elektronische Komponenten sind im Automobilbereich heute so wichtig wie Kolben und Pleuel, und die Organisation muss dies widerspiegeln. Neben dedizierten Teams für die Elektronik- und Halbleiter-Supply-Chain kann der Einsatz geeigneter digitaler Technologien wie Supply-Chain-Analytics oder Prozessautomatisierung ein Weg sein, um das Management komplexer, globaler Lieferketten besser zu beherrschen.

Wie KPMG hilft

Chip-Lieferungen bleiben das Bottleneck für die gesamte Produktionskette; es stauen sich Lagerbestände und die Kapitalbindung steigt. Mit unserem technologiebasierten Working-Capital-Optimierungsansatz helfen wir, frühzeitig das Working Capital entlang der drei Working-Capital-Zyklen zu straffen und Liquiditätspotenziale zu heben.

Wenn Liquiditätsreserven unerwartet stark beansprucht werden, ist eine präzise Kenntnis der verfügbaren Mittel heute und in naher Zukunft entscheidend, um rechtzeitig agieren zu können und im schlimmsten Fall gegen insolvenzrechtliche Risiken gewappnet zu sein. Hierbei schaffen wir Transparenz mit der Erstellung einer robusten Liquiditätsvorschau.

Wenn infolge anhaltender Auswirkungen der Lieferengpässe die Ertragsfähigkeit leidet, Covenants verletzt oder Neufinanzierungen erschwert werden, helfen Sanierungsgutachten oder Independent Business Reviews, das Unternehmen nachhaltig in die Ertragsfähigkeit zurückzuführen und gleichzeitig das notwendige Vertrauen der Stakeholder herzustellen.

Gemeinsam mit unserem globalen Supplier Risk Advisory Team helfen wir, Risiken in der globalen Lieferkette zu erkennen und abzumildern. Detailliertere Ausführungen zur beschriebenen Thematik sind unter folgendem Link zu finden:
https://advisory.kpmg.us/content/dam/advisory/en/pdfs/2021/semiconductor--shortage.pdf

Florian Rieser
Partner,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 172 3005125
frieser@kpmg.com

Patrick Wezel
Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 172 3623407
pwezel@kpmg.com

© 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.

Reise- und Tourismus-branche weiterhin in der Krise

Eine Erholung der Branche wird frühestens im Jahr 2022 erwartet. Virusmutationen könnten den Prozess verlangsamen

Die Covid-19-Pandemie und damit verbundene Reisebeschränkungen haben die Reise- und Tourismusindustrie stark getroffen. Marktstudien gehen davon aus, dass eine Rückkehr zum Vorkrisenniveau frühestens ab 2022 erreicht wird. Aktuell entwickeln sich die Zahlen sehr gut, es bleibt abzuwarten, ob die Studien recht behalten. Denn Virusmutationen wie die Delta-Variante sorgen durch ihre höhere Ansteckungswahrscheinlichkeit und eine reduzierte Wirkung der aktuell verfügbaren Impfstoffe in der gesamten Branche für große Unsicherheiten.

Einschätzungen zur Markterholung sind sehr unterschiedlich

Die Unsicherheit über die Markterholung zeigt sich auch in den verfügbaren Studien, die in ihren Prognosen teilweise stark voneinander abweichen. Anhand der erwarteten Entwicklung unterschiedlicher KPIs (z. B. touristische Ausgaben, Einnahmen, Anzahl der Reisenden) wird in einigen Studien bereits im Jahr 2022 eine Erholung auf das Vorkrisenniveau prognostiziert. In anderen Studien wird eine entsprechende Markterholung erst in 2023 oder sogar 2024 erwartet. Im Wesentlichen bedingt durch eine schrittweise Aufhebung von Reisebeschränkungen und Impffortschritten wird jedoch in allen Studien bereits ab Q3 2021 ein spürbarer Anstieg touristischer Reisen erwartet.

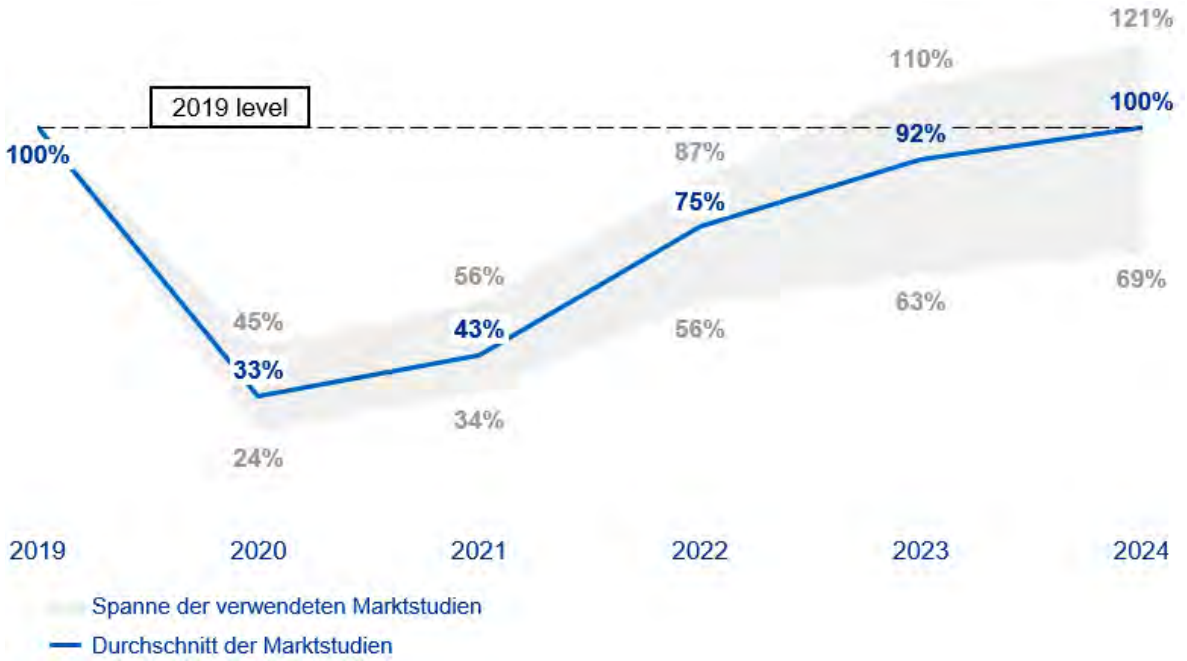
© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Studien zur Marktentwicklung in der Tourismusbranche
% von 2019

Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Erholung der Luftfahrtbranche erst ab 2023 erwartet – jedoch deutliche Unterschiede zwischen Tourismus- und Businessflugmarkt
Die andauernde Erholungsphase hat weiterhin starke Auswirkungen auf die Luftfahrtbranche und ihre Passagierzahlen. Im Jahr 2020 waren die Passagierzahlen im Vergleich zu 2019 um 65,9 Prozent geringer. Die Fluggesellschaften konnten einen Teil des Umsatzrückgangs durch Luftfrachttransporte kompensieren, indem sie Passagiermaschinen in Cargo-Flugzeuge umrüsteten und damit der hohen Güternachfrage Rechnung tragen konnten. Verschiedene Studien, die sowohl Passagier- als auch Flugzahlen prognostizieren, zeigen eine Erholung der Luftfahrtbranche auf das Niveau von 2019 erst ab 2023, jedoch mit einer früheren Erholung des touristischen Flugmarktes. Für den Bereich der Businessflüge wird aktuell von einer verlangsamten Erholung ausgegangen, da weite Teile der Wirtschaft weiterhin restriktiv reisen und die während der Reisebeschränkungen eingeführten digitalen Kommunikationsmedien weiterhin nutzen werden.

Studien zur Marktentwicklung in der Luftfahrtbranche
% von 2019



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

© 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.

Reisebeschränkungen bleiben die zentrale Hürde für Urlaubsreisende

Die Fortschritte bei Impf- und Testkapazitäten haben in diesem Sommer die Dauer von Reisebeschränkungen (in Quellmärkten und Zielländern) und das Vertrauen der Reisenden bestimmt. Lockerungen der Einreisebeschränkungen sowie von Quarantäne- und Testverpflichtungen in Urlaubsländern, wie zum Beispiel Spanien, haben seit Mai 2021 zu einem deutlichen Anstieg der Buchungen geführt. Dieses Buchungsverhalten für Hotels und Flüge in den vergangenen Monaten spiegelt den hohen Nachholbedarf für touristische Reisen wider.

Die Ausbreitung neuer Corona-Varianten, wie zuletzt der deutlich ansteckenderen Delta-Variante, haben die Reisebeschränkungen zu Beginn der Sommerreisewelle jedoch wieder verstärkt. So sorgten Einreisebeschränkungen für Reisende aus Großbritannien zum Beispiel in Portugal oder Quarantäneauflagen für Reiserückkehrer nach Großbritannien für einen erneuten Einbruch der Buchungszahlen. Auch am Beispiel Israel zeigt sich, dass von der Verbreitung neuer Corona-Mutationen auch bei fortgeschrittenem Impfstatus eine große Unsicherheit ausgeht und die Zahl der Infizierten wieder deutlich ansteigen kann.

Für viele außereuropäische Zielmärkte gelten aufgrund hoher Inzidenzzahlen und einer niedrigen Impfquote weiterhin Reisebeschränkungen oder lokale Corona-Auflagen, die die Region als touristisches Reiseziel unattraktiv machen. Zudem bleibt eine Verschärfung von Restriktionen, wie es beispielsweise in touristischen Regionen in Spanien oder Italien durch nächtliche Ausgangsbeschränkungen im Frühjahr der Fall war, auch innerhalb von Europa ein hohes Risiko für die Reisebranche, da sie mit hoher Wahrscheinlichkeit bei den betroffenen Kunden den Wunsch nach einer Umbuchung oder sogar Stornierung auslösen.

Anpassungen der Reisebranche an ein geändertes Umfeld sind erforderlich

Aktuell zeigt sich, dass vor allem Urlaub im jeweiligen Heimatland oder auch im direkten EU-Ausland gebucht wird. Euromonitor zufolge wird der Trend zum Urlaub in der Nähe des Wohnorts in den meisten Regionen voraussichtlich wieder nachlassen. In Europa planen jedoch 19 Prozent der Verbraucher, ihren Urlaub, anders als vor der Pandemie, dauerhaft in nahegelegene Reiseziele zu verlagern. Der Trend zu Reisen mit kürzeren Entfernungen vom Wohnort ist nicht nur durch die Covid-19-Pandemie getrieben, sondern auch durch die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit und einer verstärkten Wahrnehmung von Themen wie dem Klimawandel. Diese Veränderung stellt auch für die Luftfahrtbranche eine Herausforderung dar, denn bei Kurzstreckenzielen gibt es mehr Alternativen zum Flugzeug als Transportmittel.

Neben diesen Veränderungen im touristischen Reiseverhalten hat sich in der Covid-19-Pandemie auch das Verhalten von Geschäftsreisenden, insbesondere vor dem Hintergrund von Kosteneinsparpotenzialen durch weniger Geschäftsreisen, verändert (vergleiche auch KPMG-Studie „Auslaufmodell Geschäftsreise?"). Teilweise setzen Unternehmen auf eine Verbesserung der Klimabilanz, insbesondere durch eine Reduktion von Flugreisen. Sowohl bei Kurz- als auch bei Langstreckenflügen wird daher zunächst nicht erwartet, dass bei Geschäftsreisen das Vorkrisenniveau erreicht wird.

Während Reiseanbieter sich mittelfristig durch eine Anpassung von Urlaubszielen auf eine mögliche Veränderung der Nachfrage einstellen können, stellt das krisenbedingt geänderte Buchungsverhalten vieler Kunden die gesamte Tourismusindustrie vor neue Herausforderungen. Vor der Pandemie haben Reisende ihre Sommerbuchungen vorwiegend über den Jahreswechsel getätigt. Derzeit ist zu erwarten, dass mit weniger Vorlauf gebucht wird und Anzahlungen nicht länger im bisherigen Format akzeptiert werden. Erste Anbieter haben sich bereits auf diesen Trend eingestellt. Die negativen Auswirkungen auf das Working Capital stellen die Unternehmen im Tourismussektor vor neue (Re-)Finanzierungsherausforderungen, die marktgerechte Antworten benötigen.

Sowohl für Reiseveranstalter als auch für die Luftfahrtindustrie wird es in den nächsten Monaten wichtig bleiben, flexibel auf Veränderungen von Reiserestriktionen zu reagieren und das Portfolio kurzfristig darauf anzupassen. Wenn es für Anbieter möglich ist, Reisenden unkompliziert einen Urlaub in einem anderen Zielmarkt mit weniger Restriktionen anzubieten, ist dies ein erheblicher Wettbewerbsvorteil. Dafür ist das Monitoring der Reiserestriktionen in Herkunfts- und Zielmärkten sowie des Buchungsverhaltens der Kunden unerlässlich. Nur so können Unternehmen in diesem unsicheren Marktumfeld ihre Geschäftsaktivitäten steuern und Hotel- sowie Flugbelegungen optimieren. Wie lange dieser Zustand die Unternehmenssteuerung tatsächlich beschäftigen wird, bleibt zunächst abzuwarten.

Christoph Köllmer
Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 174 3005784
ckoellmer@kpmg.com

Kristopher Burmeister
Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 65254582
kburmeister@kpmg.com

© 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.

Lebensmittelindustrie steht einschneidender Wandel bevor

Klimatische Veränderungen, ein sich wandelndes Konsumentenverhalten und Nachhaltigkeitsanforderungen fordern die Lebensmittelindustrie heraus

Neben weiter bestehendem Preisdruck durch die niedrige Zahlungsbereitschaft insbesondere der deutschen Verbraucher und hoher Konzentration der Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel kommen auf Lebensmittelhersteller neue Herausforderungen zu. Der Klimawandel sorgt für deutliche Preisschwankungen, die Konsumpräferenzen der Verbraucher wandeln sich und steigende Nachhaltigkeitserwartungen stellen Geschäftsmodelle auf die Probe. Neue regulatorische Anforderungen sorgen für weiteren Kostendruck.

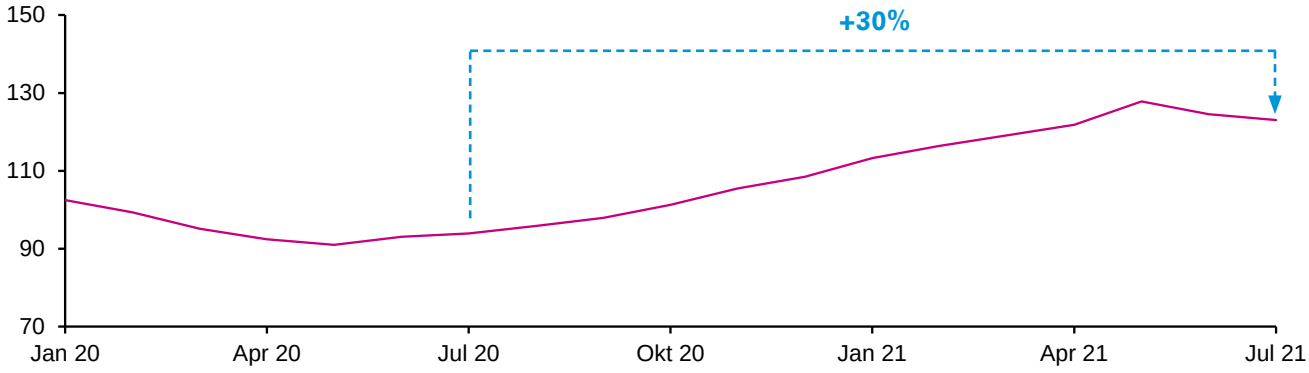
Klimawandel zwingt die Lebensmittelindustrie zum Umdenken

Die klimatischen Veränderungen sind weltweit zu beobachten: Die Häufigkeit von Extremwetterereignissen wie Dürren, Überschwemmungen und Stürmen steigt und schmälert globale Erntemengen. Rohstoffpreise und -verfügbarkeit sind auf den internationalen Absatzmärkten teils starken Schwankungen ausgesetzt, die die Planbarkeit für Lebensmittelhersteller herausfordern.

Zusätzlich zum Klimawandel hat auch die Covid-19-Pandemie in der Preisentwicklung ihre Spuren hinterlassen. Der Grenzverkehr war zeitweise eingeschränkt, Störungen in den Seehäfen haben den Containerumschlag teils empfindlich gestört und massiv angestiegene Frachtraten trieben die Transportkosten in die Höhe. Das Ergebnis lässt sich in steigenden Rohstoffpreisen ablesen: Der Lebensmittelpreisindex der Welternährungsorganisation zeigt für Juli 2021 gegenüber dem Vorjahresmonat einen Anstieg um rund 30 Prozent, gegenüber einem Vor-Pandemie-Niveau vom Januar 2020 ebenso eine Steigerung um rund 20 Prozent. Besonders betroffen sind Rohstoffe wie Öle und Zucker, aber auch Getreide, Fleisch und Fisch verzeichneten in den letzten Monaten teils massive Preissprünge. Die schwere Planbarkeit von Erntemengen und Einkaufspreisen bergen für Lebensmittelhersteller und -importeure erhebliche Ergebnis- und Liquiditätsrisiken, wenn Preise die budgetierten Bandbreiten übersteigen. Jedoch fordert der Lebensmitteleinzelhandel für bestimmte Warengruppen bereits den Abschluss von Kontrakten, bevor Erntemengen und Einkaufspreise feststehen.

© 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.

Lebensmittel-Preisindex der Welternährungsorganisation (FAO)



Quelle: FAO

Nachhaltigkeitsthemen rücken für Gesetzgeber und Verbraucher näher ins Blickfeld

Der Fokus der aktuellen Initiativen gegen den Klimawandel liegt auf den klassischen Emissionsquellen durch das Verbrennen fossiler Brennstoffe, so beispielsweise auf den energieintensiven Industriezweigen, dem Personen- und Güterverkehr sowie der Bauwirtschaft und Gebäudebewirtschaftung. Aktuellen Studien zufolge zeichnet allerdings die Nahrungsmittelproduktion für rund 30 Prozent der globalen Emissionen verantwortlich. Größter Treiber ist dabei die Fleischproduktion, der laut Schätzungen der UN 18 Prozent der Treibhausgasemissionen zuzuschreiben sind.

In der alltäglichen Debatte ist die Erwartung einer nachhaltigeren Produktion von Nahrungsmitteln bereits seit Längerem angekommen. Zur Diskussion der klimatischen Folgen durch Treibhausgase kommen Meldungen über Bodenversauerung, Lebensmittelskandale, nicht tiergerechte Nutztierhaltung und sinkende Fischbestände hinzu. Letztere machen zwischenzeitlich in Filmen wie beispielsweise „Seaspiracy“ einer breiten Masse der Bevölkerung Missstände und Fehlentwicklungen publik.

Auf nationaler und internationaler Ebene wird zunehmend mit Initiativen, Regulierung und neuen Vorschriften auf die Zerstörung der Umwelt und klimatische Folgen geantwortet. Verbote von Plastikartikeln wie Strohhalmen und Plastiktüten sollen den Verbrauch fossiler Rohstoffe reduzieren, die Bepreisung von CO2-Emissionen seit diesem Jahr mit stufenweisem Anstieg in den Folgejahren setzt Anreize zur Verbrauchsreduktion von Erdölprodukten, Erdgas und Kohle. Gemeinsam mit der

© 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.

Reduktion von Fangquoten und der Nitratbelastung in den Böden sind dies nur einige Maßnahmen, um die negativen Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren.

Verbraucher antworten mit teils massivem Wandel der Präferenzen

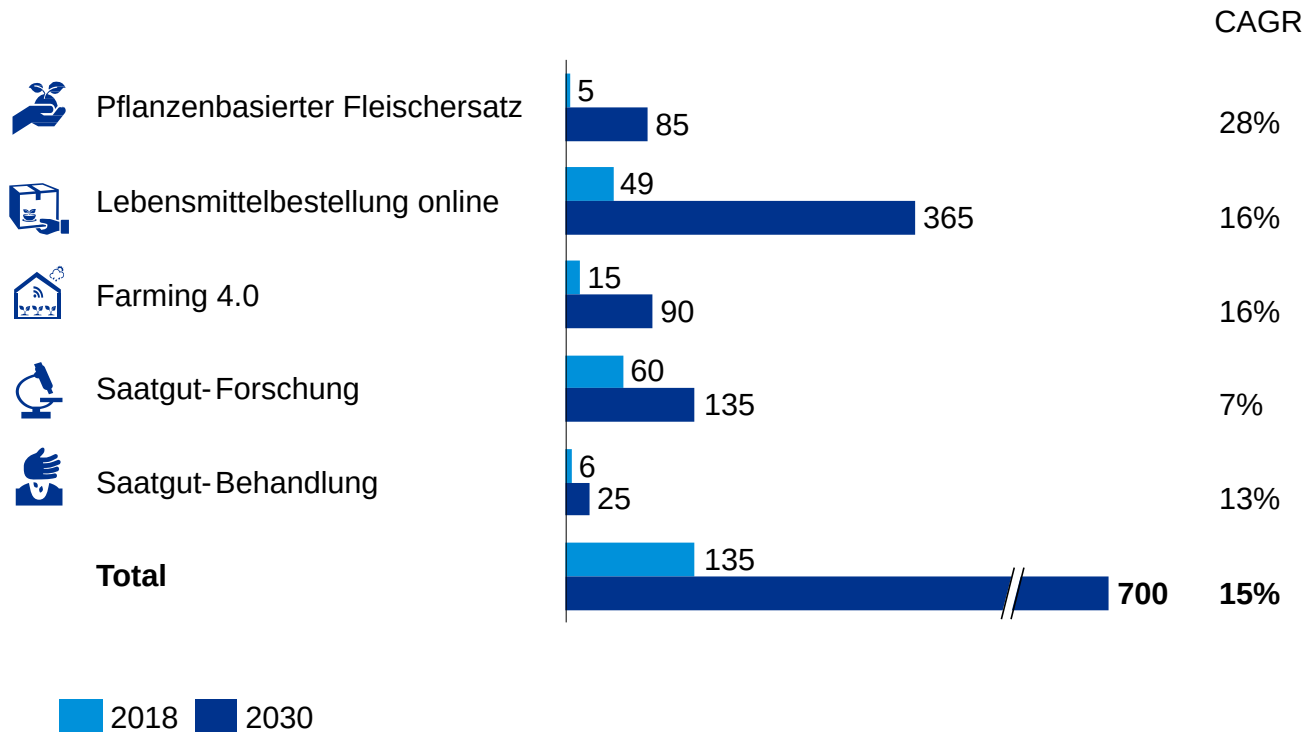
Doch antwortet nicht nur der Gesetzgeber mit veränderten Rahmenbedingungen auf den Klimawandel. Auch Konsumenten, insbesondere in entwickelten Industrienationen, wandeln ihre Präferenzen und ihr Konsumverhalten. Während dem Endverbraucher in den letzten Jahrzehnten durch zunehmende Industrialisierung, Wandel der Lebens- wie Ernährungsformen und Zuzug in die Städte die Herstellung von Lebensmitteln fremd geworden ist, rückte in jüngerer Vergangenheit eine steigende Sensibilität für nachhaltige und gesunde Ernährung in den Fokus. Insbesondere bei der jüngeren Generation ist ein Paradigmenwechsel zu beobachten; die Dominanz von Preis-Leistungs-Relation und Effizienz sinkt zugunsten des bewussteren Konsums.

Auch im wandelnden Konsumverhalten ist ein verstärkender Einfluss der Covid-19-Pandemie merklich: Schätzungen zufolge konsumieren zwei Drittel der Gesellschaft durch die Pandemie „bewusster". Die zeitweise geschlossene Gastronomie und ausgebliebene Urlaube haben die Konsumenten zurück an den Herd geführt und animiert, sich mehr mit der Herkunft von Lebensmitteln, der Qualität sowie ihrem ökologischen und sozialen Fußabdruck auseinanderzusetzen. Hinzu kommen intensivere Beschäftigung mit dem Thema Gesundheit und Natur sowie ein wachsendes Bewusstsein der Auswirkungen der eigenen Ernährung auf die körperliche Fitness und die Umwelt. Gesundes Essen wird damit weiter definiert: über das Lebensmittel hinaus werden auch Auswirkungen auf Gesellschaft und Natur einbezogen; Nachhaltigkeitsthemen rücken zunehmend in den Fokus.

Neue Trends fordern die Lebensmittelindustrie zum Umdenken

Aus der Wechselwirkung zwischen Klimawandel, Gesundheit, Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung haben sich diverse Trends entwickelt, die eine althergebrachte Lebensmittelindustrie bereits heute beeinflussen und weiterhin massiv verändern werden. Einer der Trends, der die vorgenannten Einflussfaktoren vereint und dem Wunsch vieler Verbraucher nach einer gesunden, sozial- und umweltverträglicheren Ernährung folgt, sind Fleischersatzprodukte, für die global bis 2030 ein jährliches Wachstum in Höhe von 28 Prozent auf 85 Milliarden US-Dollar prognostiziert wird. Die Entwicklungen der letzten Jahre bei Fleischersatz oder Hafermilch haben bereits gezeigt, mit welcher Dynamik sich solche Trends entwickeln können, vom Nischenprodukt zum massentauglichen Arti-

Globale Umsatzerwartung für Innovationen in der Lebensmittelindustrie bis 2030 (in Mrd. US-Dollar)



Quelle: UBS

© 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.

kel. Der Beginn ähnlicher Entwicklungen ist aktuell für Fischersatzprodukte zu beobachten.

Um die Umweltbelastung durch die Lebensmittelproduktion zu begrenzen, gewinnen sogenannte Local Foods zunehmend an Bedeutung. Insbesondere der Hunger nicht nur nach exotischen, sondern schlicht frischen Obst- und Gemüsesorten rund ums Jahr sorgt für lange Transportwege, teils per Luftfracht. Dabei zielt dieser Trend nicht darauf ab, die grundsätzlichen Konsumgewohnheiten auf lokal und in Abhängigkeit der Jahreszeiten verfügbare Lebensmittel zu beschränken. Vielmehr geht es darum, die Sehnsucht nach lokalen Produkten, beispielsweise durch den lokalen Anbau exotischer Gewächse, Indoor-Fischzucht oder urbane Gemüse- und Salatproduktion in hochmodernen Gewächshäusern, zu befriedigen und gleichzeitig die ökologischen Folgen langer Transportwege zu begrenzen.

Um eine nachhaltige Produktion von Greenwashing differenzieren zu können, fordern Verbraucher zunehmend mehr Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette. Dabei bieten neue Technologien wie beispielweise Blockchain die technologische Basis, um eine idealerweise lückenlose und fälschungssichere Rückverfolgung bis zum Warenursprung zu ermöglichen.

Neben den Erwartungen an Produktionsbedingungen verändern sich auch die Kundenanforderungen an das eigentliche Produkt: Die Standardware weicht zunehmend der „Mass Customisation". Aus begrenzt vielen Zutaten lassen sich zahlreiche Varianten mischen, die den Produktionsaufwand für Anbieter in Grenzen halten, während die Zahlungsbereitschaft für das Ergebnis signifikant höher ist. In der Küche fristen Lebensmittel immer seltener ein Dasein hinter verschlossenen Türen, sondern dienten schon in den Jahren vor der Covid-19-Pandemie als Ausdruck der individuellen Lebensart. Sichtbar ist dies beispielsweise in der Gewürzindustrie, die mit einem Kundenfokus auf Individualismus und Qualität einen deutlichen Aufschwung erlebt hat. Besonders für kleine und mittlere Lebensmittelhersteller ist das neue Selbstbewusstsein des Verbrauchers, auf seine Lebensmittel Wert zu legen, eine willkommene Chance: Durch Flexibilität und Schnelligkeit können diese eine Nische entwickeln und sich gegen etablierte Wettbewerber behaupten.

Geschäftsmodelle sind an sich wandelnde Anforderungen anzupassen

Das frühzeitige Auseinandersetzen mit den veränderten Parametern innerhalb der Lebensmittelindustrie ermöglicht es, den Wandel aktiv zu steuern und die Handlungsfähigkeit zu bewahren. Denn nur wer einerseits rechtzeitig die Auswirkungen neuer Trends und Rahmenbedingungen auf das Geschäftsmodell und die Strategie kennt, und andererseits Transparenz über mögliche Risiken und die Standfestigkeit des Unternehmens herstellt, kann aus dem rapiden Wandel gestärkt hervorgehen. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, sollten Antworten unter anderem auf diese Fragestellungen bestehen:

- Passt die bestehende Produktpalette zu zukünftigen Erwartungen der Konsumenten und des Lebensmitteleinzelhandels im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Qualität und Gesundheit?
- Werden zukünftige strukturelle und technologische Anforderungen erfüllt, zum Beispiel zur Transparenz über Produktherkunft und CO_2-Footprint oder Radio Frequency Identification (RFID) zur Optimierung des Lagerbestands im Lebensmitteleinzelhandel?
- Welche technologischen Möglichkeiten bestehen, um hohen Wasserverbräuchen, Überdüngung, Wetterschwankungen und langen Transportwegen zum Beispiel in der eigenen Landwirtschaft oder bei Zulieferern zu begegnen?
- Wie robust ist die Liquiditätsausstattung zum Ausgleich von Schwankungen auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten; wird eine valide Vorschau zum Beispiel mit Szenarioplanungen durchgeführt?
- Wie sind die Produktionsstandorte bezüglich Profitabilität, Strukturkosten, zukünftiger Produktpalette und Nähe zum Verbraucher aufgestellt? Lassen sich Standorte konsolidieren?

Der Klimawandel und die Covid-19-Pandemie haben die Rahmenbedingungen für Lebensmittelhersteller bereits deutlich gewandelt und zwingen Unternehmen zu Veränderungen. Die weitere Geschwindigkeit und Intensität dieses Wandels stellen merkliche Herausforderungen für die Industrie dar, bieten aber auch große Chancen für Unternehmen, die den Wandel aktiv steuern und sich schnell anpassen.

Tobias Rietzel
Senior Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 24167735
trietzel@kpmg.com

Dr. Lukas Petrikowski
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 14334176
lpetrikowski@kpmg.com

© 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.

Professionelle Maßnahmenumsetzung

Die Strategie zur Rückkehr in die Normalität nach Covid-19

Die Covid-19-Pandemie beschäftigt die Wirtschaft bereits seit geraumer Zeit, aber beim Blick auf die derzeitige Entwicklung hellt sich die Stimmung in der Industrie zunehmend auf. Die Impfquoten steigen, Reiseeinschränkungen entfallen und das eigene Unternehmen ist für die kommenden neuen Aufträge gut aufgestellt. Doch ob dies wirklich der Fall ist, muss kritisch hinterfragt werden.

Hoffen auf ein Ende der Pandemie

Vorausplanende Unternehmen haben sich in den zurückliegenden Monaten mittels neuer Strategien oder auch nur durch eine angepasste Vertriebsausrichtung, mit einer Verschiebung zu virtueller Kundenbetreuung, auf die Situation eingestellt. Die Pläne für den Hochlauf der Produktion sind vorhanden. Sofern die Covid-Entwicklung weiter günstig verläuft und die Delta-Variante nicht eine vierte Welle mit Shutdown nach sich zieht, ist die Pandemie fast überstanden. So hoffen wir alle.

Die Umsetzung kann beginnen

Unternehmen, die in 2020/2021 Überbrückungshilfen oder KfW-Corona-Sonderkredite genutzt haben, müssen sich auf ein Ende des Förderungszeitraums bzw. auf den Beginn der Rückzahlung vorbereiten.

Bislang sind die meisten Unternehmen noch immer mit Liquidität und Eigenkapital versorgt. Bei genauer Betrachtung ist jedoch bei vielen Unternehmen die Eigenkapitaldecke erheblich geschrumpft. Investitionen und notwendige finanzielle Überbrückungen müssen organisiert werden. Die strategische Finanzierungsstruktur und das Cash-Management gilt es aufeinander abzustimmen.

Als nächster Abschnitt auf dem Weg zurück zu einer Normalität folgt die Umsetzung der geplanten Maßnahmen. Seitens des Managements ist eine

© 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.

klare Zielsetzung (Strategie!) zeitlich und operativ zusätzlich zum täglichen Geschäft konsequent umzusetzen. Hierbei gilt es für die Geschäftsführung, schon zu Beginn festzustellen, ob die vorhandene erste und zweite Führungsebene in der Lage ist, die Aufgaben zusätzlich zum Tagesgeschäft zu erarbeiten, zu leiten und umzusetzen, oder ob das Unternehmen externe temporäre Unterstützung einplanen muss. Ein Fehlstart würde später schwer wieder zu korrigieren sein. Die Akzeptanz und Mitarbeit der gesamten Belegschaft ist notwendig und erlaubt keinen inkonsequenten oder ungeplanten Schlingerkurs.

Die Herausforderungen

Die Herausforderung in der Umsetzung der entwickelten Post-Covid-Strategie liegt in den multiplen, sich überlagernden Entwicklungsebenen. Es gilt:

- auf die bereits vor Corona begonnenen Umwälzungen in den Industrien die richtigen Antworten zu haben, wie den Wandel der Antriebstechnik in der Mobilität. Lieferengpässen von zum Beispiel Halbleiter-Chips, dem angespannten Arbeitsmarkt bei Fachkräften wie Software-Entwicklern und den steigenden Energiekosten am Standort Deutschland gilt es, mittels einem angepassten Supply-Chain-Management zu begegnen und die Produktionsprozesse neu aufeinander abzustimmen
- auf die durch Corona entstandenen Herausforderungen zu reagieren, wie der aus dem Rhythmus geratenen globalen Lieferkette. Hier sind die Havarie der Ever Given im Suezkanal und die Teilschließung des Containerhafens in Yangtian prominente Meldungen in der Presse. Ein sicheres Logistikmanagement ist notwendig. Die teilweise stark angestiegenen Bezugskosten für Vormaterialien erfordern eine Anpassung im Cash-Management
- als dritte Ebene auf die durch Covid-19 beschleunigten und später weiter vorhandenen Themen Antworten zu erarbeiten – wie zum Beispiel zu virtuellen Kommunikationswegen und dem beschleunigten Strukturwandel in den Absatzwegen oder zur Abkehr vom stationären hin zum Onlinehandel. Die Vertriebsstrategie ist nachhaltig auszurichten

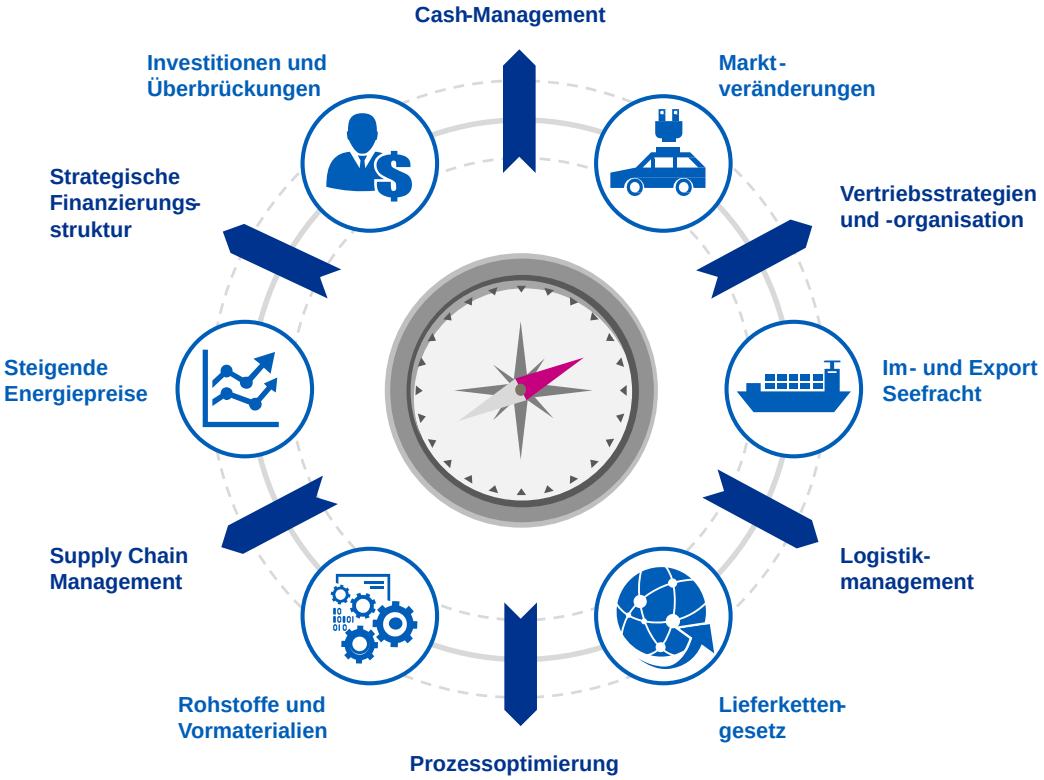
Das Ziel

Die in den Umwälzungszeiträumen erfolgreichen Unternehmen haben erkannt, dass Umsetzungsprojekte nicht die zeitliche Überbrückung eines aktuellen Tiefs, sondern die Absicherung für zukünftige Geschäfte sind.

Die Bereitschaft und erteilte Priorität zu einer professionellen Umsetzung wird später proportional in der Qualität und im Erfolg der Unternehmensentwicklung ablesbar sein.

© 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.

Aufgaben zur Umsetzung



Quelle: KPMG in Deutschland, 2021

Unternehmen stehen bei den Maßnahmenumsetzungen vor Aufgaben, die bislang in dem Umfang und der Brisanz nicht zum Tagesgeschäft gehörten. Damit die notwendige Qualität in der erforderlichen Geschwindigkeit erzielt werden kann, ist der Zugriff auf externe Unterstützung angeraten. In der Restrukturierungsberatung ist das gefragte Know-how konzentriert vorhanden, da zum Beispiel die Anpassung eines Finanzmanagements, eine Erarbeitung neuer Vertriebsstrategien, die Konsolidierung von Produktionsprozessen oder eine Neuausrichtung der Value Chain wesentliche Bausteine im Krisenmanagement wirtschaftlich angeschlagener Unternehmen sind. Hier können Kapazitäten projektspezifisch angeboten und Projektteams der Unternehmen unterstützt werden.

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

© 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.

Restrukturierungs-instrument Debt-Equity-Swap

Eine durch StaRUG und die Covid-19-Pandemie veränderte Ausgangssituation lässt das Restrukturierungsinstrument des Debt-Equity-Swaps wieder vermehrt in den Fokus rücken

Insbesondere in den von der Covid-19-Pandemie betroffenen Branchen und Industrien ist infolge von negativen Jahresergebnissen ein Verzehr des Eigenkapitals und oftmals ein Anstieg des Fremdkapitals zu beobachten. Folge eines deutlichen Rückgangs der Eigenkapitalquote bei gleichzeitig steigendem Verschuldungsgrad ist die Notwendigkeit einer finanziellen Restrukturierung der Passiva der Bilanz. War in der Vergangenheit der Debt-Equity-Swap als Restrukturierungsinstrument in außergerichtlichen und gerichtlichen Verfahren in Deutschland aufgrund rechtlicher und steuerrechtlicher Hürden nur vereinzelt zu beobachten, so ergeben sich mit dem neuen außergerichtlichen StaRUG-Verfahren seit Anfang 2021 neue Möglichkeiten.

Unter Berücksichtigung des Gesetzes zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (SanInsFoG) und dem Gesetz zum Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG), das Anfang 2021 in Kraft getreten ist, wurde die Möglichkeit des vorinsolvenzlichen Debt-Equity-Swaps weiterentwickelt und positioniert diesen als attraktive Handlungsoption für eine präventive finanzwirtschaftliche Restrukturierung betroffener Unternehmen. Im Rahmen des StaRUG ermöglicht der Gesetzgeber Unternehmen in Krisensituationen die Möglichkeit einer präventiven, außergerichtlichen sowie nachhaltigen Restrukturierung. Durch diese Neuerungen ergeben sich Chancen für Gläubiger und Schuldner, beispielsweise durch einen Debt-Equity-Swap.

Debt-Equity-Swap im Überblick

Ein Debt-Equity-Swap ermöglicht Gläubigern, bestehende Forderungen gegen einen Schuldner in eine Eigenkapitalbeteiligung an diesem umzuwandeln. Aus Sicht des Schuldners wird Fremdkapital (debt) in Eigenkapital (equity) umgewandelt. Der Schuldner kann in seiner Krisensituation von der Erhöhung des Eigenkapitals und weiteren Vorteilen, wie beispielsweise der Beseitigung einer möglichen Überschuldung, der Senkung der Finanzierungskosten, der Wiederherstellung der Kreditfähigkeit und infolgedessen der Aufrechterhaltung des operativen Geschäfts profitieren. Für die erfolgreiche Durchführung eines Debt-Equity-Swaps müssen allerdings verschiedene Voraussetzungen erfüllt werden. Neben den gesetzlichen Anforderungen bezüglich Schuldverschreibungen aus

© 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.

Gesamtemissionen (SchVG), die unter anderem eine qualifizierte Mehrheit der Stimmrechte voraussetzt, stellt die Sanierungsfähigkeit des operativen Geschäfts durch die Restrukturierung ein Erfordernis dar.

In der Praxis erfolgt die Umsetzung eines Debt-Equity-Swaps zunächst durch eine Kapitalherabsetzung des Schuldners. Anschließend werden die von Gläubigern gehaltenen Forderungen als Sacheinlagen in das Eigenkapital des Schuldners eingebracht. Gläubiger und Schuldner schließen entweder einen Erlassvertrag oder die Forderung wird vom Gläubiger an den Schuldner abgetreten, sodass diese durch Konfusion erlischt. In Abhängigkeit der Bewertung der eingebrachten Forderungen erhalten die Gläubiger Eigenkapitalanteile des Schuldners und können zukünftig als neue Gesellschafter von potenziellen Gewinnen des Unternehmens profitieren.

Herausforderungen eines Debt-Equity-Swaps in der Praxis

Bei der Planung und Durchführung eines Debt-Equity-Swaps stehen der Schuldner und seine Gläubiger vor diversen Herausforderungen. Debt-Equity-Swaps können durch unzureichende Planung ggf. sowohl für den Schuldner als auch für seine Gläubiger negative Effekte haben. Zu beachten ist unter anderem ein Untergang von Verlustvorträgen infolge eines schädlichen Beteiligungserwerbs (i.S.d. § 8c KStG). Ebenso resultiert aus der zumeist auftretenden Differenz zwischen dem Nominalwert der ausgebuchten Verbindlichkeit beim Schuldner sowie dem Verkehrswert der neu bewerteten Einlage (ehemals Forderung des Gläubigers) ein außerordentlicher Ertrag, der theoretisch einer Besteuerung unterliegt. Unter bestimmten Umständen könnte dieser Ertrag im Rahmen des Sanierungserlasses steuerbefreit sein.

Da es sich bei dem erzielten Sanierungsgewinn um einen Buchgewinn handelt, durch den dem Schuldner keine liquiden Mittel zufließen, ist eine potenzielle Besteuerung dieses Gewinns durch den resultierenden Liquiditätsabfluss umso schwerwiegender für den Schuldner. Für Gläubiger hingegen besteht das Risiko einer fehlerhaften Bewertung der eingebrachten Forderungen. Gängige Herausforderungen in der Praxis der Bewertung dieser bilden hierbei primär die Auswahl eines geeigneten Kapitalisierungszinssatzes für die Diskontierung der erwarteten Zins- und Tilgungszahlungen sowie die korrekte Einpreisung des Risikos der Insolvenzwahrscheinlichkeit in diesen. Hieraus resultieren Haftungsrisiken auf Seiten des Gläubigers, sofern der Wert der eingebrachten Forderungen den Wert der erhaltenen Geschäftsanteile unterschreitet (Differenzhaftung). Schließlich ist von den involvierten Parteien die für die Kapitalmaßnahmen erforderliche qualifizierte Mehrheit in der Haupt- oder Gesellschafterversammlung zu beachten.

Handlungsoptionen für Gläubiger und Schuldner

Aufgrund der Komplexität und der genannten Herausforderungen in der Praxis wird Schuldnern und Gläubigern empfohlen, externe Expertise für die Durchführung eines Debt-Equity-Swaps einzuholen. Erfahrene Beraterinnen und Berater können betroffene Unternehmen durch Best Practices dabei unterstützen, aufkommende Herausforderungen zu bewältigen und einen strukturierten Prozess zu initiieren. Dies trägt dazu bei, die Konsequenzen eines schädlichen Beteiligungserwerbs sowie die steuerrechtlichen Belastungen zu reduzieren bzw. abzuwenden. Darüber hinaus wurde für Gläubiger die Differenzhaftung bei Sacheinlage ihrer Forderungen durch die Einführung des StaRUG ausgeschlossen. Analog zur bestehenden Regelung über die Differenzhaftung bei Insolvenzplänen befreien gerichtlich bestätigte Restrukturierungspläne i.S.d. StaRUG Gläubiger von den Haftungsrisiken und machen einen Debt-Equity-Swap auch außerhalb des gerichtlichen Insolvenzverfahrens zu einer attraktiven Handlungsoption im Zuge einer finanziellen Restrukturierung.

Die Zukunft des Debt-Equity-Swaps

Das StaRUG ermöglicht Unternehmen in der Krise neue Chancen, sich einer nachhaltigen und präventiven Restrukturierung zu unterziehen. Insbesondere Debt-Equity-Swaps, die aufgrund diverser Fallstricke, wie der Differenzhaftung von Gläubigern, in der Vergangenheit nur sehr zurückhaltend außerhalb eines Insolvenzverfahrens Anwendung fanden, könnten durch die gesetzlichen Neuerungen an Popularität gewinnen. Ein wesentlicher Faktor für den Einsatz von Debt-Equity-Swaps wird in Zukunft das Verhalten von institutionellen Gläubigern im Umgang mit Forderungen gegenüber notleidenden Unternehmen sein. Sollte es im weiteren Verlauf der Covid-19-Pandemie und darüber hinaus vermehrt zu Verkäufen von Forderungen, insbesondere von nur geringfügig bis gar nicht besicherten Forderungen, an spezialisierte Investoren kommen, wird man bei inländischen Restrukturierungsfällen eine steigende Anzahl von Fällen sehen, in denen ein Debt-Equity-Swap als Restrukturierungsinstrument eingesetzt wird.

Lennard Alexander Koriath
Manager,
Deal Advisory – Restructuring

M +49 160 97216010
lkoriath@kpmg.com

Marco Döring
Deal Advisory – Restructuring

M +49 151 15249539
marcodoering@kpmg.com

© 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.

Alternative Finanzierung via Private Debt

Der Vormarsch der Private Debt Fonds vor dem Hintergrund einer zunehmend restriktiven Kreditvergabe traditioneller Banken

In Bezug auf die Unternehmensfinanzierung und -refinanzierung ist ein Rückzug von Banken – jedenfalls aus einigen Marktsegmenten – festzustellen. Parallel wächst der Markt für alternative, marktbasierte Finanzierungsformen dynamisch. Dieser strukturelle Wandel in der Finanzierungslandschaft erfolgt weitgehend unabhängig von den Auswirkungen der Covid-19-Pandemie. So hält die KfW-ifo-Kredithürde das tendenziell restriktiver werdende Verhalten von Banken regelmäßig fest. Dass die gesamtwirtschaftliche Belastung infolge mehrerer Lockdowns zumindest für eine Verschärfung der Situation sorgt, ist unstrittig.

Corporate Ratings und Regulierung: Das derzeitige Krisenumfeld als Katalysator

Zu Beginn des zweiten Quartals dieses Jahres zeigten die Marktdaten von Standard & Poor's Global Ratings eine deutlich überwiegende Downgrade-Aktivität für die vergangenen zwölf Monate, auch die Default-Rate von Unternehmen mit CCC/C-Rating lag signifikant über dem historischen Durchschnittswert. Dies wirkt sich nachhaltig aus, denn vor dem Hintergrund der derzeitigen Markterholung zeigen die neuesten Erhebungen noch bei Weitem keine Upgrade-Aktivität im gleichen Maße. Zwar ist hier eine besonders starke Ausprägung im mittleren bis unteren Non-Investment-Grade-Bereich festzustellen, jedoch gerieten durch eine Herabstufung aus dem Investment-Grade-Bereich ebenfalls immense Fremdkapitalsummen sogenannte „Fallen Angels", wie der Deutschen Lufthansa, ZF Friedrichshafen oder Rolls-Royce, unter Druck. Die Datenlage unterstreicht die Vulnerabilität im europäischen Kreditmarkt, verstärkt durch das derzeitige Krisenumfeld als Katalysator. Die Ratingaussichten von Standard & Poor's zeigen jedoch insbesondere für die bereits vor Ausbrechen der Pandemie strukturell angeschlagenen Sektoren deutlich negative Prognosen. Im Dialog mit diversen Marktteilnehmern ist festzustellen, dass die Auswirkungen davon nicht nur die direkt betroffenen bzw. notleidenden Unternehmen spüren. Verschärfter regulatorischer Druck und schlechtere Unternehmensratings in der Breite führen zu höheren Risk-Weighted Assets in den Bankbilanzen. Einige Kreditinstitute fürchten darüber hinaus Forderungsausfälle, sobald KfW-Hilfen und andere staatliche Unterstützungsprogramme auslaufen. Infolgedessen

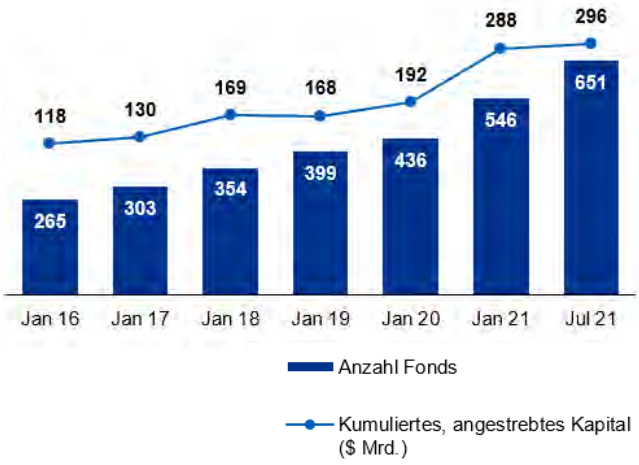
© 2021 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

ist ein intensives Portfolio-Scanning und eine spürbar stärkere Selektion bei der Kreditvergabe von Banken zu beobachten. Neben dem Rückzug aus einigen Marktsegmenten, die für Banken zunehmend unattraktiv werden, und einer Ausweitung der Zinsmargen, wachsen auch die Anforderungen an Sicherheiten. Das Besorgen von frischem Kapital wird auf allen Ebenen der Bilanz insgesamt schwieriger und erfordert, auch bei einst grundsoliden Unternehmen, die Erwägung alternativer Wege der Liquiditätssicherung. Dies ist auch im Hinblick auf mögliche weitere Markt-Schocks in der Zukunft von großer Bedeutung.

Alternative Finanzierungsparteien auf dem Vormarsch

Private Debt Fonds sind schon lange kein angelsächsisches Phänomen mehr und verzeichnen auch im deutschsprachigen Raum einen stetig wachsenden Anteil am Gesamtfinanzierungsvolumen.

Private Debt Fonds im Markt (01/2016 bis 07/2021) – Weltweit



Quelle: Preqin

Je nach Fonds werden spezifische Schwerpunkte im Hinblick auf Finanzierungsanlässe, Finanzierungsvolumina, Unternehmensgrößen und teilweise auch Sektorfokusse gesetzt. Die Produktpalette umfasst vor allem Senior-Finanzierungen, Unitranche-Finanzierungen, sowie Mezzanine-Finanzierungen, die Cashflow-schonend zum Ende der Kreditlaufzeit getilgt werden. Hinsichtlich ihrer Investmentstrategien treten private Kreditfonds in den verschiedensten Schattierungen am Markt auf. Die Spanne reicht von Fonds, die für Corporate sowie Senior-Finanzierungen von Sponsored-Transaktionen zur Verfügung stehen, über Special Situation Fonds, die sich der Finanzierung risikobehafteter Sondersituationen von im Kern soliden Unternehmen annehmen, bis hin zu Distressed Fonds, die den Restrukturierungsprozess begleiten, unter Umständen auch mit Option auf Beteiligung am notleidenden Unternehmen (Loan-to-Own etc.). Mittelgeber sind institutionelle und private Investoren, die insbesondere im fortwährenden Niedrigzinsumfeld nach Anlagealternativen suchen – dies treibt die Fundraising-Aktivität seit nun einigen Jahren nachhaltig an.

Die Konsequenz: Private Debt Fonds füllen ein Vakuum im Finanzierungsmarkt

Private Kreditfonds agieren in der Regel sehr unternehmerisch und zeigen sich flexibler in Bezug auf Laufzeiten, Tilgungsprofile, Verschuldungsgrade oder Covenants. Der erweiterte Spielraum schlägt sich regelmäßig in einem Aufschlag auf bankübliche Zinskonditionen nieder, jedoch füllen die Fonds hiermit eine immer größer werdende Lücke, die Banken, vor allem in Phasen des wirtschaftlichen Abschwungs, im Finanzierungsmarkt hinterlassen. Insbesondere in risikobehafteten Wachstums- oder Restrukturierungssituationen bietet dies eine Chance für grundsätzlich gesunde Unternehmen, die sich allerdings nicht mehr blind darauf verlassen können, dass die nächste Finanzierungsrunde ohne Gegenwind von den Bestandsbanken abgewickelt wird. Auf der anderen Seite sehen sich insbesondere Unternehmen, die bereits vor der Covid-19-Pandemie mit strukturellen Problemstellungen konfrontiert waren, Rating-Downgrades und drohender Zahlungsunfähigkeit gegenüber. Hier lässt der seit einigen Jahren steigende Anteil von Special Situation und Distressed Fonds (weltweiter Anstieg dieser Anlagestrategien von ~15 Prozent auf ~40 Prozent zwischen 2010 und 2020) darauf schließen, dass Private Debt Fonds auch bei anstehenden Sanierungen eine wichtige Rolle zukommen könnte.

Das Leistungsangebot des Bereichs Debt Advisory von KPMG

Wir verfolgen einen umfassenden Beratungsansatz und stellen die Bedürfnisse unserer Mandanten in den Vordergrund. Dabei hängen wir zu keiner Zeit an spezifischen Finanzierungsprodukten oder -parteien. In einem transparent und kompetitiv geführten Prozess entwickeln wir maßgeschneiderte Finanzierungslösungen, die das Interesse von Kreditnehmern sowie Kreditgebern vereinen. Zum Einsatz kommen hierbei sowohl erstrangige Finanzierungen, Asset-Backed-Lending, Nachrangkapital als auch Eigenkapitallösungen.

Thomas Dorbert
Head of Debt Advisory
Partner,
Deal Advisory, Banking & Capital Markets

M +49 69 9587-4606
tdorbert@kpmg.com

Till Karrer
Partner,
Deal Advisory, Banking & Capital Markets

M +49 69 9587-4607
tkarrer@kpmg.com

© 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 Restrukturierungsplan – Herausforderungen für Planbetroffene

Informationsnachteile von Planbetroffenen bei der Abstimmung über Restrukturierungspläne – Eine unlösbare Herausforderung?

Der Restrukturierungsplan stellt das Herzstück des neuen StaRUG-Verfahrens dar. Die Planbetroffenen sollen meist auf Basis eingeschränkter Informationen über die Annahme und damit über den Eingriff in bestehende Rechtsverhältnisse entscheiden. Dabei obliegt aber allein dem Schuldner die Erstellung des Restrukturierungsplanes und damit die Auswahl der Planbetroffenen, die Festlegung der Planungsannahmen sowie Vergleichsszenarien und damit der jeweiligen Sanierungsbeiträge.

1. Der Restrukturierungsplan als zentrales Instrument des StaRUG-Verfahrens

Das zentrale Instrument des zum 1.1.2021 in Kraft getretenen neuen Unternehmensstabilisierungs- und Restrukturierungsgesetzes (StaRUG) ist der Restrukturierungsplan. Auf dessen Grundlage werden bestehende Rechtsverhältnisse der Planbetroffenen – in den Grenzen des StaRUG – gestaltet und damit die Sanierungsmaßnahmen und -beiträge festgelegt. Der Plan wird den Planbetroffenen im Rahmen des Planangebots zur Annahme vorgelegt. Hierzu werden die Planbetroffenen in verschiedene Gruppen eingeteilt und stimmen in dieser Gruppe jeweils über den Plan ab.

Die Erstellung und Ausgestaltung des Restrukturierungsplans und der Vergleichsrechnung, die Auswahl der Planbetroffenen sowie die Einteilung der Gruppen obliegt jedoch (weitestgehend) dem Schuldner bzw. Planersteller, der damit auch die gesamte Entscheidungsgrundlage bzw. Abstimmungskonstellation der Planbetroffenen bestimmt. Denn alternative Restrukturierungspläne von Planbetroffenen können im Rahmen dieses Verfahrens nicht zur Abstimmung gestellt werden.

© 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.

2. Nachteile für Planbetroffene durch Informationsasymmetrien

Naturgemäß hat der Planersteller aufgrund des vollen Zugriffs auf historische Daten und Informationen im Unternehmen sowie die Gestaltungsmöglichkeiten im Hinblick auf die planerische Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage durch die Festlegung der Planungsannahmen einen allumfassenden Informationsvorsprung gegenüber den Planbetroffenen.

Sowohl im Hinblick auf den Umfang und die Höhe der erforderlichen Zugeständnisse der Planbetroffenen als auch bei der Auswahl und Begründung des Vergleichsszenarios im Rahmen der Vergleichsrechnung führt dieser Informationsvorsprung (zumeist) zu einer Informationsasymmetrie zwischen Planersteller und Planbetroffenen.

Die Planbetroffenen müssen dann trotz des Transparenznachteils über die Annahme des Restrukturierungsplanes entscheiden oder zur Versagung der Planbestätigung bzw. zur Beantragung des Minderheitenschutzes ihre voraussichtliche Schlechterstellung nachweisen.

Zusätzlich kann der Antrag auf Versagung der Bestätigung des Restrukturierungsplan durch einen Planbetroffenen aufgrund einer voraussichtlichen Schlechterstellung nach § 64 StaRUG durch die Bereitstellung von entsprechenden Mittel im gestaltenden Teil des Restrukturierungsplans gem. § 64 Abs. 3 StaRUG formal abgewiesen werden und ein entsprechender Ausgleich der Schlechterstellung durch die bereitgestellten Mittel ist dann außerhalb des Verfahrens zu klären.

Die Planbetroffenen haben in der Praxis meist nur eingeschränkte Möglichkeiten, die vorgelegten Prognosen, Planungen und Vergleichsrechnungen im Detail zu verifizieren. Am ehesten erhalten hierbei die Gesellschafter über gesellschaftsrechtliche Auskunftsansprüche Zugang zu Unterlagen und Informationen, die eine Prüfung der vom Schuldner dargestellten Lage zumindest in Teilen ermöglichen. Für externe Planbetroffene bestehen diese Möglichkeiten nicht oder nur sehr eingeschränkt.

Insgesamt sehen sich aber meist alle Planbetroffenen dieser Informationsasymmetrie ausgesetzt und müssen auf Grundlage des vom Schuldner erstellten Restrukturierungsplans über Eingriffe in ihre bestehenden Rechtsverhältnisse mit allen daraus folgenden wirtschaftlichen Verlusten entscheiden.

Aber auch der Restrukturierungsbeauftragte wird im Rahmen seiner Stellungnahme nach § 76 Abs. 4 StaRUG bei Einreichung des Restrukturierungsplans in den meisten Fällen dieser Informationsasymmetrie ausgesetzt sein und sich darauf beschränken müssen, die Darstellungen des Schuldners bzw. Planerstellers im Hinblick auf prinzipielle Nachvollziehbarkeit und Plausibilität zu würdigen.

3. Einbindung eines erfahrenen neutralen Dritten als möglicher Lösungsansatz

Ein möglicher Lösungsansatz besteht in der gutachterlichen Stellungnahme zum Restrukturierungsplan und der darin aufgeführten Vergleichsrechnung durch einen neutralen Dritten. Aber auch das Vorliegen der drohenden Zahlungsunfähigkeit – als Zugangsvoraussetzung zum StaRUG-Verfahren – könnte Bestandteil einer solchen Stellungnahme sein.

Der neutrale Dritte kann auf Grundlage der vorhandenen Informationen eine Einschätzung

- zu den getroffenen Annahmen und deren Plausibilität,
- zu der Notwendigkeit des Umfangs der Eingriffe in die bestehenden Rechtsverhältnisse,
- zu der Auswahl und Begründung des Vergleichsszenarios als auch der rechnerischen Herleitung der Vergleichsrechnung,
- zu dem Vorliegen der drohenden Zahlungsunfähigkeit

geben und damit den Restrukturierungsplan validieren und entsprechend bewerten.

Auf Grundlage der entsprechenden Analyse und Bewertung durch den neutralen Dritten kann die Transparenz für die Entscheidung des Planbetroffenen als auch des Restrukturierungsbeauftragten erhöht und etwaige Haftungsrisiken minimiert werden.

© 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 Umfang und die Tiefe der Begutachtung kann hierbei flexibel auf die individuellen Erfordernisse, Prüfungspunkte und Ansprüche des Planbetroffenen und/oder des Restrukturierungsbeauftragten angepasst werden.

Die Arbeiten und die Tiefe der entsprechenden Analysen des neutralen Dritten sind zwar auch von den verfügbaren Informationen und Daten abhängig, können aber durch das vorhandene Know-how und die Erfahrung in Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren sowie ähnlich gelagerten Fällen einen entscheidenden Mehrwert für die Planbetroffenen und Restrukturierungsbeauftragten liefern.

4. Umfassende Erfahrung und schnelles Handeln kann Informationsasymmetrien kompensieren, die Transparenz entscheidend erhöhen und Nachteile bzw. Haftungsrisiken reduzieren

Mit unserer umfassenden Erfahrung bei der Erstellung sowohl von Restrukturierungs-/Sanierungskonzepten als auch von Insolvenzplänen, Vergleichsrechnungen und Liquiditätsplanungen in nahezu allen Branchen und Unternehmensgrößen können wir – auch bei eingeschränkter unternehmensspezifischer Informations- und Datenbasis – schnell den vorgelegten Restrukturierungsplan und die darin getroffenen Annahmen validieren. Auf Grundlage der Validierungsergebnisse können gegebenenfalls weitere Begründungen, Darstellungen und Dokumentationen beim Planersteller eingefordert, entsprechende Hinweise an das Restrukturierungsgericht gegeben oder eine etwaige Schlechterstellung fundiert begründet werden.

Darüber hinaus ist unseres Erachtens nach im Hinblick auf den neuen Restrukturierungsrahmen anzuraten, die zukünftigen vertraglichen Grundlagen insoweit neu auszugestalten, dass eine entsprechende und erforderliche Informationsbereitstellung zur fundierten Bewertung etwaiger Entscheidungen der Planbetroffenen bei Einleitung eines Restrukturierungsvorhabens sichergestellt wird.

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

© 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.

Restructuring von KPMG

Mit unserer langjährigen Erfahrung im Bereich der operativen und finanziellen Restrukturierung stehen wir den Interessengruppen in 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 erfolgreiche 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 Restrukturierungsexperten 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 in 2021 erschienen Studie des manager magazins.

© 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.

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

© 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.

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.