



Das Sanierungskonzept als Grundlage der Krisenbewältigung

Praxistauglichkeit des IDW S6 Standards

WP/StB Andreas Crone

Partner TAS-Restructuring

Ernst & Young GmbH

16.09.2011

Agenda

Sanierungskonzepte – Erstellungsanlässe

Entwicklungsverlauf des IDW S6

Wesentliche Neuerungen von IDW S6 gegenüber FAR 1/1991

Kernanforderungen IDW S6

Stufenkonzept des IDW

Ausgangssituation bei der Erstellung von Sanierungskonzepten

Nutzen von Sanierungskonzepten

Anforderungen an Sanierungskonzepte

- Anforderungen der Banken in der Praxis
- BGH-Grundsätze als Basis der Bankenforderungen

Aktuelle Kritik / Anregungen aus Sicht der Banken als wesentlicher Initiator von Sanierungsgutachten

Kernaussage Sanierungsfähigkeit

Ausblick in die Zukunft

Wesentliche Änderungen und Ergänzungen von IDW S6

Sanierungskonzepte - Erstellungsanlässe

- Verlängerung oder Vergabe von Sanierungs-/ Problemkrediten (BaFin – MaRisk)

Auszug aus MaRisk der BaFin, Rundschreiben 15/2009 (BA) vom 14.08.2009, S. 22:

„Zieht eine Institution die Begleitung einer Sanierung in Betracht, hat es sich ein Sanierungskonzept zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit des Kreditnehmers vorlegen zu lassen und auf dieser Grundlage seine Entscheidungen zu treffen.“

- Covenants-Brüche

Sanierungskonzepte - Erstellungsanlässe

- **Sanierungsbeitrag der Finanzbehörde**
 - Stundung und Erlass der Steuer auf Sanierungsgewinne (BMF-Schreiben vom 27.03.2003)
 - Anwendung: Forderungsverzicht oder Debt / Equity-Swap bei Refinanzierungen u.a.

 - **Verhandlungen mit Gewerkschaften / Arbeitnehmervertretern**
 - z.B. bei Standortschließungen und Personalreduzierungsprogrammen

 - **Sanierungskonzepte als Grundlage zur Überleitung auf Insolvenzpläne**
-

Entwicklungsverlauf des IDW S6

**IDW FAR 1/1991 Anforderungen an Sanierungskonzepte
(Vorläufer)**



**IDW S6 Anforderungen an die Erstellung von
Sanierungskonzepten Stand 20.08.2009**

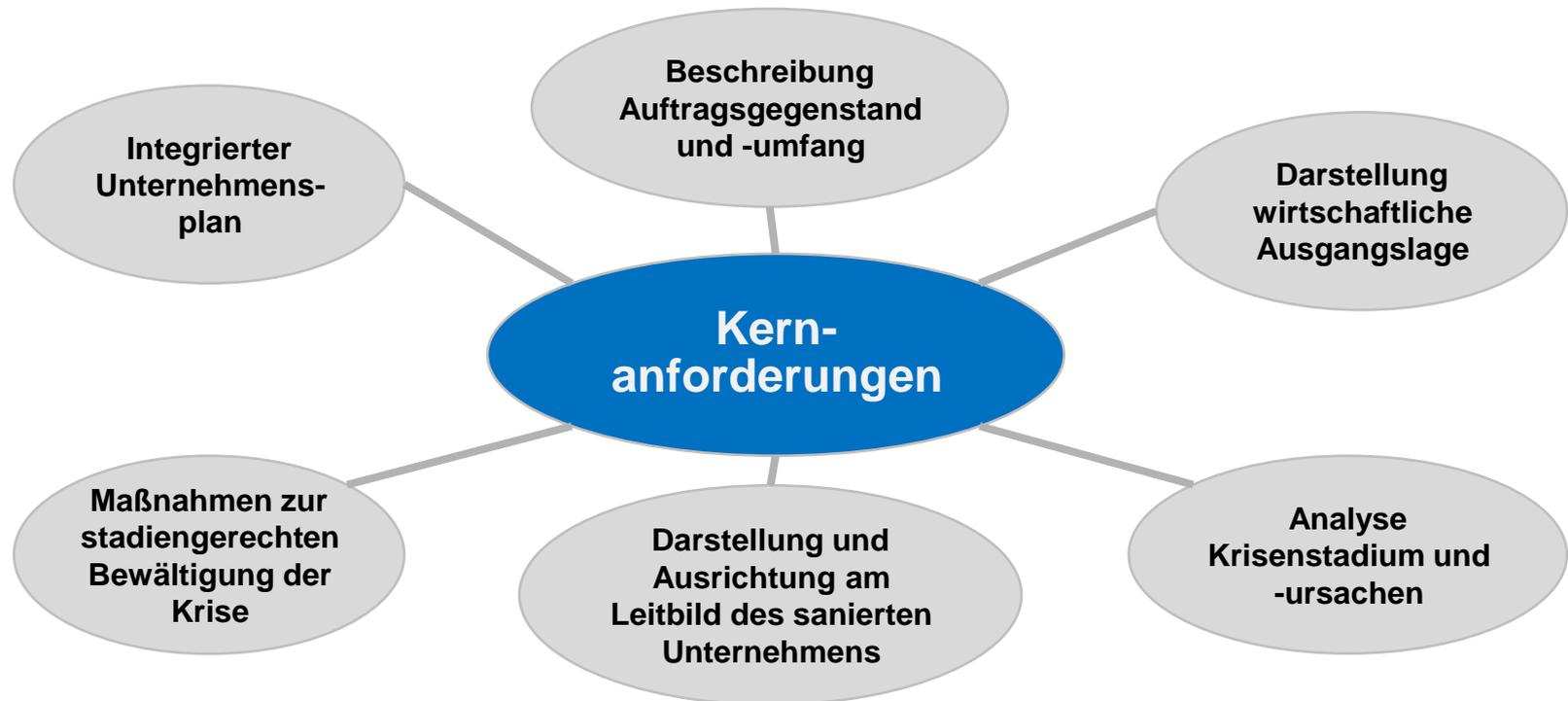


**IDW ES6 n.F. Anforderungen an die Erstellung
von Sanierungskonzepten Stand 2011**

Wesentliche Neuerungen von IDW S6 gegenüber FAR 1/1991

- IDW S6 soll anerkannter Standard werden
- Beibehaltung der Grundkonzeption, jedoch deutlich höherer Praxisbezug
- Unternehmensanalyse und Analyse von Krisenstadium und -ursachen sind ausführlicher gefasst
- Grundsätzliche Orientierung am Leitbild des sanierten Unternehmens
- Zwei - Stufen - Konzept (Modularer Ansatz)
- Neufassung des Begriffes Sanierungsfähigkeit durch Einfordern einer nachhaltigen Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit
- „Schwarze Null“ nicht mehr ausreichend
- u.a. (integrierter Sanierungsplan statt Planverprobungsrechnung, Kennzahlen)

Kernanforderungen IDW S6



Stufenkonzept des IDW (1/2)

Sofortmaßnahmen einleiten



Nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit erlangen, ausgerichtet am Leitbild des sanierten Unternehmens

Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Priorität der Maßnahmen:

- ▶ Stufe 1: Sicherung der Überlebensfähigkeit durch schnellwirkende / operative Sofortmaßnahmen
 - ▶ Liquidität sichern
 - ▶ Überschuldung abwenden
- ▶ Stufe 2: Erstellung und Umsetzung des Sanierungskonzeptes
 - ▶ Erträge steigern
 - ▶ Aufwendungen senken
 - ▶ Verlustbringer eliminieren

Stufenkonzept des IDW (2/2)

1. Stufe: Sicherung des Unternehmensbestandes

- ▶ **Bestandsgefährdung:**
Zahlungsfähigkeit, Überschuldung
 - ▶ Positive, liquiditätsorientierte Fortbestehensprognose
 - ▶ Reinvermögensvorschau:
Überschuldungsprüfung
(FMStG bis 31.12.2013 beschränkt)
- ▶ Ergreifen von Maßnahmen, um Bestandsgefährdung/Insolvenzantrag abzuwenden und going concern zu erreichen i.S.d. 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB.
- ▶ Prognosezeitraum: mindestens 12 Monate bzw. laufendes u. folgendes Jahr

2. Stufe: Erstellung /Umsetzung d. Sanierungskonzepts

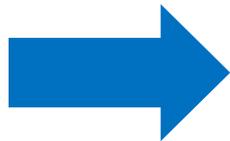
- ▶ Nachhaltige Fortführungsfähigkeit
 - ▶ Renditefähigkeit:
Branchenübliche Rendite
 - ▶ Angemessene
Eigenkapitalstruktur
- ▶ Nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit
- ▶ Stadiengerechte Bewältigung der Krise

Erschwernisse in der Krise aus Sicht der Unternehmen

- Die Problemstellungen in Krisensituationen sind komplizierter und vielschichtiger als bei üblichen Unternehmensanalysen
- Die Datenlage im Unternehmen ist vielfach intransparent oder lückenhaft
- Das Management ist oftmals mit den komplexen Fragestellungen und verschiedenen Problemen und Kommunikationsbereichen überfordert

Erschwernisse in der Krise aus Sicht der Unternehmen

- Die Arbeiten stehen unter besonderem Zeitdruck
- Die Betroffenen sind in erhöhtem Maße befangen, teilweise bereits „unglaublich“
- Oftmals herrscht bereits ein Vertrauensverlust bei den Stakeholdern



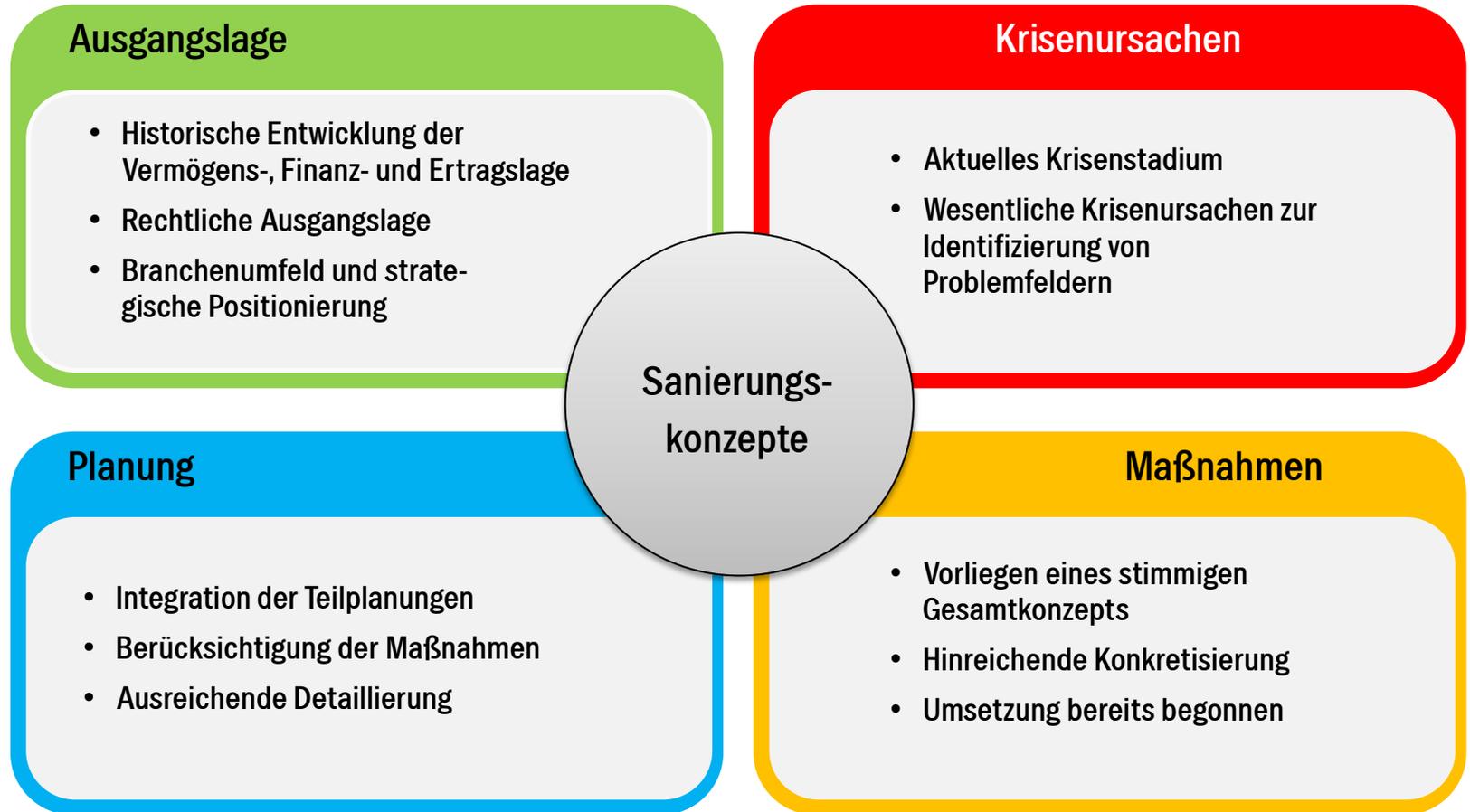
**IDW S6 als standardisiertes
Sanierungskonzept (Richtschnur)**

Nutzen von Sanierungskonzepten

- Grundlage für Verhandlung mit allen Stakeholdern
- Entlastungsgrundlage der handelnden Organe im Hinblick auf straf- und haftungsrechtliche Aspekte
- Entlastungsgrundlage für beteiligte Stakeholder:
 - Für Banken im Zusammenhang mit der Vergabe von Sanierungskrediten
 - Für die öffentliche Hand bei der Vergabe von Bürgschaften
- Controlling- und Monitoringinstrument

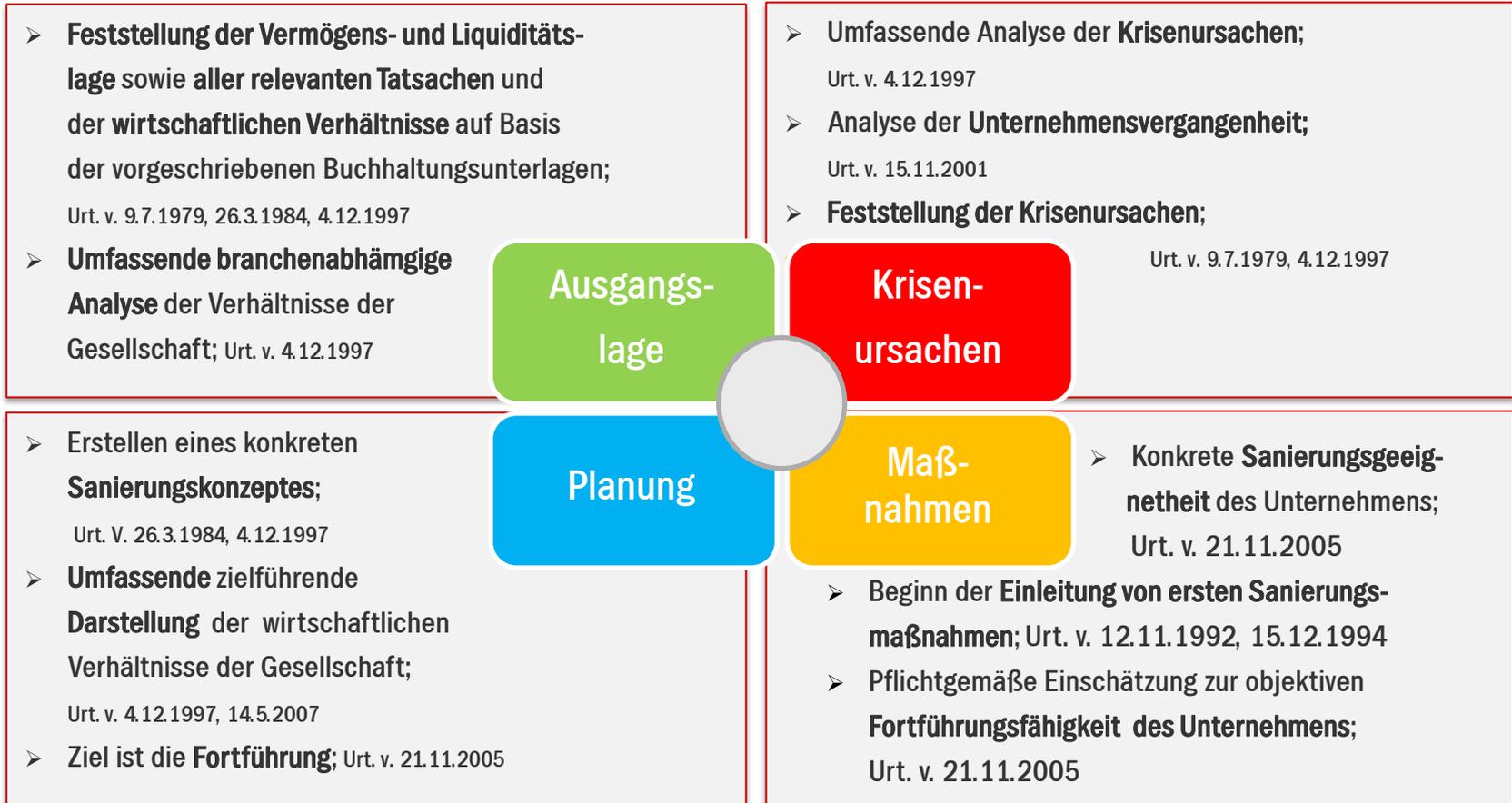
Anforderungen an Sanierungskonzepte

Anforderungen der Banken in der Praxis



Anforderungen an Sanierungskonzepte

BGH-Grundsätze als Basis der Bankenforderungen



Anforderungen an Sanierungskonzepte

BGH-Grundsätze als Basis der Bankenforderungen

Ausgangs- lage

- **Feststellung der Vermögens- und Liquiditätslage** sowie aller relevanten Tatsachen und der **wirtschaftlichen Verhältnisse** auf Basis der vorgeschriebenen Buchhaltungsunterlagen;
Urt. v. 9.7.1979, 26.3.1984, 4.12.1997
- **Umfassende branchenabhängige Analyse** der Verhältnisse der Gesellschaft;
Urt. v. 4.12.1997

Anforderungen an Sanierungskonzepte

BGH-Grundsätze als Basis der Bankenforderungen

Krisen- ursachen

- **Umfassende Analyse der Krisenursachen;**
Urt. v. 4.12.1997
- **Analyse der Unternehmensvergangenheit;**
Urt. v. 15.11.2001
- **Feststellung der Krisenursachen;**
Urt. v. 9.7.1979, 4.12.1997

Anforderungen an Sanierungskonzepte

BGH-Grundsätze als Basis der Bankenforderungen

Planung

- Erstellen eines konkreten **Sanierungskonzeptes**;
Urt. V. 26.3.1984, 4.12.1997
- **Umfassende** zielführende **Darstellung** der wirtschaftlichen Verhältnisse der Gesellschaft;
Urt. v. 4.12.1997, 14.5.2007
- Ziel ist die **Fortführung**; Urt. v. 21.11.2005

Anforderungen an Sanierungskonzepte

BGH-Grundsätze als Basis der Bankenforderungen

Maßnahmen

- **Konkrete Sanierungsgeeignetheit** des Unternehmens;
Urt. v. 21.11.2005
- **Beginn der Einleitung von ersten Sanierungsmaßnahmen**; Urt. v. 12.11.1992, 15.12.1994
- **Pflichtgemäße Einschätzung zur objektiven Fortführungsfähigkeit** des Unternehmens;
Urt. v. 21.11.2005

Aktuelle Kritik / Anregungen aus Sicht der Banken als wesentlicher Initiator von Sanierungsgutachten (1/3)

- **IDW S6 ist insgesamt zu umfangreich und enthält teilweise für die Finanzierungsentscheidung unwesentliche Punkte**
 - Stärkere Orientierung an der BGH Rechtsprechung gewünscht, um Rechtsrisiken zu minimieren
 - **Konzept ist zu standardisiert und zu vergangenheitsorientiert, konkrete Aussagen zu den wesentlichen operativen Problemen werden oftmals vernachlässigt**
 - **Mangelnde Transparenz bei der Offenlegung der tatsächlichen Unternehmenslage**
 - **Mangelnde Transparenz bei der Abdeckung aller für die Sanierung relevanten Themen und Sachverhalte**
-

Aktuelle Kritik / Anregungen aus Sicht der Banken als wesentlicher Initiator von Sanierungsgutachten (2/3)

- **Strategische Ausrichtung des Sanierungskonzeptes soll verstärkt im Mittelpunkt stehen, statt redundante Informationen zu liefern (insbesondere mit Vergangenheitsbezug, da historische Zahlen i.d.R. den Banken vorliegen)**
- **Fehlende Hinweise auf mangelhafte, organisatorische oder systemseitige Verknüpfung bestimmter Unternehmensteile, welche sich sanierungshemmend auswirken
(z.B.: Keine Verknüpfung zwischen Warenwirtschafts- ,
Produktionsplanungssystem und/oder FiBU, verschiedene IT-
Plattformen)**

Aktuelle Kritik / Anregungen aus Sicht der Banken als wesentlicher Initiator von Sanierungsgutachten (3/3)

- **Konkrete Aussage zur Sanierungsfähigkeit ist wichtiger als die Art des Gutachtens**
- **Disclaimer zu umfangreich, Einschränkungen führen zu „Misstrauen“ auf Seiten des Lesers in bezug auf die tatsächliche Umsetzbarkeit und Realisierbarkeit der Sanierung**
- **Die oftmals hohe Zahl der Prämissen zur Erreichung der Sanierungsfähigkeit ist kritisch zu hinterfragen**
 - Anzahl Sanierungskonzepte mit Negativaussage?

Kernaussage Sanierungsfähigkeit

- **Berücksichtigung der branchenüblichen Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit als wesentlicher Sanierungsmaßstab ist nicht zwingend sinnvoll**
 - Vergleichsbranche oft nicht eindeutig identifizierbar u.a.
- **Wesentliche Entscheidungsgröße ist die Kapitaldienstfähigkeit**
- **Rechtssicherheit durch IDW S6 entsteht nur, wenn das Konzept vollständig genutzt und Anforderungen nach BGH enthalten sind.**

Geplante Neufassung des IDW S6

Geplante Änderungen, derzeit in Diskussion und Erarbeitung

Wesentliche Änderungen und Ergänzungen von IDW S6 (1/3)

- IDW S6 hat sich auch außerhalb des Berufsstandes durchgesetzt
 - Überarbeitung des Standards auf Anregung und unter Berücksichtigung der Interessen einiger Anwender
 - Die Anforderungen des IDW S6 sind nach dem pflichtgemässen Ermessen des Erstellers unter Beachtung des jeweiligen Einzelfalls anzuwenden
 - Klarstellung zu den Anforderungen an Sanierungskonzepte für kleine Unternehmen (Ausmaß der Untersuchungen und Berichterstattung ist an geringere Komplexität anzupassen)
 - Verstärkter Hinweis darauf, dass Insolvenzgründe zwingend ausgeschlossen werden müssen
 - Verstärkte Betonung des Stufen - Konzeptes
-

Wesentliche Änderungen und Ergänzungen von IDW S6 (2/3)

- **Stärkerer Bezug und konkrete Verweise zur aktuellen BGH-Rechtsprechung durch Aufnahme der relevanten Rechtsprechung des BGH und OLG Köln (in Fußnoten), betreffend:**
 - Anpassungen durch das bevorstehende ESUG
 - Kleinere Anpassungen: z.B. explizite Erfassung der Krisenursachen bei der „Darstellung und Analyse des Unternehmens“

- **Stärkere Betonung des Leitbildes des sanierten Unternehmens**
 - Das Leitbild umfasst ein realisierbares, zukunftsfähiges Geschäftsmodell
 - Angestrebte Wettbewerbsvorteile (alt: Wettbewerbsposition)
 - Nachhaltige durchschnittliche, branchenübliche Rendite und angemessene Eigenkapitalausstattung (alt: Umsatzrendite und Eigenkapitalquote)

Wesentliche Änderungen und Ergänzungen von IDW S6 (3/3)

- **Klarstellender Hinweis, dass ein vollständiges Sanierungskonzept eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit enthalten muss**
- **Sanierungsfähig bedeutet, dass auf Basis des Sanierungskonzepts bei objektiver Beurteilung ernsthafte und begründete Aussichten auf eine erfolgreiche Sanierung in einem überschaubaren Zeitraum bestehen**
- **Verbindlichere Schlussbemerkung mit Aufnahme der Kernbegriffe des BGH**
- **Erklärung des Managements, dass der Wille und die Möglichkeit besteht, die zur Sanierung erforderlichen Maßnahmen umzusetzen (Schlussbemerkung)**



Andreas Crone

Partner

Tel. +49 711 9881 11885
Tel. +49 621 4208 11330
Mobil +49 160 939 11330
Email andreas.crone@de.ey.com

Dipl.-Kfm. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer Andreas Crone ist seit 18 Jahren im Bereich Wirtschaftsprüfung und seit 10 Jahren im Bereich Restructuring tätig. Als Partner von Ernst & Young leitet er den Bereich Sanierungs- und Restrukturierungsberatung in Mannheim und Stuttgart. Er berät schwerpunktmäßig mittelständige Kunden, Investoren und Banken national und international in Fragen rund um das Thema Krise, Sanierung und Insolvenz.

Ferner ist er Lehrbeauftragter an der SRH Hochschule Heidelberg im Bereich „Turnaroundmanagement“ und Herausgeber und Autor „Handbuch Sanierungsmanagement“, Vahlen Verlag, 2010, 2. Auflage

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

© 2010
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, our 130,000 people are united by our shared values and an unwavering commitment to quality. We make a difference by helping our people, our clients and our wider communities achieve potential.

For more information, please visit www.ey.com.

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Ernst & Young im Überblick

Ernst & Young ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Rund 7.100 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden. Gemeinsam mit den 144.000 Mitarbeitern der internationalen Ernst & Young-Organisation betreut Ernst & Young Mandanten überall auf der Welt. Das Ziel von Ernst & Young ist es, das Potenzial seiner Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten.

Weitere Informationen finden Sie unter

www.de.ey.com

Der Name Ernst & Young bezieht sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Alle EYG-Mitgliedsunternehmen weltweit werden gemeinsam auch als die internationale Ernst & Young-Organisation bezeichnet.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl diese Publikation mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderen Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.
