Restrukturierungsforum Ruhr

Einführung in die Vortragsreihe

Themenschwerpunkte und Konzept

12. April 2011

Prof. Dr. Manfred Hunkemöller, International School of Management

ISM © 2011

Machen wir uns nichts vor ...

„Kapitalismus ohne Insolvenz, das wäre wie die Christenheit ohne Hölle.“

(nach Frank Borman, ex US-Astronaut)

The Dark Side of Management

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

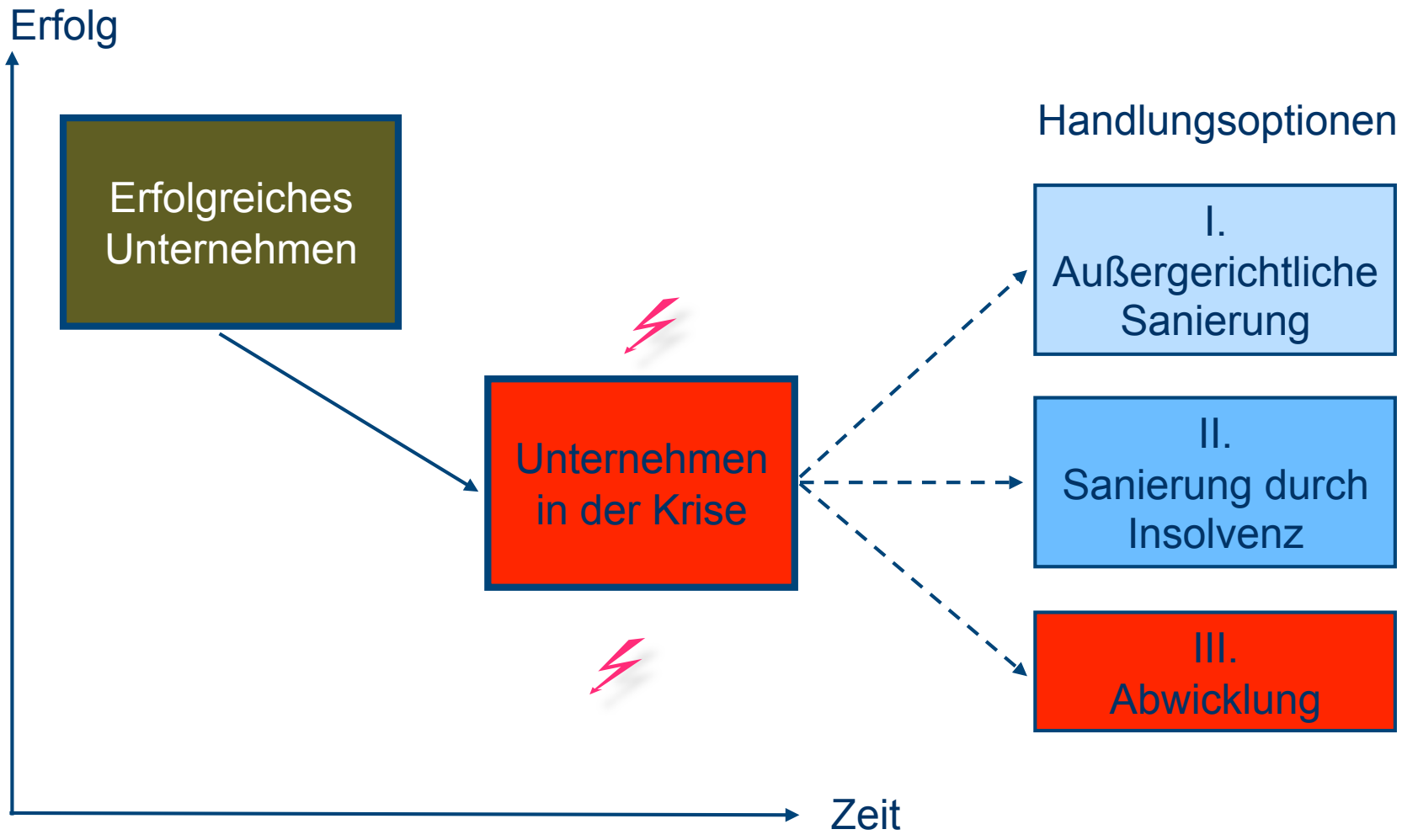
Statistische Daten zu Unternehmensinsolvenzen für den Zeitraum1999 - 2009:

- Über 330.000 Unternehmens-insolvenzen
- Davon lediglich ca. 2.100 Insolvenzplanverfahren
- Davon weniger als 200 Eigenverwaltungen
- Volkswirtschaftlicher Schaden im Mittel 40 Mrd. Euro p.a. (2009: 85 Mrd. Euro)
- Jedes Jahr gehen in Deutschland zwischen 100.000 und 250.000 Arbeitsplätze durch Insolvenzen verloren

Seit 2002 ist Sanierungs- und Insolvenzmanagement Lehrfach an der ISM

Der Kredit ist die Mutter der Insolvenz !

Schwerpunkt der Veranstaltungsreihe



Es gibt zwei grundlegende Sanierungswege

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

Außergerichtliche Sanierung

- Beteiligte bleiben „Herr des Verfahrens“
- Das Risiko „Verwalterauswahl“ entfällt
- Begrenzte negative Außenwirkung
- Eingeschränkter Verlust von Kunden
- Geringere Verfahrenskosten
- Kein Zwangsvergleich mit „unwilligen Gläubigern“ möglich
- Vergleichsweise höhere, zukünftige Verbindlichkeiten, da Gläubiger relativ besser zu stellen sind

oder

Insolvenzverfahren

- Schutz vor Vollstreckungsmaßnahmen der Gläubiger
- Erleichterte Kündigung von Arbeitsnehmern nach der InsO
- Beschränkung von Sozialplananspruchen
- Stopp defizitärer Verträge / Aufträge durch Erfüllungswahl und Sonderkündigungsmöglichkeiten
- Einbeziehung aller Gläubiger
- Risiko des endgültigen Verlustes der Gesellschafterstellung

Der „richtige Weg“ ist eine Einzelfallentscheidung unter Abwägung komplexer Parameter !

ISM © 2011

I. Außergerichtliche Sanierung als Handlungsoption

Leitsatz

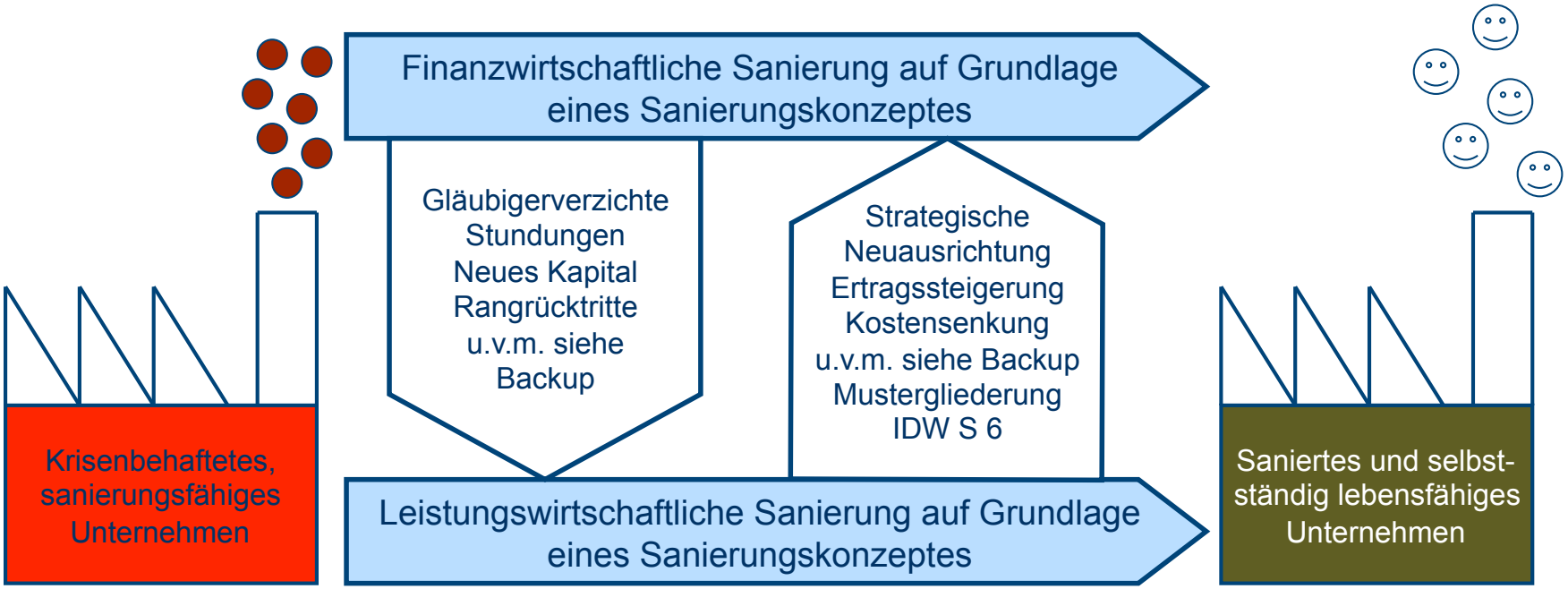
Die Vorlage eines schlüssigen und nach den allgemein anerkannten Grundsätzen des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) erstellten

Sanierungskonzeptes (IDW S 6)

ist die notwendige Grundlage für die Entscheidung von Darlehensgebern zur Ausreichung von weiteren Krediten in der Krise.

ISM © 2011

Das Sanierungskonzept im Überblick



Ein Sanierungskonzept, auch <u>Sanierungsgutachten</u> genannt, enthält:

1. Kurzfristig wirksame Komponenten zur Beseitigung eventueller Insolvenzantragsgründe (Finanzwirtschaftliche Sanierung)

2. Mittel- bis langfristige Komponenten zur nachhaltigen Verbesserung der Ertrags- und Finanzkraft (Leistungswirtschaftliche Sanierung)

Abwägung der außergerichtlichen Sanierungsoption

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

Voraussetzungen

- Keine Insolvenzantragspflicht gegeben
- Dialogbereitschaft der Gläubiger vorhanden
- Unternehmen im Kern sanierungsfähig
- Kompetentes Management / motivierte Mitarbeiter

Chancen

- Erhalt des Unternehmens / der Gesellschafterstellung
- Verminderung des Haftungspotentials
- Stärkung der nachhaltigen Renditefähigkeit

Risiken

- Strafrechtliche Risiken (z.B. Insolvenzverschleppung)
- Zivilrechtliche Risiken (z.B. § 64 GmbHG)
- Beraterhaftung / Beihilfeproblematik

Zahlreiche Unternehmenssanierungen scheitern nachträglich, da ein als richtig erkannter Veränderungsprozess nicht konsequent umgesetzt wird.

ISM © 2011

Umsetzung von Sanierungskonzepten

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

Sanierungsmanagement

- Sanierung ist Chefsache
- Im Unternehmen muss es einen Gesamtverantwortlichen mit Sanktions- und Delegationsbefugnis geben
- Es muss Teilprojekt-Verantwortliche geben, die in Ihren Bereichen den Umsetzungsprozess vorantreiben

Straffe Umsetzung

- Erstellung einer Prioritätenliste für die einzelnen Projektmaßnahmen
- Festlegung der Projektstartzeitpunkte, des Umsetzungszeitraumes und der für das jeweilige Teilprojekt zuständigen Umsetzungsverantwortlichen

Sanierungscontrolling

- Sanierungserfolge müssen messbar sein
- Die Sanierungsbeiträge der einzelnen Projektschritte müssen sich in EURO ausdrücken lassen, damit die Erfolgsbeiträge auch der Teilprojekt-Verantwortlichen sichtbar werden
- Ein Sanierungscontrolling überwacht das Gesamtergebnis der Sanierungsanstrengungen und zeigt positive wie negative Abweichungen auf, damit zeitnah Korrekturen erfolgen können

II. Insolvenzverfahren als Sanierungsoption

Innerhalb eines Insolvenzverfahrens gibt es grundsätzlich zwei Sanierungsalternativen

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

Übertragende Sanierung *	Insolvenzplan
• Keine Übernahme von Altverbindlichkeiten • Erwerb erst nach Verfahrens-eröffnung (zur Vermeidung der steuerlichen Problematik im Zusammenhang mit § 75 AO und der Gefahr der Anfechtbarkeit) • Betriebsübergang: Risiko von Ansprüchen der Arbeitnehmer aus § 613a BGB • Keine Übernahme des steuerlichen Verlustvortrags	• Möglichkeit des Erhalts des Unternehmensträgers • Steuerlicher Verlustvortrag bleibt unter diesen Bedingungen erhalten, sofern kein Gesellschafterwechsel erfolgt (Jahressteuergesetz 2008) • Sanierungsgewinn geht zu Lasten des Verlustvortrags, löst aber keine Ertragsteuerzahlungen aus Problem: Gewerbesteuer • Betriebsgenehmigungen, Erlaubnisse und Zertifizierungen bleiben erhalten

*** Übertragung des Anlage- und Umlaufvermögens auf eine Auffanggesellschaft**

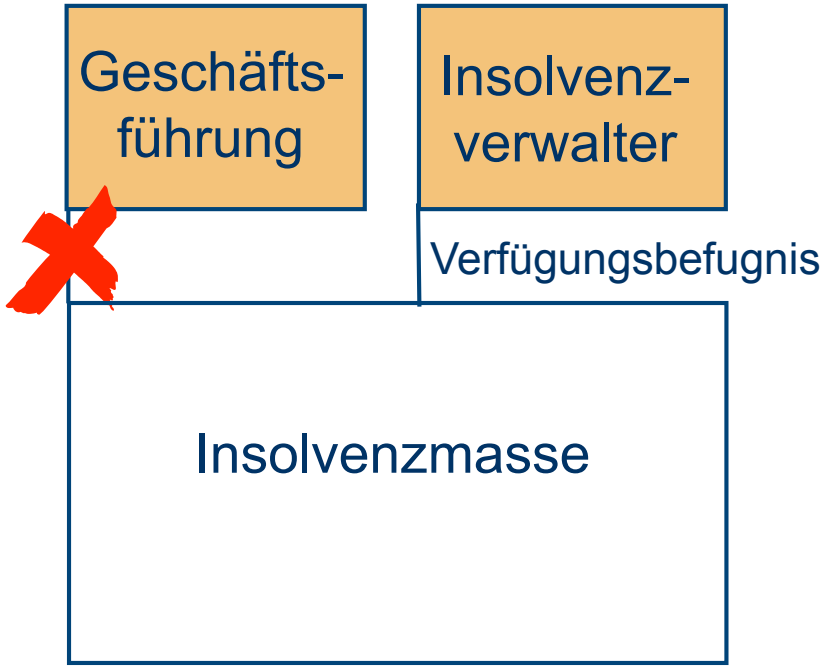
99 % aller Unternehmenssanierungen im Rahmen von Insolvenzverfahren erfolgen aktuell durch übertragende Sanierung

Die Eigenverwaltung soll zukünftig gestärkt werden

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

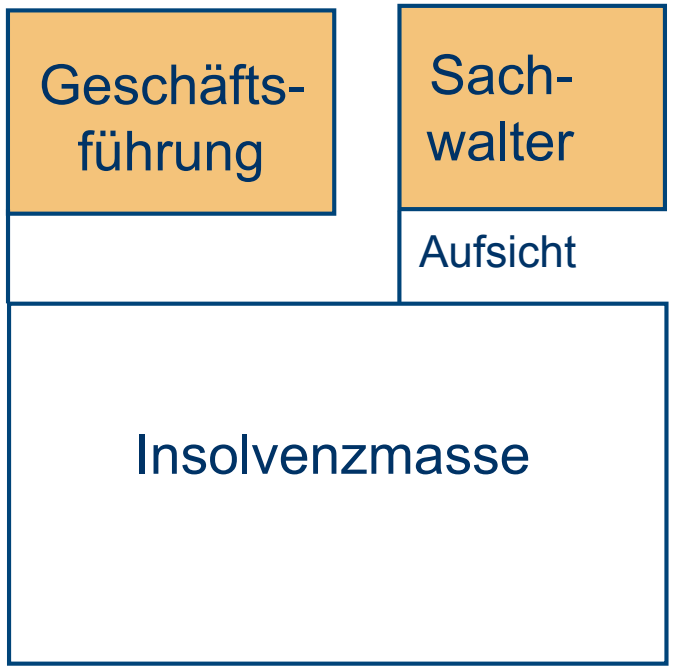
In den USA regelmäßig praktiziert, in Deutschland noch im juristisches Dornröschenschlaf

Regelinsolvenz



Die Geschäftsführung behält die Organstellung, verliert aber die Verfügungsbefugnis über die Insolvenzmasse

Eigenverwaltung



Die Verfügungsbefugnis über das Vermögen der Gesellschaft verbleibt bei dem Vertretungsorgan

Fazit nach 11 Jahren seit Einführung der Insolvenzordnung

„Die Reform des Insolvenzrechts gehört zu den wichtigsten Vorhaben der Bundesregierung im Bereich des Wirtschaftsrechts.“

So die Bundesministerin der Justiz Leutheusser-Schnarrenberger in ihrer Rede auf dem 7. Deutschen Insolvenzrechtstag 17.03.2010 in Berlin.

Das Reformvorhaben verfolgt das Ziel, die erkannten Schwachstellen zu beseitigen.

Reformvorhaben für Unternehmen:

Was plant der Gesetzgeber ?

Lassen sich Insolvenzen zukünftig besser planen?

„Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen“ (ESUG)

Der Weg vom Regierungsentwurf bis zur konkreten Gesetzesinitiative
soll noch im Herbst 2011 abgeschlossen werden

Gesetzgeber will das Insolvenzrecht als Sanierungsinstrument stärken und attraktiver machen

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG)

Reformziele

- Insolvenz soll stärker als heute als zweite Chance begriffen werden
- „Hoffnung“, den dazu auch nötigen Mentalitätswandel einleiten zu können
- Verfahrensabläufe sollen nachhaltig verbessert werden
- Es sollen Anreize für die frühzeitige Einleitung von Insolvenzverfahren geschaffen werden, da Anträge noch immer viel zu spät gestellt werden
- Reduzierung der Furcht von Unternehmen vor dem Kontrollverlust nach Antragstellung

Überblick: Geplante Änderungen

- Stärkung der Eigenverwaltung
- Vorschlagsrecht bei der Verwalterauswahl
- Einführung eines vorläufigen Sachwalters
- Frühzeitigere Einbindung der Gläubiger durch vorläufigen Gläubigerausschuss
- Schutzschirmverfahren
- Optimierung der Regelungen zu Insolvenzplanverfahren
  - Eingriff in Anteilsrechte
  - Debt-to-Equity-Swap
  - Reduzierung der Rechtsmittelllastigkeit
  - Vermeidung von Akkordstörern
  - Zuständigkeit: Insolvenzrichter

ISM © 2011

Treppe nach oben ?

Fazit der geplanten Insolvenzrechtsreform aus optimistischer Sicht

Die geplanten Änderungen sind längst überfällig und auch uneingeschränkt begrüßenswert

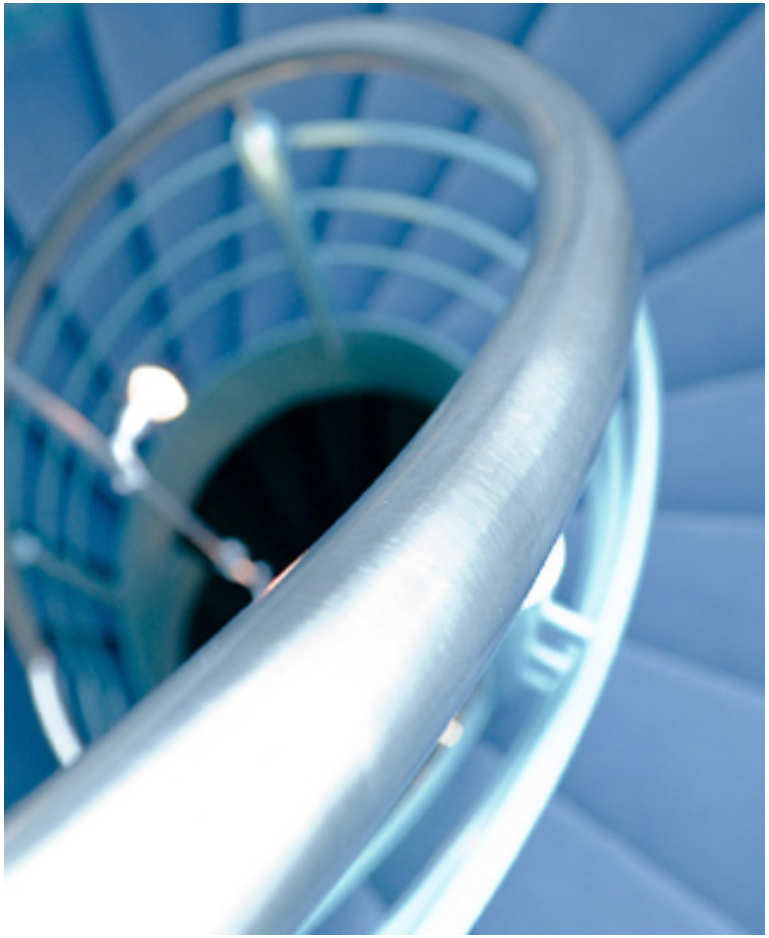
Das Insolvenzrecht ist, rechtzeitig eingesetzt, ein effizientes Sanierungsinstrument

Die geplante Reform fördert den Sanierungsgedanken der InsO / des Gesetzgebers

Sanierung und Insolvenz sind keine Kontradiktion, sondern geeignete Wege ...

- Arbeitsplätze zu erhalten
- Unternehmen vor dem vollständigen Zusammenbruch zu retten
- Perspektiven zu schaffen

Idealbedingungen zur Sanierung von Unternehmen wird es aller Voraussicht nach auch in Zukunft nicht geben



III. Restrukturierungsforum Ruhr

Was wollen wir erreichen?

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

- Unternehmen und Arbeitsplätzen in der Region erhalten
- Die von einer Krise betroffenen Unternehmensleitungen zum rechtzeitigen Handeln motivieren
- Mitarbeitern aus unternehmensnahen Dienstleistungsbereichen an die komplexe Materie des Sanierungs- und Insolvenzmanagements heranführen, für Krisensymptome sensibilisieren und Handlungsoptionen aufzeigen
- Den Sanierungsgedanken fördern und an der Schaffung einer “positiv” verstandenen Insolvenzkultur (Stichwort: Gläubigerschutz) mitwirken
- Die interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den Beratungsbranchen, Institutionen, Verbänden und der Kreditwirtschaft fördern

Folgeveranstaltungen

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

Geplante Termine	**Geplante Themen**
• 14. Juni 2011:	Insolvenz als Sanierungsoption
• 13. September 2011:	Erfolgreiche Sanierungskonzepte
• 08. November 2011:	ESUG: Die neue Chance?

Weitere, u.a. geplante Themen ab 2012

- Unternehmenskrisen aus Sicht von Kreditinstituten
- Haftung von Geschäftsleitern und Beratern
- Einsatzmöglichkeiten des neuen Schutzschirmverfahrens
- Restschuldbefreiung für Unternehmer

Kostenbeitrag pro Veranstaltung: € 35,00

Veranstaltungshinweise und Termine sowie Informationen zu den Themen incl. Download von Vorträgen finden Sie demnächst im Internet unter

www.restrukturierungsforum.de

Kontaktdaten

Prof. Dr. Manfred Hunkemöller

International School of Management
Otto-Hahn-Straße 19
44227 Dortmund

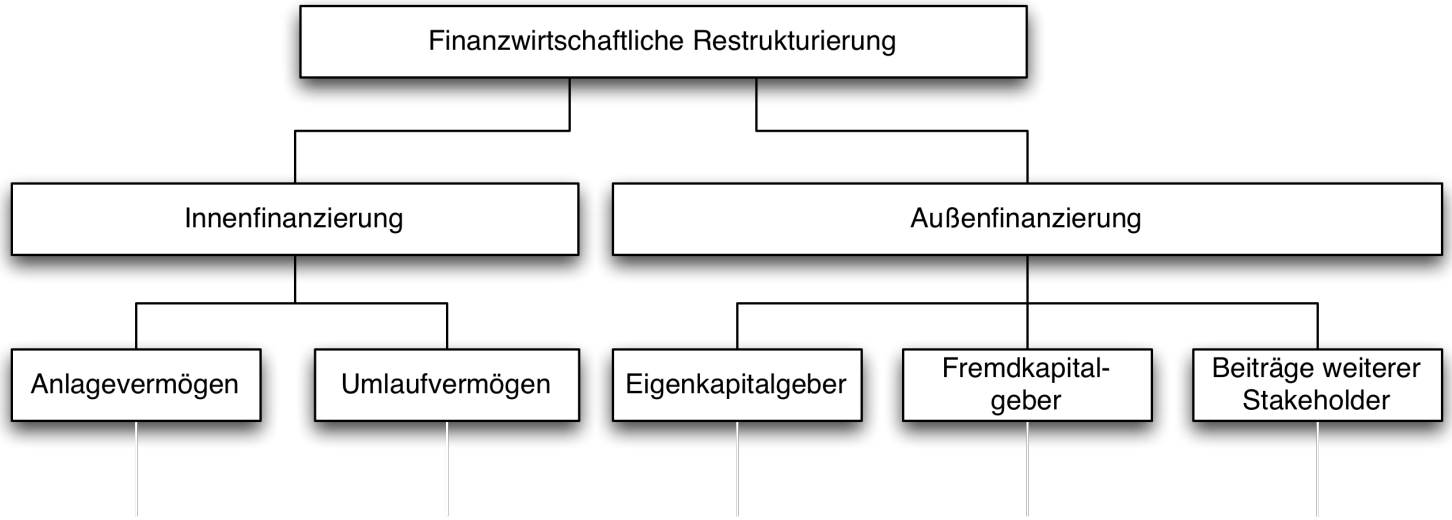
Telefon: 0231-975139-0
Telefax: 0231-975139-39
Mobil: 0172-3798505
E-Mail: manfred.hunkemoeller@ism.de

URL: www.ism.de

Backup

Finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT



	Anlagevermögen	Umlaufvermögen	Eigenkapitalgeber	Fremdkapital-geber	Beiträge weiterer Stakeholder
Liquiditäts-fördernd	Desinvestitionen Reduzierung Investitionen Sale-and-lease - back	Abbau Vorräte Abbau Forderungen Aufbau Lieferanten-verbindlichkeiten	Kapitalerhöhung Kürzung/ Streichung Dividenden Gesellschafter-darlehen	Stundung Verbindlichkeiten Erhöhung Kredite Factoring Leasing Mezzanine	Stundung von Zahlungen Subventionen Bürgschaften Lohn- und Gehaltsverzicht
Bilanz-bereinigend	Auflösung stiller Reserven	Auflösung stiller Reserven	Kapital-herabsetzung	Forderungs-verzicht Rangrücktritt Dept-Equity-Swap	Forderungs-verzicht

Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten 1 / 2

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

Mustergliederung der IDW-Richtlinie

IDW S 6

1. Vorbemerkungen

2. Grundlagen

2.1. Kernanforderungen an Sanierungskonzepte
2.2. Abhängigkeit des Sanierungskonzepts vom Krisenstadium
2.3. Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit

3. Darstellung und Analyse des Unternehmens

3.1. Anforderungen an die Qualität der Informationen
3.2. Basisinformationen über das Unternehmen
3.3. Analyse der Unternehmenslage
3.3.1. Analyse des Umfeldes
3.3.2. Analyse der Branchenentwicklung
3.3.3. Analyse der internen Unternehmensverhältnisse
3.4. Feststellung des Krisenstadiums
3.4.1. Feststellungen zur Stakeholderkrise
3.4.2. Feststellungen zur Strategiekrise
3.4.3. Feststellungen zur Produkt- und Absatzkrise
3.4.4. Feststellungen zur Erfolgskrise
3.4.5. Feststellungen zur Liquiditätskrise
3.4.6. Feststellungen zur Insolvenzreife
3.5. Analyse der Krisenursachen
3.6. Aussagen zur Unternehmensfortführung
3.6.1. Beurteilung des Vorliegens einer Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO
3.6.2. Beurteilung des Vorliegens einer Überschuldung nach § 19 InsO
3.6.3. Die Beurteilung der Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB

Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten 2 / 2

INTERNATIONAL SCHOOL OF MANAGEMENT

IDW S 6

4. Ausrichtung am Leitbild des sanierten Unternehmens

5. Stadiengerechte Bewältigung der Unternehmenskrise

5.1. Überwindung der Insolvenz
5.2. Vermeidung der Insolvenz
5.3. Überwindung der Liquiditätskrise
5.4. Überwindung der Erfolgskrise
5.5. Überwindung der Produkt- und Absatzkrise
5.6. Überwindung der Strategiekrise
5.7. Überwindung der Stakeholderkrise

6. Integrierte Sanierungsplanung

6.1. Darstellung der Problem- und Verlustbereiche
6.2. Darstellung der Maßnahmeneffekte
6.3. Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan)
6.4. Kennzahlen

7. Berichterstattung und zusammenfassende Schlussbemerkung

ISM © 2011