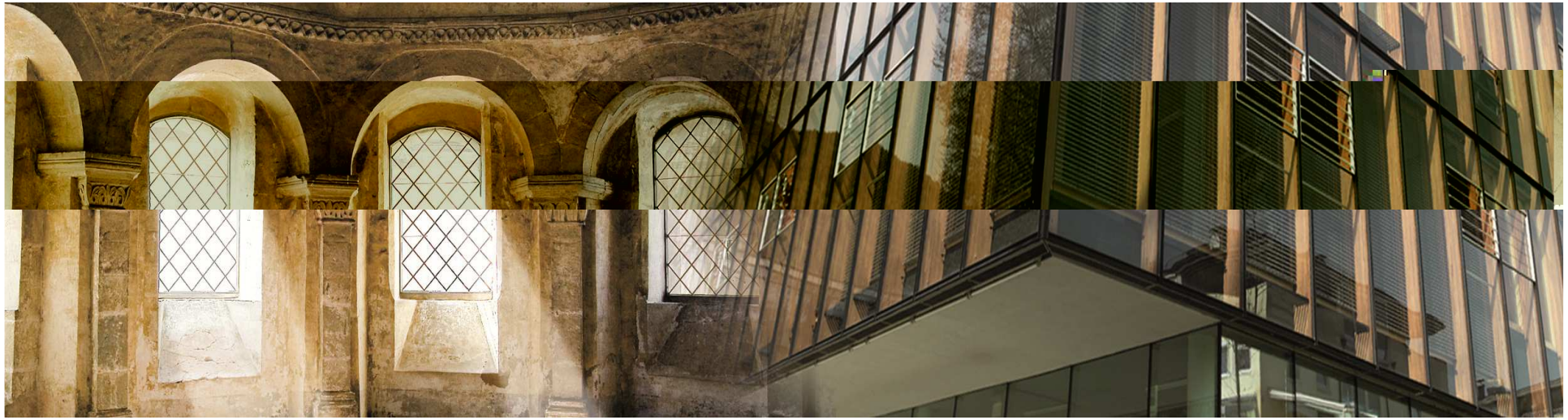
3. Internationales Symposium Restrukturierung
Jahreskonferenz 2014

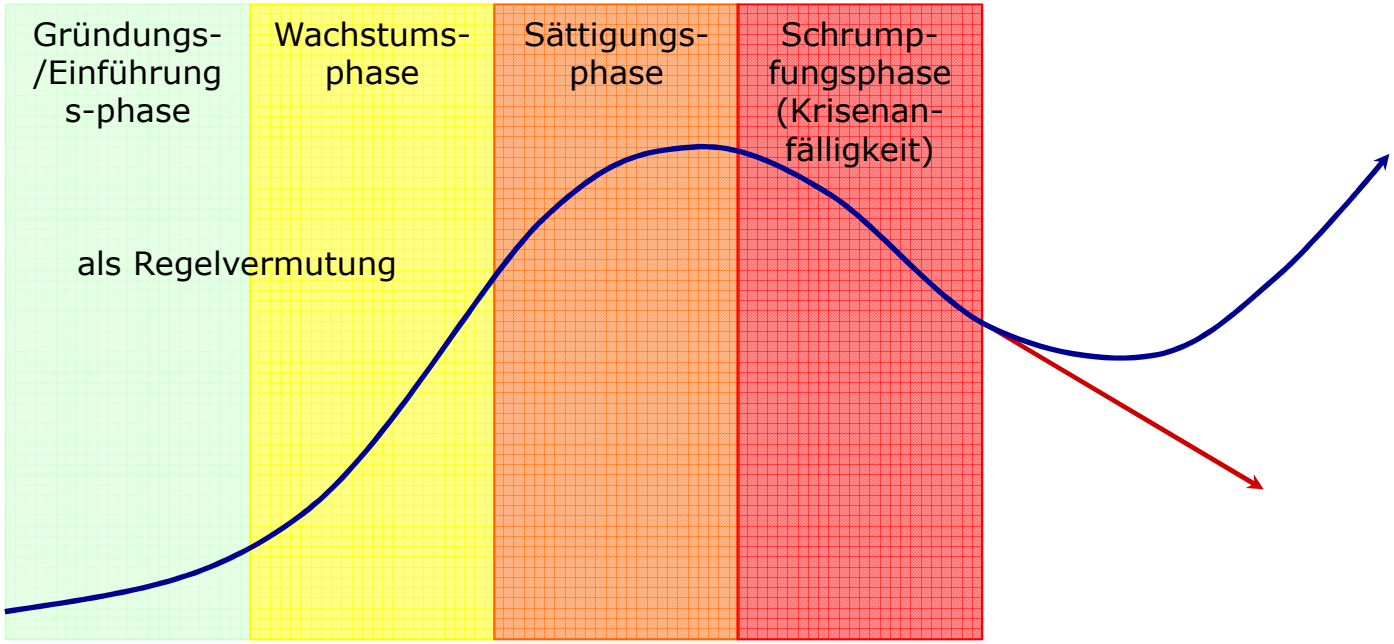


IDW S 6 und Leitfaden Fortbestehensprognose, Bedeutung & Unterschiede

Dr. Christoph Strobl

10. Oktober 2014

Lebenszyklus von Unternehmen und Entwicklungspfade in der Krise – rechtliche Grundlagen der Fortführung



S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Begriffliches – Handelsrechtliche Fortführungsannahme vs. insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose (1)

- Erstellung des Jahresabschlusses: (§ 252 HGB)
  - bei nachhaltigen Gewinnen in der Vergangenheit,
  - leichtem Zugriff auf finanzielle Mittel,
  - keiner drohenden bilanziellen Überschuldung und
  - beabsichtigter Fortführung des Unternehmens.
- Anhaltspunkte (finanzielle oder betriebliche Umstände), dass Kriterien der vorliegen ➔ erforderlich:
  - Abschätzung der Tragweite, der Ursachen und Auswirkungen durch die gesetzlichen Vertreter,
  - Abschätzung der Möglichkeit von Gegenmaßnahmen,
  - Nicht unbedingt Abkehr von der Going-Concern-Prämisse,
  - Grundvoraussetzung: Möglichkeit und Wille der gesetzlichen Vertreter, gegenzusteuern;
- Eine positive handelsrechtliche Fortbestehensprognose setzt (Zahlungsunfähigkeit, Überschuldung) voraus.

Quelle: Zusammenwirken von handelsrechtlicher Fortführungsannahme und insolvenzrechtlicher Fortbestehensprognose, Positionspapier des IDW, 13.08.2012

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Begriffliches – Handelsrechtliche Fortführungsannahme vs. insolvenzrechtliche Fortbestehensprognose (2)

- Spätestens, wenn vorliegen, welche darauf hindeuten, dass wird
  - neben der Prüfung einer vorliegenden etwaigen rechnerischen Überschuldung
  - eine not-wendig.

  Diese
  - ist und eignet sich daher allein zur Analyse der Finanzkraft des Unternehmens;
  - dient zur Feststellung, ob die finanziellen Mittel des Unternehmens im Prognosezeitraum ausreichen, um den jeweils fälligen Verbindlichkeiten nachkommen zu können;
  - dient als zur Beurteilung des Vorliegens der ;
- erst bei rechnerischer Überschuldung Nichtvorliegen einer (positiven) Fortbestehensprognose!

Quelle: Zusammenwirken von handelsrechtlicher Fortführungsannahme und insolvenzrechtlicher Fortbestehensprognose, Positionspapier des IDW, 13.08.2012

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Rechtliche Grundlagen in Ö: Überschuldung und Verpflichtung zur Erstellung einer Fortbestehensprognose

- In Österreich bezüglich einer und der Erstellung einer FB. Judikatur sieht Verpflichtung bei
  - Ausweis eines ,
  - klaren Indizien für eine (Verlust des halben Kapitals, ungünstige finanzielle Kennzahlen, Zahlungsstockungen, abgelehnte Kreditverlängerungen etc.),
  - rechnerischer Überschuldung zu Liquidationswerten;

  jedoch:
  - nur bei Vorliegen ,
  - bloße zu Liquidationswerten reicht nicht;
- zur Erstellung einer FB besteht für Unternehmer nach h. M. gem. § 189 UGB, d.s.
  - Organe von Kapitalgesellschaften,
  - Personengesellschaften, bei denen keine natürliche Person persönlich haftender Gesellschafter ist und
  - Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 700 TEUR;

Quelle: G. Rothner (Widmoser, Koch & Partner): Die rechtlichen Haftungen und Verpflichtungen von Kapitalgesellschaftsorganen, Vortrag im Rahmen des ReTurn-Expertentages Fortbestehensprognose, Linz, Oktober 2011

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Rechtliche Grundlage in D: Klarere Vorgaben der deutschen Insolvenzordnung

- § 19 (2) Satz 1 InsO: Überschuldung liegt vor, wenn das

  , es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.
- Die Erstellung einer Fortbestehensprognose durch die gesetzlichen Vertreter ist spätestens dann geboten,
  - wenn aufgrund konkreter Anhaltspunkte ein Anlass besteht, einzuschätzen,
  - ob Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt.
-
  - Erste Stufe: Gegenüberstellung der Aktiva und der Passiva (Aktiva nach Liquidationswerten) zur Ermittlung der rechnerischen Überschuldung;
  - Zweite Stufe: bei Vorliegen der rechnerischen Überschuldung Untersuchung, ob die Fortführung des Unternehmens überwiegend wahrscheinlich ist (Fortführungsprognose);

Quelle: G. Rothner (Widmoser, Koch & Partner): Die rechtlichen Haftungen und Verpflichtungen von Kapitalgesellschaftsorganen, Vortrag im Rahmen des ReTurn-Expertentages Fortbestehensprognose, Linz, Oktober 2011

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Unterschiedliche Adressaten mit entsprechend vielfältigen Interessenslagen an Fortbestehensprognosen

-
  - Sanierung des Unternehmens
  - Sicherheit über die Beteiligung/das Investment
  - Rahmenbedingungen für Gesellschafterfinanzierungen
-
  - Sanierung des Unternehmens und Erhalt des Kunden
  - Abwendung eines Kreditausfalles
  - Vermeidung von Anfechtungstatbeständen
- (Lieferanten) und :
  - Sicherheit betreffend der Einbringlichkeit der Forderung
  - Absicherung der Gleichbehandlung von Gläubigern
  - Entscheidungsgrundlage bezüglich Sanierungsbeiträgen
- und :
  - Entscheidungsgrundlage für die Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit
  - Entscheidungshilfe in Anfechtungs- und Haftungsfragen

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Standards zur Konkretisierung der Anforderungen an Fortbestehensprognosen und deren Notwendigkeit

Zur Konkretisierung der gesetzlichen Regelungen wurde seitens der Interessens- bzw. Standesvertretungen der Versuch unternommen, Standards bzw. Leitlinien zu entwickeln, um die Qualität von Fortbestehensprognosen sicher zu stellen und eine Vergleichbarkeit zu schaffen:

- – Gemeinsame Stellungnahme der Kammer der Wirtschaftstreuhänder, der Wirtschaftskammer und der KMU Forschung Austria
- Standards und Richtlinien des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland, z. B.
  - – Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten
  - IDW PS 800 – Beurteilung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen
  - Positionspapier – Zusammenwirken von handelsrechtlicher Fortführungsannahme und insolvenzrechtlicher Fortbestehensprognose

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Leitfaden (A): Bestandteile einer Fortbestehensprognose und Begründung der Beurteilung

- „Die Fortbestehensprognose hat im Ergebnis eine begründete Aussage darüber zu treffen, ob das Unternehmen mit überwiegender Wahrscheinlichkeit seine geschäftlichen Aktivitäten unter Einhaltung seiner Zahlungsverpflichtungen fortführen kann."
- Dazu empfiehlt der Leitfaden eine
  - zur glaubhaften Dokumentation der Zahlungsfähigkeit über ein halbes Jahr bis Jahr und eine
  - zur Darstellung einer nachhaltigen Trendwende in zumindest zwei bis drei Geschäftsjahren.
- muss daher
  - stichhaltig hergeleitet und dokumentiert sein,
  - einer späteren gerichtlichen Prüfung standhalten,
  - der Sorgfaltspflicht eines ordentlichen Kaufmanns genügen,
  - erforderliche Maßnahmen und deren Erfolgsaussichten darlegen und
  - den Wahrscheinlichkeitsmaßstab (> 50 %) begründen.

➔

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Leitfaden (A) gibt grobe Struktur vor: Form und Aufbau einer Fortbestehensprognose

➔

Auftrag und Disclaimer

1. Allgemeines zur Musterfirma

1.1. Historie
1.2. Unternehmenszweck und Tätigkeitsbereiche
1.3. Rechtliche Verhältnisse

2. Status der Musterfirma

2.1. Lagebeurteilung des Unternehmens

2.1.1. Umfeld
2.1.2. Allgemeine Situation
2.1.3. Wirtschaftliche Situation
2.2. Krisenstadium

3. Sanierungsmaßnahmen zur Fortführung der Musterfirma

3.1. Teilbetriebsschließung des Geschäftsbereichs 1
3.2. Liquiditätssicherung und finanzielle Restrukturierung
3.3. Neuausrichtung des Geschäftsbereichs 2
3.4. Änderungen der (Führungs-)Organisation
3.5. Konsequente Umsetzung begonnener Restrukturierungsmaßnahmen

4. Primärprognose bis Ende Q4/2014

4.1. Prämissen bei der Erstellung des Liquiditätsplans
4.2. Liquiditätsplan auf Wochenbasis
4.3. Fazit und Maßnahmen zur Liquiditätsüberwachung

5. Sekundärprognose

5.1. Prämissen für die Planrechnung bis 2016
5.2. Planerfolgsrechnung bis 2016
5.3. Zusammenfassende Betrachtung der Sekundärprognose

6. Prognoseergebnis

7. Anhang

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Leitfaden (A): Begründungsmerkmale der Zahlungsfähigkeit - Primärprognose

- zur Darstellung des finanziellen Gleichgewichts mit üblichen Dispositionen und Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung
  - Erwartung bezüglich Innenfinanzierung (operative Cash-flows)
  - Außenfinanzierung, wenn hinreichend konkret (Zusagen oder hohe Wahrscheinlichkeit der Erlangung)
- als umsetzungsorientierte Konkretisierung des Finanzplanes – idealerweise und in Richtung eines aufgebaut;
- Zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit sind die zugrunde liegenden Planungen mit Zahlen .

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Leitfaden (A): Begründungsmerkmale der Sanierungsfähigkeit – Sekundärprognose

- unter Berücksichtigung
  - der Besonderheiten des Unternehmens selbst,
  - der voraussichtlichen Branchenentwicklung und des
  - gesamtwirtschaftlichen Umfelds.
- Begründungsaufbau:
  - einer nachhaltigen Trendumkehr (Sanierungskonzept), verbale Abschätzung von geplanten Entwicklungen und Trends;
  - Erarbeitung einer darauf basierten ;
  - von Eigentümern/Dritten;
- Sanierungskonzept bzw. –maßnahmen:
  - geplant und – keine „Hockey-Stick"-Planungen, realistische Kostensenkungen etc.;
  - Finanzierungsmaßnahmen und Fremdkapitalzufuhr – ;
  - Sanierungshilfen der Gläubiger – ;

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

IDW S6: Inhalte des Sanierungskonzeptes – „Sanierungsfähigkeit" als entscheidende Größe

1. Beschreibung Auftragsgegenstand und -umfang
2. Basisinformationen inkl. Analyse der Unternehmenslage
3. Analyse der Krise:
   a. Feststellung des Krisenstadiums
   b. Analyse der Krisenursachen (int./ext.)
   c. Aussage zur Insolvenzgefährdung - Aussagen zur Fortführung

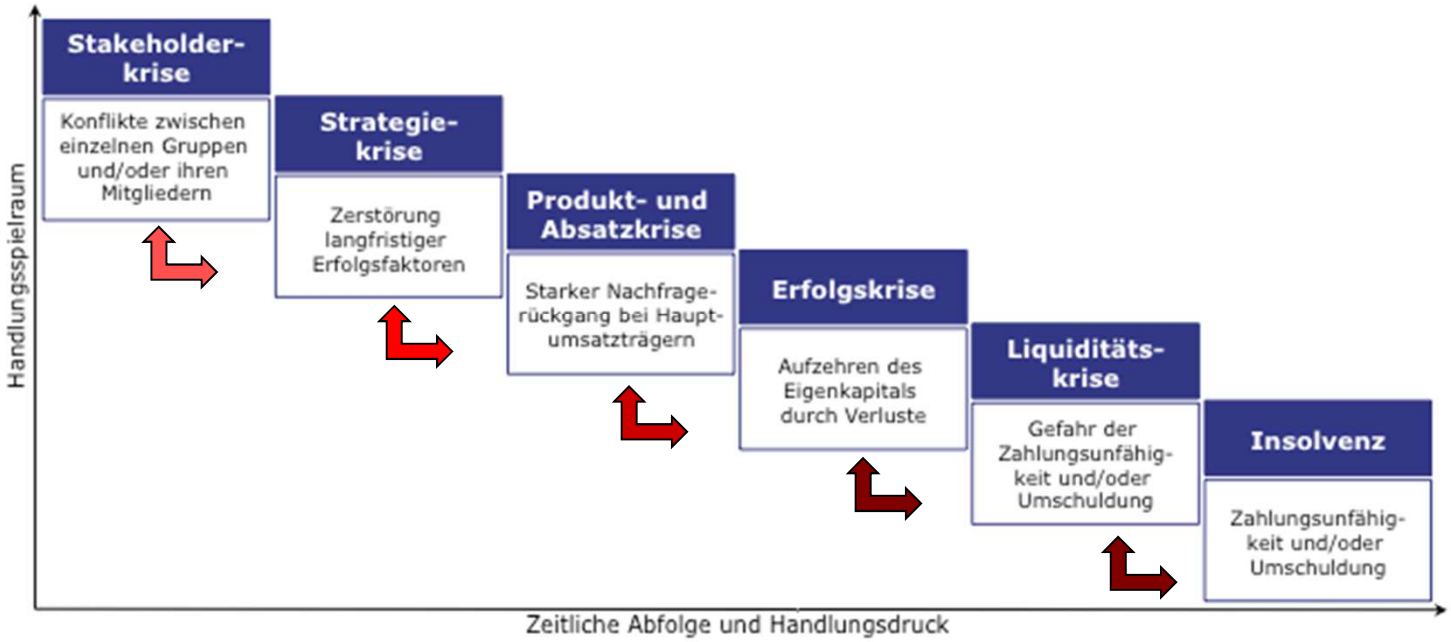
   ,

   an dem sich die Neuausrichtung orientiert
5. Maßnahmen zur Bewältigung der Krise und zur Abwendung der Insolvenzgefahr
6. Integrierte Sanierungsplanung mit quantifizierten Maßnahmeneffekten
7. Zusammenfassende Einschätzung der Sanierungsfähigkeit

- (1. Stufe)
  - keine drohende Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung, zumindest nicht für das laufende und das folgende Jahr;
- (2. Stufe)
  - Erlangung der Wettbewerbsfähigkeit auf allen relevanten Märkten;
  - Erreichen einer langfristig gefestigten Marktposition;
- (3. Stufe)
  - mittelfristig Erreichung einer branchenübliche Rendite;
  - mittelfristige Begleichung von Zins- und Tilgungszahlungen;

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

IDW S6: Krisenstadium als wesentlicher Anknüpfungspunkt zur Beurteilung der Möglichkeit des Fortbestehens



Das jeweilige
des Sanierungskonzepts. Für eine erfolgreiche Sanierung müssen Ursachen der vorgelagerten und parallelen Krisenstadien identifiziert und behoben werden.

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Sanierungskonzept muss inhaltliche Anforderungen erfüllen, setzt Sanierungsfähigkeit voraus

Konsistenz-/Wechselwirkungsprüfung

- **Ganzheitliche Betrachtung der Querbeziehungen der Komponenten**
- **Konsistenzprüfung der der Planung/ Sanierung zugrundeliegenden Annahmen**

1. **Beschreibung Auftrags-gegenstand und -umfang**
2. **Darstellung wirtschaft-licher Ausgangs-lage**
3. **Analyse Krisen-stadium und -ursachen**
4. **Darstellung Leitbild saniertes Unternehmen**
5. **Maßnahmen zur Bewältigung der Krise**
6. **Integrierter Unternehmens-plan**

Sanierungsfähigkeit

- **Unternehmensfortführung stehen keine rechtlichen/tatsächlichen Gründe entgegen**
- **Keine Insolvenzantragspflichten aufgrund Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung**

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

IDW S6: Sanierungsfähigkeit – der Weg aus der Sanierung ist schwerer als früher!

- für die Krise können sowohl als auch sein.
- Hinweise auf den Sanierungsbedarf sind beispielsweise:
  - zu geringer Cash-flow für Kapitaldienst,
  - Verlust frisst Kreditlinien und Eigenkapital (Warnpflicht) auf,
  - Scheitern der Refinanzierung endfälliger Darlehen,
  - (einzelne) Banken prolongieren Kredite nicht;
- Eine Sanierung ist durch einen geprägt, andernfalls ist es „nur" eine Restrukturierung.

- Die
- Rechtsprechung und Wirtschaftsprüfer (IDW S 6 n. F.) haben Kriterien festgelegt:
  - (Fortbestehensfähigkeit PW 800),
  - der Finanzierung (Kreditorendeckung > 90%),
  - t,
  - (alter S 6),
  - (alter S 6);

- Wettbewerbsfähigkeit (Schwächen/Investitionsstau aufgeholt)
- Renditefähigkeit (auf Branchenniveau)

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Maßnahmenfelder bzw. Handlungsebenen und deren Beitrag zur Sanierung

Maßnahmen-felder	Merkmale	Aufwand		Risiko	Werte-hebel
		Kosten	Zeit		
Operative Verbesserung	Umsatz Kosten Prozesse	◔	◔	○	↗
Strategische Verbesserung	Marktposition Leistungsspektrum Input / Output	◑	◕	◑	↑
Strukturelle Verbesserung	Standortstruktur Wertschöpfungs-architektur	●	●	●	↑
Finanzierungs-architektonische Verbesserung	Cashflow Verschuldung Liquidität	↯	–	↯	↯

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Strukturelle Verbesserungen entscheiden – nur die „dicken Bretter" führen zu nachhaltigem Erfolg

Das
mit ABC-Analysen von Kunden/Produkten, Kostensenkungen (Material, sonst. betr. Aufwand), Personalabbau

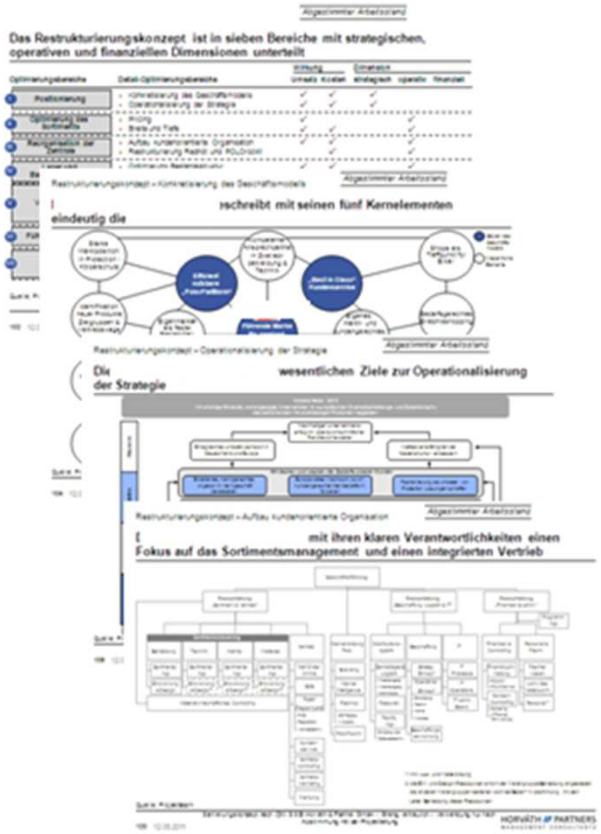
Maßnahmenfelder	Merkmale	Aufwand		Risiko	Werte-hebel
		Kosten	Zeit		
Operative Verbesserung	Umsatz Kosten Prozesse	◔	◔	○	↗
Strategische Verbesserung	Marktposition Leistungsspektrum Input / Output	◑	◕	◑	↑
Strukturelle Verbesserung	Standortstruktur Wertschöpfungs-architektur	●	●	●	↑
Finanzierungs-architektonische Verbesserung	Cashflow Verschuldung Liquidität	↯	–	↯	↯

und zwar:

- Richtige strategische Ausrichtung d. h. Differenzierung und Mehrwert für den Kunden -
- Effizienz in allen Prozessen und echter Mehrwert zwischen Input und Output -
- in den richtigen Technologien entscheiden über die

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Restrukturierungskonzept beschreibt Maßnahmen für eine Neuausrichtung



- **Produkt-Marktkonzept:**
  - Mit welchen Produkten auf welchen Märkten?
  - Realisierung von Wachstums-potenzialen
- **Wertschöpfungskonzept**
  - Wertschöpfungstiefe
  - „Make-or-Buy"-Entschei-dungen
  - …
- **Organisatorische Strukturen**
  - Strukturen der Zentrale
  - Standorte/Filialen
  - Kapazitäten
- **Maßnahmenplan**
- **…**

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Stärken und Schwächen – inhaltlich ergänzen sich die beiden Regelungswerke

- + Umfeld der Erstellung der Prognose und haftungsrelevante Rahmenbedingungen werden bearbeitet;
- + Konzentration auf formale Voraussetzungen und Struktur für Ersteller und Adressaten einer Fortbestehensprognose;
- Inhalte der einer Fortbestehensprognose (z. B. strategisches Konzept) nur angerissen;
- Konzeptive Grundlagen unzureichend angeboten (z. B. Krisenstadien);
- Anforderungen an die integrierte Planung kommen zu kurz;

- + ausführliches Konzept der Krisenstadien;
- + Betonung und inhaltliche Ausführung des Restrukturierungskonzepts (strategisches Unternehmenskonzept und Leitbild);
- formale Ausgestaltung kommt etwas zu kurz;
- Keine Berücksichtigung des Umfelds der Erstellung und haftungsrelevanter Aspekte;
- Anforderungen an die integrierte Planung kommen zu kurz;

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Beraterprofil: Dr. Christoph Strobl

seit 01/2006	Geschäftsführender Gesellschafter der SGS Management GmbH und Beratung in den Bereichen Strategie/Controlling und Organisation sowie Restrukturierung und Turnaround
2000 – 2005	CFO bei der Thöni Industriebetriebe GmbH
1999	des. Geschäftsführer der Vereinigung der österreichischen Industrie, Landesgruppe Tirol
1994 – 1998	Bereichsleiter am Management Center Innsbruck
1992 – 1994	Projektassistent am Institut für Unternehmensführung der Universität Innsbruck
1987 – 1992	Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Innsbruck

- Zahlreiche Beratungsprojekte (inkl. Erstellung von Fortbestehensprognosen) im Bereich Restrukturierung mit dem Schwerpunkt strategische Neuausrichtung und Controlling;
- Interimsmanagement im Rahmen eines Sanierungsverfahrens mit Eigenverwaltung;
- Sanierungsmanagement in einer Spezialgießerei für die Automobil- und Flugzeugindustrie (Interimsmanagementfunktion und Umschuldung);
- Durchführung einer Due Diligence zur Vorbereitung der Nachfolge in einer renommierten österreichischen Unternehmerfamilie;
- Bereichsübergreifende Implementierung des Projektsystems SPEED im Rahmen von SAP/R3 (Thöni Industriebetriebe GmbH);

S GS Management GmbH Buchenstrasse 35, 6063 Rum, Austria T. +43 512 935510 office@sgs-management.com

Kontakt

Strobl & Griesser-Strobl
Management GmbH
Buchenstraße 35
A 6063 Rum bei Innsbruck

h&z Unternehmensberatung AG
Neuturmstraße 5
D 80331 München
Tel: +49 89 242969 -64
Fax: +49 89 242969 -99

Leopoldstraße 3/2. Stock
A 6020 Innsbruck
Tel: +43 512 935510
Fax: +43 512 935510-50

www.sgs-management.com
cs@sgs-management.com

www.huz.de
info@huz.de