

Finanzierung, Bewertung und Sanierung von Unternehmen

Band 5

Günter Seefelder

Sanierungsplan

Finanzanalyse/Liquiditätsanalyse/Investitionsanalyse

Ertragswirtschaftliche Kennzahlen

Risiko-Management

Aufstellung einer Schwachstellenanalyse

Krisensymptome und deren Ursachen/Sanierungsmaßnahmen

Mit den Auswirkungen des Gesetzes
zur vorübergehenden Aussetzung der
Insolvenzantragspflicht und zur Begrenzung
der Organhaftung bei einer durch die
COVID-19-Pandemie bedingten Insolvenz

SEE*FELDER

HDS
erlag

Günter Seefelder

Sanierungsplan

**Finanzierung, Bewertung und Sanierung von
Unternehmen
Band 5**

2020

**HDS-Verlag
Weil im Schönbuch**

HDS
erlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar

ISBN E-Book: 978-3-95554-353-2

ISBN Print: 978-3-95554-343-3

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2020 HDS-Verlag

www.hds-verlag.de

info@hds-verlag.de

HDS-Verlag Weil im Schönbuch

Der Autor

Günter Seefelder, Rechtsanwalt und Diplom-Betriebswirt (FH), berät und begleitet Unternehmen bei Neugründungen, Erweiterungen, Restrukturierungen und in allen Fragen der Unternehmensführung. Nach 20jähriger Anwaltstätigkeit als Berater, Prozessbevollmächtigter und Strafverteidiger in eigener Kanzlei wechselte er mit seinem Beratungsunternehmen Seefelder Management & Strategy in München in die Unternehmensberatung. Er beriet Unternehmen bei der Umstrukturierung und übernahm hierzu vielfach auch das Interimsmanagement als Geschäftsführer oder als Mitglied des Aufsichtsrats. Heute ist er wieder als Rechtsanwalt mit dem Schwerpunkt der Unternehmensführung tätig und berät und begleitet Unternehmen in den Bereichen Recht, Betriebswirtschaft und Strategie.

Vorwort

Häufig kommen Unternehmen in die Krise. Das Erkennen der Krisenursachen dauert meist lange, weil die Krisenentstehung in der Regel ein schleichender Prozess ist, der nur allmählich sichtbar wird. Verursacht werden solche Krisen etwa durch Marktveränderungen oder durch strukturelle Organisationsschwächen, die erst im Wachstum eines Unternehmens ihr Schadenspotenzial entfalten.

Wer vorausschauend genug ist, erkennt die Krisenentstehung bereits in der Frühphase und kann dann meist zügig und nach außen unerkannt die Fehler beheben. Notwendig ist in der Regel eine Rekonstruktion des Unternehmens. Dadurch werden die Krisenherde beseitigt, bevor sie virulent werden. Oftmals wird diese Phase der Restrukturierung auch als Turnaround oder als Reengineering bezeichnet, indem eine schlecht funktionierende Maschine, hier das Unternehmen, zerlegt und danach neu zusammengebaut wird, sodass es von nun an wieder störungsfrei läuft. Eine solche Restrukturierung bedarf einer genauen Analyse der Ursachen der Krise und der gegenwärtigen Situation und eines Konzeptes für die Genesung. All dies wird in einem Restrukturierungsplan dargelegt.

Je mehr allerdings die Fehlererkennung und Fehlerbeseitigung verschleppt wird und die Krise des Unternehmens sichtbar geworden ist, desto schwieriger ist eine solche Rekonstruktion. Zunächst muss oft und kurzfristig eine Zahlungsunfähigkeit und damit die Insolvenz vermieden werden. In diesem Stadium der Krise spricht man dann nicht mehr von einer Rekonstruktion, sondern von einer Sanierung des Unternehmens mit harten und einschneidenden Sanierungsmaßnahmen. Auch hier bedarf es eines Sanierungskonzeptes, das aber nunmehr nicht mehr nur ein interner Akt der Unternehmensführung ist, sondern weitreichende rechtliche Implikationen zur Folge hat. So ist ein solcher Sanierungsplan dann in der Regel durch dritte und vom Unternehmen unabhängige Personen zu erstellen, da andernfalls dem Konzept und vor allem der Richtigkeit der vorgeschlagenen Sanierungsmaßnahmen die Glaubwürdigkeit fehlen würde.

Der Sanierungsplan ist Grundlage für zahlreiche, insbesondere rechtliche Fragen: Für die Gläubiger stellt sich die Frage, ob Vergleiche mit dem Schuldner für diese risikofrei sind, d.h., ob sie das Risiko eingehen, dass innerhalb von zehn Jahren, falls das Unternehmen dennoch insolvent werden sollte, dieser Vergleich vom Insolvenzverwalter nach § 133 InsO angefochten und die vom Krisenunternehmen geleisteten Zahlungen von diesem zurückgefordert werden. Für die Banken stellt sich die Frage,

ob sie dem Unternehmen weiterhin noch Kredit zur Verfügung stellen können und für die Geschäftsführung stellt sich die Frage, ob sie noch Zahlungen aus der vorhandenen Masse leisten können.

Vor diesem Hintergrund hat sich auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Bedingungen herausgebildet, welche Inhalte und Aussagen ein Sanierungsplan aufweisen muss. Das Buch befasst sich mit diesen Fragen. Es beinhaltet Beispiele, Tipps und Checklisten. Es richtet sich insbesondere an Unternehmer, Unternehmensgründer, Geschäftsführer, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Unternehmensberater.

In Kapitel 4 werden die Auswirkungen des Gesetzes zur vorübergehenden Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und zur Begrenzung der Organhaftung bei einer durch die COVID-19-Pandemie bedingten Insolvenz beschrieben.

Günter Seefelder

Inhaltsverzeichnis

Der Autor	V
Vorwort	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1. Restrukturierung und Sanierung	1
1.1 Die Begriffe	1
1.1.1 Sanierung	1
1.1.2 Restrukturierung	1
1.1.3 Turnaround	2
1.1.4 Krisenbewältigung	2
1.2 Anlässe für die Aufstellung eines Sanierungsplans	3
1.3 Anlässe für die Aufstellung eines Restrukturierungsplans	3
1.3.1 Krisenanalyse und strategische Unternehmensplanung	4
1.3.2 Gesellschafter des Unternehmens	4
1.3.3 Investitionsplanung	4
1.3.4 Banken	4
1.3.5 Controlling	5
1.3.6 Marketing	5
1.3.7 Kapitalbeschaffung	5
1.3.8 Mitarbeiter und Partner des Unternehmens	6
1.3.9 Weitere Aktivitäten, Unterlagen und Präsentationen	6
1.4 Rechtliche Implikationen einer ernsthaften Krise	6
1.4.1 Schutz des Managements bei Erstellung eines Sanierungsplans ..	6
1.4.2 Schwierige Bestimmung, wann Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt	8
1.4.2.1 Zahlungsunfähigkeit	8
1.4.2.2 Überschuldung	9
1.4.3 Haftung gegenüber Gläubigern	9
1.4.4 Zahlungen während der Insolvenzreife (Pflicht zur Masseerhaltung)	10
1.4.5 Haftung für Steuerschulden	12
1.4.5.1 Überblick	12
1.4.5.2 Haftung für Lohnsteuern	13
1.4.5.3 Haftung für Umsatzsteuern	13
1.4.6 Haftung für Arbeitnehmerbeiträge zur Sozialversicherung	14
1.5 Rechtsprechung zu den Sanierungskonzepten	15

1.5.1	Ausgangslage: Anfechtungen des Insolvenzverwalters nach § 133 InsO	15
1.5.2	Schlüssiges Sanierungskonzept (BGH vom 12.05.2016)	18
1.6	IDW S 6	20
1.6.1	Kernanforderungen an Sanierungskonzepte	20
1.6.2	Prozess und Ziel	20
1.6.3	Weiche Faktoren	21
1.7	ISU	21
1.8	Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit	22
1.8.1	Sanierungsfähigkeit	23
1.8.2	Sanierungswürdigkeit	23
1.9	Die Krisenursachen und ihre Erkennung	24
1.9.1	Regelfall: Die Krise als schleichender Vorgang	24
1.9.2	Unternehmenskrise und Change Management	24
1.9.3	Frühzeitiges Erkennen einer Krise	26
1.9.4	Frühzeitiges Erkennen einer strategischen Krise	28
1.9.5	Frühzeitiges Erkennen einer Erfolgskrise	30
1.9.6	Frühzeitiges Erkennen einer Liquiditätskrise	30
1.9.7	Stakeholder-Krise	31
1.9.8	Einzelfälle für die Entwicklung einer Krise	33
1.9.8.1	Expansion	33
1.9.8.2	Veränderungen der Marktbedingungen	34
1.9.8.3	Zweitursache als Auslöser der Krise	34
1.9.9	Erfolgreiche Reaktion auf die ersten Schwierigkeiten	35
1.9.10	Zunahme der Verschuldung	36
1.9.11	Typische Störungen im Wachstum eines Unternehmens	37
1.10	Die Unternehmensplanung zur Früherkennung und Vermeidung einer Krise	38
1.10.1	Die strategische Unternehmensplanung	38
1.10.2	Die operative Unternehmensplanung	39
1.10.3	Die Szenarioplanung	39
2.	Aufstellung des Restrukturierungs- bzw. Sanierungsplans	41
2.1	Organisation bei vorausschauenden Restrukturierungen	41
2.2	Organisation, wenn die Krise schon ernst ist	42
2.3	Erstellung des Sanierungsplans, wenn die Krise verschleppt wurde	42
2.4	Erstellung durch externe Personen	43
2.5	Informationen, Dokumentationen und Erklärungen	43

2.6	Unternehmensanalyse	45
2.7	Unternehmensplan für eine „Neugründung“ als saniertes Unternehmen	48
2.8	Prepackaged Insolvenzplan	53
2.9	Schutzschirmverfahren	54
3.	Unternehmensanalyse und Sanierungsplan im Einzelnen	56
3.1	Themen	56
3.2	Leitbild und Vision des sanierten Unternehmens	57
3.3	Personal	58
3.3.1	Personalentwicklung	58
3.3.2	Altersstruktur der Mitarbeiter	58
3.3.3	Qualitätsniveau der Mitarbeiter	59
3.3.4	Stärken- und Schwächenanalysen wichtiger Mitarbeiter	60
3.3.5	Abwanderung	61
3.4	Finanzanalyse	61
3.4.1	Überblick	61
3.4.2	Eigenkapitalquote und Verschuldungsgrad	62
3.4.3	Höhe des Verschuldungsgrades	63
3.4.4	Stille Reserven	63
3.4.5	Immaterielle Vermögenswerte	64
3.4.6	Struktur der Fremdfinanzierung	65
3.4.7	Anteil der ausstehenden Forderungen zum Jahresumsatz	66
3.4.8	Anteil der offenen Verbindlichkeiten zum Jahresumsatz	67
3.5	Liquiditätsanalyse	68
3.5.1	Liquide Reserven	68
3.5.2	Cash-Flow gesamt	69
3.5.3	Cash-Flow in Bezug auf das Kerngeschäft	69
3.6	Investitionsanalyse	70
3.6.1	Überblick	70
3.6.2	Struktur des Anlagevermögens und Investitionsbedarf	70
3.7	Ertragswirtschaftliche Kennzahlen	71
3.7.1	Strukturelle Ergebnisanalyse	72
3.7.2	Rentabilitätsanalyse	72
3.7.3	Gesamtkapitalrentabilität	73
3.7.4	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	73
3.7.5	Außerordentliche Erträge in Bezug zum Gesamtumsatz	74
3.7.6	Umsatzrendite	75
3.7.7	Return of Investment	75

3.7.8	Break-even-Analyse	75
3.8	Risiko-Management	77
3.8.1	Risikoinventur	77
3.8.2	Risikowahrscheinlichkeit für kapitale Ereignisse.....	79
3.8.3	Ertragsrisiken	79
3.8.4	Durchschnittlicher Auslastungsgrad	80
3.8.5	Sicherung des betriebsnotwendigen Humankapitals	80
3.8.6	Dokumentation des betriebsnotwendigen Know-hows.....	80
3.8.7	Existenzgefährdende Rechtsstreitigkeiten und behördliche Auflagen.....	81
3.8.8	Abhängigkeit von neuen Technologien.....	81
3.8.9	Übernahme der Kernkompetenz durch Wettbewerber	82
3.9	Controlling	83
3.9.1	Planungsrechnungs- und Liquiditätssteuerungsinstrumente ..	84
3.9.2	Organisation des Berichtswesens.....	85
3.9.3	Organisation der Erstellung der Jahresabschlüsse und BWAs..	85
3.9.4	Umfang der Controlling-Tätigkeiten.....	86
3.9.5	Toleranzen.....	86
3.10	Aufstellung einer Schwachstellenanalyse.....	87
3.11	Zusammenfassung der Ursache der Krise und der Krisensymptome	88
3.12	Darstellung der Sanierungsmaßnahmen	88
3.12.1	Von dritter Seite zu erbringende Sanierungsbeiträge.....	89
3.12.2	Planung der kommenden drei bis fünf Jahre	89
3.12.3	Objektive Beurteilung der Chancen	89
3.12.4	Vergleichsrechnung.....	89
3.12.5	Chancen und Risiken.....	90
3.12.6	Anhang	90
3.13	Zusammenfassung.....	91
4.	Aussetzung der Insolvenzantragspflicht und weitere insolvenz- rechtliche Maßnahmen zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie.....	92
	Erwerb der Formulare und Musterverträge	96
	Bestellformular	97
	Stichwortverzeichnis.....	103