



GEPRÜFTE BERATUNGSQUALITÄT

DIE KMU-BERATER

Bundesverband freier Berater e.V.

01 | 2021

KMU-BERATER NEWS



Aktuelle Termine auf
unserer neuen Website:

Klicken Sie rein!
kmu-berater.de

UNSERE THEMEN

Interview zum neuen
Stabilisierungs- und
Restrukturierungsrahmen 3

Plädoyer für Arbeit mit
strategischen Plänen 5

Bedeutung von Kennzahlen
im Bereich des Restruk-
turierungsrahmens 6

Erstellung eines
zukunftsgerichteten
Finanzierungskonzeptes 7

Umgang mit Überschuldung 8

Änderungen bei Insolvenz-
antragspflicht und
Geschäftsführerhaftung 9

Planungssystematik in der
Unternehmensplanung 10



Sanierung vor und in der Insolvenz

Die KMU – Berater News erreicht Sie in dieser Ausgabe mit dem Themenschwerpunkt „Sanierung“. Jedes Jahr muss eine Vielzahl von Unternehmen in Deutschland den Weg in die Insolvenz antreten – vielen von ihnen könnte geholfen werden, wenn sie frühzeitig die Krisensignale wahrnehmen würden.

Die Fachgruppe Sanierung – eine von elf Fachgruppen im Verband „Die KMU – BERATER“ – hat diese Ausgabe für Sie erarbeitet. Mit 25 Mitgliedern sind wir eine der personell stärksten Fachgruppen und tauschen uns viermal jährlich über gesetzliche Neuerungen, aktuelle höchstgerichtliche Rechtsprechung, Diskussion von Fallbeispielen oder Vorstellung hilfreicher Tools aus. Unsere Mitglieder sind über die ganze Republik verteilt und Spezialisten in Sanierungsthemen.

Aus diesem Kreis erwartet Sie ein bunter Strauß an Themen wie

- ein Interview zum neuen Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen mit den beiden Fachgruppenleitern Thomas Schader und Jörg Conradi
- das Plädoyer für Arbeit mit strategischen Plänen von Dagmar Lang
- die Bedeutung von Kennzahlen im Bereich des Restrukturierungsrahmens von Harald Schyja
- die Erstellung eines zukunftsgerichteten Finanzierungskonzeptes als Schlüssel zu frischer Liquidität von Eva Sartorius
- der Umgang mit Überschuldung während der Erstellung eines Sanierungskonzeptes von Marc Ackermann
- die Änderungen bei Insolvenzantragspflicht und Geschäftsführerhaftung von Christina Knecht
- die Systematik in der Unternehmensplanung von Reinhard Stadler.

Wir wünschen Ihnen neue Impulse!

Thomas Schader & Jörg Conradi
Leiter der Fachgruppe Sanierung

Das neue Sanierungsrecht

Interview mit den Leitern der Fachgruppe Sanierung
des Bundesverband „Die KMU-Berater e.V.“



Thomas Schader
KMU-Fachberater Sanierung
Dieburg



Jörg Conradi
KMU-Fachberater Sanierung
Würzburg

Die Pandemie zeigt wieder deutlich, wohin eine Krise auch ein stabiles Land führen kann. Die Bundesregierung hat mit dem neuen Sanierungsrecht ein Instrument geschaffen, das einer möglichen Insolvenzwelle entgegentreten soll. Kann dies mit dem neuen Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz, kurz SanInsFoG, erreicht werden?

Thomas Schader (Leiter der Fachgruppe Sanierung): Wir haben uns in unserer Fachgruppe schon intensiv mit dem neuen Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) beschäftigt. Er bringt viele neue Möglichkeiten, die hoffentlich dazu führen, dass in der Krise auch wieder vermehrt der Fokus auf die Sanierung und nicht nur auf die Zerschlagung gelegt wird. Aus unserer Sicht wird sich der Sanierungsmarkt deutlich verändern. Die neuen Möglichkeiten der vorinsolvenzlichen Sanierung bieten den Unternehmen Chancen, eine Sanierung auch gegen den Willen einzelner Gläubiger durchzusetzen.

Jörg Conradi (stellvertretender Leiter der Fachgruppe Sanierung): Der neue Restrukturierungsrahmen kann für Unternehmen angewendet werden, die sich in der drohenden Zahlungsunfähigkeit befinden. Der Betrachtungszeitraum hierfür liegt bei 24 Monaten. Mit dem COVID-19-Insolvenzaussetzungsgesetz wird der Betrachtungszeitraum für die Überschuldung auf nur vier Monate reduziert. Dadurch würde der Restrukturierungsrahmen erst Anwendung finden, wenn in einem Zeitraum von 12 (bzw. derzeit 4) Monaten bis zu einem Zeitraum von 24 Monaten mit einer Zahlungsunfähigkeit zu rechnen ist. Bisher liegen sehr wenige Informationen vor, die uns einschätzen lassen, wie viele Unternehmen davon betroffen sein werden.

Was genau ändert sich mit dem StaRUG?

Thomas Schader: Grundsätzlich wird ein Instrument geschaffen, das zwischen der außergerichtlichen Sanierung und der Insolvenz liegt. Der Unternehmer hat die Möglichkeit, die Sanierung mit einzelnen Gläubigergruppen durchzuführen. Kernstück der Sanierung ist der Restrukturierungsplan. Der Plan kann mit einer Mehrheit von mindestens 75% der Gläubiger umgesetzt werden. Die Restrukturierung wird bei Gericht angezeigt und verschiedene Instrumente wie z.B. ein Vollstreckungsschutz, können zusätzlich mit gerichtlicher Beteiligung genutzt werden.

Lassen Sie uns hier noch einmal detaillierter hinschauen: Heißt das, eine Sanierung muss nicht mit allen Gläubigern durchgeführt werden?

Jörg Conradi: Grundsätzlich ist das Unternehmen frei in der Auswahl der beteiligten Gläubigergruppen. Es kann z.B. nur mit den Banken eine finanzwirtschaftliche Sanierung des Unternehmens vornehmen. Praktisch alle Gruppen können in die Restrukturierung einbezogen werden, ausgenommen sind nur die Rechte der Arbeitnehmer. Wird die Sanierung mit nahezu allen Gläubigern durchgeführt, hat der Gesetzgeber die Möglichkeit geschaffen, durch das Gericht einen Gläubigererrat einzusetzen.

INTERVIEW

Ist dies nicht ein großer Kritikpunkt, der einen solchen Rahmen schnell zu einem Papiertiger macht? Kann eine leistungswirtschaftliche Sanierung durchgeführt werden, ohne in die Arbeitnehmerrechte einzugreifen?

Thomas Schader: In der täglichen Praxis werden in außergerichtlichen Sanierungen sehr häufig leistungswirtschaftliche Sanierungen ohne Eingriff in die Arbeitnehmerrechte durchgeführt. Nach altem Recht war eine Sanierung nur mit Zustimmung aller Beteiligten möglich, aber auch das konnte häufig umgesetzt werden.

Aus dieser Betrachtung heraus haben wir nun ein zusätzliches Instrument erhalten, frühzeitig eine Stabilisierung des Unternehmens zu ermöglichen, bei der nicht alle Gläubigergruppen einbezogen werden müssen. Natürlich kann das Instrument nicht für alle Fälle genutzt werden. Hierzu stehen weitere Möglichkeiten der Insolvenzordnung zur Verfügung, z.B. die Insolvenz in Eigenverwaltung.

Gerade in letzter Minute wurde die Möglichkeit der Vertragsbeendigung aus dem Gesetz gestrichen. War dies auch aus Ihrer Sicht eine dringend notwendige Anpassung?

Jörg Conradi: Die Vertragsbeendigung wäre auch nach dem geplanten Entwurf nur mit gerichtlicher Beteiligung möglich gewesen, damit hätte der Einschnitt in die Rechte Dritter auch einer Zustimmung des Gerichts bedurft. Insofern wäre auch diese Alternative aus unserer Sicht ein mögliches Mittel der Sanierung von KMU-Betrieben gewesen. Wir können aber auch verstehen, wenn diese Instrumente dem Insolvenzverfahren vorbehalten sind. Damit grenzen sich die Verfahren auch über die notwendigen Sanierungsschritte eindeutig ab. Das bedeutet für den Restrukturierungsrahmen, dass er nur Anwendung finden wird, wenn weder in Arbeitnehmerrechte noch in langfristige Verträge eingegriffen werden muss. Es sei denn, der Eingriff erfolgt einvernehmlich mit allen Beteiligten.

Wer kann denn diesen neuen Sanierungsweg nutzen?

Thomas Schader: Der Zugang zum Restrukturierungsrahmen mit allen möglichen Instrumenten steht Unternehmen offen, die drohend zahlungsunfähig nach § 18 InsO sind. Das SanInsFoG hat dabei die drohende Zahlungsunfähigkeit deutlich von der Überschuldung (§ 19 InsO) abgegrenzt. Die drohende Zahlungsunfähigkeit wird in aller Regel in einem Prognosezeitraum von 24 Monaten ermittelt, während dieser Zeitraum für die Überschuldungsermittlung auf 12 Monate verkürzt wurde. Wie bereits oben erwähnt macht dies noch einmal deutlich, dass die Unternehmen künftig den Zeitraum von 24 Monaten überwachen müssen.

Kernstück des neuen Sanierungsrechts ist der Restrukturierungsplan. Wie sieht ein solcher Plan aus?

Jörg Conradi: Der Restrukturierungsplan orientiert sich am bereits bekannten Insolvenzplan und ist auch ähnlich aufgebaut. Der Plan besteht aus einem darstellenden und einem gestaltenden Teil. Der darstellende Teil beschreibt die Situation des Unternehmens und enthält alle Informationen, die für die Planbetroffenen für eine Zustimmung zum Plan wichtig sind. Er enthält weiterhin eine Vergleichsrechnung, die die Auswirkungen des Plans aufzeigt. Der gestaltende Teil beschreibt die Wirkung des Plans. Er zeigt auf, wie die Rechtsstellung der Betroffenen derzeit ist und wie die Rechte geändert werden sollen.

Abschließend die Frage an Sie beide: Ist das neue Sanierungsrecht auch für KMU anwendbar?

Thomas Schader: Dies können wir nur sehr differenziert betrachten. Der Begriff KMU umfasst die unterschiedlichsten Unternehmensgrößen. So betreuen wir Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von eins bis zu 300. Die außergerichtliche Sanierung wird grundsätzlich durch die neuen Möglichkeiten bereichert. Aus meiner Sicht werden die Unternehmen aber nicht ohne Unterstützung in der Lage sein, den Restrukturierungsrahmen zu nutzen. Berater müssen sich intensiv mit den neuen Instrumenten auseinandersetzen, um den Mittelstand in die Lage zu versetzen, alle Möglichkeiten zu nutzen.

Jörg Conradi: Das neue Sanierungsrecht wird aus meiner Sicht den Beratungsmarkt wesentlich verändern. Die vorinsolvenzliche Sanierung wird mit Regularien ausgestattet, die grundsätzlich auch in der außergerichtlichen Sanierung Einzug finden werden. Dies ist unser tägliches Arbeitsumfeld, und wie Thomas Schader auch anführt, müssen sich nun alle Berater intensiv mit diesen Möglichkeiten beschäftigen, um eine sachgerechte Beratung anbieten zu können. Dann wird sich die Sanierung mit den Instrumenten des StaRUG auch für KMU etablieren.

Redaktion: Vielen Dank für das Gespräch.

Besser fahren mit Strategie

Plädoyer für die Arbeit an strategischen Plänen (nicht nur) für Unternehmen in Schieflage

Eiskalt erwischt: Durch Covid in der Krise

Die Covid-19-Pandemie katapultierte so manches Unternehmen von heute auf morgen in die erste Krise seit Bestehen. Viele Unternehmer wurden eiskalt erwischt und waren gezwungen, sich neu zu erfinden. Mit Überbrückungsgeldern und KfW-Darlehen konnten vorübergehend erste Löcher gestopft werden. Diese Hilfen bieten aber keine langfristigen Lösungen. Doch was tun? Verharren und sich tot stellen wie das Kaninchen vor der Schlange? Hektisch an allen möglichen Stellschrauben drehen, die sich wie bei Preisreduzierungen kaum zurückdrehen lassen?

Entscheidungen, die in Krisen getroffen werden, wirken sich nicht nur kurzfristig auf das Unternehmen aus. Besonders die langfristigen Auswirkungen sind heute kaum überschaubar. Das betrifft Anpassungen der Organisationsstruktur, das Entlassen von Mitarbeitern, die später bei einer Neuausrichtung von Bedeutung wären, das Tätigen von Investitionen oder den Verzicht auf Produktlinien.

Früh starten mit der richtigen Strategie

Es lohnt sich ein Blick auf den typischen Krisenverlauf. Bevor es im Unternehmen brennt, sind die Stakeholder- und die Strategiekrisis vorgelagert. Erst dann folgen die operativen und akuten Krisenstadien bis hin zur Insolvenzreife. Das jeweilige Stadium erfordert unterschiedliche Maßnahmen und zunehmend härtere Eingriffe, je später man zu handeln beginnt.

Die Strategiekrisis ist im Verlauf relativ früh angesiedelt. Starten Sie deshalb beizeiten mit der richtigen Strategie. So haben Sie gute Chancen, langfristig den richtigen Weg einzuschlagen und in Krisen kurzfristig klug zu reagieren.

Doch wie erkennen Sie, dass es wirklich am fehlenden Plan liegt, wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät? Wenn Sie folgende Fragen mit einem klaren „ja“ beantworten, sind Sie strategisch gut aufgestellt:

- Wir haben eine klare Vision für die Zukunft unseres Unternehmens.
- Wir kennen unsere Kunden und den Wettbewerb gut.
- Bei den technologischen Entwicklungen sind wir auf dem neuesten Stand.
- Wir haben jederzeit innovative Produkte im Köcher.

Wenn nicht, heißt es nachbessern!

Für Strategen gibt es weniger Überraschungen

„Die Strategie ist eine Ökonomie der Kräfte“, sagte der preußische Generalmajor Carl Philipp Gottfried von Clausewitz schon Anfang des 19. Jahrhunderts. Laut Duden ist die Strategie „ein genauer Plan des eigenen Vorgehens, der dazu dient, ein ... Ziel zu erreichen, indem man diejenigen Faktoren, die in die eigene Aktion hineinspielen könnten, von vornherein einzukalkulieren versucht.“ An beiden Zitaten wird der Nutzen für Unternehmen deutlich:

- Langfristige Ausrichtung und Perspektive
- Bewusstsein schaffen für die richtige Zielgruppe
- Zielorientierte Ansprache der Kunden
- Imageverbesserung bei den Marktpartnern

- Steigerung der Produktivität
- Umsatz- und Ertragssteigerung
- Verbesserung der Rentabilität

Strategisch vorausschauende Unternehmen haben die Chance, sich immer wieder zu überprüfen und besonders in Krisenzeiten die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Alles auf einen Blick:

Das Business Canvas Model schafft Klarheit

Um Unternehmen bei der Strategieentwicklung zu unterstützen, gibt es eine Vielzahl effektiver Analyse-Methoden, wie PESTEL-, Stakeholder-, Branchenstruktur-, Stärken-Schwächen-, Kernkompetenz-, Marktwachstum-Marktanteils-Portfolio-Analyse oder das Business Model Canvas.

In unserer Kanzlei haben wir gute Erfahrungen mit dem Business Model Canvas gemacht. Dies ist eine einfache Visualisierung zur Weiterentwicklung des Unternehmens auf einem Blatt Papier. Mit dieser Methode können bestehende Geschäftsmodelle überprüft und neue Konzepte entwickelt werden. Sie benötigen dafür lediglich die Vorlage, ein paar Post-its, eine Gruppe von Personen für das Brainstorming und die richtigen Fragestellungen.

Starten Sie genau jetzt!

Mit dem richtigen Fahrplan formulieren Sie langfristige Ziele, entdecken neue Chancen und bewerten Risiken neu. Aber strategische Entscheidungen benötigen einen längeren Vorlauf bis zur Umsetzung und müssen daher frühzeitig getroffen werden. Der Start sollte daher besser heute als morgen erfolgen. Ideen, die Sie nicht in den ersten 72 Stunden umsetzen, erblicken nur noch selten das Licht der Welt. Damit Sie sofort starten können, stellt Ihnen die Autorin auf Anfrage gerne einen Fragenkatalog zum Business Model Canvas zur Verfügung – für eine frühzeitige Krisenvorsorge und erfolgreiche Unternehmensentwicklung.



Dagmar Lang
KMU-Beraterin
Drensteinfurt



Kennzahlen im Bereich des Restrukturierungsrahmens

Bei kleinen und mittleren Unternehmen fehlen dazu häufig die einfachsten Voraussetzungen. So sind sehr oft die zeitnahe Erstellung und die Aussagefähigkeit der betriebswirtschaftlichen Auswertungen nicht gegeben. Um frühzeitig handeln zu können ist ein auf aussagefähigen Kennzahlen basierendes Frühwarnsystem erforderlich, welches der Unternehmensleitung die Fehlentwicklungen aufzeigt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sich die Kennzahlen aus harten und weichen Faktoren zusammensetzen.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen sind dazu häufig die einfachsten Voraussetzungen nicht gegeben. So fehlen sehr oft die zeitnahe Erstellung und eine hohe Aussagefähigkeit der betriebswirtschaftlichen Auswertung. Darüber hinaus stellen wir in der Beratungspraxis immer wieder fest, dass viele Inhaber nicht wissen, anhand welcher Symptome man eine heraufziehende Unternehmenskrise frühzeitig erkennt. Häufig sind sie verwundert, wenn ihr Betrieb in eine Notlage gerät, gab es doch vorher angeblich gar keine Anzeichen. Eine Krise kommt nicht von heute auf morgen, sondern baut sich systematisch über einen längeren Zeitraum auf.

Die Nichtbeachtung von Krisensignalen ist riskant. Denn je früher die Unternehmensleitung dagegen steuert und externe Hilfe in Anspruch nimmt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Maßnahmen zur erfolgreichen Beseitigung der Fehlentwicklungen greifen.

Viele KMU betreiben aber immer noch ein „Management by Kontoauszug“. Für sie beginnt eine Krise erst dann, wenn der Kontostand die Schmerzgrenze erreicht hat und die Hausbank erste Lastschriften nicht mehr ausführt. Die typischen internen und externen Krisenmerkmale zeigen

sich jedoch viel früher. Der präventive Restrukturierungsrahmen ist für KMU aber nur hilfreich, wenn sie frühzeitig bemerken, dass eine kritische Entwicklung ihres Unternehmens gegeben ist.

Die Fachgruppe Sanierung hat dazu ein Frühwarnsystem zur grundsätzlichen Beurteilung, ob und wie stark ein Unternehmen gegebenenfalls gefährdet ist, entwickelt. Dabei kann der Gefährdungsgrad anhand überschaubarer Fragestellungen mit qualitativen und quantitativen Kennzahlen gemessen werden. Ziel ist es, auch krisenunerfahrenen Inhabern aufzuzeigen, wann „rote Warnlampen“ im Unternehmen aufleuchten sollten.

Die einzelnen Fragenkomplexe gliedern sich in die nachfolgenden 10 Bereiche:

- 1) Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- 2) Betriebswirtschaftliche Kennzahlen
- 3) Chancen und Risiken des Unternehmens
- 4) Verhältnis zu Kreditinstituten
- 5) Vertriebliche Aktivitäten
- 6) Innovationskraft und Innovationskultur
- 7) Personalentwicklung und Know-how
- 8) Operatives Geschäft des Unternehmens
- 9) Digitale Reife
- 10) Überprüfung, ob Insolvenznahe vorliegt

Bei den ausgewählten Kriterien handelt es sich um Orientierungswerte, die je nach Branche eine höhere oder niedrigere Gewichtung haben. Dennoch sollten alle als riskant bewerteten Kriterien kritisch hinterfragt und gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden.

Die Frühwarncheckliste kann bei der Fachgruppe Sanierung abgerufen werden. Darüber hinaus stehen die krisenerprobten Sanierungsberater dieser Fachgruppe gern auch mit Rat zur Verfügung.



Wünschenswert wäre es, wenn der Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen dazu führt, dass das Bewusstsein für auf Kennzahlen basierende Frühwarnsysteme gestärkt wird und die Bereitschaft bei KMU wächst, sich frühzeitig mit aufgedeckten Versäumnissen bei der Unternehmensführung zu beschäftigen. Denn die besten Frühwarnsysteme ergeben keinen Sinn, wenn der Unternehmer heraufziehende Fehlentwicklungen nicht sehen will.

Harald Schyja
KMU-Fachberater Sanierung
Velbert

Finanzierungskonzept als Schlüssel zu frischer Liquidität



©Blue Planet Studio/stock.adobe.com

Die Corona-Pandemie hat in den Unternehmen, den Absatzmärkten aber auch in den Banken Spuren hinterlassen. Zunächst haben die KfW-Hilfskredite bei den Unternehmen trotz aller Unwägbarkeiten im Prozess durchaus die ein oder andere entstandene Liquiditätslücke geschlossen.

Ziel war schnelle Hilfe, ohne dadurch die Risikopositionen der Banken zu erhöhen, verbunden mit der Annahme, dass sich die Wirtschaft schnell wieder auf das Vor-Corona-Niveau entwickeln würde. Hierauf basierten die meisten von der Hausbank geforderten Corona-Planungen. Zukünftige Liquiditätserfordernisse wurden meistens zurückgestellt.

Ist das ein Problem? Nicht unbedingt, denn wenn die Bonität des Unternehmens gut und die Risikopolitik der Banken stabil ist, kann der KfW-Schnellkredit aus Sicht der Hausbank sogar ein Kundenbindungsinstrument sein.

Bleibt also nur die Frage, wie viele Unternehmen werden auch in ihrem Jahresabschluss 2020 ein konstantes Bilanzbild aufweisen oder sich gar verbessern?

Wohl nicht allzu viele, denn Corona hinterlässt in vielen Branchen tiefe Spuren. Umsatzrückgang, Zunahme der Verschuldung, Verluste und Verschlechterung des Eigenkapitals sind nur einige Kennzahlen, die sich ratingrelevant auswirken. Die Ratings werden sich also eher verschlechtern als verbessern. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf die Eigenkapital-Unterlegung und -rentabilität der Banken und somit steigen die Anforderungen an die Marge.

Steigende Risikoaufwendungen führen zu einer restriktiveren Kreditvergabe- und Risikopolitik. Folglich gilt: Risikovermeidung vor Ertrag. Die Anforderungen an das laufende Reporting der Unternehmen werden ebenfalls steigen.

Vor allem die Risikobranchen, aber auch Unternehmen in der Krise, müssen sich 2021 auf eine Kreditverknappung einstellen. Häufig

wird aber gerade zur Bewältigung der Krise bzw. wenn die Talsohle durchschritten ist und Wachstum das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur bringen soll, zusätzliche Liquidität benötigt.

Entscheidend ist dann, dass der Unternehmer sich die notwendige Zeit für die strategische Finanzplanung nimmt. In einem durch Unsicherheiten geprägten Umfeld sind Planungen für unterschiedliche Szenarien ein guter Ansatz und unterstützen nicht nur die Diskussion mit Finanzierern, sondern zeigen dem Unternehmer auch die eigenen Handlungsalternativen auf.

Dabei sollte ein ungeschöntes und realistisches Bild gezeichnet werden. Das gilt insbesondere auch für den Weg zum Ziel. Wie sehen Maßnahmen konkret aus? Kann man auf Veränderungen reagieren? Hat man die richtigen Menschen an Bord? Die Qualität der Informationen, deren Aufbereitung, sind maßgeblich, denn gerade in Zeiten großer Unsicherheit ist Vertrauen eine wichtige Basis für Entscheidungen.

Neben Transparenz ist ein zeitnahes Reporting entscheidend. Je eher der Jahresabschluss 2020 vorliegt, umso eher können Bankengespräche geführt werden.

Bevor der Unternehmer ins Bankengespräch geht, sollte er nicht nur den zukünftigen Liquiditätsbedarf kennen, sondern auch ein Finanzierungskonzept erarbeitet haben. Dabei sollte die optimale Nutzung der bereits im Unternehmen geschaffenen Werte eine wesentliche Rolle spielen.

Finanzierungsmix ist hier das Schlüsselwort für 2021. Flexibilität in der Finanzierung, Diversifikation der Instrumente und Finanziers und damit verbunden höhere Unabhängigkeit von Banken sollten im Vordergrund stehen. Es geht darum, Bausteine wie Eigenkapital, Bankkredite und alternative Finanzierungsmöglichkeiten optimal zu kombinieren.

Dazu ein Beispiel aus der Praxis:

Im Zuge eines Management Buy Outs eines Herstellers von Präzisionsteilen für den Anlagen- und Maschinenbau wurden Prozesse neu ausgerichtet und die Marktpositionierung gestärkt. 2019 standen alle Zeichen auf erfolgreichem Turnaround bis unerwartet einer der größten Abnehmer die Verträge nicht erfüllen konnte. Fehlender Umsatz und ein zu großes Warenlager führten zum Liquiditätsengpass. Sämtliche Assets des Unternehmens dienten als Sicherheit der Kredite bei der Hausbank. Aufgrund der Ratingverschlechterung gewährte diese aber keine weiteren Kredite trotz wieder steigender Umsätze und Profitabilität. Das Unternehmen stand also vor der Herausforderung, seine Finanzierung neu strukturieren zu müssen, um zu überleben.

Über Sale-and -Lease-Back wurden Reserven im Maschinenpark gehoben, die Forderungen über Factoring finanziert. Die verbleibende Lücke wurde durch eine neue Bank geschlossen, die neben einem KfW-Schnellkredit auch eine Betriebsmittellinie, besichert über das Warenlager, gewährte. Die bisherige Hausbank wurde komplett abgelöst. Das Unternehmen verfügt jetzt über eine stabile und aufgrund des Factoringbausteins auch wachstumsorientierte Finanzierungsstruktur.

Liquidität ist ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg. Mit einer klaren Unternehmens- und Finanzierungsstrategie, dem richtigen Finanzierungsmix und einer offenen Kommunikation mit den Stakeholdern ist das Unternehmen wetterfest für die Zukunft aufgestellt.



Eva Sartorius
Geschäftsführung
A.B.S. Global Factoring AG

Umgang mit der (handelsrechtlich erkennbaren) Überschuldung während der Erstellung eines Sanierungskonzeptes

Die Beratungspraxis zeigt, dass in wirtschaftliche Schieflage geratene Unternehmen den „Ernst der Lage“ regelmäßig in Abhängigkeit der vorhandenen Liquiditätsspielräume beurteilen. Dies ist einerseits vor dem Hintergrund der täglich sicherzustellenden „operativen“ Zahlungsfähigkeit verständlich, andererseits aber auch aufgrund der während der Weltwirtschaftskrise in 2008 vorgenommenen Anpassungen des Insolvenzrechtes und der damit erfolgten **Abmilderung des dort verankerten Insolvenzantragsgrundes der Überschuldung** zumindest in Teilen gerechtfertigt.

Auch in der heute noch gültigen Fassung sieht § 19 InsO für den Antragsgrund der Überschuldung bei juristischen Personen als „einfachen“ Ausweg für die fehlende Deckung der Verbindlichkeiten durch Vermögenswerte die Stellung einer **Fortbestehensprognose** vor. Hiernach besteht keine Antragspflicht, sofern die Fortführung des Unternehmens in den nächsten 12 Monaten als überwiegend wahrscheinlich einzuordnen ist. **Basis** dieser Entscheidung ist die **Zahlungsfähigkeit im genannten Prognosezeitraum**.

Geschäftsleiter haben bei Feststellung jedweder Krisenindizien die Pflicht zur Prüfung des Fortbestandes des Unternehmens. Spätestens in Restrukturierungs- und Turnaround-Situationen gewinnt dies an Bedeutung, da die beteiligten Gläubiger und hier insbesondere Banken und sonstige Finanzierungspartner als Grundlage für ihre weitere (finanzielle) Begleitung regelmäßig ein **Sanierungskonzept** benötigen. Bestandteil dieses Konzeptes ist den gängigen Standards folgend auch die Prüfung von Insolvenzgründen.

Diese Anforderung stellt sowohl den externen Sanierungsgutachter als auch den handelnden Unternehmer bzw. Gesellschafter häufig vor einen Zirkelschluss. Während die akute Zahlungsfähigkeit des Unternehmens auch während der Konzeptphase, beispielsweise durch Überbrückungsfinanzierungen oder mit den Gläubigern verhandelte Stundungen, durchgängig sicherzustellen ist, kann eine in den vorgelegten Jahresabschlüssen erkennbare Überschuldungssituation regelmäßig nicht ad hoc aufgelöst werden.

Die nachhaltige Gesundung der Eigenkapitalbasis ist in der Praxis regelmäßig das Ergebnis einer mehrjährigen ertragswirtschaftlichen Sanierung. Eine die Überschuldung ebenfalls „auflösende“ positive **Fortführungsprognose** als zusammenfassendes Gesamturteil zur Sanierungsfähigkeit des Unternehmens liegt erst nach Ab-

schluss des Sanierungskonzeptes und damit – je nach Komplexität des Geschäftsmodells – in der Praxis häufig frühestens nach 6-8 Wochen vor. Der in § 15a InsO für die Antragstellung aufgrund eingetretener Überschuldung zugebilligte **Zeitraum von maximal 6 Wochen** erfordert somit auch für diesen Antragsgrund bereits in der Phase der Konzepterstellung eine Lösung, spätestens wenn man berücksichtigt, dass die involvierten Finanzierungspartner für die Konzeptprüfung sowie die sich anschließenden (Gremien-)Entscheidungen ebenfalls Zeit benötigen.

Hierzu bietet es sich an, die zuvor aufgezeigte Möglichkeit der **Stellung einer Fortbestehensprognose** nochmals in den Fokus zu rücken. Grundlage dieser Erklärung zum wahrscheinlichen Fortbestand des Unternehmens für einen Zeitraum von mindestens 12 Monaten ist eine **integrierte Unternehmensplanung**, die neben der Beurteilung der zukünftigen Rentabilitätsentwicklung in Form einer Gewinn- und Verlustrechnung auch die Entwicklung von Bilanz und Liquidität in diesem Zeitraum mindestens monatsweise darstellt. Da dieses Rechenwerk gleichsam für das Sanierungsgutachten erstellt werden muss, ist ihm höchste Priorität zuzumessen. Um je nach unterjährigem Planungsbeginn den geforderten Zeitraum von 12 Monaten abzudecken, empfiehlt es sich, die Planberechnungen im ersten Schritt auf das laufende und folgende Geschäftsjahr zu konzentrieren und den erforderlichen Liquiditätsbedarf abzu prüfen. Da dies in der Praxis ohnehin zumindest für die kommenden 3 Monate erforderlich ist, um die während der Konzepterstellung sicherzustellende Zahlungsfähigkeit nachzuweisen, ist der Mehraufwand überschaubar.

Die Stellung der **Fortbestehensprognose** durch den handelnden Geschäftsführer stellt nach Fertigstellung der (vorläufigen) Planung nur noch einen Formalakt dar. Wichtig ist jedoch, auch hierbei u.a. die nachfolgenden **Eckpunkte** zu beachten:

- Die (hergeleitete) **Liquidität** ist über den gesamten Zeitraum von mindestens 12 Monaten **durchgängig gesichert**.
- Auch wenn häufig formal zunächst nur die Zahlungsfähigkeit für den Zeitraum der Konzepterstellung sowie der anschließenden Entscheidungsfindung (regelmäßig ca. 3 Monate) sichergestellt wird, darf der Geschäftsführer bei an die Gläubiger kommuniziertem Gesamt(-liquiditäts-)bedarf ggf. davon ausgehen, dass auch die weiteren **externen Beiträge – mit überwiegender Wahrscheinlichkeit** – nach Konzeptvorlage **gewährt werden**. Spätestens in den



Marc Ackermann
KMU-Fachberater Sanierung
Bottrop

Fällen, in denen ein **Überbrückungskredit** gewährt wird, sind die Kreditgeber oftmals auch bereit, einen ggf. weiteren Liquiditätsbedarf zur Abwendung einer Überschuldung sicherzustellen.

- Die der Stellung der Fortbestehensprognose zugrundeliegenden Planrechnungen sowie die dahinterstehenden Planannahmen müssen der Geschäftsführung bekannt sein. Gleichzeitig muss sie die **Erreichung der Planwerte** nach aktueller Einschätzung **mit überwiegender Wahrscheinlichkeit** für möglich erachten.
- Es darf der Geschäftsführung **kein anderweitiger Hinderungsgrund für den Fortbestand des Unternehmens** bekannt sein. Beispiele könnten hier bereits kommunizierte Rückzugswünsche von einzelnen Bankpartnern sein, für die bisher keine (überwiegend wahrscheinlichen) anderweitigen Ablösoptionen bestehen.

Zusammenfassend kann für Restrukturierungsphasen von überschuldeten Rechtsträgern festgehalten werden, dass sich die formal im Insolvenzrecht verankerte Antragspflicht trotz regelmäßig noch nicht final fertiggestelltem Sanierungskonzept durch die Herleitung des überwiegend wahrscheinlichen Fortbestandes beseitigen lässt. Nach Vorlage des abschließenden Konzeptes und der unterstellten erfolgreichen Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen wird der wahrscheinliche Fortbestand des Unternehmens dann nochmals durch die extern erteilte positive **Fortführungsprognose** des Sanierungsberaters bekräftigt.

SanInsFoG: Änderungen bei Insolvenzantragspflicht und Geschäftsführerhaftung

Zum 1. Januar 2021 ist das SanInsFoG in Kraft getreten. Hinter dem Wortungetüm „Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz“ verbirgt sich nicht nur die viel beachtete Neuschaffung des vorinsolvenzlichen Restrukturierungsrahmens (StaRUG). Auch in der Insolvenzordnung gibt es einige wichtige Änderungen. So wurden u.a. die Insolvenzantragsfristen und die Geschäftsführerhaftung durch den Gesetzgeber überarbeitet.

1. Modifizierung der Insolvenzantragsgründe

Ausgangslage für die Modifikation der Insolvenzantragsgründe war zum einen die weitgehende Überschneidung zwischen der drohenden Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO) und der Überschuldung (§ 19 InsO). Zum anderen musste eine Abstimmung und Abgrenzung im Hinblick auf den Anwendungsbereich des neu geschaffenen Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens gefunden werden.

Um dieses vorinsolvenzliche Verfahren stärker von der Insolvenz selbst abzugrenzen, wurden die für die Liquiditätsvorausschau geforderten Prognosezeiträume für Überschuldung und drohende Zahlungsunfähigkeit ausdifferenziert: Der Zeitraum, der der Fortführungsprognose im Rahmen der Überschuldungsprüfung zugrunde zu legen ist, beläuft sich nunmehr auf 12 Monate. Für die drohende Zahlungsunfähigkeit ist in aller Regel ein Prognosezeitraum von 24 Monaten zugrunde zu legen.

Um den besonderen Umständen der COVID-19-Pandemie Rechnung zu tragen, gilt der Überschuldungsbegriff für einen Übergangszeitraum zwischen dem 1. Januar 2021 und dem 31. Dezember 2021 allerdings zunächst nur abgeschwächt, indem der Zeitraum für die Fortbestehensprognose für Unternehmen, deren Überschuldung auf die COVID-19-Pandemie zurückzuführen ist, von 12 auf 4 Monate verkürzt wird (§ 4 CoVInsAG).

2. Neue Antragsfrist bei Überschuldung, bei der Zahlungsunfähigkeit bleibt es wie gehabt

Eine Pflicht zur Insolvenzantragstellung betrifft alle Gesellschaften, bei denen – auch mittelbar – keine natürliche Person unbeschränkt nach außen hin haftet, wenn die Insolvenzgründe Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung vorliegen. Dann muss die Geschäftsführung ohne schuldhaftes Zögern einen Insolvenzantrag stellen.

Neu ist, dass hinsichtlich der Sanierungsbemühungen zur Beseitigung einer eingetretenen Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung differenziert wird: „Der Antrag ist spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit und sechs Wochen nach Eintritt der Überschuldung zu stellen.“

Bei der Zahlungsunfähigkeit gilt also weiter die altbekannte Drei-Wochen-Frist. Zur Beseitigung einer Überschuldung stehen hingegen nunmehr bis zu sechs Wochen zur Verfügung. Wichtig und oft von den handelnden Personen übersehen ist, dass nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ein Eröffnungsantrag ohne schuldhaftes Zögern zu stellen ist. Dies bedeutet, dass die Höchstfristen nicht ausgeschöpft werden dürfen, wenn zu einem früheren Zeitpunkt feststeht, dass eine nachhaltige Beseitigung der Zahlungsunfähigkeit bzw. Überschuldung nicht erwartet werden kann.

3. Geschäftsführerhaftung für Zahlungen nach Insolvenzreife: der neue § 15b InsO

Der neu geschaffene § 15b InsO ersetzt die bisher in verschiedenen Gesetzen normierten Zahlungsverbote nach Insolvenzreife (bspw. § 64 GmbHG) und konzentriert die Haftung von Geschäftsführern für Zahlungen bei Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung damit im Insolvenzrecht.

Von der bisherigen Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs zu den bestehenden Zahlungsverbotsregelungen wird in zweierlei Hinsichten abgewichen:

- Zum einen soll für diejenigen Geschäftsleiter, welche die Insolvenzantragspflicht nicht verletzen – sei dies, weil sie im Rahmen der Höchstzeiträume des § 15a Abs. 1 S. 1 und 2 InsO noch Maßnahmen zur Insolvenzabwendung ergreifen dürfen, sei dies, weil sie den erforderlichen Antrag bereits gestellt haben – ein großzügigerer Maßstab gelten, als ihn die Rechtsprechung bisher angelegt hat. Es soll insbesondere möglich sein, den Geschäftsbetrieb ordnungsgemäß fortzuführen. Für Zahlungen, die der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs dienen, haftet der Geschäftsführer demnach nicht. Davon sind nun auch die Zahlungen von Löhnen und Dienstleistungen umfasst.
- Zum anderen gilt eine gesetzliche Vermutung dahingehend, dass eine haftungsrechtliche Privilegierung von Zahlungen, die im Zuge einer Insolvenzverschleppung, d.h. nach Ablauf des für eine rechtzeitige Antragstellung maßgeblichen Zeitpunkts, vorgenommen werden, in der Regel nicht in Betracht kommt. Konkret bedeutet dies für Geschäftsführer, dass sie dann für sämtliche Zahlungen haften – auch für gezahlte Arbeitnehmeranteile, die bisher durch die Rechtsprechung privilegiert waren.



Christina Knecht
Rechtsanwältin
AULINGER Rechtsanwälte



Systematik in der Unternehmensplanung

Charakteristika, Vorgehensweise und notwendige Bestandteile einer „guten“ Unternehmensplanung

Planungsanlass:

Wozu soll eine Unternehmensplanung aufgestellt werden?

Mit Hilfe einer Unternehmensplanung soll die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung und deren finanzielle Auswirkungen abgebildet werden.

Insbesondere stellt sich dabei die Frage, ob das Unternehmen für die nächsten 12 Monate durchfinanziert ist. Steht für die betrieblichen Anforderungen ausreichend Liquidität zur Verfügung, auch um z. B. einen größeren Auftrag vorzufinanzieren, längere Zahlungsziele zu überbrücken oder die durch Kurzarbeit eintretenden Umsatzrückgänge aufzufangen? Evtl. auftretende Liquiditätsengpässe können somit frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Gesetzliche Notwendigkeiten zur Erstellung einer Unternehmensplanung ergeben sich für prüfungspflichtige Kapitalgesellschaften aus § 91 AktG und indirekt aus § 43 GmbHG. Für KMU bestanden bisher keine „direkten“ gesetzlichen Regelungen. Seit 01. Januar 2021 gilt jedoch das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG). Damit werden Kapitalgesellschaften unabhängig von der Unternehmensgröße dazu verpflichtet, die Entwicklung ihres Unternehmens laufend zu überwachen (§1 Abs. 1 StaRUG). Hierzu ist auch ein Controllingsystem einzusetzen. Außerdem ergibt sich aus der BGH-Rechtsprechung, dass sich Geschäftsleiter kontinuierlich mit der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Unternehmen befassen müssen.

Auch für die in Corona-Zeiten in Anspruch genommenen Stundungen und ggf. Zuschüsse gilt, dass die betroffenen Unternehmen durch das CovInsAG nachweisen müssen, dass durch diese Maßnahmen eine eventuelle Insolvenzantragspflicht beseitigt wird.

Darüber hinaus erwarten Banken zunehmend jährliche Planungsrechnungen und unterjährig die Erstellung von Soll-Ist-Vergleichen.

Als Planungsstandard hat sich mittlerweile die integrierte Unternehmensplanung etabliert, deren wesentliche Merkmale nachfolgend erläutert werden.

Bei einer integrierten Unternehmensplanung sind die Teilpläne aufeinander abgestimmt und es ist sichergestellt, dass die Ergebnisse aus Absatz- und Umsatz-, Aufwands- und Ergebnisplanung mit den einzelnen Posten der Planbilanz und Liquiditätsplanung übereinstimmen. Eine integrierte Unternehmensplanung besteht aus:

- Ertragsplanung
- Bilanzplanung
- Liquiditätsplanung
- Plankennzahlen

Grundlage einer Unternehmensplanung bildet die angestrebte strategische Unternehmensentwicklung, definiert in der Strategieplanung für kurz-, mittel- und langfristige Unternehmensziele.

Bevor mit den operativen Planungsarbeiten begonnen werden kann, ist eine umfassende Bestandsaufnahme von relevanten Unterlagen und Informationen erforderlich.

Ertragsplanung:

- Kostenplanung von Produktion und Wertschöpfung
- Umsatzplanung und Bestandsveränderungen
- Gemeinkostenplanung auf Konten- bzw. Kostenartenebene
- Ertragssteuerplanung

Bilanzplanung:

Wesentliche Positionen der Planbilanz entstehen durch die Ertragsplanung mit Laufzeiten für Forderungen und Verbindlichkeiten. Weitere Elemente bestehen aus:

- Investitionsplanung
- Lagerplanung
- Finanzierungsplanung im Mittel- und Langfristbereich mit Aufnahme und Tilgung von Darlehen
- Planung sonstiger Vermögensgegenstände und sonstiger Verbindlichkeiten
- Planung der Rückstellungen, insbesondere für Ertragssteuern unter Berücksichtigung von Vorauszahlungen
- Als Resultierende entsteht die Barliquidität

Die Verwendung der Jahresüberschüsse bzw. -fehlbeträge wird rechtsformabhängig z. B. als Zuführung zum Eigenkapital abgebildet, um im nächsten Schritt die Voraussetzung für Ausschüttungen zu bilden.

Liquiditätsplanung:

Nachfolgend erfolgt die Beschreibung der Liquiditätsplanung nach der indirekten Methode, der Kapitalflussrechnung. Hierbei wird jede Veränderung der Bilanzkonten dargestellt. Sie gliedert sich wie folgt:

- Cash-Flow aus dem Ergebnis
- Cash-Flow aus Working Capital
- Cash-Flow aus Finanzierung und Investition
- Cash-Flow aus der Gesellschaftersphäre (Ergebnisverwendung, Einlagen etc.)

Diese Methode erscheint zunächst komplizierter, ermöglicht jedoch eine Analyse und



Reinhard Stadler
KMU-Fachberater Sanierung
Oldenburg

einen Überblick über den Verbrauch und die Freisetzung von Liquidität in der genannten Struktur. In Summe zeigt sie die Entwicklung der Barliquidität auf und verdeutlicht, ob ausreichend liquide Reserven im Unternehmen verfügbar sind.

Kennzahlenpaket:

Kennzahlen sind ein Instrument zur Kurzfassung von Unternehmensinformationen und Plausibilisierung einer Planungsrechnung. Ein qualifiziertes Planungspaket wird deshalb durch ein umfassendes und aussagefähiges Kennzahlensystem ergänzt.

Kapitaldienstfähigkeit:

Neben der Darstellung der Ertragskraft ist der Nachweis der zukünftigen Kapitaldienstfähigkeit insbesondere für Kreditanträge ein wesentliches Entscheidungskriterium für Finanzierer und deshalb Bestandteil eines qualifizierten Planungspaketes.

Abbildung von Planungsszenarien:

Um die finanziellen Auswirkungen geänderter Planungsprämissen (z. B. Veränderungen in Kostenfaktoren) rechtzeitig zu erkennen, sind Planungsszenarien abzubilden.

ZUSAMMENFASSUNG

Der dargestellte Ablauf mag ggf. für manchen KMU-Unternehmer aufwändig erscheinen. Durch den Einsatz geeigneter Software lässt sich dieser Aufwand jedoch eingrenzen. Es entsteht gerade durch eine integrierte Unternehmensplanung ein hohes Maß an Transparenz, das durch eine einfache Ertragsplanung nicht abzubilden ist.

Die KMU-Berater – Bundesverband freier Berater e. V.

Elisenstraße 12–14
D-50667 Köln

Redaktion:

Fachgruppe Sanierung
Thomas Schader und Jörg Conradi

Geschäftsstelle:

Telefon: 0221 – 27 106 106
Telefax: 0221 – 27 106 107
info@kmu-berater.de
www.kmu-berater.de

Layout/Satz: CGW GmbH, Willich
Fotos: © Die KMU-Berater



kmu-berater.de