

Turnaround Breakfast

Impulsreferat: „Turnarounds im Wege von ESUG - alternative Finanzierungen
als wesentliche Unterstützung“

INDUSTRIE-CLUB E.V. DÜSSELDORF, 27. Juni 2017

Mit dem ESUG wollte die Bundesregierung die Rahmenbedingungen für die frühzeitige Sanierung insolvenzbedrohter Unternehmen verbessern

Eckpfeiler der Reform

I. **Stärkung der Gläubigerrechte durch erhöhte Mitwirkungsbefugnisse des Gläubigerausschusses**

- Bildung eines vorläufigen Gläubigerausschusses bereits im Insolvenzeröffnungsverfahren
-

II. **Ausbau des Insolvenzplanverfahrens**

- Vereinfachung der Abläufe
 - Einschränkung von Rechtsmitteln gegen den Plan
 - Aushebelung des Obstruktionsverbotes (Gläubiger können nicht mehr gegen den Plan opponieren)
-

III. **Stärkung der Eigenverwaltung**

- Anordnung der vorläufigen Eigenverwaltung im vorläufigen Verfahren
- Kein vorläufiger Insolvenzverwalter im vorläufigen Verfahren
- Schutzschirmverfahren im vorläufigen Verfahren und erweiterte Rechte gegenüber der vorläufigen Eigenverwaltung

Antragsgründe

Insolvenzantragsgründe

Zahlungsunfähigkeit (ZU) (§ 17 InsO)

Schuldner ist nicht in der Lage, die **fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen** (Deckungslücke von 10% genügt).

(Dies ist zu unterscheiden von einer bloßen Zahlungsstockung, bei der die Liquiditätslücke binnen drei Wochen geschlossen werden kann (Liquiditätslücke <10% der fälligen Gesamtverbindlichkeiten)).

Eine Antragstellung ist durch Gläubiger und Schuldner möglich.

Drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO)

Schuldner wird voraussichtlich nicht in der Lage sein, die bestehenden Zahlungspflichten zum Zeitpunkt ihrer Fälligkeit zu erfüllen.

Es besteht keine Insolvenzantragspflicht nach § 15a InsO bei Vorliegen von drohender Zahlungsunfähigkeit.

Nur Schuldner kann Insolvenzantrag stellen.

Überschuldung (§ 19 InsO)

Vermögen des Schuldners deckt bestehende Verbindlichkeiten nicht.

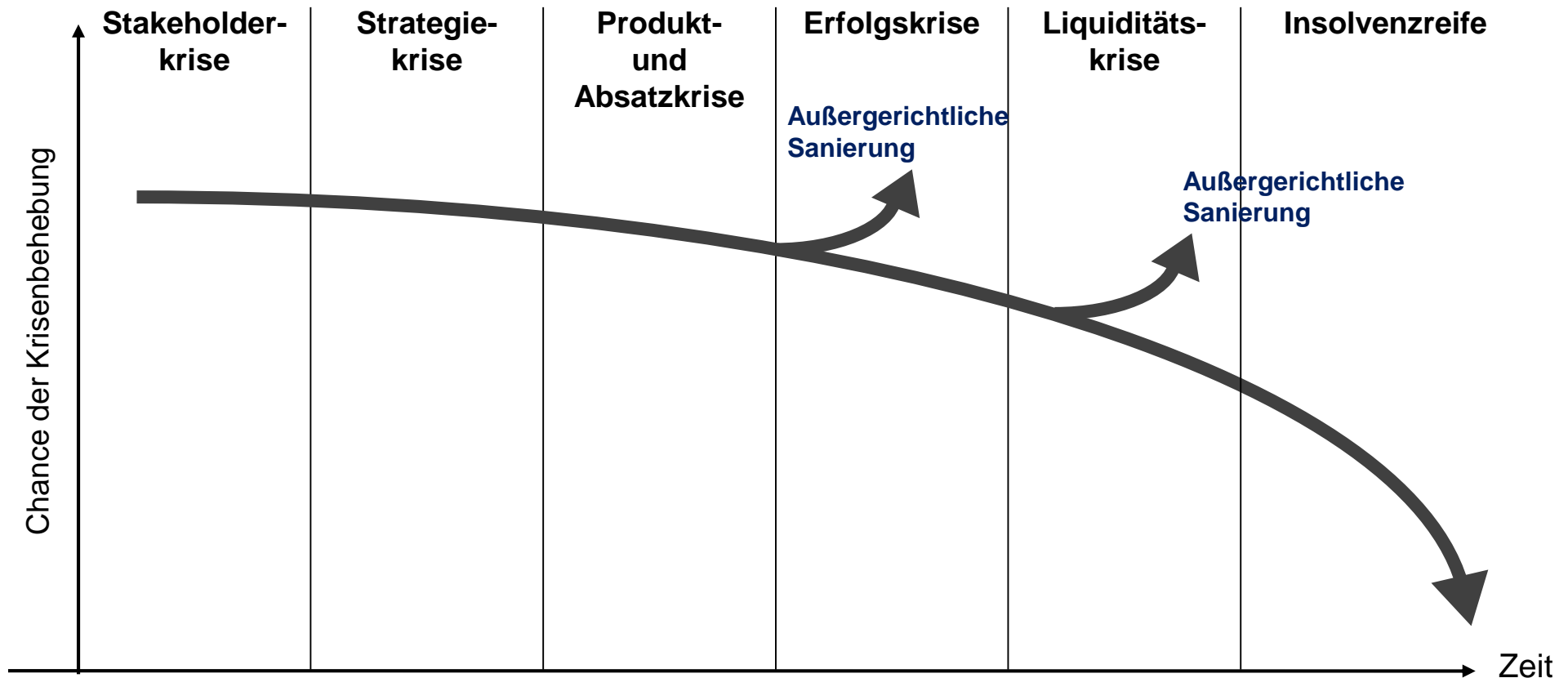
Fortführung ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich (Nachweis durch Fortführungsprognose eines unabhängigen Dritten)*.

Eine Antragstellung ist durch Gläubiger und Schuldner möglich.

* Urspr. gültig bis 31.12.2013, nun auf Dauer festgeschrieben (siehe „Gesetz zur Einführung einer Rechtsbehelfsbelehrung im Zivilprozess“, (BGBl. 2012, Teil I Nr. 57, S. 2418 ff.)

In der Praxis zeigt sich, dass frühestens in einer Erfolgskrise, oftmals erst in einer Liquiditätskrise die Sanierungsnotwendigkeit erkannt und gefordert wird

Krisensituation

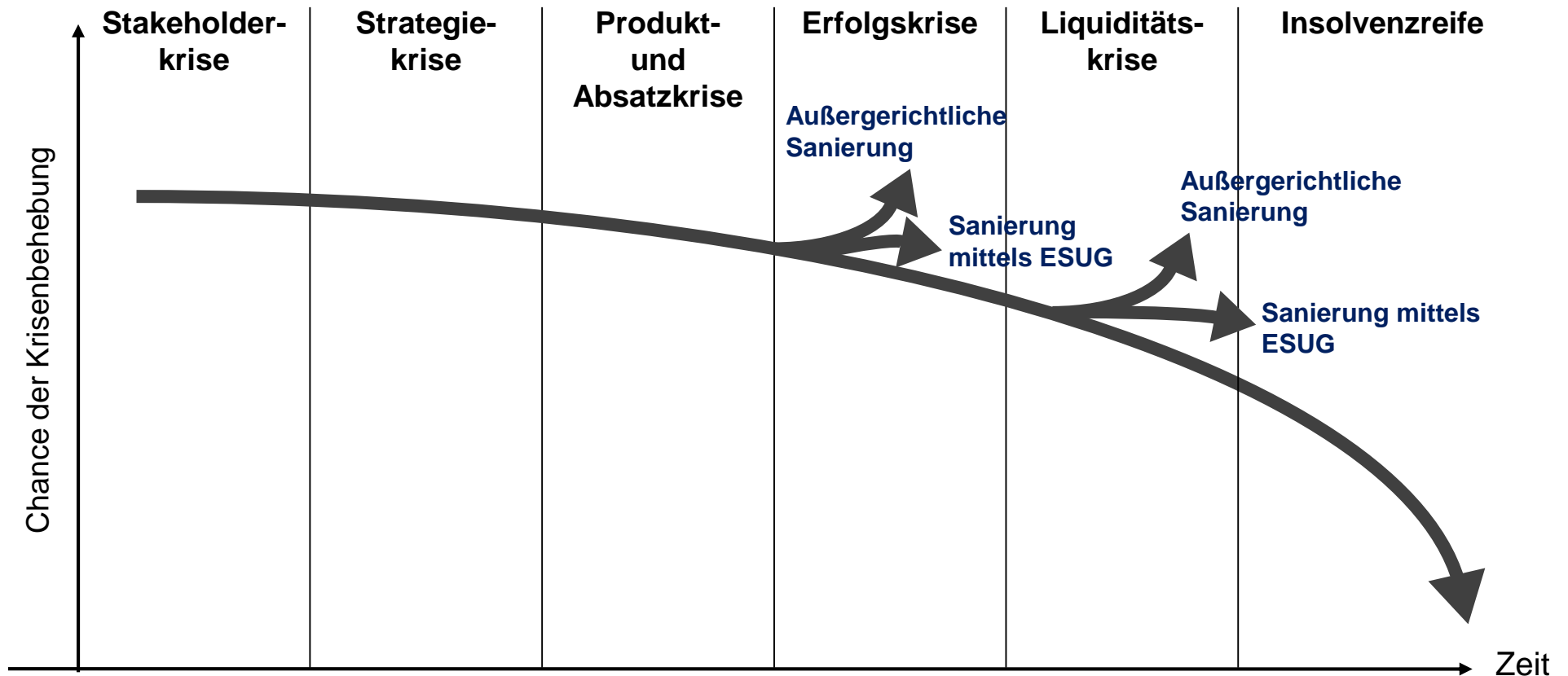


Modebegriffe

- **Change**
- **Transformation**
- **Corporate Performance** (schon / noch in der Ertragskrise)
- **Restrukturierung** (in der Liquiditätskrise, aktuell fast ungern verwendeter Begriff)

Neben außergerichtlicher Sanierung sollte in der Erfolgs- und Liquiditätskrise (drohende ZU) die Sanierung mittels ESUG geprüft werden

Krisensituation

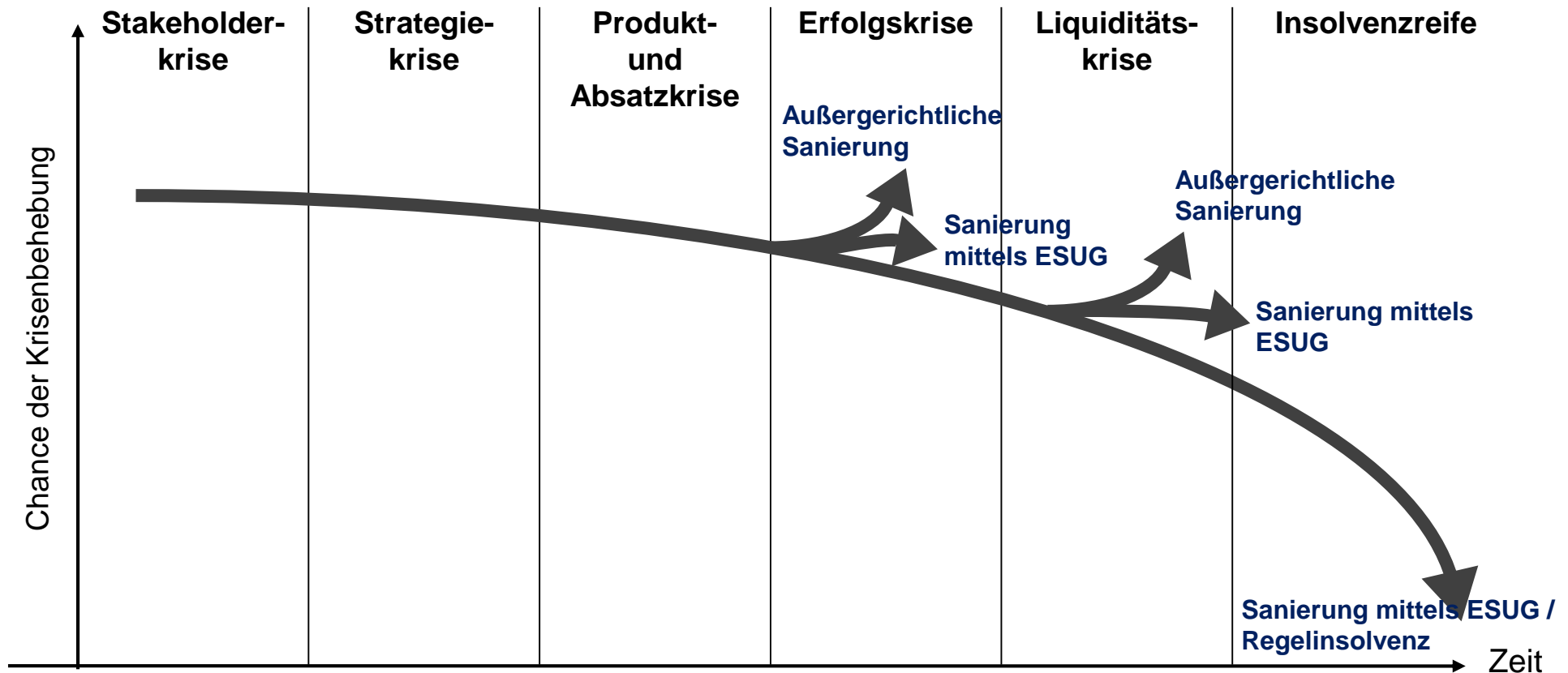


Optimaler Zeitpunkt

- Entlang des Krisenverlaufs steigt der Druck und die Optionen nehmen ab
- Zu früh: viele Möglichkeiten aber kaum Akzeptanz
- Zu spät: kaum Möglichkeiten
- Lösung: ca. in der Mitte des Krisenverlaufs wo Veränderungsdruck hoch genug ist und gleichzeitig noch genug Chancen bestehen

Bei bereits eingetretener Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung verbleibt als Sanierungsoption das ESUG oder das Regelinsolvenzverfahren

Krisensituation



Die Sanierung in Eigenverwaltung (ESUG) kennt zwei unterschiedliche Verfahrenswege

1

Regelinsolvenzverfahren

- Vorläufiger Insolvenzverwalter
- Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis geteilt (vorl. Verfahren)
- Übergang Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis auf den Insolvenzverwalter (Eröffnetes Verfahren)

2

Vorläufige Eigenverwaltung (§ 270a InsO)

- Vorläufiger Sachwalter
- Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis beim Schuldner
- Masseverbindlichkeiten nur bei Einzelermächtigung
- Antragsrecht des Schuldners auf Anordnung vorl. Sicherungsmaßnahmen
- Keine Pflicht des Gerichts vorl. Sicherungsmaßnahmen anzuordnen
- Kein Vorschlagsrecht hins. vorl. Sachwalter

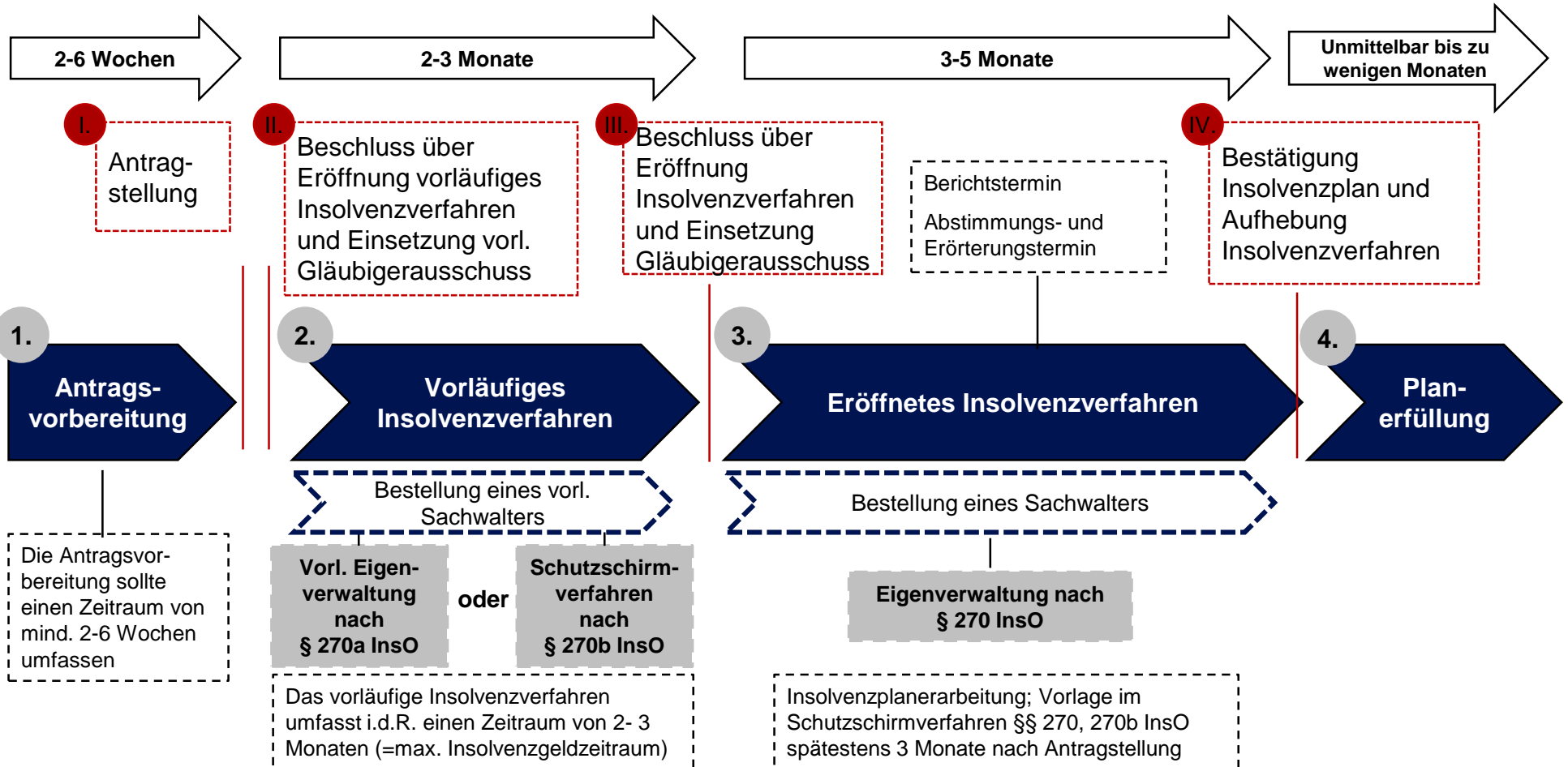
3

Vorläufige Eigenverwaltung im Schutzschirmverfahren (§ 270b InsO)

- Vorläufiger Sachwalter
- Verwaltungs- und Verfügungsbefugnis beim Schuldner
- Befugnis, unbegrenzt Masseverbindlichkeiten einzugehen
- Auf Antrag des Schuldners muss Gericht vorl. Sicherungsmaßnahmen anordnen
- Vorschlagsrecht des Schuldners im Hinblick auf den vorl. Sachwalter

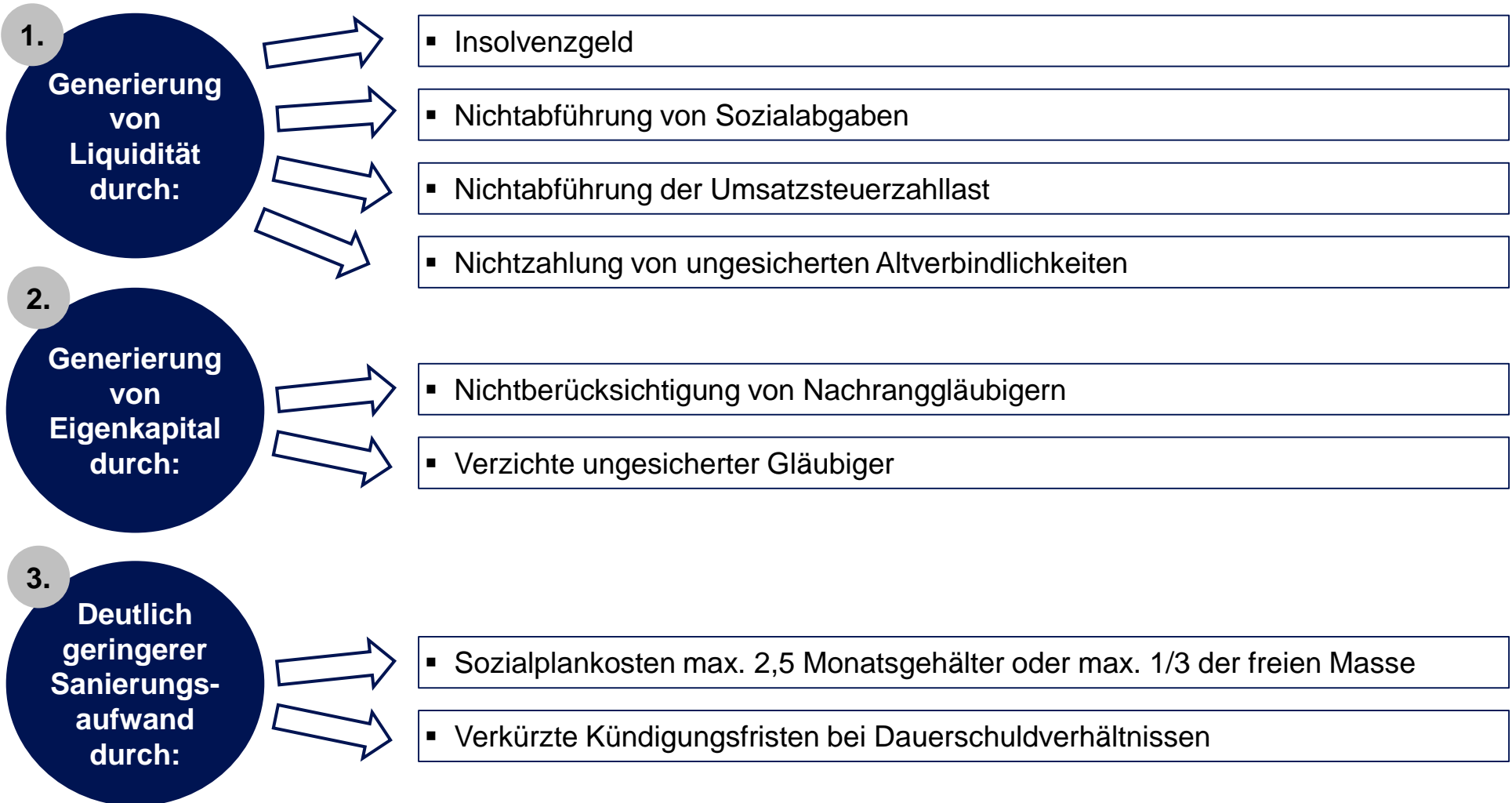
In der Eigenverwaltung wird vom Unternehmen ein Insolvenzplan erstellt, damit das Unternehmen weitergeführt werden kann

Ablauf Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung

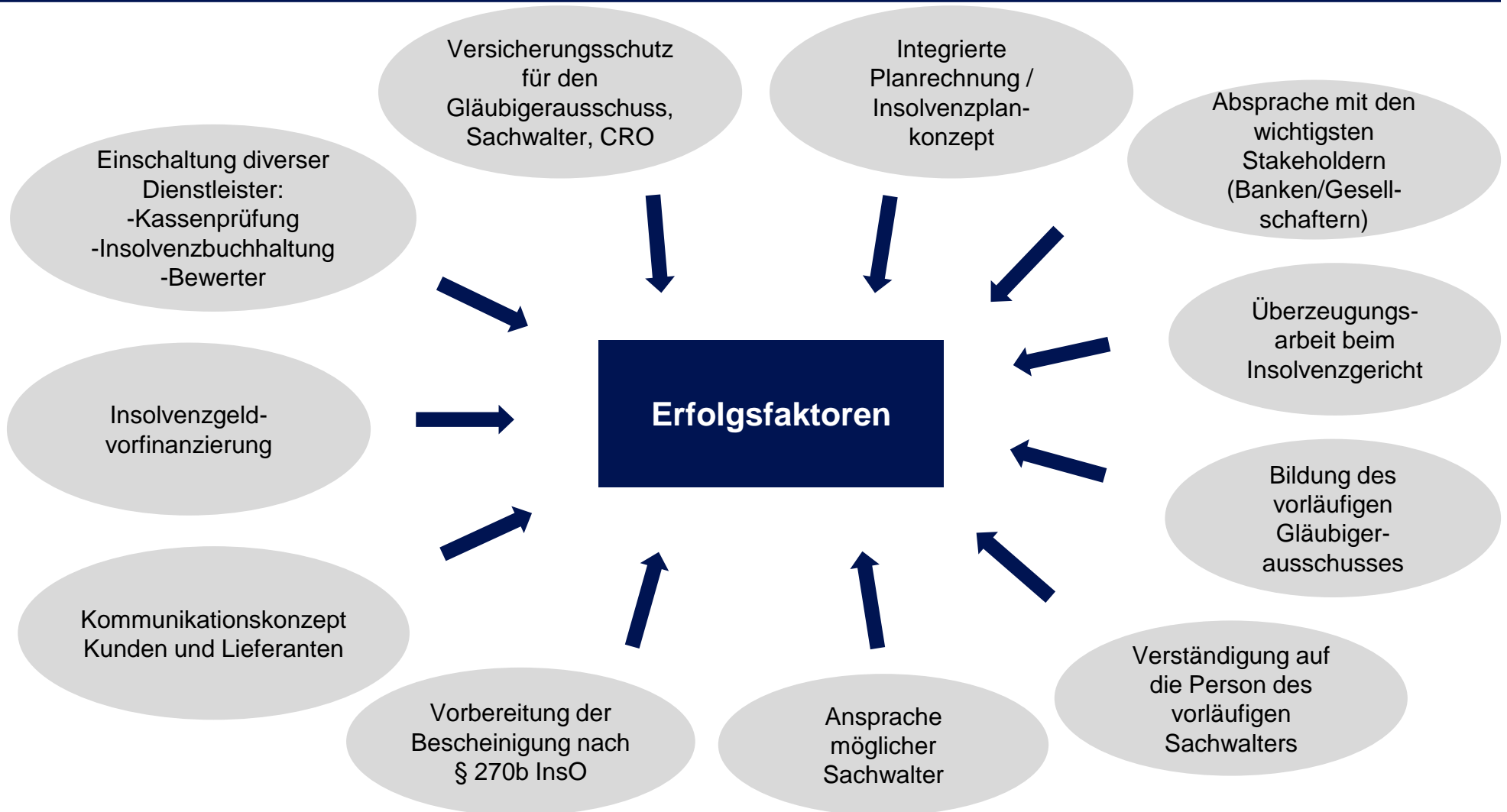


Quelle: Buchalik Brömmekamp

Die Sanierung unter Insolvenzschutz bietet Werkzeuge, die neue Möglichkeiten eröffnen und eine Sanierung sicherer zum Erfolg führen können

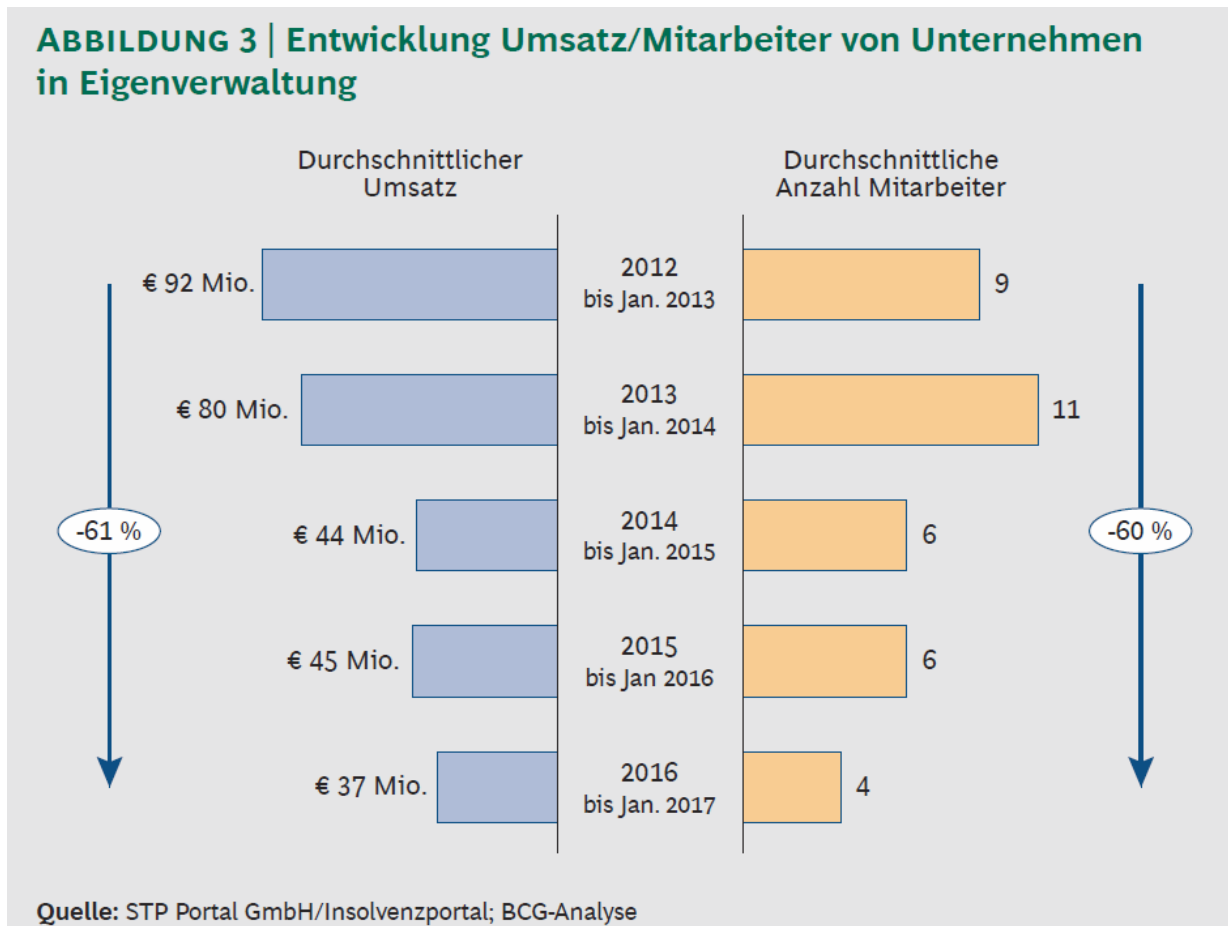


Die erfolgreiche Durchführung einer Planinsolvenz in Eigenverwaltung, insbesondere unter einem Schutzschirm (§ 270b InsO) oder nach § 270a InsO, setzt viel Erfahrung, professionelle Vorbereitung und Durchführung voraus



Tendenziell kleiner

Juve: typischer 270a InsO Kandidat Ums 4,5 Mio 45 MA er, 270b InsO: 14 Mio 100 MA



Zahlen

1.236 ESUG Verfahren (entspr. 1068 Unternehmen) seit Inkrafttreten 2012

Unternehmensinsolvenz 2016: rund 22.000

Seit 2012: 1500 EV

ESUG-Fälle in 2016: rund 250 EV

Unter 50 größten Unternehmensinsolvenzen 58% ESUG

Verhältnis Schutzschirm zu vorl. Eigenverwaltung in 2016 (50 größten Insolvenzen) 40:60

Trend zu kleineren Unternehmen (§267 HGB) 67% (Juve: typischer 270a InsO Kandidat Ums 4,5 Mio 45 MA er, 270b InsO: 14 Mio 100 MA))

BB rund 30 Fälle pro Jahr

BB Seit 2012: über 120 ESUG-Sanierungen abgeschlossen weitere rd. 20 Fälle laufen aktuell

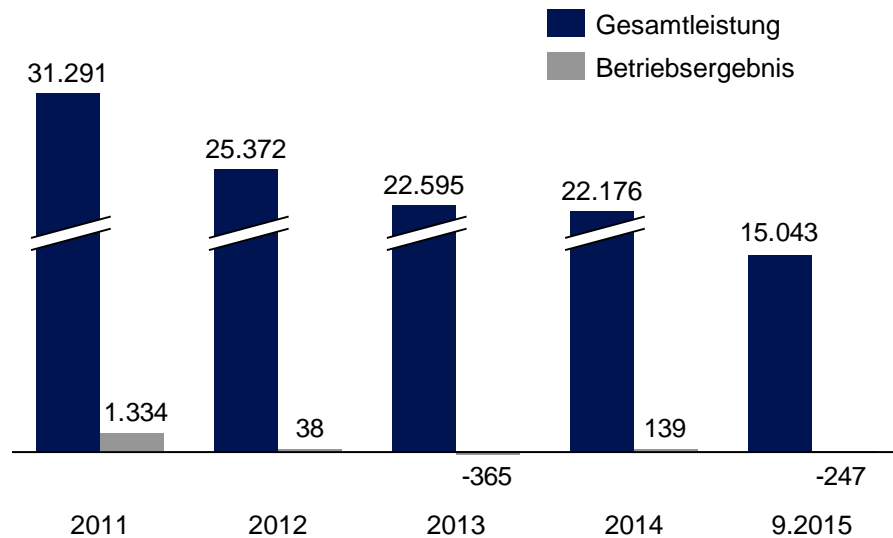
Potential ESUG Fälle 500-600 Unternehmen pro Jahr

Beispielsfall

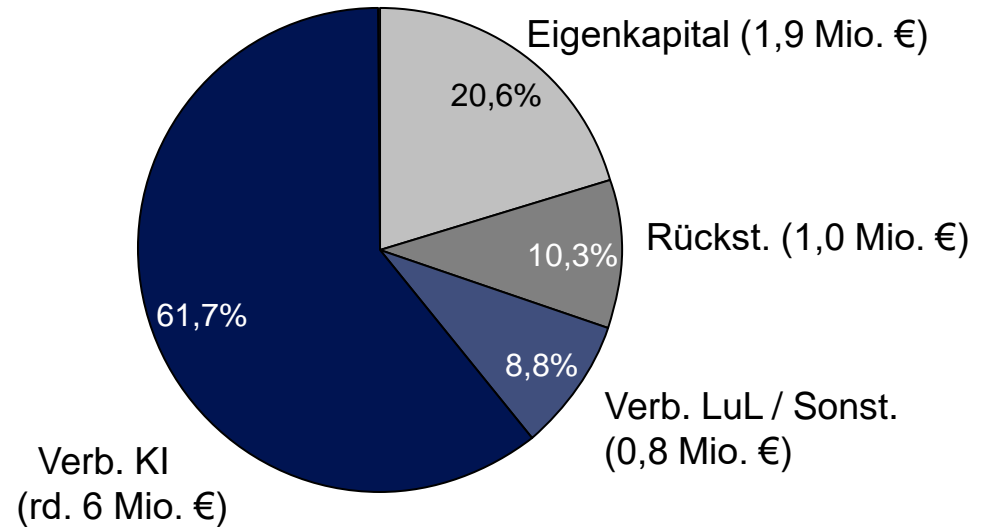
An einem Beispiel aus der Praxis sollen die Vor- und Nachteile bzw. Unterschiede beider Sanierungswege verdeutlicht werden

Vorstellung des Praxisfalls

- Produzierendes Unternehmen
- 170 Mitarbeiter
- Rückläufige Umsätze und Ergebnisse



Struktur der Passivseite



Bereits jetzt hohes Engagement der finanzierenden Bank(en). Die Kreditinstitute sind vollumfänglich am An- und Umlaufvermögen besichert (Absonderungsrechte)

Krisenursachen wurden erkannt – es wurden bereits Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet – weitere Maßnahmen waren angedacht

Beschreibung Status quo und weiteres Vorgehen

Status quo

- Die Muster GmbH bewegt sich mit ihren Kernprodukten auf einem schrumpfenden Markt
- Das Bestandskundengeschäft erodiert und es werden kaum neue Kunden hinzugewonnen
- Diversifikationsbemühungen auf anderen Märkten zeigten bislang nicht die erwarteten Umsatz- und Ertragseffekte
- Die Ende 2013 erarbeiteten Maßnahmen haben keinen ausreichenden Umsatz- und Ergebniseffekt erzielt, um die Unternehmenskrise nachhaltig abzuwenden
 - Diese zielten im Wesentlichen auf eine Optimierung des Vertriebs und somit auf eine Umsatzsanierung ab

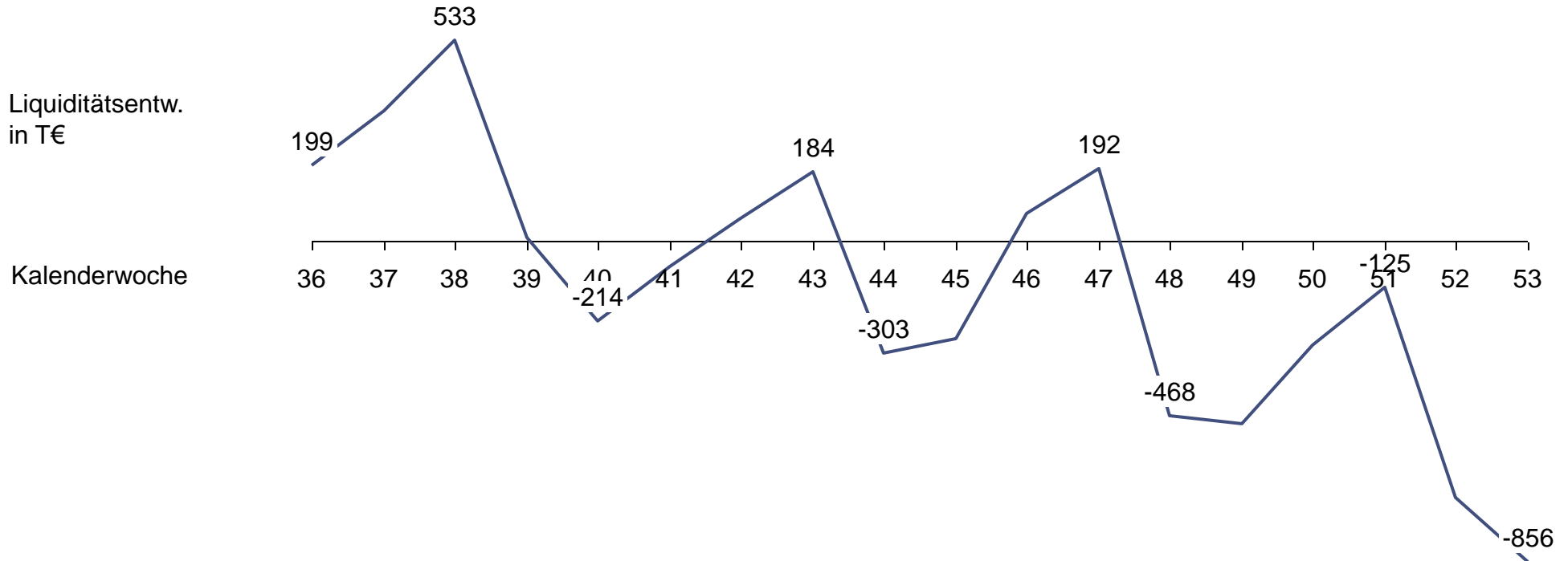
Weiteres Vorgehen

- Um die Muster GmbH nachhaltig profitabel aufzustellen, müssen weitere Maßnahmen erarbeitet und umgesetzt werden. Diese beziehen sich im Wesentlichen auf folgende Bereiche:
 - Erarbeitung einer tragfähigen Unternehmensstrategie
 - Ausrichtung des Produktsortiments an den Markterfordernissen
 - Evaluierung und Anpassung der Unternehmensstruktur an die zukünftige strategische Ausrichtung
 - Anpassung der Kapitalkosten an die Wirtschaftskraft

 **Zu diesem Zeitpunkt wurden bereits finanzwirtschaftliche Restrukturierungsmaßnahmen mit den finanzierenden Kreditinstituten in Form von Tilgungsstreckung abgestimmt und beschlossen**

Eine aktualisierte Going-Concern-Planung zeigte trotz der besprochenen Tilgungsaussetzungen eine drohende Zahlungsunfähigkeit

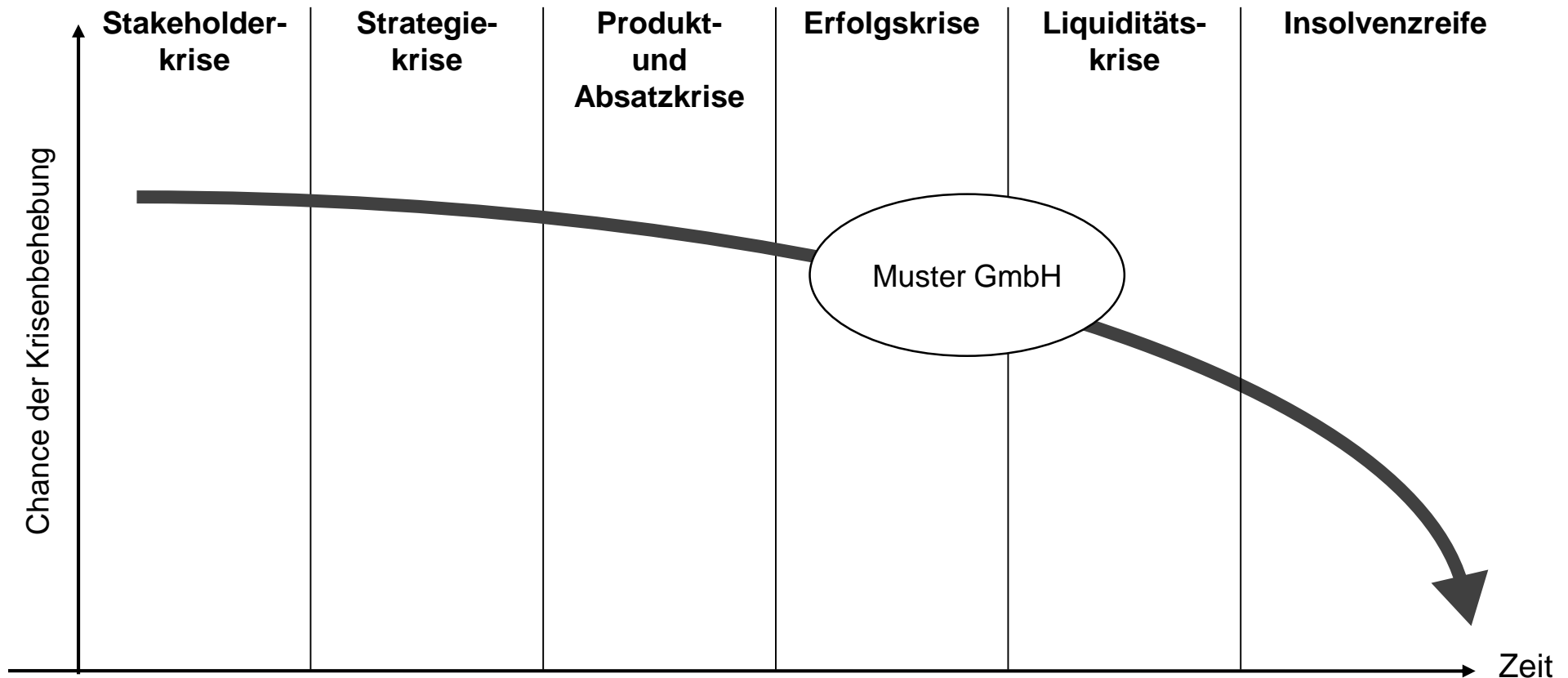
Liquiditätsentwicklung der Muster GmbH



Nachdem die Tilgungsaussetzungen/-streckungen nicht zur Überwindung der Liquiditätslücke ausreichten, standen dem Unternehmen und dessen Stakeholdern zwei Möglichkeiten der Sanierung offen.

Die Muster GmbH befand sich nach andauernder Absatzkrise in der Ergebniskrise – die Liquiditätskrise zeichnete sich ab

Krisensituation




In der Praxis ergaben sich zwei Handlungsalternativen

Alternative 1: Außergerichtliche Sanierung

- Beauftragung eines IDW S6-Gutachten
- Ggf. Überbrückungskredit
- Sanierungskredit
- Umsetzungsbegleitung der Maßnahmen durch einen externen Berater
- Anfechtungsrisiken im Falle der Insolvenz

Alternative 2: Sanierung mittels ESUG

- Insolvenz in Eigenverwaltung
- Begleitung durch jur. und betriebsw. Berater
- Erarbeitung Sanierungskonzept, Maßnahmenumsetzung bereits während des Verfahrens
- Insolvenzplan als quasi „Sanierungsvereinbarung“ ohne Anfechtungsrisiken

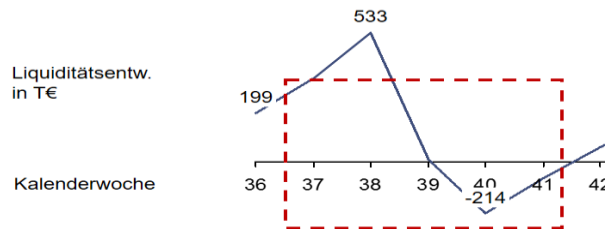
 Zur Vermeidung von Kosten sollte idealerweise die Entscheidung für oder gegen ein ESUG-Verfahren vor Beauftragung eines Sanierungsgutachtens erfolgen. Während der Erstellung ist dies immer dann gefordert, wenn die Höhe des Beitrages der Bank, das Ergebnis des Gutachtens oder die Mitwirkung der anderen Stakeholder unsicher wird bzw. ist.

Erstellung eines Sanierungsgutachtens → eine betriebswirtschaftliche Sanierung ist für beide Sanierungswege i.d.R. Grundvoraussetzung

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (1/8)

- Außerhalb wie innerhalb der Insolvenz ist ein Konzept zu erstellen, das die Fortführung des Unternehmens beschreibt und die dazu notwendigen Maßnahmen definiert.
- Um keine Insolvenzantragspflicht auszulösen muss für die Zeit der Erstellung des IDW-Gutachtens die Liquiditätslücke von rd. 200 T€ kfr. geschlossen werden

→ **Überbrückungskredit**



Außergerichtliche Sanierung

- 80.000 €

- 200.000 €

ESUG

- 100.000 €

Mit Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens in Eigenverwaltung werden sämtliche Verbindlichkeiten *zunächst* nicht mehr bedient → Beseitigung von Zahlungsverpflichtungen vor Antrag

Durch die Veräußerung von Maschinen konnten teilweise gesicherte Darlehen zurückgeführt werden

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (2/8)

- 1 Optimale Auslastung der Veredelung durch Konzentration auf eine Engpassmaschine. Anpassung der Maschinenkapazitäten auf die Engpassmaschine (anstatt 4 verbleibt 1 Maschine). Verkauf sicherungsübereigneter Maschinen (11 Stück)

- Veräußerung von insgesamt 14 Maschinen, welche als Sicherheiten den Kreditinstituten übereignet wurden (vorherige Zustimmung erteilt)
- Nichtabführung von Umsatzsteuern aus den Anlagenverkäufen im Antragsverfahren
- Die Netto-Erlöse wurden zur Teilbefriedigung von Krediten verwandt

Außergerichtliche Sanierung

ESUG

+ 650.000 €

+ 650.000 €

+ 85.000 €

- 650.000 €

- 650.000 €

Die Veräußerung der Maschinen erfolgte bereits teilweise im vorläufigen Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung. **Gegenüber der außergerichtlichen Sanierung verbleibt ein Effekt aus der Nichtabführung von Umsatzsteuern.**

Die wesentlichen Kosten der Sanierung sind im Zusammenhang mit dem Mitarbeiterabbau entstanden – bei der „klassischen“ Sanierung rd. 1,8 Mio. €

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (3/8)

2 Anpassung der Mitarbeiteranzahl an die benötigte Kapazität, Produktion und Verwaltung (Abbau 35 Mitarbeiter)

- Kosten Auslauflohne (durchschnittliche Betriebszugehörigkeit 12 Jahre)
 - 5 Monate Kündigungsfristen
 - **Begrenzung auf 3 Monate (InsO)**

- Kosten Sozialplan (Abfindungen)
 - 0,5 Monatsgehälter pro Beschäftigungsjahr = 6 Monate
 - **2,5 Monatsgehälter, max. 1/3 der freien Masse (InsO)**

Außergerichtliche Sanierung

ESUG

- 755.000 €

- 402.000 €

- 1.068.000 €

- 284.000 €

Die Kosten für die Anpassung von Personalkapazitäten konnten im Rahmen der Sanierung mittels ESUG erheblich reduziert werden → **Δ 1,1 Mio. €.**

Die Anpassung der Immobilienkapazitäten (Logistik) hätte in der außergerichtlichen Sanierung rd. 102 T€ Auslaufmieten gekostet

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (4/8)

3 Anpassung räumliche Kapazitäten (Wegfall Miet-Immobilie Lager) und Umzug in vorhandene Immobilie	Außergerichtliche Sanierung	ESUG
<ul style="list-style-type: none"> Der Mietvertrag für die Logistikimmobilie sah eine Kündigungsfrist von einem Jahr vor. Bei einer monatlichen Miete i.H.v. 8,5 T€ beliefen sich die Auslaufkosten insgesamt auf 	- 102.000 €	
<ul style="list-style-type: none"> Im eröffneten Insolvenzverfahren in Eigenverwaltung können Dauer-schuldverhältnisse mit einer maximalen Kündigungsfrist von drei Monaten gekündigt werden. 		- 25.500 €
<ul style="list-style-type: none"> Kosten Umzug Logistik 	- 35.000 €	- 35.000 €

Im Praxisfall (Sanierung mittels ESUG) konnten die Auslaufmieten um 3/4 verkürzt werden.

Die Umsetzung der notwendigen betriebswirtschaftlichen Sanierungsmaßnahmen hätte im außergerichtlichen Verfahren rd. 2,2 Mio. € gekostet

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (5/8)

Zusammenfassung Kosten operative Sanierungsmaßnahmen

- Kosten Sanierungskonzept
- Vermeidung von Insolvenzantragspflicht (Ü-Kredit)
- Anpassung der Maschinenkapazitäten
- Nichtabführung von Umsatzsteuern aus den Anlagenverkäufen im Antragsverfahren
- Teilablösung Kredite
- Anpassung der Mitarbeiteranzahl an die benötigte Kapazität, Produktion und Verwaltung (Abbau 35 Mitarbeiter)
- Anpassung räumliche Kapazitäten (Logistik)

Zwischensumme

Außergerichtliche Sanierung

-	80.000 €
-	200.000 €
+	650.000 €
	0 €
-	650.000 €
-	755.000 €
-	1.068.000 €
-	137.000 €
-	2.240.000 €

ESUG

-	100.000 €
	0 €
+	650.000 €
+	85.000 €
-	650.000 €
-	402.000 €
-	284.000 €
-	60.500 €
-	761.500 €

Deutlich positive Kosteneffekte zeigten sich bei der Sanierung mittels ESUG → **Δ 1,5 Mio. €**

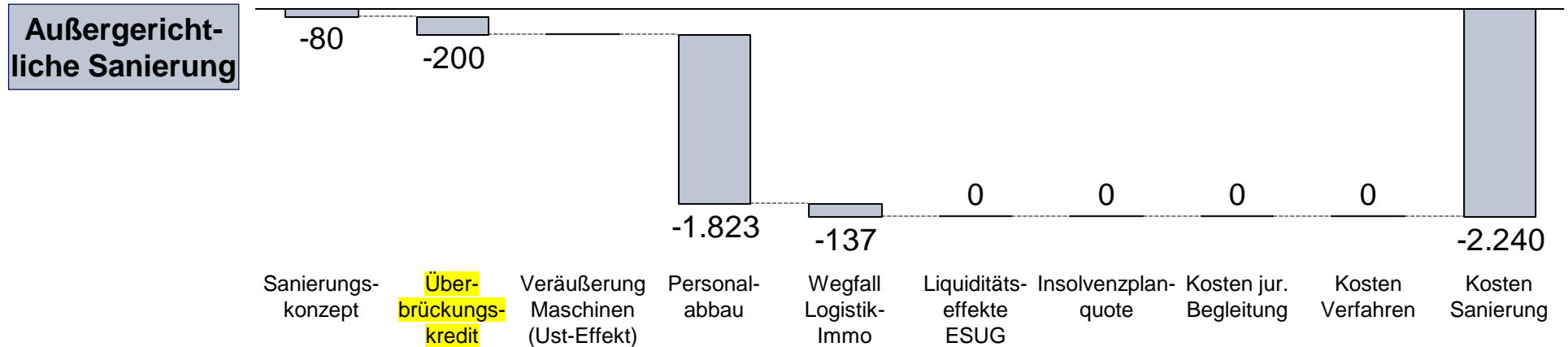
Die Sanierung mittels ESUG bietet ggü. einer außergerichtlichen Sanierung weitere Liquiditätseffekte, erhöht jedoch auch die außerord. Aufwendungen

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (6/8)

	Außergerichtliche Sanierung	ESUG
▪ Bezug von Insolvenzgeld (3 Monate)	0 €	+ 753.000 €
▪ Keine Abführung von Umsatzsteuer (3 Monate)	0 €	+ 195.000 €
▪ Keine Zahlung von SV-Abgaben (3 Monate)	0 €	+ 545.000 €
▪ Keine Zahlung von Lohnsteuer	0 €	+ 210.000 €
▪ Wegfall Zahlungsziele Lieferanten → Vorkasse	0 €	- 550.000 €
▪ Nichtzahlung von ungesicherten Insolvenzforderungen der Lieferanten	0 €	+ 800.000 €
		<i>(Zwischensumme 1.953.000 €)</i>
▪ 10% Insolvenzplanquote unges. Gläubiger	0 €	- 320.000 €
▪ Kosten juristische Begleitung und CRO	0 €	- 400.000 €
▪ Kosten Insolvenzverfahren (Sachwalter, Gericht, Insolvenzbuchhaltung, Kassenprüfer, D&O-Versicherung, Bewerter, Zinsen, Insolvenzgeldvorfinanzierung, etc.)	0 €	- 450.000 €
Effekte ESUG	0 €	+783.000 €

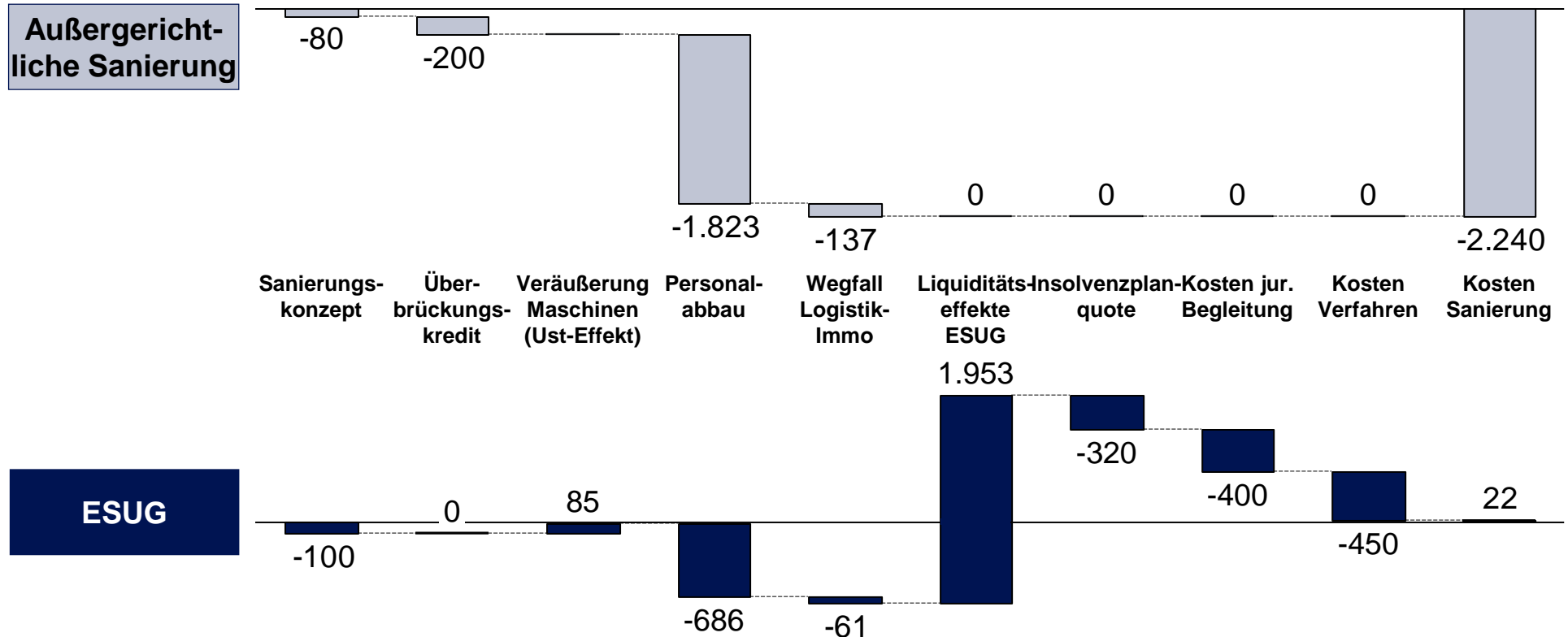
Für eine außergerichtliche Sanierung der Muster GmbH hätten einschließlich des Überbrückungskredit rd. 2,2 Mio. € Finanzbedarf gedeckt werden müssen

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (7/8)



Für eine außergerichtliche Sanierung der Muster GmbH hätten einschließlich des Überbrückungskredit rd. 2,2 Mio. € Finanzbedarf gedeckt werden müssen

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (7/8)



Die Sanierung mittels ESUG reduziert Sanierungskosten und hebt zusätzlich Liquiditätseffekte → die Sanierung der Muster GmbH erfolgte **ohne zusätzlichen Finanzbedarf**

Bei einer außergerichtlichen Sanierung wird häufig das Engagement der Banken ausgeweitet und die Risiken erhöht

Außergerichtliche Sanierung / Sanierung mittels ESUG – ein Vergleich (8/8)

4 Finanzwirtschaftliche Situation

Außergerichtliche Sanierung

nach ESUG

- Kreditvolumen Banken (Besicherung am AV/UV)
- Überbrückungskredit (Besicherung?)
- Teilablösung durch Veräußerung Maschinen
- Sanierungskredit (Besicherung?)

- Tilgungsaussetzung (vorher bereits beschlossen)
- Tilgungsaussetzung (Regelung Insolvenzplan)
- Tilgungsleistungen p.a.
- Laufzeiten Darlehen

6.000.000 €
 200.000 €
 - 600.000 €
2.000.000 €
 7.600.000 €

bis 12.2016

 760.000 €
 10 Jahre

6.000.000 €
 0 €
 - 600.000 €
0 €
 5.400.000 €

bis 12.2016

 540.000 €
 10 Jahre

Die Sanierung im Rahmen eines ESUG-Verfahrens konnte im Praxisbeispiel **ohne zusätzliche Kredite** seitens der finanzierenden Banken umgesetzt werden. Das Engagement der Banken und damit das Risiko dieser Stakeholder wurde nicht erhöht → Refinanzierung bei gleichen Sicherheiten.

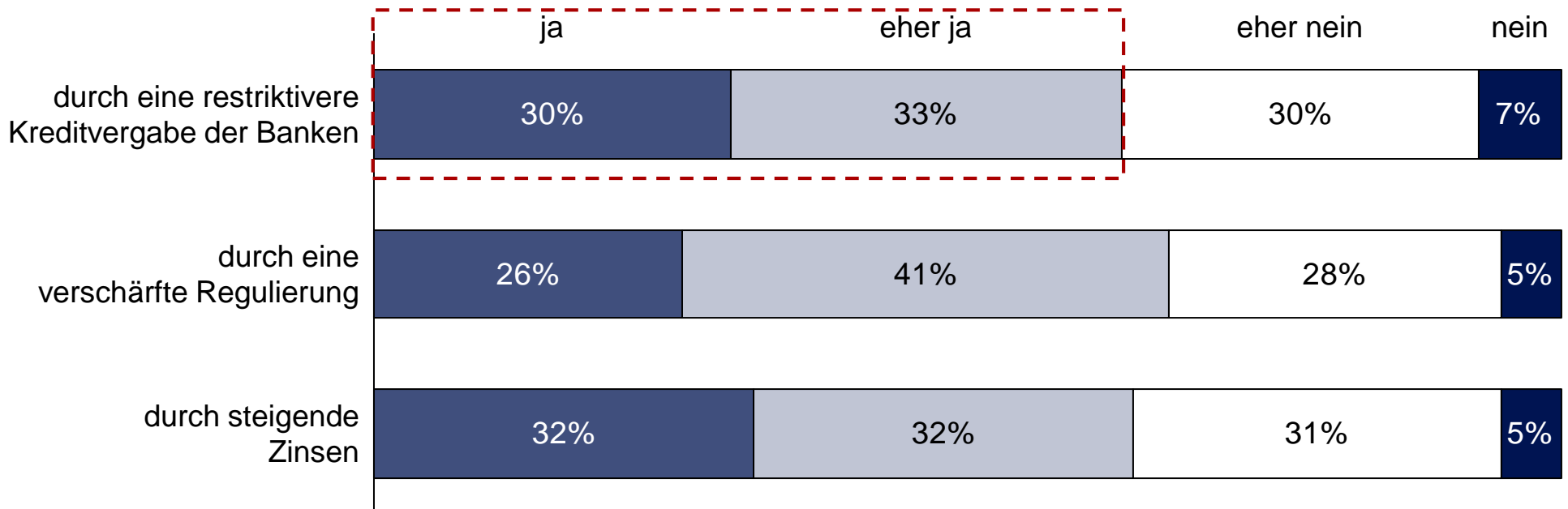
Finanzierungen allgemein

Übersicht Finanzierungsarten

Finanzierungsgegenstand	Beispiele	Finanzierungsarten
Betriebsmittel Umlaufvermögen	Vorräte	z.B. Kontokorrentlinie z.B. Finetrading z.B. Lieferantenkredit
Betriebsmittel Anlagevermögen	Maschinen, Gebäude, BGA	z.B. Darlehensfinanzierung z.B. Leasing
Expansion/Wachstumsfinanzierung		z.B. Beteiligungsfinanzierung

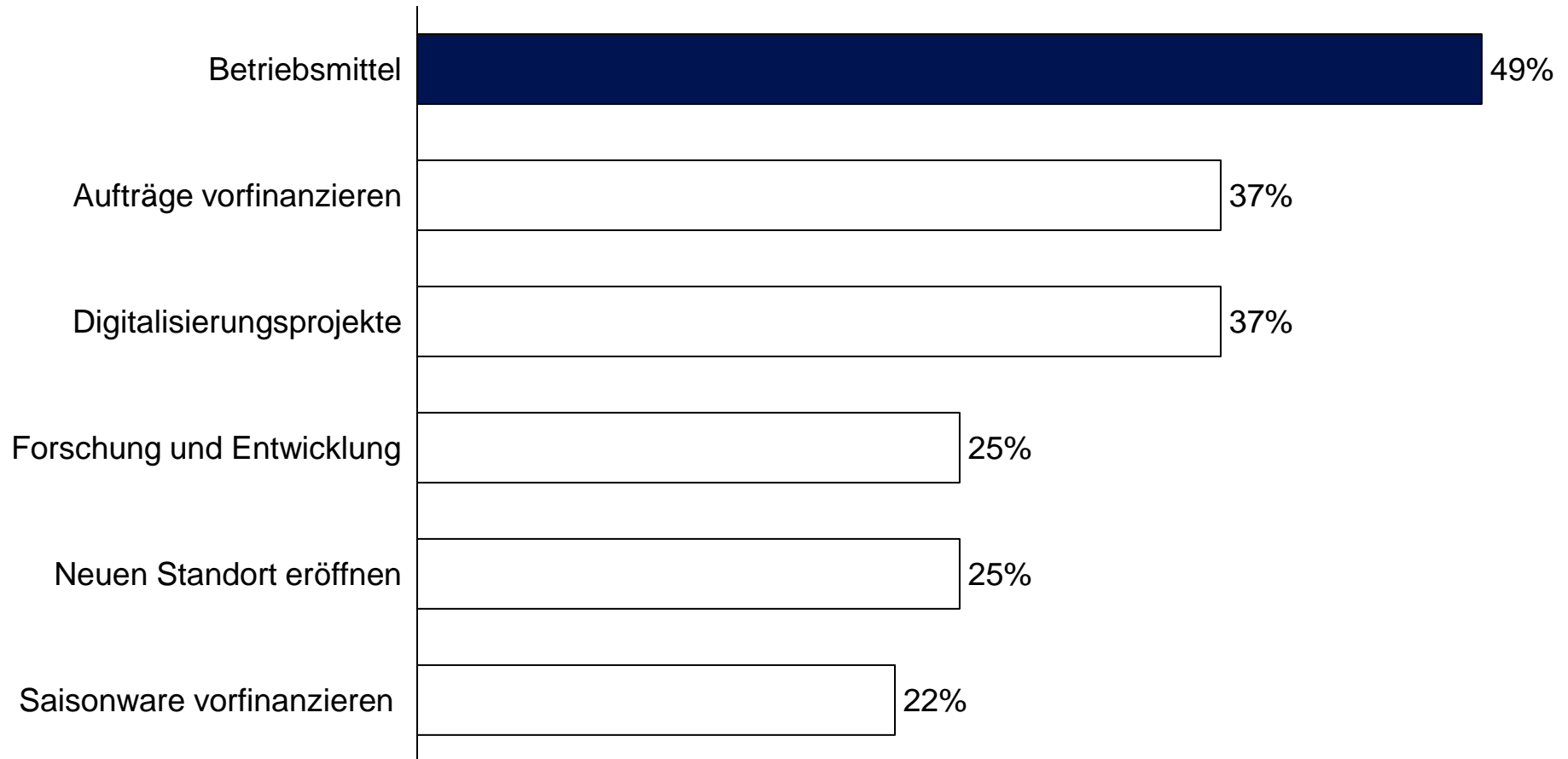
Rund 60% der mittelständischen Unternehmen vermuten eine restriktivere Kreditvergabe der Banken ab 2017

„Rechnen Sie damit, dass sich die Finanzierungsbedingungen für Unternehmen in 2017 verändern werden?“



2017 wird schätzungsweise fast die Hälfte der Finanzierungen für Betriebsmittel verwendet

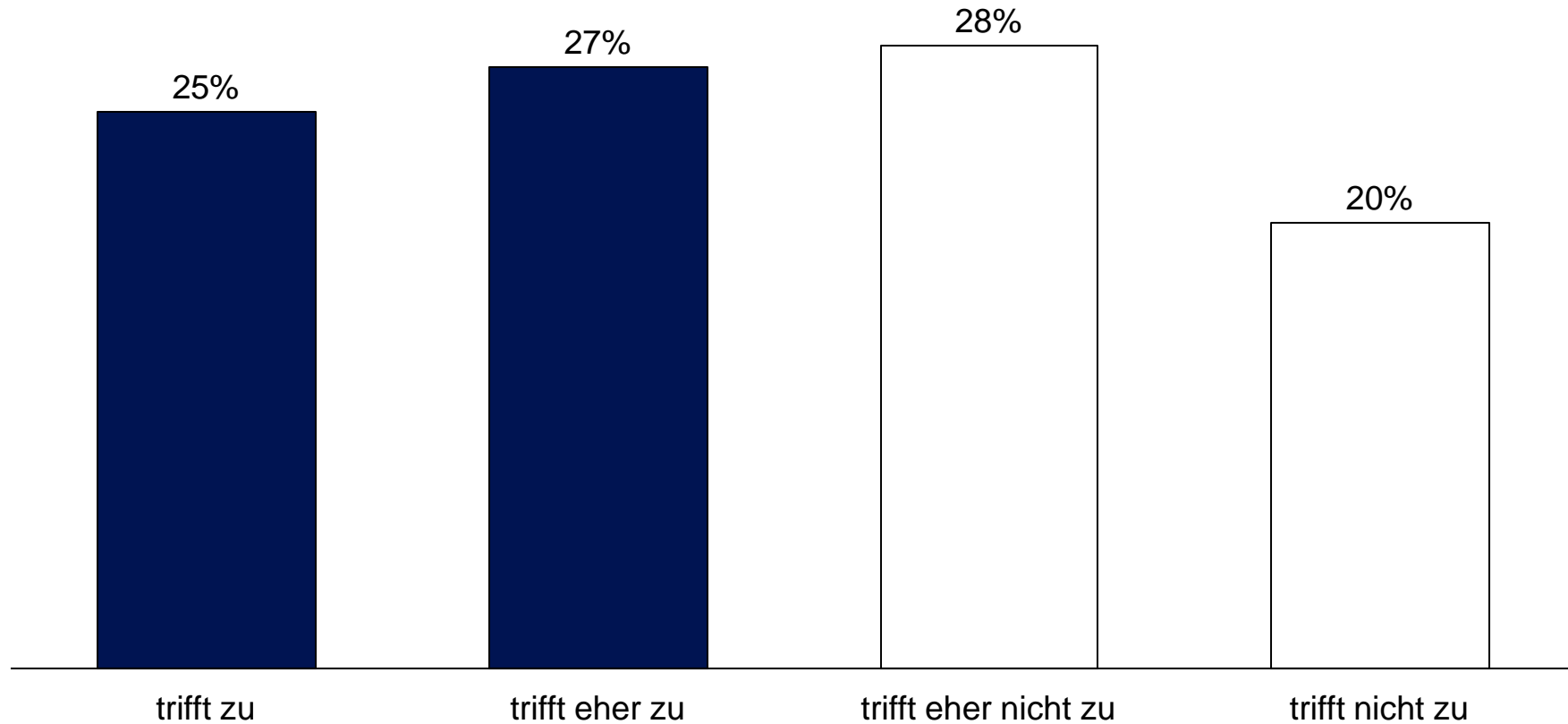
„Für welche Aktivitäten werden Sie 2017 voraussichtlich eine Finanzierung benötigen?“



Quelle: Studie: Finanzierungsmonitor 2017 an der TU Darmstadt

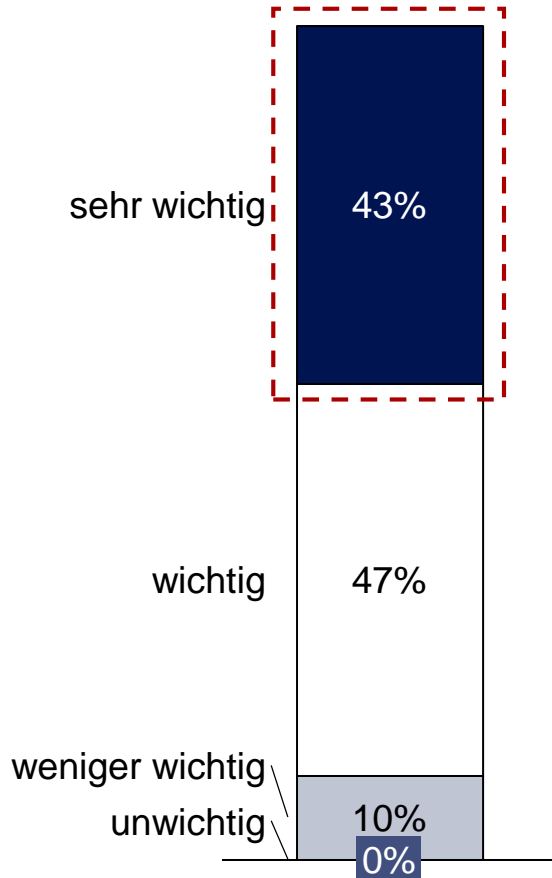
Mehr als 50% der mittelständischen Unternehmer sind der Meinung, dass sich der Zugang zu Krediten verschlechtert hat

„Der Zugang zu Krediten hat sich für unser Unternehmen in den letzten 12 Monaten verschlechtert“

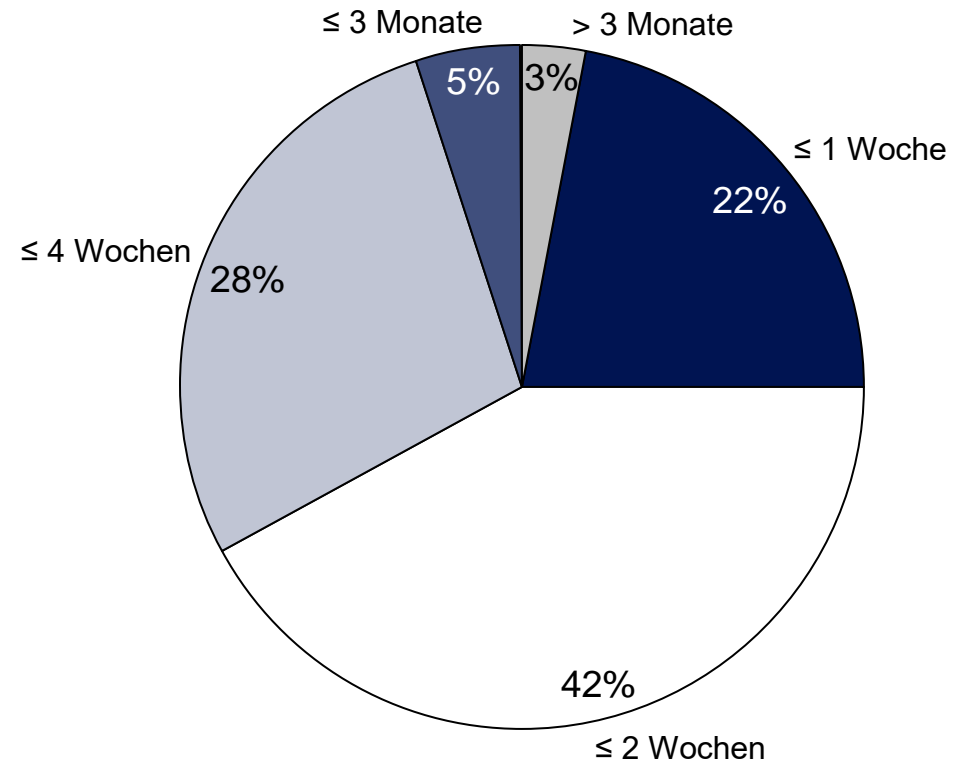


Die mittelständischen Unternehmen benötigen in der Regel sehr kurzfristig eine Kreditzusage der Banken

„Wie wichtig ist Ihnen die Geschwindigkeit der Kreditzusage?“



„Wie kurzfristig benötigen Sie in der Regel die Finanzierungszusage für einen Betriebsmittelkredit?“



Es gibt Indikatoren, die auf eine besondere Vorteilhaftigkeit einer Insolvenz in Eigenverwaltung hinweisen

Wann ist ESUG besonders hilfreich / vorteilhaft?

- Hoher Personalaufwand → hoher Insolvenzgeldeffekt
- Pensionsverpflichtungen → hohes Entschuldungspotenzial
- Starker Bedarf struktureller Anpassungen
 - Miete, Pacht, Leasing
 - Arbeitsplatzabbau, Schließung Standort(e)
- Fähiges Management und zweite Führungsebene, die eine Sanierung mittragen
- Gute Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Gute Stakeholder-Beziehungen



These I

**„Die Scheu vor dem Unbekannten!
Den finanzierenden Banken fehlt
das Wissen und die Erfahrung mit
ESUG“**

These II

**„Die finanzierenden Banken
misstrauen der Sanierung mittels
ESUG, da sie nicht mehr Herr des
Verfahrens sind.“**

These III

„Die meisten Unternehmen sind für eine Sanierung mittels ESUG geeignet.“

Für die Sanierung der Wellemöbel sind wir im November mit dem Best of Consulting Award (BoC) der Wirtschaftswoche ausgezeichnet worden



Buchalik Brömmekamp



Ansprechpartner:

Dr. Hubertus Bartelheimer

hubertus.bartelheimer@buchalik-broemmekamp.de

Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf
T +49 (0)211 / 82 89 77-0

Lietzenburger Straße 75
10719 Berlin
T +49 (0)30 / 24 35 55 17-0

Bautzner Straße 145a
01099 Dresden
T +49 (0)351 / 40 28 865-3

Westendstraße 16-22
60325 Frankfurt
T +49 (0)69 / 24 75 215-0

Industriestraße 4
70565 Stuttgart
T +49 (0)711 / 25 29 60-0

Erfahren Sie mehr über uns auf www.buchalik-broemmekamp.de