

01.15

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

11. Jahrgang
Januar/Februar 2015
Seiten 1–48

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater, Präsidiumsmitglied des BDU

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Prof. Dr. Harald Krehl, DATEV eG, Nürnberg

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Rektor der Handelshochschule Leipzig (HHL)

Dr. Wolfgang Schröder, Rechtsanwalt und Notar, Berlin

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Udo Wittler, Sanierungs- und Krisenberater, Hamm

Strategien Analysen Empfehlungen

Die Erstellung und Plausibilisierung einer Fortbestehensprognose [WP/StB Prof. Dr. Paul J. Groß, 5]

Intensivkonzepte in einem frühen Krisenstadium [Prof. Dr. Wolfgang Portisch, 13]

Verbindlichkeiten in der Liquidationsschlussbilanz [Dr. Andreas Schwarz/Prof. Dr. Sylvia Bös, 18]

Insolvenz- und Rettungsverfahren in Frankreich [Volkhard Hente/Nicolas Blanc, 23]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Eckpunkte des russischen Konkursrechts [Dr. Max Gutbrod, 28]

Nachgefragt: Die Grundsätze ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoR): Was sollen sie bewirken? [Burkhard Jung, 31]

Dauerbaustelle Insolvenzrecht? – Bericht zum VID-Kongress 2014 [Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 33]

Rechtsprechungsreport [Dr. Oliver Jenal/Stephan Jörg, 38]

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

Die Grundsätze ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoR): Was sollen sie bewirken?

Beantwortet von Burkhard Jung*

Derzeit wird (wieder einmal) intensiv über die Sinnhaftigkeit und den notwendigen Umfang von Beratungsleistungen in der Krise diskutiert. Insbesondere drei Kritikpunkte werden in diesem Zusammenhang regelmäßig angebracht: Erstens wird die Qualität der Krisenberatung bezweifelt und dies mit der Frage verbunden, inwieweit die Berater auf die tatsächlichen Anforderungen des Auftraggebers eingehen und diese auch erfüllen können. Hinzu kommt der Vorwurf, dass fehlerhafte Beratung für den Sanierungsspezialisten häufig praktisch ohne Konsequenzen bleibt. Und drittens wird argumentiert, dass in der Krise hohe Beraterkosten kräftig dazu beitragen können, dass sich Krisensituationen beschleunigen oder letztlich sogar eskalieren. Es fragt sich, inwieweit mit den in Erarbeitung befindlichen GoR die Kritik entkräftet werden kann.

KSI-Redaktion: Herr Jung, halten Sie die Kritikpunkte für berechtigt und nehmen Sie sie ernst?

Burkhard Jung: Wir nehmen Kritik an unserer Arbeit grundsätzlich ernst. Und besonders der BDU macht sich mit sehr vielfältigen Initiativen für Qualität in der Sanierungspraxis stark. Deshalb ist es uns aber auch ein wichtiges Anliegen, dazu beizutragen, entstehende Diskussionen zu versachlichen und die teilweise ja sehr komplexen Kausalitäten in Restrukturierungsprojekten zu erklären. Denn die Praxiserfahrung lehrt uns alle, dass die Ursachen fehlgeschlagener

Unternehmensrestrukturierungen und -sanierungen – auch bei denen in der Öffentlichkeit regelmäßig zitierten Negativbeispielen – selten monokausal sind.

KSI-Redaktion: Welche Ziele setzen Sie sich mit den GoR?

Burkhard Jung: Die GoR richten sich in erster Linie an Restrukturierungsspezialisten und Sanierungsberater, aber eben auch an die Stakeholder im Restrukturierungsprozess wie Kreditinstitute, Warenkreditversicherer, Gewerkschaften, Kunden oder Lieferanten. Wir wollen, dass alle den Beratungsprozess beurteilen können. Das erreichen wir, indem wir das Verständnis einer nutzenstiftenden Beratung im Krisenfall festlegen und den allgemeinen Handlungsrahmen sowie die Erfolgsfaktoren einer beraterseitig bestmöglichen Begleitung des Unternehmens bei der Krisenüberwindung definieren. Kurz: Die GoR sind eine Empfehlung pragmatischer und handlungsleitender Standards in der Krisenberatung für Praktiker von Praktikern.

KSI-Redaktion: Und noch konkreter? Welche Tiefe werden die Handlungsempfehlungen am Ende haben?

Burkhard Jung: Wir orientieren uns an vier Kernfragen: Was, wie, womit und mit wem? Also fragen wir, welche typischen Zielsetzungen in den verschiedenen Sanierungsphasen handlungsleitend sind, welche Vorgehensweisen zur Erreichung dieser Zielsetzungen empfehlenswert sind, welche hierbei typischerweise verwendeten Tools und Standards besonders zielführend sind und welche

Interessengruppen speziell eingebunden werden müssen.

KSI-Redaktion: Nun gibt es ja bereits eine Reihe von Standards. Wo liegen die Unterschiede im Vergleich zu den GoR?

Burkhard Jung: Ein zentraler Leitgedanke besteht darin, bereits existierende und etablierte Standards in dem definierten Handlungsrahmen sinnvoll miteinander zu verknüpfen und im Rahmen des Gesamtberatungsprozesses noch besser zu positionieren. Wir wollen mit unseren GoR ausdrücklich nicht diese vorhandenen oder in der Entwicklung befindlichen Standards – wie beispielweise die Grundlagen der ordnungsgemäßen Planung (GoP), die Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) oder auch die des IDW ES 9 für die Bescheinigung nach § 270b InsO sowie den derzeit in Arbeit befindlichen IDW ES 11 zur Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen – inhaltlich in Frage stellen.

KSI-Redaktion: Wie wichtig ist es, vor Projektbeginn ein realistisches Erwartungsmanagement auf beiden Seiten zu betreiben?

Burkhard Jung: Sehr wichtig. Unternehmensrestrukturierungen, die erfolgreich sein sollen, müssen gut und transparent vorbereitet werden. Die Beauftragung sollte möglichst keine Spielräume für Interpretationen bieten. Beide Vertragsparteien müssen sicherstellen, dass sie das gleiche Verständnis über die Ausgangslage und die Zielsetzungen haben. Aufbauend auf den Zielklärungen sind das Vorgehen und die hierbei konkret benötigte Beraterleistungen klar festzulegen.

KSI-Redaktion: Wie kann es gelingen, den Kostenrahmen vor Projektbeginn belastbar zu definieren?

Burkhard Jung: Wichtig ist es z. B., bei Auftragserteilung klar festzulegen, welche Unterlagen seitens des Mandanten vorliegen müssen, denn auf dieser Basis erfolgt die Aufwandsabschätzung des Beraters. Liegen zentrale Informationen bei Projektbeginn nicht vor, sorgt dies i. d. R. für einen deutlichen Mehraufwand auf der Beraterseite. Z. B. müssen dann benötigte Unterlagen gemeinsam und zeitlich aufwändig recher-

* Burkhard Jung ist Vorsitzender des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung.

chert und aufbereitet werden. Und natürlich müssen die Berater auch nach Auftragserteilung sicherstellen, dass der vereinbarte Kostenrahmen eingehalten wird bzw. keine unnötigen Kosten entstehen.

KSI-Redaktion: Was gehört noch an den Beginn eines Restrukturierungsprojekts?

Burkhard Jung: Damit der Auftrag seitens der Berater lösungs- und umsetzungsorientiert durchgeführt werden kann, ist bereits vor Umsetzungsbeginn eine leistungsstarke Projektorganisation zu installieren. Diese soll auch eine transparente Kommunikation mit Auftraggebern und ggf. weiteren Stakeholdern zum Umsetzungsstand der Auftragsziele – vor allem bei etwaigen Planabweichungen bzw. -änderungen – sowie die Umsetzungs- und Ergebnisdokumentation gewährleisten.

KSI-Redaktion: Für welche Beratungsphasen sollen die GoR eine Orientierung bieten?

Burkhard Jung: Wir unterscheiden in den GoR drei unterschiedliche Projektphasen, die im Krisenverlauf verändernde Anforderungen nach sich ziehen. Aus unserer Sicht sind dies: die Restrukturierung, die Sanierung und die bisher wenig diskutierte, aber gleichwohl den Sanierungserfolg in besonderer Weise sichernde Phase der Nachsorge.

KSI-Redaktion: Was müssen Sanierungsberater in diesen Phasen leisten können?

Burkhard Jung: Ziel der *Restrukturierung* ist ja die Wiederherstellung der nachhaltigen Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit durch eine Anpassung des Unternehmens an – vielleicht auch veränderte – Marktanforderungen. Dieses erfordert eine detaillierte Analyse des externen Unternehmensumfelds sowie der internen Verhältnisse, auf deren Basis die Entwicklung bzw. Anpassung des Leitbilds erfolgt. Da dieses das Selbstverständnis sowie die Grundprinzipien festlegt, nach denen sich das Unternehmen zukünftig ausrichtet, ist es für die gesamte Restrukturierung handlungsleitend. Die Restrukturierung erfordert vom Berater daher umfassendes fachliches und methodisches Wissen. Befindet sich das Unternehmen in einer fortgeschrittenen Erfolgs- oder gar in einer Liquiditätskrise, müssen in der *Sanierung* kurzfristig schnell greifende Sofortmaßnahmen zur Stabilisierung des Geschäftsbetriebs umgesetzt werden. Aufgrund der Insolvenznähe

ist die Prüfung von Insolvenzantragsgründen dringend erforderlich. Sanierungsmaßnahmen zielen, ergänzend zu den leistungswirtschaftlichen Maßnahmen des Geschäftsmodells, i. d. R. auf liquiditäts-, vermögens- und finanzwirtschaftliche Aspekte ab. Neben der hierfür notwendigen betriebswirtschaftlichen Kompetenz hilft eine hohe Sozialkompetenz des Beraters, die Akzeptanz von Sanierungsmaßnahmen zu steigern und Widerstände gegen Veränderungen zu verringern. Die *Nachsorge* schließt sich als eine erfolgreiche Sanierung an. Die gleicht zwar auf den ersten Blick der einer Restrukturierung in der früheren Krisenphase, doch die Anforderungen sind unterschiedlich. Durch die vorangegangene Kriseneskalation und die zur Überwindung notwendigen Sanierungsmaßnahmen ist das Verhältnis mit den Stakeholdern i. d. R. vorbelastet. In der Nachsorge gilt es daher, vor allem auch eine Vertrauensbasis für die weitere Zusammenarbeit zu legen und zur Normalität zurückzukehren. Neben fachlichem und methodischem Know-how

sind in der Nachsorge insbesondere auch die sozialen Kompetenzen des Beraters von zentraler Bedeutung.

KSI-Redaktion: Wie sieht der weitere Zeitplan aus?

Burkhard Jung: Wir haben die Eckpunkte der GoR gerade bei unserer Fachkonferenz Sanierung Herbst 2014 in Düsseldorf am 7. 11. 2014 erstmals vorgestellt. Die Resonanz auf die Initiative macht uns optimistisch für den weiteren Verlauf. Wir arbeiten an einem ersten Entwurf, dessen Inhalte wir in den kommenden Monaten mit den am Sanierungsprozess beteiligten Gruppen weiter intensiv diskutieren, fortentwickeln und schärfen werden. Bei unserer nächsten Fachkonferenz Sanierung Frühjahr 2015 auf dem Petersberg wollen wir die Ergebnisse dann präsentieren und nochmals diskutieren¹.

¹ Mitglieder der Arbeitsgruppe GoR sind: Matthias Beck, Prof. Dr. Markus W. Exler, Holger Hahn, Burkhard Jung, Klaus Dieter Pruss, Prof. Rolf Rattunde, Prof. Dr. Henning Werner.