

PKF spezial



Sanierungsinstrumente und Sanierungscontrolling

Praktische Aspekte aus Sanierungsvorbeugung und -begleitung

» EDITORIAL

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

so verständlich es auch sein mag, dass die Sanierungspraxis den allgegenwärtig in der Diskussion befindlichen ESUG-Instrumenten viel Aufmerksamkeit widmet – andere praxisrelevante Themengebiete, die im Zusammenhang mit der Restrukturierung von Unternehmen stehen (können), dürfen nicht aus dem Blick geraten, zumal der Anteil der auf die Eigenverwaltung und das Schutzschirmverfahren entfallenden Insolvenzverfahren immer noch sehr gering ist. Deshalb haben wir in diesem Heft ganz bewusst den Fokus jenseits der ESUG-Anwendung gewählt.

Das betrifft zunächst die Erfüllung der spezifischen Kommunikationsanforderungen als in Zeiten der Krisenbewältigung und Sanierung besonders wichtigen Erfolgsfaktor. Ein entsprechendes Berichtswesen ist deshalb ein zentrales Anliegen des ab S. 3 vorgestellten Modells eines ganzheitlichen Sanierungscontrolling. Es begleitet die Sanierung des Unternehmens von der Planaufstellung über die Durchführungskontrolle und eventuelle Maßnahmenkorrekturen. Zur Optimierung der Wirksamkeit des Sanierungscontrolling bedarf es einer auf die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten zugeschnittenen Berichterstattung. Diese kann dann für alle in eine Sanierung involvierten Personengruppen die wesentlichen Entscheidungsgrundlagen für ihr Engagement am sanierungsbedürftigen Unternehmen bereitstellen.

Im Anschluss thematisieren wir mit der doppel-nützigen Treuhand ein schon vielfach bewährtes Instrument: Hiermit steht insbesondere in einem schon fortgeschrittenen Krisenstadium eine interessante Alternative zu den in der Insolvenzordnung vorgesehenen Möglichkeiten zur Verfügung. Die konkrete Ausgestaltung des Treuhandvertrags ist dabei der ausschlaggebende Erfolgsfaktor – worauf Sie dabei besonders achten sollten, erfahren Sie ab S. 6 in diesem Heft.

Auch das Factoring kann in Krisenkonstellationen unabhängig von den neuen ESUG-Instrumenten eingesetzt werden. Wir informieren über das damit erschließbare Nutzenpotenzial, weisen aber auch auf Gefahren einer zu vorbehaltlosen Anwendung hin. Denn unter den ab S. 9 näher erläuterten Umständen kann die vermeintliche Liquiditätssicherung u.U. auch kontraproduktiv wirken und eine Krisensituation verschärfen oder gar erst hervorrufen.

Damit es vorzugsweise gar nicht erst zu ausgeprägten Krisen kommt, wird in den meisten größeren Unternehmen die Interne Revision im Rahmen der Aufdeckung von Risiken und Krisenanzeichen eingesetzt. Wie solche Erkenntnisbeiträge auch in kleineren Unternehmen, die nicht über entsprechend eingerichtete Abteilungen oder Stäbe verfügen, erreichbar sind, ist Gegenstand eines weiteren Beitrags in diesem Heft – mehr dazu ab S. 12.

Eine informative Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Team von PKF

In dieser Ausgabe lesen Sie:

- » **Sanierungscontrolling: Ein vielfach unterschätzter Erfolgsfaktor –**
Gestaltungsempfehlungen für eine hochgradig wirksame Aufgabenerfüllung **S. 3**

- » **Erfolgreiche Sanierung mittels doppel-nütziger Treuhand –**
Anregungen zur Gestaltung des Treuhandvertrags **S. 6**

- » **Factoring: Vom Krisenvermeider zum Krisenverschärfer –**
Mittel der Liquiditätssicherung, aber auch Problemquelle **S. 9**

- » **Das Zusammenspiel von Interner Revision und Risikomanagement –**
Mehrwerte schaffen im Rahmen der Risiko- und Krisenaufdeckung **S. 12**

Sanierungscontrolling: Ein vielfach unterschätzter Erfolgsfaktor

Gestaltungsempfehlungen für eine wirksame Aufgabenerfüllung

Ziel einer Sanierung ist es, die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens wiederherzustellen und nachhaltig eine marktübliche Rendite zu erzielen. Der dazu aufzustellende Sanierungsplan umfasst alle leistungswirtschaftlichen, finanzwirtschaftlichen und strukturellen Bereiche eines Unternehmens. Da die Sanierung an sich und die Erarbeitung eines entsprechenden Sanierungsplans komplexe und vielschichtige Aufgaben darstellen, ist ein effektives und zielgerichtetes Sanierungscontrolling ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen einer Sanierung.

1. Begleitung des gesamten Sanierungsprozesses durch das Sanierungscontrolling

Im Rahmen eines Sanierungsprozesses werden auf der Grundlage des erkannten Sanierungsbedarfs und des Status Quo i.d.R. relativ schnell erste Sofortmaßnahmen zur kurzfristigen finanziellen Stabilisierung durchgeführt. Im zweiten Schritt wird dann ein Maßnahmenplan in Form eines Sanierungskonzepts erarbeitet, in dem Maßnahmen zur langfristigen Wiederherstellung der Ertragskraft (z.B. Schaffung von Wettbewerbsvorteilen) definiert werden. Hieran schließt sich die Umsetzung der konkreten Maßnahmen zur Restrukturierung des Unternehmens – priorisiert nach den größten Erfolgshebeln – an.

Nachfolgend wird näher begründet und erläutert, dass bzw. warum die vorgenannten Phasen der Sanierung durch ein wirkungsvolles Sanierungscontrolling begleitet werden sollten.

2. Gestaltungsempfehlungen für ein ganzheitliches Sanierungscontrolling

2.1 Einbindung in Planungsprozesse

Das Sanierungscontrolling sollte von Beginn an begleitend zu der Konzepterstellung mitentwickelt werden und die möglichen Auswirkungen der Maßnahmenplanung transparent darstellen:

- Denn so lassen sich einerseits Risiken und Potenziale der Sanierungsplanungen ableiten.
- Andererseits kann das Sanierungscontrolling für den nachgelagerten Sanierungsverlauf die relevanten Informationen für die verschiedenen Interessengruppen über
 - den Stand der Sanierungsmaßnahmen,
 - die bereits eingetretenen Veränderungen und
 - die erzielten Sanierungsergebnisse generieren.

» **Empfehlung:** Hierzu sollte das bestehende Controlling des Unternehmens zunächst daraufhin überprüft werden, ob es solchen ganzheitlichen Anforderungen gerecht wird. So kann es z.B. notwendig sein, eine integrierte Planungsrechnung (bestehend aus Ertrags-, Vermögens- und Finanzplanung) erstmalig zu erstellen bzw. zu modellieren.

Für die Planung des Sanierungsprozesses ist es ebenso wichtig, einen Gesamtverantwortlichen für die Sanierung festzulegen, der von Anfang an den Sanierungsprozess überwacht

Wichtig ist es, einen Gesamtverantwortlichen für die Sanierung festzulegen, der von Anfang an den Sanierungsprozess überwacht.

und Informationen bündelt, verarbeitet sowie an die entsprechenden Empfänger weiterleitet. Dieser Verantwortliche sollte durch Einräumung entsprechender Rechte durchsetzungsfähig sein, um bei auftretenden Schwierigkeiten oder bei negativen Ergebnisabweichungen geeignete und teilweise auch unpopuläre Entscheidungen durchsetzen zu können.

» **Empfehlung:** In kleinen und mittleren Betrieben (KMU) wird diese Person typischerweise ein Mitglied der Geschäftsführung sein, in größeren Unternehmen kann diese Funktion auch von einer geeigneten Führungskraft außerhalb der Geschäftsführung erfüllt werden.

2.2 Kontroll- und Steuerungsfunktion

Die Kontrollfunktion beinhaltet die Überwachung der Maßnahmenumsetzung insbesondere durch Abweichungsanalysen. Hierzu werden die aus dem Sanierungskonzept definierten Ziele bzw. Meilensteine oder auch Kreditbedingungen (financial covenants) mit den tatsächlich erreichten Ergebnissen abgeglichen, um zu überprüfen, ob die Maßnahmen wie geplant umgesetzt worden bzw. erwartete Resultate eingetreten sind.

Die Überwachung schließt auch den im Sanierungskonzept definierten Zeitplan mit ein. Verspätungen bei der Maßnahmenrealisierung können dazu führen, dass potenzielle positive Ergebnisbeiträge erst verzögert erreicht werden bzw. negative Beiträge nicht plangemäß beseitigt werden.

Sollte es zu Abweichungen bei der Umsetzung der Maßnahmen gekommen sein, muss überprüft werden, welche Effekte dafür verantwortlich sind und ob diese eine nachhaltige negative Auswirkung auf den Sanierungserfolg haben.

Erkenntnisse, die eine Anpassung der Ziele an neue oder potenzielle Umweltbedingungen

Im Vergleich mit dem üblichen internen Controlling ist beim Sanierungscontrolling ein erweiterter Adressatenkreis zu berücksichtigen.

erfordern, müssen in der Maßnahmenplanung umgesetzt werden, um sich vor weiteren Risiken zu schützen und zusätzliche Chancen ergreifen zu können.

» **Empfehlung:** Der Kontroll- und Steuerungsfunktion sollte im Sanierungsprozess eine besondere Bedeutung beigemessen werden, da frühzeitig Abweichungen vom ursprünglichen Konzept erkannt werden können und eine rechtzeitige Reaktion im Sanierungsverlauf ermöglicht wird.

2.3 Berichterstattung als in Sanierungskonstellationen besonders wichtige Aufgabe

Das Sanierungscontrolling hat neben Planungs- und Überwachungsaufgaben auch eine sehr wichtige Berichtsfunktion über die im Laufe der Sanierung gewonnenen Erkenntnisse. Im Vergleich mit dem üblichen internen Controlling ist beim Sanierungscontrolling insbesondere ein erweiterter Adressatenkreis zu berücksichtigen.

Da das Unternehmen in einer Sanierung von der Unterstützung außenstehender Adressaten (z.B. Banken, Lieferanten, andere Fremdkapitalgeber und Kunden) abhängig ist, muss das zu sanierende Unternehmen die bestehende Informationsasymmetrie zwischen sich und den externen Adressaten verringern. Dies wird durch das zyklische Berichten des Sanierungsfortschritts erreicht.

» **Empfehlung:** Die Frequenz der Berichterstattung sollte hierbei zu Beginn der Sanierung aufgrund der besonderen Bedeutung der anfänglichen Maßnahmen in der „Umsetzungsphase“ mindestens monatlich sein.

Im Bericht des Sanierungscontrolling werden die Fortschritte bei der Umsetzung des Sanierungskonzepts und die Ergebnisauswirkungen empfängerorientiert aufbereitet und zur Verfügung gestellt.



Der Bericht des Sanierungscontrolling als Entscheidungsgrundlage für alle Beteiligten

Der Bericht besteht generell aus zwei Teilen, dem Umsetzungsbericht und dem Ergebnisbericht:

- Der erste Abschnitt gibt Auskunft über den Umsetzungsgrad der geplanten Maßnahmen und
- der zweite Abschnitt zeigt die Ergebnisauswirkungen der bereits durchgeführten Maßnahmen.

Zu Beginn der Sanierung dominiert der erste Teil. Mit fortschreitender Sanierungsdauer verschiebt sich dieser Anteil zugunsten der erzielten Ergebnisauswirkungen.

» **Empfehlung:** Änderungen in den Rahmenbedingungen können im Bericht transparent dargestellt werden, um vom ursprünglichen Konzept abweichende Entscheidungen zu erklären.

Für alle an einer Sanierung beteiligten Personengruppen dient der Bericht als Entscheidungsgrundlage für ihr Engagement am sanierungsbedürftigen Unternehmen.

3. Fazit

Eine nachhaltige Unternehmenssanierung ist nur durch eine strukturierte Umsetzung von mittel- und langfristigen Sanierungsmaßnahmen erreichbar. Die Implementierung eines ganzheitlichen Sanierungscontrolling ist ein bedeutendes Instrument der Sanierung, um ausgehend von der Maßnahmenplanung nicht nur die Umsetzung der geplanten Sanierungsmaßnahmen einschließlich der angestrebten Zielerreichung zu überwachen, sondern auch zeitnah Abweichungen vom Plan oder von der Zielerreichung erkennen und entsprechend reagieren zu können. Das Sanierungscontrolling bietet zudem die Datengrundlage für ein situationsadäquates Berichtswesen über die Umsetzung des Sanierungskonzepts.

» **Empfehlung:** Das Sanierungscontrolling wird meist deutlich weitergehende Anforderungen erfüllen müssen als das im Unternehmen bis dahin implementierte Controlling, sodass sich häufig die Einbindung von Restrukturierungsexperten zur Einrichtung der erforderlichen Strukturen empfiehlt.

Das Sanierungscontrolling wird meist deutlich weitergehende Anforderungen erfüllen müssen als das im Unternehmen bis dahin implementierte Controlling.

Erfolgreiche Sanierung mittels doppelstützigen Treuhand

Anregungen zur Gestaltung des Treuhandvertrags

In einem fortgeschrittenen Krisenstadium steht mit dem Instrument der doppelstützigen Treuhand als Teil eines ganzheitlichen Sanierungskonzepts eine interessante Alternative zu den in der Insolvenzordnung vorgesehenen Möglichkeiten zur Verfügung. Die konkrete Ausgestaltung des Treuhandvertrags ist dabei der ausschlaggebende Erfolgsfaktor.

1. Ausgangssituation: Widerstreitende Interessen

In einer akuten Liquiditätskrise stellen die finanzierenden Banken frische Gelder häufig nur bereit, wenn sie eine gewisse Kontrolle über den Sanierungsprozess des Unternehmens ausüben können. Zudem wollen sie für die Bereitstellung weiterer Kredite angemessen gesichert und im Erfolgsfall belohnt werden. Diesen Zielen stehen jedoch oft Interessen der Gesellschafter entgegen. Darüber hinaus ist häufig zwischen Banken und der Unternehmensführung ein Vertrauensverlust zu verzeichnen, der krisenverschärfend wirken kann. Zur Lösung der widerstreitenden Interessen und um das Unternehmen schnell und nachhaltig sanieren zu können, bietet sich das Modell der doppelstützigen Treuhand an.

2. Konzeption der doppelstützigen Treuhand

Bei einer doppelstützigen Treuhand werden vom Treugeber (Anteilseigner) die Gesellschaftsanteile der Treugutgesellschaft dinglich und schuldrechtlich zum Zwecke der Restrukturierung auf den Treuhänder (meist in der Rechtsform einer GmbH) übertragen. Die Doppelstützigkeit ergibt sich daraus, dass der Treuhandvertrag als echter Vertrag zugunsten Dritter wirkt.

Der Treuhänder nimmt seine Tätigkeit nicht nur aus Sicht einer Partei wahr, sondern im Interesse der beteiligten Banken und der Anteilseigner des Unternehmens. Den Banken steht gegenüber dem Treugeber im Sicherheitsfall ein vorrangiges Befriedigungsrecht zu. Dem Treugeber

- fließen nur überschüssige Erlöse einer etwaigen Verwertung der Gesellschaft zu oder
- es werden auf ihn – im Fall einer erfolgreichen Restrukturierung – die Geschäftsanteile rückübertragen.

» **Empfehlung:** Dieser echte Vertrag zugunsten Dritter bildet für die Banken einen belastbaren Rahmen, innerhalb dessen das Unternehmen restrukturiert werden kann.

3. Vorteile ...

3.1 ... für das in der Krise befindliche Unternehmen

In Anwendung des Instruments einer doppelstützigen Treuhand verzichten die Banken meist auf eine Kündigung der bestehenden Kreditverträge und gewähren dem Unternehmen zudem neue Kredite. Das Unternehmen kann so eine Insolvenz abwenden und neue Liquidität erhalten. Die Tätigkeit des Treuhänders führt häufig dazu, dass Konflikte zwischen Gesellschaftern, Management und Kreditgebern gelöst werden und gegenseitiges Vertrauen wieder aufgebaut werden kann.

Der Treuhänder durchbricht eingefahrene Strukturen und signalisiert nicht nur den Banken, sondern auch den Lieferanten, Dienstleistern, Arbeitnehmern und allen anderen Vertragspartnern des Unternehmens einen positiven Neuanfang. Nicht zuletzt vermeidet das Unternehmen einen Reputationsverlust, den ein Insolvenzverfahren immer noch mit sich bringt.

3.2 ... für die finanzierenden Banken

Die finanzierenden Banken erhalten aufgrund des Treuhandvertrags einen weitreichenden Einfluss auf die Restrukturierung des Unternehmens, ohne jedoch selbst Gesellschaftsanteile an dem Unternehmen zu erwerben. Anders als beim Direkterwerb von Gesellschaftsanteilen im Wege eines sog. Debt Equity Swap werden die Forderungen der Banken im Falle eines Insolvenzverfahrens nicht als nachrangige Gesellschafterdarlehen gem. § 39 Abs. 1 Nr. 5 InsO angesehen.

Für die bestellten Sicherheiten besteht somit auch kein Anfechtungsrecht gem. § 135 Abs. 1 Nr. 1 InsO. Für besicherte Forderungen erhalten die Banken weiterhin den Erlös aus der Verwertung ihrer Sicherheiten. Nur ungesicherte Forderungen werden entsprechend der Insolvenzquote befriedigt.

4. Treuhandvertrag: Sorgfalt geboten

Die doppelnutzige Treuhand ist weder gesetzlich geregelt noch liegt höchstrichterliche Rechtsprechung zu diesem Modell vor. Das Handeln des Treuhänders beruht ausschließlich auf dem zwischen ihm und dem Treugeber geschlossenen Treuhandvertrag. Nur ein sorgfältig formulierter Treuhandvertrag kann Risiken vermeiden und die oben geschilderten Vorteile der doppelnutzigen Treuhand sicherstellen. Dabei kommt es vor allem auf Regelungen

- zum Weisungsrecht des Treugebers,
- zur Verwertung des Treuguts und
- zur Befriedigung der Banken an.

4.1 Weisungsrecht des Treugebers einschränken

Rechtlich ist der Treuhandvertrag ein Geschäftsbesorgungsvertrag, was dazu führt, dass dem Treugeber ein umfassendes Weisungsrecht gegenüber dem Treuhänder zusteht. Es widerspricht jedoch dem Sinn und Zweck der doppelnutzigen Treuhand, wenn der Treuhänder an die Weisungen des Treugebers gebunden ist.

Dennoch ist der vollständige vertragliche Abschluss des Weisungsrechts des Treugebers mit Blick auf die zur Zurechnung von Wirtschaftsgütern ergangene Rechtsprechung nicht empfehlenswert. Für die gewünschte steuerliche Zurechnung der Wirtschaftsgüter zum Treugeber ist nach Ansicht des BFH maßgeblich, dass dem Treugeber im Innenverhältnis zum Treuhänder gewisse Rechte verbleiben. Ein wesentliches Kriterium dafür ist die Weisungsbefugnis.

» **Empfehlung:** Um einerseits die steuerliche Zuordnung des Wirtschaftsguts beim Treugeber zu belassen und so den Treuhänder von einer Steuerpflicht freizuhalten, andererseits jedoch die von den Banken geforderte größtmögliche Unabhängigkeit des Treuhänders zu gewährleisten, hat sich in der Praxis ein sog. „zweistufiges Modell“ bewährt. Danach wird im Treuhandvertrag zwar ein Weisungsrecht des Treugebers gegenüber dem Treuhänder vereinbart. Das Weisungsrecht endet aber mit Eintritt des Verwertungsfalls.

4.2 Verwertung des Treuguts regeln

Die doppelnutzige Treuhand soll zwar in erster Linie der Fortführung des Unternehmens dienen, jedoch muss der Treuhandvertrag Bedingungen enthalten, unter deren Eintritt die Sanierung als gescheitert gilt und der Treuhänder zur Verwertung des Treuguts berechtigt ist. Solche Bedingungen können z.B. sein

- das Nichterreichen bestimmter Kreditkennzahlen,
- die Nichtumsetzung bestimmter Maßnahmen des Sanierungskonzepts,
- die fehlende oder zu späte Bedienung von Zinsen sowie
- das Nichterreichen bestimmter ökonomischer Größen.

» **Empfehlung:** Bei der Formulierung des Treuhandvertrags ist auf jeden Fall darauf zu achten, dass zweifelsfrei vom Treuhänder festgestellt werden kann, ob die Bedingung eingetreten ist oder nicht.

4.3 Befriedigung der Banken sicherstellen

Bei einem eventuellen Verkauf des Treuguts werden aus dem Erlös zunächst die Abwicklungs- und Treuhandkosten befriedigt. Danach werden die Banken befriedigt. Hierzu ist die Aufnahme eines Verteilungsschlüssels sinnvoll. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn der Treugeber Schuldner bei mehreren Banken ist, die nun um den Veräußerungserlös konkurrieren.

Nur ein sorgfältig formulierter Treuhandvertrag kann Risiken vermeiden und die Vorteile der doppelnutzigen Treuhand sicherstellen.

Die finanzierenden Banken erleiden i.d.R. durch die Insolvenz des Treugebers keinen Nachteil, da die im Treuhandvertrag enthaltenen Sicherungsabreden wirksam bleiben.

» **Empfehlung:** Zur Vermeidung einer solchen Situation sollten in Abstimmung mit den finanzierenden Banken in den Treuhandvertrag detaillierte Quoten aufgenommen werden, die den Banken nach der Verwertung des Treuguts zustehen sollen.

5. Wichtige Aspekte ausgewählter Rechtsgebiete

Wird eine Sanierung eines Unternehmens im Wege der doppelstützigen Treuhand umgesetzt, ist eine Vielzahl von verschiedenen Rechtsgebieten betroffen. Die folgenden Abschnitte sprechen die relevantesten Bereiche nur kurz an.

5.1 Insolvenzrecht

Während die Insolvenz der Treugutgesellschaft zum Bedingungseintritt und somit zur Verwertungsbefugnis des Treuhänders führt, erlischt bei einer Insolvenz des Treugebers der Treuhandvertrag.

Dem Insolvenzverwalter steht gegenüber dem Treuhänder ein Anspruch auf Rückübertragung des Treuguts an die Insolvenzmasse zu.

Die finanzierenden Banken erleiden i.d.R. durch die Insolvenz des Treugebers keinen Nachteil, da die im Treuhandvertrag enthaltenen Sicherungsabreden wirksam bleiben und ihnen ein Absonderungsrecht an den Anteilen gewähren.

5.2 Ertragsteuer

Von der Beschränkung des Verlustabzugs bei einem Beteiligungserwerb macht zwar § 8c Abs. 1a KStG für den Fall der Sanierung eine Ausnahme, weswegen die Übertragung des Treuguts in der Vergangenheit nicht zu einer Minderung oder einem Wegfall von erdienten Verlustabzügen führt. Jedoch wird diese Ausnahme derzeit nicht mehr angewendet, da die Regelung nach Auffassung der EU-Kommission gegen die Beihilferegeln verstößt.

» **Hinweis:** Die Bundesregierung hatte zwar gegen die Entscheidung der EU-Kommission Nichtigkeitsklage erhoben; die Klage wurde jedoch wegen Fristversäumnis abgewiesen.

5.3 Grunderwerbsteuer

Steht im Eigentum des Treugebers ein Grundstück, so ist im Regelfall die Übertragung von 95% oder mehr der Anteile gem. § 1 Abs. 2 und 3 GrEStG grunderwerbsteuerpflichtig, was aber gestaltbar ist, so z.B. durch geringere Anteilsübertragung.

Die Rückübertragung an den Treugeber fällt dagegen unter den Ausnahmetatbestand des § 3 Nr. 8 GrEStG und ist steuerfrei.

6. Fazit

Die doppelstützige Treuhand ist ein interessantes Modell für eine außergerichtliche Sanierung, das in bestimmten Situationen für alle Beteiligten die beste Lösung sein kann. Bei einer erfolgreichen Sanierung kommt das Unternehmen ohne Insolvenzverfahren aus der Krise. Den Treugebern werden ihre Geschäftsanteile rückübertragen und die Forderungen der Banken können wieder langfristig bedient werden.

Scheitert hingegen die Sanierung, entstehen für die Kreditgeber keine Nachteile im Vergleich zur Insolvenz des Unternehmens.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Sanierung unter dem Modell der doppelstützigen Treuhand ist jedoch, dass

- Treugeber,
- Treuhänder und
- die finanzierenden Banken

detaillierte Regelungen zur Sanierung des Unternehmens und bezüglich der rechtlichen Ausgestaltung der doppelstützigen Treuhand im Treuhandvertrag und in einem ganzheitlichen Sanierungskonzept festhalten.

Factoring – Vom Krisenvermeider zum Krisenverschärfer

Mittel der Liquiditätssicherung, aber auch Problemquelle

Factoring gewinnt als Instrument der Unternehmensfinanzierung und Liquiditätssicherung aktuell immer mehr an Popularität. Oft ist jedoch unklar, welche krisenverschärfenden Risiken mit diesem Finanzierungsinstrument bei Unternehmen in Schieflage verbunden sein können. Im Extremfall können die Auswirkungen des Factoring die Sanierungsbemühungen konterkarieren und maßgeblich zu einer Unternehmensinsolvenz beitragen.

1. Wachsende Bedeutung des Factoring

Die Sicherung der Liquidität ist für kleine und mittelgroße Unternehmen von besonderer Bedeutung, da i.d.R. kein nennenswertes Kapitalpolster zur Verfügung steht. Neben der traditionellen Kreditfinanzierung über die Hausbank stehen immer mehr auch alternative Finanzierungsformen wie Factoring, d.h. der Verkauf von Kundenforderungen, im Fokus mittelständischer Unternehmen. Es bietet die

Möglichkeit einer revolvingenden Bereitstellung von Liquidität unter Vermeidung von hohen Außenständen sowie – je nach Vertragsgestaltung – die Absicherung gegen Forderungsausfälle. Als weiterer Vorteil kommt hinzu, dass das Factoring neben Finanzierung und Delkredereübernahme auch die Bereitstellung von Dienstleistungen durch den Factor umfassen kann.

Den Trend zur vermehrten Inanspruchnahme von Factoringleistungen belegen die in Abb. 1 folgenden Zahlen: Demnach hat sich in Deutschland das Factoring-Finanzierungsvolumen, das sich im Jahr 2006 noch auf 72 Mrd. € belief, binnen sechs Jahren auf ca. 157 Mrd. € im Jahr 2012 erhöht und damit mehr als verdoppelt – lediglich im Jahr 2009 sind die Werte im Vergleich zum Vorjahr aufgrund der Finanzkrise leicht gesunken. Vor diesem Hintergrund ist auch in den kommenden Jahren von einem weiteren Wachstum der Factoring-Branche auszugehen, weil gerade der deutsche Mittelstand im Vergleich mit anderen Ländern hier noch ein umfassendes Nachholvolumen aufweist.

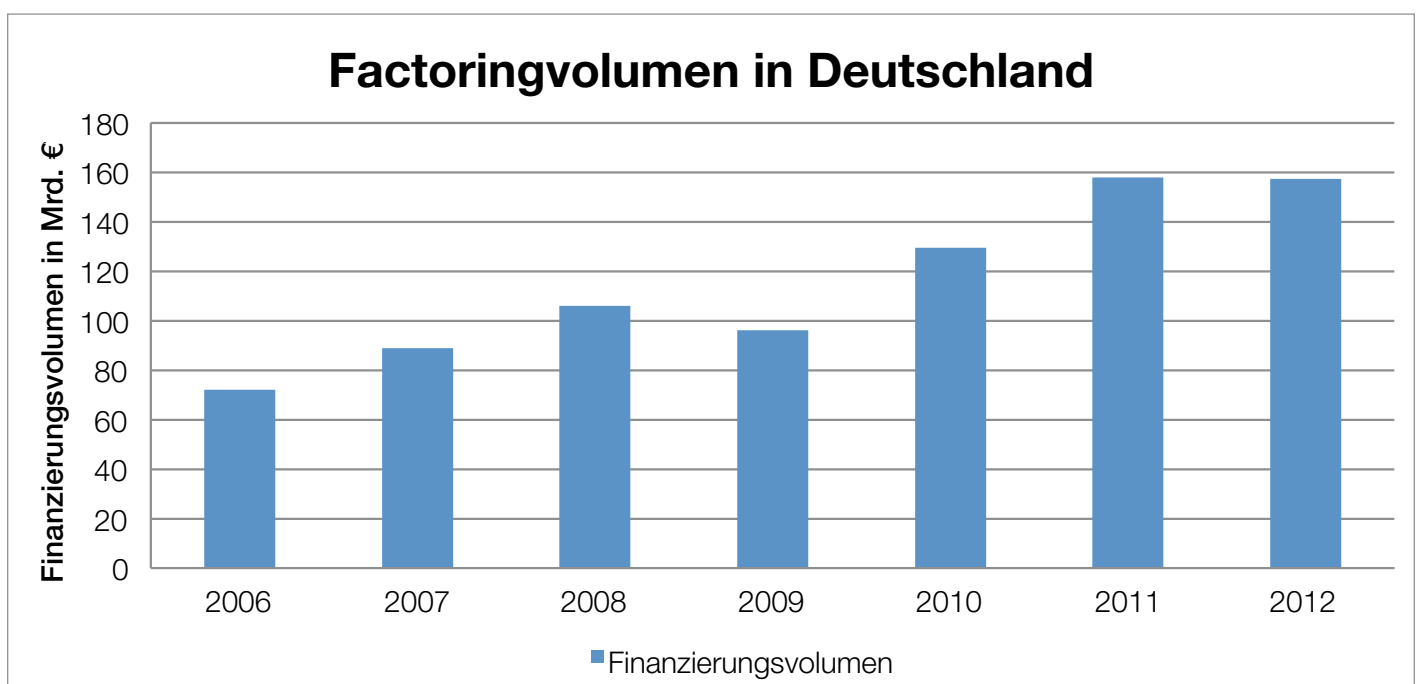


Abb. 1: Factoringvolumen (in Anlehnung an die Darstellung in FCI Annual Review 2013)

2. Factoring als Mittel zur Liquiditätssicherung

Unter Factoring versteht man die wiederkehrende kostenpflichtige Übertragung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen eines Unternehmens (Kreditor) gegen seinen Kunden (Debitor) an ein (externes) Finanzierungsinstitut, den sog. Factor. Hierbei wird i.d.R. ein Rahmenvertrag zwischen dem Kreditor und dem Factor geschlossen, der die Modalitäten für die Abtretung der Forderungen festlegt. Zudem prüft der Factor die Bonität des Debtors. Das hieraus resultierende Ausfallrisiko wird über einen Sicherungseinbehalt berücksichtigt, welcher die an das Unternehmen zu zahlende Forderungssumme mindert.

Grundsätzlich lassen sich als die drei Hauptarten

- das echte Factoring,
 - das unechte Factoring und
 - das Reverse-Factoring
- unterscheiden, wobei in Deutschland überwiegend das echte Factoring zur Anwendung kommt.

(1) Beim echten Factoring wird das Ausfallrisiko der Forderungen auf den Factor übertragen. Darüber hinaus übernimmt dieser auch das Debitorenmanagement, bestehend u.a. aus Tätigkeiten wie der Debitorenbuchhaltung, der Rechnungsstellung, dem Mahnwesen sowie der Forderungsbeitreibung.

(2) Demgegenüber wird beim unechten Factoring das Delkredererisiko nicht übertragen.

(3) Beim Reverse-Factoring ist der Initiator des Finanzierungsvertrags der Debitor, der im Wesentlichen die Vorfinanzierung seiner Verbindlichkeiten („Einkaufsfinanzierung“) gegenüber seinem Lieferanten zum Ziel hat.

Ungeachtet der einzelvertraglichen Ausgestaltung des Factoring-Vertrags profitieren Unternehmen, insofern sie ihre Liquiditätslage

Neben unbestreitbaren Vorzügen kann das Factoring gerade bei Unternehmen in der Krise aber auch bestandsgefährdende Aspekte beinhalten.

auf schnellem Wege verbessern. Die zusätzliche Liquidität kann zur Tilgung von Verbindlichkeiten herangezogen werden, somit zur Optimierung der Bilanzstruktur beitragen und zudem weiteres unternehmerisches Wachstum ermöglichen.

Neben diesen Vorzügen kann das Factoring gerade bei Unternehmen in der Krise aber auch bestandsgefährdende Aspekte beinhalten.

3. Probleme beim Einsatz des Factoring

Das Factoring geht grundsätzlich von einer langfristigen Vertragsbeziehung zwischen Unternehmen und Factor aus, weshalb in einem Factoringvertrag die Rahmenbedingungen für die künftigen Forderungsverkäufe geregelt werden. Damit verbunden sind jedoch auch Problemstellungen.

3.1 Kundenseitige Einflussfaktoren

Ernstzunehmende Probleme können auftreten, wenn konjunkturbedingt die Ausfallrate der abgetretenen Forderungen stark ansteigt oder wenn ein wichtiger Kunde des Kreditors die Geschäftsbeziehungen beendet. Dies kann dazu führen, dass der Vertrag für den Factor unrentabel wird bzw. zu werden droht und dieser, falls rechtlich möglich, ordentlich oder u. U. auch außerordentlich kündigt.

Im Ergebnis werden somit keine weiteren Forderungen angekauft, so dass das Unternehmen erneut vor dem Problem der Liquiditätsbeschaffung steht. Sollte in einem solchen Fall keine Lösung gefunden werden, droht im Extremfall sogar Zahlungsunfähigkeit und damit die Insolvenz.

3.2 Nicht auf Factoring abgestimmte Buchhaltungsprozesse

Ein systemisches Problem kann darüber hinaus auftreten, wenn bei Übergabe des Debitorenmanagements an den Factor die EDV-Systeme des Unternehmens und die zugrundeliegenden Buchhaltungsprozesse nicht auf ein Factoring

ausgerichtet sind. Hierbei sind sowohl fehlerhafte Buchungen als auch eine unsaubere Dokumentation des Rechnungserstellungsprozesses denkbar. Die mit der Abrechnung einhergehenden Buchungen können u.U. so komplex sein, dass Transparenz und Aussagefähigkeit der Buchführung nur mit großem Aufwand aufrecht zu erhalten sind. Dadurch kann wiederum der Datenaustausch zwischen Kreditoren und Factor beeinträchtigt werden, was im Extremfall zur Beendigung des Vertragsverhältnisses führen und dann, wenn das Unternehmen auf diese Liquidität angewiesen ist, die Krise noch verschärfen kann.

3.3 Kontraproduktive Kommunikation

Zudem kann sich das Factoring bei fehlender oder falscher Kommunikation auch negativ auf das Image des Unternehmens auswirken. Das kann dazu führen, dass Kunden den Einsatz von Factoring als Indiz einer schwachen Unternehmensliquidität beurteilen und sich gerade in unsicheren Zeiten alternative Lieferanten suchen.

3.4 Unbeeinflussbare Zinsrisiken

Ebenfalls ist beim (echten) Factoring auf die damit verbundenen Kosten hinzuweisen, die u.U. die Kosten anderer Finanzierungsformen (mit Zinsbindung) übertreffen können. Dies ist der beim Factoring fälligen Finanzierungsgebühr geschuldet, die sich i.d.R. nach den aktuellen Kontokorrentkosten (Euribor + Zinsmarge) richtet. Die Orientierung am Euribor zeigt, dass das Factoring den allgemeinen Zins-Zyklen ausgesetzt ist: Ein Anstieg des Zinsniveaus – bei gleich bleibender Risikostruktur des Factors – führt somit fast zwangsweise zu einer entsprechenden Verschlechterung der Konditionen bzw. Verteuerung der Factoring-Gebühren. Eine ohnehin angespannte Ertragslage kann sich dadurch weiterhin verschlechtern und das Eigenkapital aufzehren.

3.5 Mangelnde Fristenkongruenz

Zwar kann das Factoring – zumindest einma-

lig – Investitionsspielräume eröffnen; allerdings gelten Investitionen auf der Basis von künftiger Liquidität aus verkauften Forderungen als nicht solide finanziert und können bei Wegfall des Factoring zum Unternehmenszusammenbruch beitragen.

3.6 Haftungsrisiken im Insolvenzfall

Für den Fall, dass ein sich über Factoring finanzierendes Unternehmen einen Insolvenzantrag stellt, kann der Insolvenzverwalter die Fortsetzung der Dienste des Factors in Anspruch nehmen. Für die Rechnungslegung des Insolvenzverwalters und die den Insolvenzverwalter überwachenden Mitglieder des Gläubigerausschusses stellt sich dabei die besondere Herausforderung, angesichts der auf den Factor ausgelagerten Debitorenbuchhaltung die Zulässigkeit und Angemessenheit der von Kunden vorgenommenen Rechnungskürzungen zu beurteilen. Denn ungerechtfertigte Rechnungskürzungen jedweder Art zu Lasten der Masse sind unzulässig und führen im Extremfall zu einer Einstandspflicht des Insolvenzverwalters oder der Mitglieder des Gläubigerausschusses.

4. Fazit

Das Factoring ist zwar grundsätzlich eine zuverlässige Form der Liquiditätsbereitstellung, indem es revolvierend hohe Außenstände vermeidet. Dadurch wird Liquidität planbar und weniger volatil. Allerdings stellt das Factoring gerade bei Unternehmen in der Krise kein „Allheilmittel“ dar. Insbesondere hat der Kreditoren unternehmensspezifische Faktoren wie potenzielle Ausfallrate und Liquiditätsbedarf, aber auch makroökonomische Aspekte wie die Entwicklung des Zinsniveaus zu berücksichtigen bzw. engmaschig zu überwachen, um bestandsgefährdende Entwicklungen zu vermeiden. Gerade bei einer komplexen Vertragsgestaltung oder einer hohen Anzahl von Debitoren sind rechtzeitig risikominimierende Maßnahmen und Prozesse zu implementieren.

Investitionen auf der Basis von künftiger Liquidität aus verkauften Forderungen gelten als nicht solide finanziert und können bei Wegfall des Factoring zum Unternehmenszusammenbruch beitragen.



Unerlässlich: Ein wirksames Risikomanagement und eine ausgeprägte Risikofrüherkennung

Das Zusammenspiel von Interner Revision und Risikomanagement

Mehrwerte schaffen im Rahmen der Risiko- und Krisenaufdeckungen

Unternehmen sind einer Vielzahl von Risiken in ganz unterschiedlichen Bereichen ausgesetzt. Gleichmaßen steigt die Verantwortlichkeit der Unternehmensleitung und ihrer Kontrollorgane. Ein wirksames Risikomanagement und eine ausgeprägte Risikofrüherkennung sind deswegen unerlässlich. Hierzu kann die Interne Revision einen wertvollen Beitrag leisten.

1. Ziele und Aufgaben der Internen Revision

Die Tätigkeit der Internen Revision wurde in den letzten Jahren, insbesondere auch durch die mit dem Bilanzrechtsmodernisierungsge-

setz (BilMoG) neu eingeführten Anforderungen z.B. an das Risikomanagement, erheblich aufgewertet. Besonders für den Aufsichtsrat, dessen Überwachungsaufgaben immer mehr ausgeweitet wurden, ist die Interne Revision eine wichtige Unterstützung.

Während in der Vergangenheit die Aufgaben der Internen Revision oftmals eher in der ex-post-Überprüfung von Abläufen lagen, definiert das Deutsche Institut für Interne Revision e.V. (DIIR) die Interne Revision heute wie folgt: „Die Interne Revision erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele, indem

sie mit einem systematischen und zielgerichteten Ansatz die Effektivität des Risikomanagements, der Kontrollen und der Führungs- und Überwachungsprozesse bewertet und diese verbessern hilft.“

Unter Maßgabe dieses Grundverständnisses und vor dem Hintergrund eines zunehmend komplexeren wirtschaftlichen und rechtlichen Unternehmensumfelds wird eine der Sorgfaltspflicht verbundene Unternehmensleitung nicht daran vorbeikommen, die Interne Revision oder zumindest deren Funktionen in die Corporate-Governance-Struktur ihres Unternehmens gezielt einzubinden. Dies gilt insbesondere in Verbindung mit den in den letzten Jahren im Anschluss an die Finanzmarktkrise gewachsenen Unsicherheiten und Krisenbedrohungen.

» **Empfehlung:** Zwar ist die Mehrzahl der deutschen Unternehmen mittelständisch geprägt und besitzt in aller Regel keine Interne Revision als selbständige Abteilung. Hier können jedoch nachfolgende Ausführungen zum

einen eine wichtige Hilfestellung im Falle der beabsichtigten Installierung einer Internen Revision liefern und zum anderen Hinweise auf wichtige Revisionsfunktionen geben, die auch unabhängig von einer spezifischen organisatorischen Verankerung beachtet werden sollten.

» **Hinweis:** Die nachfolgenden Ausführungen sind in den Grundzügen angelehnt an einen Beitrag von Prof. Dr. Marc Eulerich (mit der Spezialisierung auf die Fachgebiete Interne Revision und Corporate Governance tätig an der Universität Duisburg-Essen), der in der Fachzeitschrift Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung (KSI) in der Ausgabe 2/2013 veröffentlicht wurde (S. 60 ff., s.u. www.ksidigital.de).

2. Einbindung der Internen Revision in die Unternehmensführung

Die Interne Revision ist bei größeren Unternehmen ein elementarer Teil des Corporate-Governance-Systems. In diesen Ordnungsrahmen fällt insbesondere auch die

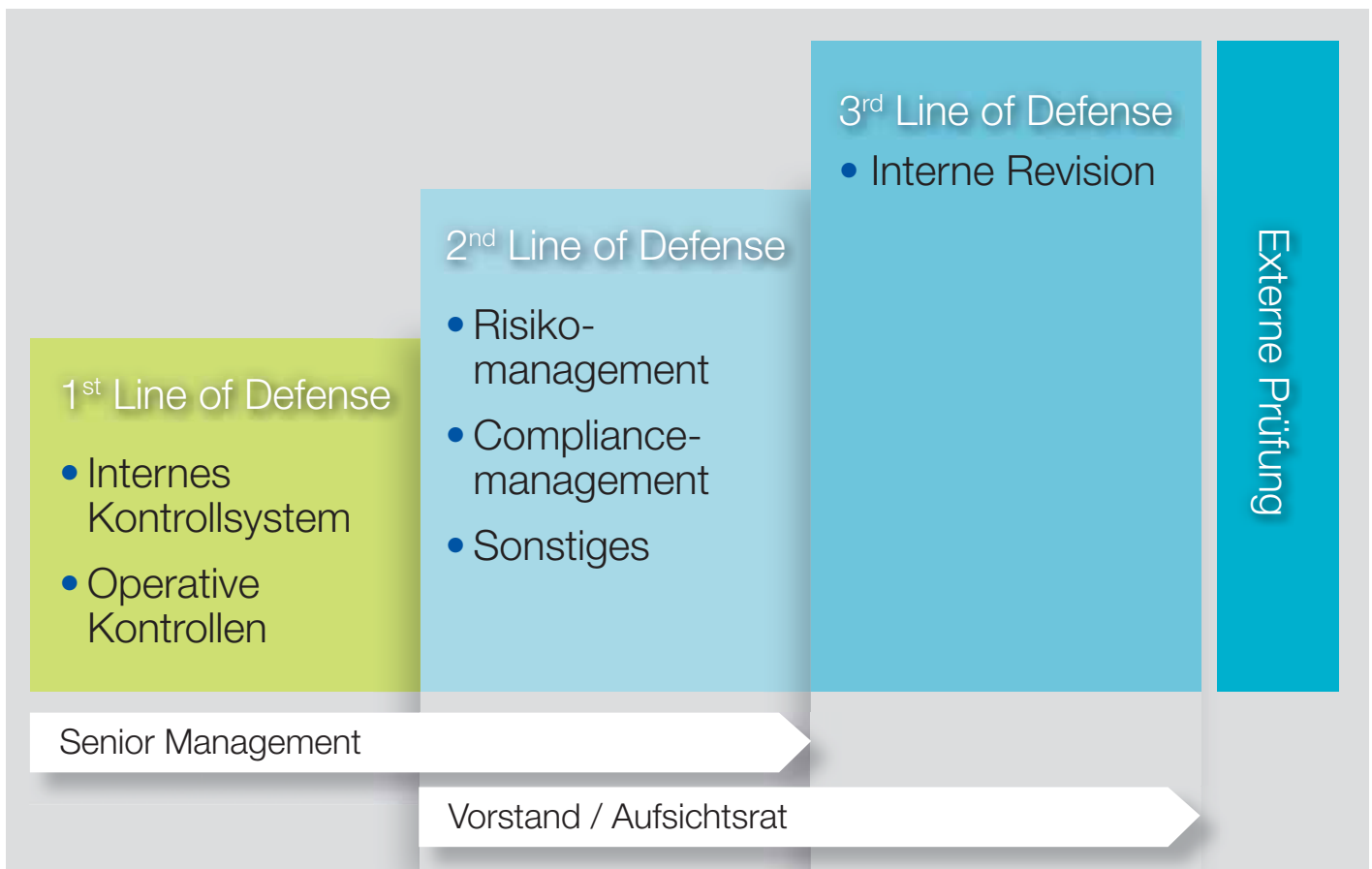


Abb. 2: Drei-Ebenen-Modell der Unternehmensführung (in Anlehnung an: ECIIA/FERMA: „Guidance for boards and audit committees on the implementation of Art 41.2 of the 8th EU Directive“)

Überwachung der angemessenen Ausgestaltung und der Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems. Mit dieser Einbindung der Internen Revision werden die Unternehmensführung und das Aufsichtsorgan in der Wahrnehmung ihrer gesetzlichen Aufgaben unterstützt.

Zur Veranschaulichung der Integration der Internen Revision in die Corporate Governance eines Unternehmens gewinnt das „Three Lines of Defense“-Modell zunehmend an Bedeutung, dessen Grundstrukturen in Abb. 2 auf S. 13 veranschaulicht sind.

In diesem Ansatz werden gegenüber potenziellen, die Existenz des Unternehmens bedrohenden Risiken drei Verteidigungslinien aufgebaut, die zwar in einer bestimmten Reihenfolge zueinander stehen, jedoch auch ineinander greifen; so soll das Versagen einer Verteidigungslinie durch die nächsthöhere Linie aufgefangen werden können.

(1) Zunächst erfolgt die Minimierung von Risiken auf Unternehmensprozessebene durch das vom Unternehmen eingerichtete Interne Kontrollsystem (IKS, 1st Line of Defence). Das geschieht unter Rückgriff auf grundlegende Prinzipien wie die Funktionstrennung oder das Vier-Augen-Prinzip.

(2) Im Rahmen des Risikomanagements wird unternehmensprozessübergreifend die vollständige Risikoidentifikation und Risikoquantifizierung durch das Management unterstützt und überwacht. Im Rahmen des Compliancemanagement werden Maßnahmen implementiert, welche die Einhaltung relevanter Gesetze und Vorgaben sicherstellen sollen (2nd Line of Defence).

(3) Als letzte Verteidigungslinie soll die Interne Revision eine unabhängige Überwachung gewährleisten, die sicherstellt, dass die vorgelagerten Funktionen ihre Aufgaben effektiv und effizient wahrnehmen. Zugleich kann die Interne Revision auch selbständig Prüfungen bestimmter Risiken oder Sachverhalte vornehmen.

Der Internen Revision kommen damit zwei wesentliche Aufgaben zu:

- Sie dient einerseits der Überwachung vorgelagerter Kontrollmechanismen und

- kann andererseits in Einzelfällen auch unabhängig davon Prüfungstätigkeiten vornehmen.

Im Rahmen der Überwachung geht es vor allem darum, wesentliche Mängel festzustellen und zugleich Verbesserungsmaßnahmen vorzuschlagen und deren Implementierung nachzuhalten. Im Fokus stehen bei der Prüfung gem. dem vom DIIR herausgegebenen Standard Nr. 2 insbesondere

- die Konzeption und Organisation des Risikomanagements,
- die Vollständigkeit der Identifikation und Erfassung von Risiken,
- die Beurteilung der Risiken in qualitativer und quantitativer Hinsicht,
- die Angemessenheit der Risikokommunikation und Risikodokumentation sowie
- die Realisierung und Zweckmäßigkeit der Maßnahmen zur Risikosteuerung und nicht zuletzt
- die Einhaltung der integrierten Kontrollen.

Die Prüfung sollte sich auf alle Tochtergesellschaften/ Standorte eines Konzerns im In- und Ausland erstrecken und dabei sämtliche als wesentlich erachteten Prozesse – die heutzutage zunehmend grenzüberschreitend ausgestaltet sind – umfassen.

Die Unternehmenslandschaft in Deutschland besteht jedoch überwiegend nicht aus Großunternehmen, sondern ist durch mittelständische Strukturen geprägt, in denen eine Interne Revision als unabhängige Instanz i.d.R. nicht existiert. Stattdessen findet sich die Risikominimierung primär in der zuvor dargestellten 1st Line of Defence und u.U. auch mittels der 2nd Line of Defence wieder.

Eine derartige Governance-Struktur war und ist sicherlich in vielen Fällen angemessen und sachgerecht, nicht zuletzt auch aus Kosten-Nutzen-Erwägungen. Angesichts wachsender Komplexität und zunehmender Dynamik in der Geschäftstätigkeit – z.B. durch vermehrte Internationalisierung, verschärften Wettbewerb oder erschwerte Finanzierungsmöglichkeiten – wird sich jedoch für eine Reihe mittelständischer Unternehmen die Frage der Notwendigkeit der Einrichtung einer Internen Revision stellen. Wird die Interne Revision in dieser Situation grundsätzlich als eine einen Mehrwert schaffende Instanz in Betracht gezogen, kann sich im Rahmen der Detailanaly-

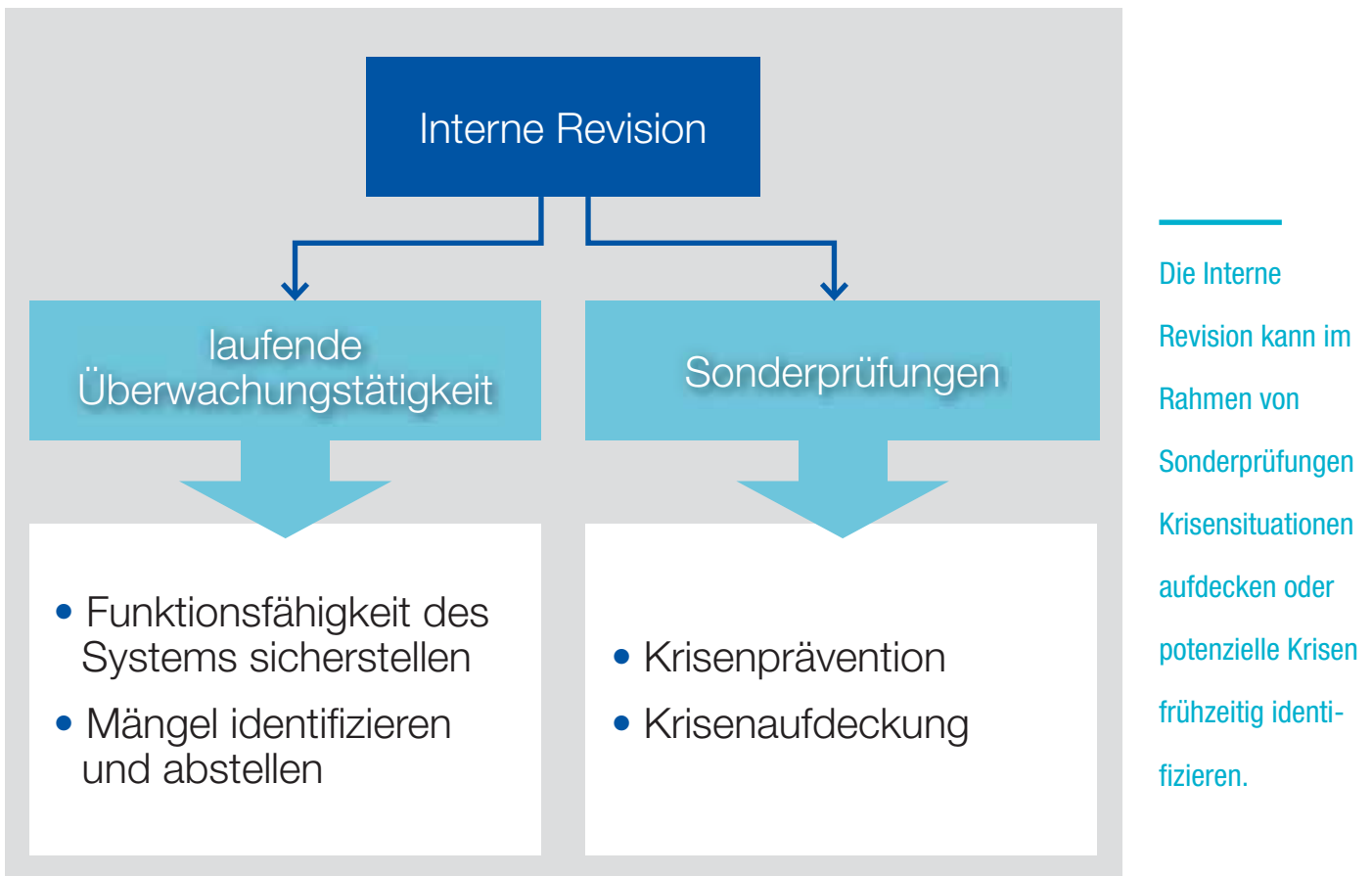


Abb. 3: Funktionen der Internen Revision

sen zur Entscheidungsfindung durchaus häufig ergeben, dass Nutzenaspekte den Kosten Gesichtspunkt überlagern.

» **Empfehlung:** Eine Möglichkeit kann darin liegen, die Interne Revision nicht inhouse zu installieren, sondern alternativ über einen Dienstleister extern zu beauftragen. Sowohl im Falle einer Auslagerung als auch bei Einrichtung einer Internen Revision im Unternehmen selbst sollte die zuvor dargestellte Einbindung in die Unternehmens-Governance in Betracht gezogen werden.

3. Die Interne Revision als Instrument zur Risikoaufdeckung und Früherkennung von Krisensituationen

Über die strukturierte Einbindung in die Unternehmens-Governance kann die Interne Revision sowohl kurz- als auch langfristig betrachtet zur Risikoaufdeckung und zur Risi-

kofrüherkennung beitragen. Mittels ihrer Überwachungstätigkeit stellt die Interne Revision die Funktionsfähigkeit des Systems sicher, sie hilft dabei Mängel zu identifizieren und zu beseitigen; insoweit trägt sie also zu einer stetigen Verbesserung der Risikoidentifikation und -evaluierung sowie der Risikobewältigung im Unternehmen bei (vgl. Abb. 3).

Durch ihren gezielten Einsatz im Rahmen von Sonderprüfungen bei kritischen Themen vermag die Interne Revision aber insbesondere auch Krisensituationen aufzudecken oder potenzielle Krisen frühzeitig zu identifizieren. Die Interne Revision kann dazu konkret vom Vorstand oder Aufsichtsrat beauftragt bzw. eingesetzt werden.

Notwendige Voraussetzung für eine effektive Aufgabenerfüllung sind eindeutig abgegrenzte Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für alle

am Risikomanagement beteiligten Abteilungen im Unternehmen sowie eine einheitliche Zielsetzung und Ausrichtung aller Beteiligten.

» **Empfehlung:** Insbesondere das Risikomanagement und die Interne Revision sollten möglichst eng zusammen arbeiten, da nur ein wirksamer wechselseitiger Informationsaustausch zu einer guten Compliance im Unternehmen führt:

- Die Interne Revision ist einerseits für die Anwendung einer risikoorientierten Prüfungsstrategie auf Informationen aus dem Risikomanagement angewiesen.
- Andererseits kann die Interne Revision dem Risikomanagement wichtige Hinweise zur Verbesserung der bestehenden Regelungen und Maßnahmen geben.

4. Fazit

Die Interne Revision gewinnt für die Unternehmensführung und das Aufsichtsorgan zunehmend an Bedeutung, da sie diese bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben und Sorgfaltspflichten unterstützt. Insbesondere bei Groß-

unternehmen ist davon auszugehen, dass die notwendige Überwachung des Risikomanagementsystems ohne eine leistungsfähige Interne Revision nicht sichergestellt werden kann. Aber auch für immer mehr mittelständische Unternehmen erscheint die Einrichtung einer Internen Revision, insbesondere bei steigender Komplexität der Geschäftstätigkeit, sinnvoll.

Damit die Interne Revision in diesem Kontext einen optimalen Beitrag liefern kann, ist sie zweckentsprechend in die jeweilige Governance-Struktur des Unternehmens einzubinden. Nur so kann sie durch ihre laufende Überwachungstätigkeit zu einer stetigen Verbesserung des Internen Kontrollsystems und des Risikomanagements beitragen und damit bewirken, dass Krisen frühzeitig erkannt werden oder sogar verhindert werden können.

Auch aufgrund der daneben bestehenden Möglichkeit eines Einsatzes bei der Prüfung von speziellen Sachverhalten kann die Interne Revision gezielt als Instrument zur Krisenaufdeckung fungieren und damit zur Stabilität des Unternehmens beitragen.

Impressum

PKF FASSELT SCHLAGE Partnerschaft

www.pkf-fasselt.de

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft · Steuerberatungsgesellschaft

14050 **Berlin** · Platanenallee 11 · Tel. +49 30 306 907-0
 47059 **Duisburg** · Schifferstraße 210 · Tel. +49 203 30001-0
 20354 **Hamburg** · Jungfernstieg 7 · Tel. +49 40 35552-0

39340 **Haldensleben** · Hagenstr. 38 · Tel. +49 3904 66 38-0
 38350 **Helmstedt** · Bötticherstr. 51 · Tel. +49 5351 12 01-0
 56410 **Montabaur** · Steinweg 40-42 · Tel. +49 2602 93 11-0
 18055 **Rostock** · Am Vögenteich 26 · Tel. +49 381 491 24-0

38122 **Braunschweig** · Theodor-Heuss-Str. 2 · Tel. +49 531 2403-0
 60325 **Frankfurt** · Ulmenstr. 37-39 · Tel. +49 69 17 00 00-0
 50670 **Köln** · Gereonstraße 34-36 · Tel. +49 221 1643-0

06114 **Halle** · Bernburger Straße 4 · Tel. +49 345 52 521-0
 39112 **Magdeburg** · Halberstädter Str. 40 A · Tel. +49 391 62 823-0
 14476 **Potsdam** · Am Lehnitzsee 5 · Tel. +49 33208 223 55
 56856 **Zell (Mosel)** · Schlossstraße 34 · Tel. +49 6542 96300-0

Die Inhalte dieser PKF* Publikation können weder eine umfassende Darstellung der jeweiligen Problemstellungen sein noch den auf die Besonderheiten von Einzelfällen abgestimmten steuerlichen oder sonstigen fachlichen Rat ersetzen. Wir sind außerdem bestrebt sicherzustellen, dass die Inhalte dieser PKF* Publikation dem aktuellen Rechtsstand entsprechen, weisen aber darauf hin, dass Änderungen der Gesetzgebung, der Rechtsprechung oder der Verwaltungsauffassung immer wieder auch kurzfristig eintreten können. Deshalb sollten Sie sich unbedingt individuell beraten lassen, bevor Sie konkrete Maßnahmen treffen oder unterlassen.

*PKF Fasselt Schlage ist ein Mitgliedsunternehmen des PKF International Limited Netzwerks und in Deutschland Mitglied eines Netzwerks von Wirtschaftsprüfern gemäß § 319 b HGB. Das Netzwerk besteht aus rechtlich unabhängigen Mitgliedsunternehmen. PKF Fasselt Schlage übernimmt keine Verantwortung oder Haftung für Handlungen oder Unterlassungen einzelner oder mehrerer Mitgliedsunternehmen. Die Angaben nach der Dienstleistungsinformationspflichten-Verordnung sind unter www.pkf-fasselt.de einsehbar.