



HORN & COMPANY

ESG im Sanierungsgutachten

Erfüllung von ESG-Anforderungen ist Voraussetzung zur Bestätigung der Sanierungsfähigkeit

Oktober 2024

ESG spielt eine immer wichtigere Rolle bei Refinanzierungen und Sanierungen

Einleitende Überlegungen

Bedeutung von ESG bei Sanierungsgutachten

ESG-Aspekte sind Einflussfaktoren auf die **Vermögens-, Finanz- und Ertragslage** von Kreditnehmern

Nachteile bei Nichteinhaltung der ESG-Kriterien auf die **(Durch-)Finanzierbarkeit** und damit der **Sanierungsfähigkeit**

Mehrheit der Restrukturierer erwartet weiter **wachsende Bedeutung**

Zunehmende ESG-Berichterstattungspflichten dokumentieren wachsende Bedeutung von ESG-Aspekten*



ESG-Compliance signalisiert **gutes Stakeholder-Management**

Erfüllung von ESG-Kriterien ist Ausdruck **verantwortungsvoller Unternehmensführung**

Zentrale Fragestellungen

- 1 Welche Auswirkungen haben die Erfüllungsgrade von ESG-Kriterien auf die Entscheidungen beteiligter Finanzierer?
- 2 Können neue Finanzierer überhaupt Mittel bereitstellen, wenn keine (ausreichende) ESG-Compliance gegeben ist?
- 3 An welchen Stellen sind ESG-Kriterien im Sanierungsgutachten zu analysieren und zu würdigen?
- 4 Welche Handlungsoptionen verbleiben einem Krisenunternehmen, sollten die ESG-Anforderungen nicht erfüllt werden?
- 5 Welchen Impact haben ESG-Anforderungen auf die Sanierungsfähigkeit?

ESG-Kriterien haben bereits heute einen wesentlichen Einfluss auf die Bonität sowie den Zugang zu Eigen- und Fremdkapitalien und damit auf die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit – der Einfluss wird weiter zunehmen!

*) z.B.: EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, kurz CSRD)

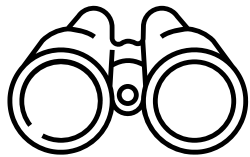
Die Bedeutung von ESG für Finanzierer und damit auf die Sanierungsfähigkeit

Kreditvergabe und Kreditkonditionen



Anforderungen an
Finanzierer

- Anforderungen der EZB an Banken:
 - Seit 2021: ESG-Assessment bei Neukreditvergaben
 - Seit 2022: Bewertung von ESG-Faktoren auch bei Anpassungen von Bestandskrediten
- Ratingmodelle der Banken bewerten ESG-Kriterien



ESG-Erfüllungsgrad entscheidet über Kapitalzugang und Kreditkonditionen

Überwiegende Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland ist bankenfinanziert ⇔ ESG-Anforderungen von höchster Bedeutung in Unternehmensanalysen



Relevanz für
Sanierungsfähigkeit

- **Kapitalzugang:** Assessment der ESG-Anforderungen und deren Compliance im Rahmen von Sanierungsgutachten erforderlich, um Voraussetzung für anstehende sanierungsrelevante Kreditentscheidungen zu schaffen
- **Gesamtheitlicher Ansatz:** Ableitung etwaiger Zusatzbedarfe zur Erfüllung von ESG-Anforderungen (z.B. zusätzliche Investitionsbedarfe, operative Anpassungserfordernisse, Zusatzkapazitäten zur ESG-Umsetzung/-Berichterstattung, Berücksichtigung von Strafzahlungen, Konsequenzen aus Reputationsverlusten, etc.)
- **Kreditkonditionen:** Bessere Ratingergebnisse resultieren in günstigeren Kreditkonditionen

Erfüllung von ESG-Anforderungen können über die Sanierungsfähigkeit entscheiden. Die Analyse der ESG-Kriterien ist von zentraler Bedeutung im Rahmen der Gutachtenerstellung

ESG-Aspekte haben wesentlichen Einfluss auf die Sanierungsfähigkeit

ESG-Compliance und Sanierungsfähigkeit

BISHERIGE BETRACHTUNG



AKTUELLE BETRACHTUNG



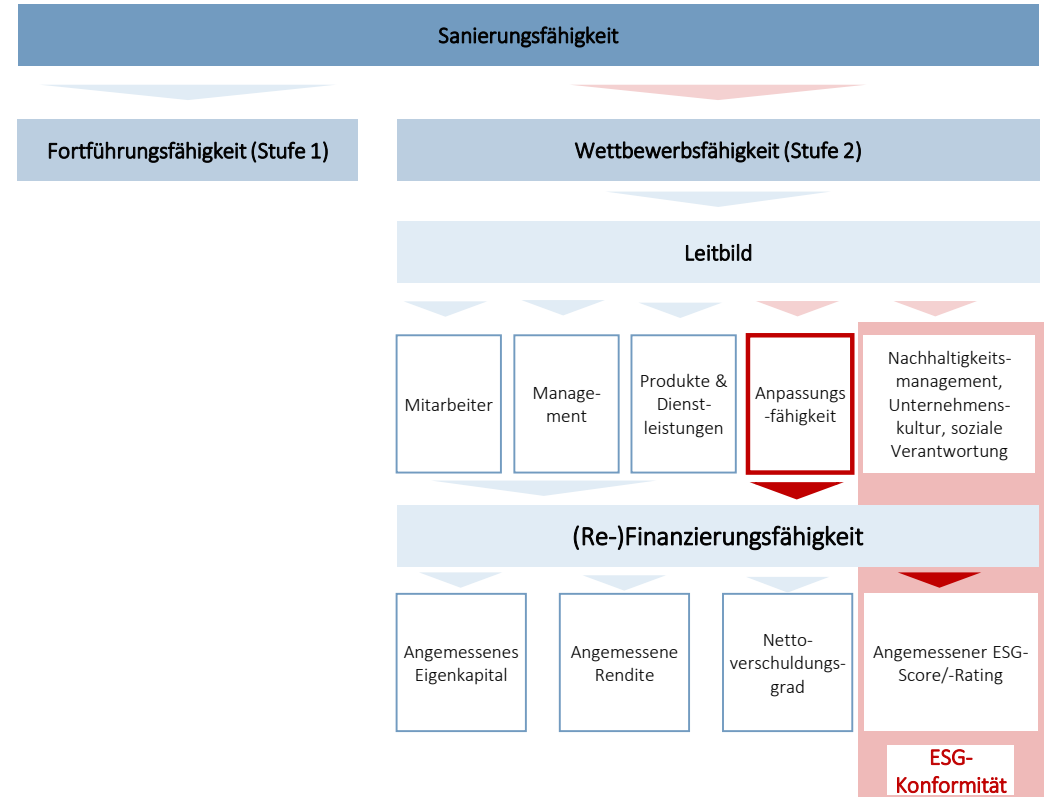
VORAUSSETZUNGEN DER SANIERUNGSFÄHIGKEIT

Betrachtung der für das Geschäftsmodell und dessen Entwicklung relevante Aspekte

Klarstellungen:

- Stakeholder: Erfüllung von ESG-Anforderungen fördert vertrauensvolle und stabile Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten, Banken sowie Beschäftigten und Regulatoren
- Produkt-/Leistungsportfolio: ESG-Compliance stärkt Reputation des Unternehmens und dessen Produkte und Leistungen

⇔ Nichtbeachtung/-erfüllung von ESG-Kriterien schwächt das Krisenunternehmen weiter und gefährdet die Sanierung



ESG-Compliance ist zentraler Bestandteil zur gutachterlichen Bestätigung der Sanierungsfähigkeit. Damit sind ESG-Aspekte in der Gutachtenerstellung (Analyse, Krisenursachen/-stadium, Leitbild und Planung) einzubeziehen

Analyse des ESG-Reifegrades im Rahmen der Ausgangssituation

Wirtschaftliche und rechtliche Ausgangssituation



ESG-Assessment
Bestandteil der
Unternehmens-
analyse

- Analyse des Geschäftsmodells: Beurteilung, ob die ESG-Anforderungen erfüllt bzw. auf Basis bereits vorhandener Ansätze erfüllen können wird, inkl. Einschätzung zu Reputationsrisiken und potenziellen Strafzahlungen
- Die Analyse des ESG-Status basiert auf einem umfangreichen ESG-Assessment zu den Themenkreisen Environmental, Social und Governance (s. Folgeseiten)
- Bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes dient dieses etablierte Assessment auch zur Ableitung von Anpassungsbedarfen zur Erreichung eines ESG-konformen Leitbildes



Mögliche Kriterien
zum Assessment des
ESG-Status

Environmental

- CO2-Ausstoss
- Abfallmanagement
- Kreislaufwirtschaft
- Recyclingquote
- Energie-/Strom-/Wasserverbrauch
- Anteil selbsterzeugter Energie

Social

- Arbeitsbedingungen
- Gleichbehandlung
- Anteil befristeter Mitarbeiter
- Arbeitsunfälle
- Fluktuation
- Fortbildungskosten/Mitarbeiter

Governance

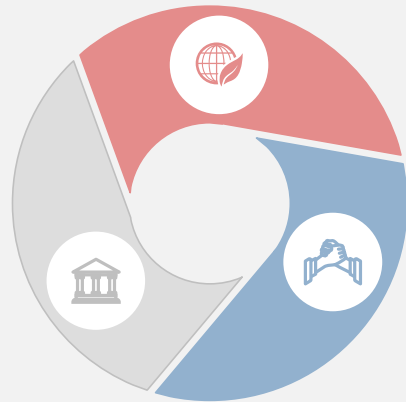
- Richtlinien zu Bestechlichkeit, Korruption und Geldwäsche
- Vermeidung von Interessenkonflikten
- Monitoring von Lieferketten
- Einhaltung von Sanktionen, Ausfuhrkontrollen, etc.
- Schutz von Hinweisgebern vor Vergeltungsmaßnahmen

Detailliertes Assessment des ESG-Reifegrades ist bei Horn & Company in Sanierungsprojekten erfolgreich etabliert
(Projektbeispiele siehe Folgeseiten)

Bewertung des ESG Reifegrades im Rahmen der Unternehmensanalyse

Themenkreise und methodische Übersicht

Themenkreise:



Allgemeines

- Management
- Compliance
- Strategie
- Richtlinien, Verhaltenskodex, Berichterstattung
- Beschwerdemechanismus

Environment

- Klimawandel
- Umweltverschmutzung
- Ressourcennutzung & Kreislaufwirtschaft

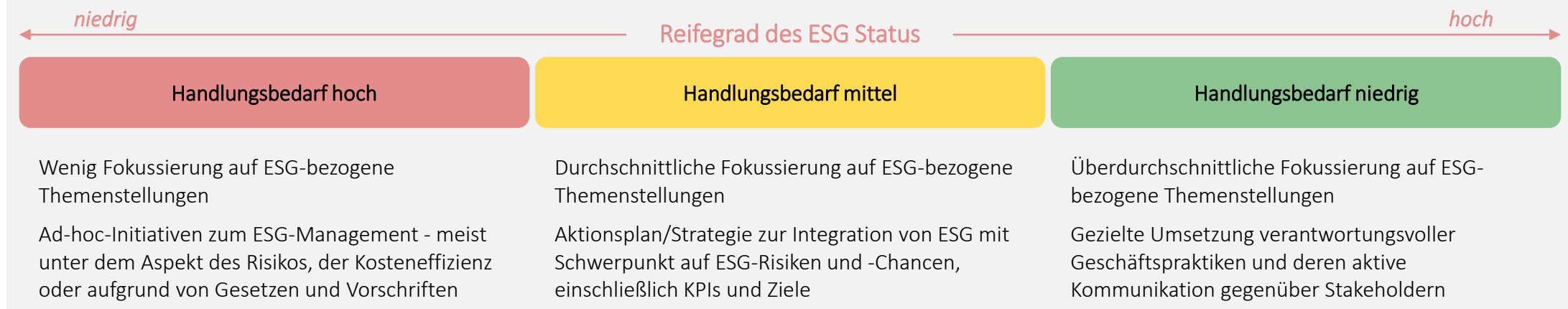
Social

- Eigene Mitarbeiter
- Beschäftigte in der Wertschöpfungskette
- Verbraucher & Endnutzer
- Soziale Ziele

Governance

- Formale Richtlinien der Unternehmensethik
- Verantwortungsvolles Lieferkettenmanagement

Methodische Übersicht:



Quelle: H&C Analyse

ESG Status ist auskömmlich – Verbesserungen durch ESG Konzept 2024

Übersicht der Hauptkategorien

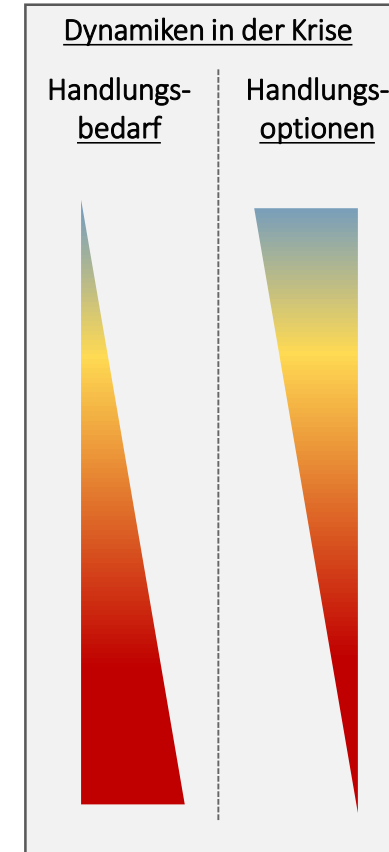
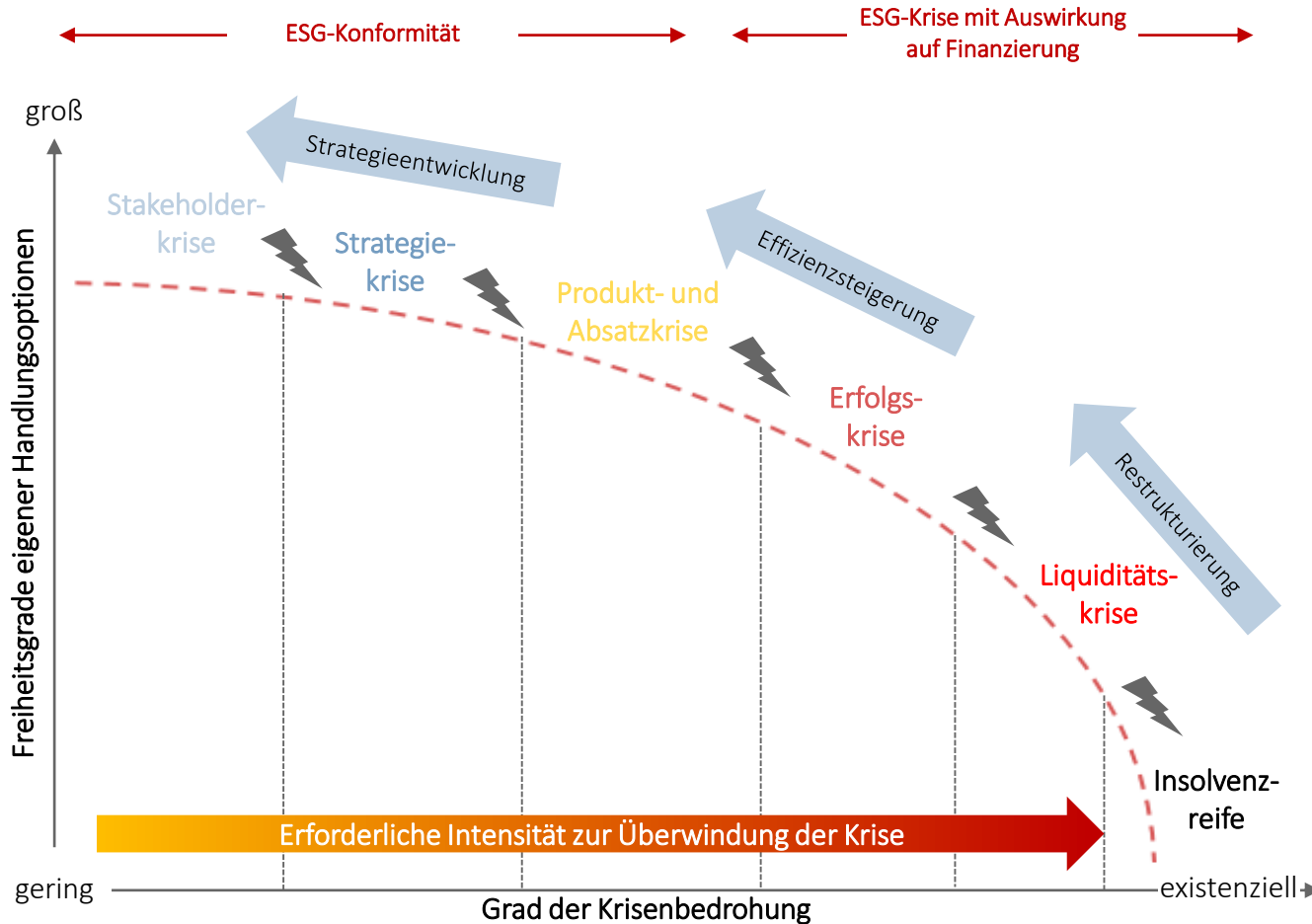


Quelle: Unternehmensangaben, H&C Analyse

◆ Kategorie-Betrachtung ● Sub-Kategorie-Betrachtung

ESG-Defizite können im gesamten Krisenzyklus auftreten - bis hin zur Insolvenz

Krisenursachen und -stadien

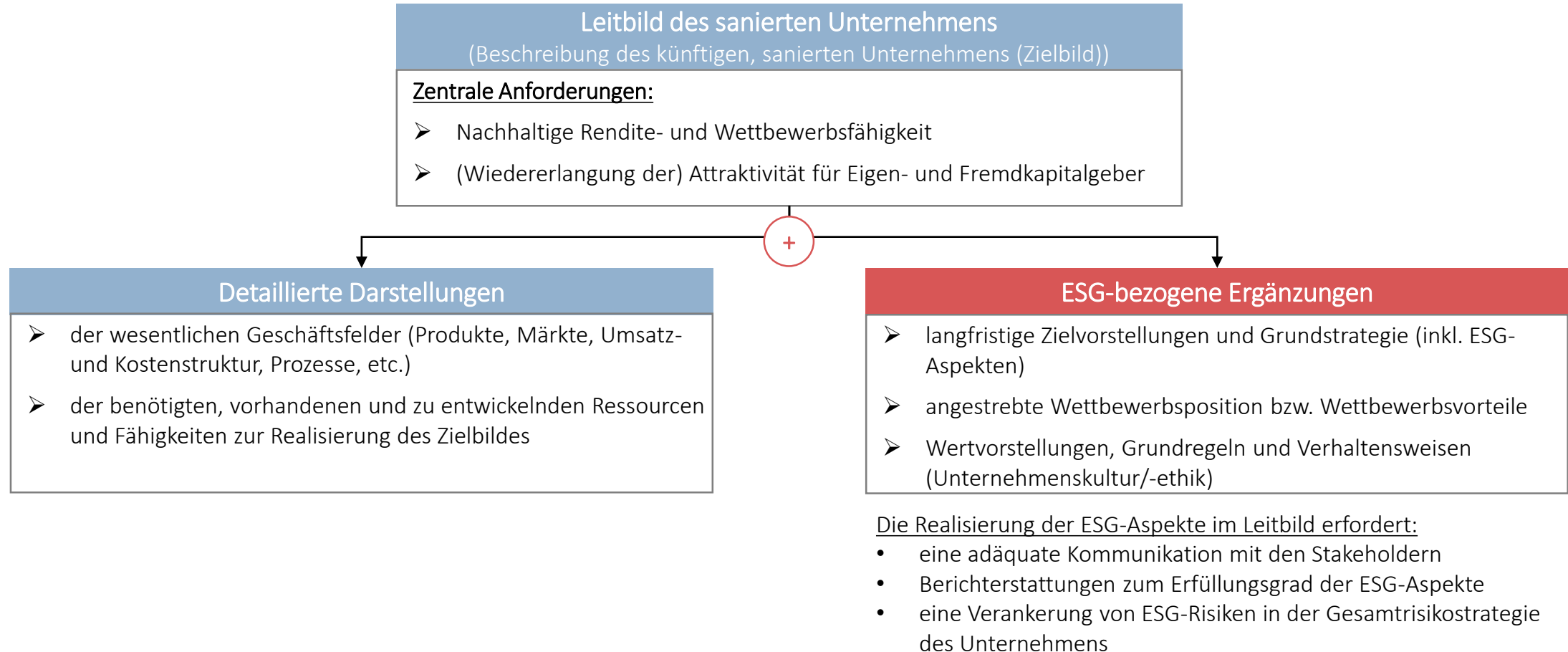


Nichterfüllung von ESG-Anforderungen resultiert oftmals zunächst in einer **Stakeholder- oder Strategiekrise** und kann bis zur **Produkt- und Absatzkrise** (Reputation!) führen. Resultieren aus der Nichterfüllung negative Auswirkungen auf den Kapitalzugang und/oder die Kreditkonditionen, befindet sich das Krisenunternehmen schnell in einer **Erfolgs- oder Liquiditätskrise** bis hin zur **Insolvenz**.

Frühzeitiges, zügiges und entschlossenes Handeln mit Hilfe praxis- und ESG-erfahrener Partner ist fundamental für die Zukunftssicherung von Unternehmen sowie von Fremd- und Eigenkapital

ESG-Aspekte als integrale Bestandteile des Leitbildes des sanierten Unternehmens

Leitbild

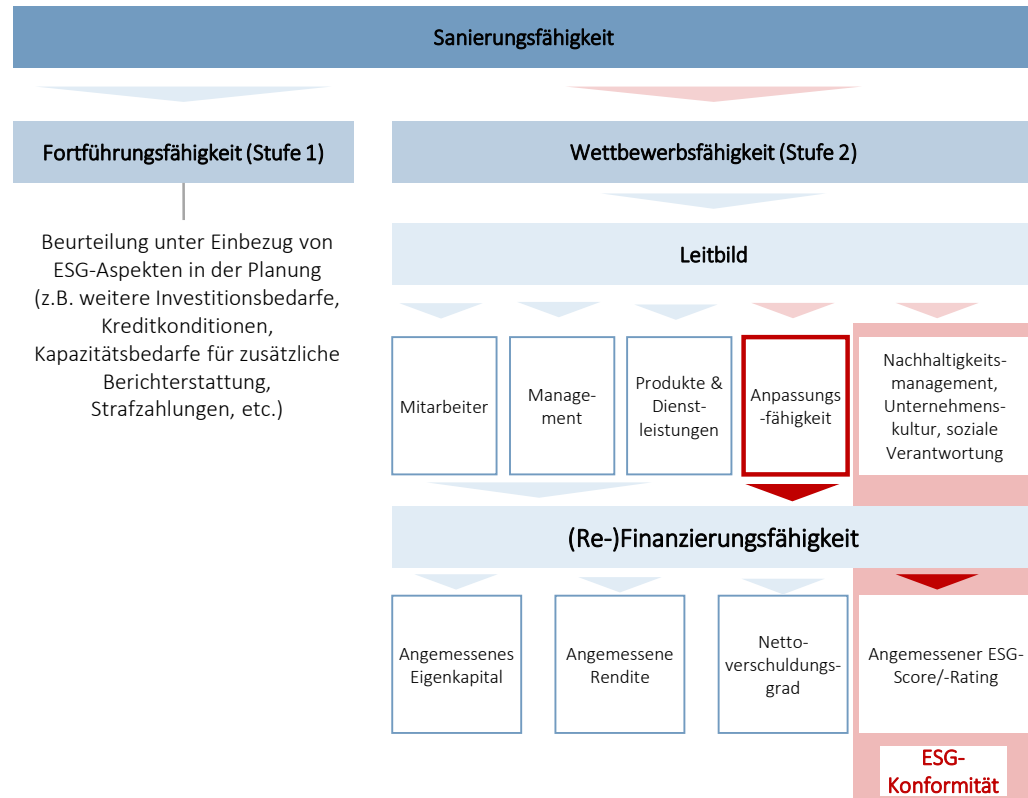


Erfüllung von ESG-Anforderungen ist zentraler Bestandteil des Leitbildes und damit wesentliche Voraussetzung für die Bestätigung der Sanierungsfähigkeit

(Künftige) ESG-Compliance ist Voraussetzung für die Sanierungsfähigkeit

Sanierungsfähigkeit nach IdW S6 und höchstrichterlicher Rechtsprechung

VORAUSSETZUNGEN DER SANIERUNGSFÄHIGKEIT



SANIERUNGSFÄHIGKEIT UNTER EINBEZUG VON ESG

- **Stakeholder:** Entscheidung zur Begleitung der Sanierung sind (zunehmend) von der Erfüllung der ESG-Anforderungen bestimmt
- **Praxis:** Krisenunternehmen können aufgrund aktueller Engpässe die ESG-Anforderungen in der Regel nicht unmittelbar umsetzen
- **Anforderung:** Erfüllung der ESG-Kriterien spätestens bis zum Ende des Sanierungszeitraums sicherzustellen – und somit auch eine belastbare Vertrauensbasis mit den Stakeholdern zu sichern

ESG ist Pflichtbestandteil von Sanierungsgutachten und Voraussetzung für die Sanierungsfähigkeit. Bei der Auswahl des Sanierungsgutachters ist vermehrt auf die ESG-Qualifikation des Beraters zu fokussieren

Umfangreiche finanz- und leistungswirtschaftliche Restrukturierungskompetenz

Leistungsportfolio Restrukturierung und Sanierung



TURNAROUND
& SANIERUNG

Unternehmen in Krisensituationen

Liquiditäts-
management

Fortführungs-
prognosen

Beraterpool
WSF (BMF)

Sanierungsgut-
achten (S6/BGH)

Planplausibilisierung
& IBR

Finanzierungs-
begleitung

Wertschöpfungskette

Bestands-
optimierung

Strukturkosten-
senkung

Absatz-
performance

Supply-Chain-
Effizienz

Geschäftsprozess-
optimierung

Portfolio-
optimierung



VALUE
CREATION



UMSETZUNG & TURNAROUND
MANAGEMENT

PMO &
Transformation Office

CRO- & CFO-Services

Sanierungsreporting

M&A-Begleitung &
Post Merger Integration

Horn & Company und Conmoto sind Spezialisten für Turnaround-Situationen

Horn & Company Profil

Positionierung Top-Management-Beratung, gegründet 2008 – u.a. aus McKinsey, Roland Berger, Droege

Schwerpunkte Performance Improvement – **Restrukturierung** – Digitale Transformation

Branchen Industrial Goods & Services – Consumer Goods & Retail – Financial Services

Klienten Großer Mittelstand, Familienunternehmen, Unternehmensgruppen

Berater > 250 exzellent ausgebildete Berater:Innen, inkl. 45 Partner/Associate Partner

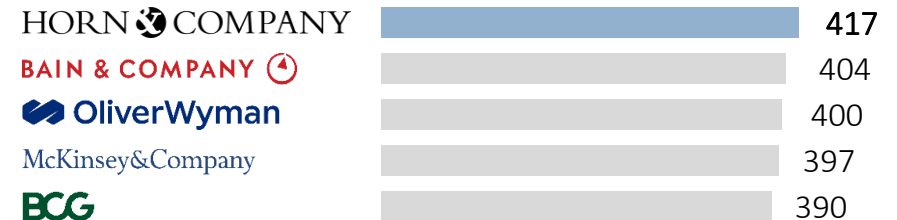
Differenzierung GuV-Fokus – Digital-/Analytics-Kompetenz – Umsetzung

Wachstum Zusammenschluss 2023 mit  → Weiterer Schwerpunkt Produktion/Logistik

Auszeichnungen



Berater des BMF im „Wirtschaftsstabilisierungsfonds“



Ihre Ansprechpartner: Wir freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!

Kurzprofile Ansprechpartner



Dr. Michael Lukarsch
Geschäftsführender Partner



Johannes Dachlauer
Principal

Erfahrung

- > 20 Jahre TOP-Managementberatung
- Partner bei Roland Berger, Droege
- CRO/CEO HOYER, AVI Packaging



- > 10 Jahre Restrukturierung in Banken
- > 5 Jahre TOP-Managementberatung
- UniCredit, PricewaterhouseCoopers



Schwerpunkte

- Sanierung & Refinanzierung
- Turnaround-Programme
- Geschäftsmodellentwicklung

- Sanierung & Refinanzierung
- Kreditstrukturierung
- Liquiditätsplanungen

Kontaktdaten

 +49 162 2726 004
 michael.lukarsch@horn-company.de

 +49 162 27 26 079
 johannes.dachlauer@horn-company.de

HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN