

# Modernes Sanierungsmanagement

Crone / Werner

6., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage 2021

ISBN 978-3-8006-6591-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

druck gering, jedoch wird nur selten bereits in diesem frühen Krisenstadium in das Geschäft eingegriffen. Allzu häufig werden erste interne oder externe Anzeichen einer Krisenentwicklung spät oder gar nicht erkannt, oder es wird nicht in angemessenem Rahmen reagiert und entgegengesteuert.

„Klassische“  
Restrukturierung

Restrukturierung im „klassischen“ Sinne wird hingegen unverzichtbar, sobald sich die Krise eines Unternehmens zunächst zu einer Ergebniskrise und später dann – bei ausbleibenden Gegenmaßnahmen – zu einer Liquiditätskrise entwickelt. Im Unterschied zur strategischen Krise, für welche Merkmale wie Umsatzrückgang oder Marktanteilsverlust erste Frühwarnsignale darstellen, sind für das Stadium der Ergebniskrise ganz andere Merkmale (z. B. deutlich negatives Ergebnis, negativer Cashflow) symptomatisch. Entsprechend reichen nun auch Maßnahmen der Krisenprävention oder einer konventionellen Performanceverbesserung allein nicht mehr aus.

Existenzsicherung

Das Stadium der Ergebniskrise und später der Liquiditätskrise zeichnet sich dadurch aus, dass das Unternehmen akut in seiner Existenz bedroht ist. Somit steht bei der klassischen Restrukturierung die Existenzsicherung des Unternehmens im Vordergrund sämtlicher Maßnahmen. Alle Restrukturierungsmaßnahmen orientieren sich jetzt unmittelbar an der GuV- und Liquiditätswirkung, und zwar in kurz-, mittel- und langfristiger Hinsicht. In der Ergebniskrise wird auch ein Management der einzelnen, häufig divergierenden Partikularinteressen zwischen den beteiligten Stakeholdern – im Wesentlichen Finanzierern, Management und Arbeitnehmern – notwendig. Alle vom Management in diesem Krisenstadium getroffenen Maßnahmen stehen zudem unter einem hohen Zeitdruck. Über allen Erwägungen schwebt das Damoklesschwert der Unternehmensinsolvenz. Sämtliche Maßnahmen dienen daher dem Ziel der Abwendung der Insolvenz und dem Versuch, das Unternehmen im Sinne einer Revitalisierung wieder auf Kurs zu bringen.

Die diesem grundsätzlichen Ziel der Existenzsicherung verpflichteten Maßnahmen lassen sich wiederum in eine Reihe von kurz- und mittelfristig wirksamen Bausteinen unterteilen, die in Abbildung 6-2 dargestellt sind und die im Folgenden beschrieben werden.

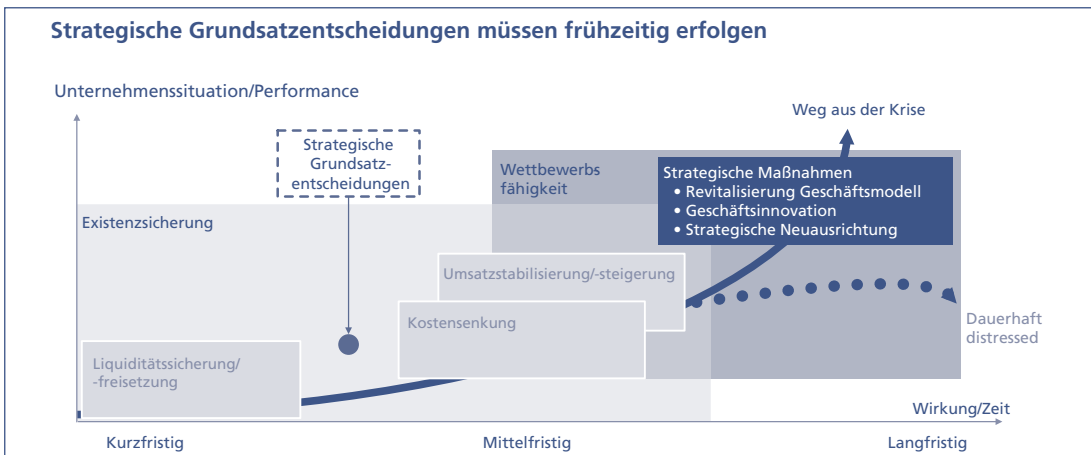


Abb. 6-2: Prioritäten im Projektverlauf

Im akuten Stadium einer Ergebnis- und Liquiditätskrise sind kurzfristig alle Maßnahmen dem Ziel verpflichtet, die Existenz des Unternehmens zu sichern, d. h. im ersten Schritt die Zahlungsfähigkeit zu erhalten. Mittelfristig muss zweierlei geschehen: Erstens muss die Kostenstruktur des Unternehmens im Hinblick auf Einsparmöglichkeiten analysiert werden. Zweitens muss der Umsatz stabilisiert bzw. im besten Fall sogar gesteigert werden. Während die kurzfristig orientierten Maßnahmen dem alleinigen Ziel der Existenzsicherung verpflichtet sind, geht es bei den mittelfristigen Maßnahmen bereits darum, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu sichern.

Maßnahmen-  
fristigkeit

Die mittelfristig ansetzenden Bausteine der Restrukturierung wirken freilich nur dann als langfristiger Motor für eine nachhaltige Überwindung der Krise, wenn auch die Strategie des Unternehmens beleuchtet und weiterentwickelt wird, indem das Geschäftsmodell revitalisiert wird, die strategische Ausrichtung überprüft wird oder durch eine grundsätzliche Geschäftsinnovation die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens neu bestimmt wird. An diesem Punkt verfolgen alle Maßnahmen das Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Auf Basis geänderter Rahmenbedingungen müssen daher unter Umständen auch strategische Grundsatzentscheidungen getroffen werden. Gelingt es nicht, durch eine strategische Neuorientierung einen dauerhaften Weg aus der Krise zu finden, ist es nur eine Frage der Zeit, bis die nächste Krise vor der Tür steht. Nur eine strategisch nachhaltige Überwindung der Krise verhindert, dass Unternehmen ständig wieder in das Stadium einer akuten Ergebnis- und Liquiditätskrise abrutschen, also dauerhaft (*di*)stressed sind.

Strategische  
Maßnahmen

Für diese Abfolge aus kurz-, mittel- und schließlich auch langfristig wirksamen Bausteinen der Restrukturierung ist es jedoch notwendig, dass die strategischen Grundsatzentscheidungen nicht erst am Beginn der langfristigen Maßnahmen einer grundsätzlichen Neubestimmung der Unternehmensstrategie erfolgen, sondern bereits unmittelbar nach Sicherung der Liquidität, also im Übergang von kurz- und mittelfristig wirksamen Restrukturierungsbausteinen. Die strategisch entscheidende Weichenstellung dafür, ob ein dauerhafter Weg aus der Krise gelingt, findet also unmittelbar nach der Liquiditätssicherung statt und nicht erst zu Beginn der auf eine Geschäftsinnovation oder ein verändertes Geschäftsmodell zielenden, im engeren Sinne strategischen Maßnahmen. An dieser Stelle sei wiederum angemerkt, dass auch aus einer strategischen Neuausrichtung eine (strukturelle) Kostenanpassung folgen kann. Somit wird deutlich, dass die systematische Herangehensweise an die Restrukturierung aus verschiedenen Blickwinkeln zwar eine Fokussierung auf relevante Sachverhalte erleichtert, sich jedoch die Komplexität eines Turnarounds in der Vielfalt der Zusammenhänge und Auswirkungen der Bausteine aufeinander niederschlägt.

Aufsatzpunkt  
strategischer  
Maßnahmen

## 6.2 Bedeutung der strategischen Restrukturierung

### 6.2.1 Phasen der Restrukturierung

In der Praxis lässt sich die Restrukturierung eines Unternehmens stets in drei Phasen unterteilen, wie Abbildung 6-3 schematisch verdeutlicht.



Abb. 6-3: Phasen der Restrukturierung

Bestandsaufnahme

Am Beginn jeder Restrukturierung steht die möglichst genaue und gründliche Bestandsaufnahme. Die Ausgangssituation des Unternehmens wird dabei ebenso analysiert wie sein Umfeld. Unerlässlich sind eine valide Bestimmung und ein grundsätzliches Einverständnis im Unternehmen hinsichtlich der Ursachen der Krise und des Stadiums der Krise, in dem sich das Unternehmen befindet. Dabei können mehrere Krisenmerkmale verschiedener Krisenstadien erfüllt sein, deren Auslöser es in der nächsten Phase zu beseitigen gilt. Mit der Bestandsaufnahme soll durch Zusammenstellung sowie durch Analyse von internen und externen Daten Transparenz über die Ist-Situation des Unternehmens gewonnen werden.

Im Einzelnen heißt dies: Die wesentlichen Informationen werden in standardisierter Form für das Unternehmen bzw. pro Einzelunternehmen (bei einem Konzern) erhoben. Dazu gehören Informationen über das Produkt- und Leistungsprogramm, die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse, die Ergebnis- und Kostensituation, die bilanzielle Situation, die Liquiditätssituation, Bürgschaften und Patronatserklärungen sowie über Mitarbeiterstruktur und Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation).

Am Ende dieser ersten Phase der Restrukturierung, der Bestandsaufnahme, für die üblicherweise ein bis zwei Wochen veranschlagt werden sollten, steht das eindeutige Bekenntnis der Unternehmensführung zur Fortführung des Unternehmens. Danach beginnt die Konzeptionsphase.

Konzepterarbeitung

Für die Phase der Konzepterarbeitung sind strategische Aspekte und konzeptionelle Fragestellungen im Hinblick auf die zukünftige Unternehmensausrichtung von zentraler Bedeutung: So muss nun das strategische Leitbild des Unternehmens bestimmt werden, das Geschäftsmodell muss überprüft und neu aus-

gerichtet werden, und ein Bündel von Maßnahmen muss beschlossen werden, zu denen neben operativen und strukturellen Maßnahmen auch strategische gehören. Am Ende dieser zweiten Phase der Restrukturierung, der Konzeptionsphase, stehen ein integrierter Businessplan (bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cashflow-Rechnung, ggf. eine Liquiditätsplanung) sowie eine Maßnahmenlandkarte, die dem Management und allen anderen Stakeholdern eine genaue Orientierung über die Abfolge der weiteren Schritte ermöglicht.

Nach der Phase der Konzeption der Restrukturierungsinhalte, für die in der Regel sechs bis zehn Wochen veranschlagt werden müssen, kann schließlich die Implementierungsphase beginnen, für die je nach Ziel eine unterschiedliche Zeitdauer eingeplant werden muss. In der Phase der Implementierung geht es um die Detaillierung der einzelnen Bestandteile des vorliegenden Konzepts: Das Maßnahmenmanagement wird ausgearbeitet, welches auch ein permanentes Monitoring und ein Reporting der einzelnen Implementierungsschritte an die relevanten Stakeholder vorsieht.

Implementierung

### 6.2.2 Strategisch induzierte Bestimmung des Veränderungsbedarfs

Grundlage für jedes Restrukturierungskonzept ist die Ermittlung des erforderlichen Verbesserungsbedarfs, um eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und eine branchenübliche Rendite zu erreichen (Anforderungen an Sanierungsfähigkeit nach IDW S 6). Das in der Konzeptionsphase zu erarbeitende Verständnis über die Strategie des Unternehmens wirkt sich unmittelbar auf die Ableitung des Verbesserungsbedarfs aus. Abbildung 6-4 verdeutlicht dies und wird im Folgenden erläutert.

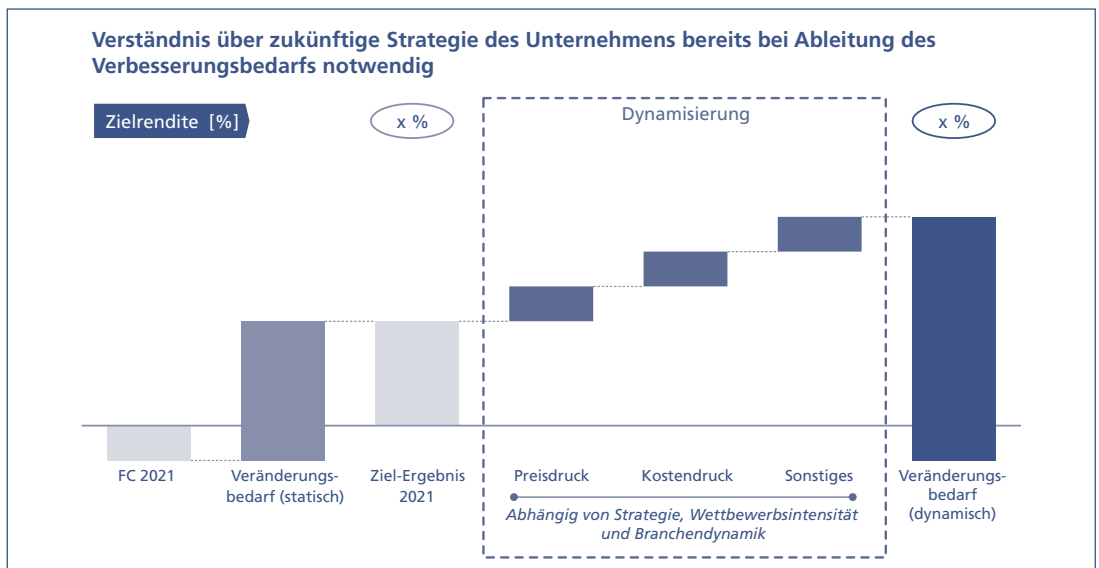


Abb. 6-4: Ableitung des Verbesserungsbedarfs (Targeting)

**Veränderungsbedarf** Ein Unternehmen strebt für das aktuelle (laufende) Geschäftsjahr ein bestimmtes Ergebnis in Form der Zielrendite von  $x\%$  an, jedoch ist das aktuelle Ergebnis zum Stichtag negativ. Der statische Veränderungsbedarf lässt sich leicht ermitteln als die Differenz zwischen aktuellem Forecast und dem Ziel-Ergebnis. Um allerdings einen strategisch nachhaltigen Verbesserungsbedarf zu ermitteln, muss ein dynamisches Modell zugrunde gelegt werden, welches der Zusammenwirkung verschiedener Faktoren Rechnung trägt. In die Ermittlung dieses dynamischen Veränderungsbedarfs können je nach Strategie, Wettbewerbsintensität und Branchendynamik somit Faktoren wie Preisdruck, Kostendruck und sonstige dynamische Einflussgrößen eingehen, die den Rationalisierungsdruck im Restrukturierungszeitraum berücksichtigen.<sup>2</sup> Unter Berücksichtigung dieser Faktoren ergibt sich ein dynamischer Veränderungsbedarf, der oftmals weitaus höher liegt als der allein statisch ermittelte. Die Begründung für die Dynamisierung des Verbesserungsbedarfs liegt einerseits in zeitlichen Verzögerungen zwischen Maßnahmendefinition und Erreichung des vollen Maßnahmeneffekts und andererseits in der jeder Geschäftstätigkeit zugrunde liegenden Produktivitätssteigerung im Zeitverlauf. Insgesamt sollte dieses *Targeting* ambitioniert, aber realistisch sein, um eine klare Zielrichtung vorzugeben.

### 6.2.3 Bausteine der Restrukturierung und strategische Dimension

**Bausteine der Restrukturierung** Die einzelnen Bausteine der Restrukturierung in der Konzeptionsphase lassen sich in strategische, strukturelle und operative Maßnahmen unterteilen. Die gesamthaften Restrukturierungsbemühungen sollten dabei alle Bereiche des Unternehmens umfassen. Ein nachhaltig wirksames Restrukturierungskonzept trägt den Zusammenhängen der einzelnen Bausteine Rechnung und ist sich der Wechselwirkungen untereinander bewusst. In der Praxis lässt sich nun aber feststellen, dass strategische Fragestellungen in Restrukturierungsprojekten häufig von untergeordneter Wertbeimessung der Beteiligten sind, während strukturelle und operative Maßnahmen aufgrund der schnelleren Ergebniswirkung im Vordergrund stehen.

**Strategieabhängige Handlungsfelder** Diese Tatsache darf jedoch nicht den Eindruck erwecken, strategische Fragestellungen und Dimensionen seien für strukturelle und operative Maßnahmen völlig unbedeutend. Vielmehr gibt es sowohl für die strukturellen als auch für die operativen Bausteine der Restrukturierung strategieabhängige ebenso wie strategieunabhängige Handlungsfelder. Abbildung 6-5 verdeutlicht dies anhand von Beispielen für den Bereich von Kosten- und Liquiditätsmaßnahmen.



Abb. 6-5: Strategische Dimension struktureller und operativer Maßnahmen

Wenn ein Unternehmen sich in einer schweren Krise befindet, sind sowohl in struktureller als auch operativer Hinsicht akute Maßnahmen zur Verbesserung der Kostensituation bzw. zur Erhaltung der Liquidität notwendig. Strukturelle Maßnahmen, die strategieabhängige Fragestellungen beinhalten, sind z. B. die Reduzierung der Komplexität des Produktportfolios, die Neuausrichtung der Vertriebsorganisation, die Anpassung der Organisationsstruktur und die Konsolidierung des Produktionsprozesses. Hingegen sind Prozessoptimierung und die gesellschaftsrechtliche Reorganisation des Unternehmens grundsätzlich von der Unternehmensstrategie unabhängige strukturelle Fragestellungen.

Strukturelle  
Maßnahmen

Operative Maßnahmen, die strategieabhängige Fragestellungen beinhalten, sind etwa die Priorisierung von Investitionstätigkeiten und die Redimensionierung der Unternehmensorganisation. Beispiele wiederum für von der Unternehmensstrategie unabhängige operative Fragestellungen sind die Optimierung des Working Capital, die Reduzierung des Materialaufwands durch Optimierung des Einkaufsmanagements, ein kurzfristiger Ausgabenstopp sowie eine Sachkostenreduktion durch Anpassung des Komfortgrads.

Operative  
Maßnahmen

### 6.2.4 Strategische Restrukturierungsinhalte

Strategische Restrukturierungsinhalte lassen sich grundsätzlich in Restrukturierungsstrategien, die das strategische Grundverhalten in Märkten beschreiben, und in die Revitalisierung des Geschäftsmodells unterteilen. Dabei gilt es zu beachten, dass am Ende aller Überlegungen zu Strategie und Geschäftsmodell ein klar definiertes Bild und das gemeinsame Verständnis als Voraussetzung für eine zielgerichtete Restrukturierung stehen müssen. In Abgrenzung dazu beschreiben Geschäftsinnovationen im Wesentlichen die grundsätzliche Forderung von Innovationen als Grundlage für dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit.

Strategische Re-  
strukturierungs-  
inhalte

#### 6.2.4.1 Strategisches Leitbild

##### Strategisches Leitbild

Den Diskussionen um die strategischen Restrukturierungsinhalte ist die Frage nach dem strategischen Leitbild des Unternehmens vorgeschaltet, wie es exemplarisch auch im IDW S 6 Standard gefordert wird. In aktuellen Urteilen des BGH wird zwar klargestellt, dass Restrukturierungskonzepte nicht den Anforderungen der diversen Fachverbände folgen müssen, jedoch ist die Frage nach dem strategischen Leitbild inhaltlich betrachtet berechtigt. Die Entwicklung eines Leitbilds im Rahmen eines Sanierungskonzeptes wird indes auch von der höchstrichterlichen Rechtsprechung gefordert.

Das strategische Leitbild gibt eine zusammenfassende Auskunft über die Sanierungsrichtung des Unternehmens. Damit ermöglicht es den Beteiligten und Betroffenen, die erarbeiteten Restrukturierungsmaßnahmen zielführend einzuordnen. Die Entwicklung des Leitbildes verläuft grundsätzlich identisch zu der Entwicklung einer Strategie für ein Unternehmen. Unterschiede ergeben sich einerseits aus den zeitlichen Anforderungen, da die Konzepterarbeitung selten länger als 10 Wochen dauert. Die Leitbildentwicklung muss in der ersten Hälfte der Konzeptphase abgeschlossen werden, um das Leitbild zu operationalisieren, in konkrete Maßnahmen und diese dann in die Geschäftsplanung zu überführen. Die zweite Unterscheidung von der klassischen Strategieentwicklung liegt in der limitierten Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen, also im Wesentlichen Finanzmittel und Humankapital.

##### Vier Schritte

Die Leitbildentwicklung durchläuft vier Schritte, die nachfolgend beschrieben werden:

1. Datensammlung und -analyse
2. Optionsentwicklung
3. Optionsbewertung
4. Kommunikation

In Schritt 1 werden die strategischen Einflussfaktoren, die sich in die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen sowie das Unternehmensumfeld unterteilen (siehe auch Abbildung 6-6), strukturiert erfasst. Wesentlich ist dabei eine holistische Betrachtung, die einen „ehrlichen Blick“ auf das Unternehmen und seine Chancen ermöglicht. Eine neutrale Erfassung und Einordnung der Informationen ist durch gezielte Interviews mit Kunden und Lieferanten sowie durch Benchmarking aller Daten im Wettbewerbsvergleich weitgehend möglich. Eine ausschließlich auf Unternehmensangaben beruhende Darstellung ist trotz des hohen Zeitdrucks nicht ratsam, da der interne Blick häufig zu positiv ausfällt und Realität und Selbstwahrnehmung auseinanderfallen.



### Im Rahmen der Leitbildentwicklung müssen das Umfeld und eigene Kompetenzen analysiert und bewertet werden



Abb. 6-6: Überblick Datensammlung und -analyse

Im zweiten Schritt müssen – basierend auf den Erkenntnissen aus der Datenanalyse aus Schritt 1 – potenzielle strategische Optionen identifiziert und grob detailliert werden. Eine beispielhafte Fragestellung könnte lauten: Welche Auswirkungen hat die Option, sich als Volumenhersteller für den filialisierten Handel auszurichten, auf Einkauf, Fertigung, Verkauf und Administration? Die Erörterung des Optionenraums erfolgt in der Regel über Workshops. Erste Ideen für strategische Optionen sollten dabei bereits in Schritt 1 in den Interviews grob abgeprüft werden, um ein erstes Feedback vom Markt in weitere Überlegungen mit einfließen zu lassen. Die Workshop-Ergebnisse sind abschließend mit dem Senior Management zu diskutieren und entsprechend auszuarbeiten.

Im dritten Schritt werden die identifizierten Optionen dann anhand eines spezifischen Kriterienrasters (z. B. Marktanteil, Wachstumsrate, Marge etc.) bewertet und vom Senior Management final ausgewählt. Die ausgewählte Option gilt es dann zu operationalisieren, also die notwendigen nächsten Schritte zu definieren.

Im vierten Schritt muss die ausgewählte und operationalisierte Option für das (neue) Leitbild kommuniziert werden. Es sei hier der Hinweis gegeben, dass das zukünftige Leitbild nicht signifikant vom früheren abweichen muss, sondern ggf. nur eine präzisere Darstellung der bisherigen Orientierung wiedergibt. Die Kommunikation des definierten Leitbildes an die Belegschaft ist sehr wichtig, um eine innere Verankerung zu ermöglichen, die allen Mitarbeitern entsprechende „Leitplanken“ für ihr Handeln und ihre Maßnahmenarbeit gibt.

Für eine detaillierte Betrachtung sei an dieser Stelle an die geeignete Literatur verwiesen, da eine entsprechende Würdigung dieses Themenfelds den Umfang des Kapitels signifikant erhöhen würde.<sup>3</sup>