

## RESTRUKTURIERUNG

# Restrukturierungskonzept, Fortbestehensprognose, Sanierungsgutachten – der Sanierungsprozess als interdisziplinäre Aufgabe

*Die aktuelle Konjunkturkrise führt branchenübergreifend in vielen mittelständischen Unternehmen zu einer drastischen Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und daraus resultierend zu Absatzeinbrüchen, negativen Ertragsentwicklungen und in einigen Fällen sogar zu Liquiditätsengpässen bis hin zu insolvenzantragspflichtigen Situationen. In solch einem kritischen Stadium werden als Möglichkeit der Gegensteuerung häufig die Stichworte „Restrukturierung“, „Fortführungsperspektive“ und „Sanierung“ genannt bzw. von den unterschiedlichen Interessenparteien des Unternehmens gefordert. Darüber, was diese Begriffe genau bedeuten und in welcher Situation welches dieser Stichworte angebracht ist, herrscht jedoch oft Unklarheit. In dem folgenden Beitrag werden die Zusammenhänge zwischen Restrukturierungskonzept, Fortbestehensprognose, Fortführungsprognose und Sanierungsgutachten als Stufenmodell dargestellt sowie die jeweiligen Anlässe bzw. Anforderungen beschrieben. Es wird auch aufgezeigt, wie hierbei die Expertise unterschiedlicher Berater idealerweise ineinander greift.*

Auch ohne bereits die existenzbedrohende Situation einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise befürchten zu müssen, kann es für den Unternehmer und/oder die Geschäftsführung eines mittelständischen Unternehmens Anlässe geben, das strategische Geschäftsmodell und die Strukturen der Gesellschaft neu auf den Prüfstand zu stellen sowie gegebenenfalls grundlegende Veränderungen zu beschließen und umzusetzen. Ein solcher Prozess sollte im Rahmen einer aktiven Unternehmensentwicklung in regelmäßigen Abständen alle drei bis fünf Jahre erfolgen. Spätestens jedoch, wenn strategische Fehlentwicklungen – wie beispielsweise ineffektive Innovationen oder Investitionen, eine unklare Marktpositionierung, ein unzureichendes Produktprogramm oder unangemessene Wertschöpfungsstrukturen – spürbar werden und daraus erste Marktanteilsverluste und wirtschaftliche Nachteile gegenüber dem Wettbewerb entstehen. Im Sinne einer ordentlichen kaufmännischen Führung

wird es dann notwendig, das Unternehmen einer genaueren strategischen Betrachtung zu unterziehen und entsprechende Gegenmaßnahmen zu entwickeln.

### Restrukturierungskonzept zur Erschließung strategischer Erfolgspotenziale

Grundlage eines solchen Strategie- oder Restrukturierungskonzepts ist es, die Ausgangssituation des Unternehmens einer ausführlichen betriebswirtschaftlichen Untersuchung zu unterwerfen. Diese beginnt sinnvollerweise in der Darstellung und Beurteilung der Markt- und Wettbewerbssituation als determinierender Rahmen für die Ausrichtung der eigenen Marktpositionierung und -bearbeitung sowie der Leistungserstellungsstrategie. Anschließend sind die heutigen Ablauf- und Aufbaustrukturen zu analysieren und – gemessen an den Anforderungen des Marktes – auf Stärken und Schwächen zu prüfen. Bereits aus der detaillierten Untersuchung dieser externen und internen Ausgangsparameter lassen sich häufig wesentliche Ursachen für die vorher festgestellten Fehlentwicklungen finden. Ergänzt wird das Restrukturierungskonzept um eine Analyse der Finanzentwicklung, der wesentlichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen aus externer Rechnungslegung und interner Kostenrechnung sowie weiterer relevanter Betriebsdaten. Weiterhin findet ein Abgleich statt mit den im Rahmen der Markt- und Leistungserstellungsbetrachtung gewonnenen Einschätzungen.

Ziele des Restrukturierungskonzepts sind: klare Identifizierung strategischer und operativer Schwachstellen, die Ableitung und Bewertung zukünftiger wirtschaftlicher Erfolgspotenziale und die Entwicklung eines Leitfadens/Fahrplans für die systematische Restrukturierung des Unternehmens im Sinne der Erschließung dieser Potenziale.

Expertenwissen über Marktzusammenhänge sowie die internen Abläufe und Strukturen ist häufig im Unternehmen umfassend vorhanden. Selten jedoch gibt es ausreichende Methodenkenntnisse über die »

## RESTRUKTURIERUNG

Anwendung von Analyse- und Strategieinstrumenten sowie die Entwicklung eines grundlegenden Restrukturierungskonzepts und dessen Umsetzung. Durch die Einbindung einer auf Strategie- und Restrukturierungsberatung spezialisierten Unternehmensberatung, gegebenenfalls auch externer Branchenexperten, kann beidseitig vorhandenes Wissen sowie Erfahrung ideal miteinander verbunden werden. Bei der detaillierten Analyse der Finanzentwicklung und der Ausgestaltung der Annahmen für die Finanzplanung – vor allem bei der Abschätzung bilanziell und steuerrechtlich relevanter Fragen – ist es sinnvoll, den Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer des Unternehmens eng in die Erstellung der Restrukturierungskonzeption einzubinden. Sollten sich Fragestellungen des Gesellschafts- und Arbeitsrechts, des öffentlichen Rechts und des Vertragsrechts ergeben, ist ein entsprechender Fachanwalt hinzuzuziehen. Je besser die unterschiedlichen Kompetenzen bei einer derartigen interdisziplinären Zusammenarbeit

ineinandergreifen, desto abgesicherter ist das gemeinsam erarbeitete Restrukturierungskonzept gegen Unwägbarkeiten während der Konzeptumsetzung.

In einer wirtschaftlich bereits angespannten Situation des Unternehmens ist dabei von Seiten des Beraternetzwerks eine ausgeprägte Sensibilität für die notwendige Projektintensität nach dem Grundsatz „So viel Beratung wie nötig und so wenig Beratung wie möglich“ angezeigt. Immer jedoch sollte vom Unternehmen die Ist-Analyse angezeigt und die strategische Ausrichtung der Geschäftstätigkeit als Investition in die langfristige Zukunftssicherung verstanden werden.

Ist für die Umsetzung einer Konzeption das Mitwirken von Kapitalgebern notwendig, sind auch diese adäquat in den Prozess einzubinden. Frühzeitige Information und weitreichende Transparenz zur aktuellen Situation und zum weiteren Vorgehen »

### Stufenmodell Restrukturierungs-/Sanierungsprozess

	Strategie/Restrukturierungskonzept	Fortführungsprognose	Fortbestehensprognose	Sanierungsgutachten
Zeitraum	3–5 Jahre	mind. 12 Monate seit Abschlussstichtag	1–2 Jahre	3–5 Jahre
Anlass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktive Unternehmensentwicklung</li> <li>• Strategische Fehlentwicklungen</li> <li>› Marktanteilsverluste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Going Concern-Prüfung im Rahmen der Jahresabschlussprüfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzeinbrüche</li> <li>• negative Ergebnisse</li> <li>• Liquiditätsengpass</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ertrags-/ Liquiditätskrise</li> <li>• positive Fortbestehensprognose</li> </ul>
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung des aktuellen Geschäftsmodells</li> <li>• Identifizierung von Schwachstellen</li> <li>• Aufdecken zukünftiger Erfolgspotenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllung der Going Concern-Prämisse</li> <li>• Zahlungsfähigkeitsprognose und Reinvermögensvorschau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschluss persönlicher Haftungsrisiken (Beurteilung Insolvenzantragspflicht wegen Zahlungsunfähigkeit oder insolvenzrechtlicher Überschuldung)</li> <li>• Erhalt der Zahlungsfähigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Wettbewerbs- und Renditefähigkeit bei angemessener Kapitalstruktur</li> <li>• Vermeidung rechtlicher Risiken für die involvierten Kreditinstitute</li> <li>• Entwicklung eines Leitfadens für systematische Restrukturierung</li> </ul>

Nachhaltigkeit des Restrukturierungsansatzes

## RESTRUKTURIERUNG

schaffen die Voraussetzung, auch diese Interessenspartei für das geplante Vorhaben zu gewinnen.

### Fortbestehensprognose zur Feststellung der Insolvenzantragspflicht

Sind in einem Unternehmen aufgrund der strategischen Fehlentwicklungen bereits Umsatzeinbrüche und negative Ergebnisse mit der Folge von Liquiditätsengpässen zu verzeichnen, und resultiert daraus die Gefahr einer bilanziellen Überschuldung oder einer Zahlungsunfähigkeit, dann befindet sich das Unternehmen bereits in einem weiterführenden Krisenstadium (Erfolgs- oder Liquiditätskrise). Jetzt ist die Geschäftsführung des Unternehmens – unter anderem zum Ausschluss persönlicher Haftungsrisiken – verpflichtet, die Insolvenzantragspflicht zu überprüfen. Nach der Änderung der Insolvenzordnung durch das Finanzmarktstabilisierungsgesetz vom 18.10.2008 wurde der Insolvenzantragsgrund der Überschuldung vorübergehend inhaltlich modifiziert und hat dadurch (ursprünglich befristet bis 31.12.2010; eine Verlängerung der Regelung bis zum 31.12.2013 wurde im September dieses Jahres beschlossen) an Bedeutung verloren. Dies gilt allerdings nur, wenn das Fortbestehen des Unternehmens nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich ist. Zur Feststellung dieser Wahrscheinlichkeit ist eine Fortbestehensprognose – als selbstständiges, gleichgewichtiges Tatbestandsmerkmal neben dem Überschuldungsbegriff – zu erstellen.

Eine solche Fortbestehensprognose verfolgt nicht die langfristig ausgerichtete strategische Ausrichtung wie die Strategie- oder Restrukturierungskonzeption. Sie hat vielmehr vorrangig zum Ziel, das unmittelbare Fortbestehen des Unternehmens zu sichern.

Dies heißt, im Sinne der Überlebensfähigkeit des Unternehmens zunächst solche Maßnahmen zu definieren und einzuleiten, die während des betrachteten Prognosezeitraums (laufendes und nächstes Geschäftsjahr) den Eintritt der Zahlungsunfähigkeit vermeiden. Die Erstellung einer Fortbestehensprognose dient also

der Feststellung der Insolvenzantragspflicht und ist damit ein wichtiges Instrument für die Unternehmensführung zur Einschränkung der persönlichen Haftung.

Abzugrenzen vom Begriff der Fortbestehensprognose, die vorrangig der Beurteilung der Liquiditätslage dient, ist die für die Bilanzierung maßgebliche Fortführungsprognose. Sie umfasst neben der Beurteilung der Liquiditätslage auch die Betrachtung des Reinvermögens und erfordert eine explizite Prüfung auf tatsächliche oder rechtliche Sachverhalte, die einer Fortführung des Unternehmens entgegenstehen. Fortbestehens- und Fortführungsprognose sind nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu erstellen und münden in eine integrierte Finanzplanung. Daher sind deren grundlegende Kernelemente die gleichen wie die der Restrukturierungskonzeption:

- Einschätzung der Marktpotenziale
- Stärken/Schwächen der Aufbau- und Ablauforganisation; Entwicklung entsprechender Ansätze zur Organisations- und Prozessentwicklung
- Finanzanalyse und integrierte Finanzplanung auf Basis der entwickelten Zukunftsannahmen

Diese Prognosen erfordern betriebswirtschaftliche Konzeptions- und Methodenkompetenz und liegen im Erfahrungsbereich des Unternehmensberaters. Ihm kommt in diesem Fall – wegen der häufig vorliegenden zeitlichen Brisanz der Ausgangssituation – eine besondere Koordinationsfunktion zwischen den beratenden Fakultäten des Unternehmens zu. Aufgrund der hohen haftungsrechtlichen und wirtschaftlichen Relevanz der eventuell drohenden Insolvenz für die Geschäftsführung und gegebenenfalls auch die Gesellschafter des Unternehmens sollte in dieser Situation zwingend eine Rechtsanwaltskanzlei hinzugezogen werden. Diese stellt einen für die jeweilige Unternehmenssituation relevanten juristischen Sachverstand sowie eine qualifizierte insolvenz(-straf-)rechtliche Betreuung des Unternehmens und der Unternehmensorgane sicher. »

## RESTRUKTURIERUNG

Auch die Überprüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Umsetzung der empfohlenen Maßnahmen kann so gewährleistet werden. Zudem ist für die Feststellung der Insolvenzzreife und die fundierte Bewertung der Zukunftsaussichten des Unternehmens die Zuverlässigkeit der Finanzbuchhaltung notwendig. Durch Einbindung des Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers ist sicher, dass steuerrechtliche Risiken hinreichend beurteilt werden.

### Nachhaltige Sanierung als Ziel des Sanierungsgutachtens

Zur nachhaltigen Sanierung des Unternehmens ist die reine Erreichung der Fortführungsfähigkeit jedoch nicht ausreichend. Hierfür ist die vollständige Analyse und Aufarbeitung der Krisenursachen im Sinne eines Sanierungsgutachtens notwendig. Sanierungsfähigkeit ist demnach erst erreicht, wenn zusätzlich zur Erfüllung der Going Concern-Prämisse auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Renditefähigkeit bei angemessener Kapitalstruktur gesichert werden kann.

Im Falle einer Unternehmenskrise ist die Bescheinigung der Sanierungsfähigkeit im Rahmen eines Sanierungsgutachtens für die involvierten Kreditinstitute eine wichtige Voraussetzung zur Vermeidung rechtlicher Risiken, die sich im Zusammenhang mit dem Einsatz finanzwirtschaftlicher, insbesondere risikoerhöhender Maßnahmen aus dem KWG ergeben können. Die hierzu bereits faktisch anerkannte Grundlage für die Beurteilung der Sanierungsaussichten eines Unternehmens ist der in 2008 vom Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer gebilligte Entwurf der neu aufgelegten Richtlinie IDW ES 6, die dafür einen integrierten Sanierungsplan fordert.

Wie beim Restrukturierungskonzept basiert der Sanierungsplan auf einer dezidierten Darstellung der wirtschaftlichen Ausgangslage des Unternehmens im Sinne einer Bestandsanalyse. Dabei liegt der besondere Fokus auf der Feststellung des eingetretenen

Krisenstadiums und der individuellen Krisenursachen im Sinne eines Stärken-/Schwächen-Profiles. Vor der unmittelbaren Insolvenzzreife werden folgende möglichen Krisenstadien unterschieden, die in ihrer inhaltlichen und zeitlichen Entwicklung häufig aufeinander aufbauen:

- Stakeholder-Krise
- Strategiekrise
- Produkt- oder Absatzkrise
- Erfolgskrise
- Liquiditätskrise

Wesentlich für die spätere Restrukturierung ist das zu formulierende Leitbild der Sanierung. Es gibt eine Vorstellung davon, wie das sanierungsbedürftige Unternehmen künftig am Markt positioniert und intern strukturiert sein wird. Das Leitbild ist eine wichtige Botschaft in der Kommunikation mit Mitarbeitern, Kapitalgebern, gegebenenfalls auch Lieferanten und Kunden. Denn diese sollen Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens gewinnen und die Sanierung, die oft mit einschneidenden Veränderungen einhergeht, unterstützen.

Schließlich muss das Sanierungsgutachten die zur Krisenbewältigung notwendigen Maßnahmen aufzeigen. Dabei wird angeregt, die Maßnahmenblöcke, die sich an der Feststellung des Krisenstadiums orientieren, zeitlich umgekehrt zur Überwindung der Krisenstadien zu bilden:

- „Konsolidierung“ zur Überwindung bzw. Vermeidung der Insolvenz, Überwindung der Liquiditätskrise und in Zukunft Erreichung zumindest ausgeglichener Ergebnisse, einschließlich kurzfristig wirksamer Maßnahmen zur Umsatzstabilisierung
- „strategische Neuausrichtung“ auf Basis der stabilisierten Unternehmenssituation mit dem Ziel der nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Vorteile in der Positionierung und Optimierung der Wertschöpfungsstruktur »

## RESTRUKTURIERUNG

- „Überwindung der Stakeholder-Krise“ im Sinne der Erreichung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit und einer gemeinsamen Zielvorstellung der involvierten Interessengruppen

Die beschriebene Fortbestehensprognose ist in dieser ersten Stufe lediglich die Grundlage der im Rahmen der Konsolidierung zu ergreifenden Sofortmaßnahmen. Erst die weiteren Anforderungen an das Sanierungsgutachten stellen die nachhaltige wirtschaftliche Erholung des betroffenen Unternehmens sicher.

Die abschließende Beurteilung der Sanierungsfähigkeit erfolgt mittels des integrierten Finanzplans im Sinne einer Ertrags-, Liquiditäts- und Bilanzplanung. Diese basiert auf der zuvor erfolgten Analyse der Ausgangssituation und den daraus entwickelten kurzfristigen und strategischen Maßnahmen, die mit dem Sanierungsgutachten in Form eines dokumentierten und quantifizierten Maßnahmenplans vorliegen.

Die nachhaltige Sanierung wie beschrieben hängt nach dem „wirtschaftlichen Turnaround“ im Sinne der Liquiditäts- und Ertragsstärkung vor allem vom „strategischen Turnaround“ ab. Damit ist die langfristige Verbesserung der Positionierung des Unternehmens und seiner Produkte bzw. Leistungen im Markt gemeint, aber auch die Effektivität und Effizienz in der Abwicklung der Unternehmensprozesse. Deshalb muss der Unternehmensberater ausgeprägte Analysekompetenz und strategische Konzeptionsfähigkeit sowie die Befähigung zur Entwicklung und Umsetzung praxisnaher Sanierungsmaßnahmen aufweisen. Weiterhin kommt ihm eine wichtige Rolle im Sinne eines Prozesstreibers zu, indem er alle wesentlichen Beteiligten, wie Geschäftsführung, Mitarbeiter und externe Interessenparteien, bei der Erstellung und Umsetzung der Maßnahmenpläne einbezieht.

Schon während der Konzeptionsphase werden durch professionelle Moderation und Mediation die

verschiedenen Parteien in den Sanierungsprozess eingebunden und dieser während der Umsetzungsphase über Meilensteine und systematische Kommunikation gesteuert. Erneut werden gezielt die weiteren Berater des Unternehmens bei der Lösung relevanter Aufgabenstellungen involviert.

Aus unserer Erfahrung stellt allein das Verständnis des Sanierungsprozesses als interdisziplinäre Aufgabe sicher, dass alle internen und externen Kompetenzen, die eine nachhaltige wirtschaftliche Gesundung des Krisenunternehmens betreffen, effektiv gebündelt werden. Dass Konzeption und Umsetzung „aus einer Hand“ erfolgen, und dass eine einheitliche Außenkommunikation stattfindet. Die Erstellung eines Sanierungsgutachtens ist für die firmeninternen und die externen Unternehmensbereiche eine zeit- und arbeitsintensive Aufgabe. Neben der detaillierten Beschreibung des „Sanierungspfades“ liegt mit dem Sanierungskonzept allerdings auch eine transparente Entscheidungsgrundlage vor, die es Kapitalgebern – insbesondere den betreffenden Kreditinstituten – überhaupt erst ermöglicht, eine Sanierung oder auch Restrukturierung zu begleiten. ■



v.l.n.r.: Tobias Hain, Geschäftsführer hahn,consultants gmbh,  
Holger Hahn, Geschäftsführender Gesellschafter hahn,consultants gmbh  
Frank Jakisch, Dipl.-Wirtschaftsjur. (FH)