

RESTRUKTURIERUNG | SANIERUNG

Neues vom BDU – Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung Teil II – Sanierung als „Feuerwehreinsatz“ in der akuten Krise

Im 2015 veröffentlichten Entwurf des BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.), Fachausschuss Restrukturierung und Sanierung, zu den Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung (GoRS) werden drei Phasen einer Restrukturierung unterschieden: Restrukturierung, Sanierung und Nachsorge. Im zweiten Teil unserer dreiteiligen Serie gehen wir auf die zweite Phase – die Sanierung in der akuten Unternehmenskrise – ein.

Während Restrukturierung bereits in frühen Stadien einer Krisenentwicklung beginnen kann und das Ziel verfolgt, proaktiv eine existenzbedrohende Situation erst gar nicht entstehen zu lassen (siehe „Restrukturierung setzt nicht erst in der akuten Krise an“ – informer Juli 2015), spricht man von Sanierung in der Regel erst bei Eintreten einer fortgeschrittenen Erfolgs- oder Liquiditätskrise. In einer solchen akuten Unternehmenskrise hat die Stabilisierung des Geschäftsbetriebs durch die Umsetzung schnell wirksamer Sofortmaßnahmen oberste Priorität. Die Sanierung ist daher geprägt von einem hohen zeitlichen Handlungsdruck bei der Identifizierung und Umsetzung der zur Stabilisierung des Unternehmens notwendigen Maßnahmen.

Sicherung der Brandstelle – Vermeidung von Haftungsrisiken steht an erster Stelle

Die Abläufe im Rahmen der Restrukturierung / Sanierung sind vergleichbar mit der Entwicklung und Bekämpfung eines Großbrandes durch Feuerwehr und andere Einsatzkräfte. Wenn die vorbeugenden Brandschutzmaßnahmen (Restrukturierung in frühen Krisenstadien) unterlassen wurden oder versagt haben und sich ein Feuer entflammt (akute Liquiditätskrise), gilt es in der Phase der Sanierung zunächst einmal, die Brandstelle zu sichern und unmittelbaren Personenschaden bei denen, die das Feuer löschen sollen, zu vermeiden.

In diesem Sinne ist trotz des akuten Handlungsdrucks immer zunächst die unmittelbare Insolvenzantragspflicht zu prüfen, um strafrechtliche Haftungsrisiken für die Vertretungsorgane zu vermeiden. Diese sind ohnehin verpflichtet, jederzeit einen Überblick über die aktuelle Liquiditäts- und Vermögenslage des Unternehmens zu haben (vgl. BGH, Urteil vom 07.05.2007). Hinweise zum Vorgehen bei der Prüfung gibt der IDW-Standard S 11 zur „Beurteilung des Vorliegens von Insolvenzeröffnungsgründen“. >>

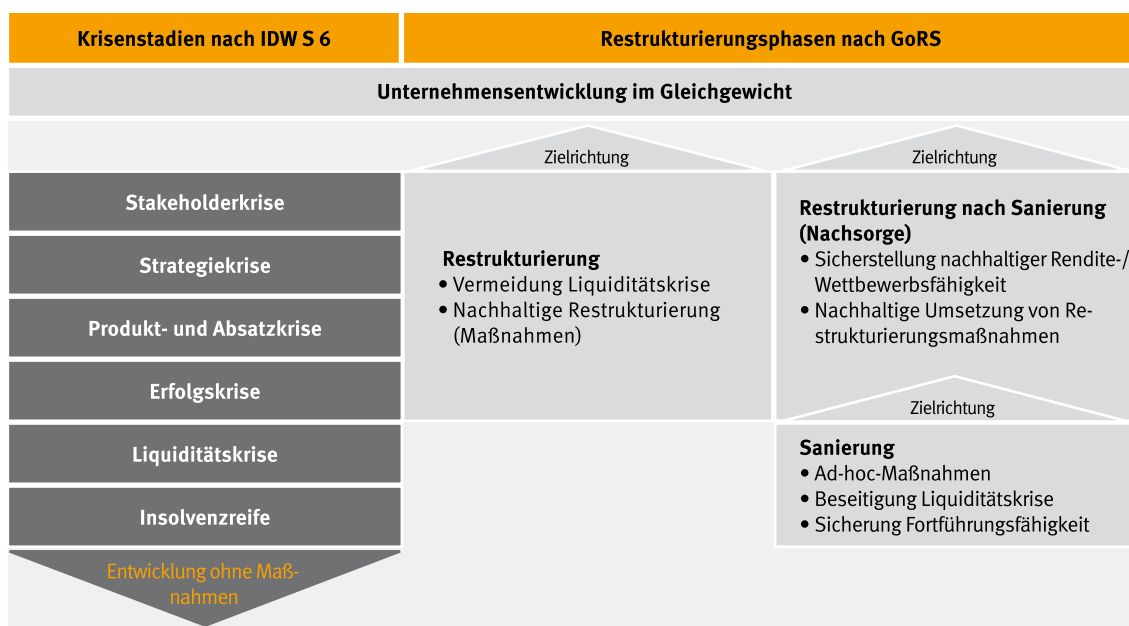


Abbildung 1: Krisenstadien IDW S 6 und Restrukturierungsphasen nach GoRS

RESTRUKTURIERUNG | SANIERUNG

Die Prüfung der Zahlungsfähigkeit erfolgt über die Erstellung eines Finanzstatus bzw. einer Liquiditätsplanung mit einem Horizont von 3 bis 6 Wochen, in der auf Basis des aktuellen Bankstatus die erwarteten Ein- und die fälligen Auszahlungen gegenübergestellt werden (siehe auch „Professionelles Liquiditätsmanagement als wesentliches Steuerungsinstrument in Krise und Wachstum“ – informer November 2014).

Ergibt sich aus dieser Betrachtung kein Indiz für eine Zahlungsunfähigkeit, ist in einem weiteren Schritt festzustellen, ob eine Überschuldungssituation vorliegt. Dies ist der Fall, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt (negatives Eigenkapital) und keine positive Fortbestehensprognose vorliegt, nach der die Fortführung des Unternehmens überwiegend wahrscheinlich ist (heißt: keine mittelfristig drohende Zahlungsunfähigkeit gegeben ist). Bei der insolvenzrechtlichen Überprüfung von Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung sollten die Vertretungsorgane den Rat eines unabhängigen, fachlich qualifizierten Berufsträgers (Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater) einholen.



Wird ein Insolvenztatbestand festgestellt, sind die Vertretungsorgane verpflichtet, ohne schuldhaftes Zögern, spätestens aber drei Wochen nach Eintritt des Tatbestands, beim zuständigen Insolvenzgericht einen Antrag auf die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen. In diesem Fall sind Sanierungsansätze nur noch im Rahmen der Insolvenz durch den bestellten Insolvenzverwalter und in Abstimmung mit den Gläubigern zu verfolgen.

Die ersten Löscharbeiten – Stabilisierung der Unternehmenssituation durch Sofortmaßnahmen

Wenn die „Brandstelle“ gesichert und die weitere Brandbekämpfung ohne Gefahr für die Beteiligten gewährleistet ist, konzentrieren sich die ersten „Löscharbeiten“ zunächst auf das Vermeiden einer Beschleunigung bzw. einer Ausweitung des Brandes durch Bekämpfen von unmittelbar erkennbaren Brandherden und Schlagen von Schneisen zur Vermeidung eines Übergreifens (laut Feuerwehrdefinition „Außenangriff“).

Wenn entsprechend in der akuten Unternehmenskrise eine unmittelbare Zahlungsunfähigkeit und eine Überschuldung ausgeschlossen werden konnten, stehen bei der anschließenden Sanierung die Abwendung von drohenden Insolvenzgründen und die kurzfristige Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit des Unternehmens durch Definition und Umsetzung geeigneter Sofortmaßnahmen im Mittelpunkt. Hierbei geht es darum, ausreichend Zeit dafür zu gewinnen, mögliche alternative Sanierungsoptionen zu prüfen und ein Sanierungskonzept zu entwickeln. Die kurzfristige Sicherung der Zahlungsfähigkeit kann durch unterschiedliche Formen der Kapitalzufuhr (Gesellschafterdarlehen, Eigen- oder Fremdkapitalzufuhr), die Umschichtung von Vermögensteilen (Verkauf nicht betriebsnotwendigen Anlage- oder Vorratsvermögens) oder Zahlungsmanagement (Stundung von Lieferantenverbindlichkeiten, Vorkasse gegenüber Kunden) erfolgen. Häufig ist hier ein Paket an Maßnahmen aus den verschiedenen Bereichen notwendig, um die bestehende Liquiditätslücke zu schließen.

Für die Form der Sanierung bestehen dann unterschiedliche Optionen: Neben der außergerichtlichen Sanierung seien hier insbesondere die übertragende

Sanierung im Insolvenzverfahren oder das Insolvenzplanverfahren (z. B. Schutzschirmverfahren nach § 270b InsO) genannt. Unabhängig von der Form ist das erklärte Ziel der Sanierung aber stets die Wiedererlangung der Voraussetzungen für die nachhaltige Wettbewerbs- und Renditefähigkeit des Unternehmens.

Die gezielte Brandbekämpfung – integriertes Sanierungskonzept sichert die Fortführung

Nachdem der Brand in seiner Entwicklung eingedämmt wurde (die kurzfristige Zahlungsfähigkeit gesichert wurde), folgt die gezielte und komplette Bekämpfung der Brandherde („Innenangriff“). Dies entspricht in der Phase der Unternehmenssanierung der Analyse von Marktpositionierung und Leistungserstellungsstrukturen des Unternehmens sowie der systematischen Prüfung der Ertrags- und Bilanzstrukturen, um Verlustquellen und strukturelle Ursachen für hohe Kapitalbindung zu identifizieren und Maßnahmen zu definieren, wie diese zu >>

RESTRUKTURIERUNG | SANIERUNG

reduzieren bzw. zu eliminieren sind. Hierbei liegt der Fokus zunächst einmal auf „Quick-Wins“, also Maßnahmen, mit denen vergleichsweise schnell Erfolge zu erzielen sind und die die Fortführungsfähigkeit des Unternehmens sichern.

Die entwickelten Maßnahmen sind im Rahmen einer integrierten Sanierungsplanung bezüglich ihrer Effekte wirtschaftlich zu bewerten und als Basis für die spätere erfolgreiche Umsetzung zu priorisieren und zu operationalisieren. Hierbei sind auch mögliche negative Wechselwirkungen (z. B. Kürzung Zahlungsziele durch Lieferanten, Kürzung Kreditlinie durch Kreditinstitut, Aufbau Alternativlieferanten durch Kunden etc.) zu antizipieren und proaktiv mit den jeweiligen Verhandlungspartnern zu regeln bzw. in der Planung abzubilden.

Die Erkenntnisse aus der vorgeschalteten Bestandsanalyse, die daraus entwickelten Sanierungsmaßnahmen und die Bewertung im Rahmen der Sanierungsplanung bilden die Grundlage für die Erstellung eines Sanierungskonzepts, das den Anforderungen des BGH entspricht

(z. B. nach IDW-Standard S 6) und in dem eine Aussage zur Fortführungs- bzw. Sanierungsfähigkeit des Unternehmens getroffen wird.

Anforderungen an den Einsatzleitstand – Management-Kompetenzen in der Sanierungsphase

Die Sanierungsphase bildet in der Regel eine Ausnahme-situation in der Entwicklungsgeschichte eines Unternehmens. Die Gründe für die Krise können vielschichtig sein. Die Auflösung der Krisenursachen stellt daher besondere Anforderungen an die fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen des Managements bzw. an deren Ergänzung durch die eingebundenen Berater. Wie in einem Feuerwehrlitstand sind von den Verantwortlichen vor allem Überblick über die Situation und die Fähigkeit zur zielgerichteten Koordination unterschiedlicher Funktionen und Abläufe gefragt.

Fachliche Anforderungen bestehen in besonderem Maße an die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, die zur Beurteilung der Liquiditätssituation sowie zur >>

Unternehmensbereich	Sanierungsmaßnahmen (beispielhaft)	E/L
Markt	<ul style="list-style-type: none"> Akontozahlung durch Kunden Zahlungszielverkürzung Debitoren Abverkauf Altbestände 	L
	<ul style="list-style-type: none"> Absatzpreiserhöhung / Abwehr von Absatzpreissenkungen Zusatzaufträge zur Auslastungssteigerung Bereinigung unprofitabler Produkte/Verträge 	E
Prozesse / Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Stundung Verbindlichkeiten durch Lieferanten Zahlungszielverlängerung Kreditoren Einführung Konsignationslager Stundung Löhne / Einmalzahlungen Mitarbeiter 	L
	<ul style="list-style-type: none"> Einkaufspreissenkung Kostenmanagement Prozess-/Organisationsrestrukturierung Lohnverzicht/Verzicht Einmalzahlungen Mitarbeiter 	E
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> Eigenkapitalzuführung Fremdkapitalzuführung Leasing Sale-and-lease-back Tilgungsaussetzung 	L
	<ul style="list-style-type: none"> Verzicht auf Verzinsung Gesellschafterdarlehen Darlehensverzicht (ggf. auf Besserungsschein) Optimierung Finanzierungsstruktur 	E

Abbildung 2: Beispielhafte Sanierungsmaßnahmen zur kurzfristigen Ertrags (E)- und Liquiditätssteigerung (L)

RESTRUKTURIERUNG | SANIERUNG

treffenden Analyse von Krisenursachen, aber auch zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen und zu deren plausiblen Bewertung im Rahmen der Sanierungsplanung erforderlich sind. Zudem sind insolvenzrechtliche Kenntnisse notwendig, um die Bewertung der Insolvenztatbestände vornehmen und die möglichen Sanierungsoptionen einschätzen zu können. Zur Vermeidung diesbezüglicher Haftungsrisiken wird hierzu die Einbindung von Fachanwälten empfohlen.

Die Sanierungsphase ist häufig mit existenziellen Ängsten der handelnden Personen im Unternehmen verbunden (Haftungsrisiken, Vermögens-, Kompetenz- und Arbeitsplatzverlust). Dies stellt hohe Anforderungen an die Sozialkompetenz des Managements und der eingebundenen Berater. Es geht darum, Chancen und Risiken objektiv einzuschätzen und die sachlich richtigen Entscheidungen zu treffen, dabei aber die Befürchtungen und Ängste der Betroffenen ernst zu nehmen und durch geeignete Kommunikation ein Mitwirken aller Beteiligten zu erreichen. Auch die Schnittstelle zu den externen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Finanzierer) erfordert spezielle kommunikative Fähigkeiten, beispielsweise in den Bereichen Überzeugungs- und Durchsetzungskraft.

Methodisch sind zur Lösungsfindung vor allem analytische Fähigkeiten und vernetztes Denken gefordert. Erfahrungen mit entsprechenden Analyse- und Planungstools und entsprechende Projektmanagement- und Führungskompetenzen sind unverzichtbar. Die einschlägigen Standards (IDW S 11 / IDW S 6 / IDW S 9) und die Grundlagen ordnungsgemäßer Planung (GoP) bieten hier geeignete Vorgehensweisen und Tools für die Sanierungsphase an.

Perspektive der Stakeholder in der Sanierungsphase

Die grundlegenden Interessen der Stakeholdergruppen während der Sanierung ähneln denen in der Restrukturierung. Wegen des höheren Ausfallrisikos ist jedoch häufig die Bereitschaft zur Leistung eines Sanierungsbeitrags höher. Diese Bereitschaft hängt aber – je nach Perspektive – von unterschiedlichen Faktoren ab:

- Fremdkapitalgeber sind häufig umfangreich besichert. Die Offenheit für Sanierungsbeiträge hängt daher im Wesentlichen von der Werthaltigkeit dieser Sicherheiten ab. Beispiele für Beiträge sind Standstills, Überbrückungs-/Sanierungskredite oder Tilgungsaussetzungen/-streckungen. Kreditinstitute können allerdings aus rechtlichen Gründen eine Sanierung nur begleiten, wenn ein Sanierungskonzept mit Aussage zur Fortführungs-/Sanierungsfähigkeit vorliegt.
- Gesellschaftern droht im Falle der Insolvenz der komplette Verlust ihrer Vermögenswerte. Ihre Bereitschaft zu Beiträgen ist daher grundsätzlich hoch. Die tatsächliche Möglichkeit, solche in Form von neuen liquiden Mitteln oder neuen Sicherheiten zu leisten, ist allerdings oft bereits sehr eingeschränkt, weil schon in früheren Krisenstadien relevante Beiträge erbracht wurden. Verbleibende Optionen sind z. B. qualifizierte Rangrücktritte oder der Verzicht auf Auszahlungsansprüche.
- Mitarbeiter können durch geeignete Sanierungsbeiträge ihren Arbeitsplatz sichern. Typische Ansätze sind hier der Verzicht auf Lohnsteigerungen, (temporäre) Lohnkürzungen, der Verzicht auf Einmalzahlungen (Urlaubs-/Weihnachtsgeld), Arbeitszeitverlängerung (ohne Lohnausgleich) oder Gleitzeitregelungen. Solche Maßnahmen sind häufig temporär befristet und nur im Gesamtpaket mit Beiträgen der anderen Stakeholder durchsetzbar.
- Die Bereitschaft zu Beiträgen von Lieferantenseite aus hängt davon ab, ob ein ausreichendes Interesse an der Fortführung der Geschäftsbeziehung besteht (Umsatzanteil) und inwiefern die Lieferanten über Warenkreditversicherer und Eigentumsvorbehalte abgesichert sind. Mögliche Sanierungsbeiträge sind (anteilige) Forderungsverzichte, Forderungsstundungen, Preissenkungen oder die Verlängerung von Zahlungszielen.
- Beiträge von Kundenseite sind nur zu erwarten, wenn das kriselnde Unternehmen kritisch für »

RESTRUKTURIERUNG | SANIERUNG

deren Wertschöpfung ist oder eine Lieferantenkonzentration vermieden werden soll. Dann können entsprechende Verkürzungen von Zahlungszielen, Preiserhöhungen (bzw. Verzicht auf vereinbarte Preissenkungen) oder zusätzliche Auftragsvergaben zur Auslastungssteigerung einen Beitrag zur Sanierung leisten.

Sind Sanierungsbeiträge der verschiedenen Stakeholder zur Erreichung der Sanierungsfähigkeit notwendig, so ist die individuelle Perspektive der einzelnen Gruppen sehr genau zu beachten. Häufig findet nur ein schlüssiges und abgestimmtes Gesamtpaket, in dessen Rahmen sich keiner der Partner benachteiligt fühlt, Zustimmung.

Zielsetzung der Sanierung ist das „Löschen des Brandes“ und damit die Schaffung der Voraussetzungen zum anschließenden Wiederaufbau des beschädigten Gebäudes – sprich zur Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit des Unternehmens. Ist diese durch Erstellung und Dokumentation eines integrierten Sanierungskonzepts geschaffen und das Unternehmen durch die Umsetzung von Sofortmaßnahmen wirtschaftlich stabilisiert, ist diese Phase abgeschlossen und die sogenannte Nachsorge (Restrukturierung nach erfolgreicher Sanierung) beginnt. Erst mit deren Realisierung kann die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens langfristig sichergestellt werden (Teil III – informer Sommer 2016).

hahn,consultants hat die Entwicklung der GoRS im Rahmen des BDU-Fachverbands Restrukturierung und Sanierung maßgeblich mit gestaltet. Die erfolgreiche Begleitung von Unternehmen im Rahmen der frühen Krisenvermeidung schon in der Strategie- oder Erfolgskrise gehört ebenso wie die Sanierung in der akuten Unternehmenskrise und die Nachsorge im Anschluss an die erfolgreiche Sanierung zu unseren ausgewiesenen Beratungsschwerpunkten.



Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh



Sebastian Sehn
Senior Consultant
hahn,consultants gmbh