

Konsolidierende, restriktive, expansive und übertragende Unternehmenssanierung und -restrukturierung

– Leitfaden für Praktiker –

Inhaltsverzeichnis

I. Grundlagen der Sanierung und Restrukturierung

1. Sanierung und Restrukturierung
2. Krise und Insolvenz als Sanierungsursachen
 - 2.1 Krise
 - 2.2 Insolvenz und Zahlungsunfähigkeit
3. Sanierungsvoraussetzungen
4. Betriebsanalyse
5. Sanierungskonzept

II. Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen

1. Finanzwirtschaftliche Maßnahmen
2. Rechtsformänderung und Neugründung
3. Standortänderung und –schließung
4. Unternehmenskauf oder –verkauf (Mergers&Acquisitions)
5. Aufbau- und ablauforganisatorische mit leistungswirtschaftlichen Maßnahmen
6. Personal- und Führungspolitik
7. Beschaffung
8. Absatz

[Definition Fortführungsgesellschaften, SanHandbuch S.264ff., Groß P. S.131ff, Buth/Hermanns S.246f.]

I. Grundlagen der Sanierung und Restrukturierung

1. Sanierung und Restrukturierung

Die zunehmend schwierigen Konjunktur- und Wettbewerbsbedingungen in Deutschland provozierten in der Unternehmenslandschaft vor allem im Mittelstand finanzielle und organisatorische Ausnahmesituationen. Die Komplexität der unternehmensinternen Organisations- und Prozesstrukturen sowie der externen Marktbedingungen führte durch Krisenauslösungen dazu, daß in den betroffenen Unternehmen ein erheblicher Bedarf für die Unternehmenssanierung sowie –restrukturierung entstand.

Die Sanierung (lateinisch: sanare) ist als Heilung definiert ¹; betriebswirtschaftlich sind demnach unter Sanierung alle Maßnahmen zur dauerhaften Behebung vorübergehender oder permanenter Schwierigkeiten in der Geschäftstätigkeit der Unternehmung mit dem Ziel der Existenzhaltung zu verstehen. Ungenügend sind dabei die ausschließliche Rekursion auf finanzwirtschaftliche Maßnahmen sowie die Definition als „führungsorientierte, organisatorische, finanz-, leistungs- und sozialwirtschaftliche Maßnahmen“ ², da diese nicht die Momente der Krise beinhalten sowie nicht von der normalen Geschäftsführungsfunktion abgrenzbar ist.

Eine Restrukturierung ist die Neugliederung innerbetrieblicher Unternehmensstrukturen und -prozesse. Restrukturierung ist demnach inhaltlich teildentisch mit der Sanierung, wobei jedoch einer Restrukturierung nicht zwingend eine „Krankheit“ des Unternehmens vorausgehen muß ³. Restrukturierungsbedarf besteht demnach auch in gesunden Unternehmen oder kann sich auch auf latente Risiken beziehen. Im Zeithorizont geht jedoch häufig der Sanierung die Restrukturierung voraus, wenn die Restrukturierungsmaßnahmen nicht zeitnah greifen und so die Sanierung verhindern. So ist eine Rechtsformänderung bzw. Neugründung (vgl. Kapitel II.2.) einer Fortführungsgesellschaft im Falle der übertragenden Sanierung (vgl. Kapitel III.5.) eine Sanierungsmaßnahme wegen Vorliegen einer Existenzbedrohung. Im Falle einer expansiven Restrukturierung zum Zwecke der Eigenkapitalaufnahme für Kapazitätserweiterungen als errichtende Umwandlung bzw. Ausgliederung nach §§ 124, 152 UmwBerG liegt eine Restrukturierungsmaßnahme vor; die AG-Gründung kann jedoch in deren Verlauf zur Sanie-

¹ Vgl. Vogt M. (1999), S.45 und Harz M./Hub H.-G./Schlarb E. (1999), S.33

² Gless S.-E. (1996), S.44

³ Vgl. Vogt M. (1999), S.49

rungsmaßnahme werden, wenn der Fortbestand des Unternehmens ohne die Kapazitätserweiterung gefährdet wäre.

Sanierungs- und Restrukturierungsbedarf können häufig nicht unternehmensintern befriedigt werden. Sanierung und Restrukturierung als Funktion sind innerhalb der Struktur- und Leitungsprinzipien der Aufbauorganisation zum einen in der obersten Hierarchieebene (Geschäftsleitung) und zum anderen mit außerordentlichen Weisungsbefugnissen gegenüber der Belegschaft auszustatten. Dies führt dazu, daß Sanierungs- und Restrukturierungsbedarf extern befriedigt werden müssen, da

- nur ungenügende Personalkapazität für die schnelle Durchführung von Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen vorhanden ist und
- Sanierungs- und Restrukturierung als über eine reine Geschäftsführungstätigkeit hinausgehende Funktion mit speziellem Know-How und Objektivität des Vorgehens definiert ist.

2. Krise und Insolvenz als Sanierungsursachen

2.1 Krise

Ursache der „Unternehmenskrankheit“ ist die Unternehmenskrise oder die Insolvenz. Die Krise ist als Notsituation⁴ oder unternehmensgefährdender Zustand des Gesamtgebildes zu definieren. Dieser entsteht durch eine kritische Entwicklungsphase mit der Zuspitzung auf den Exodus oder die Insolvenz des Unternehmens. Krisenmerkmale sind⁵:

- Krisenursache
 - endogene Krise
 - zwischenbetriebliche Krise von außen mit Mitwirkung des Unternehmens
 - exogene Krise
- Krisenart
 - Strategiekrise
 - Erfolgskrise
 - Liquiditätskrise
 - Gründungskrise

⁴ Vgl. Harz M./Hub H.-G./Schlarb E. (1999), S.30

- Alterskrise
- Wachstumskrise
- Organisationskrise

- Krisenstadium

- existenzbedrohende Krise
- existenzvernichtende Krise.

- Krisensymptome ⁶

Folgende Krisensymptome können bei verschiedenen Zielgruppen beobachtet werden:

-Kunden (frühzeitiger Skontoabzug, vermehrte Sonderangebote, leichte Preisverhandlungen, starke quantitative Sortimentsveränderungen, häufig wechselnde firmeninterne Ansprechpartner, unregelmäßige Prozessbearbeitungen)

-Lieferanten (Verzicht auf Skontoausnutzung, erhebliche und häufige Zahlungszielüberschreitung, Nichtbeachtung von Mahnungen, erhöhte Reklamationen, Auftragsstornierungen, Ratenzahlungsvereinbarungen, Nichteinhaltung von Abrufverpflichtungen, häufiger Lieferantenwechsel, sinkende Bestellmengen)

-Kreditinstitute (verzögerte Einreichung von Geschäftsunterlagen wie Liquiditätspläne/Bilanzen etc., häufigere und andauernde Kreditlimitüberschreitungen, zunehmende Wechselzahlung, neue Bankverbindungen)

-Wirtschaftsprüfer (zu hohe Lagerbewertung, Lagermengenerhöhung, sinkende Lagerumschlagshäufigkeit, keine Ausnutzung von Abschreibungsmöglichkeiten und Rückstellungsbildungen, vermehrte Zuschreibungen, Auflösung stiller Reserven, Anwendung von Sale-and-Lease-Back, Factoring)

-Unternehmensberater (Abwanderung qualifizierten Personals, Überlastung der Führungskräfte, wechselnde Sortiments- und Absatzpolitik, wachsender Informationsmangel, ungenügende Koordination von Betriebsbereichen, ungleichmäßige Kapazitätsauslastung, schlechteres Lohn-Leistung-Verhältnis, Reduktion der Deckungsbeiträge, Vernachlässigung des Rechnungswesens)

⁵ Vgl. ähnlich Fechner D. (1999), S.22, Keller R. (1999), S.4, Harz M./Hub H.-G./Schlarb E. (1999), S.28ff. und Groß P. (1988), S.27ff.

⁶ Vgl. Harz M./Hub H.-G./Schlarb E. (1999), S.88ff.

2.2 Insolvenz und Zahlungsunfähigkeit

Die Insolvenz ist ein juristischer Tatbestand, welcher in der InsO (Insolvenzordnung) geregelt ist. Insolvenz liegt vor, wenn die Überschuldung (§§ 92 abs. 2 AktG, 64 Abs. 1 GmbHG, 130a HGB) und/oder die Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens nach vorgegebenen Kriterien festgestellt werden kann. Eine Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen der Gesellschaft die Verbindlichkeiten - bewertet zu Going-Concern-Werten - nicht mehr deckt. Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn die Gesellschaft tatsächlich und voraussichtlich seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann. Zu unterscheiden sind hier Zeitpunkt (§17 InsO) und Zeitraumliquidität (§18 InsO).

3. Sanierungsvoraussetzungen

Um eine erfolgreiche Sanierung oder Restrukturierung im Unternehmen durchzuführen, müssen nachfolgende, wesentliche Elemente Beachtung finden.

- Erstellung einer Ist-Betriebsanalyse

Die Erstellung einer Ist-Betriebsanalyse ist ein wichtiger Bestandteil für die Sanierung oder Restrukturierung, um die erforderlichen Betriebsdaten klar strukturiert aufzubereiten und sich als Sanierungsmanager ein genaues Bild über die Situation des Unternehmens zu machen.

- Erstellung eines Sanierungskonzeptes

Aufbauend auf der Betriebsanalyse kann nun ein Soll-Betriebskonzept als Sanierungskonzept erstellt werden, um die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens vorzunehmen. Hierzu werden die ermittelten Krisenursachen nach deren Dringlichkeit und Ausmaß strukturiert und die zugehörigen Maßnahmen im Zeithorizont definiert.

- Gesellschafter und Geschäftsführerstruktur

Um eine Sanierung oder Restrukturierung durchführen zu können, muß die aktive Mitarbeit der bestehenden Geschäftsführer sowie das Einverständnis der Gesellschafter gesichert werden. Der Sanierungsmanager benötigt für die Durchführung der Maßnahmen uneingeschränkten Rückhalt bei Geschäftsführung und Gesellschaftern, um schnelle und auch unpopuläre Entscheidungen hausintern durchsetzen zu können. Zu beachten ist, ob