



# **KRISEN- UND SANIERUNGSMANAGEMENT**

## **Zusammenfassung**

**© Steidl 2008  
Alle Rechte vorbehalten**



## Inhalt

1. Krisen: Typen / Entwicklung / Kennzeichen
2. Sanierung: Prüfung
3. Sanierung: Maßnahmen
4. Sanierung: Aktivitäten im Sanierungsprojekt
5. Sanierung: Rahmenbedingungen einer Insolvenz



## 1. KRISEN: TYPEN / ENTWICKLUNG / KENNZEICHEN



<b>Krisentyp</b>	<b>Krisenmerkmale</b>	<b>Sanierungsansatz</b>
Strategiekrise	Verlust der Strategischen Erfolgsfaktoren Verschlechterung der Perspektiven	Strategische Planung und Neupositionierung
Ergebniskrise	Kontinuierliche Verfehlung der Ergebnis- Ziele	Kurz- und mittelfristige Maßnahmen zur Verbesserung der Rendite
Liquiditätskrise	Minderung der Einnahmen, Zahlungsschwierigkeiten und Zahlungsstockungen	Sofortmaßnahmen sowie ein kurz- und mittelfristiges Programm zur Wiedererlangung ausreichender Liquidität
Insolvenz	Zahlungsunfähigkeit und / oder Überschuldung	Ganzheitliches Konzept für Liquidität, Rendite und strat. Neupositionierung



### **Sanierung heißt:**

- **Krisenkennzeichen wahrnehmen**
- **Ursachen erkennen**
- **Maßnahmen ergreifen**
- **Wiederholungen vorbeugen**



### **Charakterisierung von Unternehmenskrisen**

#### **Die Unternehmenskrise kann zum endgültigen Ausscheiden des Unternehmens aus dem Markt führen**

- Die akute Krise bedroht das Unternehmen existenziell und schränkt dessen Handlungsfähigkeit zunehmend ein
- Ohne sofortige aktive Gegenmaßnahmen wird das Unternehmen aus dem Markt ausscheiden
- Die Krise des Unternehmens kann auch für Dritte (Gläubiger, Lieferanten, Mitarbeiter) eine existentielle Bedrohung darstellen
- Wettbewerber können den Ausstieg des Unternehmens aus dem Markt begrüßen und forcieren



### Charakterisierung von Unternehmenskrisen

**Selbst durch permanente Beobachtung interner und externer Faktoren und konsequentes Handeln kann die Geschäftsleitung die Unternehmenskrise nicht immer abwenden**

- Die Ursachen einer Unternehmenskrise liegen meist in Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen des Managements.
- Die Kausalkette kann mehrere Produktzyklen bzw. mehrere Jahre andauern.
- Bei einem frühzeitigen Erkennen kann die akute Krise abgewendet werden, ohne dass dies nach außen offenbar wird. Die notwendigen Instrumente fehlen dem Unternehmen häufig.
- Nur die kontinuierliche Beobachtung aller am Geschäftsleben beteiligten Parteien und Rahmenbedingungen ermöglicht es dem Unternehmen, Krisen rechtzeitig abzuwenden.
- Werden die frühe Signale verdrängt oder übersehen, so gelingt die Rettung des Unternehmens meist nur in Teilen und nur mit externer Unterstützung.



### KRISENKENNZEICHEN/BEISPIELE

Krisenstadium / Legende:

<b>S:</b>	<b>Strategiekrise</b>	Verlust der Strategischen Erfolgsfaktoren Verschlechterung der Perspektiven
<b>E:</b>	<b>Ergebniskrise</b>	Kontinuierliche Verfehlung der Ergebnisziele
<b>L:</b>	<b>Liquiditätskrise</b>	Minderung der Einnahmen, Zahlungsschwierigkeiten und Zahlungsstockungen
<b>I:</b>	<b>Insolvenz</b>	Zahlungsunfähigkeit und / oder Überschuldung





## Bereich: Liquidität / Finanzierung

Kennzeichen	Krisenstadium	Gegenmaßnahmen
• Fehlendes Mahnwesen	L – I	- Konsequentes und systemunterstütztes Mahnwesen
• Kurzfristige Finanzierung langfristiger Investitionen	S – E – L – I	- Nutzungskongruente Finanzierung - Umfinanzierung - Grundsatz: langfristige AV-Finanzierung
• Regelmäßige verspätete Rechnungsstellung	E – L – I	- sofortige Rechnungsstellung - Teilrechnungen für Teilleistungen
• Neukundenaufnahme ohne Bonitätsprüfung	L – I	- Regelmäßige Bonitätsprüfung auch mit Hilfe von Wirtschaftsauskunfteien
• Umfangreiche Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten mit regelmäßigem Verzicht von Skontoerträgen	L – I	- Verzicht auf Lieferantenkredite - Ausschöpfung der Skontierung auch zu Lasten des Kontokorrents
• Lieferungen gegen Vorkasse	L – I	- Umgehende Verhandlungen mit Lieferanten
• Nachhaltiger Rückgang der Erträge	E – L – I	- Ertragsverbesserung durch Programoptimierung und Kostenmanagement



## Bereich: Management

Kennzeichen	Krisenstadium	Gegenmaßnahmen
• Hohe Fluktuationsrate im Management	S – E	- Einführung geeigneter Führungssysteme
• Überalterung im Management	S – E	- Nachfolgeplanung / Personalplanung
• Qualifikationsmängel im Management (aber nicht nur dort!)	S – E – L – I	- Aus- und Weiterbildung - Verstärkung - Austausch
• Mangelhafte Versicherungsdeckung für betriebliche Risiken	E – L – I	- Prüfung von Versicherungsbestand und Versicherungsdeckung - Einschaltung eines Versicherungsmaklers - Risikomanagement
• Nicht angepasste Organisationsstruktur	S – E	-Geschäftsprozessanalyse (auch im Verwaltungsbereich!)
• Fortwährende „Bilanzkosmetik“	S – E – L – I	- Detaillierte Erarbeitung von Bilanz, GuV, Cash Flow u.a. - Selbstverpflichtung zu Konsistenz und Transparenz



## Bereich: Vertrieb

Kennzeichen	Krisenstadium	Gegenmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängigkeit von wenigen großen Kunden</li> </ul>	S – E – L – I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuierliche ABC-Analyse (20/80 – Regel?)</li> <li>- Verstärkung des Neukundengeschäftes</li> <li>- Besondere Betreuung von Schlüsselkunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunden wandern zum Wettbewerb ab oder ändern ihr Bestell- und Zahlungsverhalten</li> </ul>	S – E – L – I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überprüfung des Produktprogramms und des Leistungsangebots</li> <li>- Analyse des Kundenverhaltens ( AD-Befragung)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunahme der Insolvenzen im Kundenkreis</li> </ul>	E – L – I	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßige Kontakte</li> <li>- Stellung von Sicherheiten</li> <li>- Lieferung gegen Vorkasse</li> </ul>



## Bereich: Wertschöpfung

Kennzeichen	Krisenstadium	Gegenmaßnahmen
• Betriebsgröße unterhalb der kritischen Masse	S – E	- Eingehen von Kooperationen - Fusion, Verkauf
• Überalterte Produktionsanlagen	S – E	- Prüfung von Ersatzinvestitionen - Prüfung von Desinvestitionen - Fremdbezug statt Eigenfertigung
• Zunehmende Reklamationen	E – L – I	- Analyse der Reklamationsursachen - Verschärfung von Qualitätssteuerung und Qualitätskontrolle - Reorganisation der betrieblichen Abläufe
• Zunehmende Lieferverzögerungen	E – L – I	- Analyse der Ursachen - Reorganisation der betrieblichen Abläufe
• Zunehmende Kalkulationsabweichungen	E – L – I	- Überarbeitung der Kalkulationen



### Kategorien zur Einordnung von Krisen:

- **Dimension:**            **Wie groß ist das Risiko?**
- **Steuerung:**            **Welchen Einfluss können wir nehmen?**
- **Zeit:**                    **Wie viel Zeit haben wir?**
- **Optionen:**              **Welches sind unsere Alternativen?**



## 2. SANIERUNG: PRÜFUNG



## Sanierungswürdigkeit

- Sanierungswürdigkeit liegt vor, wenn der zu erwartende Ertragswert nach der Fortführung über dem Ergebnis der Liquidation liegt
- Entscheidungen über die Sanierungswürdigkeit sind abhängig von der Qualität des Sanierungskonzepts



## Sanierungsfähigkeit

- Prüfung unter erschwerten Bedingungen:
  - komplexer Prüfungsgegenstand
  - unvollständige und unzuverlässige Unterlagen
  - extremer Zeitdruck
  - erhöhte Befangenheit der Betroffenen
- Sanierungsfähigkeit :
  - Beseitigung der Zahlungsschwierigkeiten durch geeignete Maßnahmen
  - Erreichung einer angemessenen Rentabilität durch geeignete Maßnahmen





## Inhalt eines Sanierungskonzepts

- Darstellung des Unternehmens
  - bisherige Unternehmensentwicklung
  - rechtliche Verhältnisse
  - finanzwirtschaftliche Verhältnisse
  - leistungswirtschaftliche Verhältnisse
  - organisatorische Grundlagen
- Analyse des Unternehmens
  - Krisenursachenanalyse
  - Lagebeurteilung
- Leitbild des sanierten Unternehmens



## Inhalt eines Sanierungskonzepts

- Sanierungsmaßnahmen
  - finanzwirtschaftliche Maßnahmen
  - leistungswirtschaftliche Maßnahmen
- Planungsrechnungen ohne und mit Sanierungsmaßnahmen
  - Teilpläne
  - Plan GuV und Bilanz
  - Finanzplan
  - Kennzahlen



## 3. SANIERUNG: MASSNAHMEN



## **Krisenbewältigung Finanzwirtschaftliche Maßnahmen**

- **Gesellschafter**
  - Eigenkapitalzufuhr
  - Gesellschafterdarlehen
  
- **Lieferantengläubiger**
  - Preisnachlass und / oder Verbesserung der Konditionen
  - Zahlungsaufschub
  - Stundung mit einem Fälligkeitstermin
  - Moratorium mit mehreren Fälligkeitsterminen
  - Schuldenerlass
  - Zinserlass
  - Umwandlung kurzfristiger Kredite in langfristige Darlehen
  - Umwandlung von Krediten in Beteiligungen



## **Krisenbewältigung Finanzwirtschaftliche Maßnahmen**

- Gläubigerbanken
  - Verzicht auf Kreditkündigung
  - Zinserlass
  - Tilgungsaussetzung
  - Bürgschaften
  - Patronatserklärungen
  - Bewilligung neuer Kredite
  - Beteiligungen
  
- Steuergläubiger
  - Anpassung von Vorauszahlungen
  - Stundung
  - Erlass
  - Vollstreckungsaufschub



### **Krisenbewältigung Finanzwirtschaftliche Maßnahmen**

- Sozialversicherungsträger
  - Beitragsstundung
  - Vollstreckungsaufschub
- Öffentliche Hand
  - Subventionen
  - Landesbürgschaften



## **Krisenbewältigung Leistungswirtschaftliche Maßnahmen**

- Personalbereich
  - Einstellungsstopp
  - Überstundenverbot
  - Kurzarbeit
  - Entlassungen (Sozialplan und Interessenausgleich!)
  - Aufhebungsverträge
  - vorzeitige Pensionierung
  - gezielte Urlaubsplanung
  - Umwandlung Voll- in Teilzeitarbeitsverträge
  - Kündigung von Dienstverträgen freier Mitarbeiter



### **Krisenbewältigung** **Leistungswirtschaftliche Maßnahmen**

- Produktionsbereich
  - Konzentration der Fertigung durch Aufgabe von Fertigungsstätten
  - Produktivitätssteigerung durch Verbesserung der Produktionsanlagen, Verbesserung der Arbeitsabläufe, Verminderung der von Fertigungs-löhnern ausgeführten Gemeinkostenarbeiten, Verbesserung der Lohnsysteme, Kürzung der Vorgabezeiten
  
- Entwicklungsbereich
  - Stopp von F&E-Projekten
  
- Materialbereich
  - Lagerabbau
  - Verminderung der Lieferantenzahl





## **Krisenbewältigung** **Leistungswirtschaftliche Maßnahmen**

- Vertriebsbereich
  - Ersatz von Handelsvertretern durch Mitarbeiter des Unternehmens
  - Verzicht auf Belieferung bestimmter Märkte oder Handelsstufen
  - Konzentration der Werbeaktivitäten
  - Überprüfung der Preisgestaltung
- Managementbereich
  - Austausch des Unternehmensmanagement durch Krisenmanagement
  - Reorganisation der Entscheidungsprozesse
  - Änderung des Führungsstils



### Krisenbewältigung

**Eine bilanzielle Sanierung stellt eine notwendige Voraussetzung dar, wenn das Unternehmen eine nachhaltige Wende zum Besseren realisieren soll**

- Angesichts sich verschärfender Bonitätsanforderungen kommt einer tragfähigen Kapitalstruktur bereits in „normalen“ Unternehmenssituationen steigende Bedeutung zu.
- Der Aufbau von Eigenkapital aus dem eigenen Cash Flow erfordert erhebliche Zeit und macht das Unternehmen bei Rückschlägen anfällig.
- Nach erfolgter Sanierung und den damit verbundenen Einmalkosten wird „unternehmerisches Risikokapital“ benötigt, um sanierungsbedingte Investitionsstaus oder das weitere Wachstum des sanierten Unternehmens zu finanzieren.



### Krisenbewältigung

#### **Detailkonzept und Maßnahmenplanung vertiefen und detaillieren die formulierte Sanierungsstrategie**

- Das Sanierungskonzept vertieft die Sanierungsstrategie und steckt die Eckpunkte für die Sanierung in den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern ab.
- Die Maßnahmenplanung formuliert einzelne Aktivitäten zur Erreichung der Sanierungsziele aus und konkretisiert diese:
  - Arbeitsschritte
  - Quantitative Zielgrößen
  - Termine bis zur Zielerreichung
  - Personelle Verantwortlichkeiten
- Die Inhalte der Maßnahmenplanung stellen die Basis für das Sanierungscontrolling und die Überwachung der Umsetzung dar.



### Krisenbewältigung

#### **In der Planung müssen sich die verschiedenen sanierungsspezifischen Aspekte abbilden**

- Erstellung der relevanten Planungen, um den Erfolg der Sanierung nachvollziehen zu können
  - Absatz- und Umsatzplanung auf der Basis von Kunden, Märkten, Produkten, Regionen etc.
  - Planung der laufenden Kosten
  - Separate Planung und Darstellung sanierungsspezifischer Kosten wie z.B. Abfindungen, Sozialpläne
  - Separate Planung und Darstellung sanierungsspezifischer Erträge z.B. aus Verkauf nicht betriebsnotwendigem Vermögens
  - Personalplan
  - Liquiditätsplan
- Erstellung der Planung in zwei Varianten für einen 3-Jahres-Zeitraum
  - Best Case
  - Worst Case
- Erstellung eines Eigenkapitalszenarios und eines Überschuldungsstatus



## 4. SANIERUNG: AKTIVITÄTEN IM SANIERUNGSPROJEKT

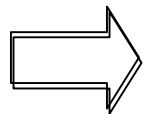
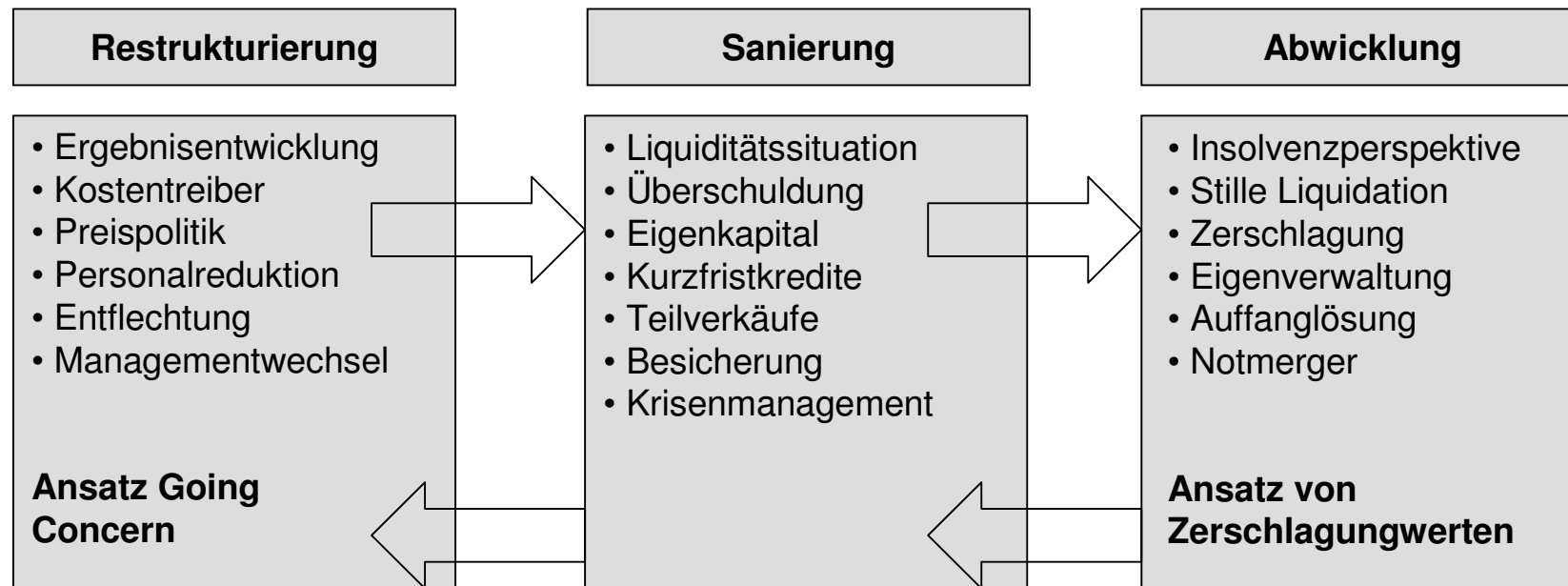


### Zielsetzung

- Sensibilisierung im Sinne der Früherkennung von Krisen
- Identifizierung nach Art, Ursache und Schwere der Krise
- Überprüfung der kommunizierten Sanierungskonzeption auf ihre Realisierbarkeit
- Instrumente, die Restrukturierung aktiv zu gestalten
- Identifizierung des Sanierungsteams mit internen / externen Ressourcen
- Erarbeitung eines konsensfähigen Konzeptes
- Abwägung des Chancen-/Risikoprofils



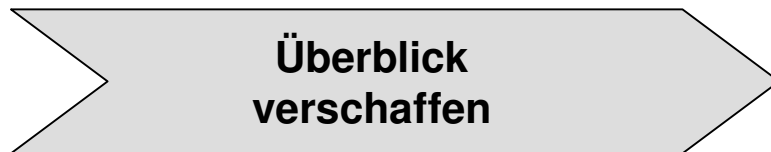
Das Projektteam muss innerhalb weniger Tage die Unternehmenssituation korrekt einschätzen können. Die weiteren Handlungsalternativen variieren dramatisch, falls die Zeichen in Richtung Restrukturierung, Sanierung oder Abwicklung weisen.



„Eskalationspunkte“ und „Breakpoints“ können auch noch im Projektverlauf einer Sanierung zu Insolvenzscenarien führen

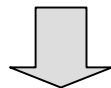


## Bestandsaufnahme als Zwei-Phasen-Modell



**Überblick  
verschaffen**

- Geschäftsmodell
- Markt- und Wettbewerbsposition
- Organisationsstruktur
- GuV und Bilanz

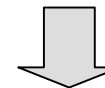


- **Grundaussagen**
- **Erste Sofortmaßnahmen**



**Fokussiert  
vertiefen**

- GuV und Bilanz, Gruppe oder Konzern
- Vernetzung und Abhängigkeiten unter den Gesellschaften
- Ergebnisse nach Geschäftsfeld und/oder Produktgruppe
- Detaillierung nach strategischen Geschäftsfeldern und operativen Gesellschaften
- Detailbetrachtung definieren  
- z.B. Logistik, Produktion
- Datenbasis/-struktur für Planungsmodell legen



- **Gezieltes Arbeiten an den Einflußfaktoren**





**Neben einem tragfähigen Restrukturierungskonzept erfordert die kaufmännische Abbildung große Erfahrung und hohe Präzision**

### **Geschäftsmodell aus Restrukturierung**

- Produkte, Leistung, Sortimente
- Kunden, Abnehmer
- Kern- und Nebenprozesse
- Organisation und Systeme
- Management, Qualifikation

### **Planung auf Basis der Restrukturierung**

- Umsatz- und Ergebnisplanung, GuV
- Bilanzplanung
- Finanzplanung, Liquidität
- Kapitalbedarf



## 5. SANIERUNG: RAHMENBEDINGUNGEN EINER INSOLVENZ



### **Ausgangslage vor der Insolvenzrechtsreform zum 01.01.1999**

- ca. 75 % aller Konkursverfahren wurden mangels Masse nicht eröffnet
- weitere 10 % aller Konkursverfahren wurden vorzeitig wieder eingestellt
- die durchschnittliche Konkursquote liegt bei 3 – 5 %
- 1993: ca.35 Mrd. DM Forderungsausfälle (nach Angaben des Statistischen Bundesamtes)
- „das Konkursverfahren verhilft den Arbeitnehmern aus öffentlichen Kassen zu ihrem Lohn und schützt die gesicherten Gläubiger vor Beeinträchtigungen ihrer Sicherheiten...“(zitiert nach Häsemeyer, Insolvenzrecht)



## Schwerpunkte der Insolvenzrechtsreform

- Ziel: Vermeidung von Massearmut, damit möglichst viele Verfahren eröffnet und durchgeführt und möglichst viele Insolvenzfälle in einem geordneten Verfahren abgewickelt werden können (einschließlich einer besseren Abstimmung zwischen Sanierung und Liquidation)
- Wege zum Ziel:
  1. Einführung eines einheitlichen Verfahrens
  2. Förderung der außergerichtlichen Sanierung
  3. Maßnahmen gegen die Massearmut
  4. Stärkung der Gläubigerautonomie
  5. Erhöhung der Verteilungsgerechtigkeit



## Einführung eines einheitlichen Verfahrens im Insolvenzrecht

- Beseitigung des Nebeneinanders von Ostrecht und Westrecht
- Beseitigung des Nebeneinanders von Konkurs- und Vergleichsrecht
- Einheitlicher Zweck: Realisierung der Vermögenshaftung
  - Liquidation des Schuldnervermögens
  - Sanierung des gemeinschuldnerischen Unternehmens
  - Übertragende Sanierung
- Einbindung der gesicherten Gläubiger in das Verfahren
  - Ansprüche gegen die Eigenkapitalgeber
  - Haftung des persönlich haftenden Gesellschafters
  - Rückzahlungsansprüche aus eigenkapitalersetzenden Darlehen



## Förderung der außergerichtlichen Sanierung

- Erleichterung der übertragenden Sanierung (außerhalb der Insolvenz)  
→ Verschärftes Anfechtungsrecht(!)
- vereinfachte Kapitalherabsetzung bei der GmbH
- Allerdings:
  - § 75 AO bleibt unverändert bestehen  
→ Haftung für die Steuerschulden
  - § 613a BGB bleibt unverändert bestehen  
→ Eintritt in die Rechte und Pflichten aus den dem Betrieb zuzuordnenden Arbeitsverhältnissen



## Maßnahmen gegen die Massearmut

- Drohende Zahlungsunfähigkeit als Eröffnungsgrund für die Insolvenz  
→ „Zeitraum-Illiquidität“ mit Fortführungsprognose
- Für die Eröffnung des Verfahrens müssen nur noch die Verfahrenskosten gedeckt sein  
→ Keine vorgehenden sonstigen Masseverbindlichkeiten
- Rechtsstellung des vorläufigen Insolvenzverwalters  
→ „Sequesterfunktion“
- Umstrukturierung von Masseverbindlichkeiten
- Masseanreicherung
  - Einbeziehung auch desjenigen Vermögens, das während des Verfahrens erlangt wird
  - Verschärfung des Anfechtungsrechts
  - Einbeziehung der gesicherten Gläubiger
    - Sicherungsrechte bleiben erhalten
    - Verwertungsrecht wird genommen
- Übertragende Sanierung als gleichrangiges Instrument neben Liquidation und Sanierung des Unternehmensträgers



## Stärkung der Gläubigerautonomie

- Erhöhung der Mitspracherechte
  - Gläubigerkategorien
    - aussonderungsberechtigte Gläubiger
    - absonderungsberechtigte Gläubiger
    - Massegläubiger
    - nicht nachrangige Insolvenzgläubiger
    - nachrangige Insolvenzgläubiger
  - Gläubigerversammlung
  - Gläubigerausschuss
- Insolvenzplan
  - Initiativrechte
  - Abstimmungsgruppen
  - Abstimmungsregeln





## Erhöhung der Verteilungsgerechtigkeit

- Neuregelungen für die Massegläubiger
  - Masseverbindlichkeiten
  - Oktroyierte Masseverbindlichkeiten / ungerechtfertigte Bereicherung
  - Sozialplanansprüche
  - Nutzungszinsen für die Sicherungsgläubiger
  - Unterhalt für den Gemeinschuldner
  - Rangfolgeregelung für Massegläubiger
- Abschaffung von Konkursvorrechten

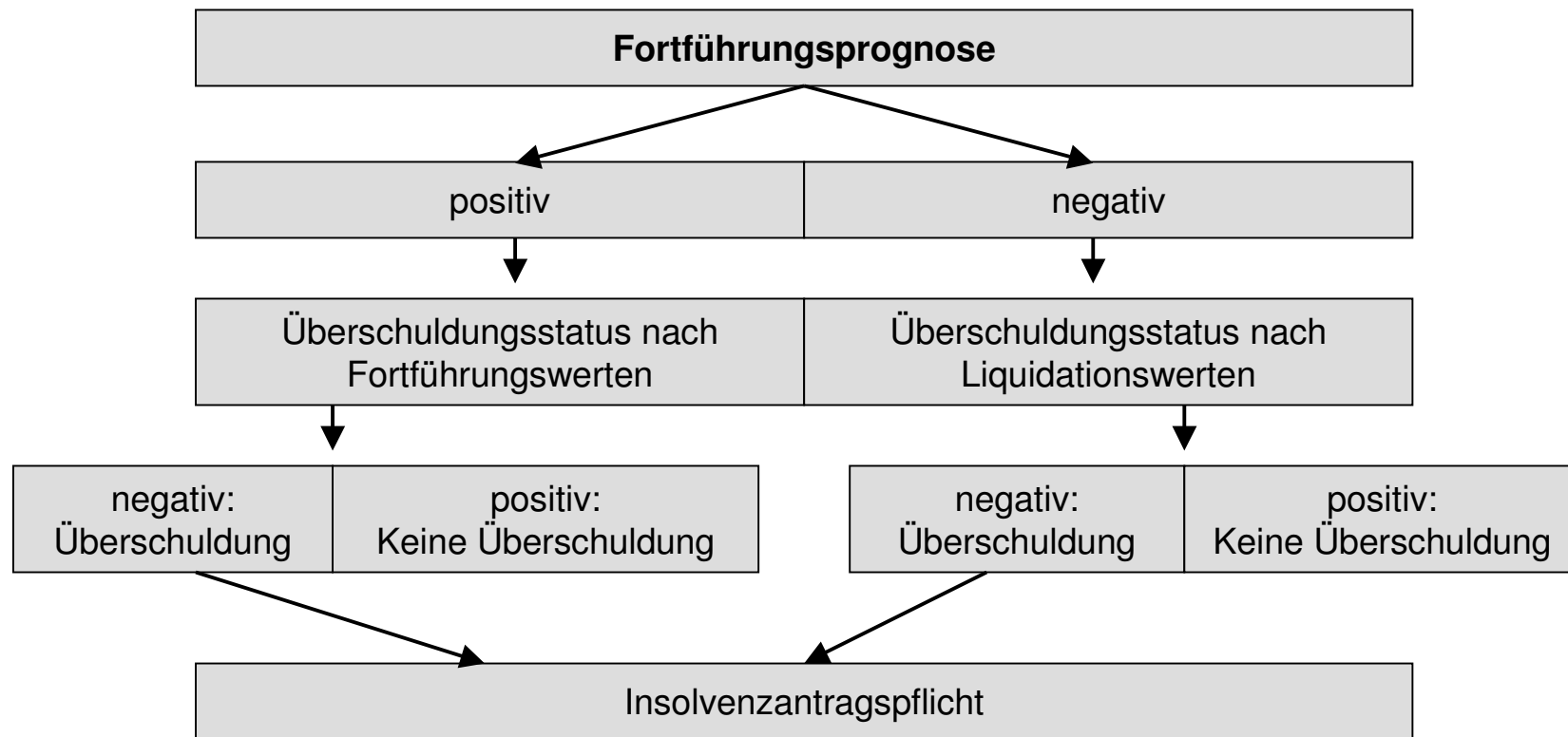


## **Tatbestände für den Insolvenzantrag**

- Zahlungsunfähigkeit
- Drohende Zahlungsunfähigkeit
- Überschuldung

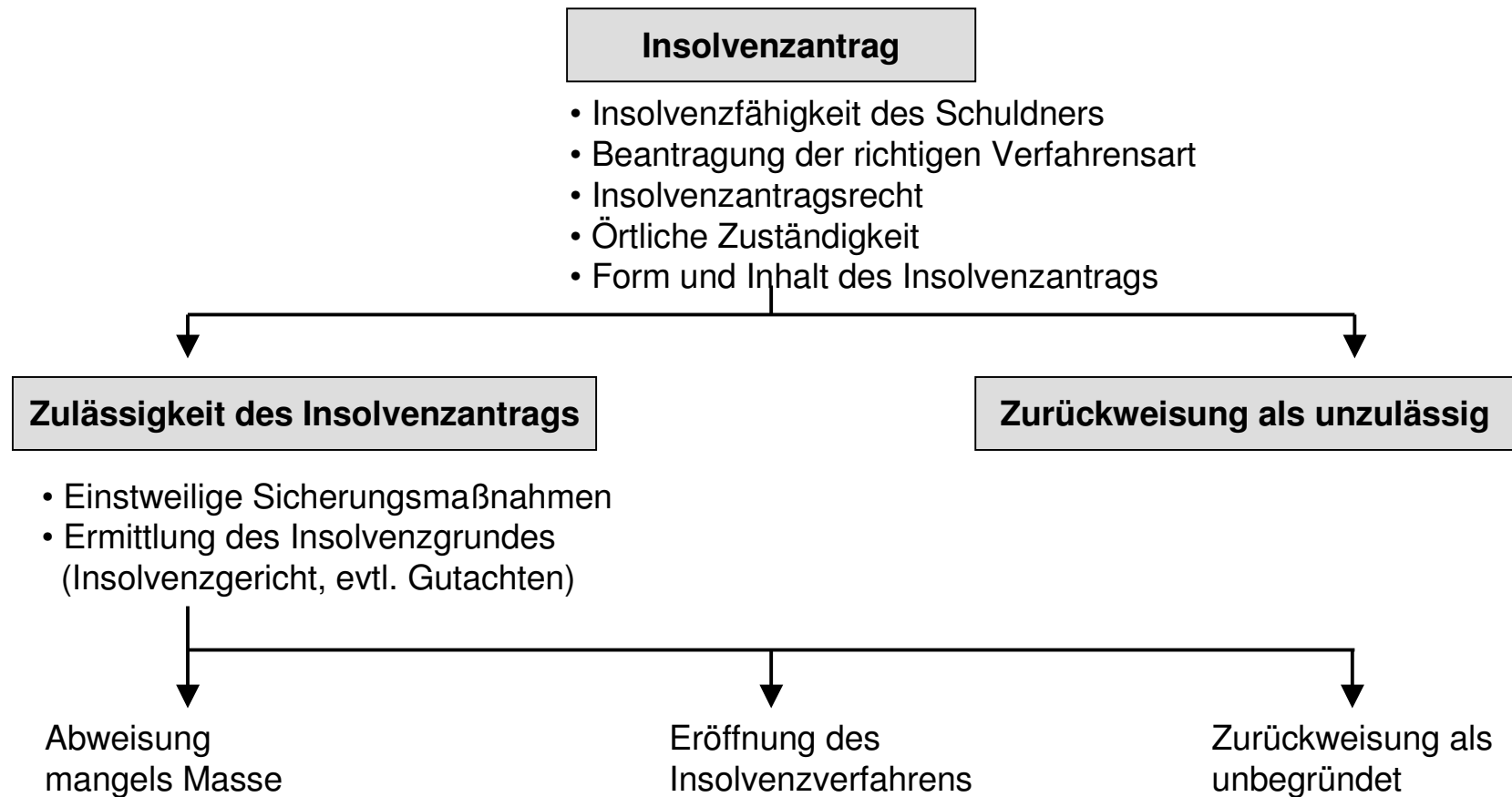


## Fortführungsprognose, Überschuldungsstatus, Insolvenzantragspflicht



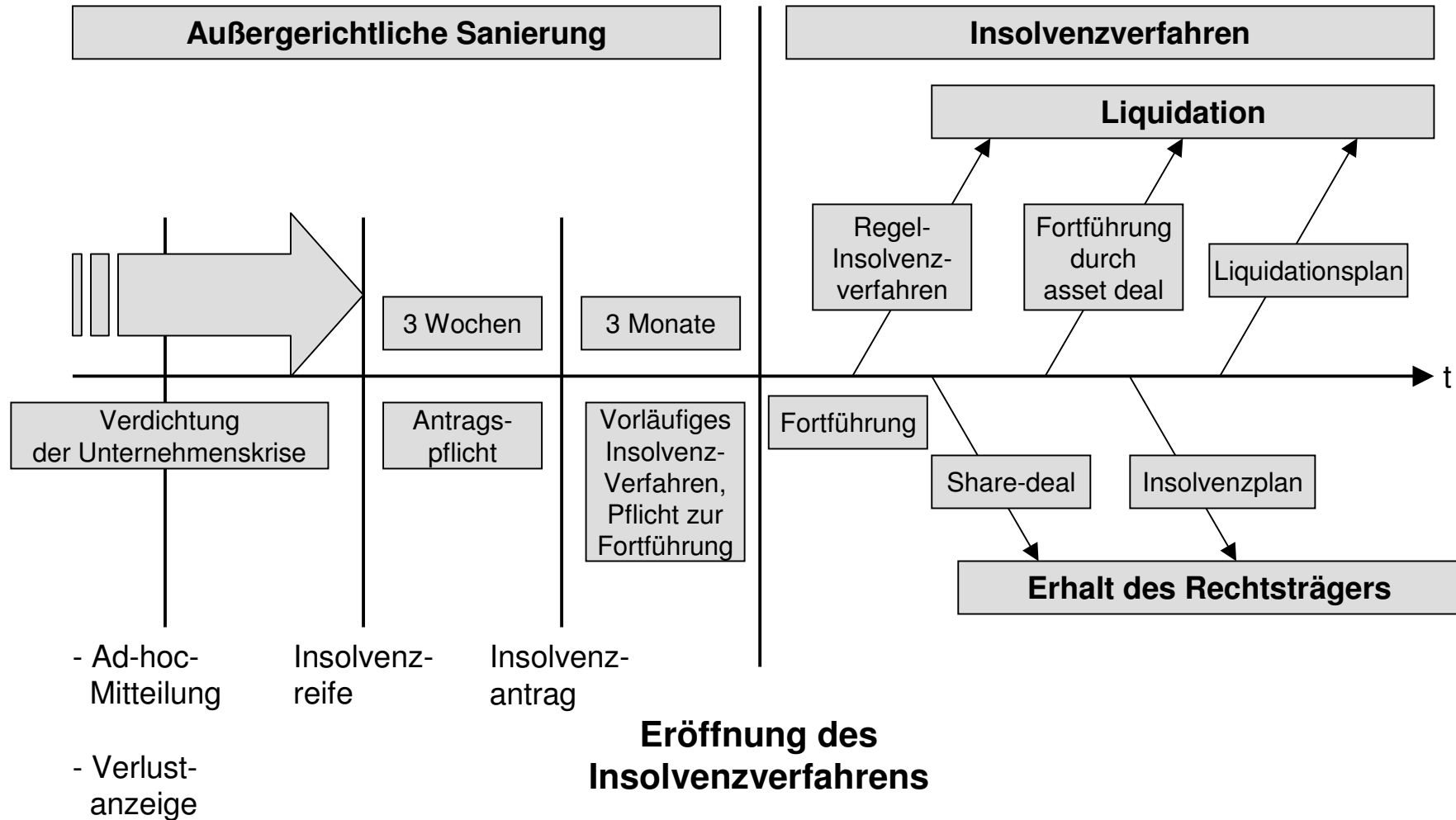


## Insolvenzeröffnungsverfahren





Szenarien für den Weg aus der Krise





## Quellen

1. GEBRATEC-Sanierungsprojekte
2. Harz, Hub, Schlarb: Sanierungsmanagement
3. Schneider / Waschk: Das Unternehmen zwischen Krise und Insolvenz
4. EUROFORUM: Seminar „Unternehmenskrise und Insolvenz als Chance“
  - Vortrag van Betteray: Gläubigerinteressen in der Unternehmenskrise
  - Vortrag Lubos: Sanierungsstrategien und Sanierungskonzepte als Grundlage des erfolgreichen Turn-Around
  - Vortrag Rasch: Sanierung aus Bankensicht
  - Vortrag Bourjau: Restrukturierung aus Sicht eines Unternehmers
  - Vortrag Buchalik: Typische Restrukturierungssituation deutscher Unternehmen