

# Modernes Sanierungsmanagement

Crone / Werner

7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2024

ISBN 978-3-8006-7428-2

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

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

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

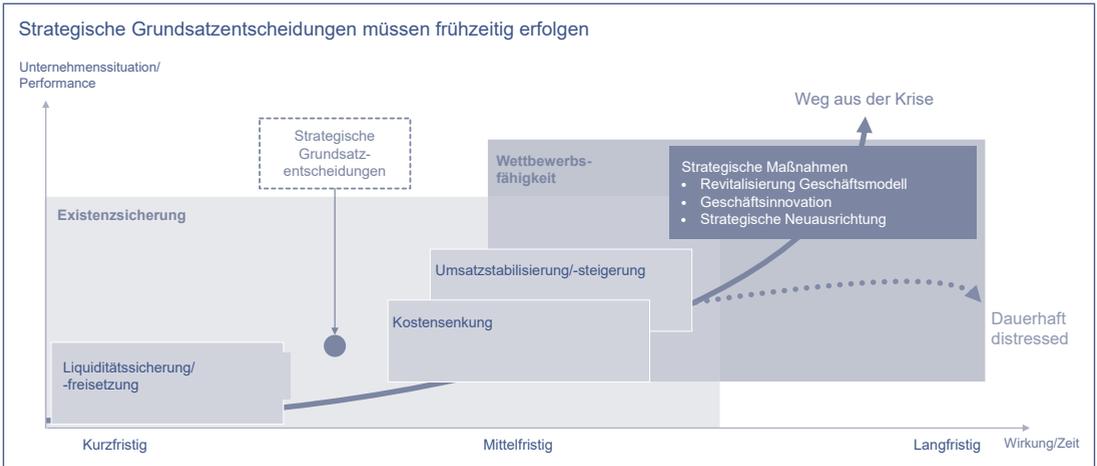


Abb. 6.2: Prioritäten im Projektverlauf

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 dienen, geht es bei den mittelfristigen Maßnahmen bereits darum, die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (wieder) nachhaltig zu steigern.

Die mittelfristig ansetzenden Bausteine der Restrukturierung wirken aber nur dann als langfristiger Motor für eine nachhaltige Überwindung der Krise, wenn auch die Strategie des Unternehmens beleuchtet und weiterentwickelt wird, indem das Geschäftsmodell entweder revitalisiert oder umfassend neu ausgerichtet 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 häufig 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.

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

Maßnahmen-  
fristigkeit

Strategische  
Maßnahmen

Aufsatzpunkt  
strategischer  
Maßnahmen

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 oftmals 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.

## 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 einer Unternehmensgruppe) erhoben. Dazu gehören Informationen über das Produkt- und Leistungsprogramm, die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse, die Ergebnis- und Kostensituation, die bilanzielle Situation, die Liquiditätssituation, Sicherheiten, Bürgschaften und Patronatserklärungen sowie über Mitarbeiterstruktur und Organisation (Aufbau- und Ablauforganisation) – um die wichtigsten zu nennen. Umfang und Tiefe der Bestandsaufnahme werden durch die Verfügbarkeit an geeigneten Daten, der zur Verfügung stehenden Zeit sowie die Krisenursachen determiniert. Eine Checkliste der benötigten Informationen ist in Kapitel 5 beigefügt (vgl. Website 5.6 Checkliste Informationsanforderungen für Sanierungskonzepte).<sup>2</sup> Am Ende dieser ersten Phase der Restrukturierung (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.

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

Konzept-  
erarbeitung

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 Sanierungs-

fähigkeit nach IDW S 6, vgl. hierzu Kapitel 5). 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.

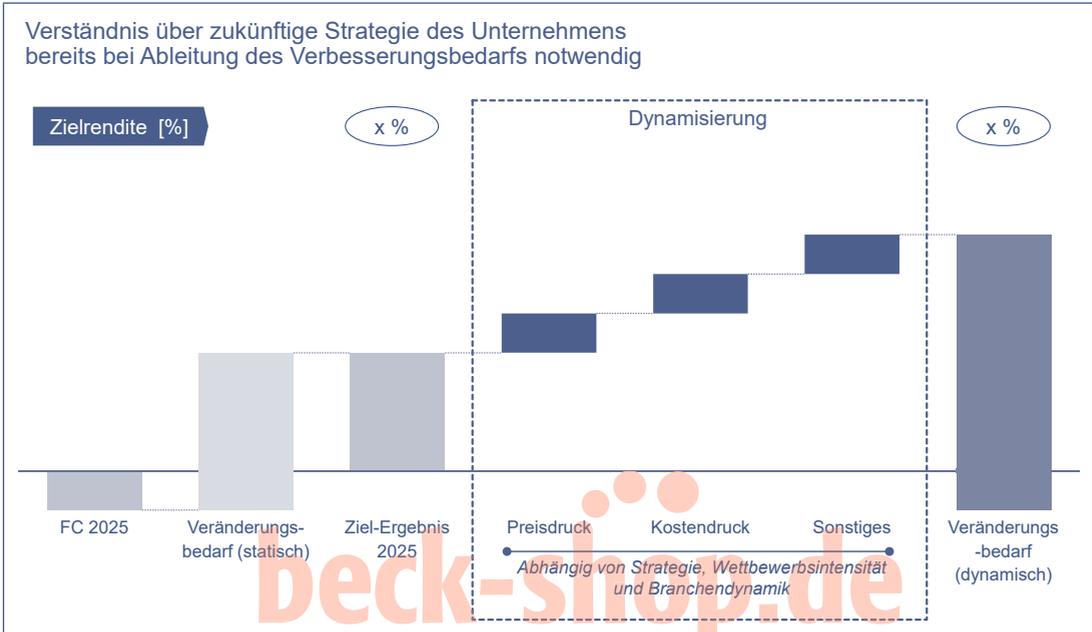


Abb. 6.4: Ableitung des Verbesserungsbedarfs (Targeting)

**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>3</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 der zeitlichen Verzögerung 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 vorgeben zu können.

### 6.2.3 Bausteine der Restrukturierung und strategische Dimension

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, sodass keine unbeteiligten Bereiche entstehen. 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.

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.

Vor allem durch technologische Veränderungen wie z. B. Big Data, Digitalisierung und zuletzt auch GenAI ist der strategische Handlungsbedarf aber auch die Handlungsmöglichkeiten i. S. der Maßnahmenlandkarte signifikant gestiegen. Die *Corona-Pandemie* hat im Bereich der Digitalisierung als zentraler Beschleuniger gewirkt. Der daraus resultierende Zugewinn an Erfahrungen und die erzielten Effizienzgewinne (durch die/bei der Digitalisierung) verhindern eine Rückkehr in alte Muster und definieren damit das „neue Normal“. Eine vergleichbare Entwicklung lässt sich bei GenAI erwarten, auch wenn die aktuellen Erfahrungswerte noch rudimentär im Hinblick auf nachhaltige Veränderungspotenziale sind. Daher müssen genau diese Überlegungen Eingang in die Krisenbewältigung und Neuausrichtung finden.

Abbildung 6.5 verdeutlicht dies anhand von Beispielen für den Bereich von Kosten- und Liquiditätsmaßnahmen.

Bausteine der Restrukturierung

Strategieabhängige Handlungsfelder

Auch im Rahmen der Existenzsicherung sind strukturelle und operative Maßnahmen teilweise strategieabhängig

Beispiele

Kosten-/Liquiditätsmaßnahmen

	Strukturell	Operativ
Strategie-abhängig	Nutzung neuer Technologien (Kundenansprache, Vermarktung)	
	Reduzierung von Produktportfolio/-komplexität	
	Neuausrichtung des Vertriebs-Footprints	Nutzung neuer Technologien (Digitalisierung Prozesse)
	Anpassung der Organisationsstruktur	Priorisierung von Investitionstätigkeiten
	Konsolidierung des Produktions-Footprints	(Re-) Dimensionierung der Organisation
Strategie-unabhängig	Prozessoptimierung	Working-Capital-Optimierung
	Gesellschaftsrechtliche Reorganisation	Reduzierung Materialaufwand durch Optimierung des Einkaufsmanagements
		Kurzfristiger Ausgabenstopp
		Sachkostenreduktion durch Anpassung des Komfortgrads

Abb. 6.5: Strategische Dimension struktureller und operativer Maßnahmen

**Strukturelle 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. Auch Maßnahmen im Bereich der Digitalisierung, wie z. B. Cloud-Lösungen/Online-Plattformen oder datenbasierte Steuerungssysteme, die ihren Ursprung in strategischen Veränderungen haben, gehen einher mit strukturellen Anpassungen. Hingegen sind Prozessoptimierung und die gesellschaftsrechtliche Reorganisation des Unternehmens grundsätzlich von der Unternehmensstrategie unabhängige strukturelle Fragestellungen.

**Operative 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.

### 6.2.4 Strategische Restrukturierungsinhalte

**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 stehen müssen, als Voraussetzung für eine zielgerichtete Restrukturierung. In Abgrenzung dazu beschreiben Geschäftsinnovationen im Wesentlichen die grundsätzliche Forcierung von Innovationen als Grundlage für dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit.

### 6.2.4.1 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 zur klassischen Strategieentwicklung ergeben sich einerseits aus den zeitlichen Anforderungen, da die Konzepterarbeitung selten länger als zehn Wochen dauert. Die Leitbildentwicklung muss in der ersten Hälfte der Konzeptphase abgeschlossen werden, um das Leitbild operationalisieren zu können, in konkrete Maßnahmen zu übersetzen und diese dann in die Geschäftsplanung zu überführen. Eine

Strategisches Leitbild

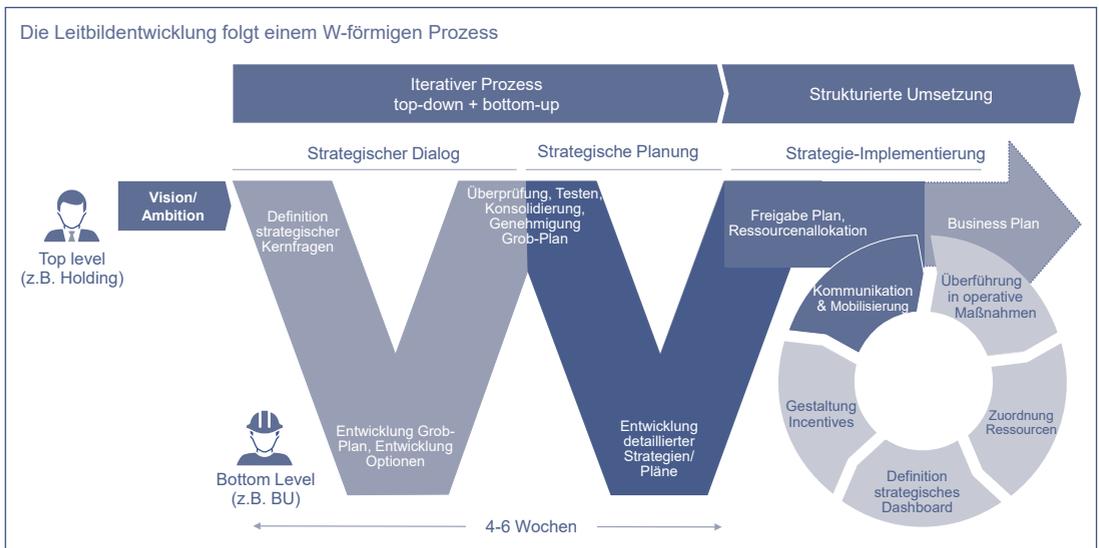


Abb. 6.6: Überblick Leitbild-Entwicklungsprozess

Leitbildentwicklung in vier Schritten

weitere Unterscheidung von der klassischen Strategieentwicklung liegt in der limitierten Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen, also im Wesentlichen Finanzmittel und Humankapital.

Die Leitbildentwicklung (siehe Abb.6.6) durchläuft vier Schritte, die nachfolgend beschrieben werden:

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

Im ersten Schritt werden die strategischen Einflussfaktoren, die sich in die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen sowie das Unternehmensumfeld unterteilen (siehe auch Abb.6.7), 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. Die Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme (siehe Abb.6.3) sind zu berücksichtigen und bilden häufig die Basis für erste Hypothesen zum Leitbild.



Abb. 6.7: 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 filialiserten Handel auszurichten, auf Einkauf, Fertigung, Verkauf und Administration? Die Er-