

## Sanierung und Restrukturierung

Wenn Unternehmenskrisen nicht rechtzeitig erkannt werden, sind die Folgen oft weitreichend: Ergebnis- und Rentabilitätsziele können nicht gehalten werden. Sollten in dieser Zeit dann ungeplant negative Ereignisse auftreten, hat das Unternehmen nicht mehr die Möglichkeit, aus eigener Kraft darauf zu reagieren. Eine Liquiditätskrise ist meist die Folge davon. Und schon stehen alle Stakeholder vor der Tür:

- Kapitalgeber benötigen für eine fundierte Risikoabschätzung (Basel III) eine umfassende Unternehmensanalyse
- Kreditversicherer mindern die Deckungszusage
- Kunden verlangen höhere Lieferbürgschaften

Wird dieser Moment erkannt, müssen sich Unternehmen und Kapitalgeber Klarheit über die aktuelle Lage des Unternehmens verschaffen. Sanierungsgutachten schaffen durch die unabhängige Sichtweise Dritter Vertrauen und erhöhen so die Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten.

Im Rahmen der Erstellung von Sanierungsgutachten wird festgestellt, ob ein Unternehmen in der Krise überhaupt sanierungsfähig ist. Dabei ist Thema

- Angemessenheit und Erfolgsaussichten des Sanierungskonzepts
- Sanierungsfähigkeit des Unternehmens
- Gegenwärtige und zukünftige Zahlungsfähigkeit
- Überschuldung

Die Überschuldung ist nach § 19 InsO ein Grund für die Einleitung eines Insolvenzverfahrens. Zur Beurteilung einer möglichen Überschuldungssituation wird ein zweistufiges Verfahren angewendet:

- Fortführungsprognose: Hier wird die Überlebensfähigkeit des Unternehmens beurteilt
- Überschuldungsstatus: Hier wird das Vermögen den Schulden des Unternehmens zu einem bestimmten Stichtag gegenübergestellt.

Hierzu hat das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. eine allgemein gültige, von den Kreditinstituten anerkannte Vorgehensweise erarbeitet, das sog. IdW-S6-Gutachten, in der die einschlägige Rechtsprechung, insbesondere der des Bundesgerichtshofs, berücksichtigt wird. Das bedeutet

- Transparenz und Klarheit in Krisensituationen,
- Konsens hinsichtlich tragfähigen und für alle Beteiligten akzeptable Problemlösungen zu entwickeln
- Vertrauen schaffen durch proaktive Kommunikation hin zu der engagierten Kreditwirtschaft und den Kunden
- Unternehmensrestrukturierung: Wenn alles auf dem Prüfstand steht

Umfangreiche Umbauten und Veränderungen im Unternehmen sind Chefsache. Die Unternehmensführung muss nicht nur Inhalte und Geschwindigkeit des Veränderungsprozesses vorgeben, sondern bei allen Unsicherheiten Mut beweisen sowie Perspektiven vermitteln, um so die Mitarbeiter zu motivieren. Ohne die Mitarbeiter im Rücken ist jede Sanierung und Restrukturierung zum Scheitern verurteilt. Neben Fachwissen und einer soliden Erfahrung im Restrukturierungskontext ist es gerade die Führungspersönlichkeit, die drastische Veränderungen erst möglich macht. Äußere Einflüsse, Krisen oder Anstöße aus dem Unternehmen selbst sind die Auslöser für Veränderungen, dem sogenannten Change-Prozess.

Den Veränderungsbedarf erkennen Unternehmen in der Regel schnell. Ein guter Unternehmer/ Manager weiß um die Notwendigkeit, handeln zu müssen. Geeignete Maßnahmen werden aber oft sehr, mitunter zu spät formuliert und meist erst dann ergriffen, wenn sich bereits eine Ergebnis- oder Liquiditätskrise entwickelt hat.

Nur ein ausgesprochen starkes Management kann sich in solchen Fällen mit einer schnellen und entschlossenen Handlungsrichtung durchsetzen. Voraussetzung dafür ist die uneingeschränkte Bereitschaft des Managements zu schnellen und durchgreifenden Veränderungen, sobald erste Zeichen eines Veränderungsbedarfes ersichtlich werden.

#### Mögliche Treiber einer Restrukturierung

- Unternehmensmanagement: Handlungsbedarf aufgrund von Frühwarnindikatoren
- Beratung: Externes Fachwissen zur Unterstützung
- Interimmanagement: Zusätzlich engagierter, mit exekutiver Macht ausgestatteter Manager mit Restrukturierungserfahrung zur Schaffung klarer Perspektiven zur Entlastung des vorhandenen Managements
- Überbrückung bei Generationswechsel oder Veränderungen der Eigentümerstrukturen

Wenn dann die klare Entscheidung gefallen ist, sich einer zwingend notwendigen Restrukturierung zu unterziehen, sollten gleich alle Aspekte aus Unternehmenssicht auf den Prüfstand gestellt werden:

Neben den operativen Kostensenkungsthemen müssen auch strategische Aspekte und finanzielle Aspekte auf den Prüfstand gestellt werden. Denn nur zeitgleich durchgeführte Maßnahmen wirken effizient und effektiv und garantieren damit die notwendigen Veränderungen im Unternehmen. Im Endeffekt wird dadurch Nachhaltigkeit gewährleistet.

Selten jedoch vereint eine bestehende Führungsmannschaft all diese Fähigkeiten auf sich, die für eine ganzheitliche Restrukturierung notwendig sind. Meist verfügen sie auch nicht über die notwendige Zeit, die dieser Prozess ihnen abverlangt. Dafür gibt es in der Praxis unterschiedliche Ansätze, die einzeln oder kombiniert für eine erfolgreiche Umsetzung angewendet werden können:

1. Analyse unerlässlich für Performance-Check + Restrukturierungskonzept  
Überblick über die wirtschaftliche und organisatorische Lage sowie die Marktpositionierung des Unternehmens
2. UnternehmensPlanung unerlässlich für Restrukturierungskonzept  
Beurteilung der Umsatz-, Ergebnis-, Liquiditäts- und Eigenkapitalentwicklung
3. MaßnahmenKatalog unerlässlich für Restrukturierungskonzept  
Formulierung von strategischen, operativen und finanziellen Maßnahmen, inkl. Der Verantwortlichkeiten, des Zeitrahmens und des jeweiligen Potentials
4. Umsetzung unerlässlich für Umsetzungsbegleitung  
ProjektPlanung, ProjektOrganisation, ProjektControlling, Start Umsetzung der Maßnahmen

Restrukturierung: Strategisch, operativ und finanziell

In Krisensituationen muss alles schnell gehen: Management und Kapitalgeber brauchen zuverlässige Informationen über den strategischen, operativen und finanziellen Zustand von Unternehmen sowie die Möglichkeiten und Grenzen von Restrukturierungskonzepten und Sanierungsmaßnahmen.

Möglichkeiten und Grenzen von Restrukturierungskonzepten und Sanierungsmaßnahmen müssen analysiert werden. Basierend auf fundierten Unternehmensinformationen, die den tatsächlichen strategischen und operativen Zustand des Unternehmens und deren Krisenursachen zum Inhalt haben, müssen für und mit den Mandaten tragfähige Konzepte und lösungsorientierte Maßnahmen zur Restrukturierung von sanierungsbedürftigen Unternehmen entwickelt werden.

Restrukturierung: Strategie und Operations

Die operative Restrukturierung zielt auf die Verbesserung der Ertragslage und auf die kurzfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Krisenunternehmens.

Die strategische Restrukturierung dient der Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit und damit der langfristigen Sicherung der Überlebensfähigkeit.

Zunächst wird mit Hilfe einer operativen Restrukturierung die effektivere Aufstellung der Organisation und ihrer Prozesse untersucht. Ziel ist eine kurz- bis mittelfristig kostengünstigere, jedoch leistungsfähigere Aufstellung des Unternehmens. Einzubetten ist dies in den Kontext der strategischen Restrukturierung und der Überlegung, welche Märkte oder Produkte kurz- wie langfristig Erfolg versprechen und welche Maßnahmen dafür umzusetzen sind.

#### Restrukturierung: Produktion

Produktionsabläufe und die Supply-Chain gehören, wie alle anderen Unternehmenseinheiten, auf den Prüfstand gestellt. Dabei kann Teil der strategischen Betrachtungen auch die grundsätzliche Neuaufstellung der Produktionsbasis sein.

#### Restrukturierung: Finanzen

Refinanzierungsverhandlungen mit der engagierten Kreditwirtschaft in Zeiten von Restrukturierungsmaßnahmen sind geprägt von Spannungen. Kreditunternehmen, die zur Bereitstellung von Fremdmitteln zur Überbrückung von Ertrags- und Liquiditätskrisen bereit sind, verlangen einen risikoadäquat hohen Zins. Insofern ist für Kreditgeber ein in sich schlüssiges Refinanzierungskonzept der Ausgangspunkt für eine mögliche Vergabe von Finanzierungsmitteln.

Die finanzielle Restrukturierung dient der Sicherung von Liquidität und Eigenkapital als auch der Reduzierung des Working Capital (Forderungen, Lagerbestände und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen). Dies umfasst auch die - ungeliebten - Gespräche mit der engagierten Kreditwirtschaft, als auch mit Lieferanten über die Neuverhandlung von Kreditkonditionen und Zahlungsbedingungen bis hin zu Umschuldungsmaßnahmen.

Zu den Tätigkeitsfeldern gehört auch die Aufdeckung und Realisierung von kurzfristigen Liquiditätsreserven, die Erstellung kurzfristiger Liquiditätsanalysen auf Tages- oder Wochenbasis (s. § 19 InsO) und die Erarbeitung von Berichts- und Kontrollinstrumenten.

Basierend auf Kennzahlenvergleichen sowie der Analyse von Zeitreihenanalysen und Einflussgrößen werden Sofortmaßnahmen zur Optimierung des Working Capital Management - z.B. kurzfristiges Freisetzen liquider Mittel - entwickelt und implementiert. Das Working Capital stellt in vielen Unternehmen einen wesentlichen Teil der Bilanzsumme dar. Die Hebung von Liquiditätsreserven im Working Capital erfordert ein kontinuierliches Management der betreffenden Positionen. Durch interne Maßnahmen in den Bereichen Debitoren, Bestände und Kreditoren kann die Liquiditätslage von Unternehmen gestärkt werden. Hierbei bietet die Erfahrung von Spezialisten beste Chancen für eine professionelle und nachhaltige Restrukturierung von Unternehmen. Dies gilt auch für global agierende Unternehmen.

Refinanzierungsverhandlungen werden immer komplexer. Die Frage nach Sicherheiten rückt immer weiter in den Vordergrund. Gerade, wenn eine Refinanzierung frühzeitig konzipiert wird, bietet sich die Einbeziehung einer Landesbürgschaft an. Insofern kann eine Landesbürgschaft in Krisenzeiten ein gutes Mittel sein, um die Sicherheiten Position von Unternehmen zu steigern.

Ziel der Restrukturierung ist zum einen die alle Bereiche übergreifende, integrierte Unternehmensplanung und zum zweiten der Maßnahmenplan zu allen operativen, strategischen und finanziellen Aspekten. Nur so können operative wie auch strategische Ziele neu formuliert und erreicht werden. Nur so können Krisen zu überstanden werden.

Wie gesagt: In Krisenzeiten muss alles schnell gehen.

Das setzt aber voraus, dass das Management erkennt, dass sich das Unternehmen in der Krise befindet. Dafür gibt es Indikatoren, die darüber Auskunft geben. Und die gehören stets an erste Stelle der Tagesordnung von Geschäftsleitungssitzungen. Dieses Thema muss kontrovers diskutiert werden. Fazit dieser Diskussion sollte die Hinzuziehung erfahrener Krisenberater sein, nur um sicher zu gehen, dass rechtzeitig die richtigen Maßnahmen getroffen werden.

Ohlstadt, im April 2020

Bolko Reichhelm

Tel.: +49-173-5227733

Mail: Carl-Bolko@Reichhelm.eu