

978-3-7910-3348-8 Brühl/Göpfert (Hrsg.), Unternehmensrestrukturierung  
2., überarbeitete und erweiterte Auflage  
© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag ([www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de))

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

## 1. Unternehmenskrisen – ein mittlerweile alltägliches Problem

Nach drei Jahren nimmt die Zahl der Firmenpleiten in Deutschland wieder leicht zu. In den ersten sechs Monaten des Jahres mussten gut 15.300 Unternehmen Insolvenz anmelden, knapp 2 Prozent mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Es ist damit zu rechnen, dass sich auf Jahressicht an diesem Trend nicht viel ändern wird. Für 2013 muss daher mit mehr als 30.500 Unternehmensinsolvenzen gerechnet werden, insgesamt ein Zuwachs um ca. 3 Prozent. Schlecker, Praktiker, Leiser Schuhe, Müller-Brot, P&S-Werften – die Zahlen und Namen zeigen deutlich: Unternehmen aller Branchen und Größenklassen sind vor allem durch die schwache Konjunktur und durch Sondereffekte wie den langen Winter 2013 betroffen. Kaum ein Unternehmen ist gegen eine existenzielle Krise gefeit.

Innerhalb des Insolvenzgeschehens bei den Unternehmen lassen sich zwei Entwicklungen ausmachen: Einem Zuwachs im Kleinunternehmenssegment sowie im Mittelstand steht ein spürbarer Rückgang an großen Unternehmensinsolvenzen gegenüber. So erhöhte sich die Zahl der Insolvenzfälle im Umsatzsegment bis 100.000 Euro um gut 8 Prozent, im Segment bis 250.000 Euro Jahresumsatz um knapp 7 Prozent. Deutliche Zuwächse sind auch in der Umsatzklasse von 5 bis 25 Mio. Euro festzustellen (plus 22,4 Prozent). Dagegen gab es bei noch größeren Unternehmen weniger Insolvenzen. So beläuft sich der Rückgang für Unternehmen der Umsatzklasse ab 50 Mio. Euro auf 37,5 Prozent. Die Entwicklung in den verschiedenen Rechtsformen liefert einen ähnlichen Befund: Kleingewerbetreibende machten 47,8 Prozent aller Insolvenzen aus (Vorjahr: 44,2 Prozent). Der Anteil der Kapitalgesellschaften im Sinne der GmbH sank von 41,2 auf 38,9 Prozent.

Überdurchschnittlich stark erhöhte sich die Zahl der Insolvenzen im verarbeitenden Gewerbe. Nach einem Anstieg von gut 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr waren in diesem Wirtschaftsbereich 1.300 Unternehmen betroffen. Hier machte sich die Schwäche im Exportgeschäft bemerkbar. Im Baugewerbe blieb die Zahl der Insolvenzen dagegen mit 2.130 nahezu unverändert (1. Halbjahr 2012: 2.120 Unternehmen; plus 0,5 Prozent). Die Baukonjunktur verlief, von witterungsbedingten Einflüssen abgesehen, vergleichsweise positiv – besonders im Sanierungs- und Ausbaubereich. Deutlich mehr Insolvenzen als vor Jahresfrist waren im Handel zu verzeichnen. Für 3.250 Handelsunternehmen kam im ersten Halbjahr 2013 das Aus (plus 5,2 Prozent). Mit allein 8.750 Insolvenzen hat das Dienstleistungsgewerbe den größten Anteil am Insolvenzgeschehen. Allerdings war der Anstieg mit 2,6 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum vergleichsweise moderat.

Die Insolvenzschielen haben sich auf insgesamt 16,5 Mrd. Euro erhöht (1. Halbjahr 2012: 16,2 Mrd. Euro). Vor allem die privaten Insolvenzgläubiger wie Lieferanten und Kreditgeber mussten höhere Ausfälle verkraften. Die Schadenssumme für diese Gruppe stieg von 11,6 auf 12,1 Mrd. Euro. Pro Insolvenzfall waren im Durchschnitt 784.000 Euro zu beklagen (Vorjahr: 752.000 Euro).

Die Überwindung einer Unternehmenskrise oder gar einer drohenden Insolvenz samt der entsprechenden Schäden zählt zu den anspruchsvollsten Aufgaben des Managements. Unter oft sehr hohem Zeitdruck muss zwischen einer Vielzahl von Stakeholdern des Unternehmens (u. a. Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Staat) ein Konsens in Form eines Restrukturierungskonzeptes erzielt werden, das es

dem kranken Unternehmen ermöglichen soll, schnell zu genesen und dauerhaft in die Gewinnzone zurückzukehren.

Das Ziel ist damit vorgegeben, doch wie sieht der Weg dorthin aus? Um es gleich vorweg zu nehmen, eine Musterlösung mit 100-prozentiger Erfolgsgarantie gibt es nicht und kann es auch nicht geben. Jedes Unternehmen hat seine spezifischen Eigenheiten, jede Situation ist anders gestrickt und jeder Stakeholder verfolgt in unterschiedlichen Situationen andere Interessen. Die Heterogenität und Komplexität der einzelnen Fälle erlauben somit keine Standardlösung. Dies ist auch der vornehmliche Grund, warum die Krisentheorie bis dato keine geschlossene Antwort für die umfassende Restrukturierung eines Unternehmens bereithält. Aber die eingangs genannten Zahlen verdeutlichen, dass eine solche Lösung in der Praxis dringend benötigt wird.

Die Restrukturierungserfahrungen von Roland Berger Strategy Consultants zeigen: Auch wenn es keine Patentlösung gibt, erhöht das Befolgen gewisser Grundregeln für Struktur, Inhalte und Umsetzung eines Restrukturierungskonzeptes die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Sanierung. Mit dem nachfolgend vorgestellten ganzheitlichen Restrukturierungsansatz versuchen wir, einen Beitrag zum besseren Verständnis und zur erfolgreichen Bewältigung von Krisen zu leisten.

Der vorliegende Beitrag zielt auf die umfassende Bedeutung sowie die Konstitution eines Restrukturierungskonzeptes als Navigator in der Unternehmenskrise. Dabei wird folgende Struktur verfolgt: In Kapitel 2 wird die Unternehmenskrise typologisiert und phasenspezifisch abgegrenzt und beschrieben. Kapitel 3 zeigt die historischen Zusammenhänge und Anforderungen von Restrukturierungskonzepten auf und verdeutlicht die Bestandteile, die fortlaufend diskutiert werden. Die Ganzheitlichkeit sowie die Anwendung von Restrukturierungskonzepten wird mittels der Konzepte, die Roland Berger Strategy Consultants vielfach erstellt und umgesetzt hat, in Kapitel 4 beleuchtet. Kapitel 5 schließt den Beitrag mit einem kurzen Fazit.

## 2. Typische Phasen der Unternehmenskrise

Ganz entscheidend für die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Restrukturierungskonzeptes ist der Interventionszeitpunkt im Krisenverlauf. Dabei gilt die intuitiv verständliche Regel: Je früher eine Reaktion auf eine sich anbahnende Krise erfolgt, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit der Gegenmaßnahmen. Umso erstaunlicher sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse von zwei Studien, die Roland Berger Strategy Consultants zu den Themen »Strategische Krise von Unternehmen und Möglichkeiten zur Krisenfrüherkennung«<sup>1</sup> und »Untersuchung von Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen«<sup>2</sup> durchgeführt hat. Für die erstgenannte Studie wurden aus den mehr als 1.400 von Roland Berger Strategy Consultants durchgeführten Restrukturierungsprojekten 70 Fälle ausgewählt und systematisch auf die Krisenursachen hin analysiert. In der zweitgenannten Studie wurden mehr

---

1 Vgl. Roland Berger Strategy Consultants (2003a).

2 Vgl. Roland Berger Strategy Consultants (2003b).

als 130 Manager mit einem schriftlichen Fragebogen nach Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen befragt. Als eines der überraschendsten Ergebnisse konnte festgestellt werden, dass Manager nach Wahrnehmung der ersten Krisenanzeichen durchschnittlich 1,2 Jahre vergehen lassen, ehe sie die ersten Gegenmaßnahmen einleiten.

Es lassen sich grob drei bzw. vier Phasen einer Unternehmenskrise unterscheiden: Strategische Krise, Ergebniskrise und Liquiditätskrise sowie die Insolvenz (vgl. Abb. 1). Der Grad der Existenzbedrohung des Unternehmens nimmt hierbei überproportional zu.

Zumeist durchläuft ein Unternehmen vor der Liquiditätskrise die Phasen der strategischen Krise und der Ergebniskrise. In Einzelfällen kann es jedoch auch direkt in eine Liquiditätskrise geraten, z. B. bei Ausfall von Forderungen gegenüber einem Großkunden oder rapiden Veränderungen des externen Umfeldes (z. B. Gesetzesänderungen, volkswirtschaftliche Entwicklung etc.).

Das Stadium einer strategischen Krise ist geprägt von einer Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition, kann zumeist nur an schwachen Signalen erkannt werden und bedarf daher hoher Sensibilität. Unternehmen in einer strategischen Krise erwirtschaften zumeist noch positive Ergebnisse im operativen Geschäft. Der Handlungsdruck wird daher häufig nicht als sonderlich hoch empfunden, und die Ressourcen werden weiterhin zu Gunsten des operativen Tagesgeschäfts eingesetzt.

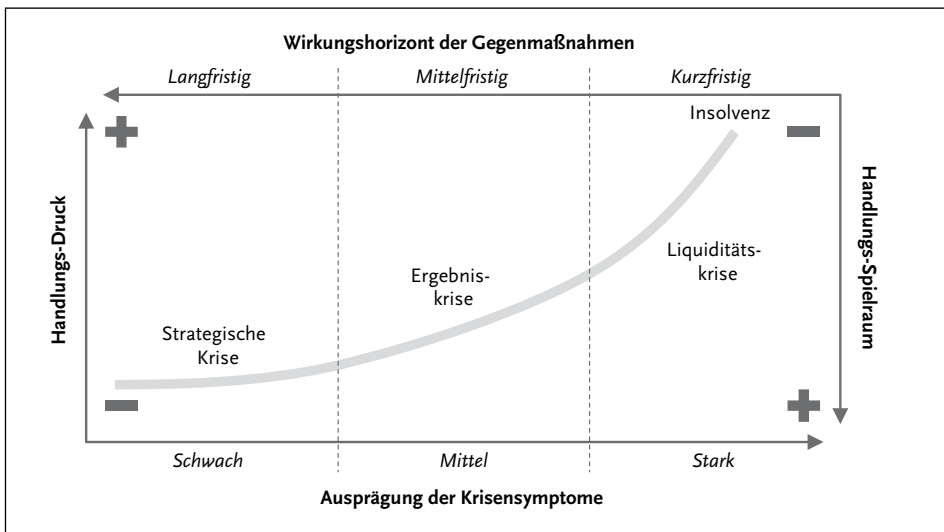


Abb. 1: Krisenarten und Krisenverlauf

Wird die strategische Krise nicht überwunden, ist es meist nur eine Frage der Zeit, bis das Unternehmen in die Phase der Ergebniskrise eintritt. Das Stadium der Ergebniskrise ist gekennzeichnet durch die Verfehlung von Gewinn- und Rentabilitätszielen. Hierbei sind es vor allem die Konkurrenten im Markt, die die Messlatte

auflegen. Bleibt das eigene Unternehmen deutlich hinter dem Marktdurchschnitt zurück, besteht akuter Anlass, schnell umfassende Maßnahmen zu ergreifen. Der Marktdurchschnitt dient aber häufig nicht mehr als Benchmark: Ziel ist die »schwarze Null«. Das Vertrauen der Stakeholder in die Fähigkeiten des Managements ist zu diesem Zeitpunkt bereits stark erschüttert. Einige Lieferanten fordern Vorkasse, und Kreditgeber verlangen zusätzliche Informationen und Sicherheiten bzw. reduzieren ihre Engagements zum Teil erheblich. Der Handlungsdruck steigt, der Handlungsspielraum nimmt hingegen rapide ab.

Wie die Studie zur Untersuchung der Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen gezeigt hat, spricht das Management selbst in der Ergebniskrise häufig noch von vorübergehenden Erscheinungen, die in Kürze bereinigt sein werden, und leugnet die Existenz einer unternehmensbedrohenden Krise. Dies ist insofern psychologisch nachvollziehbar, als die meisten Unternehmenskrisen aus Managementfehlern resultieren. Externe Krisenursachen, wie z. B. die Veränderung des Marktumfeldes, wurden zu spät erkannt und die notwendigen Anpassungsmaßnahmen zu spät oder gar nicht eingeleitet. Auch bei internen Krisenursachen, z. B. mangelhaften Strukturen und Prozessen, liegen die Fehler überwiegend im Management selbst begründet. Zudem erlauben Gestaltungsmöglichkeiten der deutschen bzw. internationalen Rechnungslegung (z. B. Bewertungsansätze und -methoden) sowie bestimmte Finanzierungskonstruktionen zum Teil die jahrelange Verschleierung von Krisensituationen.

Fallbeispiele aus der Praxis zeigen, dass Unternehmen selbst in einer prekären Ergebniskrise nicht die Fähigkeit besitzen, auf diese mit der notwendigen Offenheit und Entschiedenheit sowie mit den geeigneten Maßnahmen zu reagieren. Ein weiteres Ergebnis der Roland Berger Studie zum Thema Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen zeigt, dass weniger als ein Drittel der betroffenen Unternehmen bereits in der strategischen Krise mit Restrukturierungsmaßnahmen reagiert. Über 50% der Unternehmen reagieren erst, wenn sich die Krise bereits deutlich in den Unternehmensergebnissen niederschlägt, und 16% der Unternehmen reagieren erst, wenn es zur Liquiditätskrise gekommen ist. Die Existenz einer Krise wird hier erst dann anerkannt, wenn die Ergebnisse dramatisch einbrechen, Liquiditätsprobleme auftreten und das Eigenkapital nahezu aufgezehrt ist. An diesem Punkt angelangt, besteht jedoch nur noch geringer Handlungsspielraum, und das Unternehmen ist meist nicht mehr in der Lage, die Krise aus eigener Kraft zu bewältigen.

### **3. Das Restrukturierungskonzept als Basis einer nachhaltigen Überwindung von Unternehmenskrisen**

#### **3.1 Grundlegende Anforderungen an Restrukturierungskonzepte**

Die Erfolgsaussichten von Restrukturierungs- bzw. Sanierungsbemühungen zur nachhaltigen Überwindung von Unternehmenskrisen sind untrennbar mit der Qualität der ihnen zugrunde liegenden Restrukturierungs- bzw. Sanierungskonzepte

verbunden.<sup>3</sup> Bei der Erstellung von Restrukturierungskonzepten kommen grundsätzlich die Verfahren der regulären Unternehmensplanung zum Einsatz. Allerdings kommt es in Krisensituationen darauf an, sich auf die wesentlichen Fragestellungen zu konzentrieren.

Da es keine gesetzliche Norm für Restrukturierungs- bzw. Sanierungskonzepte gibt, ist zu klären, was ein Sanierungskonzept überhaupt ist und welche wesentlichen inhaltlichen Elemente auf jeden Fall enthalten sein müssen (Braun, 1989). Grundsätzlich ist unter einem Sanierungskonzept eine schriftliche Handlungs- und Verfahrensanweisung zu verstehen, von der deren Verfasser glaubt und behauptet, dass bei folgerichtiger und sachgerechter Anwendung die nachhaltige Überwindung der wirtschaftlichen Schwierigkeiten eines Krisenunternehmens erreicht werden kann (Braun, 1989; Klein, 2008). Bei einem Sanierungskonzept handelt es sich um ein schriftliches Dokument bzw. eine Konzeptpräsentation – in der Praxis häufig zunächst als Grobkonzept ausgelegt. Dabei stehen Maßnahmen im Vordergrund, die zur nachhaltigen Gesundung des Unternehmens und zur Beseitigung der Insolvenzgründe führen sollen. Besondere Bedeutung hat die im Rahmen des Konzepts abgegebene Prognose zur Überlebensfähigkeit des Unternehmens, die häufig auf der Szenario-Technik beruht.

Da Sanierungen immer im Zusammenspiel von Betriebswirtschaft und Rechtswissenschaft erfolgen, treffen diese beiden Disziplinen hier zusammen. Die rechtlichen Anforderungen an Sanierungskonzepte ergeben sich dabei aus Gesetzen wie dem Kreditwesengesetz (KWG) in Verbindung mit den normenkonkretisierenden Rundschreiben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), aus der einschlägigen Rechtsprechung sowie europarechtlichen Anforderungen<sup>4</sup> (Muss-Vorgaben). Letztlich haben nur der Gesetzgeber bzw. die Rechtsprechung die Befugnis zur Aufstellung rechtlich verbindlicher Anforderungen (Hommelhoff/Schwab, 1996).

Die betriebswirtschaftlichen Standards für Sanierungskonzepte sind nicht nur als Operationalisierung der rechtlichen Seite, sondern auch als originäre Anforderung zu verstehen. Bei den betriebswirtschaftlichen Anforderungen unterscheidet man die generellen Grundsätze zur Erstellung von Sanierungskonzepten des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW) von den speziellen Anforderungen, z. B. dem Leitfaden der Treuhandanstalt (THA), den Anforderungen gemäß IDW S 6 bzw. IDW FAR 1/91 und den Anforderungen des Sanierungsansatzes von Roland Berger Strategy Consultants (RBSC).<sup>5</sup> Aktuell wird unter diesen betriebswirtschaftlichen Standards der vom IDW neu entwickelte IDW S 6 mit breiter Öffentlichkeitswirkung diskutiert. Er ist jedoch nicht das einzige diskussionswürdige Konzept und enthält wie alle Standards durchaus kritikwürdige Aspekte. Die konkreten betriebswirtschaftlichen Standards stellen keine gesetzlich fixierten Normanforderungen dar, sondern sind vor ihrem jeweiligen Hintergrund bzw. für ihren jeweiligen Berufsstand als eigenständige be-

3 Die Begriffe Restrukturierung und Sanierung werden hier synonym verwendet.

4 Europarechtliche Anforderungen werden hier nicht weiter detailliert.

5 Vgl. zu einer umfassenden Darstellung der betriebswirtschaftlichen Standards sowie zu einem Leitfaden als konkrete Hilfestellung für eine strategiegeleitete und den vielfältigen Stakeholderansprüchen genügende Sanierung krisenbefallener Unternehmen, Klein (2008), S. 120 ff. bzw. 167 ff und Klein/Krystek (2010).

triebswirtschaftliche Anforderungen zur Erstellung von Sanierungskonzepten ohne rechtliche Bindungswirkung anzusehen.

Die rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Anforderungen an Sanierungskonzepte können nach inhaltlicher Präzision, Gültigkeit sowie Folgen bei Verstößen systematisiert werden (vgl. Abb. 2). Die Gültigkeit der betriebswirtschaftlichen Standards über den jeweiligen Adressatenkreis hinaus ist immer wieder Gegenstand von Diskussionen und kann teilweise nur aus dem jeweiligen Zusammenhang abgeleitet werden. So können die IDW-Grundsätze für die übrigen Ersteller von Sanierungskonzepten als Soll-Vorgabe (Empfehlung) angesehen werden, während die konkreten betriebswirtschaftlichen Anforderungen über ihren eigentlichen Adressatenkreis hinaus als Kann-Vorgaben zu interpretieren sind (Klein, 2008). Mögliche rechtliche Folgen bei der Erstellung von Sanierungskonzepten sind vor allem Haftungstatbestände z. B. aufgrund von Gläubigerbenachteiligung oder Insolvenzverschleppung. Die Verlautbarungen des IDW in Form von Fachgutachten und Stellungnahmen, die teilweise als rechtssatzähnliche Normen bezeichnet werden, ersetzen hingegen weder die gerichtliche Auslegung einer gesetzlichen Vorschrift noch besitzen sie rechtliche Verbindlichkeit (Rückle, 1996; Fischer-Winkelmann, 2003; Taupitz, 1990).

	1. Rechtliche Anforderungen		2. Betriebswirtschaftliche Anforderungen				
	Gesetzgeber: Gesetze		Hoheitliche Instanzen (BaFin): MaRisk (BTO 1.2.5)		Grundsätze	Konkrete Anforderungen	
Anforderung	Rechtsprechung		IDW-Grundsätze (1992)	Leitfaden der THA (1990)	IDW S 6 (2009) bzw. FAR 1/91 (1991, 2003)	RBSC-Ansatz (seit 1990)	
Präzision	Niedrig bis hoch, je nach rechtlicher Anforderung		Niedrig, d.h. auslegungsbedürftig	Hoch, d.h. umfassende Erläuterungen, z.T. detaillierte Checklisten mit inhaltlichen Elementen			
Gültigkeit	Alle Verfasser	Finanzinstitute	Wirtschaftsprüfer	Damalige Verfasser	Wirtschaftsprüfer	RBSC-Berater	
	Rechtlich verbindlich (Muss)		Muss	Soll	Muss	Muss	
Folgen	Rechtliche Folgen ergeben sich aus Gesetz und Rechtsprechung		Keine direkten rechtlichen Folgen Negative Auswirkungen im Verhältnis zum Verfasser Ggfs. Indizienwirkung bei rechtlicher Bewertung				

Quelle: Klein/Krystek (2012), S. 1770

Abb. 2: Systematisierung der Anforderungen an Restrukturierungskonzepte

Die Übernahme betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse in die Rechtsanwendung, also die Übernahme externen Sachverständigen durch die Rechtsanwender als staatlich legitimierte Organe, hat ihre Grenzen (Hommelhoff/Schwab, 1996). Eine betriebswirtschaftliche Bewertung darf nicht unbesehen in eine rechtliche transformiert werden. Es ist möglich, dass ein Verhalten, das aus betriebswirtschaftlicher Sicht erforderlich bzw. ausreichend erscheint, rechtlich als nicht erforderlich bzw. nicht ausreichend gewertet werden kann. Rechtlich verbindliche Anforderungen existieren erst dann,

wenn sie von der Rechtsprechung in Auslegung und Anwendung der gesetzlichen Vorschriften anerkannt wurden. Um eine rechtliche Bewertung vornehmen zu können, muss der Jurist jedoch die fachspezifische Begründung der von Betriebswirten aufgestellten Anforderungen kennen. Je unabweisbarer und begründeter die betriebswirtschaftlichen Anforderungen ausgestaltet sind, umso näher liegt es für den Juristen, die betriebswirtschaftliche Bewertung unverändert in eine rechtliche zu übernehmen (Hommelhoff/Schwab, 1996).

Verstöße gegen rein betriebswirtschaftliche Anforderungen außerhalb der kaufmännischen Sorgfaltspflicht ziehen dagegen keine direkten rechtlichen Folgen nach sich, sondern können im Rahmen einer rechtlichen Bewertung ggf. eine Indizienwirkung entfalten. Darüber hinaus können Verstöße gegen betriebswirtschaftliche Anforderungen negative Auswirkungen im Verhältnis zu berufsständischen Institutionen bzw. zu den Verfassern der Anforderung haben. Ein Verstoß gegen die IDW-Anforderungen kann, wenn keine gewichtigen Gründe zur Entlastung vorliegen, in Regressfällen sowie Verfahren der Berufsaufsicht oder in Strafverfahren zum Nachteil von Wirtschaftsprüfern ausgelegt werden und zum Ausschluss aus dem IDW führen (Rückle, 1996; Fischer-Winkelmann, 2006).

## **3.2 Rechtliche Anforderungen an Restrukturierungskonzepte**

### **3.2.1 Gesetz und Rechtsprechung**

Unter rechtlichen Gesichtspunkten kann als Mindestvoraussetzung für eine außergerichtliche Sanierung nur die Beseitigung der Insolvenzgründe angesehen werden (Brandstätter, 1993; Groß, 1997). Darüber hinaus können weitere rechtliche Anforderungen an Sanierungskonzepte aus der einschlägigen Rechtsprechung vor allem zu Haftungstatbeständen im Zusammenhang mit Sanierung und Insolvenz (z. B. Gläubigerbenachteiligung, Insolvenzverschleppung) und zum Eigenkapitalersatz in Verbindung mit dem Sanierungsprivileg des Investors bei drohender Insolvenz abgeleitet werden. Nach der Rechtsprechung des BGH ist für eine positive Fortbestehensprognose grundsätzlich ein Sanierungskonzept erforderlich, das von den erkannten und erkennbaren tatsächlichen Gegebenheiten ausgeht, mindestens in sich schlüssig und nicht offensichtlich undurchführbar ist (BGH-Urteil, 04.12.1997). Es muss sich also um einen ernsthaften Sanierungsversuch handeln. Für die Bewertung der Ernsthaftigkeit sowohl eines Sanierungsversuchs als auch eines Sanierungskonzepts spielen die maßgebliche Betrachtungsweise und der anzusetzende Maßstab der Beurteilung eine wesentliche Rolle. Nach der Rechtsprechung ist es nicht zulässig, die tatsächliche Eignung eines Sanierungskonzepts aus einer Ex-post-Sicht zu beurteilen. Zwar fordert die Rechtsprechung im Fall des Sanierungsprivilegs die Feststellung der »objektiven Sanierungstauglichkeit der Gesellschaft« und der »objektiven Tauglichkeit der beabsichtigten Sanierungsmaßnahmen«, aber beide Anforderungen sind aus der Ex-ante-Sicht eines ordentlichen Kaufmanns zu beurteilen (OLG Düsseldorf, Urteil vom 19.12.2003). Die in der Praxis immer wieder auftretende, unzulässige Ex-post-Betrachtung durch die Gerichte bringt für Personen, die an Sanierungen beteiligt sind, erhebliche Risiken mit sich (Wallner/Neuenhahn, 2006). In Bezug auf den



anzusetzenden Beurteilungsmaßstab kann nach Auffassung der Rechtsprechung für die Ernsthaftigkeit eines Sanierungsversuchs nicht verlangt werden, dass ein Sanierungskonzept Umstände aufzeigt, die die Überzeugung rechtfertigen, die Sanierung werde in jedem Fall gelingen (BGH-Urteil, 12.11.1992). Das Erfordernis, für die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit einen neutralen Dritten einzuschalten, ist anhand der Umstände des jeweiligen Einzelfalls zu entscheiden (Obermüller, 2002). Die Beauftragung eines externen Sachverständigen ist zwar nicht zwingend erforderlich, wird aber von verschiedensten Seiten dringend empfohlen, um der geforderten Sorgfaltspflicht gewissenhaft nachzukommen.

Der BGH hat die generellen rechtlichen Anforderungen an Sanierungskonzepte – in Form der Rechtsprechung zu ernsthaften Sanierungsversuchen – bewusst als Leitlinien aufgestellt, die unter Würdigung des jeweiligen Einzelfalls anzuwenden sind. Bei seinen Urteilsfindungen hat er konsequenterweise konkrete betriebswirtschaftliche Anforderungen bisher nicht herangezogen. Die generellen rechtlichen Anforderungen an Sanierungskonzepte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das Sanierungskonzept muss von den erkannten und erkennbaren Gegebenheiten ausgehen, muss in sich schlüssig und darf nicht offensichtlich undurchführbar sein.
- Das Sanierungskonzept muss die wirtschaftliche Lage des Krisenunternehmens in seiner Branche und die Krisenursachen analysieren.
- Im Sanierungskonzept ist die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des Unternehmens darzustellen – das Sanierungskonzept muss einen mittelfristigen Finanzplan (aktuelles Jahr und Folgejahr bzw. zwei Jahre) enthalten.
- Es müssen Sanierungsmaßnahmen vorgesehen sein. Für einen ernsthaften Sanierungsversuch sollten darüber hinaus die Sanierungsmaßnahmen fachkundig eingeleitet werden und müssen mindestens in den Anfängen bereits umgesetzt sein.
- Ein Grobkonzept bzw. ein »noch fertigzustellendes« Sanierungskonzept, das bereits umsetzbare Maßnahmen enthält, reicht aus.

### **3.2.2 Kreditwesengesetz (KWG) und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)**

Die Anforderungen an die Kreditüberwachung der Banken ergeben sich allgemein aus dem KWG, das durch die Rundschreiben der BaFin konkretisiert wird. Durch den § 18 KWG hat der Gesetzgeber die Kreditinstitute verpflichtet, sich über die wirtschaftlichen Verhältnisse ihrer Kreditnehmer zu informieren, um Kreditausfälle zu vermeiden (Wittig, 2003). Die Kreditinstitute sind angehalten, in ihren internen Organisationsrichtlinien vor allem die Intensität und Frequenz der Beurteilung sowie die dafür einzufordernden Unterlagen unter Berücksichtigung von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt der betreffenden Geschäfte festzulegen. Grundsätzlich werden dabei Informationen über die voraussichtliche zukünftige Entwicklung von Kreditnehmern als Basis für Kreditentscheidungen immer bedeutsamer.

Die MaRisk aus dem Jahr 2005 haben als ein zentraler Baustein der neuen qualitativen Bankenaufsicht die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) von

2002 abgelöst. Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise wurden die MaRisk überarbeitet und liegen aktuell in der Fassung vom 14.08.2009 vor (BaFin, Rundschreiben 15/2009). Die MaRisk haben vor dem Hintergrund der gesetzlichen Regelung in Bezug auf die besonderen organisatorischen Pflichten von Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten normenkonkretisierenden Charakter (Fühlbier, 2000). Gemäß den MaRisk haben Kreditinstitute individuelle Kriterien für die Einschaltung und Übergabe eines Kreditengagements an spezielle Sanierungs- bzw. Abwicklungsbereiche festzulegen. Nach der neuesten Fassung hat sich ein Kreditinstitut, sofern es die Begleitung einer Sanierung in Betracht zieht, ein Sanierungskonzept zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit vorlegen zu lassen. Im Gegensatz zu früheren Versionen wird die Beurteilung der Sanierungswürdigkeit in der Fassung vom 14.08.2009 nicht mehr gefordert. Für den Prozess zur Prüfung der Sanierungsfähigkeit enthalten die MaRisk auch in der neuesten Fassung keine speziellen Vorgaben. Die Umsetzung des Sanierungskonzepts sowie die Auswirkungen der Sanierungsmaßnahmen sind durch das Kreditinstitut zu überwachen. Dazu müssen die zuständigen Geschäftsleiter der Kreditinstitute in bedeutenden Fällen regelmäßig über den Stand der Sanierung informiert werden.

Die Anforderungen an Sanierungskonzepte gemäß dem KWG und den Rundschreiben der BaFin erfreuen sich zwar großer Bekanntheit in der Sanierungspraxis, werden allerdings für die Erstellung von Sanierungskonzepten überwiegend als wenig hilfreich eingeschätzt (Klein, 2008). Letztlich hat die BaFin mit den Anforderungen an Sanierungskonzepte gemäß den MaRisk im Wesentlichen das in der Praxis bereits weit verbreitete Vorgehen nachgezeichnet. Bei den Anforderungen des KWG und der MaRisk handelt es sich im Vergleich zu den übrigen dargestellten Anforderungen um besonders wenig konkrete Vorgaben zur Ausgestaltung von Sanierungskonzepten. Es ist zum derzeitigen Zeitpunkt nicht erkennbar, dass die Kreditwirtschaft insgesamt einen Standard analog den betriebswirtschaftlichen Anforderungen entwickelt hat. Innerhalb der Kreditinstitute existieren allerdings entsprechende bankinterne Standards bzw. Richtlinien. Dennoch gibt es Stimmen aus den Reihen der Kreditwirtschaft, die besagen, dass im Einzelfall nicht immer qualifiziert genug vorgegangen wird (Theewen/Schlemminger/Fröhlich, 2005).

### **3.3 Betriebswirtschaftliche Anforderungen an Restrukturierungskonzepte**

#### **3.3.1 Grundsätze des IDW**

Bei der Erstellung von Restrukturierungskonzepten sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht übergreifend die Grundsätze für die Erstellung von Sanierungskonzepten des IDW relevant. Dies sind die Grundsätze der Wesentlichkeit, Vollständigkeit, Richtigkeit sowie der Klarheit und Übersichtlichkeit, wobei vereinzelt zusätzlich der Grundsatz der Vorsicht genannt wird. Grundsätze lassen sich als überindividuelle Normen bzw. Maximen, Regeln oder Vorschriften definieren, durch die das Verhalten der Adressaten gesteuert werden soll.

### **Grundsatz der Vollständigkeit**

Der Grundsatz der Vollständigkeit soll gewährleisten, dass in Sanierungskonzepten alle relevanten Sachverhalte vollständig erfasst und berücksichtigt werden. Dadurch soll verhindert werden, dass ein Sanierungskonzept zwar folgerichtig, aber auf Basis unvollständiger Informationen entwickelt wird. Die im Sanierungskonzept enthaltenen Angaben zur Ausgangslage und zukünftigen Entwicklung müssen dem Adressaten eine realistische Gesamtbeurteilung der wirtschaftlichen Verhältnisse ermöglichen. Dabei ist eine quellenbezogene und detaillierte Darstellung aller Informationen, die zu Grunde gelegt und für die Entscheidungsfindung und Entwicklung von Maßnahmen herangezogen werden, zu beachten. Eine schlichte Aufzählung von Fakten oder Ergebnissen reicht genauso wenig wie z. B. eine ad hoc vorgenommene Auswahl von Sachverhalten, die am plausibelsten erscheinen, und auf denen dann eine Argumentationskette aufgebaut wird.

### **Grundsatz der Wesentlichkeit**

Mit dem Grundsatz der Wesentlichkeit wird der Grundsatz der Vollständigkeit wieder eingeschränkt. Nur die Sachverhalte sollen erfasst und berücksichtigt werden, die für die Erstellung eines Sanierungskonzepts und für die Aussage zur Sanierungsfähigkeit wesentlich sind. Wesentlich ist ein Sachverhalt, wenn er als solcher oder in der Art seiner Darstellung unter Berücksichtigung aller zum gegebenen Zeitpunkt maßgeblichen Umstände dazu geeignet ist, das Urteil und die Schlussfolgerungen einer vernünftigen Person zu beeinflussen, oder wenn er von dieser Person überhaupt als bedeutsam angesehen wird. In einem Sanierungskonzept kann auf Aussagen verzichtet werden, die weder für die Objektivierung von Ergebnissen noch für die Verbesserung der Informationsbasis einen brauchbaren Beitrag leisten. Durch den Grundsatz der Wesentlichkeit, der sowohl eine Maximal- wie auch Minimal-Anforderung darstellt (Bönkhoff, 1983; Ossadnik, 1993) und nicht nur unter quantitativen, sondern auch unter qualitativen Gesichtspunkten zu beurteilen ist, lässt sich die erforderliche Menge an Informationen zielgerichtet verringern (IDW 2002).

### **Grundsatz der Richtigkeit**

Der Grundsatz der Richtigkeit fordert, dass ein Sanierungskonzept unter Angabe aller Prämissen eine sachlich korrekte Darstellung und eine lückenlose logische Argumentationskette enthält (IDW 2002). Je nach der Art der in einem Sanierungskonzept verarbeiteten Aussagen kann der Grundsatz der Richtigkeit weiter detailliert werden. Tatsachen müssen zutreffend beschrieben werden. Das bedeutet, dass sie richtig zu erfassen und korrekt bzw. sinnvoll zu verwenden sind. Annahmen müssen plausibel und glaubhaft sein und dürfen zu anderen Sachverhalten nicht in erkennbaren Widersprüchen stehen. Folgerungen müssen schlüssig sein, d. h. sie müssen aus Tatsachen und Annahmen rechnerisch und sachlich richtig entwickelt werden. Als Maßstab zur Beurteilung der Richtigkeit ist auf die Sorgfalt eines gewissenhaften und ordentlichen Kaufmanns abzustellen.

### **Grundsätze der Klarheit und Übersichtlichkeit**

Die Grundsätze der Klarheit und Übersichtlichkeit (formale Klarheit) betreffen zunächst die inhaltliche und formale Darstellung der Sachverhalte eines Sanierungs-

konzepts (Peemöller/Weigert, 1995). Die Klarheit fordert dabei eine eindeutige, durch graphische Darstellungen angereicherte und verständliche Darstellung, so dass ein sachverständiger Dritter innerhalb angemessener Zeit in der Lage ist, die Informationen zur Kenntnis zu nehmen, zu würdigen und sich abschließend ein Urteil zu bilden. Von mehrdeutiger und damit irreführender Informationsvermittlung ist abzusehen. Ebenso dürfen die Aussagen in Sanierungskonzepten weder vage oder ausschweifend sein noch dürfen bereits an anderer Stelle getroffene Aussagen wieder relativiert werden (IDW, 2002).

Von der Darstellung abgesehen bezieht sich der Grundsatz der Klarheit auch auf die Aussage zur Sanierungsfähigkeit, die in der Sanierungspraxis vielfach an einen Prämissenkatalog geknüpft wird. Als Mindestvoraussetzung ist in diesem Fall die eindeutige und unmissverständliche Darstellung der ausschlaggebenden Prämissen zu gewährleisten (Peemöller/Weigert, 1995). Der Grundsatz der Übersichtlichkeit bzw. der formalen Klarheit bezieht sich auch auf die äußere Form des Sanierungskonzepts und unterstützt durch eine klare Gliederung und einen übersichtlichen formalen Aufbau die inhaltliche Klarheit der Ausführungen. Darüber hinaus ist nach dem Grundsatz der Übersichtlichkeit sicherzustellen, dass die Adressaten des Sanierungskonzepts die verschiedenen Arten von Aussagen, also Tatsachen, Annahmen und Schlussfolgerungen, unterscheiden können (Grünfeld, 1972; IDW, 2002).

Die Grundsätze des IDW für die Erstellung von Sanierungskonzepten sind in der Sanierungspraxis weitgehend bekannt. Sie besitzen aufgrund ihres abstrakten und allgemeingültigen Charakters für die Praxis allerdings nur bedingt spezifische Relevanz (Klein, 2008). Diese Feststellung gilt vor allem aus Sicht von internationalen Investoren, aber auch von Banken. Dagegen werden die IDW-Grundsätze aus dem Blickwinkel von Wirtschaftsprüfern jedenfalls teilweise als hilfreich bzw. erwägenswert eingestuft.

### 3.3.2 Leitfaden der Treuhandanstalt (THA)

Der Leitfaden der Treuhandanstalt (THA) stammt aus dem Jahr 1990 und war einerseits als Hilfestellung zur Erstellung von Sanierungskonzepten für das Management der Portfolio-Unternehmen der THA sowie andererseits zur Standardisierung der Sanierungskonzepte gedacht. Er war als Soll-Vorgabe konzipiert und sollte den damaligen Erstellern Hinweise sowie einen groben Rahmen für die Gestaltung von Sanierungskonzepten geben.

Der Leitfaden der THA gliedert sich in einen Teil A »Allgemeine Angaben« und einen Teil B »Sanierungskonzept«. In Teil A waren Angaben zu Rechtsform bzw. gesellschaftsrechtlicher Struktur, Management, Produktpalette, Hauptkunden, Betriebsstätten und -mitteln, Mitarbeitern, Lieferverpflichtungen mit RGW-Ländern, Risiken aus Altlasten und zu Art und Anzahl von Kooperationen zu machen. Teil B bestand aus dem Produktkonzept (B.1), dem Produktionskonzept (B.2), dem Mitarbeiterkonzept (B.3) und dem Geschäfts-/Liquiditätsplan (B.4), wobei die Teile B.1-B.3 jeweils in »Zentrale Fragestellungen« und »Beschreibung des Konzepts« unterteilt waren. Im Produktkonzept sollten die Leistungen bzw. Produkte in maximal acht Geschäftsfelder zusammengefasst und bewertet sowie Marktwachstum und -volumen abgeschätzt werden. Darüber hinaus war die eigene Wettbewerbsposi-

tion ggü. dem relevanten Wettbewerb zu bestimmen und pro Produktgruppe galt es, Maßnahmen zur Verbesserung zu entwickeln, speziell durch Produktinnovationen sowie durch den Aufbau eines Vertriebssystems. Im Produktionskonzept sollte ausgehend von der Beurteilung der technologischen Position im Vergleich zu den westdeutschen Wettbewerbern die zukünftige Konzentration der Fertigungsstandorte festgelegt werden. Vorgesehene Maßnahmen zur Kostensenkung oder Steigerung der Produktivität waren in investive und nichtinvestive Maßnahmen zu unterteilen, wobei die investiven Maßnahmen nach Bereichen aufzuteilen und unter Angabe ihrer zeitlichen Wirkung zu priorisieren waren. Zudem sollten interne und externe Finanzierungsquellen aufgezeigt und als Alternative zur Eigenproduktion die Möglichkeit einer Lohnfertigung erörtert werden. Im Mitarbeiterkonzept sollte anhand der Kennzahl Mitarbeiterproduktivität (Umsatz/Mitarbeiter) eine Top-down-Dimensionierung auf das branchenübliche Niveau vorgenommen und im Fall eines erforderlichen Personalabbaus sollten Maßnahmen zu dessen Durchführung angegeben werden. Darüber hinaus waren Maßnahmen zur Sicherung bzw. Verbesserung des Qualitätsniveaus der Mitarbeiter und zur Schließung von Führungslücken zu entwickeln. Abschließend war eine Personalplanung auf drei Jahre nach Funktionen und unter Berücksichtigung des Mitarbeiterabbaus nach den definierten Personalmaßnahmen aufzustellen. Im Geschäfts- bzw. Liquiditätsplan war neben einem Gesamtplan für die jeweiligen Produktgruppen eine auf drei Jahre ausgelegte Gewinn- und Verlustrechnung unter Angabe von Auftragsbestand, Produktionskapazitäten, Auslastung und Mitarbeitern zu planen. Darüber hinaus war eine Liquiditätsplanung auf Jahresebene unter Berücksichtigung von operativen und außerordentlichen Effekten sowie unter Berücksichtigung der Veränderung des Working Capital zu erstellen. Nach den Vorgaben der überarbeiteten Version des Leitfadens, die Anfang 1993 vom Leitungsausschuss entwickelt wurde, war unter anderem explizit darzulegen, mit welchen Annahmen geplant wurde und welche zukünftigen Risiken vorhanden waren. Darüber hinaus waren die notwendigen Maßnahmen zu kategorisieren und eine Terminplanung zu erstellen sowie ein Privatisierungskonzept vorzulegen.

Der Leitfaden der Treuhandanstalt war als Soll-Vorgabe für die damalige Praxis sehr bedeutsam und wurde aufgrund seiner nützlichen Hinweise zur Erstellung von Sanierungskonzepten als durchaus beachtenswert beurteilt (Schedlbauer, 1993; Buth/Hermanns, 2009). Der Fokus des Leitfadens liegt weniger auf der Analyse von Krisenursachen und des Markt- und Wettbewerbsumfelds, was aufgrund der besonderen Umstände zur Zeit der Sanierung der ehemaligen ostdeutschen Unternehmen gut nachvollziehbar ist. Der relativ knapp gehaltene Leitfaden stellt konzeptionelle Elemente in den Vordergrund, wobei wichtige Elemente wie z. B. eine Bilanzplanung oder die erforderliche Maßnahmenorientierung fehlen. In der heutigen Sanierungspraxis spielt der Leitfaden der THA keine Rolle mehr. Dennoch kann der Leitfaden der THA in Bezug auf die inhaltlichen Elemente und das Vorgehen zur Konzepterstellung als Ursprung vieler Anforderungen an Sanierungskonzepte angesehen werden.