



ABC der Sanierung

S wie Sanierungskonzept

Obwohl die Rechtsprechung seit Jahren konkrete Anforderungen an notwendige Inhalte von Sanierungskonzepten formuliert, finden sich in der Praxis weit verbreitete Konzepte, die nicht ansatzweise diese Anforderungen erfüllen. Sie bringen sogar die Geschäftsführung eines Unternehmens in erhebliche haftungsrechtliche Risiken, da nur ein belastbares und den Anforderungen der Rechtspraxis entsprechendes Konzept geeignet ist, diese in der Krise zu entlasten.

Ziel

Sobald Störungen im finanziellen Gleichgewicht eines Unternehmens auftreten, welche die Ertragskraft nachhaltig beeinträchtigen, ist das Management aufgefordert, mit geeigneten Sanierungsmaßnahmen eine Kehrtwende herbeizuführen. Das Sanierungskonzept stellt nicht nur die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens schlüssig dar. Als schriftliche Dokumentation der gesamten Sanierung ermöglicht es gleichzeitig allen Beteiligten, sich umfassend über die Chancen und Risiken der Sanierung zu informieren, um auf dieser Basis eine Entscheidung über die Unterstützung zu treffen.

Fragenkatalog

Damit nicht gutes Geld schlechtem Geld hinterhergeworfen wird, muss ein Sanierungskonzept insbesondere Antworten auf folgende Fragen geben: In welcher Situation befindet sich das Unternehmen? Wo liegen die Ursachen für die Unternehmenskrise? Welche Stärken, welche Schwächen weist das Unternehmen auf und mit welchen Maßnahmen können Schwachstellen beseitigt werden? Wie groß sind die Chancen zur Realisierung des Turnarounds? In welchen Schritten können die Maßnahmen eingeführt und umgesetzt werden? Welchen Beitrag leistet das Unternehmen beziehungsweise der Unternehmer zur Sanierung? Welchen Beitrag müssen die Gläubiger zur Sanierung leisten? Welcher zusätzliche Finanzierungsbedarf besteht zur Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich bei der Realisierung des geplanten Sanierungskonzepts?

Identifikation

Im Rahmen des Sanierungskonzepts gilt es, die verschiedenen Krisenursachen zu analysieren, zu werten und in geeigneter Form darzulegen, welche Ursache mit welcher relativen Bedeutung zur Krise des Unternehmens beigetragen hat. Ohne eine saubere Analyse dieser Daten können weder geeignete Maßnahmen aufgesetzt noch zum Erfolg geführt werden. Das Management ist in die Analyse der Krisenursachen einzubeziehen und dies nicht nur als unterstützendes Element, sondern auch als Gegenstand der Analyse. In vielen praktischen Fällen hat sich gezeigt, dass das Management und die gemachten Managementfehler die eigentliche Ursache der Krise waren. Schwierigkeiten können sich insbesondere dann ergeben, wenn das Management selber die Krisenursachenanalyse betreibt oder den Auftrag hierzu gegeben hat, sodass die Gefahr besteht, dass kein objektiver Urteil entsteht.

Leitbild

Jedes Tun braucht ein Ziel. Das Ziel jeder Sanierung ist das Leitbild des sanierten und wieder gesunden Unternehmens. Insofern gibt das Leitbild des sanierten Unternehmens den Sollzustand des Unternehmens nach Abschluss beziehungsweise Durchführung der einzelnen Sanierungsmaßnahmen wieder. Ziel der Sanierung muss es sein, dass das Unternehmen sich nicht nur am Markt behaupten kann, sondern dass es über das Streben nach Wettbewerbsvorteilen in die Lage versetzt wird, eine Eigenkapitalrendite zu erreichen, sodass das Unternehmen wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber wird. Sanierungsfähigkeit kann also nicht bereits dann bejaht werden, wenn eine schwarze Null erzielt wird. Vielmehr müssen mindestens eine nachhaltige und branchenübliche Umsatzrendite und Eigenkapitalquote aufgewiesen werden.

Integrierte Planung

Wesentlicher Inhalt jedes Sanierungskonzepts sind „Planverprobungsrechnungen“, die den Erfolg einer Sanierung anhand von Plangrößen beziehungsweise Zahlen darlegen. Ausgehend von der Ist-Lage und den identifizierten Problem- und Verlustbereichen sind die Maßnahmeneffekte zu quantifizieren und in einer integrierten Unternehmensplanung zusammenzuführen. Zumindest für das laufende und das folgende Planjahr werden dann die Auswirkungen der einzelnen Sanierungsmaßnahmen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beschrieben und quantifiziert. Bei den einzelnen Maßnahmen wird angegeben, ob diese schon eingeleitet wurden, zu welchem Grad sie realisiert sind und welche Personen für die Umsetzung im Einzelnen verantwortlich sind.

Maßnahmen

Sie zeigen, auf welchem Weg die Veränderung vom festgestellten Istzustand zum Leitbild der Sanierung erreicht wird. Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalt und konkrete Maßnahmen. Ist Insolvenzantragspflicht gegeben, so nutzen keine Maßnahmen, die die Insolvenzgründe nicht beseitigen. Auf der anderen Seite kann mit den Maßnahmen zur Beseitigung der Insolvenzgründe keine nachhaltige langfristige Sanierung im Sinne einer Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden. Für den Erfolg der einzelnen Sanierungsmaßnahmen ist die Einhaltung der zeitlichen und finanziellen Vorgaben von besonderer Bedeutung. Deshalb sind im Konzept die für die Maßnahmen erforderlichen zeitlichen und finanziellen Vorgaben sowie die verantwortlichen Personen zu nennen.

Controlling

Sanierung ist kein statischer Zustand, sondern ein dynamischer Prozess. Insofern ist es immer wieder erforderlich, die einzelnen festgelegten Sanierungsmaßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls das Sanierungskonzept den veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Um Veränderungen festzustellen, ist es sinnvoll, die tatsächlichen Istwerte den Planwerten gegenüberzustellen und einer entsprechenden Analyse zu unterziehen. In der ersten Phase der Sanierung sollte der Horizont einen Monat, später ein Quartal umfassen. Die daraus entwickelte Soll-Ist-Analyse sollte mit einer verbalen Begründung verbunden werden, in der auch dargelegt wird, welche Veränderungen sich für die Zukunft ergeben.

