

Endlich den Wirtschaftsprüfer verstehen:

Mit den richtigen Zahlen aus der Krise

Leitfaden mit Checklisten

- Standortsicherung
- Sanierungsmanagement
- Krisenprävention
- Insolvenz



Aufbau

Die Broschüre hat fünf Kapitel

1. Gegenstand des ersten Kapitels ist die Standortbestimmung. Zahlungsstockung oder Zahlungsunfähigkeit: Wo steht mein Unternehmen? Der IDW-Standard PS 800 liefert hier ein sicheres Geländer.
2. In Kapitel zwei wird nach einer positiven Fortführungsprognose entschieden: Sanieren oder trotzdem Insolvenz anmelden? Sie ermitteln zunächst die Krisenursachen nach zwei unterschiedlichen Ansätzen, dann die Krisenart und schließlich das Krisenstadium.
3. Im dritten Kapitel geht es um die Unternehmenssanierung. Wie funktioniert sie? Nach der Sanierungsprüfung wird ein Konzept zur nachhaltigen Überlebensfähigkeit erstellt. Wir stellen Ihnen Sanierungsstrategien vor.
4. Das vierte Kapitel erläutert, wie Wirtschaftsprüfer Sanierungskonzepte erstellen. Auf dieser Grundlage folgt die Analyse des Unternehmens.
5. Was im Falle einer Insolvenz zu tun ist, erklären wir Ihnen im fünften Kapitel.

Vorwort



Liebe Leserin, lieber Leser,

Standortsicherung durch Sanierungsmanagement und Krisenprävention sind Themen, die viele Unternehmen zurzeit beschäftigen. Als Berater bei der Industrie- und Handelskammer Darmstadt treffe ich jeden Tag Menschen, die Unternehmen gründen, aufbauen, in der Leitung nachfolgen und leider auch zerschlagen müssen. Dabei kommt oft die Frage auf, wie eine positive Fortführungsprognose für das Unternehmen ermittelt werden kann. Wir informieren darüber in Seminaren, Vorträgen, Workshops – und jetzt auch mit der vorliegenden Broschüre.

Mit dem Leitfaden wenden wir uns an vorausschauende Praktiker in Unternehmen, die ihre betrieblichen Daten, Ressourcen und Prozessabläufe einer kritischen Selbstreflexion unterziehen wollen – oder müssen. Unser Ziel ist es, den Verantwortlichen in komprimierter und nachvollziehbarer Form zu zeigen, wie sie auch in schwierigen Zeiten in jeder Phase einer Unternehmenskrise eine Selbstanalyse durchführen können. Dafür stellen wir Checklisten zur Verfügung, die im Selbsttest die individuelle Standortbestimmung ermöglichen.

Zudem zeigen wir Ihnen die Standards, nach denen die Wirtschaftsprüfer vorgehen. Bringen Sie Ihre Zahlen in diese Form, werden Sie in Zukunft unkomplizierter mit Wirtschaftsprüfern, Sachverständigen, Bankvertretern, IHK-Krisenberatern, Steuer- und Unternehmensberatern zusammenarbeiten können. Diese Daten geben zuverlässig Auskunft über die Sanierungsfähigkeit des einzelnen Unternehmens und zeigen, wie Sie zur richtigen Zeit das Richtige anpacken. Dieses Wissen ebnet schließlich auch den Weg zu neuen Finanzierungsmitteln.

Ihr Karl-Dieter Weber, IHK Darmstadt Rhein Main Neckar



Inhalt

Einleitung: Was heißt Unternehmenskrise?	4
1. Zahlungsunfähigkeit oder Zahlungsstockung: Wo steht mein Unternehmen?	6
1.1 Eine zuverlässige Basis: Die IDW-Standards	7
1.2 Feststellen der Zahlungsunfähigkeit	7
1.2.1 Bestandsaufnahme mit Liquiditätsstatus und Kurzfrist-Finanzplanung	7
1.2.2 Die Fortbestehensprognose	9
1.3 Zahlungsunfähigkeit oder Zahlungsstockung?	10
2. Fortbestehensprognose positiv: Trotzdem sanieren oder Insolvenz anmelden?	12
2.1 In welcher Art von Krise stecken wir? Krisenmerkmale nach dem IDW	13
2.1.1 Krisenursachen?	13
2.1.2 Krisenart?	16
2.1.3 Krisenstadien nach IDW	17
3. Unternehmenssanierung: Wie funktioniert sie?	20
3.1 Ist Sanierung überhaupt möglich?	21
3.2 Wenn ja, dann Sanierungskonzept	21
3.3 Sanierungsstrategien für die Krisenbewältigung	22
3.3.1 Eine Schlussfolgerung aus den Checklisten	30
3.4 Sanierungsmanagement: Hindernisse und Erfolgsfaktoren	30
3.4.1 Wie gelingt die Sanierung? Neun Erfolgsfaktoren	32
3.5 Fazit: Profil der Krisenbewältigung	33
4. Sanierungskonzepte: Wie die Wirtschaftsprüfer vorgehen	34
4.1 Die passende Form: der IDW-Standard „IDW S 6“	35
4.2 Darstellung und Analyse des Unternehmens	36
4.3 Am Leitbild des sanierten Unternehmens ausrichten	36
4.4 Bewältigung der Unternehmenskrise je nach Stadium	36
4.5 Integrierte Sanierungsplanung	37
4.6 Fazit: Wie kann es gelingen?	37

5. Insolvenz: Was ist zu tun?	38
5.1 Insolvenzordnung	39
5.2 Ziele des Insolvenzverfahrens	39
5.3 Der Insolvenzantrag	39
5.3.1 Örtliche Zuständigkeit	39
5.3.2 Insolvenzgericht	39
5.3.3 Bezirk des Insolvenzgerichts Darmstadt	40
5.3.4 Veröffentlichung im Internet	41
5.4 Eigenantrag für die Unternehmensinsolvenz	41
5.4.1 Wer darf eine Insolvenz beantragen?	41
5.4.2 Welche Angaben müssen gemacht werden?	41
5.4.3 Welche Auskunfts- und Mitwirkungspflichten gelten?	42
5.4.4 Wann soll der Insolvenzplan ausgearbeitet werden?	43
5.4.5 Eigenantrag beim Amtsgericht Darmstadt	43
5.4.6 Bestrittene Forderungen – Ein Problem für Gläubiger	43
Glossar	44
Endnoten	45
Dank	46
Ihre Ansprechpartner bei der IHK Darmstadt	47
Impressum	48

Einleitung



Was heißt Unternehmenskrise?

Ein Unternehmen ist dann in eine Krisenphase geraten, wenn seine Funktionsfähigkeit und Stabilität beeinträchtigt sind und die Gefahr eines Unternehmenszusammenbruchs, also einer Insolvenz, besteht.

Der Bundesgerichtshof hat in seinen Entscheidungen zum Eigenkapitalersatz in GmbHs den Krisenbegriff mit der Kreditwürdigkeit von Unternehmen verknüpft. Laut dieser Definition handelt es sich dann um eine Krise, wenn ein unabhängiger Dritter keinen Kredit mehr zu marktüblichen Bedingungen gewährt und das Unternehmen ohne Kapitalzufuhr liquidiert werden müsste¹. Das GmbH-Gesetz² legt den Zeitpunkt als Krise fest, an dem die Gesellschafter dem Unternehmen als ordentliche Kaufleute Eigenkapital zugeführt hätten.

Der juristische Begriff „Krise“ geht noch weiter: Bereits die Vorschriften über den Verlust des halben Grund³- oder Stammkapitals⁴ signalisieren Handlungsbedarf. Die Vorschriften sehen die Einberufung einer Gesellschafterversammlung oder Hauptversammlung vor. Das Gesetz schreibt allerdings der Unternehmensleitung nicht vor, ein umfassendes Sanierungskonzept vorzulegen. Die Anteilseigner könnten aber auf dieser Grundlage besser als bisher ihre Verhandlungsposition wahrnehmen. Und zwar dann, wenn zu diesem Zeitpunkt noch eine positive Fortführungsprognose besteht (siehe Kapitel 1.2.2).

Seit Inkrafttreten der Insolvenzordnung (InsO) am 1. Januar 1999 gibt es drei Gründe, aus denen ein Insolvenzverfahren eröffnet werden kann:

- Zahlungsunfähigkeit (§ 17 InsO): „Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.“
- drohende Zahlungsunfähigkeit (§ 18 InsO): „Der Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungsverpflichtungen im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen.“
- Überschuldung (§ 19 InsO): „Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.“

1.



Zahlungsunfähigkeit oder Zahlungsstockung: Wo steht mein Unternehmen?

1.1 Eine zuverlässige Basis: Die IDW-Standards

Am 16. November 2009 hat das Institut der Wirtschaftsprüfer e.V. (IDW) einen neuen Standardkatalog herausgegeben, an dem sich Wirtschaftsprüfer in ihrer Arbeit orientieren. Die Informationen in der vorliegenden Broschüre stützen sich an vielen Stellen auf die Vorgaben des IDW. Damit erhalten Unternehmen einen zuverlässigen Leitfaden für ihre wirtschaftliche Standortbestimmung, der zudem die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern vereinfacht. 87 Prozent aller Wirtschaftsprüfer sind Mitglied im IDW.⁵ Der Nachwuchs in diesem Beruf wird anhand der IDW-Standards geprüft.

Ob ein Unternehmen auf die Zahlungsunfähigkeit zusteuert, stellen die Wirtschaftsprüfer mit Hilfe des Standards „IDW PS 800: Empfehlungen zur Prüfung eingetretener oder drohender Zahlungsunfähigkeit bei Unternehmen“ fest. Die Regelungen basieren auf einer BGH-Leitentscheidung.⁶ Diese besagt, dass die so genannte „Fortbestehungsprognose“ die Grundlage für einen rechtlich festgelegten Überschuldungsstatus nach § 19 Insolvenzordnung (InsO) bildet. Dasselbe gilt auch für die Erstellung des „Liquiditätsstatus“, mit dem die Zahlungsunfähigkeit festgestellt werden kann.⁷

1.2 Feststellen der Zahlungsunfähigkeit

Anhand des Standards „IDW PS 800“ kann ein Unternehmen schrittweise feststellen, ob die Zahlungsunfähigkeit vorliegt. Zuerst muss der Liquiditätsstatus definiert werden (Schritt 1). Diese wird dann später der Kurzfrist-Finanzplanung gegenübergestellt (Schritt 2).

1.2.1 Bestandsaufnahme mit Liquiditätsstatus und Kurzfrist-Finanzplanung

a) Der Liquiditätsstatus

Der Bundesgerichtshof (BGH) verlangt eine Bestandsaufnahme der Finanzen zu einem bestimmten Stichtag. In diesem Liquiditätsstatus werden den fälligen Verbindlichkeiten die an diesem Tag vorhandene und die kurzfristig zu erlangende Liquidität gegenübergestellt:

- die liquiden Mittel, also der vorhandene Kassenbestand,
- die Guthaben bei Kreditinstituten und
- die noch nicht eingelösten Schecks.

Was sind „fällige Verbindlichkeiten“?

Verbindlichkeiten sind spätestens 30 Tage nach Rechnungsstellung fällig, wenn nach den Regeln des Bürgerlichen Gesetzbuches⁸ Verzug eintritt. Allerdings können Gläubiger die Zahlung auch schon verlangen, bevor der gesetzliche Verzug eingetreten ist. Eine Forderung nach § 271 Abs. 1 BGB ist nämlich zum Beispiel sofort fällig. Demzufolge müssen im Liquiditätsstatus *alle* zum Stichtag eingegangenen und noch nicht beglichenen (Eingangs-) Rechnungen erfasst werden. Voraussetzung: Im Rechnungswesen werden die Rechnungen nach dem Fälligkeitsdatum geordnet.

Der Unterschied zwischen „ernsthaft eingeforderten“ und „fälligen“ Verbindlichkeiten?

Im „IDW PS 800“ ist die Rede von fälligen und eingeforderten Verbindlichkeiten. „Eingeforderte Verbindlichkeiten“ bedeutet, dass zusätzlich zur Rechnung zum Beispiel eine schriftliche oder mündliche Mahnung ausgesprochen, ein Mahnbescheid beantragt oder eine Klage eingereicht worden ist. Hierauf kommt es nach einem Urteil eines Strafsenats des BGH⁹ nach der herrschenden Rechtsprechung unter der Geltung der Insolvenzordnung¹⁰ aber nicht mehr an.

Der Unterschied zu „fälligen“ Verbindlichkeiten liegt demnach darin, dass eine Stundung endet, wenn der Gläubiger aktiv an seinen Zahlungsanspruch erinnert und unmissverständlich auf die Erfüllung besteht. Der BGH begründet dies damit, dass das bloße Übersenden einer Rechnung für eine ernsthafte Einforderung ausreicht. Geschieht dies, müssen gestundete Verbindlichkeiten im Liquiditätsstatus als „fällige Verbindlichkeiten“ eingesetzt werden.

Was ist mit Stundungsabreden?

Die Geschäftsführung ist gut beraten, Stundungsabreden im Rechnungswesen zu dokumentieren. Gerade die in der Praxis weit verbreiteten konkludenten¹¹ Stundungsabreden muss die Geschäftsführung künftig ausführlicher darlegen und eventuell auch die Umstände beweisen. In der Praxis kommt das konkludente Einverständnis über eine Stundung zustande, wenn der Gläubiger die Zahlungsschwierigkeiten des Schuldners kennt und das Zahlungsziel ohne Mahnung verstreichen lässt.

Auch Gläubiger sind nicht stets und ausnahmslos an einer schnellen Verfahrenseröffnung interessiert. Sie sind oft bereit zu warten, bis ihre Forderung zu einem späteren Zeitpunkt befriedigt wird. Die Aussicht auf ein Insolvenzverfahren ist auch für sie wirtschaftlich unattraktiv.¹²

Tipp: Dokumentieren Sie die Umstände detailliert, aus denen die Zustimmung des Gläubigers zur Stundung gefolgert worden ist.

Wann besteht eine „Erkundungspflicht“ für den Gläubiger?

Gewährt ein Gläubiger eine Stundung, geht er das Risiko ein, dass die später eingegangenen Zahlungen von einem potenziellen Insolvenzverwalter angefochten werden können. Das passiert dann, wenn der Schuldner seine Zahlungen nicht an alle Gläubiger wieder aufgenommen hat. Somit besteht für einen Gläubiger dann eine Erkundungspflicht, wenn ihm im Zusammenhang mit einer Stundung bekannt wird, dass der Schuldner Liquiditätsschwierigkeiten hat.

Kommt der Gläubiger dieser Erkundungspflicht nicht nach, kann er sich später nicht darauf berufen, er habe Leistungen des Schuldners in Unkenntnis seiner Insolvenzlage erhalten. Stattdessen muss er das erhaltene Geld zurückgewähren.¹³

Wie müssen Rechnungen mit „Zahlungsziel“ behandelt werden?

Ergibt sich aus der Rechnung ein Zahlungsziel, zum Beispiel „Zahlung 30 Tage nach Rechnungszugang“, muss der Schuldner dieses einhalten. Ein früherer Leistungszeitpunkt ist jedoch möglich. Rechtliche Folgen treten erst ein, wenn das Zahlungsziel verstrichen ist.

Tipp: Für die Erfassung des Rechnungsbestands ist es ratsam, die Ordnung nicht nach dem Rechnungsdatum oder dem Zugang anzulegen, sondern mit dem letzten Tag des Zahlungsziels. Denn die Zahlung ist bis zum letzten Tag des Zahlungsziels gestundet.

b) Die Kurzfrist-Finanzplanung

Der kurzfristige Finanzplan ist die Fortentwicklung des Liquiditätsstatus. Er soll die über den Stichtag hinausgehende finanzielle Situation des Unternehmens offen legen. In ihm werden alle kurzfristig verfügbaren Mittel erfasst. Dies sind zum Beispiel:

- vorgezogene Anzahlungen von Kunden,
- Veräußerungen von (nicht betriebsnotwendigen) Vermögensgegenständen,
- neue Umsatzgeschäfte und
- Kredite bei Banken oder Finanzeinschüsse von Gesellschaftern.

Was heißt „kurzfristig“?

Der BGH hat für diese kurzfristig zu erlangende Liquidität eine zeitliche Grenze gesetzt: Unternehmen können zum Stichtag nur solche Finanzmittel zusätzlich in den Liquiditätsstatus einfließen lassen, die es innerhalb einer Drei-Wochen-Frist besorgen kann. Der Bundesgerichtshof hat die Frist an der gesetzlichen Wertentscheidung der Drei-Wochen-Frist im GmbH¹⁴- und Aktiengesetz¹⁵ festgemacht. In dieser Frist müssen ausreichend Liquiditätsreserven beschafft worden sein, um die zum Stichtag fälligen Verbindlichkeiten begleichen zu können.

Der Bankkredit muss rechtzeitig beschafft werden

Von der Beantragung eines Kredits über die bankinterne Beschlussfassung bis zur Valutierung kann es länger als drei Wochen dauern. Dies war dem Bundesgerichtshof bewusst. Allerdings gehen die Richter davon aus, dass die Zahlungsunfähigkeit in den seltensten Fällen überfallartig entsteht.

Tip: Wichtig für die Kurzfrist-Finanzplanung ist, dass sich die Geschäftsführung schon im Vorfeld einer akuten Liquiditätskrise um Bankkredite oder die Finanzierung durch Gesellschafter kümmert.

Strafe bei Überschreitung der Drei-Wochen-Frist

Die Frist darf nur in besonderen Ausnahmefällen überschritten werden. Wenn es länger dauert, die notwendigen kurzfristigen Mittel zu organisieren, muss die Geschäftsführung haften. Falls die Haftung scheitert oder nicht ausreicht, drohen Geld- und Haftstrafen.

c) Kurzfrist-Liquiditätsplanung

Zusammen ergeben Liquiditätsstatus und Kurzfrist-Finanzplanung die so genannte Kurzfrist-Liquiditätsplanung. Stellt sich bei der Gegenüberstellung heraus, dass die im Liquiditätsstatus ermittelte Liquiditätslücke vollständig oder bis auf einen geringfügigen Rest durch den Kurzfrist-Finanzplan gedeckt ist, so liegt nach der Leitentscheidung des BGH keine „Zahlungsunfähigkeit“ vor. Der Status wird stattdessen „Zahlungsstockung“ genannt.¹⁶

1.2.2 Die Fortbestehensprognose

Im zweiten Schritt müssen Liquiditätsstatus und Kurzfrist-Finanzplanung um die Fortbestehensprognose erweitert werden. Auch wenn am Stichtag unter Einschluss der kurzfristig gehobenen Liquidität eine Deckungslücke klafft, folgt nach Entscheidung des BGH trotzdem nicht automatisch die Zahlungsunfähigkeit.

Die Deckungslücke kann auch in dem Status noch immer auf eine behebbare Zahlungsstockung hinweisen. Es bedarf also einer Fortbestehensprognose: Mit ihr wird festgestellt, ob die Deckungslücke vorübergehend klafft oder ob sie nicht beseitigt werden kann und in eine endgültige Zahlungsunfähigkeit umschlagen wird. Die Prognose wird zum Beispiel wegen noch zu bearbeitender Aufträge, Zusagen von Kunden oder allgemeinen Erfahrungen über die Geschäftstätigkeit im Jahresverlauf (beispielsweise „immer Sauregurkenzeit im Januar“) erstellt. Damit beruht die Liquiditätsanalyse nicht allein auf einer statischen Stichtagsbetrachtung. Stattdessen bietet die Fortbestehensprognose ein dynamischeres Bild, weil sie auch die künftigen Ein- und Auszahlungsströme in den Blick nimmt.¹⁷

1.3 Zahlungsunfähigkeit oder Zahlungsstockung?

Dem Gesetzgeber, so der BGH in seiner Leitentscheidung, erschien es nicht gerechtfertigt, die Zahlungsunfähigkeit nur an einem festgelegten Prozentsatz der gesamten Verbindlichkeiten fest zu machen. Deshalb entwickelten die Richter in ihrer Entscheidung folgendes prozessrechtliches System:

Zahlungsstockung?

Ist die Liquiditätslücke zwischen vorhandener sowie kurzfristig verfügbarer Liquidität und den fälligen eingeforderten Verbindlichkeiten *kleiner als zehn Prozent*, ergibt die Bestandsaufnahme zunächst eine bloße Zahlungsstockung.¹⁸ Um die Annahme einer bloßen Zahlungsstockung zu rechtfertigen, muss die Fortbestehensprognose positiv sein. Sie muss zeigen, dass sich die Liquiditätslage demnächst nicht verschärfen wird.

Zahlungsunfähigkeit?

Zeigt sich in der Fortbestehensprognose aber, dass sich die Liquiditätslage weiter verschärfen und die Lücke größer als zehn Prozent klaffen wird, liegt die Zahlungsunfähigkeit vor.¹⁹

Die Geschäftsleitung ist in der Pflicht

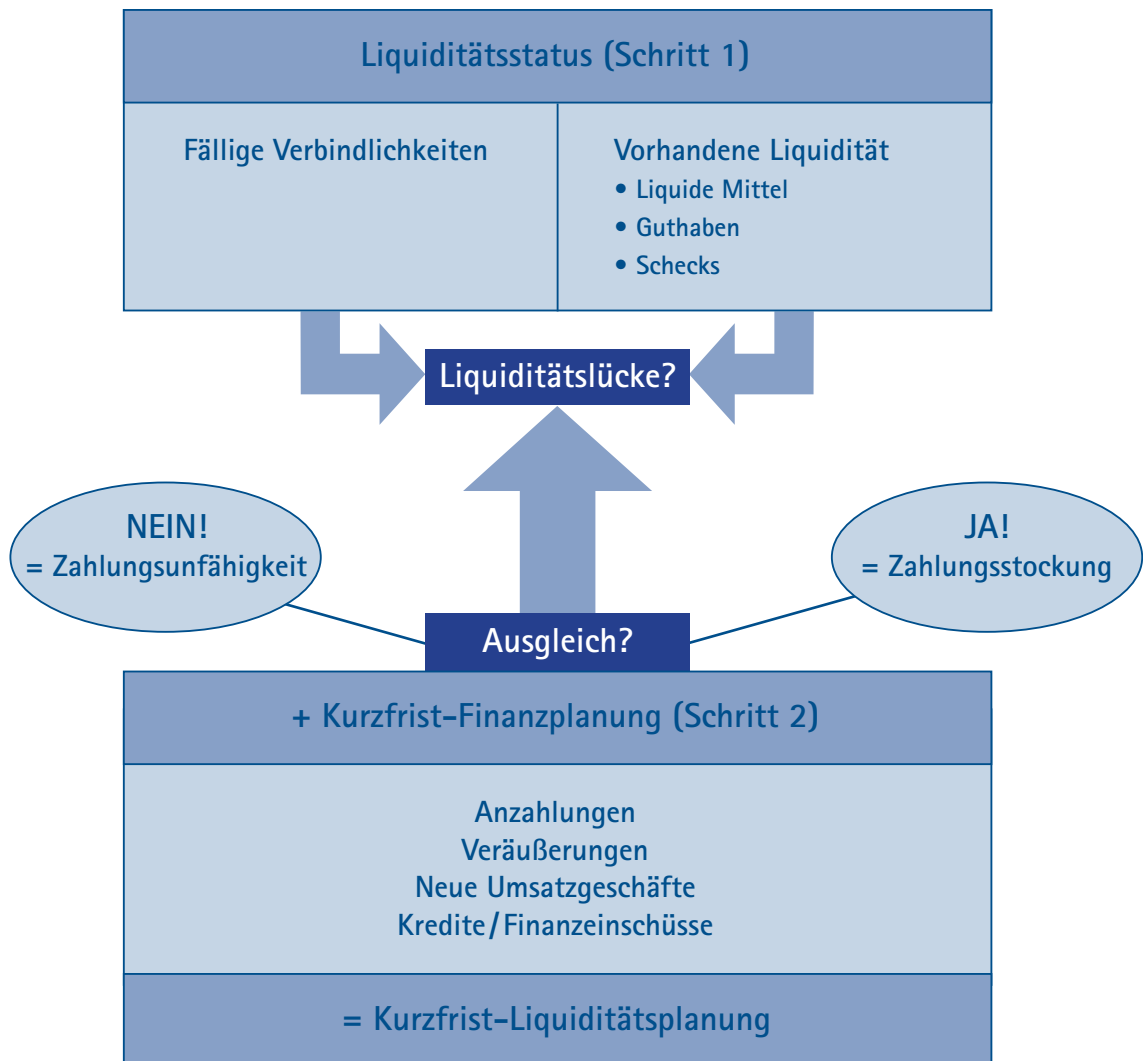
Jede Geschäftsführung ist also gut beraten, die Prognoseentscheidung mit Planungsunterlagen zu belegen und sich eventuell von einem Sachverständigen beraten zu lassen. Nach den Business Judgement Rules²⁰ entspricht dies dem konkretisierten Haftungsmaßstab der Sorgfalt des ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters²¹. Keine Pflichtverletzung liegt vor, wenn die Geschäftsführung bei unternehmerischen Entscheidungen vernünftigerweise annehmen durfte, auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Gesellschaft zu handeln.

Insolvenzverfahren: Die Drei-Wochen-Frist einhalten!

Ein Insolvenzverfahren muss an dem Tag²² beantragt werden, an dem festgestellt wird, dass die in der Kurzfrist-Liquiditätsplanung diagnostizierte Deckungslücke nicht mit den Mitteln gestopft werden kann, die die Geschäftsführung innerhalb der Drei-Wochen-Frist erwartet. Dabei kann es sich in einfachen Fällen bei dem Tag des Insolvenzantrags zugleich auch um den Stichtag der Bestandsaufnahme handeln. Dies passiert dann, wenn die Liquiditätslücke größer als zehn Prozent ist. Zudem muss die Fortbestehensprognose negativ ausfallen, weil die Deckungslücke nicht bis auf einen kleinen Rest geschlossen werden kann.

So kann sich ergeben, dass dem Unternehmen maximal zweimal drei Wochen zur Verfügung stehen, in der die Geschäftsführung letzte Rettungsversuche vor der Insolvenz starten kann:

- Zunächst die Drei-Wochen-Frist zur Hebung von liquiden Mitteln (siehe 1.2.1 „Kurzfrist-Liquiditätsplanung“)
- Die zweite Drei-Wochen-Frist ist die nach den § 64 Abs. 1 GmbH-Gesetz (GmbHG) und 92 Abs. 2 Aktiengesetz (AktG). Während dieser Frist dürfen Geschäftsführung und Vorstand keine Zahlungen mehr leisten, wenn Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung der Gesellschaft eingetreten sind. Dies gilt nicht für Zahlungen, die auch nach diesem Zeitpunkt mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmanns oder -leiters vereinbar sind. Sind solche liquiden Mittel nach der Planung aber nicht konkret greifbar, darf diese gesetzliche Drei-Wochen-Frist nicht mehr ausgeschöpft werden.²³



2.



Fortbestehensprognose positiv: Trotzdem sanieren oder Insolvenz anmelden?

Die Unternehmenskrise ist eine Notsituation. Sie wird entweder durch eine Sanierung überwunden oder sie endet im Zusammenbruch des Unternehmens. Das IDW²⁴ hat auch hierzu einen Standard veröffentlicht, an dem sich Unternehmer in der Krise messen können, um herauszufinden, was in ihrem Falle das Richtige ist.

2.1 In welcher Art von Krise stecken wir?

Krisenmerkmale nach dem IDW²⁵

Unternehmenskrisen lassen sich anhand von drei Kriterien analysieren: *Krisenursachen*, *Krisenart* und *Krisenstadium*:

2.1.1 Krisenursachen?

Bei den Krisenursachen lassen sich endogene und exogene unterscheiden.

a) Endogene Krisen

Endogene Krisen sind im Unternehmen selbst entstanden, zum Beispiel durch Fehlkalkulationen oder Qualitätsmängel. Das IDW hat folgende Merkmale und Handlungsmuster als wichtigste endogene Krisenursachen zusammengefasst:

Person des Unternehmers

- Ein-Mann-Regiment, patriarchaler Führungsstil
- starres Festhalten an früher erfolgreichen Konzepten
- Entscheidungsschwäche
- oder umgekehrt: Politik der vollendeten Tatsachen
- häufiger Wechsel im Management

Führungsfehler

- zentralistischer Führungsstil, mangelndes Delegieren
- Koordinationsmängel
- fehlende Kontrolle, Konfliktscheu

Organisation

- unübersichtliche Organisation
- fehlende organisatorische Anpassung
- zu großspurige Umstrukturierung
- Rechtsformnachteile
- Konflikte mit Arbeitnehmern

Überhastete Expansion

- fanatisches Streben nach Umsatzerhöhung oder Marktanteilsausweitung

- Aufbau von Leerkapazitäten
- unkritisches externes Wachstum
- zu früher Start mit fertig entwickelten Produkten

Mängel beim Absatz

- unzeitgemäße Produkteigenschaften, zu hohe / zu niedrige Qualität
- zu breites / zu schmales Programm, kein durchdachtes Portfolio
- falsche Hochpreispolitik / falsche Niedrigpreispolitik
- keine Wertsicherung, keine Gleitpreise
- Mängel im Vertriebsweg

Mängel in der Produktion

- veraltete / zu neue, noch unerprobte Technologie
- hoher Produktionsausschuss
- mangelhafte Fertigungssteuerung bei zersplitterter Produktion
- unwirtschaftliche Eigenfertigung statt Fremdbezug

Mängel in Beschaffung und Logistik

- starre Bindung an Lieferanten und Rohstoffquellen
- politische und Währungsrisiken bei Rohstoffimport
- Großlager am falschen Standort
- Bau statt Miete von Gebäuden
- Verquickung von Beschaffung mit Gewinnverwendung

Mängel im Personalwesen

- fehlende Personalplanung
- schnelle Entlassung unbequemer Mitarbeiter
- Scheu vor Belegschaftsabbau
- Konfliktscheu und mangelnde Härte bei Verhandlungen über Löhne, Gehälter, Sozialpläne, Sachbezüge
- unsachgemäße Sparsamkeit bei leistungsfähigen Mitarbeitern
- Unkündbarkeit, Krankheit, Tod
- Nepotismus, Ämterpatronage

Mängel bei Investitionen

- fehlendes Investitionskalkül
- Fehleinschätzung des Investitionsvolumens
- Koordinationsmängel bei der Investitionsabwicklung
- zu frühe / zu späte Investitionen
- Investitionsmüdigkeit / unzuweckmäßige Investitionshektik

Mängel in Forschung und Entwicklung

- zu geringes Forschungs- und Entwicklungsengagement, keine Portfoliopflege
- Forschung und Entwicklung ohne Konzeption
- Detailbesessenheit
- mangelnde Sachkontrolle / zu starke Kontrolle
- starres Budgetdenken

Mangel an Eigenkapital

- hohe Zinsbelastung
- niedrige Kreditwürdigkeit
- keine Möglichkeit des Verlustausgleichs
- Überschätzung der Rücklagen
- mangelnde Fristenkongruenz im Langfristbereich

Mangelhaftes Planungs- und Kontrollsystem

- Fehlen eines konsolidierten Abschlusses
- Defekte in Kostenrechnung und Kalkulation
- mangelhafte Erfolgsaufschlüsselung (nach Sparten, Produkten, Kundengruppen, Filialen)
- fehlende Finanzplanung
- mangelhafte Projektplanung

b) Exogene Krisen

Exogene Krisen entstehen durch Einflüsse von außen. Das Unternehmen gerät durch sie unter einen strategischen Anpassungsdruck. Wenn das Management nicht rechtzeitig oder angemessen reagiert, kann sich daraus eine Unternehmenskrise ergeben.

Die häufigsten exogenen Krisenursachen sind:

- Veränderungen im Kaufverhalten
- sinkende Kaufkraft
- Konjunkturrückgang
- Veränderung in der Vorratspolitik
- Saisonschwankungen
- Marktsättigung
- Branchenüberkapazitäten
- Wechselkursänderungen
- Versorgungsschwierigkeiten
- Rohstoffverknappung und -verteuerung
- Streiks bei Kunden
- Katastrophen
- hohes Zinsniveau
- Billigpreiskonkurrenz
- Substitutionsprodukte

Folgende Krisenursachen decken sich zum Teil mit den von außen erkennbaren Symptomen, die Banken oft als Anzeichen für negative Entwicklungen werten:

- schlechte Konjunkturaussichten
- schlechte Branchenaussichten
- verspätete oder lückenhafte Rechnungswerke
- Unzulänglichkeiten im Management
- schwache Ertragskraft
- geringe Kapitalausstattung
- fehlende Fristenkongruenz
- sprunghafte Umsatzentwicklung
- zu viel oder zu wenig Investitionen
- Vernachlässigung von Forschung, Entwicklung und Werbung
- einseitige Abhängigkeiten des Unternehmens

- Umstrukturierungen und Verschachtelungen zur Haftungsbeschränkung
- Veränderung der Zahlungsweise
- starker Anstieg der Kundenforderungen und Vorräte
- starker Anstieg der Lieferanten- (Akzept-) Verbindlichkeiten
- plötzlicher Mehrkreditbedarf
- häufigere Anfragen über die Bonität

2.1.2 Krisenart?

a) IDW²⁶

Die *Stakeholderkrise* wird meistens durch mangelhaftes Führungsverhalten verursacht. Nicht engagiertes und gewissenhaftes Handeln prägte die Unternehmenskultur, sondern Blockaden und Nachlässigkeit.

Bei einer *strategischen Krise* sind die Erfolgspotenziale des Unternehmens ge- oder bereits zerstört, worunter die Wettbewerbsfähigkeit gelitten hat.

Eine *Produkt- und Absatzkrise* ist gekennzeichnet vom dauerhaften Einbruch des Hauptumsatzes, und zwar unabhängig davon, ob dies auf die Angebots- oder Nachfrageseite zurückzuführen ist.

Eine *Erfolgskrise* liegt vor, wenn das Unternehmen Verluste erwirtschaftet, die das Eigenkapital soweit aufbrauchen, dass die Gefahr der Überschuldung droht.

Eine *Liquiditätskrise* kommt zustande, wenn die konkrete und akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit oder bereits die Zahlungsunfähigkeit vorliegt.

Die *Insolvenzreife* ist eingetreten, wenn keine positive Fortsetzungsprognose mehr besteht. Die Bewertung der Vermögenswerte erfolgt im Vergleich zu den Liquidationswerten. Die Prüfung der Überschuldung und der Zahlungsunfähigkeit muss erfolgen.

b) Wieselhuber & Partner

Die Unternehmensberater der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH aus München²⁷ unterscheiden operative und strategische Krisen und haben dazu ein „Zweistufenmodell der nachhaltigen Sanierung“ entworfen. Im ersten Schritt gilt es, die erforderlichen Geschäfte wieder richtig zu betreiben, damit für die weitere Sanierung die erforderliche Liquidität vorhanden ist. Im zweiten Schritt müssen die Maßnahmen der gestaltenden Sanierung konzipiert und umgesetzt werden.

Die Auswahl der Instrumente für die Sanierung orientiert sich an der Ausprägung der strategischen Krise. Zunächst jedoch muss geklärt werden, ob es sich um eine operative oder um eine strategische Krise handelt.

Operative Krise?

In einer sogenannten operativen Krise wird der noch vorhandene Unternehmenserfolg durch operative Defizite beeinträchtigt: Zum Beispiel fallen Großkunden aus, Neuinvestitionen werden falsch finanziert oder bei der Entwicklung von innovativen Nachfolgeprodukten treten Probleme auf. Mittelfristig schrumpft die Unternehmenseffizienz, die Fixkosten erhöhen sich, die Produktqualität geht zurück und gleichzeitig steigen die Reklamationskosten.

Zu einer operativen Krise führen häufig handwerkliche oder methodische Managementfehler. Bei einer solchen Krise ist die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens noch intakt. Die operative Krise kann mit dem Pflichtprogramm der klassischen Unternehmenssanierung behoben werden (siehe Kapitel 3.3).

Strategische Krise?

Eine strategische Krise wird dann attestiert, wenn die Innovationskraft bereits zurückgeht. Die Wettbewerbsfähigkeit reduziert sich bei gleichzeitiger Erhöhung des Preisdrucks. Manch ein Kunde kauft nur noch aus Gewohnheit. Häufig erfolgt der Verkauf nur noch über den Preis. Der Betrieb lebt immer mehr von der Vergangenheit. Neue Produkte werden nicht mehr entwickelt. Die Gefahr einer Insolvenz mit wenig positiver Fortführungsprognose wächst, wenn die Eigenkapitalquote niedrig, die Fixkosten hoch, das Factoring oder Sale-and-lease-back-Verfahren (verkaufen und zurückmieten, zum Beispiel Gebäude) bereits realisiert sind und Sicherheiten fehlen.

Zur strategischen Krise führen konzeptionelle und inhaltliche Managementfehler. Man spricht von einer „schleichenden Vergiftung“ der Erfolgsbasis des Unternehmens.

Manifeste oder akute Krise?

Die Symptome einer Krise ändern sich, wenn sie sich manifestiert. Es treten erste Verluste auf, Aufträge brechen weg, das Management kämpft mit der neuen Situation und die Management-meetings dauern länger und finden öfter statt.

Ist die Krise akut, sind bereits Liquiditätsengpässe eingetreten. Die eingeräumten Dispositionslinien sind nicht mehr ausreichend, werden möglicherweise geduldet überzogen. Unkontrollierte Überziehungen folgen. Lieferungen können nicht mehr skontiert werden. In der Folge erhöhen sich die Forderungen der Gläubiger. Letztendlich wird nur noch gegen „Vorkasse“ geliefert. Im schlechtesten Fall steht die Produktion still.

2.1.3 Krisenstadien nach IDW

Das Krisenstadium kennzeichnet den Grad der Bedrohung des Unternehmens. Die Bandbreite reicht von der existenzbedrohenden bis zur existenzvernichtenden Krise. Der Gesetzgeber hat zur Abgrenzung die bereits oben genannten Begriffe „drohende Zahlungsunfähigkeit“, „Zahlungsunfähigkeit“ und „Überschuldung“ eingeführt. (§ 17, 18, 19 InsO)

Checkliste I: Das Krisenprofil²⁸

Parameter	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Operative Krise	latent		manifest		akut	
Ausfall eines Großkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unausgewogene Finanzstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Punkteller Markteinbruch (z.B. durch Wechselkurse)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleme bei Neuprodukten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinkendes Effizienzniveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anstieg der Fixkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anstieg der Qualitäts- und Reklamationskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Krise	latent		manifest		akut	
Starker Preisdruck	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me-too-Positionierung im Markt (Nachzügler im Technologiewettbewerb)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinkende DB-Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht ausreichende Vertriebskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verzettelung im Sortiment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verzettelung auf internationalen Märkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungen leichter substituierbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenbindung primär über den Preis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil Neuprodukte am Umsatz rückgängig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krisenbewältigung durch:	<input type="checkbox"/> Operative Sanierung		<input type="checkbox"/> Keine Sanierung – Verwertung			
	<input type="checkbox"/> Gestaltende Sanierung		<input type="checkbox"/> Keine Sanierung – Prophylaxe			
Notizen						

Checkliste II: Die Krisenart²⁹

Parameter	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Absatzkrise						
Rückgang der Marktgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückgang der Absatzmengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückläufiger Anteil innovativer Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückgang des Marktanteils	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Attraktivität alternativer Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fortsetzung Checkliste II

Parameter	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Umsatzkrise						
Preisverfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückläufige Stückelöse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erlösgefährdende Kundenstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht wettbewerbsfähiges Preisniveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Aufschläge des Handels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu breites Sortiment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenkrise						
Hohe Komplexitätskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu geringe durchschnittliche Auftragskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigende Materialkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Fixkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Prozesskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Bestände	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zu hohe Qualitäts-/Reklamationskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Personalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzkrise						
Unnötige Kapitalbindung durch hohes Umlaufvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoher Verschuldungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoher aufgestauter Investitionsbedarf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Debitoren von Tochtergesellschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Überfällige Kreditoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auslaufende Darlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonderfinanzbedarf (z.B. für Gesellschafterwechsel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Managementkrise						
Unzureichende Managementkapazität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ungeeignete Führungsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Steuerungsinstrumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Sanierungserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe Veränderungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schlechte interne Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schlechtes Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notizen						

3



Unternehmenssanierung: Wie funktioniert sie?

Sanierung³¹ wird definiert als Zusammenfassung aller organisatorischen, finanziellen und rechtlichen Maßnahmen, die ein Unternehmen aus einer ungünstigen wirtschaftlichen Situation herausführen sollen, um seine Weiterexistenz zu sichern. Dazu gehören zum Beispiel:

- die Umstellung des Einkaufs, der Produktion und des Absatzes
- die Abstoßung von Unternehmensteilen
- die Neuordnung der Unternehmensleitung
- die Herabsetzung und der Neugewinn von Eigen- und Fremdkapital
- die Umwandlung von kurzfristigem in langfristiges Eigenkapital sowie von Fremdkapital in Eigenkapital
- die Verschmelzung mit anderen Unternehmen³¹

Während die finanzielle Sanierung Maßnahmen beinhaltet, die die Finanzlage eines existenzbedrohten Unternehmens neu gestalten soll, umfasst die leistungswirtschaftliche Sanierung alle Änderungs- und Rationalisierungsmaßnahmen innerhalb der betrieblichen Sphäre eines Unternehmens.³²

3.1 Ist Sanierung überhaupt möglich?

Die Sanierungsprüfung muss innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums erfolgen. Sie stellt an die Sachverständigen hohe Anforderungen und birgt eine Vielzahl von Prognoserisiken und Fehlerquellen in sich. Im betriebswirtschaftlichen Sinn wird die Prüfung als Soll-Ist-Vergleich mit anschließender Urteilsbildung verstanden.

So wird bei einer Sanierungsprüfung zunächst das Ist-Objekt beschrieben, das heißt das Unternehmen in der Krise. Dieser Schritt ist in der Praxis der Wirtschaftsprüfer unumgänglicher Bestandteil jeder Sanierung. Da allerdings bei der Durchführung des Soll-Ist-Vergleichs kein Soll-Objekt vorhanden ist, wird im Rahmen der Sanierungsprüfung eine Beurteilung der „Sanierungsaussichten“ erfolgen.

3.2 Wenn ja, dann Sanierungskonzept

Das Sanierungskonzept muss in Form einer Liste erstellt werden, die Schritt für Schritt vorgibt, welche konkreten Sanierungsaktionen dem Unternehmen nach und nach helfen sollen.

Beispiel: Ein Wirtschaftsprüfer strukturiert den Sanierungsplan, in dem er das Unternehmen in drei aufeinander folgenden Szenarios beschreibt:

1. als (gesundes) Unternehmen in der Vergangenheit
2. als Problemfall in der Krise sowie
3. als Leitbild (Vision) des sanierten Unternehmens.

Die Sanierung des Unternehmens gelingt nur, wenn die Verantwortlichen eine treffende Vorstellung (Vision) des Unternehmens in der Zukunft entwickeln können. Deshalb ist der Aufbau

eines tragfähigen Leitbildes vom sanierten Unternehmen der schwierigste Part beim Erstellen des Sanierungskonzeptes, wie erfahrene Wirtschaftsprüfer des IDW berichten.

Grundlage für das Sanierungsleitbild ist die Analyse des gegenwärtigen Unternehmenszustandes und seiner Umwelt. Mit einer Lageprognose muss untersucht werden, wie sich im gegenwärtigen Zustand die zukünftige Entwicklung ohne Sanierungsmaßnahmen gestalten würde.

Bei der Gegenüberstellung der gewonnenen Erkenntnisse mit den formulierten Zielen treten die Probleme zutage, die mit dem Sanierungskonzept gelöst werden müssen. Allein schon die erwartete von Liquiditäts- und Vermögensentwicklung gibt Aufschluss über das Krisenstadium und erste Hinweise auf die Krisenart.

3.3 Sanierungsstrategien für die Krisenbewältigung

Je nach Krisenart und Eskalationsstufe werden im Wesentlichen folgende Sanierungsstrategien zur Krisenbewältigung eingesetzt:³³

a. *Kostensenkung* mit den wichtigsten Stellschrauben: Personalkosten, Materialkosten, Sachkosten und den sonstigen betrieblichen Aufwendungen. Hinzu kommt die Prozesskostensenkung als zweiter Schritt.

b. *Umsatzsanierung* mit dem Ziel, Absatz und Umsatz zu optimieren und neue Marktpotenziale zu erschließen.

c. *Konzentration der Geschäfte* mit dem Ziel, Kostentreiber abzubauen und die Ertragskraft zu steigern.

d. *Rekonfiguration der Geschäfte* zum Abbau strategischer Defizite und zur Schließung einer möglicherweise vorhandenen strategischen Lücke.

Die drei ersten Strategien (a-c) beschreiben die klassische, also operative Sanierung. Punkt d die strategische.

Klassische Unternehmenssanierung

Die operative Sanierung unterzieht die Märkte, auf denen das Unternehmen tätig ist, einer kritischen Prüfung. Zudem wird das Geschäftsmodell im Bezug hinsichtlich Erlösträgern und Wertschöpfung hinterfragt. Außerdem muss das Personal im Hinblick auf sein Know-how geprüft werden.

Der Schwerpunkt bei der operativen Sanierung liegt also darauf, die richtigen Geschäfte richtig zu betreiben. Ansatzpunkte sind das Management von Liquidität, Erträgen und Kosten sowie die Bilanzoptimierung. Die Ziele sind, die Zahlungsfähigkeit kurzfristig wieder herzustellen, die Ertrags- und Kostensituation zu verbessern und die Gewinn- und Verlustrechnung zu optimieren. Bekämpft man eine strategische Krise reichen die Instrumente zur operativen Sanierung nicht mehr aus.

Checkliste III: Die Erfolgsaussichten alternativer Sanierungsstrategien³⁴

Potenziale	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Kostenanierung						
Reduzierung der Personalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senkung der speziellen Materialkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduzierung Materialeinsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduzierung sonstigen betrieblichen Aufwands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senkung des außergewöhnlichen Aufwands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Kundenstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Arbeitsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Auftragsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erste Prozessoptimierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzanierung						
Vertriebsintensivierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Kundenaussschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neukundengewinnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markterschließung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration der Geschäfte						
Aufgabe von Randgeschäften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf Ertragsbringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückzug aus schwachen Märkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outsourcing fixkostenintensiver Bereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekonfiguration						
Potenziale durch veränderten Geschäftemix	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Konzernstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung des Geschäftsmodells	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuausrichtung der Führungsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Gesellschafter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notizen						

Checkliste IV: Instrumentenmix bei der operativen Sanierung³⁵

Instrumente	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Liquiditätsmanagement						
Investitionsstopp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellungsstopp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Debitorenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgabenvermeidung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenmanagement						
Kurzfristige Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzfristige Maßnahmen zur Senkung der Materialkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurzfristige Maßnahmen zur Senkung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Kostensenkungspotenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ertragsmanagement						
Potenziale durch Anpassung Sortimentstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch Anpassung Kundenstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forcierung ertragsstarker Artikel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forcierung ertragsstarker Kundengruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch Preiserhöhung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch Margenverbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilanzmanagement						
Nur geringe Bewertungsrisiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
außerordentliche Erträge durch Assetverkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch Abbau von Forderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch Abbau von Beständen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch Factoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch nicht betriebsnotwendiges Vermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch Verkauf von Anlagevermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notizen						

Checkliste V: Wertschöpfungsstruktur zeigt das Lebenszyklusprofil³⁶

Parameter	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Marktlebenszyklus						
Einführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reife	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückgang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmenslebenszyklus						
Gründung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wachstum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reife	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Degeneration	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensorientierung						
Produktionsorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technikorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenprozessorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsatzorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquiditätsorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswertung Wertetreiber						
Gute Bekanntheit und Marktzugang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unausgeschöpfte Kundenpotenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezialisierungsvorteile auf einzelnen Wertschöpfungsebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzbare Economies of scale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Technologie und Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorteilhafte Sortimente und Komplementärpotenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausprägung Kostentreiber						
Vielfalts- und Komplexitätskosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumennachteile auf einzelnen Wertschöpfungsstufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Vertriebskraft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standort- und Prozessnachteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altlasten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Einkaufsmacht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste VI: Kosten- und Wertetreiber³⁷

	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Antriebskräfte						
Kostentreiber						
Hohe Pensionsrückstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigende Cashflowbelastung durch Pensionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Gewährleistungsansprüche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Langfristige Mietverträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige Vertragsrisiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht kostendeckende Aufträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Denkmalschutz- und Altlastenauflagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostentreiber gesellschaftlich abtrennbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertetreiber						
Potenziale durch Volumenbündelung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale im Vertriebskanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markenpotenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale durch Marktzugang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten durch Komplementärprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chancen durch Vertriebswegtrennung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologiepotenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sortimentspotenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritische Betriebsgrößen						
Insgesamt suboptimale Betriebsgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In einzelnen Geschäftsfeldern suboptimale Betriebsgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Trennung der Kosten- und Wertetreiber suboptimale Betriebsgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partner im Geschäftsfeld der Wertetreiber unerlässlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partner im Bereich der Kostentreiber unerlässlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notizen						

Checkliste VII: Instrumentenmix der gestaltenden Sanierung³⁸

Instrumente	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Marktsegmentierung						
Potenziale durch Neusegmentierung der Märkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicht bediente Marktsegmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausreichender Marktzugang zu strategisch wesentlichen Segmenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Regionalmärkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Künftig strategisch relevante Märkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsmodell						
Das Geschäftsmodell zeigt Anpassungspotenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Geschäftsmodell ist auf die Vergangenheit ausgerichtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technik und Produktion bestimmen das Geschäftsmodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der USP ist unscharf/unklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Erlösträger sind im Wesentlichen unverändert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Wertschöpfung ist seit langem gleich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Geschäftsmodell ist unklar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Geschäftsmodell ist generisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Geschäftsmodell ist leicht kopierbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ressourcen						
Die Personalressourcen reichen für die Anpassungen im Geschäftsmix aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kompetenzen müssen nur punktuell ergänzt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Produktonsressourcen sind zukunftsorientiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine Trennung der Ressourcen nach Kosten- und Wertetreiber ist unerlässlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Finanzstruktur kann ohne zusätzliche Gesellschafter an die Erfordernisse angepasst werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Allianzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die strategische Lücke kann aus eigener Kraft geschlossen werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen verfügt strategisch über die notwendige Basis für eine Buy-and-Build-Strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die strategische Lücke kann nur in Allianz geschlossen werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notizen						

Checkliste VIII: Erfolgspotenziale der Instrumente der gestaltenden Sanierung I³⁹

Nutzbare Erfolgspotenziale und Anlässe	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Restrukturierung						
Optimierung der Strukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduzierung Overheads	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senkung Personalkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senkung Materialkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senkung Sachkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabe C-Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einstellen C-Artikel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusatzerlöse für C-Aufträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anpassung der Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuausrichtung der Prozesse auf neue Mengengerüste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtanpassung an neue Geschäfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fokussierung						
Schärfung des Kerngeschäftes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reduzierung Leistungsbreite	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf Kern- / Marktsegmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf Regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenführung von Standorten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf Vertriebskanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf Wertschöpfungssegmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf Zielgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übertragung						
Mehrere Sparten ohne tiefen Verbund	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attraktive Teilgeschäfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attraktive Standorte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trennbare Vertriebskanäle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlustbringer mit strategischen Assets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenziale zur Aufdeckung stiller Reserven	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategische Assets in Unternehmensteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notizen						

Checkliste IX: Erfolgspotenziale der Instrumente der gestaltenden Sanierung II⁴⁰

Nutzbare Erfolgspotenziale und Anlässe	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Transformation						
Regelung von Nachfolgeproblemen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neuausrichtung des Geschäftszwecks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muttergesellschaft mit optimalem Geschäft und Auslandsmärkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung Firmenkäufe durch Mutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichender Cashrückfluss an Mutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorfinanzierung der Töchter durch Debitoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzierung der Töchter durch Konzerndarlehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichender Cashflow aus dem operativen Geschäft der Mutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrohte Kapitaldienstfähigkeit von Mutter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cashüberschuss der Töchter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemischt operativ strategische Führung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine gleichartige Führung gleichartiger Strukturen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufspaltung						
Trennung von Geschäften mit unterschiedlichen Erfolgsfaktoren beziehungsweise Risikoprofilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschöpfungsprozesse mit divergierenden Erfolgsfaktoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unterschiedliche Alleinstellungsmerkmale von Geschäften und Teilwertschöpfung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spreizungsfähige, unausgenutzte Marke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gegenseitige Behinderung der (Teil-)Geschäfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trennbarkeit von Vertriebswegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abtrennbarkeit von Kostentreibern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abtrennbarkeit von Werttreibern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertikale Auf- / Abspaltungspotenziale (Trennung der Geschäfte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komplettverlauf						
Austausch des Gesellschafters aus strategischen Gründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch des Gesellschafters aus Liquiditätsgründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch des Gesellschafters aus bilanziellen Gründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doppelnützige Treuhand mit Sicherungsabrede und Bedienungsfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erteilung M&A-Auftrag durch Altgesellschafter ausreichend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nur zeitliche Fristsetzung für Verkauf durch Altgesellschafter – ohne Bedingungsfall	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.3.1 Eine Schlussfolgerung aus den Checklisten

Sind operative und strategische Krise gleichzeitig in einem akuten Stadium, ist häufig die Sanierung selbst aus der Insolvenz heraus nicht mehr möglich. Dann sind Zerschlagung und Verwertung unausweichlich.

3.4 Sanierungsmanagement: Hindernisse und Erfolgsfaktoren

Checkliste X: Sanierungsmanagement: Zielführende notwendige Maßnahmen⁴¹

Maßnahmen	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Anpassungen im Management						
Ausscheiden der/des Gesellschafters aus der Geschäftsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch angestellter Geschäftsführer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausgleich mangelnder Sanierungserfahrung von außen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz Zeitmanager als Sanierer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz Zeitmanager als Funktionsspezialist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Führungskraft von außen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Führungskraft aus dem Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine Anpassung – Sanierung mit vorhandenem Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Echtes Commitment des Inhabers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beirat als Sanierungsinstrument						
Sanierung ohne Beirat/Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wird ein Lenkungsausschuss implementiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es existiert ein Beirat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es wird ein Sanierer in den Beirat berufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Beirat wird aktiv als Sanierungsinstrument genutzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Sanierer ist der Beiratsvorsitzende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Sanierungsbeirat sitzt im Lenkungsausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fortsetzung Checkliste X

Maßnahmen	Ausprägung					
	nicht zutreffend		zum Teil zutreffend		zutreffend	
	1	2	3	4	5	6
Zusammensetzung des Sanierungsteams						
Der Lenkungsausschuss ist mit ausreichend Sanierungserfahrung besetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Umsetzer sind in der Konzeption integriert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Konzeptentwickler sind in die Umsetzung integriert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Lenkungsausschuss hat Weisungsbefugnis in der Projektorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Organe setzen Empfehlungen des Lenkungsausschusses in Anweisungen um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management und Sanierungsberater sind ein Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Projektorganisation bindet die Hoffnungsträger ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Teammitglieder stehen hinter den Sanierungszielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Spezialisten sind gut eingebunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anlässe für eine Treuhandchaft						
Es fehlt das Commitment des Inhabers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Unternehmen soll / muss verkauft werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachfolge und Führung sind zu regeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Eigenkapitalbasis muss verstärkt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Linien müssen zurückgeführt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesellschafterstämme sind zu polen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewählte Form der Treuhand						
Doppelnützige Treuhand geschlossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fiduziarisches Treuhandverhältnis begründet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notizen						

3.4.1 Wie gelingt die Sanierung? Neun Erfolgsfaktoren⁴²

1. Schnelle, lückenlose Bestimmung der tatsächlichen Krisenursachen – no surprises

Die Basis für eine erfolgreiche Sanierung ist die schonungslose Offenlegung aller Krisenursachen. Damit erhalten die Gläubiger einen Überblick über die erforderliche Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit, um eine drohende Illiquidität oder Überschuldung abzuwenden.

2. Weit reichende Sanierung (so weit wie möglich, so weit wie nötig) – no compromises

Die vereinbarten Maßnahmen müssen konsequent umgesetzt werden, auch unter Inkaufnahme von Fehlern. Strukturanpassungen und Personalabbau müssen ohne nachträgliche Korrekturen und langwierige „postoperative Behandlung“ auf Anhieb gelingen. Allerdings ist auch hier zu beachten, dass das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet werden darf. Das heißt: Kein absoluter Kahlschlag, sondern mit der „Olympiamannschaft“ weiterarbeiten, das heißt zum Beispiel den zehn bis 20 wichtigsten von 100.

3. Die Messlatte hoch legen, ambitionierte, aber erreichbare und messbare Ziele – no hype

Missstände müssen beherzt mit der notwendigen Härte angegangen werden. Allen Beteiligten muss bewusst sein, dass es ums Ganze geht.

4. Nachhaltige Sanierung durch Beseitigung vorhandener strategischer Defizite – no gap

Wettbewerbsnachteile und Strategiedefizite müssen beseitigt und strategische Lücken geschlossen, Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile herausgearbeitet werden.

5. Mobilisierung sämtlicher Wertetreiber („gestaltende Sanierung“)

Trennung von Kostentreibern und Wertevernichern. Das können zum Beispiel wenig verkaufte Produkte sein oder gemietete Hallen, in denen diese Produkte hergestellt werden. Wertetreiber müssen mobilisiert werden als Grundlage für künftig erfolgreiche Geschäfte. Wenn keine ausreichende Basis für eine „Stand-alone“-Konzeption vorhanden ist, muss diese als Ausgangspunkt für strategische Allianzen und Kooperationen mit anderen Unternehmen genutzt werden.

6. Keine Rücksichtnahme auf „heilige Kühe“, auch im Managementbereich

Die Nagelprobe für den Sanierungswillen findet insbesondere beim Management statt. Die Sanierung ist gescheitert, wenn diese um „Erbhöfe“ und bestehende Machtstrukturen herum erfolgt. Alte Gewohnheiten sind zu stoppen, die Wurzeln der Probleme zu beseitigen.

7. Rechtzeitige und umfassende Kommunikation aller Stakeholder

Durch glaubhafte, schlüssige und nachvollziehbare Kommunikation müssen alle Beteiligten rechtzeitig eingebunden werden. Dies gilt insbesondere für Banken, Lieferanten, das Finanzamt, Sozialversicherungsträger, Mitarbeiter und Führungskräfte.

8. Konzeption und Umsetzung aus einer Hand – durchgängiges Sanierungsmanagement

Die Akteure, die später die Sanierung umsetzen, müssen in die Konzeptphase eingebunden werden. Entscheidend ist, dass das Konzept möglichst schnell umgesetzt wird.

9. Konsequente Umsetzung – stringentes Maßnahmencontrolling

Hoher Umsetzungsdruck ist wichtig, um das Ziel zu erreichen. Hierzu bedarf es eines zeitnahen Monitoring- und Reportingprozesses. Damit wird sichergestellt, dass der Lenkungsausschuss, die Banken und die Inhaber immer aktuell über die Ergebnis- und Liquiditätslage informiert sind.

3.5 Fazit: Profil der Krisenbewältigung⁴³

Checkliste XI: Wo steht mein Unternehmen?

1. Krisenprofil	<input type="checkbox"/> operative Krise <input type="checkbox"/> latent <input type="checkbox"/> manifest <input type="checkbox"/> akut
	<input type="checkbox"/> strategische Krise <input type="checkbox"/> latent <input type="checkbox"/> manifest <input type="checkbox"/> akut
2. Sanierungsstoßrichtung	<input type="checkbox"/> operative Sanierung <input type="checkbox"/> Prophylaxe <input type="checkbox"/> gestaltende Sanierung <input type="checkbox"/> Verwertung aus der Insolvenz
3. Krisenart	<input type="checkbox"/> Absatz <input type="checkbox"/> Umsatz <input type="checkbox"/> Kosten <input type="checkbox"/> Finanzen <input type="checkbox"/> Management
4. Notwendige Sanierungsbausteine	<input type="checkbox"/> finanzwirtschaftliche Sanierung <input type="checkbox"/> leistungswirtschaftliche Sanierung <input type="checkbox"/> bilanzielle Sanierung
5. Perspektive	<input type="checkbox"/> Stand-alone-Perspektive <input type="checkbox"/> Perspektive nur in Allianz
6. Marktlebenszyklus	<input type="checkbox"/> junger Markt <input type="checkbox"/> Wachstumsmarkt <input type="checkbox"/> reifer Markt <input type="checkbox"/> rückläufiger Markt
7. Unternehmensorientierung	<input type="checkbox"/> Produktion <input type="checkbox"/> Produkt <input type="checkbox"/> Technologie <input type="checkbox"/> Prozess <input type="checkbox"/> Kunde <input type="checkbox"/> Kundenprozess
8. Instrumente der operativen Sanierung	<input type="checkbox"/> Liquiditätsmanagement <input type="checkbox"/> Kostensenkung <input type="checkbox"/> Ertragssteigerung <input type="checkbox"/> Bilanzverkürzung
9. Instrumente der strategischen Sanierung	<input type="checkbox"/> neue Marktsegmentierung <input type="checkbox"/> Anpassung Geschäftsmodell <input type="checkbox"/> Anpassung Wertschöpfung <input type="checkbox"/> strategische Neuausrichtung <input type="checkbox"/> Beseitigung Ressourcenengpässe
10. Maßnahmen des Sanierungsmanagements	<input type="checkbox"/> Managementwechsel <input type="checkbox"/> Zeitmanager aufnehmen <input type="checkbox"/> Gesellschafter aus Geschäftsführung <input type="checkbox"/> Sanierungsbeirat <input type="checkbox"/> Treuhänder
11. Größte Erfolgspotenziale	<input type="checkbox"/> Fokussierung der Geschäfte <input type="checkbox"/> Verkauf von Randgeschäften <input type="checkbox"/> Konzentration auf ein Standbein <input type="checkbox"/> Trennung Kosten- und Wertetreiber <input type="checkbox"/> Neuausrichtung Konzernstruktur und Konzernführung <input type="checkbox"/> Aufdeckung stiller Reserven
12. Geeignetes Instrument der gestaltenden Sanierung	<input type="checkbox"/> Restrukturierung <input type="checkbox"/> Fokussierung <input type="checkbox"/> Übertragung <input type="checkbox"/> Transformation <input type="checkbox"/> Aufspaltung <input type="checkbox"/> Komplettverkauf

4.



Sanierungskonzepte: Wie Wirtschaftsprüfer vorgehen

Die IHK Darmstadt veröffentlicht im Folgenden für ihre Mitgliedsunternehmen die Original-IDW-Standard-Grundlagen „Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten“. Damit möchten wir Unternehmen, die ihr Problem erkannt haben, die richtigen Maßnahmen an die Hand geben, um richtig darauf zu reagieren. So kann eine erfolgreiche Sanierung funktionieren.

Tip: Durchgearbeitete Nächte und gut durchdachte Pläne helfen nichts, wenn die Wirtschaftsprüfer die Zahlen und Daten letztendlich in einer anderen Zusammenstellung oder Abfolge brauchen. Sind die Fakten aber einmal in der richtigen Form, fördert das die unkomplizierte und vor allem effektive Zusammenarbeit mit dem Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Und nicht nur das: Die richtige Vorbereitung beschleunigt auch die Reaktionsfähigkeit der Unternehmen auf eventuelle Krisen.

4.1 Die passende Form: der IDW-Standard „IDW S 6“

Der IDW-Standard „IDW S 6“ basiert auf den Ausführungen in der IDW-Stellungnahme FAR 1/1991: „Anforderungen an Sanierungskonzepte“. Bei der Überarbeitung wurden sowohl die Entwicklungen in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur, als auch in der Sanierungspraxis berücksichtigt.

Mit dem neuen Standard wird ausdrücklich differenziert zwischen umfassenden Sanierungskonzepten zur betriebswirtschaftlichen Neuausrichtung eines Unternehmens und den oft nachgefragten, weniger weitgehenden Konzepten zur Beseitigung der Insolvenzantragsgründe. Zudem werden die Modalitäten der Auftragsvereinbarung erläutert sowie die unterschiedlichen Krisenstadien. Regelungen zur Prüfung sind in IDW S 6 dagegen nicht mehr enthalten.

Der IDW-Standard gibt den Rahmen vor, in dem für jeden Einzelfall die passende Lösung gefunden werden kann. Dabei ist die glaubhafte, schlüssige und nachvollziehbare Darstellung der Sanierungsfähigkeit des Unternehmens Grundlage für die Erarbeitung des individuellen Sanierungskonzeptes. Die Erstellung des Sanierungskonzeptes orientiert sich an folgenden Grundlagen:

- Kernanforderungen an Sanierungskonzepte
- Abhängigkeit des Sanierungskonzeptes vom Krisenstadium
- Festlegung des Auftragsinhalts und der Verantwortlichkeit

Die folgenden Textteile bis einschließlich Kapitel 4.6 sind entnommen aus:

IDW-Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6).

Er wurde am 20. August 2009 verabschiedet und ist in den IDW Fachnachrichten Heft 11/2009 veröffentlicht worden.⁴⁴

4.2 Darstellung und Analyse des Unternehmens

Anforderungen an die Qualität der Informationen

Basisinformationen über das Unternehmen

Die wirtschaftlichen und rechtlichen Daten sind hier die wesentlichen Aspekte. Sanierungsrelevante Sachverhalte werden fokussiert.

Analyse der Unternehmenslage

- Analyse des Umfeldes
- Analyse der Branchenentwicklung
- Analyse der internen Unternehmensverhältnisse

Hier erfolgen eine Lagebeurteilung, die Analyse des bereits eingetretenen Krisenstadiums und der Krisenursachen.

Nach der Feststellung des Krisenstadiums, der Analyse der Krisenursachen erfolgen nun die wesentlichen Aussagen zur Unternehmensfortführung.

Aussagen zur Unternehmensfortführung

- Aussagen zur Zahlungsunfähigkeit nach § 17 InsO
- Aussagen zur Überschuldung nach § 19 InsO
- Aussagen zur Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit nach § 252 Abs. 1 Nr. 2 HGB

4.3 Am Leitbild des sanierten Unternehmens ausrichten

Ein umfassendes Sanierungskonzept beinhaltet zwingend das Leitbild des sanierten Unternehmens. Dieses umschreibt die Konturen des Unternehmens. Dabei ist in wirtschaftlicher Hinsicht mindestens eine nachhaltige durchschnittliche branchenübliche Umsatzrendite und Eigenkapitalquote aufzuweisen. Inhaltlich ist abzustellen auf:

- Bedeutung des Leitbildes des sanierten Unternehmens
- Beschreibung der Unternehmensstrukturen
- Beschreibung von Wettbewerbsvorteilen und Wettbewerbsstrategien

4.4 Bewältigung der Unternehmenskrise je nach Stadium

Inhalte und Maßnahmen des Sanierungskonzeptes werden durch das jeweilige Krisenstadium bestimmt. Aufgrund der Dringlichkeit werden die Sanierungsmaßnahmen zunächst auf die Beseitigung von Insolvenzgründen, d. h. auf die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit und auf die Schuldendeckung, danach auf das Erreichen der Gewinnzone gerichtet.

Effiziente Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen und eine strategische (Neu-) Ausrichtung des Unternehmens folgen. IDW 6 empfiehlt hier folgende Vorgehensweise:

- Überwindung der Insolvenz
- Vermeidung der Insolvenz
- Überwindung der Liquiditätskrise
- Überwindung der Erfolgskrise
- Überwindung der Produkt- und Absatzkrise
- Überwindung der Strategiekrise
- Überwindung der Stakeholderkrise

4.5 Integrierte Sanierungsplanung

Eine zahlenmäßige Planung des Sanierungsablaufes ist Grundlage des Sanierungskonzeptes. Die Finanzierbarkeit der erforderlichen Sanierungsmaßnahmen wird durch eine rechnerische Verprobung belegt. Auf Basis des Status quo müssen Maßnahmeneffekte zusammengefasst und in der Unternehmensplanung integriert werden. Tragfähigkeit und Stimmigkeit sind anhand geeigneter Kennzahlen im Planungszeitraum zu plausibilisieren. Die einzelnen Schritte sind:

- Darstellung der Problem- und Verlustbereiche
- Darstellung der Maßnahmeneffekte
- Aufbau des integrierten Sanierungsplans (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan)
- Kennzahlen

4.6 Fazit: Wie kann es gelingen?

Selbst bei bester und vorausschauender Unternehmensplanung sowie eines Portfolio- und Risikokreditmanagements sind Unternehmenskrisen grundsätzlich nicht auszuschließen. Heilsam für die Unternehmen ist die Krise, wenn der maßgebliche Antrieb zur Krisenbewältigung aus dem Unternehmen selbst kommt. Absolute Voraussetzung ist dabei eine positive Fortführungsprognose. Dabei ist es dringend notwendig, dass die Anteilseigner gleiche Ziele verfolgen.

5.



Insolvenz: Was ist zu tun?

In der Insolvenz sind die Handlungsmöglichkeiten der Unternehmensleitung auf ein Minimum reduziert. Ein staatliches reglementiertes Verfahren setzt diese engen Grenzen, bei dem auch der Steuerberater nur noch im vom Gesetz zugelassenen Rahmen eingreifen kann. Die Entscheidungsbefugnis liegt nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens im Wesentlichen beim Insolvenzverwalter allein. Ist eine Sanierung geplant, ist die Beratung eines Spezialisten mit Insolvenzerfahrung sehr zu empfehlen.

5.1 Insolvenzordnung

Die Insolvenzordnung (InsO) ist am 1. Mai 1994 in Kraft getreten. Sie ist die einheitliche gesetzliche Regelung für alle Fälle der Insolvenz.

5.2 Ziele des Insolvenzverfahrens

Das Insolvenzverfahren dient dazu, die Gläubiger eines Schuldners gemeinschaftlich zu befriedigen. Dazu wird das Vermögen des Schuldners verwertet und der Erlös verteilt. Stattdessen kann in einem Insolvenzplan eine abweichende Regelung insbesondere zum Erhalt des Unternehmens getroffen werden. Dem redlichen Schuldner wird damit die Gelegenheit gegeben, sich von seinen restlichen Verbindlichkeiten zu befreien (§1 InsO).

5.3. Der Insolvenzantrag

5.3.1 Örtliche Zuständigkeit

Zuständig für den Schuldner ist ausschließlich das Insolvenzgericht, in dessen Bezirk der Schuldner seinen allgemeinen Gerichtsstand hat. Liegt der Mittelpunkt einer selbständigen wirtschaftlichen Tätigkeit des Schuldners an einem anderen Ort, so ist ausschließlich das Insolvenzgericht zuständig, in dessen Bezirk dieser Ort ist. (§ 2 InsO)

5.3.2 Insolvenzgericht

Sind eine Person oder ein Unternehmen zahlungsunfähig oder überschuldet, wird auf Antrag eines Gläubigers oder des Schuldners beim Insolvenzgericht ein Insolvenzverfahren beantragt und durchgeführt.

Unternehmen

Ein vom Gericht eingesetzter Insolvenzverwalter verwertet und verteilt das vorhandene Vermögen des Schuldners unter der Aufsicht des Insolvenzgerichts oder er versucht das Unternehmen zu erhalten und weiterzuführen, um aus den Erträgen des erhaltenen Unternehmens die Gläubiger zu befriedigen.

Privatpersonen

Die Insolvenzordnung gibt auch Privatpersonen die Gelegenheit, sich von ihren Schulden zu befreien. Jeder Verbraucher kann für eine Restschuldbefreiung einen Insolvenzantrag bei dem Insolvenzgericht einreichen. Vorher muss eine außergerichtliche Schuldenbereinigung mit Hilfe eines Rechtsanwalts oder Steuerberaters oder der Schuldnerberatungsstelle des Insolvenzgerichtes gescheitert sein.

Selbstständige

Für Personen, die eine selbstständige wirtschaftliche Tätigkeit ausgeübt haben, gelten die Vorschriften des Verbraucherinsolvenzverfahrens nur dann, wenn die Vermögensverhältnisse überschaubar sind und keine Forderungen aus Arbeitsverhältnissen bestehen. Als überschaubar gelten die Vermögensverhältnisse dann, wenn der Schuldner zum Zeitpunkt der Antragstellung weniger als 20 Gläubiger hat.

Schuldenbereinigung

In einem gerichtlichen Verfahren wird, falls dies Aussicht auf Erfolg verspricht, noch einmal der Versuch unternommen, mit den Gläubigern eine Einigung über eine Schuldenbereinigung zu erzielen.

Vereinfachtes Insolvenzverfahren

Scheitert diese gerichtliche Schuldenbereinigung, dann wird in einem vereinfachten Insolvenzverfahren das Vermögen des Schuldners verwertet. In einer daran anschließenden Wohlverhaltensperiode muss der Schuldner sein pfändbares Einkommen an einen vom Insolvenzgericht bestellten Treuhänder abtreten, der das Geld an die Gläubiger verteilt. Nach Ablauf dieser Wohlverhaltensperiode entscheidet das Insolvenzgericht, ob der Schuldner von seinen restlichen Verbindlichkeiten befreit wird. Die Gesamtdauer von vereinfachten Insolvenzverfahren und Wohlverhaltensperiode beträgt sechs Jahre. Ist ein Nachlass überschuldet, kann ein Nachlassinsolvenzverfahren durchgeführt werden.

5.3.3 Bezirk des Insolvenzgerichts Darmstadt

Das Insolvenzgericht in Darmstadt ist zuständig für alle Insolvenzverfahren im Bezirk des Landgerichts Darmstadt (mit Ausnahme der Amtsgerichtsbezirke Offenbach, Langen und Seligenstadt):

- Bensheim
- Darmstadt
- Dieburg
- Fürth / Odenwald
- Groß-Gerau
- Lampertheim
- Michelstadt
- Rüsselsheim

Kontaktdaten

Insolvenz- und Vollstreckungsgericht Darmstadt

Gebäude D

Mathildenplatz 15

64283 Darmstadt

Telefon: 06151 992-0

Telefax: 06151 992-5050

5.3.4 Veröffentlichung im Internet

Seit 1. März 2004 werden alle nach der Insolvenzordnung vorgeschriebenen öffentlichen Bekanntmachungen hessischer Insolvenzgerichte im Internet veröffentlicht. Die Internet-Adresse lautet: www.insolvenzbekanntmachungen.de

Soweit nach der Insolvenzordnung vorgeschriebene Pflichtveröffentlichungen zusätzlich im Bundesanzeiger zu publizieren sind, können diese online im elektronischen Bundesanzeiger eingesehen werden: www.ebundesanzeiger.de

Hinweis: Öffentliche Bekanntmachungen von Insolvenzverfahren erfolgen im Staatsanzeiger des Landes Hessen, in örtlichen Tageszeitungen und – soweit vorgeschrieben – im Bundesanzeiger. In § 9 Abs. 1 Insolvenzordnung und der „Verordnung zu öffentlichen Bekanntmachungen in Insolvenzverfahren im Internet vom 12.02.2002“⁴⁵ ist die Verfahrensweise bei Internetveröffentlichungen geregelt.

5.4 Eigenantrag für die Unternehmensinsolvenz

Das Insolvenzgericht muss die maßgebenden Umstände für seine Entscheidungen von Amts wegen ermitteln. Der Schuldner ist zur umfassenden Mitwirkung verpflichtet. In Fällen der Unternehmensinsolvenz ist dies besonders wichtig, weil sonst keine Sanierung des Unternehmens möglich ist.

5.4.1 Wer darf eine Insolvenz beantragen?

Voraussetzung für die Eröffnung des Insolvenzverfahrens ist, dass ein Insolvenztatbestand (Eröffnungsgrund) vorliegt. Bei Eigenanträgen, das heißt wenn der Rechtsträger des Unternehmens selbst das Insolvenzverfahren beantragt hat, sind je nach Rechtsform Eröffnungsgründe: die drohende oder bereits eingetretene Zahlungsunfähigkeit und die Überschuldung (§ 16 bis 19 InsO).

Bei juristischen Personen, zum Beispiel Kapitalgesellschaften oder eingetragenen Vereinen, ist jede gesetzliche Vertretung einzeln berechtigt, den Insolvenz-Eigenantrag zu stellen. Das gilt auch wenn er sonst nur gemeinsam mit anderen Personen vertretungsbefugt ist (§ 15 Abs. 1 InsO). Dies können Geschäftsführer oder Vorstandsmitglieder sein oder bei Gesellschaften ohne Rechtspersönlichkeit, zum Beispiel OHG oder KG, jeder persönlich haftende Gesellschafter.

Anders ist es beim Eigenantrag wegen drohender Zahlungsunfähigkeit: Ein Einzelner kann den Antrag nur stellen, wenn er auch einzeln vertretungsbefugt ist (§ 18 Abs. 3 InsO).

In allen Fällen, in denen einer von mehreren gesetzlichen Vertretern allein den Antrag stellt, muss bei der Antragstellung der Eröffnungsgrund glaubhaft gemacht werden (§ 15 Abs. 2 InsO). Dies kann vor allem durch die Vorlage von eidesstattlichen Versicherungen oder von Urkunden geschehen.

5.4.2 Welche Angaben müssen gemacht werden?

Das Insolvenzgericht muss überprüfen, ob ein Eröffnungsgrund tatsächlich vorliegt (§ 5 InsO). Der Schuldner ist deshalb verpflichtet, auch nach der Antragstellung, das Gericht bei den Ermittlungen zu unterstützen. Schon bei Antragstellung müssen aussagekräftige Unterlagen vorgelegt werden, die dem Gericht ein möglichst genaues Bild der gegenwärtigen Finanz- und Vermögenslage des verschuldeten Unternehmens vermitteln. Hierzu gehören:

- eine geordnete und vollständige Übersicht über Vermögen und Verbindlichkeiten sowie
- detaillierte Verzeichnisse von Gläubigern und Schuldnern.

Für eine solche Übersicht reicht es nicht aus, Bilanzen vorzulegen.

- Es ist notwendig, sämtliche Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten mit Verkehrswert einzeln aufzuführen.
- Uneinbringliche oder zweifelhafte Aktiva sind als solche kenntlich zu machen und mit ihrem wahrscheinlichen Liquidationswert anzusetzen.
- Gegenstände, an denen Dritte ein Recht auf Herausgabe oder abgesonderte Befriedigung haben, sind unter Angabe des entsprechenden Rechts genau zu bezeichnen.

Tipp: Für die Angaben zur Vermögens- und Finanzlage für den Eröffnungsantrag kann ein Fragebogen verwendet werden, der bei jedem Insolvenzgericht erhältlich ist und auf der Website der IHK Darmstadt (siehe Kapitel 5.4.5)

Ist bei Antragstellung kein nennenswertes, wirtschaftlich verwertbares Vermögen mehr vorhanden, so muss im Einzelnen erklärt werden, wie diese Vermögenslage zustande gekommen ist. Das bedeutet konkret: Die geschäftliche Entwicklung des Unternehmens in den letzten zwei Jahren muss geschildert und angegeben werden, was aus dem früher vorhandenen Vermögen geworden ist.

5.4.3 Welche Auskunft- und Mitwirkungspflichten gelten?

Die Angaben bei Antragstellung geben dem Gericht nur einen vorläufigen Überblick. Die Schuldner sowie deren gesetzliche Vertreter sind deshalb verpflichtet, dem Insolvenzgericht über alle das Verfahren betreffenden Verhältnisse vollständig und wahrheitsgemäß Auskunft zu geben. Dies gilt besonders für die Ursachen, die zur Feststellung und vorläufigen Sicherung der Masse und für die Entscheidung über die Eröffnung des Insolvenzverfahrens erforderlich sind (§ 20, 97, 98, 101 InsO). Dabei müssen auch Tatsachen offenbart werden, die einen Straftatbestand oder eine Ordnungswidrigkeit bedeuten (§ 20, 97 InsO).

Vielfach setzt das Gericht einen Sachverständigen ein, der die Vermögenslage des Schuldners aufklärt. Zur Sicherung der Masse bestellt das Gericht einen vorläufigen Insolvenzverwalter. Er überprüft die Verhältnisse im Einzelnen. Die Schuldner sind auch gegenüber diesen Gerichtsbeauftragten zur Mitwirkung und Auskunft verpflichtet. Sie müssen ihnen alle Informationen geben und alle Unterlagen zur Verfügung stellen, die diese benötigen, um ihren Auftrag zu erfüllen. Dies gilt besonders für:

- sämtliche Buchführungsunterlagen
- sonstige Geschäftspapiere
- Verträge und
- Gesellschafterbeschlüsse.

Befinden sich diese Unterlagen zum Beispiel beim Steuerberater, müssen sie von dort zurückgeholt werden. Für Auskünfte und Mitwirkung müssen die Schuldner oder deren gesetzliche Vertretung auf Anordnung des Gerichts jederzeit zur Verfügung stehen (§ 97 Abs. 3 InsO). Sie müssen, falls es verlangt wird, persönlich erscheinen, um einen Sachverhalt zu erläutern.

Wer entgegen diesen Auskunfts- und Mitwirkungspflichten Vermögensbestandteile, die im Falle der Verfahrenseröffnung zur Insolvenzmasse gehören, verheimlicht oder beiseite schafft, macht sich wegen Bankrotts strafbar (§ 283 Abs. 1 Nr. 1 Strafgesetzbuch (StGB)).

Sanktionen bei Verletzung der Mitwirkungs- und Auskunftspflicht

Zur Durchsetzung der Auskunfts- und Mitwirkungspflichten kann das Insolvenzgericht die Vorführung der Schuldner oder ihrer gesetzlichen Vertretung zwangsweise anordnen und notfalls in Haft nehmen (§ 20, 98 InsO).

5.4.4 Wann soll der Insolvenzplan ausgearbeitet werden?

Falls der Eröffnungsantrag gestellt wird, um das Unternehmen mit Hilfe eines Insolvenzplans zu sanieren, sollte dies bereits im Antrag mitgeteilt werden. Angegeben werden sollten die Grundzüge des Plans.

Mit der Ausarbeitung der Einzelheiten sollten die Verantwortlichen des verschuldeten Unternehmens so früh wie möglich beginnen. Sie sollten dabei den Rat von Fachleuten mit besonderen Kenntnissen im Arbeits- und Wirtschaftsrecht suchen.

5.4.5 Eigenantrag beim Amtsgericht Darmstadt

Das Original-Antragsformular des Amtsgerichts Darmstadt für eine Insolvenz erhalten Sie auf www.darmstadt.ihk24.de, Dokument-Nummer 20220. Welche Orte zum Einzugsgebiet des Gerichts gehören, lesen Sie im Kapitel 5.3.3 in dieser Broschüre.

5.4.6 Bestrittene Forderungen – Ein Problem für Gläubiger⁴⁶

Der Verwalter oder Gläubiger eines insolventen Unternehmens kann einem anderen Gläubiger eine Forderung streitig machen. Dieser muss seine nun bestrittene Forderung dann einklagen.

Welches Gericht ist für die Klage zuständig?

Für die Klage ist ausschließlich das Amtsgericht zuständig, bei dem das Insolvenzverfahren geführt wird. Ist kein Amtsgericht für den Streitgegenstand zuständig, dann ist es das Landgericht in dessen Bezirk das Insolvenzgericht liegt. Bestand der Rechtsstreit über die Forderung bereits, bevor das Insolvenzverfahren eröffnet worden ist, dann läuft die Feststellung der Forderung im Rahmen des bestehenden Rechtsstreits weiter.

Tipp: Es ist ratsam, zunächst dem Verwalter zu beweisen, dass die Forderung berechtigt ist. Zudem kann man den Verwalter dazu veranlassen, die Forderung nachträglich dem Insolvenzgericht gegenüber anzuerkennen. Wenn das gelingt, besteht die Möglichkeit, die Insolvenztabelle⁴⁷ zu berichtigen.

Wichtig: Ob eine bestrittene Forderung zu Recht besteht, beantwortet den Gläubigern nicht das Insolvenzgericht. Die Antwort liefert allein der Verwalter oder das Prozessgericht.

Glossar

Bestrittene Forderungen 43
Business Judgment Rules 10
Drei-Wochen-Frist 9, 10
Endogene Krisen 13
Erfolgskrise 16, 36
Erkundungspflicht für den Gläubiger 8
Ernsthaft eingeforderte Verbindlichkeiten 8
Exogene Krisen 15
Fortbestehensprognose 9, 10, 13
Geschäftsführer 30, 41
IDW 7, 8, 13, 16, 17, 22, 35, 36
IDW S 6 42
Insolvenz 10, 13, 17, 30, 39, 41, 43
Insolvenzantrag 40
Insolvenzgericht 39, 40, 41, 42, 43
Insolvenzreife 16
Insolvenztabelle 43
Insolvenzverfahren 5, 8, 10, 39, 40, 41, 43
Kostensanierung 22, 23
Krisenstadien 17, 35
Kurzfrist-Finanzplanung 7, 8, 9, 11
Kurzfrist-Liquiditätsplanung 9, 10, 11
Liquiditätsstatus 11
Liquiditätskrise 11, 18, 43
Liquiditätsstatus 8, 9, 10, 11
Liquiditätstatus 9
Operative Krise 16, 18, 33
Personal 22
Produkt- und Absatzkrise 16, 36
Rekonfiguration der Geschäfte 22
Sanierung 13, 16, 18, 21, 22, 28, 29, 30, 32, 35, 39, 41
Stakeholderkrise 16
Strategiekrise 36
Strategische Krise 16, 17, 18, 22, 30, 33
Stundungsabreden 8
Umsatzsanierung 22, 23
Unternehmenskrise 5, 13, 15, 36, 37
Wirtschaftsprüfer 7, 21, 22, 35
Zahlungsstockung 6, 9, 11
Zahlungsunfähigkeit 5, 7, 9, 10, 11, 16, 17, 36, 41

Endnoten

- 1 BGH WM 1972, S. 75; BGHZ (Sammlung der Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen) 81, S. 262.
- 2 § 32a GmbH-Gesetz www.gesetze-im-internet.de/gmbhg
- 3 § 92 Aktiengesetz www.gesetze-im-internet.de/aktg
- 4 § 49 GmbH-Gesetz www.gesetze-im-internet.de/gmbhg
- 5 In: IDW (Hrsg.): Das IDW 2008/2009 – Tätigkeitsbericht. Düsseldorf 2009, S. 61f.
- 6 In: Zeitschrift „Die Wirtschaftsprüfung“, herausgegeben vom IDW, 22. Januar 1999, S. 250.
- 7 Leitentscheidung des Bundesgerichtshofs vom 24. Mai 2005, Aktenzeichen: IX ZR 123/04, In: Der Betrieb (Zeitschrift), S. 1787.
- 8 nach § 286 Abs. 3 Bürgerliches Gesetzbuch www.gesetze-im-internet.de/bgb
- 9 Urteil vom 22. Februar 2001, Aktenzeichen: IV StR 421/00, In: Neue Zeitschrift für Strafrecht (NStZ), S. 485 f.
- 10 nach § 17 Abs. 2 Insolvenzordnung www.gesetze-im-internet.de/insol
- 11 Konkludentes Handeln bezeichnet eine stillschweigende Willenserklärung, die nicht ausdrücklich erfolgt ist.
- 12 vgl. hierzu Beschluss des Bundesgerichtshofs vom 19. Juli 2007, Aktenzeichen IX ZB 36/07, In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), bis 1982: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis, S. 1966.
- 13 nach § 129 Insolvenzordnung www.gesetze-im-internet.de/insol
- 14 nach § 64 Abs. 1 GmbH-Gesetz www.gesetze-im-internet.de/gmbhg
- 15 nach § 92 Abs. 2 Aktiengesetz www.gesetze-im-internet.de/aktg
- 16 Urteil des Bundesgerichtshofs vom 21. Juni 2007, Aktenzeichen: IX ZR 231/04, In: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht (ZIP), bis 1982: Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und Insolvenzpraxis, S. 1469. Unter Bezugnahme auf das Urteil des Bundesgerichtshofs vom 12. Oktober 2006, Aktenzeichen IX ZR 228/03, In: Der Betrieb (Zeitschrift), S. 2683.
- 17 IDW (Hrsg.): WP Handbuch 2008 Band II, Teil L, S. 162 ff.
- 18 vgl. Leitsatz 2 im Urteil des Bundesgerichtshofs vom 24. Mai 2005, Aktenzeichen: IX ZR 123/04, In: Der Betrieb (Zeitschrift), S. 1787.
- 19 vgl. Leitsatz 3 im Urteil des Bundesgerichtshofs vom 24. Mai 2005, Aktenzeichen: IX ZR 123/04, In: Der Betrieb (Zeitschrift), S. 1787.
- 20 „Als Business Judgment Rule (BJR) wird eine rechtliche Konstruktion bezeichnet, die dem US-amerikanischen Recht ähnelt. Die BJR stellt Geschäftsleiter (also Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte) unter genau bezeichneten Bedingungen haftungsfrei, obwohl die Geschäftsleiter bei Ausübung ihres Ermessens Fehlentscheidungen getroffen haben, die zu einem Schaden geführt haben. Sie ist durch das Gesetz zur Unternehmensintegrität und Modernisierung des Anfechtungsrechts (UMAG) im Jahr 2005 in den § 93 des Aktiengesetzes eingeführt worden, soll sinngemäß aber auch für alle anderen unternehmerischen Rechtsformen angewendet werden.“ Hegele-Raih, Cornelia: Was ist Business Judgment Rule? In: Harvard Business Manager Online, www.harvardbusinessmanager.de, 18. Januar 2010.
- 21 gemäß § 93 Abs. 1 Satz 2 Aktiengesetz www.gesetze-im-internet.de/aktg
- 22 nach § 64 Abs. 1 GmbH-Gesetz www.gesetze-im-internet.de/gmbhg, beziehungsweise § 92 Abs. 2 Aktiengesetz www.gesetze-im-internet.de/aktg
- 23 IDW (Hrsg.): WP Handbuch 2008 Band II, Teil L, S. 185.
- 24 IDW (Hrsg.): WP Handbuch 2008 Band II, Teil F, S. 21.
- 25 IDW (Hrsg.): WP Handbuch 2008 Band II, Teil F, S. 21.
- 26 IDW (Hrsg.): WP Handbuch 2008 Band II, Teil F26, S. 412 ff. Und: IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6) verabschiedet vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz (FAS) am 20. August 2009; billigende Kenntnisnahme durch den Hauptfachausschuss (HFA) am 9. September 2009, IDW Fachnachrichten Nr. 11/2009, S. 578 ff.
- 27 Die Unternehmensberater der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH aus München veröffentlichen regelmäßig Publikationen für Unternehmen in der Krise. Die Checklisten in der vorliegenden Broschüre stammen, nach freundlicher Genehmigung der Urheber, aus dieser Quelle.
- 28 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 74.
- 29 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 75 f.
- 30 Herausgeber Dr. Klaus Wimmer, in: Frankfurter Kommentar zur Insolvenzordnung: 2. Auflage, § 220, RZ S. 58 f.
- 31 Flessner, Axel: Sanierung und Reorganisation – Insolvenzverfahren für Großunternehmen in rechtsvergleichender und rechtspolitischer Untersuchen, S. 2. Und: ; Peter Limmer, in: Kölner Schrift zur Insolvenzordnung, S. 932, RZ 8.
- 32 Eisele, In: Chielewitz/Schweizer, Handwörterbuch des Rechnungswesens, S. 1762.
- 33 Vgl. Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005
- 34 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 77.
- 35 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 79.
- 36 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 78.
- 37 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 82.
- 38 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 80.
- 39 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 85.
- 40 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 86.
- 41 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 83.
- 42 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, Abbildung 24, S. 51.
- 43 Prof. Wieselhuber & Partner: „Die gestaltende Sanierung Instrumente zur nachhaltigen Krisenbewältigung“, München 2005, S. 88 f.
- 44 Erhältlich beim IDW-Verlag in Düsseldorf www.idw-verlag.de
- 45 Bundesgesetzblatt, Teil I, S. 677.
- 46 Die Informationen in diesem Abschnitt basieren auf einem Merkblatt des Amtsgerichts Darmstadt, Stand Januar 2010.
- 47 Der Insolvenzverwalter stellt in der Insolvenztabelle alle angemeldeten und von ihm geprüften Forderungen zusammen.

Dank

Mein Dank gilt Herrn Professor Dr. Norbert Wieselhuber und Herrn Dr. Volkhard Emmrich von der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Unternehmensberatung in München für die Nutzung der Managementbroschüre „Die gestaltende Sanierung – Instrument zur nachhaltigen Krisenbewältigung“. Speziell für kritische Diskussionen im Unternehmen und zur Selbstdiagnose wurden Checklisten für den Unternehmensalltag erarbeitet, die eine Leitlinie für die schnelle und strukturierte Erstbeurteilung geben. Bei der Bewältigung von Strategiekrisen – gerade im Anfangsstadium –, handelt es sich um eine echte unternehmerische Aufgabenstellung. Deshalb halten wir den Themenkomplex für unsere Mitgliedsunternehmen für außerordentlich wichtig.

Mein Dank gilt dem IDW-Verlag für seine freundliche Unterstützung. Der IDW-Standard wird über den IDW – Verlag GmbH als Broschüre veröffentlicht. Der Verlag im Internet: www.idw-verlag.de. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) veröffentlicht auf seiner Homepage www.idw.de viele weitere Publikationen.

Mein Dank gilt meiner Kollegin Anette Schminck für die kritische Durchsicht, die redaktionelle Bearbeitung und die vielfältigen Anregungen beim Korrekturlesen des Manuskripts.

Ihre Ansprechpartner bei der IHK Darmstadt



Karl-Dieter Weber
Geschäftsbereich Starthilfe und Unternehmensförderung
Telefon 06151 871-213
E-Mail weberkd@darmstadt.ihk.de

Karl-Dieter Weber wurde 1953 in Laufenburg/Baden geboren. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann und seiner Tätigkeit bei einer deutschen und einer ausländischen Großbank im Außen- und Devisenhandel erfolgte ein Studium der Betriebswirtschaft mit Schwerpunkt Steuerrecht und Wirtschaftsprüfung. Seit 1977 ist er bei der Industrie- und Handelskammer Darmstadt in verschiedenen Geschäftsbereichen und Funktionen tätig. Seine Schwerpunkte sind die Gründungs- Aufbau-, Nachfolge und Krisenberatung. Er ist stellvertretender Leiter des Geschäftsbereichs Starthilfe und Unternehmensförderung.



Martin Proba
Leiter Geschäftsbereich Starthilfe und Unternehmensförderung
Telefon 06151 871-234
E-Mail proba@darmstadt.ihk.de

Martin Proba wurde 1965 in Straubing/Niederbayern geboren. Nach der Ausbildung zum Luftwaffenoffizier studierte er Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Universität der Bundeswehr in Hamburg. Es folgten Tätigkeiten als Offizier in Ausbildungseinheiten und in der Öffentlichkeitsarbeit. Danach war er Assistent der Geschäftsführung in einem Dienstleistungsunternehmen mit den Aufgabenbereichen Personal, Marketing und Vertrieb. Seit 1995 ist er bei der Industrie- und Handelskammer Darmstadt tätig und leitet die Geschäftsbereiche Starthilfe und Unternehmensförderung sowie International. Seine Schwerpunkte sind Gründungs-, Aufbau-, Nachfolge- und Krisenberatung sowie Marketing.

Impressum

Herausgeber und Copyright

Industrie- und Handelskammer Darmstadt Rhein Main Neckar
Rheinstraße 89, 64295 Darmstadt
Telefon 06151 871-0
Telefax 06151 871-100-0
www.darmstadt.ihk24.de

Stand: Mai 2010

Autor

Karl-Dieter Weber

Redaktion

Anette Schminck

Layout und grafische Herstellung

XYMBOL - design strategies, Seeheim-Jugenheim
www.xymbol.de

Fotos

Fotolia.com

Druck

Druckerei Lokay e.K. Ralf Lokay, Reinheim

Notizen



→ www.darmstadt.ihk24.de

Industrie- und Handelskammer Darmstadt
Rheinstraße 89
64295 Darmstadt

Postfach 100705
64207 Darmstadt

Telefon 06151 871-0
Telefax 06151 871-101
E-Mail info@darmstadt.ihk.de



Darmstadt
Rhein Main Neckar