

ALEXANDER SPRICK

PRAXISWISSEN  
SANIERUNGSMANAGEMENT

BEWÄHRTE WEGE AUS DER  
UNTERNEHMENSKRISE

ANAXIMANDER

2., überarbeitete Auflage (Juli 2014)

Copyright © 2013-2014

Alle Rechte bei Alexander Sprick, Rinteln

Herausgeber:

Alexander Sprick, Dipl.-Kfm.

Alte Kasseler Str. 23, D-31737 Rinteln

Telefon: 05754/926149 – Telefax: 0511/5152140105

mail@alexander-sprick.de – www.alexander-sprick.de

Redaktionelle Verarbeitung und Publizierung:

Anaximander Verlag, Rinteln

ISBN-13: 978-1491254486

ISBN-10: 1491254483

Herstellung und Druck: Siehe Eindruck auf der letzten Seite

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.





# INHALT

1.	<u>Einführung</u> .....	7
2.	<u>Idealtypischer Krisenverlauf – Feststellung des Krisenstadiums</u> ....	10
3.	<u>Endogene und exogene Krisenursachen sowie Krisensymptome</u> ...	20
4.	<u>Systematisierung von Krisenarten nach Entstehungsursachen</u> .....	33
5.	<u>Einbeziehung von Größe und Komplexität, Wertschöpfungsform sowie Führungskonstellation der Unternehmung</u> .....	41
6.	<u>Leitfaden einer erfolgreichen und dauerhaften Unternehmenssanierung</u> .....	45
6.1	<u>Grundlagen</u> .....	45
6.2	<u>Erstellung von Sanierungskonzepten nach IDW Standard 6</u> ...	47
6.3	<u>Ablauf einer Restrukturierung in der Praxis</u> .....	64
7.	<u>Operative Sanierungsmaßnahmen</u> .....	68
7.1	<u>Sofortmaßnahmen zur Liquiditätssicherung/-verbesserung</u> ...	68
7.2	<u>Sofortmaßnahmen zur Ergebnisverbesserung</u> .....	82
7.2.1	<u>Kostensenkung</u> .....	82
7.2.2	<u>Umsatzstabilisierung</u> .....	92
8.	<u>Typische Hindernisse für die Durchführung einer Sanierung</u> .....	115
9.	<u>Resümee und Ausblick</u> .....	122

*Bei der Erstellung dieses Buches wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem lassen sich Fehler nie vollständig ausschließen. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.*

# 1. Einführung

Jedes Unternehmen wird früher oder später einmal in eine Krisensituation geraten. So gibt es nur wenige Unternehmen, die über mehrere Dekaden hinweg bestanden haben, ohne dass sie die eine oder andere Krisenphase überwinden mussten. Eine Aufgabe der Unternehmensführung besteht darin, potentielle Krisensituationen rechtzeitig zu erkennen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor zur erfolgreichen Bewältigung einer Unternehmenskrise ist sodann die rasche und systematische Reaktion auf die Probleme. Dabei sind zunächst die richtigen Prioritäten zu setzen. Daran anschließend sind diese Prioritäten konsequent abzarbeiten und der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen zu überwachen.

Das vorliegende Buch wendet sich vorrangig an die Inhaber und Führungskräfte kleiner und mittelständischer Unternehmen und deren Wirtschaftsprüfer und Berater. Es stellt Krisenarten, Krisenursachen sowie deren -symptome vor und gibt eine Hilfestellung zur korrekten Einordnung des Unternehmens in das bereits eingetretene Krisenstadium. Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) und häufig auch die Kapitalgeber eines Unternehmens sehen als Grundlage für jede nachvollziehbare Darstellung der Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens die Erstellung eines sog. Sanierungskonzeptes. Deshalb werden in dem vorliegenden Buch Inhalt, Aufbau und zentrale Implikationen derartiger Sanierungskonzepte vorgestellt. Dabei wird die überarbeitete Fassung des zugrunde liegenden IDW Standards 6 vom 20.08.2012 berücksichtigt. Des Weiteren wird der Ablauf einer Restrukturierung in der Praxis dargestellt.

*Exkurs: Begriffe Sanierung, Turnaround, Restrukturierung*

*Abgrenzung nach der Krisenphase, in der sich das Unternehmen zu Beginn der Maßnahmen befindet: Ist die Krise bereits akut, dann handelt*

*es sich um eine Sanierung, anderenfalls spricht man von einem Turnaround.*

*Der Begriff Restrukturierung wird oft synonym verwendet. Eine Restrukturierung bzw. Reorganisation eines Unternehmens setzt allerdings nicht unbedingt eine Krise voraus, sondern kann auch im Rahmen des „üblichen“ strategischen Managements erfolgen, um das Unternehmen langfristig profitabler/gewinnträchtiger zu machen. In diesem Werk soll sich der Begriff Restrukturierung jedoch explizit auf Krisenunternehmen beziehen.*

Auch wird auf typische Hindernisse, Komplikationen und Managementdefizite, die im Rahmen einer Sanierung auftreten können, eingegangen. Durch die zahlreichen Hinweise zum richtigen Umgang mit der Krisensituation werden Optionen für den Erhalt des Krisenunternehmens gegeben. Dabei sollen operative und betriebswirtschaftliche – weniger rechtliche – Gesichtspunkte den Schwerpunkt der Betrachtung bilden.

Natürlich können nicht alle Aspekte einer Sanierung vollumfänglich behandelt werden, so dass die Darstellung der grundlegenden Systematik einer außergerichtlichen Sanierung das zentrale Anliegen ist.

*Zur Verdeutlichung: Die außergerichtliche Sanierung hat im Regelfall die Zielsetzung, das Krisenunternehmen vollständig oder in wesentlichen Teilen zu erhalten. Das Risiko einer außergerichtlichen Sanierung trägt (noch) der Unternehmer. Im Rahmen der insolvenzrechtlichen Krise geht das Risiko dann auf die Gläubiger über. Hier besteht die Zielsetzung darin, überlebensfähige Betriebsteile zu erhalten, ggf. werden Verkäufe bzw. eine sog. übertragende Sanierung ins Auge gefasst.*

Ein weiterer Themenschwerpunkt dieses Buches, der insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen sowie Handwerksbetriebe von Interesse sein dürfte, liegt in konkreten Ratschlägen und praxiserprobten Sofortmaßnahmen. Mit diesen



Hinweisen möchte ich auch die Manager von augenblicklich nicht gefährdeten Unternehmen ansprechen. Bei der Zusammenstellung war es mir wichtig, keine lediglich abstrakten Maßnahmen – bspw. zur Umsatzsteigerung – zu geben (wie es zahlreiche Unternehmensberater zur Genüge tun), sondern konkrete Möglichkeiten vorzustellen, die auch tatsächlich sofort umsetzbar sind.