



## Vorwort zur 3. Auflage

In Zeiten wirtschaftlicher Rezession und Stagnation erhöht sich die Zahl der in die Krise geratenden Unternehmen.

Es besteht Anlass zur Sorge, dass diese Entwicklung in den nächsten Jahren anhalten wird. Die damit verbundene Vernichtung von Werten trifft Gesellschafter, Gläubiger, Arbeitnehmer und Geschäftspartner der Krisenunternehmen und erreicht Größenordnungen von erheblicher volkswirtschaftlicher Bedeutung.

Dieses Buch behandelt die mit der Sanierung verbundenen Entscheidungsprobleme und Strategien für Sanierungsverhandlungen.

Es wendet sich als Lösungshilfe für Sanierungsprobleme insbesondere an die betroffenen Unternehmen und Manager, Kreditinstitute, potenzielle Investoren und Berater. Zu wichtigen Einzelfragen werden Fälle aus der Praxis dargestellt.

Das vorliegende Buch ist das Gemeinschaftswerk von in der Restrukturierung von Unternehmen tätigen Praktikern. Der interdisziplinäre und ganzheitliche Ansatz der drei Autoren, die das Thema Restrukturierung von Unternehmen unter betriebswirtschaftlichen, juristischen und steuerlichen Aspekten behandeln, trägt dazu bei, praktikable und nachvollziehbare Lösungen zu finden.

Unser Dank gilt Herrn Prof. Hermann Lauer für seine wertvollen Anregungen. Frau Rechtsanwältin Anja Merk, Herrn Rechtsanwalt Stephan Spies, Herrn Dr. Markus Kellershof-Ziegler, Frau Tina Stenzhorn, Frau Monika Hub und Frau Susanne Seiler danken wir für die Unterstützung bei der Erstellung des Manuskripts.

*Michael Harz  
Heinz-Günter Hub  
Eberhard Scharb*

Saarbrücken und Bad Kreuznach im Januar 2006

# 1 Einführung

Die seit einigen Jahren ständig steigende Zahl von gerichtlichen Insolvenzverfahren im Bereich des Mittelstandes und die derzeitigen negativen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geben keinen Anlass, mit Optimismus in die Zukunft zu blicken.

Insbesondere mittelständische Unternehmen sind betroffen: Die meisten Insolvenzen betreffen Firmen mit einem Umsatz von bis zu 25 Mio. € pro Jahr, wobei der Schwerpunkt in der Größenordnung zwischen 1 und 5 Mio. € liegt.

Dieser Trend ist nicht ermutigend. Er gewinnt an Schärfe, wenn weitere Aspekte berücksichtigt werden:

- Insolvenzstatistiken enthalten nicht die freiwillig liquidierten Krisenunternehmen.
- Etwa 80 Prozent aller Insolvenzen werden mangels Masse abgelehnt. 20 bis 25 Prozent der mittelständischen Unternehmen sind in Branchen tätig, in denen vermehrt Insolvenzen prognostiziert werden.
- Die Eigenkapitalbasis mittelständischer Unternehmen wird immer dünner.
- In den alten Bundesländern übernehmen die Vertreter der Nachfolgeneration die Geschäftsführungen.

Die GmbH ist unter den insolventen Unternehmen mit etwa zwei Dritteln am stärksten betroffen. Ebenso viele haben lediglich eine Eigenkapitalausstattung von 25.000 €.

Die GmbH & Co. KG ist mit etwa zehn Prozent am Insolvenzgeschehen beteiligt.

Die Mehrzahl der in die Insolvenz gehenden Unternehmen wird von der Entwicklung überrascht. Nur etwa acht Wochen liegen im Durchschnitt zwischen dem Erkennen der drohenden Insolvenz und der Insolvenzanmeldung.

Als Insolvenzgründe werden häufig die folgenden Ursachen genannt:

- Zu geringes Eigenkapital
- Geringer Kreditspielraum
- Preisverfall am Absatzmarkt
- Zunahme des Wettbewerbs
- Großer Verwaltungsapparat
- Überhöhter Personalbestand
- Zu hohe Lagerbestände
- Zu hohe Forderungsbestände
- Gestiegene Beschaffungskosten
- Schleppende Zahlungseingänge
- Forderungsausfälle.

Oftmals sind bei näherer Betrachtung die meisten dieser Ursachen jedoch auf Managementfehler zurückzuführen. Wenn beispielsweise in einem schwierigen Markt mit zu wenig Eigenkapital expandiert oder unter Verkennung der Marktentwicklung falsch investiert wird, dann sind dies letztendlich Managementfehler.

Eine häufig zu beobachtende Ursache-Wirkungs-Kette ist die fehlende Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an sich wandelnde externe Rahmenbedingungen in Verbindung mit »einsamen Entscheidungen«. Das mittlere Management wird nicht an der Entscheidungsfindung beteiligt und vor vollendete Tatsachen gestellt. Die Folgen davon sind mangelnde Motivation, geringe Innovation, veraltete Produktion und Fehleinschätzung der Marktentwicklung.

Ein aussagefähiges Rechnungswesen mit Frühwarnindikatoren ist nicht vorhanden. Verluste werden zu spät bemerkt und zehren das Eigenkapital auf. Die dadurch entstehende Reduzierung der Erfolgspotenziale führt fast zwangsläufig zur Krise bis hin zur Insolvenz.

## 2 Begriffsabgrenzungen

Die Kernbegriffe im Rahmen der Sanierung werden, um Missverständnisse und Unklarheiten zu vermeiden, eigenständig definiert.

Diese Definitionen umfassen nicht das ganze Bedeutungsspektrum des jeweiligen Begriffes, sondern nur denjenigen Bedeutungsteil, der dem Begriff im Rahmen der Sanierung zukommt.

### 2.1 Unternehmen – Betrieb

#### 2.1.1 Unternehmen

Als Unternehmen wird die organisatorisch-rechtliche Einheit verstanden, die erwerbswirtschaftliche Zwecke verfolgt. Es wird davon ausgegangen, dass das betreffende Unternehmen private Eigentümer hat, in der Rechtsform einer Personen- oder Kapitalgesellschaft betrieben wird und kein beherrschtes Unternehmen im Sinne der §§ 291 ff. AktG ist.

Alle Geschäfte und Tätigkeiten, die unter der Firma des Rechtsträgers abgewickelt werden, gehören daher zu diesem Unternehmen.

Ein Unternehmen ist eine Gesamtheit von Personen, Sachen und Rechten, tatsächlichen Beziehungen und Erfahrungen sowie unternehmerischen Handlungen.

Der Unternehmensbegriff impliziert nicht nur das in dem Unternehmen gebundene Kapital, sondern auch die Einbindung in den Markt (Außenbeziehungen) und den Betrieb (Innenbeziehungen).

#### 2.1.2 Betrieb

Der Betrieb ist die technisch-organisatorische Seite eines Unternehmens.

### 2.2 Krise

#### 2.2.1 Krise in rechtlichem Sinn

Außerhalb des Insolvenzrechts gibt es in verschiedenen Gesetzen rechtliche Tatbestände, die von Bedeutung sind:

### **Unterbilanz**

Eine Unterbilanz liegt vor, wenn das Reinvermögen (bilanzielles Eigenkapital) nicht mehr das Stammkapital deckt.<sup>1</sup> Wenn eine Unterbilanz vorliegt, darf keine Ausschüttung mehr an die Gesellschafter vorgenommen werden.

### **Verlust der Hälfte des Stammkapitals**

Bei Verlust der Hälfte des Stammkapitals müssen die Geschäftsführer unverzüglich die Gesellschafterversammlung einberufen.<sup>2</sup>

### **Kreditwürdigkeit**

Einer Kapitalgesellschaft im Stadium der Kreditwürdigkeit gegebene oder belassene Gesellschafterdarlehen (eigenkapitalersetzende Darlehen) können im Insolvenzfall nicht geltend gemacht werden.<sup>3</sup>

### **Bestandsgefährdende Tatsachen**

Im Lagebericht muss u.a. auf die Risiken der künftigen Entwicklung eingegangen werden.<sup>4</sup> Darunter versteht man:

- *Bestandsgefährdende Risiken*
- *Entwicklungsbeeinträchtigende Risiken*

Der Abschlussprüfer muss zur Beurteilung der Lage des Unternehmens, insbesondere der Beurteilung der bestandsgefährdenden und entwicklungsbeeinträchtigenden Risiken, durch die gesetzlichen Vertreter Stellung nehmen.<sup>5</sup>

### **Wirtschaftliche Notlage**

Eine wirtschaftliche Notlage kann den Arbeitgeber zur Kürzung von Betriebsrenten berechtigen und zum Übergang von Lasten aus der betrieblichen Altersversorgung auf den Pensionsversicherungs-Verein führen.<sup>6</sup>

## **2.2.2 Krise in insolvenzrechtlichem Sinn (InsO)**

In der Betriebswirtschaft geht es darum:

Ist die Fortführung eines Unternehmens günstiger als die Liquidation?

---

1 § 30 Abs. 1 GmbHG

2 § 49 Abs. 3 GmbHG

3 Rechtsprechung des BGH zu §§ 30, 31 GmbHG und § 32a, b GmbHG

4 § 289 HGB

5 § 321 Abs. 1 Satz 2 HGB

6 § 7 Abs. 1 Satz 3 Nr. 5 ggf. iVm § 7 Abs. 1 Satz 4 BetrAVG

Im Insolvenzrecht geht es darum:

Muss ein Insolvenzverfahren eröffnet werden (Zahlungsunfähigkeit,<sup>7</sup> Überschuldung<sup>8</sup>)?

Kann ein Insolvenzverfahren eröffnet werden (drohende Zahlungsunfähigkeit<sup>9</sup>)?

- (Eingetretene) Zahlungsunfähigkeit
- Drohende Zahlungsunfähigkeit
- Überschuldung

Insolvenz ist hier zu verstehen als Grund der Eröffnung eines Verfahrens zur gleichmäßigen Verteilung der noch vorhandenen Masse bzw. eines vorgeschalteten Verfahrens, mittels eines Insolvenzplanes das Unternehmen zu sanieren.

### 2.2.3 Krise in betriebswirtschaftlichem Sinn

In betriebswirtschaftlichem Sinne bezeichnet man eine Notsituation eines Unternehmens als Krise.

Es geht also um das Endstadium des vom Unternehmen ungewollten Prozesses, in dessen Verlauf sich die Erfolgspotenziale, das Reinvermögen und/oder die Liquidität des Unternehmens so ungünstig entwickeln, dass dessen Existenz bedroht ist. Daraus ergeben sich folgende Varianten:

- Zusammenbruch des Unternehmens oder
- Überwindung der Unternehmenskrise durch Sanierung.

Sanierung bedeutet dementsprechend, zunächst das Unternehmen mit neuen finanziellen Mitteln auszustatten, so dass es in die Lage versetzt wird, seinen bisherigen Verpflichtungen nachzukommen und auch die zukünftigen Verpflichtungen zu erfüllen, die es für seine weitere Unternehmenstätigkeit eingetht.

Beim Zusammenbruch denkt man vor allem an die Insolvenz, d. h. den Zustand, in dem das Unternehmen seine rechtlich begründeten finanziellen Verpflichtungen nicht mehr erfüllen kann.

Die Krisen lassen sich durch unterschiedliche Merkmale abgrenzen:

- Krisenursachen
- Krisenart
- Krisenstadium.

Die Kenntnis der Merkmale hilft bei der Identifizierung und der Diagnose von Krisen.

<sup>7</sup> § 17 InsO

<sup>8</sup> § 19 InsO

<sup>9</sup> § 18 InsO

### 2.2.3.1 Krisenursachen

Unter Krisenherd wird die Entstehungsart einer Krise verstanden. Man unterscheidet:

- Überbetriebliche Krisenursachen
- Zwischenbetriebliche Krisenursachen
- Innerbetriebliche Krisenursachen.

*Überbetriebliche Krisenursachen* wirken von außen, ohne Mitwirkung des Unternehmens, auf das Unternehmen ein, z. B.:

- Rezession
- Steuerlast.

*Zwischenbetriebliche Krisenursachen* wirken von außen, aber durch Mitwirkung des Unternehmens, auf das Unternehmen ein, z. B.:

- Wettbewerbsdruck
- Verschlechterung der Zahlungsmoral.

*Innerbetriebliche Krisenursachen* sind im Unternehmen selbst entstanden, z. B.:

- Fehlkalkulation
- Qualitätsmängel.

Nicht eine einzige Krisenursache, sondern ein Komplex von über-, zwischen- und innerbetrieblichen Ursachen ruft in der Regel die Krise hervor. Eine so genannte große Krise ereignet sich aus dem Zusammentreffen vieler kleiner Krisen. Sie ist oft das Ergebnis alter, nicht vollständig bewältigter Probleme.

### 2.2.3.2 Krisenarten

Unter Krisenart wird die prozessuale Ausprägung der konkreten Zielbedrohung verstanden. Man unterscheidet:

- Strategiekrise
- Erfolgskrise/Rentabilitätskrise
- Liquiditätskrise.

Eine *Strategiekrise* liegt vor, wenn die langfristigen Erfolgsfaktoren gestört oder zerstört sind, z. B.:

- Falscher Standort
- Falsche Produktionstechnologie (wegen Überalterung der Fertigungsanlagen und Investitionslücken)
- Falsche Produktpolitik (Nachfolgeprodukte fehlen)
- Überalterte und unterqualifizierte Belegschaft.



Eine *Erfolgskrise* liegt vor, wenn ein Unternehmen Verluste erwirtschaftet und diese Verluste zum Aufbrauchen des Eigenkapitals führen. Eine *Rentabilitätskrise* ist die Nichterreichung der Deckungsbeitrags- und Gewinnziele. Eine länger anhaltende Erfolgskrise/Rentabilitätskrise führt zur Überschuldung. Beispiele für Erfolgs- bzw. Rentabilitätskrisen sind:

- Umsatzrückgänge
- Preisverfall
- Kostensteigerungen.

Eine *Liquiditätskrise* liegt vor, wenn die konkrete und akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit vorliegt, z. B.:

- Wechselfälligkeiten ohne Deckung
- Zinsfälligkeit ohne Deckung
- Kürzung der Kreditlinien.

### 2.2.3.3 Krisenstadien

Unter dem Krisenstadium ist der Grad der Bedrohung unverzichtbarer Unternehmensziele (Liquidität, Kapitalerhaltung) zu verstehen. Die Kenntnis des Krisenstadiums ist unabdingbare Voraussetzung für die richtige Reaktion auf die Krise. Durch den Zeitablauf werden zahlreiche Reaktionsalternativen unmöglich. Man unterscheidet:

- Existenzvernichtende Krise
- Existenzbedrohende Krise.

Bei der *existenzvernichtenden Krise* ist die Möglichkeit zur Fortführung des Unternehmens in der bisherigen Form nicht mehr gegeben, z. B.:

- Illiquidität liegt vor und es besteht keine Möglichkeit, flüssige Mittel zuzuführen.
- Überschuldung liegt vor, die Gläubiger sind nicht zum Forderungsverzicht bereit und die Gesellschafter können kein Eigenkapital zuführen.

Bei der *existenzbedrohenden Krise* ist das Unternehmen konkret gefährdet, aber es besteht u. U. noch die Möglichkeit, durch Sanierungsmaßnahmen das Unternehmen zu erhalten, z. B.:

- Illiquidität droht, aber durch schnelle Veräußerung von Vermögensteilen ist sie vermeidbar.
- Überschuldung droht, aber die Gesellschafter erklären sich bereit, neues Haftungskapital zuzuführen.

## 2.3 Sanierung

### 2.3.1 Begriff

Der Begriff Sanierung stammt aus dem Lateinischen und bedeutet Heilung (*sanare* = heilen, *sanum facere* = gesund machen).

Bei der Sanierung geht es um die Frage, wie bei einem in die Krise geratenen Unternehmen die existenzgefährdende wirtschaftliche Schwäche behoben und eine *hinreichende Ertragsgrundlage* geschaffen werden kann.

Sanierung ist der Sammelbegriff für alle Maßnahmen unternehmenspolitischer, führungstechnischer, organisatorischer, finanz- und leistungswirtschaftlicher Art, die der Wiederherstellung existenzerhaltender und späterer gewinnversprechender Grundlagen des Unternehmens dienen.

Untersuchungen über die Entwicklung von Unternehmenskrisen haben ergeben, dass die Mehrzahl der verantwortlichen Unternehmer oder Manager *zu spät die erforderlichen Konsequenzen gezogen* haben. Sie haben sich gegen die Erkenntnis des kommenden Unheils gesperrt. Die Vernachlässigung des Rechnungswesens ist vielfach eine Folge dieser Haltung.

Die normale Reaktion sollte sein, unter Heranziehung geeigneter Berater die Möglichkeiten einer Sanierung zu prüfen, um bei negativem Ergebnis selbst zu liquidieren oder das Insolvenzverfahren so einzuleiten, dass der Schaden Dritter begrenzt und strafrechtliche Konsequenzen vermieden werden.

Die rationale und verantwortliche Entscheidung, ob und wie ein Unternehmen saniert werden kann, erfordert eine spezielle *Sanierungsprüfung*. Zweck der Sanierungsprüfung ist primär die Feststellung der *Sanierungsfähigkeit* und *Sanierungswürdigkeit* oder *Erhaltungsfähigkeit* und *Erhaltungswürdigkeit*.

### 2.3.2 Sanierungsfähigkeit

Sanierungsfähigkeit liegt vor, wenn mit zweckmäßigen Sanierungsmaßnahmen die Zahlungsschwierigkeiten beseitigt und eine *angemessene Rentabilität erreicht* werden kann.

Überleben kann das Unternehmen nur, wenn es aus den künftigen Einnahmen und den vorgesehenen Kapitalzuführungen mindestens den Kapitaldienst für die Verbindlichkeiten und die betrieblichen Ausgaben decken kann. Darüber hinaus muss es durch Maßnahmen im Kapitalbereich möglich sein, die Überschuldung zu überwinden.

Es muss sehr sorgfältig vor Inanspruchnahme der Sanierung geprüft werden, ob das Unternehmen überhaupt sanierungsfähig ist. Die Prüfung erfolgt unter Erschwernissen:

- Komplexer Prüfungsgegenstand
- Unvollständige und unzuverlässige Unterlagen
- Extremer Zeitdruck
- Erhöhte Befangenheit der Betroffenen.

Man wird sich demzufolge begnügen müssen, in *groben Analysen* die für die Sanierung entscheidenden Aspekte herauszuarbeiten. Die Sanierungsprüfung bezieht die Vorgeschichte der Krise mit ein, um deren Ursachen aufzudecken und dabei Erkenntnisse für ihre Überwindung zu gewinnen. Danach wird der Ist-Zustand erfasst, insbesondere die Schwachstellen und Engpässe, die beseitigt werden müssen. Die abschließende Feststellung der Sanierungsfähigkeit erfolgt auf der Grundlage des *Sanierungskonzeptes*. In diesem Konzept werden die zur Erhaltung des Unternehmens und zur Wiederherstellung seiner Ertragsfähigkeit durchzuführenden Maßnahmen dargelegt sowie die mit ihnen zu erwartenden Ergebnis- und Finanzentwicklungen aufgezeigt.

Soweit die Sanierungsmaßnahmen, z. B. Tilgungsaussetzung, Schuldenerlasse, noch der Zustimmung Dritter bedürfen, ist die Sanierungsfähigkeit von dem Urteil abhängig, das sich die Beteiligten über die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens bilden.

### 2.3.3 Sanierungswürdigkeit

Bei der Prüfung der Sanierungswürdigkeit geht es darum, ob ein Sanierungsengagement auch nach der subjektiven Interessenlage gerechtfertigt ist.

Sanierungswürdig ist ein Unternehmen aus der Sicht eines potenziellen Investors dann, wenn der durch die Fortführung zu erzielende Ertragswert über dem erwarteten Ergebnis der Liquidation liegt.

Die Meinung der Interessenten über die Sanierung wird maßgeblich durch die *Qualität und Plausibilität des in den Sanierungsverhandlungen vorgelegten Sanierungskonzeptes* und den Verlauf der Gespräche beeinflusst. Daher stehen Sanierungsfähigkeit und Sanierungswürdigkeit in einem gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnis zueinander.

## 2.3.4 Ablauf der Sanierungsberatung

### Phase 1: Festlegung des Auftrags

### Phase 2: Sicherung des Honorars

### Phase 3: Analyse der Sanierungsursachen

Die Analyse der Sanierungsursachen sollte der Sanierer selbst mit Hilfe eigener Mitarbeiter durchführen. Eine der Voraussetzungen für den Erfolg einer Sanierung ist, dass sich der Sanierer in ein fremdes Unternehmen hineinversetzt. Zum Bemühen um logische Durchdringung kommt auch die Notwendigkeit, ein Gespür für das zu entwickeln, was sich unter der Oberfläche tut. Zielgerichtete Sanierungsmaßnahmen setzen das Verständnis der Krisenursachen voraus. Die Krisenursachen können wie folgt eingeteilt werden:

- Überbetriebliche Krisenursachen
- Zwischenbetriebliche Krisenursachen
- Innerbetriebliche Krisenursachen.

### Phase 4: Entwicklung des Sanierungskonzepts

Ein Sanierungskonzept ist nichts anderes als ein »normales« Unternehmenskonzept in einer besonderen wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens. Die Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens wird in einem Sanierungskonzept dargestellt. Das Sanierungskonzept sollte so aufgebaut sein, dass es von sachverständigen Dritten nachvollzogen werden kann.

### Phase 5: Realisierung des Sanierungskonzepts

Je größer der Veränderungsanspruch des entwickelten Sanierungskonzepts an die bestehenden Unternehmensstrukturen ist, um so zwingender wird in der Regel die Einschaltung eines erfahrenen Sanierers. Er soll zeitlich befristet, vergleichbar mit dem Lotsen in der Schifffahrt, das Unternehmen führen.

### Phase 6: Kontrolle der Ziele

Die unverzichtbaren Kontrollbereiche sind:

- Liquidität
- Umsatz
- Auftragseingang
- Auftragsbestand.

### Phase 7: Fortschreibung des Sanierungskonzepts

Das Sanierungskonzept wird nach einer bestimmten Zeit (abhängig vom Krisenunternehmen, z. B. ein halbes Jahr oder ein Jahr) überarbeitet, d. h. fortgeschrieben. Die Planfortschreibung baut auf dem ursprünglichen Sanierungskonzept auf.