



# Restrukturierung - Sanierung - Turnaround

## Herstellung der langfristigen strategischen Wettbewerbsfähigkeit

### Einleitung

Der Weg vom blühenden Unternehmen in die Insolvenz ist oft ein schleichender.

Die Entwicklung einer Krise ist ein Leidensweg, welcher oftmals längere Zeit andauert, da verschiedene Krisenphasen unbewusst und inaktiv durchlaufen werden:

- die Stakeholderkrise wird nicht als solche wahrgenommen, sondern allenfalls als menschliche Differenzen aufgrund unterschiedlicher Meinungen oder Charaktere handelnder Personen.
- eine Strategikrise zu erkennen, ohne eine erkennbare Strategie definiert zu haben - so wie dies in Krisenunternehmen häufig der Fall ist - ist äußerst schwierig.
- die Produkt- und Absatzkrise wird oft nicht erkannt, weil zu diesem Zeitpunkt noch Unternehmensgewinne vorhanden sind, der Wettbewerb aber nicht ausreichend analysiert wird.
- die Ertragskrise führt erst bei längerem Verlauf zu einer gewissen Beunruhigung des Managements und ist dann von der Erkenntnis- und Reaktionsfähigkeit des Managements abhängig.
- Die Liquiditätskrise bedeutet bereits das letzte Stadium vor einer möglichen Insolvenz und wird durch Bekämpfung der Symptome statt der Ursachen weiter verschleppt.

### Die Herausforderung

Die exogenen und endogenen **Ursachen für Unternehmenskrisen** sind vielfältig. Die Dynamik der Entwicklungen nimmt dabei mehr und mehr zu. Bleibt die Krise des Unternehmens in der Frühphase unentdeckt oder wird sogar bewusst „verleugnet“, gerät das Unternehmen tiefer und tiefer in die Krise. Je weiter das Unternehmen in Schwierigkeiten gerät, desto größer wird der **Handlungsdruck** für die Geschäftsführung – gleichzeitig minimieren sich aber die Handlungsoptionen und -spielräume.

Eine Restrukturierung oder –sanierung des Unternehmens erfolgt niemals nach Patentrezept oder durch Abarbeitung eines Standardprogramms. Vielmehr besitzt jeder Restrukturierungs- oder Sanierungsfall eine Vielzahl eigener Prämissen und ist einzigartig. Genau deswegen kommt dem Sanierungsmanagement eine Schlüsselfunktion zu. Wir analysieren das Unternehmen, stellen die Restrukturierungs- oder Sanierungsstrategie auf und generieren mit Ihnen daraus die Einzelmaßnahmen. Bei der Umsetzung eines Sanierungskonzeptes sind verschiedene Phasen zu durchlaufen, um im strategischen Horizont die Wiederherstellung der uneingeschränkten Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen und einen positiven Unternehmenswert zu erzielen.

\* Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir das generische Maskulinum.  
Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## Krisenursachen

Nahezu alle wissenschaftlichen Studien sowie erfahrene Sanierungsberater sehen Führungsfehler als häufigste Ursache für Unternehmenskrisen. Zum Teil wird zwischen **endogenen** (von innen) und **exogenen** (von außen) **Krisenursachen** unterschieden. Oft wird jedoch von Experten darauf hingewiesen, dass selbst eine von außen ausgelöste Unternehmenskrise (z.B. Corona-Pandemie oder Energiemangel) von einem leistungsfähigen Management früh- und somit rechtzeitig erkannt sowie beendet werden würde. Oder aber das Unternehmen ist durch die Führung so krisenresilient aufgestellt worden, dass äußere Krisenauslöser nicht zu einer Krise des Unternehmens selbst führen. Folgt man dieser Argumentation, lassen sich letztendlich alle Unternehmenskrisen auf Führungsfehler zurückführen.

### A) Endogene Krisenursachen

- Führungs-/Managementfehler
- Zu geringe Eigenkapitalausstattung
- fehlende/mangelnde strategische Ausrichtung
- Mängel in den Funktionsbereichen des Unternehmens (z.B. Vertrieb, Produktion, Einkauf/Logistik, Personal, Rechnungswesen/Controlling etc.)
- Fehlende Unternehmensplanung und fehlendes Controlling
- Ungenügende Transparenz sowie Unternehmenskommunikation
- Investitionsfehler

### B) Exogene Krisenursachen

- Konjunkturentwicklung (globale, nationale, regionale, gesamtwirtschaftliche Entwicklung oder Branchenkonjunktur)
- Strukturelle Veränderungen (z.B. gesellschaftliche, demographische oder auch politische Veränderungen)
- Technologieentwicklung (z.B. Digitalisierung, insbesondere neue digitale Geschäftsmodelle)
- (Natur-)Katastrophen, Pandemien, Kriege etc.

## Krisenvorsorge und Krisenfrüherkennung:

### Vor der Krise ist nach der Krise!

Um zu verhindern, dass potenzielle endogene oder exogene Krisenursachen eine für das Unternehmen bedrohliche Krise hervorrufen können, stehen grundsätzlich verschiedene Instrumentarien zur Verfügung, die sich unter den folgenden Begriffen zusammenfassen lassen:

- **Krisenresilienz** herstellen (Risiko- und Krisenmanagement implementieren)
- **Strategische Ausrichtung** optimieren und fortlaufend überprüfen sowie weiterentwickeln
- **Krisenfrühwarnsystem** implementieren

Die Herstellung von **Krisenresilienz** (Krisenfestigkeit) ist mit erheblichem Aufwand verbunden, denn im Wesentlichen geht es darum sich auf alle möglichen Risiken vorzubereiten und ein jeweils passendes Krisenmanagement vorzuhalten. Dies ist für KMUs (kleine und mittelständische Unternehmen) kaum zu leisten – zudem hat gerade die jüngste Vergangenheit gezeigt, dass es oft anders kommt als (voraus)gedacht (z.B. Corona; Energiemangel).

Besser ist es für die Krisenvorsorge in KMUs die **strategische Ausrichtung** zu optimieren und fortlaufend weiterzuentwickeln. Mit der ständigen Überprüfung der Strategie können sich kleine und mittelständische Unternehmen an die gegebenen Umfeldbedingungen anpassen. Unterstützt wird die Krisenvorsorge durch ein Krisenfrühwarnsystem.



## Operative oder Strategische Krise!

Der individuell aufgestellte Maßnahmenplan richtet sich dabei auch daran aus, ob es sich bei der festgestellten Situation um eine vorwiegend operative oder strategische Krise handelt.

### Operative Krisen

Eine operative Krise entsteht oft durch Managementfehler in den Bereichen Finanzierung und Liquidität oder infolge von operativen Problemen, beispielsweise weil:

- ein TOP-Kunde (i.d.R. Abhängigkeitsgrad >40%) abspringt,
- die Einführung und der Verkauf eines Neuproduktes sich verzögert oder nicht erfolgreich in den Markt kommt,
- der Kostenentwicklung unzureichend gegen-gesteuert wird oder
- das Effizienzniveau der Prozesse kontinuierlich sinkt.

Unabhängig von den Krisensymptomen sind jedoch bei einer operativen Krise oft die Marktposition, die Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb und der Kundennutzen intakt.

### Strategische Krisen

Bei einer strategischen Krise stimmen Marktleistung und Marktposition des Unternehmens nicht mehr überein.

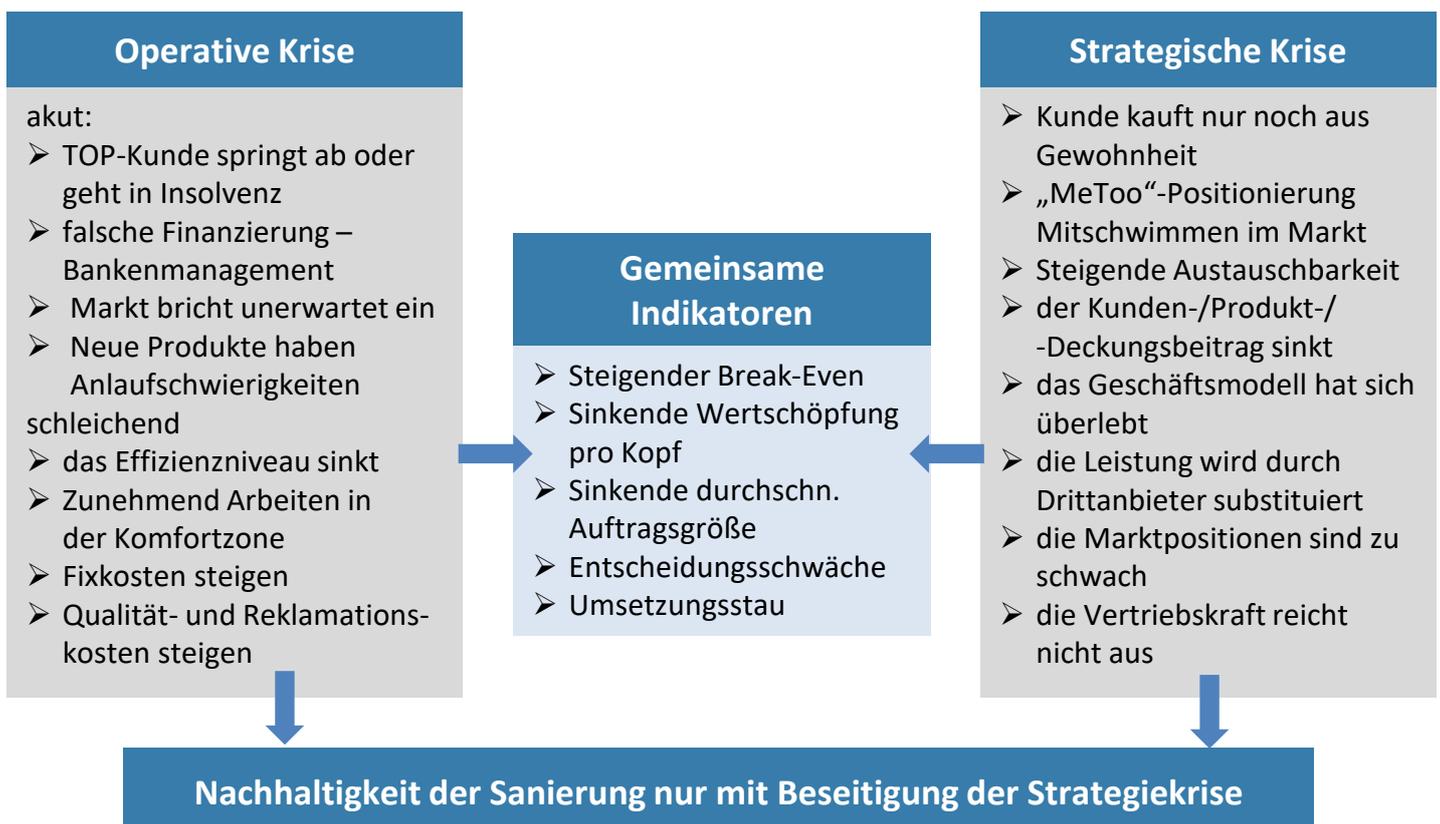
Demzufolge fehlen die Verkaufserfolge, z.B. durch überzeugende Alleinstellungsmerkmale am Markt und der Kundennutzen ist nicht mehr gegeben.

Der Kunde kauft nur noch aus Geschäftsgewohnheit, alternativ zur Absicherung (Second Source) und drückt kontinuierlich den Preis und die Zahlungsziele. Ein anderes Mal ist der Kundennutzen zwar vorhanden, der Kunde wird aber nicht mehr erreicht, weil Vertriebskraft und Marktzugang zu gering sind.

In der Praxis wirken sich strategische Krisen häufig dann im Kerngeschäftsfeld aus, begleitet von Preis- und Mengendruck.

Auf die Frage an den Vertrieb, warum der Kunde ausgerechnet das eigene Produkt und nicht das des Wettbewerbs kaufen soll, fehlen überzeugende und schlüssige Erklärungen. Dadurch steigt die Austauschbarkeit, das Unternehmen "schwimmt" unauffällig im Markt mit. Der Kundendeckungs- und Produktdeckungsbeitrag sinken.

### Bestimmungsfaktoren operativer und strategischer Unternehmenskrisen



## Sanierungs- und Restrukturierungsmaßnahmen

Das Sanierungskonzept mit der Analyse der Unternehmenslage, der Analyse der Krisenursachen und der Sanierungsmaßnahmen ergibt eine Vielzahl strategisch und operativ durchzuführender Sanierungsbestrebungen.

Dabei eine generelle Richtung - oft als Sanierungsstrategie bezeichnet - zu bestimmen, erscheint aus Praxissicht durch die Komplexität der speziellen Prämissen im Einzelfall als nicht möglich.

Ein Sanierungskonzept ist immer individuell auf das Unternehmen ausgerichtet und beinhaltet auch zielführende Aussagen zur Unternehmensfortführung.

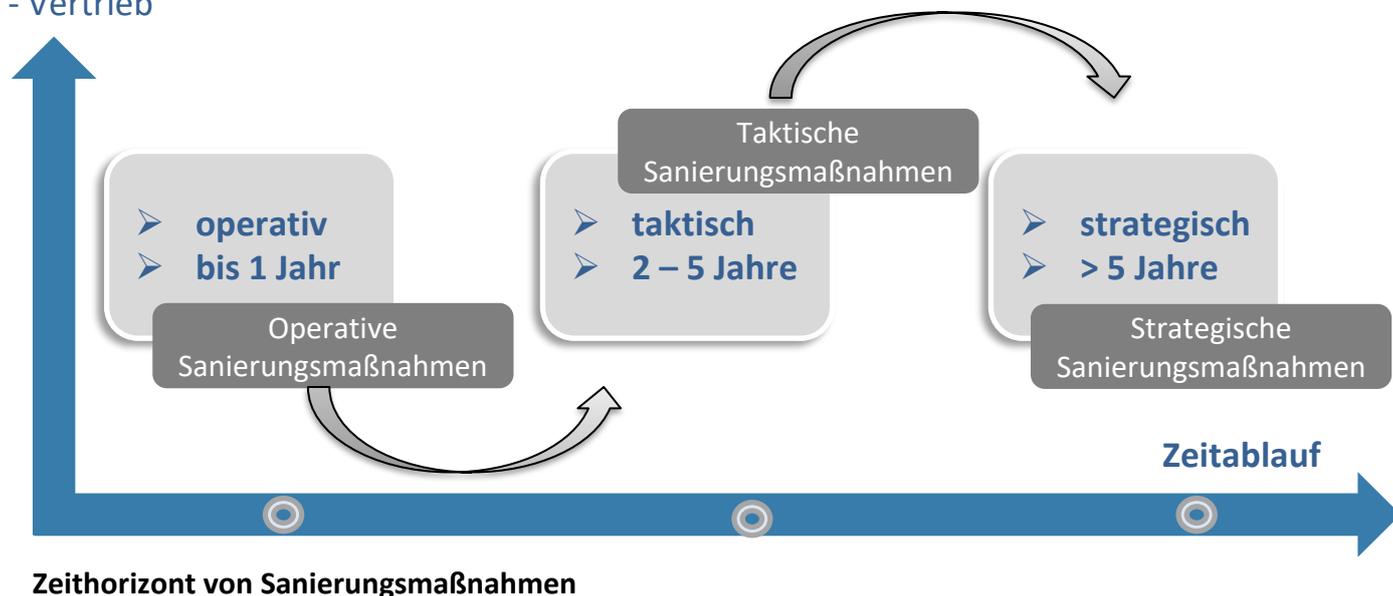
Dabei muss grundsätzlich die Geschäftsstrategie analysiert und in den Maßnahmenkatalog aufgenommen werden.

Zunächst wird eine Sanierungsart gewählt und die erarbeiteten Sanierungsmaßnahmen umgesetzt.

Dabei kann durchaus im Zeitablauf der Übergang auf eine andere Sanierungsart stattfinden, welche die Umsetzung der jeweils zugehörigen Sanierungsmaßnahmen erfordert.

### Prozesse:

- Einkauf
- Produktion
- Vertrieb



## Maßnahmenfristigkeit

### Sofortmaßnahmen

Um einen Sanierungserfolg zu erzielen und die Verbesserung der Liquiditätslage auch oft vor dem Hintergrund drohender Insolvenzen zu erreichen, sind nachfolgende Maßnahmen, welche grundsätzlich alle funktionalen Bereiche und Prozesse des Unternehmens betreffen, zu berücksichtigen.

Dabei ist vor dem Hintergrund der Zeitproblematik einer Sanierung sowie der Insolvenz zwischen operativen Sofortmaßnahmen und später zu ergreifenden Maßnahmen - sowohl taktischen als auch strategischen - zu priorisieren.

### Taktische Maßnahmen

Unter taktischen Maßnahmen sind Einzelmaßnahmen in einem Zeithorizont von 2 bis 12 Monaten zu verstehen.

Dabei ist zu beachten, dass mit der Umsetzung der Maßnahmen unter Umständen ebenfalls zeitlich parallel mit den Sofortmaßnahmen, unmittelbar bei Sanierungsbeginn, begonnen werden muss.

### Strategische Maßnahmen

Da die strategische Ausrichtung grundsätzlich als Managementaufgabe der Unternehmensplanung, nicht jedoch als Sanierungsaufgabe zu betrachten ist, kann ausschließlich die Restrukturierung der strategischen Position im Sinne einer Neuausrichtung Gegenstand der Sanierung sein.

## Aufbau des Sanierungskonzeptes nach IDW S6

### 1. Darstellung und Analyse des Unternehmens

- 1.1 Basisinformationen über das Unternehmen
- 1.2 Analyse der Unternehmenslage:
  - 1.2.1 Umfeld
  - 1.2.2 Branche
  - 1.2.3 Interne Unternehmensverhältnisse
- 1.2 Feststellung des Krisenstadiums
- 1.3 Analyse der Krisenursachen
- 1.4 Aussagen zur Unternehmensfortführung:
  - 1.4.1 Beurteilung des Vorliegens einer Zahlungsunfähigkeit nach §17 InsO
  - 1.4.2 Beurteilung des Vorliegens einer Überschuldung nach §19 InsO
  - 1.4.3 Beurteilung der Fortführung nach §252 Abs. 1 Nr. 2 HGB
- 1.5 Ableitung der branchenüblichen Rendite

### 2. Leitbild des Unternehmens

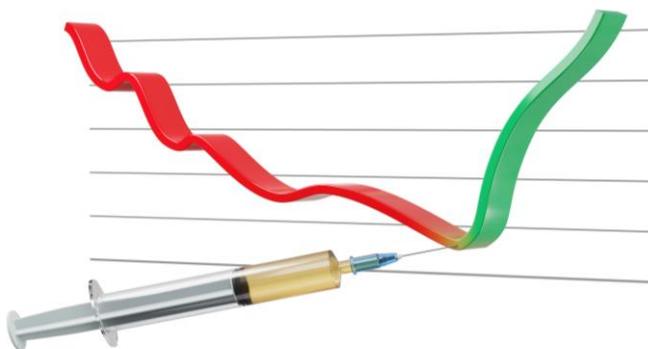
### 3. Maßnahmen zur Sanierung des Unternehmens (nach Krisenstadium)

### 4. Integrierte Sanierungsplanung

- 4.1 Darstellung der Problem- und Verlustbereiche
- 4.2 Darstellung der Maßnahmeneffekte
- 4.3 Integrierte Planung (Ergebnis-, Finanz- und Vermögensplan)
- 4.4 Kennzahlen

### 5. Integrierte Sanierungsplanung

### 6. Aussage zur Sanierungsfähigkeit



## Fortführungssanierung und Restrukturierung für die Zukunft

Aufbau einer Unternehmensplanung für die zukünftige strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens:

Die Bewertung zur Bonitätseinstufung sowie das Risikomanagement betrachtet die Faktoren Kreditrisiko, Marktrisiko und operationelles Risiko.

Dazu gehören Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) und die Art der Kontoführung, die s.g. "harten Faktoren". Daneben spielen "weiche Faktoren" wie Qualifikation des Managements, Marktstellung, Branchenprognose oder der Einsatz von Instrumenten der Unternehmens- und Risikosteuerung eine Rolle.

Die Unternehmensplanung/-bewertung hilft Ihrem Unternehmen:

#### ... die Bonität u. Zukunftsfähigkeit zu managen

- den Ausgangspunkt zu bestimmen
- die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu identifizieren
- die Ansatzpunkte zur Verbesserung zu gewinnen
- den Fortschritt zu verfolgen

#### ... erfolgreicher zu agieren

- Pluspunkte durch nachgewiesene Aufgeschlossenheit und Transparenz
- Festigung bestehender Partnerschaften zu Banken, Kunden, Lieferanten
- Erleichterter Zugang zu neuen Finanzierungsquellen
- Beschleunigung von Entscheidungsprozessen
- Beeinflussung der Konditionen

#### Das heißt für Ihr Unternehmen:

- Sie dokumentieren die Zukunftsfähigkeit
- Sie analysieren interne und externe Prozesse
- Sie beurteilen Erfolgsfaktoren und Entwicklungspotenziale

## Fazit

Unternehmen müssen sich immer wieder neuen komplexen Herausforderungen stellen.

Durch die starke Einbindung des Unternehmers bzw. Geschäftsführers in das Tagesgeschäft in kleinen und mittelständischen Unternehmen besteht die **große Gefahr, dass Unternehmenskrisen erst viel zu spät erkannt werden**. Mit fortschreitender Zeit sinken die **Turnaround-Chancen**. Werden nicht rechtzeitig Restrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, hat dies oft fatale Auswirkungen, die bis zur Insolvenz führen.

Welchen Kurs ein Unternehmen auch einschlägt, es braucht Lösungen, die individuell zugeschnitten, praktisch und nachhaltig umsetzbar sind.

Die Wichtigkeit einer rechtzeitigen Wahrnehmung von Unternehmenskrisen hat auch der Gesetzgeber in Deutschland erkannt. Im §1 des 2021 eingeführten **Stabilisierungs- und Restrukturierungsgesetzes (StaRUG)** werden deshalb Geschäftsleiter zur Implementierung eines Krisenfrühwarnsystems im Unternehmen verpflichtet. Neben dem Verlust des Unternehmens drohen bei Nichteinführung dann zusätzlich noch erhebliche **Haftungsrisiken** im Rahmen einer Insolvenz.

## Ihr Nutzen

Mit unseren maßgeschneiderten Sanierungs- und Restrukturierungskonzepten ermöglichen wir krisengeschüttelten Unternehmen einen erfolgreichen Neustart. Durch unseren **Quick-Check** in Form eines **Potenzial-Audits**, werden die genaue Situation Ihres Unternehmens analysiert, eine eventuell bereits bestehende Krise erkannt und erste Handlungsempfehlungen vorgeschlagen.

Mit unseren langjährigen Erfahrungen entwickeln wir ein speziell auf das Unternehmen zugeschnittenes **Sanierungs- und Restrukturierungskonzept** außerhalb und innerhalb der Insolvenz. Und genau an diesen Lösungen arbeiten wir mit Ihnen, auch - wenn gewünscht - in operativer Verantwortung, damit Ihr Unternehmen wieder wettbewerbsfähig und nachhaltig erfolgreich wird.

### conlab Management Consultants

- **Knowhow von Praktikern für Praktiker**  
Alle unsere über 30 Consultants sind Führungspersönlichkeiten mit über 20 Jahren operativer Management- und Beratungserfahrung.
- Unsere Consultants stammen aus den **unterschiedlichsten Branchen und Funktionen**. Das garantiert ein breites **Fachwissen** sowie **Kompetenzspektrum**
- **Erfolg durch Erfahrung**  
Wir bieten Beratung, Konzeptentwicklung und Begleitung bei der Umsetzung.

### Kompetenz-Team „Restrukturierung“

Über Kompetenz-Teams besetzen wir Schwerpunktthemen, die bei unseren Kunden besonders im Fokus stehen. Unser Team „Restrukturierung“ besteht aus praxiserfahrenen Senior Consultants:

- Michael Katz           Tel. +49 162 944 79 18
- Stefan Konen         Tel. +49 151 212 47 364
- Peter Ludewig        Tel. +49 172 419 34 64
- Dirk Raskopf         Tel. +49 178 497 52 41
- Kay Remy             Tel. +49 173 540 69 28
- Michael Wolf         Tel. +49 151 167 86 789

Bildrechte: Adobe Stock



### Impressum

**conlab Management Consultants GmbH**  
conlab Unternehmerverein  
Königsallee 61 · D - 40215 Düsseldorf  
www.conlab.de