



Online-Version
inklusive

von Leoprechting (Hrsg.)

Unternehmenssanierung

Praxishandbuch für Unternehmer und Berater

- ▶ Wege aus der Krise
- ▶ Zahlreiche praktische Arbeitshilfen
- ▶ Branchenbesonderheiten

3. Auflage

LESEPROBE

▶ nwb

Leseprobe entnommen aus „Unternehmenssanierung“
ISBN 978-3-482-**57713-0**

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2020
www.nwb.de

Alle Rechte vorbehalten.

VORWORT

COVID-19 dürfte bei mir KRISE-3 heißen: Kaum meine Beratung Ende 1999 gegründet, platzte Anfang 2000 die New Economy Blase und Deutschland wurde bis etwa 2003/2004 zum „kranken Mann Europas“. In der Folge konzentrierte ich mich als Berater überwiegend auf das, was nachgefragt wurde und zu dem ich einen Mehrwert liefern konnte: Krisenbewältigung. Im August 2008 platzten Bankbeziehungen nach der Lehmann-Pleite. Eine Weltwirtschaftskrise bis etwa 2010 nahm seinen Lauf. Meine Krisenmandate wurden im Mittel größer und komplexer, dabei mehr Interimsmanagement und mehr Sell Side Distressed M&A-Mandate. Im März 2020 platzte mit COVID-19 erstmals seit 1919 eine internationale Pandemie in die moderne, industrielle Weltwirtschaft. Die Wirtschaftskrise 2020 – je nach Weltregion und je nach Branche – wird auch dieses Mal eine wirtschaftliche Folgewirkung haben, allerdings weiß niemand, wie lange und wie tiefgehend – ob kurz und einmalig oder über mehrere Jahre gehend. Die Fallzahlen September und Oktober 2020 bilden bereits eine zweite Welle und ein so genannter Mini-Lockdown greift im November in weiten Teilen Europas.

Es ist nicht zu übersehen, dass eine Pandemie nicht unterschätzt werden darf! Krisen, wie wir sie alle paar Jahre kennen, wie Börsencrashes, Hyperinflationen, Fehlspekulationen und folgende Bankencrashes waren in den letzten 2.000 bis 3.000 Jahren immer wieder gefährlich genug. Wirklich niedergerissen wurden ganze Reiche oder Staatsgebilde allerdings üblicherweise durch Kriege, starken Klimawandel und last, but not least: durch überregionale Pandemien wie Pocken oder Pest. Mit Ihnen gemeinsam,werte Leser, setzen wir darauf, dass zum einen die weltweite Kooperation zur Entwicklung von Schnelltests, Arzneimitteln wie Impfstoffen schnell erfolgreich sein wird und bis dahin „AHAL“ und der Einsatz von Corona Apps möglichst viel schützen. Zum anderen, dass sowohl staatliche wie auch privatwirtschaftliche Akteure allerorten jeweils ihren Beitrag leisten, dass wir gelernt haben, wie wir durch die pandemische Krise manövrieren, ohne dass es zu allzu großen Gesamt-Krisen und Umbrüchen kommen müsste.

Dazu will die hiermit vorgelegte 3. Auflage des Handbuches „Unternehmenssanierung“ einen kleinen Beitrag leisten. Sie,werte Leser, erhalten Erfahrungs- und Fachwissen von Krisenprofis in Händen, gesammelt, verdichtet und kondensiert auf Machbares und Umsetzbares aus bei allen Autoren jeweils weit mehr als zwanzig Jahren Krisenerfahrung. Bei mir selbst sind es inzwischen rund 25 Jahre, mehr als 90 umfassende Sanierungen, davon rund 2/3 Sanierung mit Erhalt des Rechtsträgers und der Eigentümersituation sowie etwa 1/3 erfolgreiche Sell Side Unternehmensverkäufe, allesamt sehr oft in unmittelbarer Insolvenznahe – in Deutschland und im angrenzenden Ausland wie bspw. aus Polen, Tschechien oder Österreich.

Über Beratung und Projektmanagement in der Krise habe ich inzwischen mehrfach als Geschäftsführer, Generalbevollmächtigter, Prokurist, Beirat oder Aufsichtsrat gearbeitet – für Unternehmen von einem bis 4.000 Mitarbeiter, lokal oder global tätig, als Krankenhaussanierer, Dienstleister, Produktionsunternehmer oder als Anlagenbauer, in einfachen Industrien oder in anspruchsvollen Unternehmen wie für IKEA-Lieferanten oder TIER-I-Automobilzulieferer.

Von den rund 90 Fällen konnten deutlich über 80 % nachhaltig als bestehende Unternehmen gerettet oder 100 %-Quote an Gläubiger ausgekehrt werden. Außerhalb der neuen Bundesländer liegt diese Quote sogar bei fast 100 %. Die Erfahrungen und Schlussfolgerungen aus dieser

Tätigkeit zur Unternehmenssanierung will ich gemeinsam mit den Co-Autoren Ihnen, werte Leser, mitgeben.

Daraus sollen Sie zum einen gestärkt für Management in und aus der COVID-19-Krise hervorgehen: Sie können beurteilen, ob das von Ihnen verantwortete Unternehmen überhaupt eine Rettungschance hat. Liegt ein gesunder Kern vor? Kann vor oder in Insolvenz saniert werden? Was sind über Inanspruchnahme von (KfW-) Rettungsfinanzierungen und -zuschüssen für die COVID-19-Krise hinaus Sofortmaßnahmen? Dieses Werk gibt dabei als vergleichsweise zeitloses Buch nicht nur andeutungsweise Auskunft zu den sich immer wieder aktuell ändernden Details von Rettungsfinanzierungen und -zuschüssen oder Details zu COVID-Kurzarbeitergeld-Regelungen bzw. COVID-bedingte Vorgaben der BAFIN für Banken, sondern stellt Ihnen strukturiert methodisches Handwerkszeug und Vorgehensmodelle für eine Unternehmenssanierung zur Seite, erläutert durch zahlreiche Fallbeispiele und ergänzt mit vielen Tipps und Hinweisen.

Außerdem halten Sie damit das strukturierte Methodenwissen in Händen, um zeitlich, strategisch, finanzwirtschaftlich wie auch leistungswirtschaftlich getrennt herausgearbeitet Ihr Unternehmen sanieren zu können: Von zeitlichen Sofortmaßnahmen und Sanierungsgrundlagen geht es in die Tiefe - Sanierungsstrategie, Umgang mit Banken, Personalmaßnahmen, Distressed M&A, Leistungswirtschaft und Neuaufbau und Weiterentwicklung des Geschäftsmodells usw. – und in die Breite – zu Branchenbesonderheiten, Umgang mit deliktischen Handlungen usw. Umfassende Checklisten dienen als spätere Arbeitshilfe: Mit der Checkliste zum Geschäftsmodell können Sie überprüfen, ob und ggf. wie Sie Ihr Unternehmen aus der Krise nachhaltig führen wollen; die Checkliste Unternehmensbewertung in Verbindung mit der Checkliste „erste Unterlagen“ ermöglicht Ihnen einen schnellen Start bei der Vorbereitung von Stakeholder- und Gesellschafterentscheidungen; die Checkliste zu Immobilien gibt auch ohne eigenen Fachbeitrag im vorgelegten Buch einen sehr guten Einblick, worauf es bei der Immobiliensanierung ankommt; zuletzt hat das Autorenteam eine neue Checkliste entwickelt, welche alle Sanierungsmaßnahmen aus diesem Buch knapp und sortiert aufführt, so dass Sie ergänzend zur Buchlektüre auch diese Checkliste zur Hand nehmen können, wenn Sie den Stand Ihrer Sanierungsbemühungen überprüfen wollen.

Mit ein wenig Glück geht es Ihnen dann nach Durchsicht oder sogar Studium des vorgelegten Handbuches so wie einem Teilnehmer meines Kurses leistungswirtschaftliche Sanierung des Professional-Studiengangs CITuP an der Fachhochschule Kufstein, der mir vor zwei Jahren noch zur ersten Auflage sagte (Zitat etwa): „In jedem neuen Mandat als inzwischen langjähriger Interimsmanager nehme ich dieses Buch zur Hand, blättere jeden Tag einmal durch und sortiere, was ich am Tag und in den nächsten Tagen machen muss – und nicht vergessen darf. Seitdem bin ich viel schneller und erfolgreicher als vorher – und mir ist jede Sanierung seitdem gelungen.“ Ein klein wenig vergleichbar konnte auch mein ehemaliger, sehr geschätzter Kollege aus meiner Beratung und hier Co-Autor, Sven Gebhardt, bei seinem aktuellen Arbeitgeber – Hertha BSC – die Handbücher aus Auflage 1 und 2 als eine Basis nehmen, um mit seiner Geschäftsführung gemeinsam durch die COVID-19-Krise zu steuern; dazu berichtet er auch in dieser dritten Auflage „fast live“ in einem gesonderten Beitrag.

Die Co-Autoren und ich würden sich insoweit freuen, wenn ein klein wenig der Fach- und Methodenkompetenz aus diesem Handbuch auf Sie übergeht und Sie externe Unterstützung weniger für die Basis-Sanierungsmaßnahmen, sondern eher für die komplexe und anspruchsvolle Sa-

nierung bzw. für ggf. nötigen Vertrauensaufbau mit Stakeholdern aller Art in Anspruch nehmen (wollen bzw. müssen).

Das Werk bleibt auch in der dritten Auflage gegliedert in:

- Grundlagen,
- Perspektiven wichtiger Akteure,
- Spezialthemen,
- Branchenbesonderheiten und Checklisten.

Alle Autoren haben ihre Beiträge sorgfältig durchgesehen, mit aktuellen Beiträgen aus der Literatur abgeglichen und haben an geeigneten Stellen auf COVID-19-Krisenbesonderheiten und dazu geeigneten Maßnahmen hingewiesen. Inhaltlich ausgebaut und aktualisiert auf den sehr aktuellen Stand September 2020 hat Herr Dr. Hans Richter seinen Beitrag zu deliktischen Handlungen im Vorfeld der Insolvenz, zumal der Gesetzgeber einige neue Gesetze bzw. gesetzliche Initiativen seit der zweiten Auflage auf den Weg gebracht hat und für den Jahreswechsel 2020/2021 zwei Regierungsentwürfe sowohl zu Änderungen im Insolvenzrecht als auch zu einem vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahren vorliegen und mit Stand Oktober 2020 in den Gesetzgebungsprozess eingesteuert sind. Den Exkurs zum neuen Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG) finden Sie in Kapitel 3.4 Neu im Vergleich zur 2. Auflage ist das stärker ausgebaut Kapitel mit Checklisten mit der völlig neuen Checkliste „Sanierungsmaßnahmen im Überblick“.

Über allen Beiträgen steht, dass Handwerkszeug und Methodenwissen dargelegt werden soll, erläutert mit Fallbeispielen und ergänzt mit Tipps und Hinweisen.

Mitgewirkt haben neben mir eine Vielzahl von Autoren, für deren Einsatz und Geduld ich mich hier sehr herzlich bedanke! Besonders danke ich den Co-Autoren meiner eigenen Beiträge, ehemaligen und aktuellen Kollegen aus meiner Unternehmensberatung, www.leo-impact.de. Für die redaktionelle Schlussbearbeitung danke ich vor allem Sven Gebhardt und Patrick Frauenheim, ebenso Kristina Arndt und Daniel Knorr vom NWB Verlag.

Im Werk wird im Interesse der besseren Lesbarkeit stets das Maskulinum verwendet, gemeint ist neben der männlichen auch selbstverständlich die weibliche Form – ich bitte um Verständnis.

Sehr freuen würde ich mich, wenn dieses Werk die Sanierungsarbeit der Leser systematischer, kompetenter und damit erfolgreicher macht! Ebenso würde ich mich sehr freuen, wenn die ein oder andere Krise durch das Lesen des Werkes bereits verhindert wird!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen sowohl Freude als auch Ableiten von Umsetzungspotenzialen für Ihre Praxis!

Berlin, im November 2020

Gunter Freiherr von Leoprechting

Zu erreichen:

LEO-IMPACT Consulting GmbH

leo@leo-impact.de

3.2.3 Fazit

Nachdem erste Maßnahmen kurzfristig umgesetzt werden konnten und teilweise schon zu Erfolgen geführt haben, gilt es die mittelfristigen Sanierungsmaßnahmen einzuleiten. Durch die Unternehmensanalyse lassen sich erste Wertschöpfungspositionen ermitteln, die optimiert werden müssen. Des Weiteren ist ersichtlich, welches Vermögen nicht unmittelbar betriebsnotwendig ist. Dieses ist auf dem schnellsten Wege zu veräußern, um die Liquiditätsbasis auch nachhaltig zu verbessern.

In Abschnitt 3.3 wird aufgezeigt, wie die Bilanz langfristig saniert wird, welche Finanzierungsoptionen zur Verfügung stehen und welche Interessen die potenziellen Geldgeber verfolgen. Des Weiteren wird erklärt, welche personalrechtlichen Maßnahmen möglich und sinnvoll sind, was dabei beachtet werden sollte und wer mit einbezogen werden muss. Abgeschlossen wird dieser Teil mit Hinweisen zur Kommunikationsstrategie während der Sanierung.

3.3 Empfehlungen für langfristige Maßnahmen – Ein Erfahrungsbericht

Im Folgenden erfahren Sie, welche längerfristigen Aufgaben für Sie bzw. Ihre Mandanten anstehen, wenn der *Turnaround* gelingen soll. Zahlreiche Tipps und Beispiele aus der Sanierungspraxis runden die Maßnahmenvorschläge ab.

3.3.1 Alle Gruppen einbeziehen und informieren

Um langfristig den *Turnaround* zu schaffen, müssen die Bilanz- und die Personalstruktur optimiert werden. Damit das Unternehmen die notwendige Unterstützung während der Sanierung erhält, ist es wichtig, dass sowohl von innerhalb als auch von außerhalb des Unternehmens alle Anspruchsgruppen einbezogen werden und mit diesen richtig kommuniziert wird.

3.3.2 Bilanziell sanieren

3.3.2.1 Offenes Obligo der Gläubiger ermitteln

Im Status wird ermittelt, ob eine Sanierungsmarge für die absonderungsberechtigten Gläubiger besteht bzw. ob diese in einer Fortführung des Unternehmens einen Gewinn für ihre Realisationsquote ihrer Darlehen sehen.

Grundsätzlich sind Gläubiger nur bei einem offenen Obligo – also einem möglichen Verlust – zu großen Kompromissen bereit. Daher ist das Wissen über ein solches offenes Obligo elementar für jede Art von Bilanzoptimierung durch Verhandlung mit Gläubigern.

Die einzelnen, nachfolgend skizzierten Optimierungsansätze sind im Einzelfall stets anzupassen und geeignete Maßnahmen und Vorgehensweisen zu wählen.

3.3.2.2 Umschulden

Die Ratingeinstufung nach Basel III bzw. den daraus abgeleiteten Mindestanforderungen für das Risikomanagement (MaRisk) von Banken bedeutet für Krisenunternehmen meistens einen Teufelskreis: Aufgrund der wirtschaftlich angespannten Situation wird das Unternehmen i. d. R.

relativ schlecht bewertet, was wiederum hohe Kreditzinsen zur Folge hat – der Abwärtstrend ist vorprogrammiert. Häufig haben allerdings Banken ihre Darlehen im privaten Bereich der geschäftsführenden Gesellschafter zusätzlich und umfassend abgesichert, so dass Darlehen dann oft sicherungstechnisch und wirtschaftlich bspw. Immobilienkredite an eine Privatperson darstellen. Diese besitzt zufällig aber zugleich ein Unternehmen, das für Zins und Tilgung aufkommen soll.

In einem solchen Fall bietet sich eine Umschuldung des Darlehens in ein Bankdarlehen ausschließlich an den Gesellschafter an. Hierbei wird folgendes Vorgehen gewählt: Das Kreditinstitut vergibt ein Darlehen an den Gesellschafter neu. Dieses wird unmittelbar als Gesellschaftermittel kapitalersetzend in das Unternehmen eingelegt und tilgt gegen Freigabe aller entsprechenden Sicherheiten im Unternehmen, selbst das Bankdarlehen: Die Bank finanziert eine risikoärmere Kundenklasse, die geringere Eigenkapitalkosten nach Basel III besitzt, dazu kann im Gegenzug der Kreditzins auf einen Immobilienzins gesenkt werden. Der Gesellschafter wiederum kann ggf. eine unter Umständen zu bildende Abschreibung seiner Mittel, die er nun an die Gesellschaft gegeben hat, in seiner privaten Steuererklärung möglicherweise steuermindernd ansetzen. Das Krisenunternehmen wiederum zahlt Zins und Tilgung an den Gesellschafter, welcher diese an die ihn nun privat finanzierende Bank durchreicht. Ferner hat das Krisenunternehmen ggf. von der Bank befreite Sicherheiten erhalten, die für andere Gläubiger für neue Finanzierungen herangezogen werden können.

3.3.2.3 Kreditlinie erhalten

Obwohl Banken grundsätzlich nicht zur Sanierungshilfe verpflichtet sind, haben sie hieran oft ein Interesse: Zum einen würden sie einen Kunden verlieren, und zum anderen sinken ihre Chancen bei einer Liquidation, ihr eingesetztes Kapital zurückzuerhalten, geschweige denn einen Ertrag aus der Geschäftsbeziehung zu erzielen.

Sehr selten werden Banken frisches Geld investieren, meistens nur für eine Finanzierung von Sanierungsberatern bzw. Interimsmanagern, d. h. Personen und Konstellationen, die eine Rückzahlung des alten Geldes wahrscheinlicher machen, oder bei Erhalt externer Sicherheiten wie Landesbürgschaften.

Bei einem relevanten offenen Obligo wird eine Bank bei einem nachhaltigen Sanierungsplan i. d. R. zu folgenden Leistungen bereit sein:

- ▶ Stundung von Zinszahlungen und Tilgungen bzw. Kreditlinie offenhalten,
- ▶ (Teil-)Verzichte,
- ▶ Wandlung von Darlehen in Eigenkapital oder eigenkapitalähnliches Kapital,
- ▶ (harte) Rangrücktrittserklärungen oder
- ▶ Freigabe von Sicherheiten.

HINWEIS

Im Gegenzug für die Sanierungshilfe fordert die Bank allerdings häufig zusätzliche Sicherheiten. Da dies in einer Krisensituation oft einer Gläubigerbegünstigung gleichkommen kann, welche für den Geschäftsführer bzw. Vorstand strafbar sein kann, ist eine Nachbesicherung in der Krise in aller Regel abzulehnen.

Ausnahmen ergeben sich i. d. R. nur dann, wenn die Bank frisches Geld zur Verfügung stellt oder einen Kredit im juristischen Sinne neu vergibt, der ordnungsgemäß ausgelaufen ist – dieses

Auslaufen bzw. ordentliche Kündigen ist allerdings an enge rechtliche Rahmenbedingungen geknüpft. Da hier eine Vielzahl von Sonderkonstellationen lauert, ist für diese Verhandlung in jedem Fall Rat einzuholen. Hierzu siehe in diesem Werk das Kapitel 10 zu IDW S6.

3.3.2.4 Kapitalbeschaffung über (Alt-)Gesellschafter

Grundsätzlich sind die Gesellschafter selten verpflichtet, dem Unternehmen bei Unternehmenskrisen frisches Kapital zuzuführen. Dieses geschieht aber bei kleinen und mittleren Unternehmen dennoch häufig, da die Anteilseigner hoffen, auf diese Weise das bisherige eingesetzte Kapital zu schützen, und vor allem auch deshalb, weil das Unternehmen die Existenz der Gesellschafter sichert.

Parallel zum Kapitalnachschiuss steht häufig ein (harter) Rangrücktritt für etwaige Gesellschafterdarlehen, mit dem erklärt wird, dass diese keinesfalls mit Zins oder Tilgung bedient werden, wenn dies das Unternehmen gefährden würde oder eine drohende Illiquidität herbeigeführt werden könnte. Mit diesem Schritt wird ein Gesellschafterdarlehen in einem Status zum Kapital mit zweifellosem Eigenkapitalcharakter gem. §§ 39 und 135 InsO. Dieser Schritt hebt oft die Eigenkapitalquote.

Im Mittelstand sind die Krisen im Unternehmen sowie privat nicht selten auch durch eine selbstschuldnerische Bürgschaft der geschäftsführenden Gesellschafter für die kreditgebende Bank im Unternehmen finanzwirtschaftlich und haftungstechnisch verbunden. Besonders in solchen Konstellationen verlangen Gläubiger häufig einen Kapitalnachschiuss oder eine neue private Sicherheitengabe der Gesellschafter. Diese werden oft zur Voraussetzung für eine weitere Begleitung des Engagements gemacht.

PRAXISTIPP

Die Autoren haben immer wieder die Erfahrung gemacht, dass eine wichtige Maßnahme bei der Bilanzoptimierung die Optimierung der privaten Bilanzen der Gesellschafter darstellt. Denn sehr oft haben auch privat die Gesellschafter mit Fremdmitteln Investitionen finanziert, welche allerdings wenig Rendite bringen. Unrentable Investments sind auch hier – analog wie im Unternehmen – abzubauen oder nachhaltig zu verbessern.

BEISPIEL → Ferienhäuser vermieten oder verkaufen, Yachten abgeben, Oldtimer abstoßen, Zweigbüros liquidieren, privat aufgenommene Kredite auch mit einem Verkauf von Lebensversicherungen ablösen.

Nicht zuletzt steht häufig die Regelung eines Zugewinnausgleichs für eine Vorbereitung einer Gütertrennung an, ggf. auch (in Abstimmung mit den Gläubigern) eine Güterstandsschaukel.

3.3.2.5 Kapitalbeschaffung über Investoren

Wollen oder können (Alt-)Gesellschafter kein neues Kapital zur Verfügung stellen, so kommen auch ohne einen eigentlichen Verkauf des Unternehmens oder seiner Assets neue Gesellschafter in Betracht (vgl. auch das hierzu gesonderte Kapitel 13 diesem Werk). Dies können in seltenen Fällen Investoren für stille Beteiligungen sein, meist gute Bekannte der Unternehmer, die persönliches Vertrauen besitzen und daher nicht den Anspruch auf größere Mitspracherechte erheben: Der stille Gesellschafter beteiligt sich an dem Unternehmen, tritt nach außen aber nicht in Erscheinung. Auch die Eintragung im Handelsregister ist nicht nötig. Die stille Beteiligung kann

je nach Ausgestaltung im Insolvenzfall nicht wie Eigen-, sondern wie Fremdkapital behandelt werden, was allerdings mit den Gläubigerbanken abzustimmen ist.

Häufiger erfolgt die Einbindung von Investoren in das Stammkapital, welche z. B. einen Teil der Anteile erwerben und im Wege einer Kapitalerhöhung die restlichen Anteile verwässern, wenn nur sie alleine an der Kapitalerhöhung teilnehmen. Gegebenenfalls erwerben die Investoren auch eine Mehrheit und geben ein Gesellschafterdarlehen. Die Varianten sind hier breit gestreut. Klar ist, dass dieses Geld dem Unternehmen zur Verfügung zu stehen hat, bei einer Tilgung von Altdarlehen nur gegen (Teil-)Verzichte der Gläubiger.

BEISPIELE FÜR INVESTOREN Geschäftsfreunde, direkte Wettbewerber, wichtige Zulieferer oder ein entfernter Wettbewerber aus dem Ausland, welcher nicht direkt dieselben Kunden hat und Marktzugang sucht. Neben diesen Brancheninvestoren existieren für den größeren Mittelstand auch eine Reihe sanierungsfahrener und -fokussierter Finanzinvestoren.

Mitunter können auch öffentliche Fördermöglichkeiten mit folgenden Schwerpunkten genutzt werden:

► **Beratung**

► Der Berater hilft bei der Erstellung des Sanierungskonzepts, bei der Kommunikation mit Schuldnern, Gläubigern und Banken sowie bei der Suche nach Fördergeldern.

► **Investitionen durch Investitionshilfen**

► In den neuen Bundesländern und Berlin können z. B. GRW-Mittel zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsförderung genutzt werden; Investitionshilfe-Angebote sind regional unterschiedlich.

► **Beteiligung am Gesellschafterkapital durch den Förderer**

► Hier können als Beispiel die Angebote der KfW-Mittelstandsbank bzw. der Förderbanken der jeweiligen Bundesländer genannt werden; Voraussetzung hierfür ist ein stimmiges Sanierungskonzept. Prüfung und Bewilligung dauern i. d. R. eine gewisse Zeit, daher nur bei früh erkannten Krisen hilfreich.

► **Zinsgünstige Darlehen**

► Eventuell mit tilgungsfreier Zeit wie bei der Beteiligung am Gesellschafterkapital.

► **Bürgschaftsübernahme**

► Entspricht der Möglichkeit, dass die öffentliche Hand Bürgschaften übernimmt. Voraussetzung ist jedoch ein Sanierungskonzept, genügend Haftungskapital und eine Bank, die bereit ist, Kredite zu vergeben – sowie Zeit bis zur Bewilligung.

3.3.2.6 Lieferanten und sonstige Gläubiger

In der Regel wünschen sich Lieferanten einen umsatzstarken, guten Kunden und unterstützen diesen auch in der Krise. Allerdings kann bei mangelndem Vertrauen ein Wunsch nach Sicherheitenstellung, Vorkasse oder gar ein Lieferstopp entstehen. Zu einem Vertrauensverlust kommt es dabei vor allem dann, wenn der möglicherweise bestehende Versicherungsschutz bei einer Kreditversicherung aufgehoben wird. Daher ist in Branchen, die von Kreditversicherern regelmäßig versichert werden, diese Gruppe in Stundungsgesprächen oder sonstigen Verhandlungen mit einzubeziehen.

So ist in kreditversicherten Industrien regelmäßig direkt und vom Unternehmen aus auf die Warenkreditversicherer (WKV) zuzugehen. Unternehmens- und Restrukturierungsplan sind vorzulegen, bei größeren Unternehmen in persönlichen Gesprächen die Vertreter der Warenkreditversicherer wie bspw. Euler-Hermes, Atradius, Coface, Zürcher Versicherung usw. durch das Top-Management vom eingeschlagenen Sanierungskurs zu überzeugen.

Hierbei ist die Warenkreditversicherung naturgemäß sehr kurzfristig orientiert, entsprechend ihrem Versicherungsschutz für kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten. Ferner strebt die Warenkreditversicherung spätestens in der Krise das Anerkennen von Eigentumsvorbehalten (einfach, erweitert, verlängert) an, so dass diesem Ansinnen durch das Krisenunternehmen in aller Regel nachzugeben ist.

Mitunter sind auch bei solch offener und kompetenter Kommunikation Limitabsenkungen nicht gänzlich zu vermeiden – der vollständige Limitverlust hingegen gefährdet Beziehungen zu unabhängigen Lieferanten massiv. Unter einigermaßen normalen Konjunkturbedingungen sind dann Forderungen nach Vorkasse kaum zu vermeiden.

3.3.3 Personalstruktur anpassen

3.3.3.1 Ausgangssituation und Verhandlungssetting

Mitarbeiter in Krisenunternehmen sind meist stark verunsichert bzgl. der Zukunft des Unternehmens und auch der eigenen Perspektiven.

Relevante Akteure der Mitarbeiterseite sind in Insolvenzverfahren die einzelnen Mitarbeiter selbst, der Betriebsrat als Vertreter der gesamten Belegschaft und die Gewerkschaften als Ratgeber des Betriebsrats bzw. als Verhandlungspartner in Aufsichtsgremien oder bei Härtefallregelungen (Nutzung der Öffnungsklausel im Tarifvertrag).

Der einzelne Mitarbeiter ist nur dann von Bedeutung, wenn er entscheidende Schlüsselqualifikationen besitzt, die dem Unternehmen bei einer Kündigung verloren gingen; viel mehr als der Einzelne ist die Belegschaft als Ganzes ein sehr mächtiger Akteur. Das gilt vor allem dann, wenn die Belegschaft – koordiniert durch den Betriebsrat – geschlossen auftritt und über Zugeständnisse z. B. im Rahmen eines Sozialplans verhandelt. Die Gewerkschaften sind nur dann über ihre Beratungsfunktion hinaus relevant, falls der ggf. geltende Tarifvertrag geöffnet werden soll, um das Lohnniveau effektiv zu senken.

Mitarbeitern geht es einzeln und gemeinsam meist um regelmäßiges und (hoffentlich) steigendes Einkommen, daneben aber auch um Anerkennung, Einfluss, Gesichtswahrung und auch Verantwortung für Kollegen. Kollektiv koordinierend strebt ein bestehender Betriebsrat die Minimierung von Entlassungen und die machbare Maximierung von Entschädigungszahlungen an Entlassene an. Bei einer ggf. notwendigen Tarifierfassung verhandelt er gemeinsam mit der – und mitunter gegen die – zuständige Gewerkschaft. Während der Betriebsrat das eigene Unternehmen erhalten will, strebt die Gewerkschaft meist nach Tarifkohärenz.

Alle diese zentralen Interessen müssen im Einzelfall genau betrachtet werden und ihr Zusammenwirken analysiert werden, denn Verallgemeinerungen sind nur eingeschränkt möglich. Es kann nämlich durchaus geschehen, dass örtliche Teilbetriebsräte ganz anders handeln als Gesamtbetriebsräte, oder dass Mitarbeiter in bestimmten Abteilungen anders auf die Krise reagieren.

ren als ihre Kollegen aus anderen Abteilungen. Es gibt hier eine Vielzahl von Besonderheiten, auf die aber die Kenntnis typischer Entscheidungsmuster, wie hier dargelegt, vorbereitet.

Beispielsweise schiebt die Mitarbeiterseite meist jede Verantwortung von sich und weist die Fehler in der Vergangenheit explizit der Unternehmensleitung oder der Gesellschafterseite zu.

Dabei ist es für den weiteren Sanierungsverlauf sehr wichtig, ob innerhalb der Belegschaft so etwas wie eine Aufbruchsstimmung herrscht, etwa „Jetzt packen wir die Sache richtig an!“ oder ob niemand mehr an eine Rettung glaubt, etwa „Das Unternehmen stirbt sowieso.“ Beide Haltungen können im weiteren Verfahrensverlauf als *self-fulfilling prophecy* die Fortführungschancen beeinflussen. Beide mentalen Modelle trennen gedanklich verschiedene Gruppen im Unternehmen, Eigentümer – Gläubiger – Mitarbeiter. Das lässt sich teilweise damit erklären, dass in einer Krise die Trennung von Arbeit und Kapital i. d. R. besonders pointiert zutage tritt.

In jedem Fall unterhält sich die Mitarbeiterschaft untereinander viel über die Krise, wird vom Betriebsrat informiert und sucht Orientierung, ggf. auch bei der Geschäftsführung. Verfahrensentscheidend wird das Informationsverhalten dann, wenn die Stimmungslage extreme Werte annimmt und die Belegschaft entweder lähmt oder umgekehrt motiviert.

Der Betriebsrat folgt bei seinem Informationsverhalten aufgrund seines nachgeordneten Informationsstatus im Unternehmen mehreren besonderen Regeln; eine davon ist hervorzuheben: Der geschickte Betriebsrat nutzt häufig informelle Informationskanäle zur Geschäftsführung oder zu einer zweiten oder dritten Führungsebene, um ein aktuelleres und vollständigeres Bild von der Unternehmenslage zu erhalten. Bei dieser Unterscheidung zwischen formellen und informellen Informationsprozessen zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung hat sich eine allgemeine Tendenz herausgeschält: Je reibungsärmer und schneller die formellen Informationsprozesse ablaufen, desto reibungsärmer und schneller werden auch die informellen ablaufen.

Ein geschickter Betriebsrat kann für die in jedem Fall stattfindenden Verhandlungen ein aufeinander aufbauendes Set von Instrumenten situationsgerecht einsetzen:

- Es gibt kooperative Maßnahmen wie das „Lunte legen“, mit dem der Betriebsrat das Sanierungsteam auf Straftatbestände oder spätere Anfechtungsspielräume hinweisen kann und trotz seiner relativ schwachen direkten Machtposition indirekt erheblichen Einfluss geltend machen kann; oder es gibt die Wache vor dem Betriebstor, die auch aggressive Lieferanten vom Lager fernhält.
- Aber es existieren auch konfrontative Maßnahmen wie der gezielte Einsatz von Medien oder öffentlichkeitswirksame Protestaktionen wie Mahnmärsche, Demonstrationen oder sogar Hungerstreiks. Direkte Drohungen reichen von Klageeinreichungen bei Gericht bis hin zur zeitweisen oder völligen Arbeitsniederlegung.

Für alle diese Schritte benötigt der Betriebsrat einen guten und weitgehend geschlossenen Rückhalt in der Belegschaft. Dann wird er aus der Sicht Dritter, wie z. B. der Geschäftsführung oder dem Krisenteam, zu einem entscheidenden Verhandlungspartner. Denn je geschlossener die Belegschaft auftritt, umso mächtiger ist sie: Umso abhängiger ist das Unternehmen von der Fortführung der Arbeitsleistung.

Allerdings kann es für das Unternehmen und für den Betriebsrat paradoxerweise selbst fatal sein, wenn er seine gewonnene Macht zu stark ausnutzt. Denn dann würde er sich damit den Ast des Baumes absägen, auf dem er selbst sitzt: Je stärker der Betriebsrat zu Drohungen neigt

oder sie sogar in die Tat umsetzt umso geringer werden die Fortführungschancen des gesamten Unternehmens. Denn kaum ein Investor möchte ein Unternehmen mit einer unwilligen Belegschaft erwerben und kaum eine Bank oder kaum ein Gesellschafter stellt einem solchen Unternehmen Geld zur Verfügung. Doch fast jede Fortführung wird erst durch einen neuen Investor ermöglicht oder durch frische Liquidität am Leben gehalten.

Daher ist der Betriebsrat für die Durchsetzung seiner Interessen in der Krise darauf angewiesen, dass er als rational denkender und berechenbarer Partner anerkannt wird. Erst dann kann er dauerhaft das nötige Vertrauen erhalten oder sich erarbeiten, mit dem seine Argumente an Gewicht gewinnen, ohne dass er Drohungen einsetzen müsste.

3.3.3.2 Entlassungen

Entlassungen gehören leider meistens bei einer Sanierung zum Kerngeschäft. Die meist unvermeidlichen Kündigungen von mehreren Mitarbeitern müssen in einem Sozialplan und Interessenausgleich mit dem Betriebsrat gemeinsam vereinbart werden. Diese Vereinbarungen sind nur notwendig, wenn im Unternehmen ein Betriebsrat existiert. Im Grundsatz soll ein Sozialplan eine richtige Sozialauswahl gewährleisten und auf diese Weise ältere Mitarbeiter sowie Mitarbeiter mit Familie – und besonders mit Kindern – vor Entlassungen schützen. Junge und familienlose Mitarbeiter müssen daher eher entlassen werden, sofern diese nicht besondere Fähigkeiten besitzen, die unternehmensnotwendig und nicht anderweitig im Unternehmen vorhanden sind.

Dieser Grundsatz ist für das Krisenunternehmen leider oft ein Handicap, denn wirtschaftlich sollen gerade die jungen, innovativen, motivierten Mitarbeiter gehalten und somit das Durchschnittsalter und damit auch oft einhergehend der Durchschnittslohn gesenkt werden. Um diese teils konträren Zielsetzungen von Unternehmen und Betriebsrat halbwegs im Interesse des Unternehmens zu verhandeln, ist die Einbeziehung eines auf Personalrecht spezialisierten und sanierungserfahrenen Juristen notwendig.

Für die einzelnen dann auszusprechenden Kündigungen sind Abwicklungsverträge (gegen die Zahlung einer Abfindung gem. Sozialplan) zu empfehlen. Diese mindern das Risiko, dass gekündigte Arbeitnehmer Kündigungsschutzklagen erheben.

3.3.3.3 Einzelmaßnahmen

Individualrechtliche Möglichkeiten zur Personalkostenreduktion sind vielfältig. Dieser Bereich ist insbesondere dann relevant, wenn es an einer beidseitigen Tarifbindung fehlt und keine Betriebsvereinbarungen existieren oder wenn in einer Phase vor einem Sozialplan bzw. Interessenausgleich Einzelmaßnahmen durchgesetzt werden sollen.

Checkliste 6: Einzelmaßnahmen zur Personalanpassung

- ▶ Flexible Arbeitszeitmodelle
 - Mehrarbeit/Überarbeit
 - Schichtarbeit
 - Teilzeitarbeit
 - Gleitzeitarbeit
 - Kurzarbeit: Verkürzung der betriebsüblichen, normalen Arbeitszeit; Anreiz für die Mitarbeiter: Arbeitsplatzerhalt – ggf. Aufstockung der Vergütung freiwillig durch den Arbeitgeber. in der COVID-19-Krise besonders wichtig und von der Arbeitsagentur erleichtert worden
 - Altersteilzeit, sorgt nur bedingt für finanzielle Entlastung
- ▶ Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalte. Arbeitsverträge nach diesen Vorbehalten zu durchforsten und ggf. von diesem Gebrauch machen. Das heißt die entsprechenden Leistungen streichen oder kürzen. Bei neuen Arbeitsverträgen die Vorbehalte einschließen.
- ▶ Beendigung betrieblicher Übungen bzw. regelmäßige zusätzliche Leistungen streichen.
- ▶ Änderungskündigung und Änderungsvertrag, meist mit dem Ziel einer Herabsetzung des Lohns bzw. Gehalts.
- ▶ Betriebliche Altersvorsorge restrukturieren. Diese sind oft eine hohe Belastung für das sanierungsbedürftige Unternehmen. Hier müssen oft die Versorgungszusagen geändert oder gänzlich beendet werden, um die Sanierung voranzubringen.
- ▶ Je nach Unternehmen ist auch ein systematisches Durchforsten nach Anlässen für fristlose Kündigungen sehr sinnvoll, z. B. Alkoholsucht von Pflegeern im Krankenhaus, welche die Patienten gefährdet, Veruntreuung, Mitarbeiterdiebstahl, Verrat von Geschäftsgeheimnissen, Arbeitsverweigerung. In jedem Fall ist hierbei ein Personalrechtler hinzuzuziehen, allein schon, um etwaige Formfehler zu vermeiden.

3.3.3.4 Kollektivmaßnahmen

Neben Einzelmaßnahmen sind auch Kollektivmaßnahmen möglich, welche wiederum mit einem Betriebsrat zu vereinbaren sind. Hier kann bei Mitgliedschaft des Unternehmens in einem Arbeitgeberverband unter Umständen mit Betriebsrat und dessen Beratung durch eine entsprechende Gewerkschaft ein Sanierungstarifvertrag abgeschlossen werden. Hierüber werden auch die Mitarbeiter an der Unternehmenssanierung beteiligt. Inhalte dieser Sanierungstarifverträge können sein:

- ▶ Verzicht auf Gehaltsbestandteile,
- ▶ Absenkung des Lohn-/Gehaltsniveaus um einen bestimmten Prozentsatz,
- ▶ Verlängerung der regulären Arbeitszeit,
- ▶ Besondere Arbeitszeitmodelle,
- ▶ Streichung von Zuschlägen, Treueprämien, etc.

Als Preis für Sanierungsleistungen werden allerdings zumeist die beteiligten Gewerkschaften Zugeständnisse fordern. So wird der Sanierungsvertrag oft nur befristet geschlossen oder unter

der Voraussetzung akzeptiert, dass die betroffenen Mitarbeiter bei erfolgreicher Unternehmenssanierung eine Ausgleichszahlung erhalten. Weitere Forderungen könnten eine belastende Beschäftigungsgarantie für die Laufzeit des Sanierungsvertrags oder die Gleichbehandlung von Arbeitnehmern und Führungsebene sein.

Gibt es keine Möglichkeit der Einigung mit den Gewerkschaften, ist auch eine einseitige Änderung der tariflichen Vereinbarungen denkbar. Hier kommen der Austritt aus dem Arbeitgeberverband, der Wechsel des Arbeitgeberverbands und die Mitgliedschaft ohne Tarifvertrag im Arbeitgeberverband in Frage. Alle drei Maßnahmen haben eine Änderung oder Aufhebung des Tarifvertrags zur Folge.

Soll nicht der Tarifvertrag, sondern die Betriebsvereinbarung geändert werden, ist die Einigung über die Änderung/Aufhebung der Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat oder die einseitige Kündigung der Betriebsvereinbarung durch den Arbeitgeber möglich.

Kollektivrechtlich kommen auch Interessenausgleich mit Sozialplan bzw. Transfersozialplan in Betracht. Dazu siehe ausführlich das Kapitel 11.

Zeigt die Analyse der Unternehmenssituation, dass ein bestimmter Betriebsteil aufgrund der Tarif- bzw. Betriebsvereinbarung unrentabel arbeitet und lassen sich diese Vereinbarungen nicht unternehmensfreundlich ändern, dann bietet sich die Ausgründung dieses Betriebsteils an, um der Tarifbindung zu entgehen. Ein Erwerber muss sich nach den Regeln des § 613a BGB richten, was jedoch oft eine Änderungskündigung von Mitarbeitern nach Ablauf von zwölf Monaten noch erlaubt – dies ist häufig ein hinreichendes Potenzial für langfristige Strukturanpassungen.

3.3.4 Gewinnend kommunizieren

Siehe hierzu auch Kapitel 6. „Kommunikation in der Krise“.

Offene und positive Kommunikation ist gefragt. Nachfolgend ein Beispiel, welche Formulierung ein Unternehmen vermeiden sollte und wie es stattdessen kommunizieren sollte:

PRAXISTIPP

Diese Formulierung gegenüber Kunden sollten Mandanten vermeiden: „[...] aufgrund der geringen Marktpreise ziehen wir uns aus diesem Markt zurück [...]“.

Stattdessen sollte folgende Formulierung gewählt werden: „[...] die Marktlage hat uns dazu bewogen, uns auf unsere Kernfähigkeiten zu konzentrieren. Sollten Sie Ihren Bedarf nicht anders decken können, sind wir gerne bereit, Spezialanfertigungen für Sie auch in kleinen Mengen herzustellen und bieten dazu gerne gesondert an mit individueller Preislegung [...]“.

Zum einen überträgt sich die positive Grundtendenz weiterhin auf das Gesamtunternehmen, und zum anderen können hierdurch Aufträge zu besseren Konditionen generiert werden. Hat das zu sanierende Unternehmen innerhalb der Anspruchsgruppen erst einmal einen negativen Touch, wird sich die Spirale weiterdrehen und die Sanierung erheblich erschweren, wenn nicht gänzlich unmöglich machen.

Praktisch ist das Sanierungsteam die Spinne im Netz der Entscheidungen zur Unternehmensrettung (vgl. Abbildung 12).

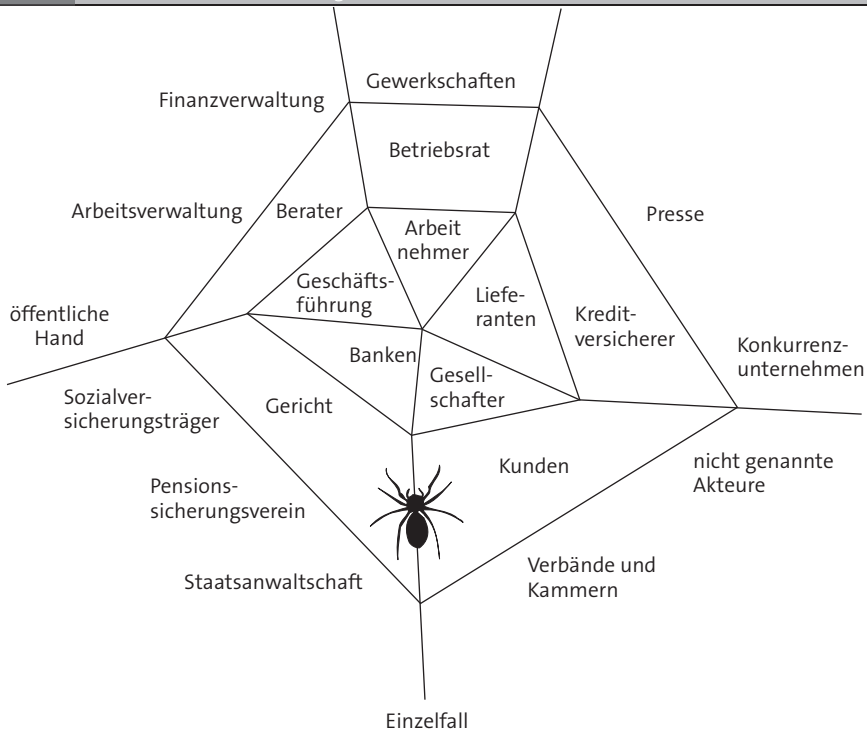
PRAXISTIPP

Insbesondere für die interne Kommunikation kann es bei größeren Unternehmen hilfreich sein, innerhalb des erweiterten Sanierungsteams Mitarbeiter zu haben, die als inoffizielle Multiplikatoren dienen. Oder man macht hierdurch notorische Nörgler mundtot, weil dieser ja durch Teilnahme im Sanierungsteam die Entscheidung selbst mitgetragen oder gar -initiiert hat.

3.3.4.1 Auf jede Anspruchsgruppe abstimmen

Die Kommunikationsstrategie sollte auf jede Anspruchsgruppe abgestimmt sein. Es sollte zwar jeder über die gleichen Informationen verfügen, aber nicht jeder muss alles wissen. Genauso wichtig ist der Kommunikationsweg. Erwartet man z. B. politische Hilfe, ist die Presse sicher ein guter Weg. Um aber bspw. die eigenen Mitarbeiter zu informieren, muss eine persönlichere Ebene gewählt werden – in kleinen Unternehmen persönlich, in größeren in regelmäßigen Personalversammlungen.

ABB. 12: Kommunikationsnotwendigkeit zu *Stakeholdern*¹



¹ Vgl. von Leoprechting/Zieckmann, 1999, S. 234.

3.3.4.2 Den richtigen Kommunikationszeitpunkt wählen

Genauso wichtig wie der Kommunikationsweg ist der Kommunikationszeitpunkt. In erster Linie müssen die Gesellschafter und Geschäftsführer informiert werden. Gleich im Anschluss daran sollten das mittlere Management, die Mitarbeiter und der Betriebsrat folgen. Erst dann kommen die Kunden, Lieferanten, Banken usw. Insbesondere bei den Mitarbeitern sollte nicht nur aktiv kommuniziert, sondern vor allem auch aktiv zugehört werden. Neben den Informationen zu Ängsten und Bedenken erhält man auch Verbesserungsvorschläge und erfährt, wie die inoffizielle Struktur jeder Abteilung und des Gesamtunternehmens funktioniert.

3.3.4.3 Vorbild sein

Teil der Kommunikation ist das Verhalten als Vorbild in allen Belangen und auf allen Ebenen. Früh kommen, spät gehen. Zielorientiert und sachlich argumentieren und entscheiden. Klar, fair und offen zuhören und verhandeln. Stets Lösungen anstreben statt Probleme am Köcheln halten. Kein Vakuum entstehen lassen, stets ansprechbar und präsent sein.

3.3.5 Analyse und Restrukturierung des Geschäftsmodells

Eine Liquiditätskrise ist in der Regel nur das Resultat einer Strategiekrise (vgl. auch Abbildung 10: Von Warnsignalen bis zum Zusammenbruch Seite 36). Entsprechend gilt es, frühzeitig die Ursachen und nicht nur die Symptome der Krise herauszuarbeiten. Darauf aufbauend muss das Geschäftsmodell entsprechend angepasst werden. Hierzu mehr in Kapitel 4.

AKTUELLER HINWEIS

Auch wenn eine aktuelle Liquiditätskrise nicht zwangsläufig direkt aus einer Strategiekrise resultiert, sondern vielmehr durch die COVID-19-Pandemie ausgelöst wurde, gilt es, das Geschäftsmodell zu hinterfragen. Muss ggf. die Zielgruppe/Produktangebot angepasst werden, um unabhängiger von bestimmten Erlösströmen (die in der Pandemie weggefallen sind) agieren zu können? Können die Dienstleistungen/Produkte virtuell angeboten werden?

3.3.6 Fazit

Zu den Sofortmaßnahmen gehören nicht nur Aufgaben, die sich sofort umsetzen lassen und schnelle Ergebnisse generieren. Es müssen ebenfalls Maßnahmen eingeleitet werden, die erst langfristig zur Unternehmenssanierung beitragen, wie bspw. die Optimierung der Bilanzstruktur. Insbesondere gilt es, die Gläubiger für die Sanierung zu gewinnen. Des Weiteren müssen Möglichkeiten geschaffen werden, das Unternehmen auch langfristig finanziell auszustatten. Auch hier wird klar, dass eine Sanierung auch die Chance beinhaltet, neue Wege zu gehen und das Unternehmen gänzlich positiv zu verändern.

Gleiches gilt für die wichtigste Ressource eines jeden Unternehmens, das Personal. Hier muss erarbeitet werden, für welche Aufgabe, wann, wie viele Personalkapazitäten mit welchen Fertigkeiten gebraucht werden. Nach diesen Vorgaben muss der Personalbestand angepasst werden. Um für alle Beteiligten optimale und schnelle Lösungen zu finden, gilt es, Gewerkschaften, Betriebsrat und sonstige Interessenvertreter frühzeitig einzubeziehen.

Die richtige Kommunikation, d. h. wer muss was, wann, wie und von wem erfahren, ist von entscheidender Bedeutung für jedes Sanierungsteam. Durch sie können Anspruchsgruppen gezielt

in den Sanierungsprozess integriert werden, so dass das Team optimal unterstützt wird und die Beteiligten gleichfalls von der Sanierung überzeugt werden.

Sanieren und Restrukturieren heißt gesund machen durch Verändern. Dies beginnt beim Sanierer und allen Mitarbeitern im Team. Und sogar in der COVID-19-Krise liegt eine Chance: Wettbewerber scheiden aus oder stehen zum Verkauf, im Einkauf lässt sich günstiger einkaufen, Mitarbeiter und Kunden akzeptieren Online-Kommunikations- und Vertriebskanäle, es gibt wieder Fachkräfte am Personalmarkt, Maschinen sind günstiger zum Kaufen geworden – allesamt Chancen.

3.4 Exkurs: Der neue Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen (StaRUG)

Es soll u. a. zur Umsetzung einer entsprechenden EU-Richtlinie mit einem aktuellen Regierungsentwurf ein zusätzliches Sanierungsinstrument geschaffen werden, der präventive Restrukturierungsrahmen / „Restrukturierungsplan“ nach § 7 ff. StaRUG-E. Dieses Gesetz soll zeitgleich mit dem SanInsFoG per 1.1.2021 in Kraft treten.

Ziel ist die Vereinfachung der vorinsolvenzlichen Restrukturierungspraxis in Deutschland. Sofern der Gesetzgeber die Grundzüge des StaRUG in Gesetzesform bringt, wird ein Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens (SRR) möglich sein, wenn

- ▶ **das Unternehmen in den kommenden zwei Jahren drohend illiquide ist, nicht aber überschuldet bzw. schon direkt zahlungsunfähig (§ 17 InsO):** Zu Letzterem gilt weiter die Insolvenzantragspflicht unverzüglich, spätestens binnen drei Wochen. Für die Überschuldung, die nicht binnen eines Jahres abgewendet werden kann - und mit Fortführungsprognose nachzuweisen ist - soll eine Insolvenzantragspflicht von sechs Wochen gelten;
- ▶ **begründete Aussicht besteht, dass die Bestandsfähigkeit des Unternehmens wiederhergestellt werden kann,** § 16 Abs. 1 StaRUG-E.

Was sind die wesentlichen Regelungsinhalte?

- ▶ die **Geschäftsführung** steuert die Restrukturierung grundsätzlich eigenverantwortlich;
- ▶ die **Restrukturierungsnotwendigkeit und die Stabilität des Geschäftsbetriebs** ist für die Phase der Verhandlungen schriftlich darzustellen;
- ▶ im Verlauf des Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmens ist ein **Restrukturierungsplan** zu erstellen mit Darlegung zu Strategie und Maßnahmen der operativen und finanziellen Restrukturierung inkl. Angaben zu Entwicklung von Vermögenswerten, Verbindlichkeiten, Umfang der Krise und Restrukturierungsmaßnahmen. Für KMU wird das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz eine Checkliste veröffentlichen, wie ein Plan zu gestalten ist;
- ▶ die Gläubiger werden im Plan ähnlich wie im Insolvenzplanverfahren **in Gruppen aufgeteilt** und müssen diesem Plan zustimmen; ausgenommen von einer möglichen Restrukturierung sind personalwirtschaftliche Gläubiger aller Art wie bspw. Mitarbeiter, aber auch Pensionskassen oder der Pensionssicherungsverein, nicht allerdings Steuergläubiger. Es kann sogar über die privaten Haftungen aus Geschäftsführerstellung wie bspw. Bürgschaften für Bankkredite gegen angemessene Abfindung im Plan verhandelt werden. Die betroffenen Gläubiger stimmen über den Restrukturierungsplan nach dem Mehrheitsprinzip ab. Dies erfolgt in Gruppen, dabei wird den wirtschaftlichen Interessen bei der Einteilung Rechnung getragen;

- ▶ **in der jeweiligen Gruppe muss eine Mehrheit von 75 % der Forderungen gegen das Krisenunternehmen zustimmen.** Alle Gruppen müssen den Plan annehmen, nur ausnahmsweise kann eine gruppenübergreifende Mehrheitsentscheidung herbeigeführt und so einzelne Gruppen überstimmt werden, § 28 StaRUG-E. Diese Gruppenbildung mit Quoten nach Verbindlichkeiten macht das Sanieren vor Insolvenz einfacher, indem nicht Akkordstörer eine außergerichtliche Sanierung torpedieren können. Im Vergleich zum Insolvenzplan gelten die Mehrheiten nur nach Summen, nicht auch noch nach Köpfen. Wenn 100 % aller Gläubiger zustimmen, ist der Plan auch ohne gerichtliche Einbindung wirksam;
- ▶ **dabei muss sichergestellt sein, dass die Gläubiger nachweisbar nicht schlechter als ohne Plan gestellt werden, hierzu sind Vergleichsrechnungen vorzulegen** – inkl. Unternehmensbewertung mit Ertragswertverfahren bzw. Markttest bei Verkauf des Unternehmens;
- ▶ **das Verfahren zwingt nicht zur Veröffentlichung im Bundesanzeiger und ist damit nicht unmittelbar öffentlichkeitswirksam**, es sei denn, der Schuldner beantragt eine Veröffentlichung und nutzt bspw. eine Veröffentlichung zur öffentlichen Zustellung bzw. Abstimmung zum Verfahren;
- ▶ nur freiwillig ist der Restrukturierungsrahmen einem gesonderten **Restrukturierungsgericht** (i. d. R. Amtsgericht am Sitz eines Oberlandesgerichts, wenn nicht ein Bundesland dies anders organisiert) anzuzeigen und der Plan wird wirksam, wenn alle Gläubiger zustimmen;
- ▶ **das Gericht kann indes auch genutzt werden, um auf Antrag gerichtlich verfügte Sanierungsinstrumente** während der Verfahrenszeit von bis zu drei Monaten und an eine Planvorlage anschließend bis zu weiteren fünf Monaten zu nutzen:
 - im frühen Stadium einen **Sanierungsmoderator** für bis zu drei Monate zu bestellen, der „nur“ einen Vergleich moderiert – offenbar, ohne dass die weitergehenden Regelungen zum Plan wie oben skizziert eingehalten werden müssen, nämlich dann, wenn die Gläubiger zu 100 % zustimmen;
 - **Verträge bzw. Dauerschuldverhältnisse zu ändern bzw. mit Dreimonatsfrist zu beenden**;
 - **Vollstreckungs- und Verwertungsschutz erteilen**;
 - **fakultativ einen Sanierungsbeauftragten zur Moderation des Plans einzusetzen**;
 - **Planüberwachung durch einen (nicht fakultativen) Sanierungsbeauftragten auf Antrag im Plan hin vorschreiben.** Die dazu in Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren erfahrene Person kann bereits im Plan benannt werden, und das Gericht kann vom Personenvorschlag nur abweichen, wenn die Person offensichtlich ungeeignet ist. Dieser Sanierungsbeauftragte hat einige Überwachungsrechte und sogar Umsetzungsrechte;
- ▶ Beschwerden zum Plan können durch Gläubiger gerichtlich nur sofort und nur unter mehreren Voraussetzungen unmittelbar nach Planbestätigung geltend gemacht werden, so dass das Verfahren schnell rechtssicher ist.

Zwischenfazit: In der Kombination aus Vertraulichkeit, Inklusion der Haftungsansprüche von Gesellschaftsorganen in einen Restrukturierungsplan, Gruppenbildung mit prozentualer Zustimmungsbildung und gerichtlicher Maßnahmen sowie daraus folgend gerichtlicher Überprüfbarkeit liegt der Witz des neuen Verfahrens. Die Rechtssicherheit und damit die Geschwindigkeit für eine Einigung kann damit bei geschickter Nutzung im Vergleich zu heutigen noch außergerichtlichen und vorinsolvenzlichen Sanierungsbemühungen steigen.

Für wen wird das Verfahren besonders geeignet sein? Das Ausnehmen von personalwirtschaftlichen Gläubigern aus dem Verfahren jedenfalls grenzt solche Unternehmen aus, die bspw. aufgrund von Pensionslasten oder Nichtzahlbarkeit von Abstandszahlungen an eine Zusatzversorgungskasse in der Krise sind oder nicht aus der Krise herauskommen. Kleinst- und Klein-Unternehmen benötigen schon heute in aller Regel für eine außergerichtliche Lösung lediglich gutes Verhandlungsgeschick für eine außergerichtliche Lösung. Mittlere und große Unternehmen indes können von dem neuen Verfahren sehr profitieren – und zwar dann, wenn heterogene und ggf. konfliktgeladene Gläubigerkonstellationen vorliegen und durch geschickte Gruppenbildung gebändigt werden können – mit Rechtssicherheit aufgrund der gesonderten gerichtlichen Überprüfbarkeit.

Teil A:
Grundlagen

Kapitel 4:
Langfristige Restrukturierung des Geschäftsmodells

von
Gunter Freiherr von Leoprechting
Sven Gebhardt
Patrick Frauenheim

4. Langfristige Restrukturierung des Geschäftsmodells

AUSGEWÄHLTE LITERATUR

Bieger et al. (2002a), Einleitung, in: Bieger et al. (Hrsg.), Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Heidelberg 2012, S. 1-11; Bieger et al. (2002b), Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen, in: Bieger et al. (Hrsg.), Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Heidelberg 2012, S. 35-61; Blommel/Bothe et al., Die Stars im Mittelstand – Führung und Umsetzung entscheiden; Frankfurt a.M. 2007; Brandes, Einfach Managen: Klarheit und Verzicht – der Weg zum Wesentlichen; Frankfurt a.M./Wien 2005; Bundesverband deutscher Banken (Hrsg.), Kapitalmarktprodukte für den deutschen Mittelstand, Berlin 2004; Bundesverband deutscher Banken (Hrsg.), Mittelstandsfinanzierung – Partnerschaftliche Zusammenarbeit von Unternehmen und Banken, Berlin 2005; Deelmann/Loos, Paper 13: Visuelle Methoden zur Darstellung von Geschäftsmodellen – Methodenvergleich, Anforderungsdefinition und exemplarischer Visualisierungsvorschlag, Mainz 2003, <http://www.isym.bwl.uni-meinz.de>; Friedag/Schmidt, My Balanced Scorecard – Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 2006; Goffin, Erfolgsunternehmen – empirisch belegte Wege an die Spitze, Berlin 2020; Hamel, Das revolutionäre Unternehmen – Wer Regeln bricht: Gewinnt, München 2001; Handelsblatt Management Bibliothek, Band 11: Die besten Checklisten für Manager A-K; Frankfurt a.M. 2005; Handelsblatt Management Bibliothek, Band 12: Die besten Checklisten für Manager L-Z; Frankfurt a.M. 2005; Harwardt, Management der digitalen Transformation, Wiesbaden 2019, S. 63-104; Hirschsteiner, Handbuch für die Unternehmenspraxis: Einkaufs- und Beschaffungsmanagement – Strategien, Verfahren und moderne Konzepte, Ludwigshafen 2006; Johnson, Die Mäuse-Strategie für Manager – Veränderungen erfolgreich begegnen, Kreuzlingen/München 2010; Knoblauch et al., Unternehmens Fitness – Der Weg an die Spitze, Offenbach 2003; Knyphausen-Aufsess/Meinhardt, Revisiting Strategy – Ein Ansatz zur Systematisierung von Geschäftsmodellen, in: Bieger et al. (Hrsg.), Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Heidelberg 2002, S. 63-89; Kotter/Rathgeber, Das Pinguin-Prinzip – Wie Veränderung zum Erfolg wird, München 2009; Müller-Stewens/Lechner, Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 5. Aufl., Stuttgart 2016; Osterwalder/Pigneur, Business Model Generation, Zürich 2011; Sawtschenko/Herden, Rasierte Stachelbeeren: So werden Sie die Nr. 1 im Kopf Ihrer Zielgruppe; Branding – Erfolgreiche Markenpositionierung für kleine und mittelständische Unternehmen, Offenbach 2000; Seefeld, Handelsblatt Mittelstands-Bibliothek. Band 4: Krisenbewältigung und Sanierung, Stuttgart 2007; Stähler, Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2. Aufl., Lohmar 2002; Tewes/Niestroj/Tewes, Geschäftsmodelle in die Zukunft denken, Wiesbaden 2020; Welch, Winning – Das ist Management; Frankfurt a.M./New York 2014.

Schon während der Sanierungsplanung muss der Sanierer, ggf. zusammen mit dem Management, Wege aufzeigen, wie das Unternehmen langfristig wieder erfolgreich wird. Ziel der Sanierung ist nicht, ein Unternehmen am Leben zu erhalten, sondern eine Organisation zu schaffen, die wenigstens mittelfristig und im Idealfall auch langfristig am Markt erfolgreich agiert. Daher gilt es – neben Sofortmaßnahmen, um kurzfristig Liquidität zu sichern – frühzeitig die Ursachen des Scheiterns herauszuarbeiten und zu analysieren. Darauf aufbauend muss die Strategie, Struktur und Management so angelegt werden, dass Wettbewerbsvorteile geschaffen werden.

AKTUELLER HINWEIS

Auch wenn die aktuelle (Liquiditäts-)Krise nicht zwangsläufig direkt aus einer Strategiekrise resultiert, sondern vielmehr durch die COVID-19-Pandemie ausgelöst sein mag, gilt es, das Geschäftsmodell zu hinterfragen, um langfristig erfolgreich am Markt zu agieren. Dabei ist u. a. zu prüfen, ob noch alle Partner in den Wertschöpfungsketten weiter lieferfähig sind, ob und wie sich Wertschöpfungsstrukturen verschieben oder sogar aktiv verändern lassen.

Die COVID-19-Krise wird einige Geschäftsmodelle nur temporär treffen – davon einige heftig, andere schwach, wieder andere sogar positiv; andere wiederum werden nachhaltig und langfristig negativ getroffen und müssen einen sehr schnellen Struktur- und Prozesswandel durchmachen.

Die Methode der hier vorgestellten Geschäftsmodellanalyse dient insoweit auch gerade in der COVID-19-Krise den Unternehmern, dass sie sich selbst praktisch alle relevanten unternehmerischen Fragen stellen und mit ihren eigenen Antworten herausarbeiten können, dass und welche Änderungen in welcher Zeit für sie konkret anstehen. Das Ziel ist: Gute, logische und gegenüber den Kunden und am Markt differenzierende Antworten auf allen (!) Ebenen des Geschäftsmodells zu finden. Je mehr gute Antworten gefunden werden, umso erfolgreicher kann ein Unternehmen sein. Auch aus einer Krise herauskommend.

Die herkömmliche Theorie der Betriebswirtschaftslehre sieht in der Unternehmenskrise, genauso wie beispielsweise in der Gründungsphase eines Unternehmens, einen Spezialfall der Unternehmensstrategie und behandelt das Thema daher i. d. R. isoliert. Aufgrund dieser Isolierung beschäftigt sich die Theorie typischerweise auch nur mit bestimmten Aspekten während dieser Unternehmensphase. Eine Betrachtung des Gesamtunternehmens findet eher selten statt. Des Weiteren wird das Unternehmen – unabhängig von der Unternehmensphase – in der Literatur oft als Insel betrachtet. Unberücksichtigt bleiben das Zusammenspiel innerhalb der Unternehmensbereiche und vor allem die Interaktionen mit der Unternehmensumwelt. Genau an diesem Punkt setzen Geschäftsmodelle und deren Analyse an. Mithilfe der Geschäftsmodellbetrachtung ist es möglich, Unternehmen im Ganzen, im Vergleich zu Wettbewerbern und Branchen zu analysieren und zu vergleichen. Teilweise ist es gar ausschließlich durch die Berücksichtigung des Geschäftsmodells möglich, Unternehmensvorteile zu erkennen und zu bewerten.

Das vorliegende Kapitel arbeitet zunächst die Besonderheiten während des Prozesses der Unternehmenssanierung heraus. Danach wird kurz auf die Geschäftsmodelltheorie eingegangen. Es folgt die Vorstellung des BUMA-LIC, einem praktischen Geschäftsmodellanalyse-Tool. Dieses Werkzeug dient der Analyse und Bewertung von Geschäftsmodellen anhand von sechs Leitfragen und einer Liste von Spezialfragen. Die sechs Logiken/Konzepte werden dargestellt und mit Beispielen erläutert. Eine ausführliche Checkliste mit allen relevanten Fragestellungen finden Sie im hinteren Teil des Buches. Der letzte Abschnitt beschreibt die typischen Schwierigkeiten bei Unternehmensveränderungen und zeigt, wie mit ihnen umzugehen ist, um eine erfolgreiche Veränderung durchzuführen.

4.1 Das Geschäftsmodell im Rahmen der Unternehmenssanierung

Das Unternehmen muss saniert werden, weil das bisherige Geschäftsmodell nicht funktioniert hat. Es gilt zu analysieren, welche Geschäftsmodellbestandteile für das Scheitern verantwortlich sind und wie diese durch ein neues Konzept ersetzt werden können, um mittelfristig Wettbewerbsvorteile zu erzielen und erfolgreich am Markt zu agieren. Die Erkenntnisse sind bereits – wenn auch nicht in aller Ausführlichkeit – im Sanierungsplan festzuhalten.

Die Geschäftsmodellbetrachtung ist unabhängig von Unternehmensgröße, -phase oder Rechtsform. Sie lässt sich genauso auf ein *Start-up* anwenden wie auf einen internationalen Konzern, wobei natürlich während der Sanierung der Manager unter einem anderen Druck steht als der Gründer eines Unternehmens. Das sanierungsbedürftige Unternehmen steht unter einem hohen Zeitdruck. Im Gegensatz zum *Start-up* befindet sich das Unternehmen bereits im Wettbewerb und hat diverse Anspruchsgruppen, die diese Sanierung genauestens und sehr kritisch beobachten und eventuell versuchen, diese zu verhindern. Insbesondere die laufenden Kosten und ggf. getätigten Lieferzusagen verlangen eine rasche Umsetzung der Sanierung und der Geschäftsmodellwandelung. Auch wenn ein Teil der Aufwendungen des Sanierungsunternehmens bereits durch die Sofortmaßnahmen gekürzt wurde, so haben doch i. d. R. die ausgeferten Kostenstrukturen einen erheblichen Anteil an der schlechten Lage des Unternehmens.

Ein Geschäftsmodell sollte so einfach und klar wie möglich gestaltet werden. Nicht jede Eventualität oder jedes mögliche Ereignis muss abgebildet werden. Es gilt wie in jeder anderen Logik die 20/80-Regel. Beschrieben werden 80% der Geschäftsmodelllogik in 20 % der Zeit. Jede Aussage ist auf ihren Informationsgehalt und ihre Klarheit hin zu prüfen.

Zu beachten ist, dass eine radikale Modellierung des Geschäftsmodells erst umgesetzt werden kann, wenn das Unternehmen in einer stabilen Position und das Überleben gesichert ist. Ist das Überleben noch nicht gesichert, dann ist das Unternehmen noch zu anfällig. Wird beispielsweise mitten in der Krise ein neuer Markt in Angriff genommen, hat das Unternehmen oft keine Chance, sich gegen starke und etablierte Unternehmen durchzusetzen.

Leider beginnen viele Manager und Geschäftsführer erst in Krisenzeiten oder während anderer grundlegender Ereignisse, sich ernsthaft mit der Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen. Während der täglichen Arbeit kommen strategische Überlegungen häufig zu kurz. Es ist daher ratsam, zukünftig feste Zeiten dafür einzuplanen. Überlegungen werden schriftlich festgehalten und regelmäßig mit anderen Managern oder Geschäftsführern im Unternehmen oder in Kooperationsunternehmen diskutiert. Ab und zu kann man seinen Gedanken diesbezüglich freien Lauf lassen, aber i. d. R. sollten die Gedanken auf die Lösung von Problemen bzw. die Beantwortung von wichtigen Fragestellungen konzentriert sein. Anhaltspunkte, in welche Richtungen die Überlegungen führen könnten, bietet die Checkliste am Ende dieses Werks. Für Stakeholder dient dieser Ansatz und die Checkliste, um das Management eines Krisenunternehmens zu befragen, an welcher Stelle einer Geschäftsmodellentwicklung sie stehen und wie die Entwicklung vorangehen soll; wenn das Management auf diese Fragen keine Antworten geben könnte, wäre dies an sich auch bereits eine Antwort für die Stakeholder und sie könnten ihre Schlussfolgerungen ziehen.