

# UNTERNEHMENSKRISE – MANAGEMENT UND PROFESSIONELLE SANIERUNG



**Thorsten Prigge**, Rechtsanwalt und Geschäftsführender Gesellschafter, und  
**Dr. Michael Löser**, Rechtsanwalt und Partner, Aderhold Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Häufig wird der Ernst der Lage zunächst verkannt. Treten im Alltag eines Unternehmens Anzeichen einer Krise auf, bringen diese nicht selten sofort erhebliche negative Auswirkungen mit sich. Für die Geschäftsführung gilt es daher, die Krise möglichst frühzeitig zu erkennen und notwendige Maßnahmen einzuleiten, um das Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen. Je nach Krisenstadium ergibt sich dabei sehr unterschiedlicher Handlungsbedarf, von Strategieberichtigstellungen über grundlegende Neuausrichtungen bis hin zu akuten Liquiditätsmaßnahmen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit.

## 1. Erkennen der Krise

Je früher eine Krise erkannt wird und Anzeichen hierfür richtig beurteilt werden, desto größer sind die Handlungsmöglichkeiten der im Unternehmen verantwortlichen Akteure. Unerlässlich ist daher die Einrichtung eines aussagekräftigen Controllings, durch das die Geschäftsführung fortlaufend einen Überblick über die Entwicklung der wesentlichen wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens erhält. Sobald sich Anzeichen für unerwartete oder unregelmäßige Entwicklungen ergeben, sind die Ursachen zu identifizieren.

Ist eine Unternehmenskrise erkannt, ist das Management gefordert, Maßnahmen einzuleiten. Dies sollte nicht voreilig, sondern strukturiert und vor dem Hintergrund eines Gesamtplanes erfolgen.

## 2. Sicherung der Liquiditätslage

Oberste Priorität hat die Sicherung der Liquiditätslage. Selbst wenn das Unternehmen nach erstem Eindruck

über ausreichend liquide Mittel verfügt, ist die erwartete Entwicklung in einer Liquiditätsplanung abzubilden. Besteht bereits eine Liquiditätskrise, wird ab sofort ein professionelles Liquiditätsmanagement unabdingbar, zumal für die Geschäftsführung vielfältige Haftungsrisiken drohen.

### a) Liquiditätsstatus und -vorschau

Um einen ersten Überblick über die Liquiditätslage zu gewinnen, ist zunächst ein Liquiditätsstatus zu erstellen. Darin werden auf einen Stichtag sämtliche aktuell verfügbaren liquiden Mittel den fälligen Verbindlichkeiten gegenübergestellt. Sollte der Liquiditätsstatus eine Unterdeckung ausweisen, sind umgehend Maßnahmen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit, beispielsweise durch Vereinbarung von Zahlungszielen mit Lieferanten, umzusetzen. Nicht selten führen unzureichende Informationen und mangelnde Kommunikation innerhalb des Unternehmens oder eine nicht saubere Abbildung der Fälligkeitszeitpunkte in der Buchhaltung bereits bei der Aufstellung eines solchen Liquiditätsstatus zu Schwierigkeiten und Fehlinterpretationen der Liquiditätssituation. Die Geschäftsführung ist daher gefordert, bei allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Bedeutung der Liquiditätslage zu schaffen und ein enges Zusammenspiel von Unternehmensleitung, Rechnungswesen, Vertrieb, Produktion und Einkauf zu gewährleisten. Eine verlässliche Liquiditätsplanung ist unerlässlich, um Haftungsrisiken der Geschäftsführung wegen Insolvenzverschleppung und weiteren Tatbeständen zu minimieren. Zudem bildet sie den Grundstein für den Weg aus der Krise.



## b) Überbrückungskredit

Reicht die Liquidität eines Unternehmens kurzfristig trotz eingeleiteter Maßnahmen nicht aus, um die Zahlungsfähigkeit sicherzustellen, kann mit den Finanzierungspartnern über die Gewährung eines Überbrückungskredites verhandelt werden. Ein solcher Überbrückungskredit deckt den planerisch erwarteten Liquiditätsbedarf in dem Zeitraum, der zur Ausarbeitung eines Sanierungskonzeptes erforderlich ist und schafft dem Unternehmen die Zeit, die Sanierung vorzubereiten. Die Rechtsprechung hat klare Voraussetzungen dafür aufgestellt, unter welchen Voraussetzungen ein Überbrückungskredit gewährt werden kann (insb.: Überbrückung des Zeitraums zur Prüfung der Sanierungsfähigkeit; regelmäßig kurze Laufzeit). Da bei Missachtung dieser Vorgaben auch den beteiligten Finanzierungshäusern weitreichende Haftungsrisiken drohen, sollten die notwendigen Voraussetzungen möglichst frühzeitig erfüllt werden.

## 3. Einbeziehung der wesentlichen Stakeholdern

Ein weiterer wichtiger Baustein einer erfolgreichen Sanierung ist die offene und transparente Kommunikation insbesondere mit den Gesellschaftern, Finanzierern, Kunden, Lieferanten und gegebenenfalls den Warenkreditversicherern. Dadurch wird das notwendige Vertrauen geschaffen, das gerade in schwierigen Zeiten unabdingbar ist und den Stakeholdern die Entscheidung bezüglich der Fortbegleitung des Unternehmens ermöglicht.

Es hat sich gezeigt, dass die Einschaltung eines erfahrenen Sanierungsberaters von wesentlicher Bedeutung sowohl für die Geschäftsführung als auch den Sanierungsprozess ist. Der erfahrene Sanierer „spricht und versteht“ nicht nur die Sprache der Banken und insbesondere der dorti-

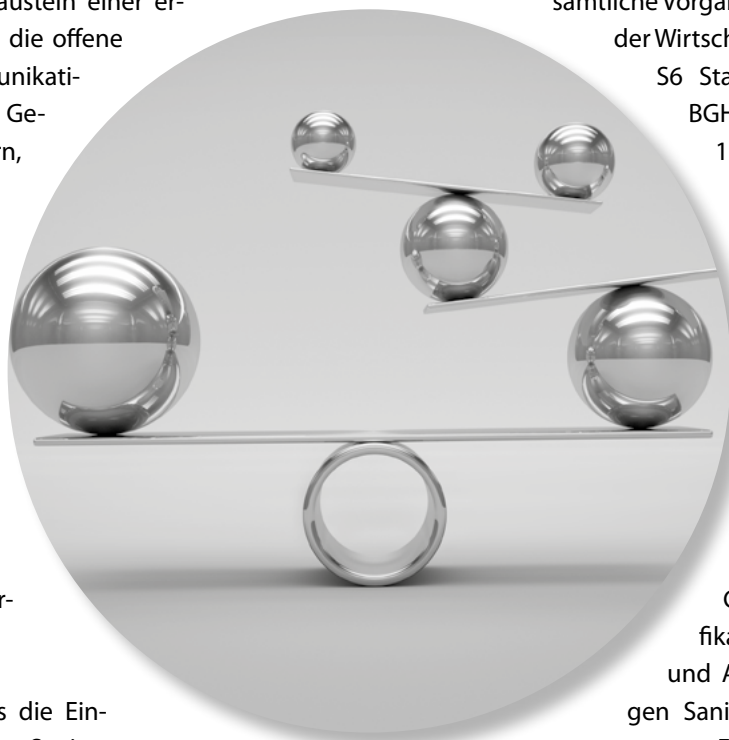
gen Sanierungsabteilungen, die in der Krise des Kunden die bisherigen Betreuer ablösen. Auch kennt ein Sanierungsberater die Anforderungen, die an eine Überbrückungs- sowie Sanierungsfinanzierung gestellt werden, kann bei den erforderlichen Abstimmungen zwischen den verschiedenen Stakeholdern unterstützen und für dringend notwendige Entlastung der Geschäftsführung sorgen, damit sich diese auf die operative Krisenbewältigung konzentrieren kann.

## 4. Sanierungskonzept und Sanierungsfinanzierung

In einem Sanierungskonzept werden die umzusetzenden Maßnahmen zur Sanierung und positiven Fortführung des Unternehmens zusammengefasst. Dabei geht es nicht allein darum, Vorgaben der finanzierenden Banken zu erfüllen. Vielmehr dient das Sanierungskonzept der Geschäftsführung als Fahrplan für die erfolgreiche Neuausrichtung.

Der Umfang des Sanierungskonzeptes kann an die individuelle Unternehmenssituation angepasst werden. Dabei ist es insbesondere nicht zwingend erforderlich, sämtliche Vorgaben aus dem vom Institut der Wirtschaftsprüfer erstellten IDW S6 Standard zu erfüllen. Der BGH hat in seinem Urteil vom 12.05.2016, IX ZR 65/14, die Anforderungen an ein Sanierungskonzept zusammengefasst:

Das Sanierungskonzept setzt auf einer Analyse der Vergangenheit insbesondere zur Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage auf. Diese bildet die Grundlage für die Identifikation der Krisenursachen und Ableitung der notwendigen Sanierungsmaßnahmen. Die erwarteten Effekte der Sanierungsmaßnahmen sind in eine integrierte Unternehmensplanung (Bilanz, GuV, Cash-Flow) überzuleiten, aus der sich die Entwicklung des neu ausgerichteten Unternehmens ergibt. Der planerisch erwartete Finan-



zierungsbedarf ist über eine Sanierungsfinanzierung abzudecken. Abschließend bedarf es einer positiven Fortführungsprognose, mit der die Sanierungsfähigkeit durch einen externen Sanierungsfachmann bestätigt wird.

## 5. Umsetzung des Sanierungskonzeptes

Für den Erfolg der Sanierung ist die tatsächliche Umsetzung der vorgesehenen Maßnahmen sowie ein regelmäßiges Controlling des Umsetzungsstandes entscheidend. Häufig lässt sich in der Praxis nach Erstellung des Sanierungskonzeptes und Abschluss der Sanierungsfinanzierung ein gewisses Entspannungsmoment beobachten: die Zeiten der kritischen Fragen, der Beobachtungen und der Zweifel sind überstanden – aus Sicht des Managements kehrt Ruhe ein.

Dieser Punkt der „Ruhe“ darf jedoch nicht dazu führen, die eigentlichen Maßnahmen zur Sanierung ruhen zu lassen. Vielmehr muss diese Phase vom Management genutzt werden, die vorgesehenen Schritte konsequent umzusetzen und die notwendigen Strukturveränderungen vorzunehmen. Nur dann kann ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen und die Krise überwunden werden.

## 6. Fazit

Die Bewältigung einer Unternehmenskrise wird ganz wesentlich durch die Führung des Unternehmens von der Geschäftsleitung und die Umsetzung der vorgesehenen Sanierungsmaßnahmen bestimmt. Werden vom Management die richtigen Maßnahmen eingeleitet, ist die Krise eine Chance für die Neuausrichtung eines Unternehmens. ■

