

# **„Der Weg aus der Krise“**

**Erfolgreiche Sanierung  
im Mittelstand**

**Stand: 2017**

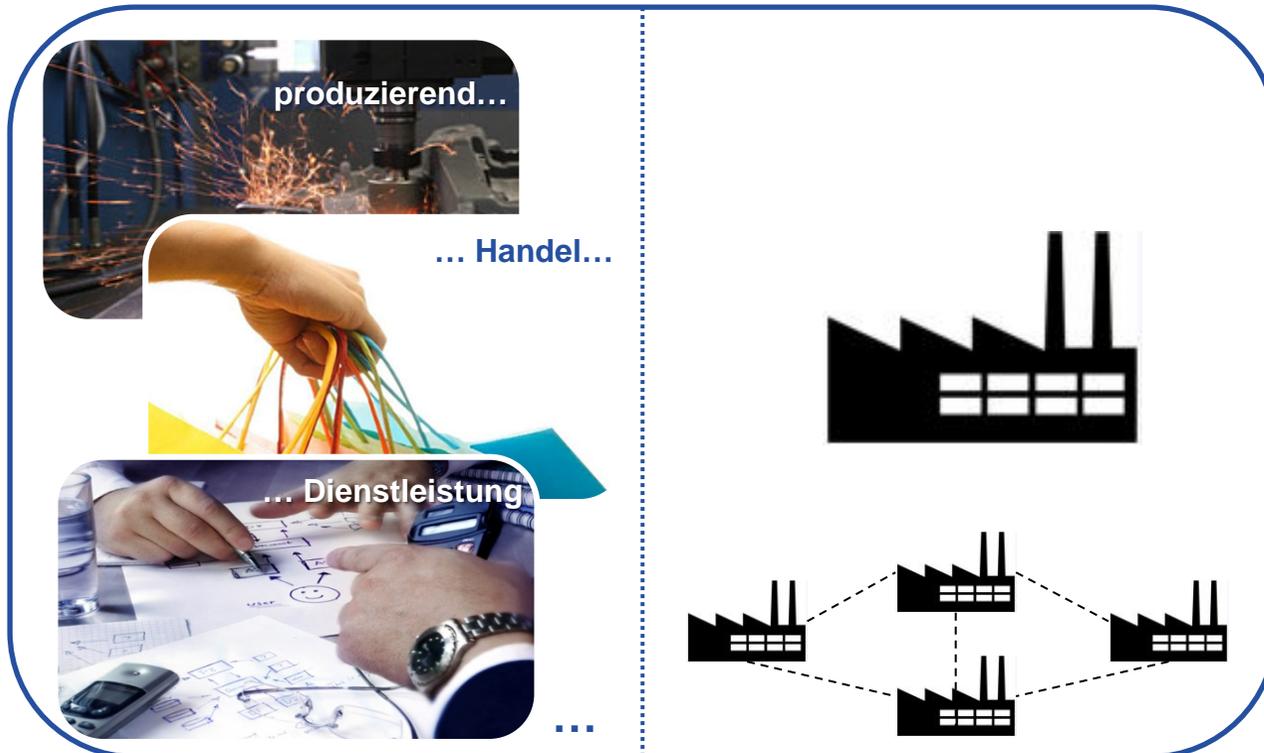
# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Unternehmenskrise</b>	<b>4</b>
<b>2 Krisensymptome / Krisenursachen</b>	<b>6</b>
<b>3 Krisenbeteiligte</b>	<b>8</b>
<b>4 Leistungsbeziehungen</b>	<b>10</b>
<b>5 Krisenmanagement</b>	<b>12</b>
<b>6 Sanierungskonzeption</b>	<b>16</b>
<b>7 Vorgehensweise GRC</b>	<b>20</b>
<b>8 Schutzschirmverfahren</b>	<b>21</b>
<b>9 Leistungen GRC</b>	<b>22</b>

## Abkürzungs- / Erläuterungsverzeichnis

- BTO - Besonderer Teil Organisationen
- IDW S6 - Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten
- InsO - Insolvenzordnung
- KWG - Gesetz über das Kreditwesen
- MaRisk - Mindestanforderungen an das Risikomanagement
- Stakeholder - Anspruchsgruppen sind alle internen und externen Gruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind

# Für uns gibt es nicht **die** Unternehmenskrise im Mittelstand, weil....



- ...Unklarheit über die Zukunft des Unternehmens - unregelmäßige Nachfolge gerade bei Familienunternehmen...
- ...organisatorische Mängel - kaufmännische Steuerung, Marketing...
- ...Branchenentwicklung, allgemeine Konjunktur...
- ...kein wettbewerbsfähiges Leistungsspektrum - fehlende Innovationsfähigkeit...
- ...externe Einflüsse - Gesetzesänderungen, Forderungsausfall...

... es nicht **das** Unternehmen gibt...

...und auch nicht **die** Ursache!

Eine individuell vorliegende Krise lässt sich anhand wesentlicher Faktoren, wie den Ursachen oder Symptomen in einen Krisenverlauf\* einordnen

**Der abgebildete Verlauf stellt eine idealtypische Entwicklung einer Unternehmenskrise dar. Ausgehend von der Stakeholderkrise erfolgt ohne Gegenmaßnahmen im zeitlichen Verlauf eine Entwicklung über die Produkt- u. Absatzkrise, zur Liquiditätskrise bis hin zur Kriseneskalation - der Insolvenz.**

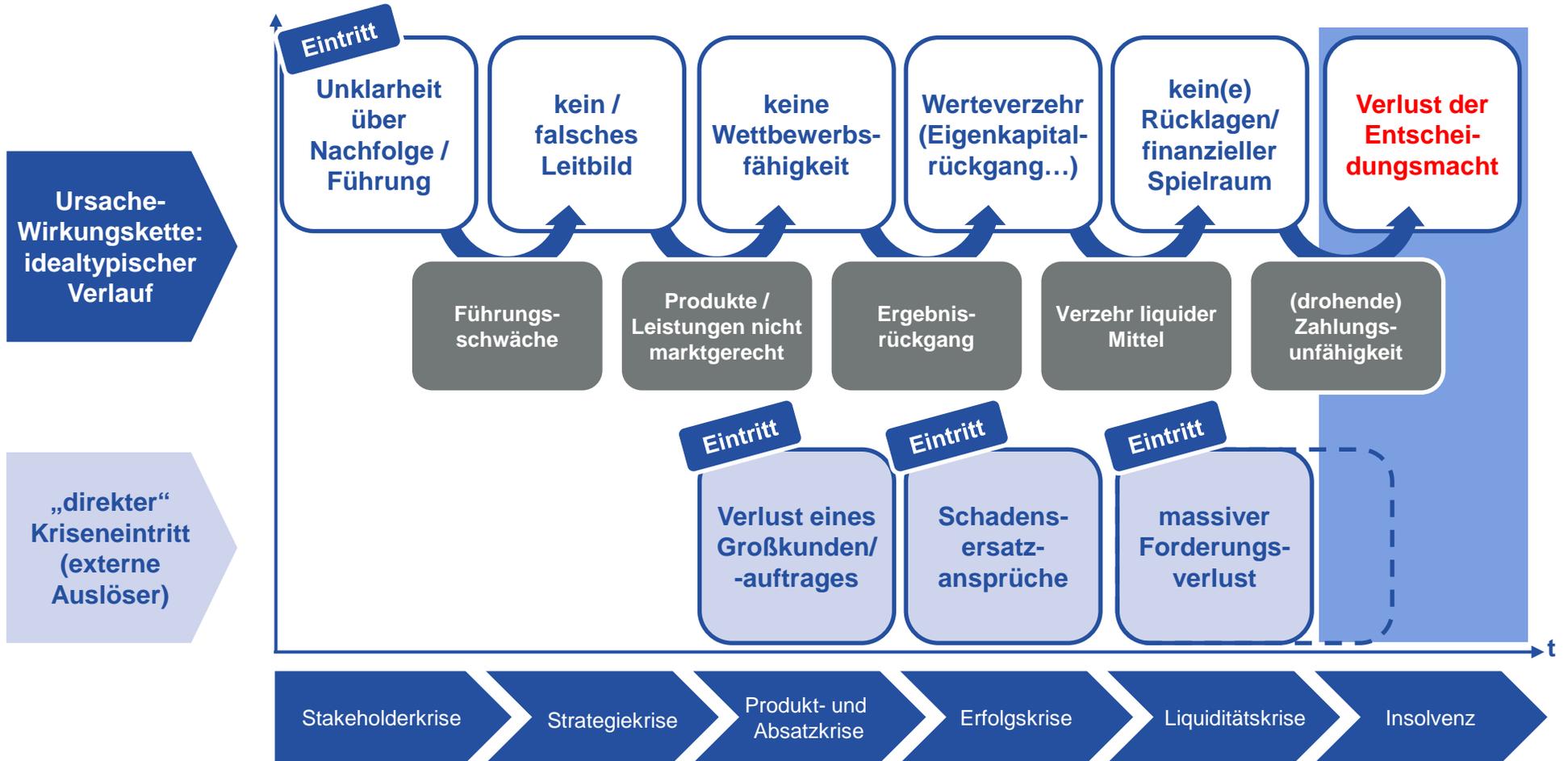


\*vgl. IDW S6, Tz. 65ff.

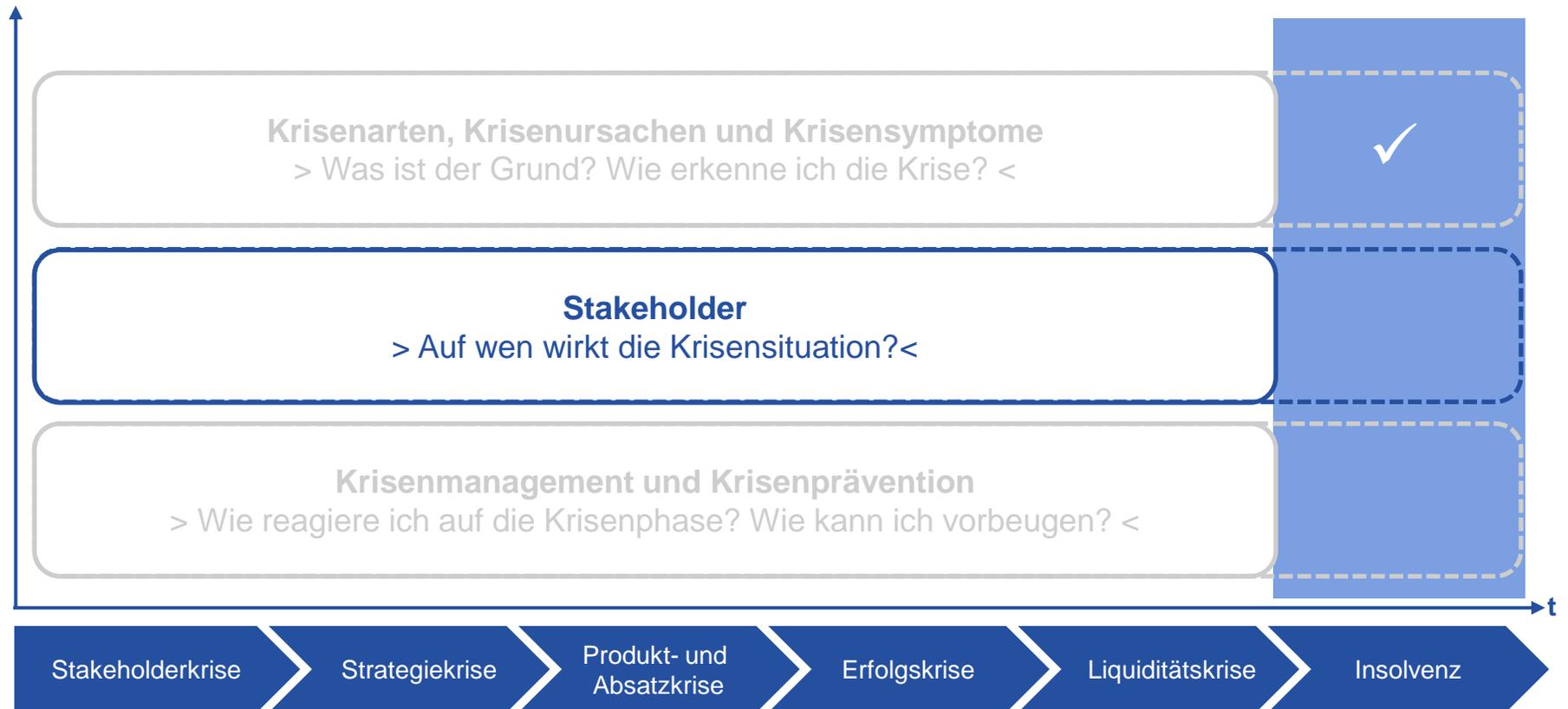
# Anhand identifizierter Symptome und Ursachen lässt sich eine vorliegende Unternehmenskrise in den Krisenverlauf bzw. direkt in eine Krisenphase einordnen



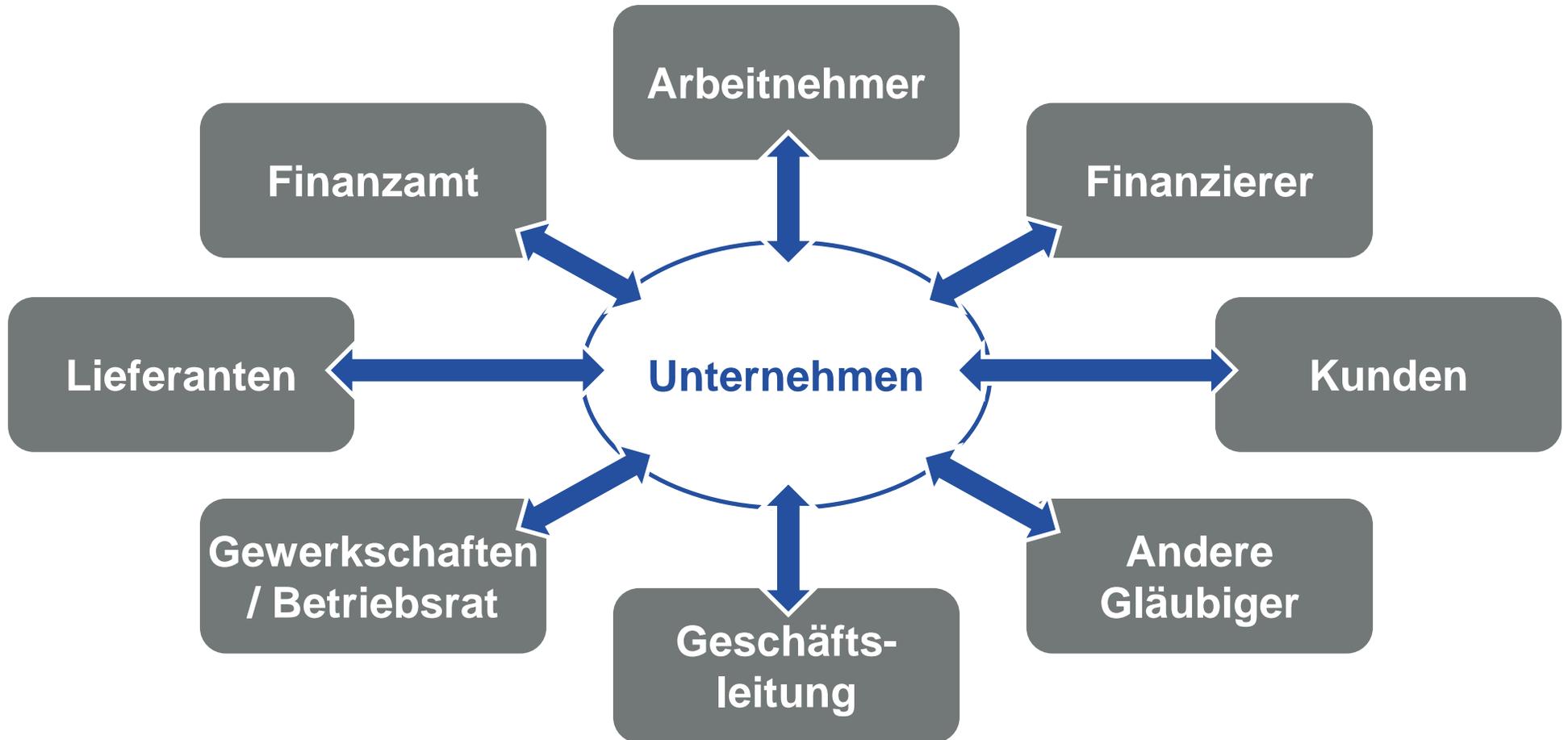
Der Eintritt in eine Unternehmenskrise ist unabhängig von der „aktuell“ identifizierten Krisenphase. Ein sofortiger Eintritt in fortgeschrittene Phasen - i.d.R. ausgelöst durch externe Effekte - ist praxisrelevant



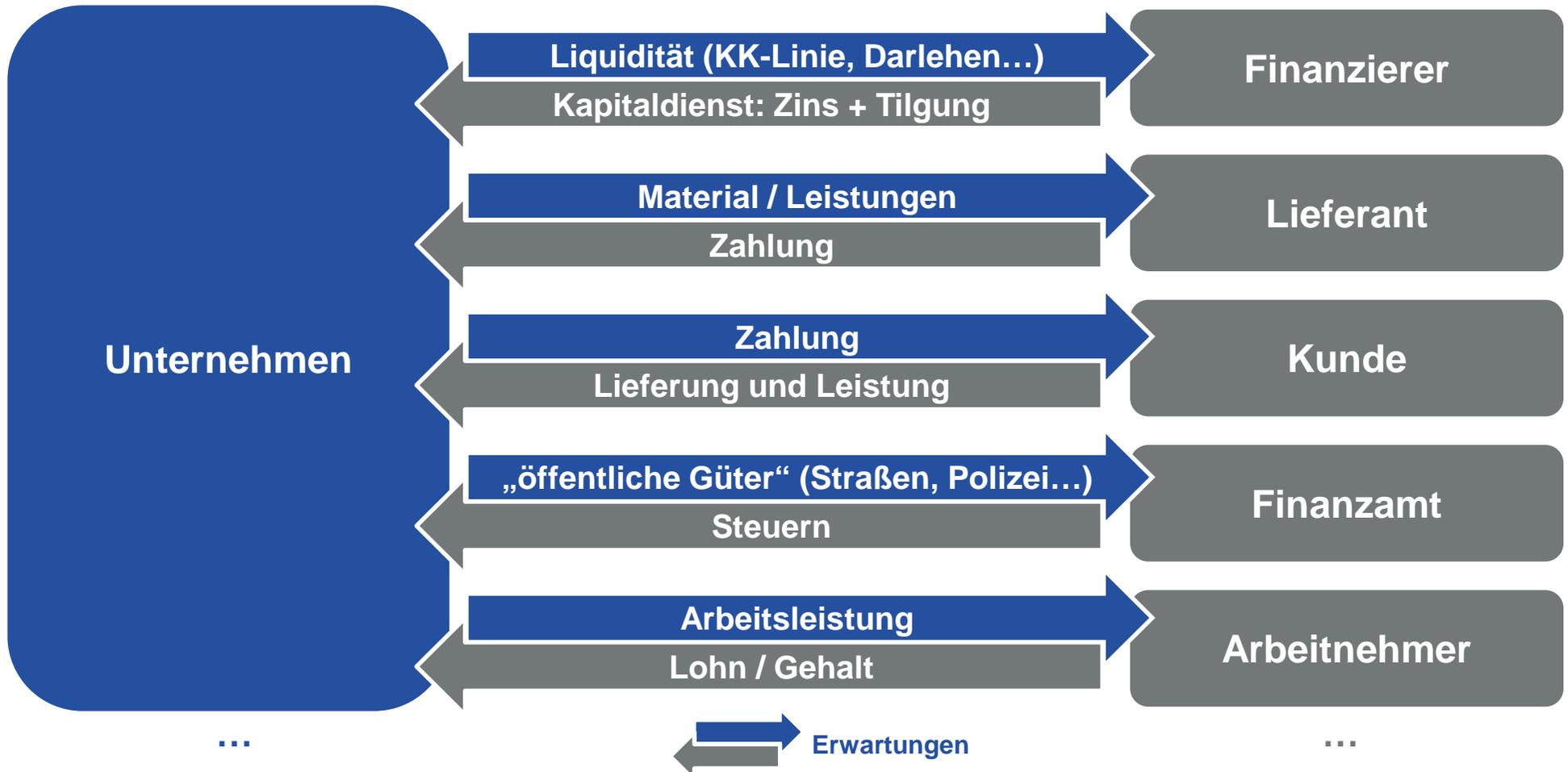
Krisensituationen haben Auswirkungen auf das Unternehmen und dessen Stakeholder (Anspruchsgruppen). Die Anzahl der beteiligten Stakeholder sowie deren Relevanz für das Unternehmen in der Krise wird häufig unterschätzt



Im Kern lassen sich die nachfolgenden Stakeholder identifizieren. In der Praxis variiert die Zusammensetzung und Betroffenheit der beteiligten Stakeholder deutlich



Die Art der Leistungsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern unterscheidet sich zum Teil sehr stark. Trotz dieser Unterschiede ist ein Zusammenwirken aller Beteiligten gerade in Krisensituationen unerlässlich



Durch Krisensituationen verursachte Störungen der Leistungsbeziehungen können auf beiden Seiten nachhaltige Folgen haben. Gerade in kritischen Situationen ist ein offenes (transparentes) und lösungsorientiertes Miteinander von ausschlaggebender Bedeutung

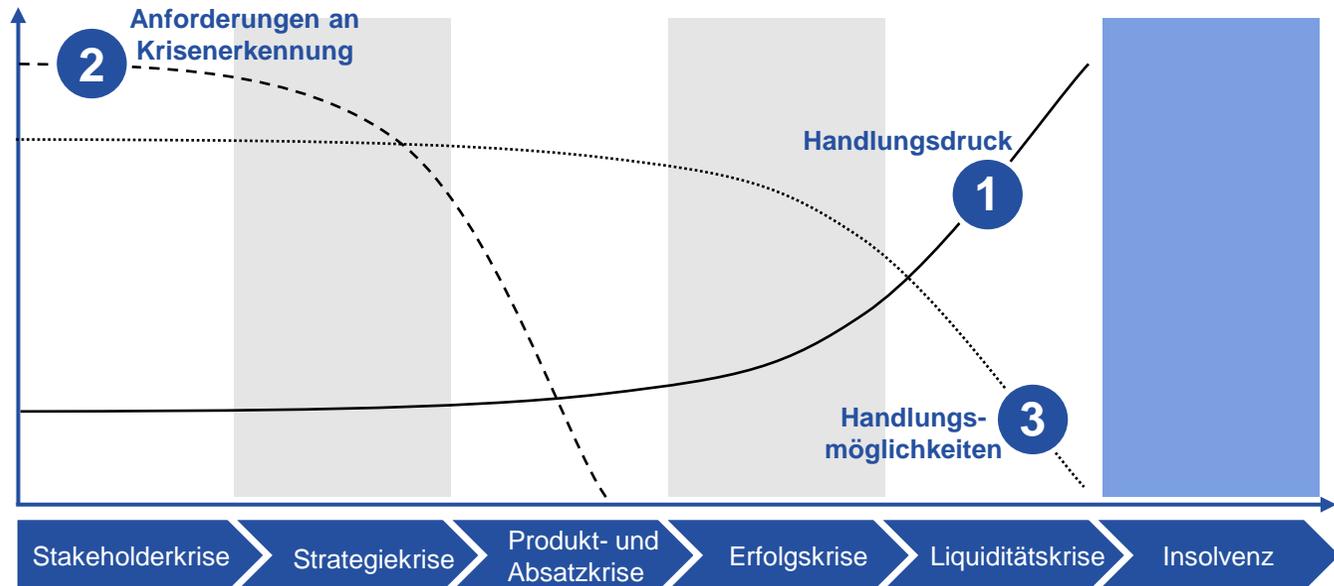


Im Kontext der Bewältigung von Unternehmenskrisen fallen häufig bestimmte Schlagworte: **Restrukturierung, Turnaround, Sanierung**. Diese werden jedoch nicht einheitlich verwendet. Dies führt häufig zu Missverständnissen. Wir definieren...



\* Schutzschirm

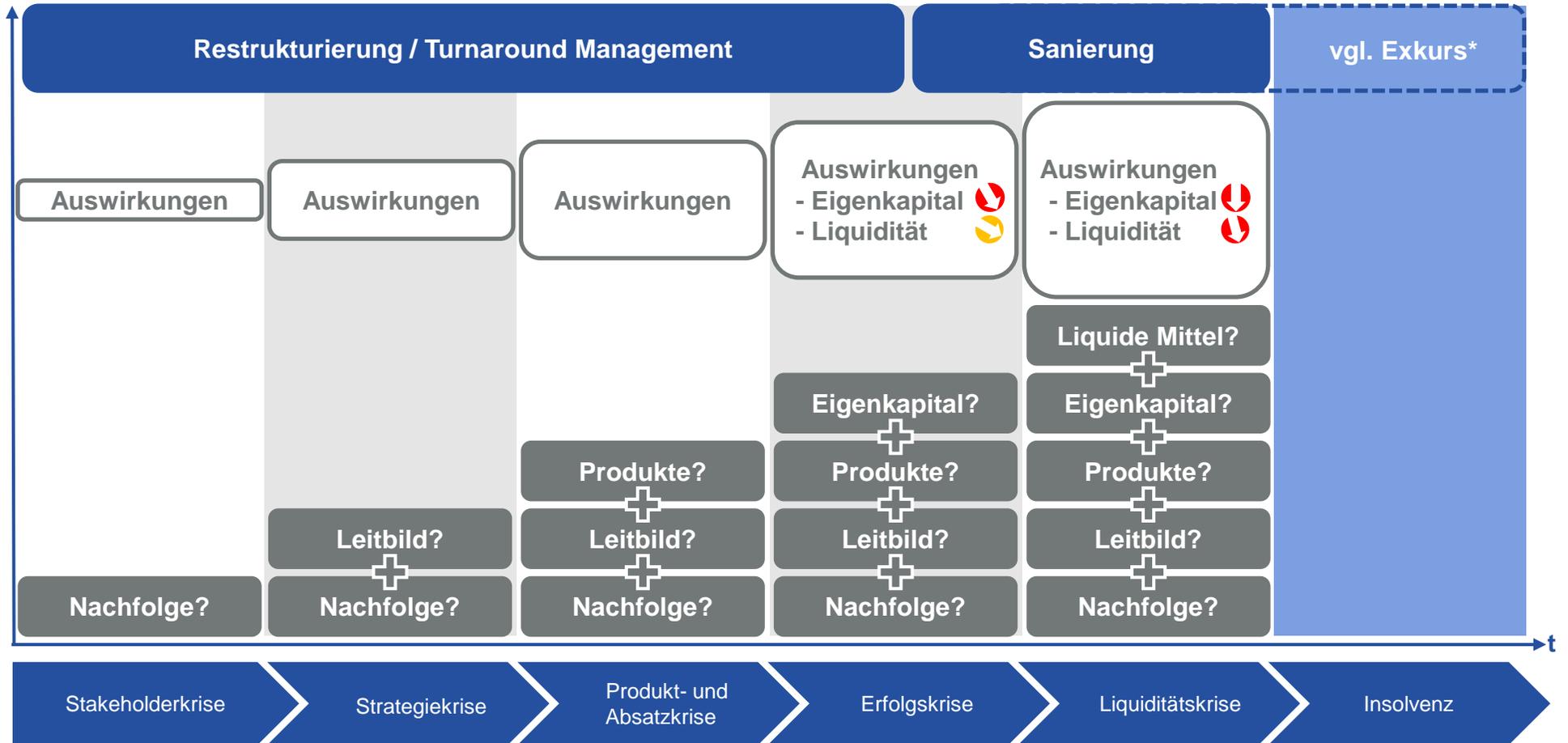
Grundsätzlich ist das Handeln in Krisensituationen - also das Krisenmanagement - von den Anforderungen der identifizierten Phase abhängig



**1 + 3** Der **Handlungsdruck** auf die Krise zu reagieren nimmt im idealtypischen Verlauf in Abhängigkeit der Krisenphase zu. Im fortschreitenden Prozess der Krisenentwicklung, wird durch Werte- und Liquiditätsverzehr dem Unternehmen existenzielle Substanz und damit **Handlungsmöglichkeiten** entzogen. Dies kann in absoluter Handlungsunfähigkeit enden.

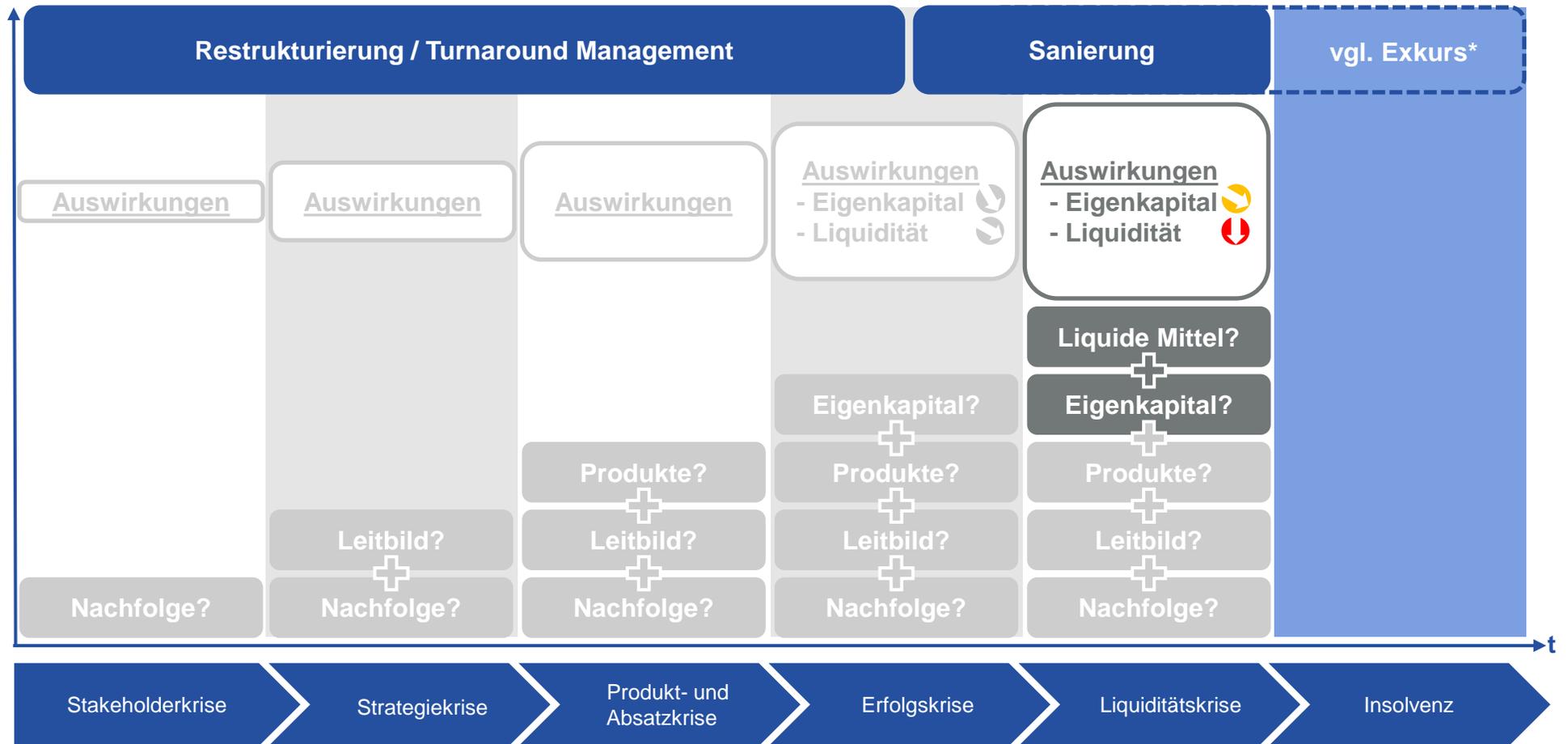
**2** Die **Anforderungen an die Krisenerkennung** nehmen im idealtypischen Krisenverlauf stetig ab. Die Auswirkungen - also Symptome - der jeweiligen Phase werden immer offenkundiger, bis sie sich erstmals als sinkender Absatz / Umsatz direkt in elementaren, betriebswirtschaftlichen Auswertungen widerspiegeln.

Innerhalb des idealtypischen Krisenverlaufs wird deutlich, dass der Umfang der Handlungsfelder von Restrukturierung / Turnaround Management bis zur Sanierung deutlich zunimmt



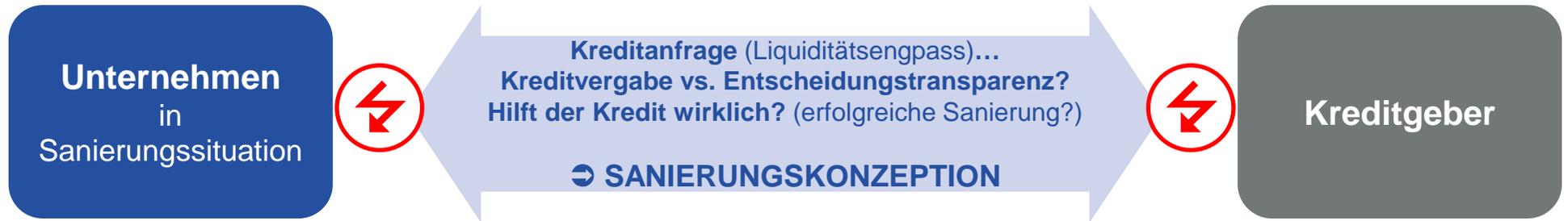
\* Schutzschirm

In der Praxis kann der Umfang des Krisenmanagements, in Abhängigkeit der tatsächlich vorliegenden Ursachen und Auswirkungen, deutlich von der idealtypischen Betrachtung abweichen. Das Beispiel „Insolvenz eines Großkunden bei ausstehenden Forderungen“ zeigt...



\* Schutzschirm

Kreditinstitute sind rechtlich dazu verpflichtet, sich bei der Begleitung von Unternehmen in Sanierungssituationen ein Sanierungskonzept vorlegen zu lassen. Den Rahmen eines solchen Konzeptes bildet ein Prüfungsstandard



### Sanierungskonzeption nach IDW S6

Bei der Erstellung eines Sanierungskonzeptes wird in der Praxis der Prüfungsstandard IDW S6 als Rahmen für Umfang und Inhalt des Konzeptes gewählt. Dieser Standard ist ein über Jahre entwickelter Leitfaden des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW). Die Ausrichtung an diesem Rahmen sorgt für die inhaltliche Auseinandersetzung mit den krisenrelevanten Fragen und die Erfüllung der Anforderungen gem. der laufenden Rechtsprechung. Das Ziel einer solchen Konzeption ist eine Aussage zur Sanierungsfähigkeit eines Unternehmens.

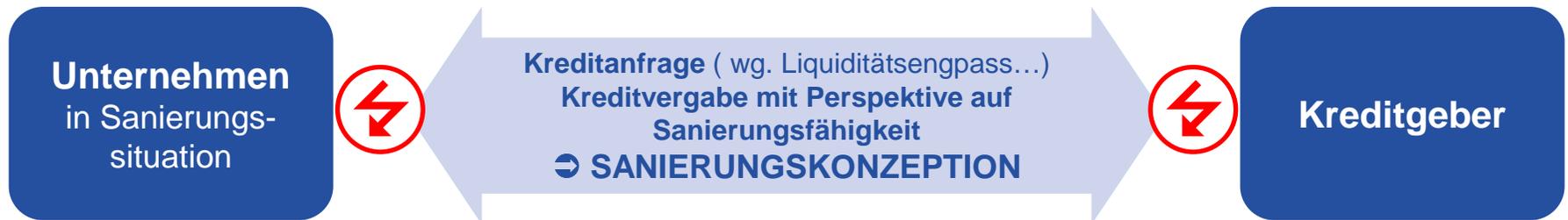
### Externe Berater

Aufgrund des hohen Drucks, der mit einer Sanierungssituation einhergeht (Eigenkapital ist aufgezehrt, drohende Zahlungsunfähigkeit...) ist die Kommunikation zwischen Unternehmen und Finanzierer häufig belastet. Externe Berater wirken als unbeteiligte Dritte ausgleichend zwischen den Parteien und unterstützen mit ihrem Krisen-Knowhow bei der Erarbeitung des Konzeptes.

Kreditinstitute haben sich Kraft Gesetzes bei Kreditentscheidungen in Sanierungssituationen ein Sanierungskonzept als Entscheidungsgrundlage vorlegen zu lassen. Das KWG i.V.m. den MaRisk\* bilden die Gesetzesgrundlage für diese Anforderung

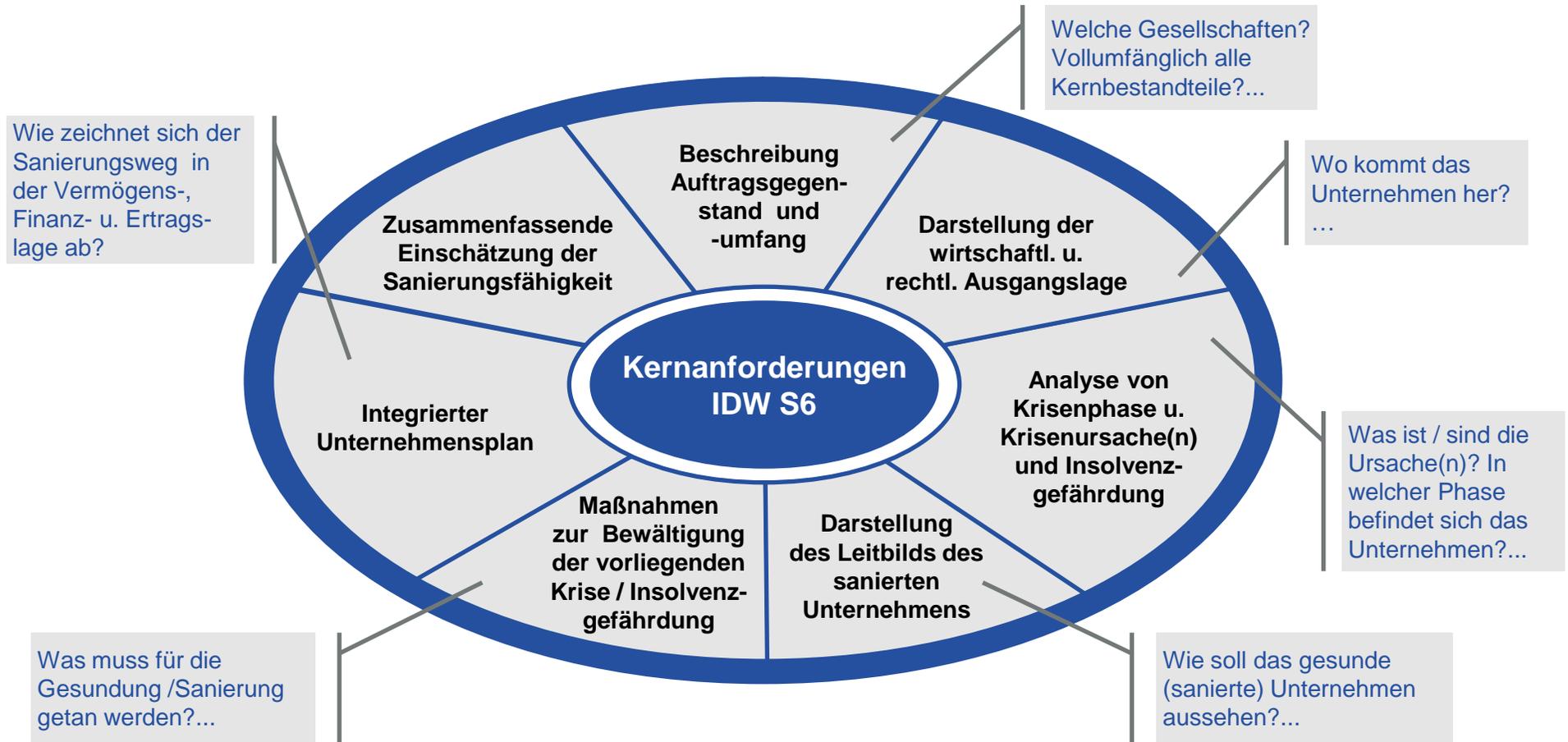


### Die Kreditentscheidung in der Praxis...

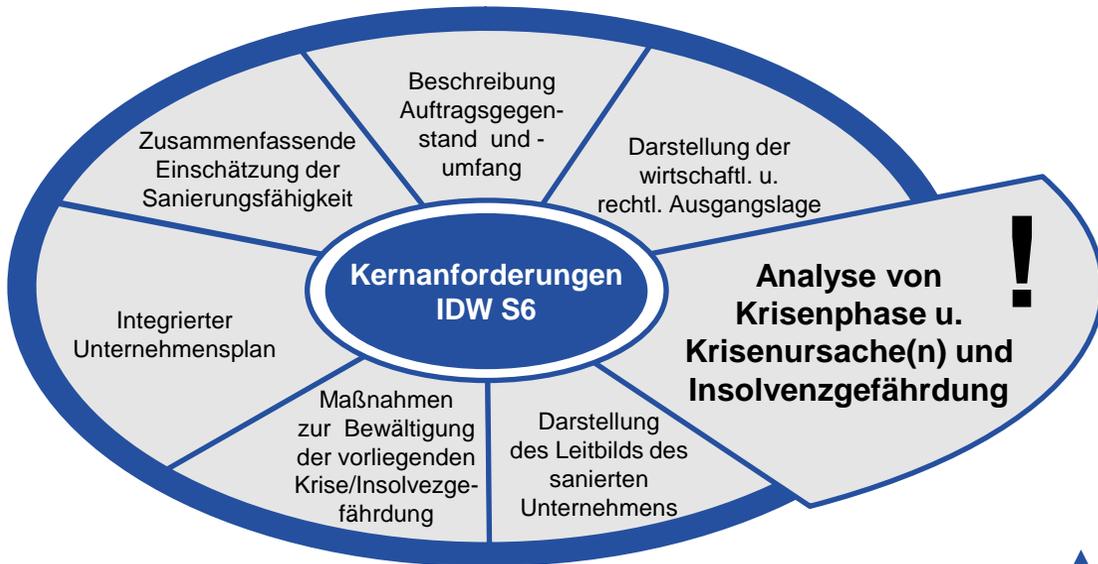


\*Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), Rundschreiben 10/2012 der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)

Zur Erarbeitung der zentralen Aussage eines Sanierungskonzeptes, also eine Bewertung der Sanierungsfähigkeit, muss das Unternehmen und sein Umfeld ganzheitlich erfasst werden. Der Prüfungsstandard IDW S6 fordert alle Kernbestandteile...



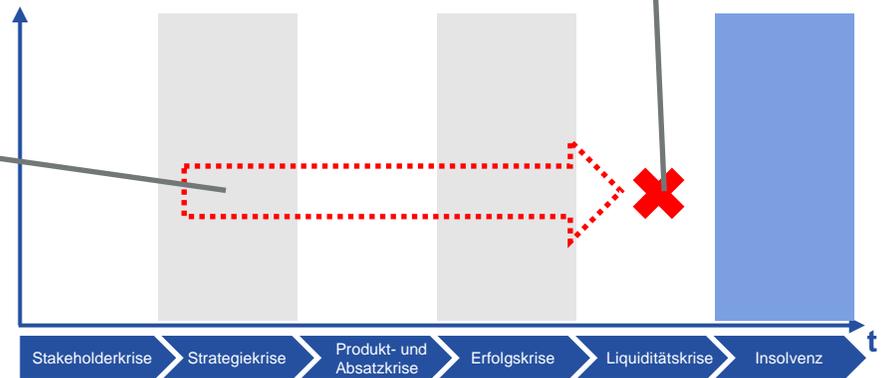
Der Analyse von Krisenphase und -ursache ist besondere Aufmerksamkeit beizumessen. Es ist kritisch zu prüfen, ob Insolvenztatbestände\* - i.d.R. die (drohende) Zahlungsunfähigkeit\*\* - vorliegen, da dies ein K.O-Kriterium für die Sanierungsfähigkeit ist



In welcher Krisenphase befindet sich das Unternehmen? Besteht Insolvenzantragspflicht?

(drohende) Zahlungsunfähigkeit\*\*?  
Überschuldung?

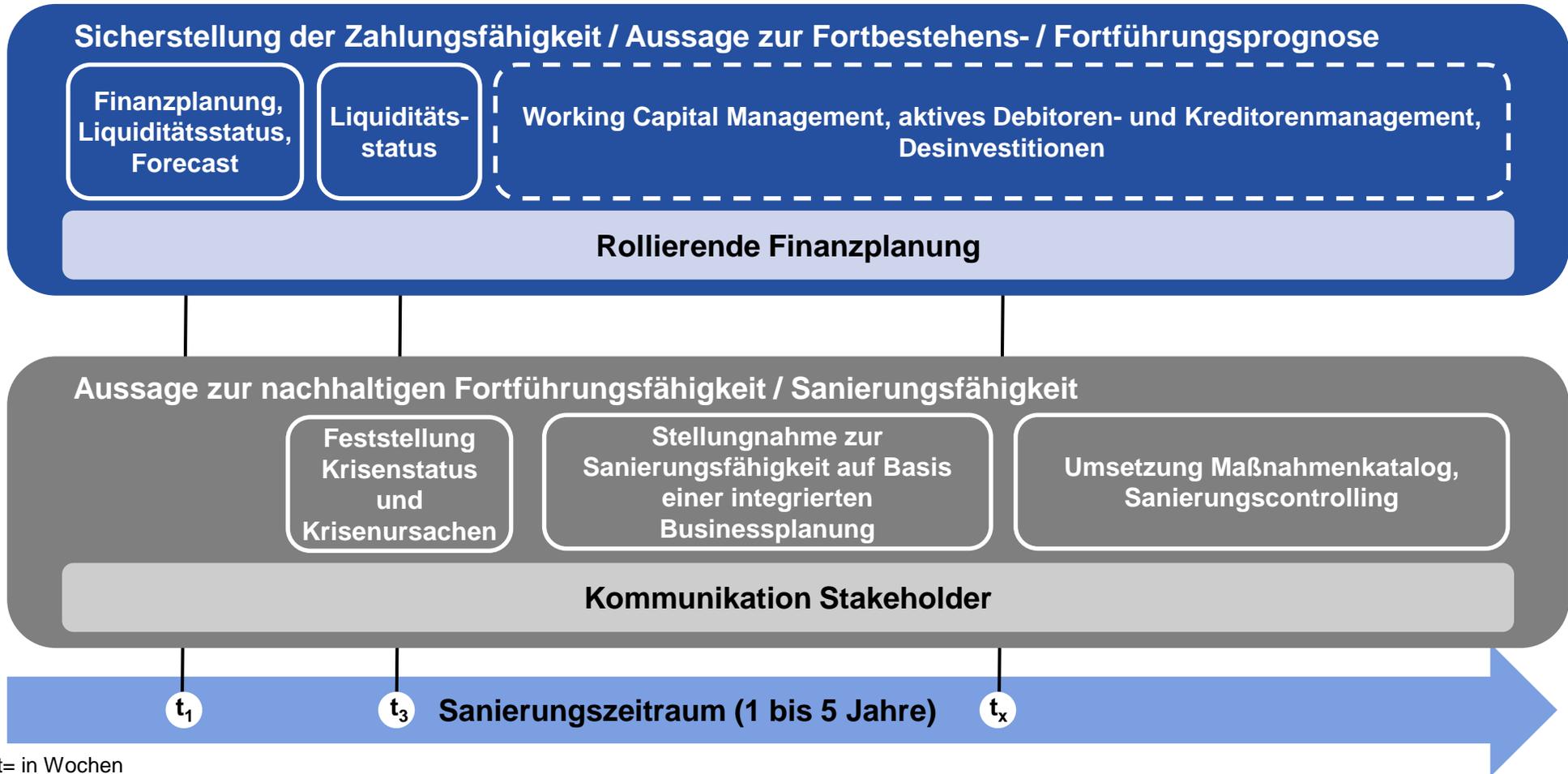
Was ist/sind die Ursache(n) für die aktuelle Situation? Gab es vorgelagerte Krisenphasen?



\*vgl. InsO § 17 ff.

\*\* Prüfung nach Standard IDW PS 800

# Vorgehensweise GRC bei Sanierungen....



t= in Wochen

## Exkurs: Rettungsanker - Schutzschirmverfahren

Neue Sanierungsmöglichkeit **in Eigenverwaltung** durch das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG)

Bei Erfüllung rechtlicher Voraussetzungen bietet sich einem Unternehmen die Möglichkeit, einen zeitlichen „Schutzschirm“ in Anspruch zu nehmen, um eine Sanierungskonzeption zu erstellen...

### Voraussetzungen



Bestätigung, dass...

...**Zahlungsfähigkeit vorhanden** (drohende Zahlungsunfähigkeit / Überschuldung ist/sind kein Hemmnis), **Bescheinigung**, dass die **Sanierung nicht „offensichtlich aussichtslos“** ist

Bescheinigung nach §270b

### Vorteile

**Eigene Handlungsfähigkeit bleibt bestehen**

**Selbst zu bestimmender Sachverwalter**

**Vollstreckungsschutz während der Schutzschirmdauer**

**Max. 3 Monate Zeit zur Konzepterstellung**

# Leistungen GRC



## GRC – Gruppe Hannover – Berlin

### GRC Consulting

Begleitung von Unternehmern und Unternehmen bei der strategischen Unternehmensentwicklung und der operativen finanziellen Unternehmensführung  
[www.grc-ub.de](http://www.grc-ub.de)

### GRC Personal

Personalberatungs- und Personalmanagement- Dienstleistungen.  
Personalsuche und Personalentwicklung  
[www.grc-personal.de](http://www.grc-personal.de)

### GRC Marketing

Begleitet mittelständische Unternehmen und deren Entscheidungsträger in allen Fragen des Marktauftritts & Vertriebs  
[www.grc-marketing.de](http://www.grc-marketing.de)

### GRC Finance

Strukturierte Unternehmensfinanzierung für Startups, klassische Unternehmensgründungen und expandierende KMUs  
[www.grc-finance.de](http://www.grc-finance.de)

### GRC Lean

Schlanke Prozesse für zukunftsfähige Unternehmen  
[www.grc-lean.de](http://www.grc-lean.de)

### GRC Accounting

Systematische Erfassung und Überwachung des betrieblichen Leistungsprozesses im Rechnungswesen  
[www.grc-accounting.de](http://www.grc-accounting.de)

[www.grc-gruppe.de](http://www.grc-gruppe.de)

## GRC – Gruppe Hannover – Berlin

Präsentation von

### **Gördes, Rhöse & Collegen Unternehmensberatung KG**

Adenauerallee 20  
30175 Hannover

Website: [www.grc-ub.de](http://www.grc-ub.de)  
E-Mail: [info@grc-ub.de](mailto:info@grc-ub.de)  
Tel: 0511 / 54 44 56 – 0  
Fax: 0511 / 54 44 56 – 19