

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

---

# Kapitel 1: Turn Restructuring Around

Von *Derik Evertz* und *Ulrich Krystek*

- 1 Motivation zu diesem Buch
- 2 Wandel und Krisenbewältigung durch Restrukturierung und Sanierung
  - 2.1 Unternehmenskrisen: Ausnahmesituationen oder Alltäglichkeiten?
    - 2.1.1 Zum Begriff Unternehmenskrise
    - 2.1.2 Krisenprozesse
    - 2.1.3 Wirkungen von Unternehmenskrisen
    - 2.1.4 Unternehmenskrisen bleiben Ausnahmesituationen
  - 2.2 Restrukturierung/Turnaround und Sanierung: Früher möglich – noch immer zu spät!
    - 2.2.1 Zu den Begriffen Restrukturierung/Turnaround und Sanierung
    - 2.2.2 Prozess der Restrukturierung und Sanierung
    - 2.2.3 Das Problem des Timing von Restrukturierung und Sanierung
    - 2.2.4 Erfolg von Restrukturierung und Sanierung
- 3 Neue Herausforderungen – neue Themenfelder und Lösungsansätze
  - 3.1 Neue Herausforderungen in einem ambivalenten Umfeld
  - 3.2 Neue Themenfelder und Lösungsansätze
- 4 Fazit
- 5 Zitierte und weiterführende Literatur

## 1 Motivation zu diesem Buch

*Turnaround* und *Restructuring* sind zwei populäre, angloamerikanische Begriffe aus dem Umfeld von Restrukturierung und Sanierung. Die in dieser Kapitelüberschrift gewählte Kombination<sup>1</sup> ist mehr als ein Wortspiel, sie umreißt in knapper Form eines der Grundanliegen dieses Buches: Es geht um eine Richtungsänderung, einen Kurswechsel in der Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen. Neue Herausforderungen und Lösungsansätze vor dem Hintergrund gravierender Veränderungen – nicht zuletzt ausgelöst durch die Krisenerscheinungen der letzten Jahre – sind es, die die Motivation zu diesem Buch gegeben haben. Dabei steht zunächst der Richtungswechsel von der (drohenden) Insolvenz zur *Resolvenz*<sup>2</sup> im Vordergrund, der durch das ESUG (Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen) ermöglicht werden soll. Ziel dieses Gesetzes ist es, eine neue Insolvenzkultur<sup>3</sup> zu schaffen und die Insolvenz zu einem strategisch orientierten Sanierungsverfahren umzugestalten, das dem Schuldner neue Anreize bietet, es möglichst frühzeitig einzuleiten.<sup>4</sup> Mit diesem Gesetz hat sich die Bandbreite der Bemühungen um die Rettung von Unternehmen deutlich ausgeweitet, indem sie die Insolvenz nicht mehr als den zwangsläufigen Schlusspunkt der Unternehmensentwicklung, sondern sogar als eine mögliche Erfolgsperiode betrachtet, in der eine Neuordnung, ja sogar eine Art Metamorphose des Unternehmens möglich ist. Ähnliches gilt für Restrukturierungen, die zwar in der allgemeinen Wahrnehmung noch zu häufig mit Sanierungen gleichgesetzt werden<sup>5</sup>, aber schon in frühen Krisenphasen – mit noch größeren Erfolgsaussichten – in Angriff genommen werden können und sollten.

## 2 Wandel und Krisenbewältigung durch Restrukturierung und Sanierung

Wandlungsnotwendigkeit und Wandlungsdruck in Unternehmen sind – angesichts stark gestiegener Diskontinuitäten, international steigenden Wettbewerbsdrucks und weltweiter Krisenerscheinungen – Standardthemen in einer sich in ständigem Wandel befindlichen, weltweit vernetzten Wirtschaftsentwicklung. Schneller notwendig werdende Restrukturierungen sind die Anpassungsform auch außerhalb akuter Krisen auf solche dynamischen Prozesse; Sanierungen – sogar in der Insolvenz – die geeignet scheinende Reaktionsform auf akute Krisen. Ihre frühe Einleitung sowie ihre professionelle Begleitung und konsequente Umsetzung ermöglichen den Erhalt und die erfolgreiche Weiterentwicklung von Unternehmen, auch unter erschwerten Rahmenbedingungen.

---

1 Die Verfasser danken Herrn *Dr. Misha Lentz* für die Idee zu dieser Überschrift.

2 Vgl. zu diesem Begriff *Kirchhof* 2013, S. 49 ff.

3 Vgl. *Seagon* 2013, S. 69.

4 Vgl. *Lentz* 2013, S. 53.

5 Vgl. dazu Abschnitt 2.2.1 dieses Beitrags.

## 2.1 Unternehmenskrisen: Ausnahmesituationen oder Alltäglichkeiten?

Unternehmenskrisen – auch in ihren frühen Phasen – sind die Referenzperiode für Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen.

### 2.1.1 Zum Begriff Unternehmenskrise

Der Gebrauch des Begriffs »Krise« ist allerdings – nicht erst in jüngster Zeit – so häufig und inflationär, dass sich bereits *Luneburg* zu der Bemerkung veranlasst sah: »Crisis has become one of the most overworked words in the language [...]«.<sup>6</sup> Nicht ohne Grund wählte etwa die Gesellschaft für deutsche Sprache (GfdS) mit dem Wort »Finanzkrise« einen Krisenausdruck zum Wort des Jahres 2008. Durch so vielfachen Gebrauch ist der Warnwert des Krisenbegriffs deutlich gesunken, wie unter anderem aus dem Social Citation Index von 1960 bis 2010 hervorgeht, demzufolge sich die Häufigkeit seiner Nennung versechsfacht hat.<sup>7</sup>

Eine solche Entwicklung ist bedenklich, da sie zu einem höchst problematischen Gewöhnungseffekt gegenüber Krisen in der öffentlichen Wahrnehmung führt, der tatsächlichen Krisen – und damit auch wirklichen Unternehmenskrisen – nicht mehr die Bedeutung zukommen lässt, die sie benötigen, um rechtzeitig wahrgenommen und ihrer Bedeutung entsprechend behandelt werden zu können.<sup>8</sup> Von daher erscheint eine präzise Definition des Begriffs »Unternehmenskrise« wichtig für den Umgang mit überlebenskritischen Prozessen in Unternehmen. Eine sehr umfassende und international häufig zitierte Definition kommt von *Pearson* und *Clair*: »An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly.«<sup>9</sup>

Typische Eigenschaften von Unternehmenskrisen sind:<sup>10</sup>

- Existenzgefährdung durch Gefährdung dominanter Ziele, wie Liquidität und Erfolg, aber auch Gefährdung von Erfolgspotenzialen.
- Ambivalenz des Ausgangs, der eine Liquidation ebenso einschließt wie eine erfolgreiche Krisenbewältigung; sogar mit verbesserter Markt-/Erfolgsposition nach überstandener Krise.
- Prozesscharakter im Sinne einer zeitlichen Begrenzung des Krisenprozesses.
- Begrenzte Beeinflussbarkeit, speziell bei zu später (subjektiver) Wahrnehmung der Krise.

Als weitere Merkmale von Krisen werden häufig *Zeitdruck* sowie der Aspekt des *Un-erwarteten* genannt, da Krisen außerhalb des Horizonts täglicher Routinen von Unternehmen stehen.<sup>11</sup> Diese Merkmale sind allerdings nicht zwingend konstitutiv für den

6 *Luneburg* 1970, S. 7.

7 Vgl. *Jansen* 2012, S. 46.

8 Vgl. *Krystek/Lentz* 2013a, S. 30.

9 *Pearson/Clair* 1998, S. 60.

10 Vgl. *Krystek/Moldenhauer* 2007, S. 26f.

11 Vgl. *Schreyögg/Ostermann* 2013, S. 119.

Krisenbegriff, da viele Krisen durch Aktionen der Krisenvorsorge und Früherkennung durchaus antizipierbar sind.<sup>12</sup>

Unter Berücksichtigung dieser Merkmale können Unternehmenskrisen zusammenfassend wie folgt definiert werden: »Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung dominanter Ziele, deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung des Unternehmens als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmende Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.«<sup>13</sup>

### 2.1.2 Krisenprozesse

Unternehmenskrisen folgen in ihrem *Verlauf* häufig einem in unterschiedliche Phasen unterteilbaren Prozess<sup>14</sup>, aus dem sich Erkenntnisse für den Einsatz von Krisenvorsorge-, -vermeidungs- und -bewältigungsaktivitäten – sowie speziell von Restrukturierung/ Turnaround und Sanierung – ableiten lassen (vgl. Abb. 1-1).

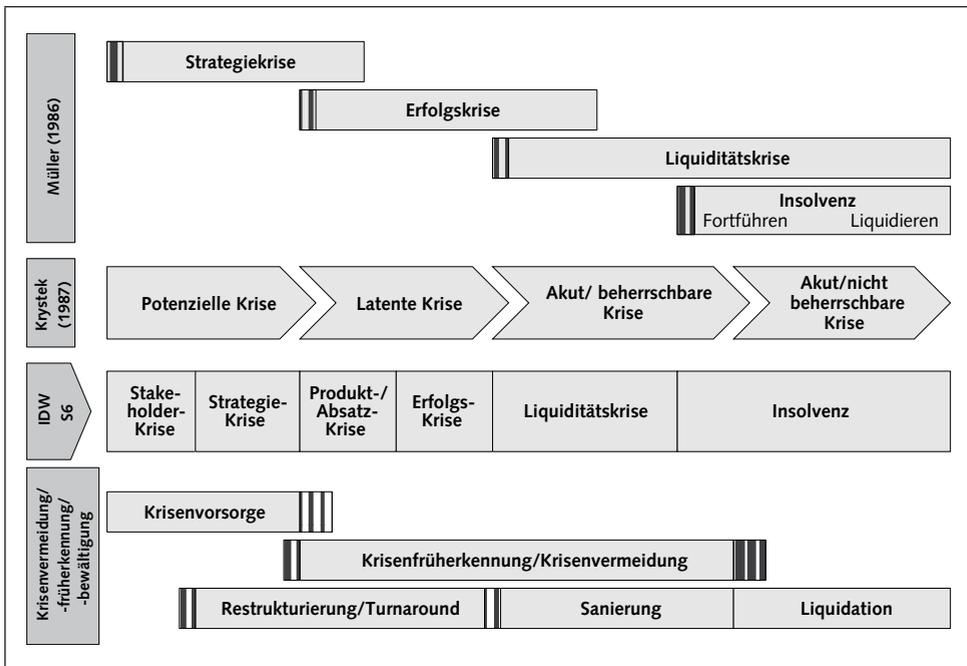


Abb. 1-1: Vergleichende Darstellung von Krisenprozessen

12 Vgl. dazu den Beitrag von Krystek »Risiko- und Kontinuitätsmanagement versus Resilienz- und Antifragilitäts-Management«: Krisenvorsorge zwischen Kontinuität und Neubeginn« in diesem Sammelband, S. 369 ff.

13 Krystek/Moldenhauer 2007, S. 26.

14 Vgl. nachfolgend auch Evertz/Krystek 2010, S. 22 ff.

Aus der Literatur sind eine Fülle solcher Prozessdarstellungen mit unterschiedlichen Phaseinteilungen bekannt, die – trotz aller Unterschiedlichkeit im Detail – eine vergleichbare Grundstruktur aufweisen, wie in Abbildung 1-1 angedeutet.

### (1) Vier-Phasen-Modell nach R. Müller

Nach R. Müller<sup>15</sup> ist der Ausgangspunkt des Krisenprozesses die *strategische Krise*, in der Aufbau und/oder Verfügbarkeit von Erfolgspotenzialen des Unternehmens substantiell bedroht sind. Ihr folgt – ohne entsprechende Maßnahmen – die *Erfolgskrise*, in der die Dysfunktionalität der strategischen Krise bereits spürbare Auswirkungen auf typische Erfolgsziele – wie z. B. Gewinn-, Rentabilitäts- und/oder Umsatzziele – hat. Die (nachhaltige) Gefährdung von Erfolgszielen führt – wiederum ohne geeignete Gegenmaßnahmen – zur *Liquiditätskrise*, in der die ernsthafte Gefahr der Illiquidität und/oder Überschuldung besteht. Ist eine solche Gefahr nicht abwendbar, tritt der Krisenprozess in seine letzte Phase – die *Insolvenz* – mit ihren ambivalenten Ausgangsmöglichkeiten (Liquidation oder Fortführung).

### (2) Vier-Phasen-Modell nach U. Krystek

Unter Heranziehung des Merkmals der Aggregatzustände sowie der Beeinflussbarkeit von Krisenprozessen<sup>16</sup> ergibt sich eine andere, jedoch mit der von R. Müller kompatible Unterteilung. Der Krisenprozess beginnt danach mit der *potenziellen Unternehmenskrise*, die den (zumindest gedanklichen) Entstehungszeitraum des Krisenprozesses markiert. Hier ist – wie in der Strategiekrise – die Krise als solche noch nicht wahrnehmbar, allerdings formieren sich hier – z. B. durch fehlgeleitete oder unterlassene strategische Weichenstellungen – die Ursachen für die späteren (akuten) Krisenphasen. Die *latente Unternehmenskrise* ist verdeckt bereits vorhanden, lässt sich als solche allerdings nur mit Methoden der Früherkennung rechtzeitig wahrnehmen. Eine unmittelbare Wahrnehmung der von der Krise ausgehenden (destruktiven) Wirkungen ist erst bei der *akuten, beherrschbaren Unternehmenskrise* möglich; ähnlich wie in der Erfolgs- und Liquiditätskrise. Hier wird jedoch die Beherrschbarkeit (Bewältigung) der Krise unterstellt, was selbst noch nach einer (frühzeitigen) Insolvenzanmeldung möglich ist.

Die Liquidation (freiwillig oder zwangsweise) stellt die letzte Phase des Krisenprozesses dar, in der sich die Krise als *akut, nicht mehr beherrschbar* erweist und das betroffene Unternehmen in seiner derzeitigen Form vom Markt ausscheidet.

Wie in Abbildung 1-1 ersichtlich, erstreckt sich – unter dem Einfluss des ESUG – die *Sanierungsphase* bis hin in die letzte Krisenphase, die Insolvenz. Zugleich wird aber auch deutlich, dass die Möglichkeiten einer *Restrukturierung* bereits in frühen Krisenphasen beginnen können und sollen.

### (3) Sechs-Phasen-Modell nach IDW S 6

Vom Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW) wurden 2009 die Mindestanforderungen an ein Sanierungskonzept in Form des IDW Standard: »Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW S 6)« herausgegeben und

15 Vgl. Müller 1986, S. 29ff.

16 Vgl. Krystek 1987, S. 29ff.

2012 überarbeitet.<sup>17</sup> Er geht von der Idee einer stadienbasierten Sanierung aus und ordnet den insgesamt sechs Krisenstadien (Phasen des Krisenprozesses) die jeweils darauf zugeschnittenen Sanierungsstadien zu.<sup>18</sup>

Der Krisenprozess beginnt nach IDW S 6 mit der *Stakeholderkrise*, in der Krisenerscheinungen auf der Ebene der Gesellschafter, der Unternehmensführung, der Aufsichtsgremien und Mitarbeiter zu finden sind. In der nachfolgenden *Strategiekrise* geht es um den Verlust von Wettbewerbsfähigkeit durch die Zerstörung von langfristigen Erfolgsfaktoren. Die *Produkt- und Absatzkrise* zeichnet sich dann durch einen nachhaltigen Rückgang der Nachfrage nach den Hauptumsatz- und Erfolgsträgern aus, woraus sich in der *Erfolgskrise* eine drohende Überschuldung wegen anhaltender Verluste ergibt. Daraus entwickelt sich die *Liquiditätskrise* als eine Phase der Gefahr von akuter Zahlungsunfähigkeit, der schließlich – bei Vorliegen der Insolvenztatbestände gemäß §§ 17, 18 InsO, § 19 InsO – die *Insolvenz* als letzte Phase des Krisenprozesses folgt.<sup>19</sup>

### 2.1.3 Wirkungen von Unternehmenskrisen

Entsprechend ihrem ambivalenten Charakter können die Wirkungen von Unternehmenskrisen destruktiv *und* konstruktiv sein. Häufig sind sogar beide Wirkungsarten bei Unternehmenskrisen anzutreffen (z. B. Arbeitsplatzverluste trotz Fortführung des Unternehmens). Zudem lassen sich die Wirkungen von Unternehmenskrisen der unternehmensinternen sowie der unternehmensexternen Sphäre zuordnen. Abbildung 1-2 stellt mögliche Wirkungen von Unternehmenskrisen nach diesen Kriterien einander gegenüber.

Qualität \ Lokalität	Destruktiv	Konstruktiv
<b>Endogen</b> »im Unternehmen«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenzgefährdung der Mitarbeiter</li> <li>• Motivationsprobleme</li> <li>• Vertrauensverlust (der Führung)</li> <li>• Verlust des eingesetzten Kapitals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherung von Arbeitsplätzen/ Karrierechancen der Mitarbeiter</li> <li>• Selbstbestätigung</li> <li>• Trennung von unprofitablen Geschäftseinheiten/Produkten</li> <li>• Konsolidierung »Gesundshrumpfen«</li> <li>• Freisetzen von Investitionskraft</li> </ul>
<b>Exogen</b> »im Umsystem«	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzverluste: ca. <b>4,6 Mio.</b> (2000 bis 2013)</li> <li>• Inanspruchnahme aus Bürgschaften</li> <li>• Vertrauensverlust (des Unternehmens)</li> <li>• Insolvenzschäden: ca. <b>515 Mrd.</b> Euro (2000 bis 2013)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuereinnahmen</li> <li>• Sicherung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Sicherung von Bezugsquellen</li> <li>• Verbesserung des Branchenimages (z.B. Banken)</li> </ul>

Abb. 1-2: Wirkungen von Unternehmenskrisen

17 Vgl. die aktuelle Fassung des IDW S 6, Stand 20.08.2012.

18 Vgl. zu einer kritischen Würdigung der Phasenunterteilung von Krisenprozessen im Rahmen des IDW S 6 Krystek/Klein 2010a, S. 1772 ff.

19 Vgl. Lintemeier 2013, S. 58 ff.

### 2.1.4 Unternehmenskrisen bleiben Ausnahmesituationen

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund ihres geringer gewordenen Signalwertes werden Unternehmenskrisen gelegentlich als ein »[...] mittlerweile alltägliches Problem [...]«<sup>20</sup> beschrieben und bereits *Albach*<sup>21</sup> stellte die Frage, ob sich im Kampf ums Überleben der Ernstfall – die Unternehmenskrise – nicht als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung darstellt. Diese Betrachtung ist aus makroökonomischer Sicht gewiss zutreffend; bereits *Schumpeter*<sup>22</sup> hatte die (scheinbare) Normalität und Notwendigkeit von Unternehmenskrisen mit deren Möglichkeiten zur Freisetzung von innovativem Potenzial begründet. Dennoch: Für das betroffene Unternehmen bleiben Krisen – speziell in ihren akuten Phasen – Ausnahmesituationen in deren wirtschaftlichen Alltag und damit Singularitäten im Verlauf der Unternehmensentwicklung. Sie überfordern zugleich sehr schnell das Krisenbewältigungspotenzial und stellen die wohl größte Herausforderung für die Unternehmensführung dar<sup>23</sup>, die zumeist ohne professionelle, externe Unterstützung nicht gemeistert werden kann.

## 2.2 Restrukturierung/Turnaround und Sanierung: Früher möglich – noch immer zu spät!

### 2.2.1 Zu den Begriffen Restrukturierung/Turnaround und Sanierung

Für das Management von Unternehmenskrisen haben sich unterschiedliche Begriffe von Managementkonzepten eingebürgert, die einer Klarstellung bedürfen (vgl. Abb. 1-3). Restrukturierung und Sanierung sind spezielle Ausprägungen des *Krisenmanagements* und damit eine »[...] besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, all jene Prozesse des Unternehmens zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Fortbestand des Unternehmens substantziell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.«<sup>24</sup>

In dieser weiten Deutung umfasst Krisenmanagement nicht nur ein Krisenbewältigungsmanagement (Krisenmanagement i. e. S.), sondern auch Formen des sogenannten aktiven Krisenmanagements, die sich auf Krisenvorsorge und -vermeidung erstrecken. Krisenmanagement i. w. S. beinhaltet somit neben der Sanierung auch die Restrukturierung von Unternehmen.

*Restrukturierung* (im angelsächsischen Sprachraum: *Restructuring*) steht als Begriff und Funktion generell für die Anpassung der Unternehmensstruktur an veränderte Umfeld- und speziell Marktgegebenheiten.<sup>25</sup> Ursprünglich aus der Organisationsforschung stammend, ist er – hauptsächlich in der Praxis – mit sehr unterschiedlichen Inhalten versehen worden; von üblichen Umorganisationen bis hin zu Sanierungen. Speziell die häufige Gleichsetzung von Restrukturierung mit Sanierung führt zu Miss-

20 *Kraus/Haghani* 2004, S. 13.

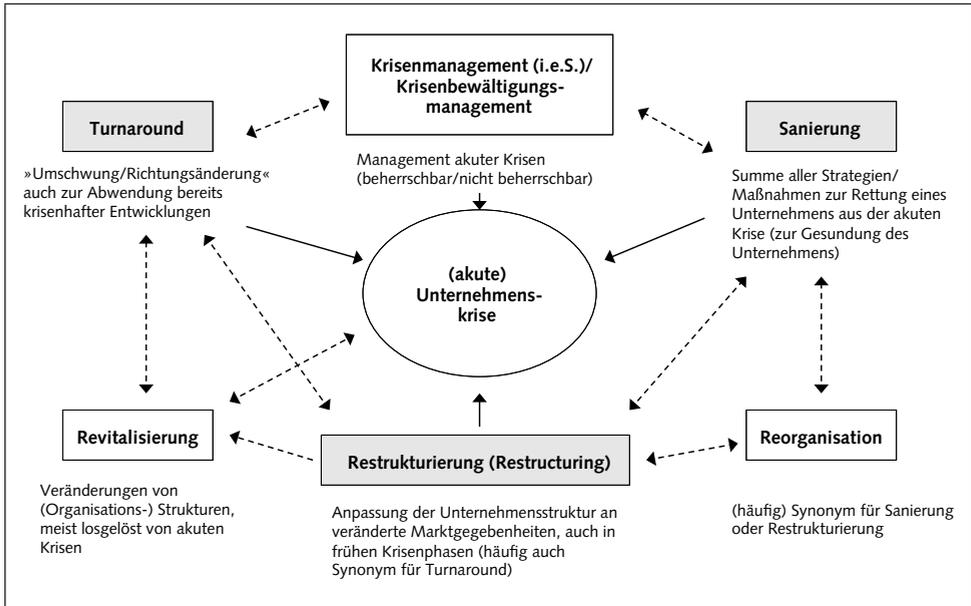
21 Vgl. *Albach* 1979, S. 5 ff.

22 Vgl. *Schumpeter* 1947, S. 149.

23 Vgl. *Krystek/Moldenhauer* 2007, S. 23.

24 *Evertz/Krystek* 2010, S. 26 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

25 Vgl. *Clasen* 1992, S. 144 f. sowie nachfolgend auch *Evertz/Krystek* 2010, S. 29.



Quelle: Evertz/Krystek 2010, S. 29.

**Abb. 1-3:** Managementkonzepte im Umgang mit akuten Krisen

verständnis, denn Restrukturierung ist – im Gegensatz zur Sanierung – nicht an akute Krisenphasen gebunden, sondern entfaltet ihre Möglichkeiten gerade in frühen Krisenphasen. Dort nämlich erweist sie sich – wegen des noch geringeren Bedrohungsgrades der Situation und einer noch vorhandenen, größeren Anzahl von Handlungsmöglichkeiten – als grundsätzlich aussichtsreicher. Zu spät initiierte Restrukturierungen dagegen schrumpfen in ihrem Handlungsspielraum auf das durch Zeitablauf reduzierte Niveau von Sanierungen.

Ähnlich unscharf ist der ebenfalls aus dem Angelsächsischen stammende Begriff *Turnaround*. Er bedeutet zunächst jede dramatische Richtungsänderung der Unternehmensentwicklung<sup>26</sup> und schließt damit – in einer weiten Begriffsauslegung – auch die Sanierung in späten (akuten) Krisen mit ein.<sup>27</sup> Im deutschen Sprachgebrauch wird er in der Praxis bisweilen auch als Bezeichnung für den Punkt des »Umdrehens« der (geplanten) Ergebnisentwicklung vom Verlust zum Gewinn genutzt. Allerdings hat sich mehrheitlich eine Anwendung dieses Begriffs für (frühe) Krisenphasen vor der Sanierung eingebürgert.<sup>28</sup>

*Sanierung* – als auch juristisch belegter Begriff – setzt eine akute Unternehmenskrise voraus. Sanierungen dienen der Bewältigung bereits eingetretener, überlebenskritischer Prozesse sowie der Wiederherstellung einer nachhaltigen Ertragskraft.<sup>29</sup> Nach

26 Vgl. Böckenförde 1996, S. 7f.; Hambrick 1985, S. 10.2.

27 Vgl. Lentz 2013, S. 44.

28 Vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 139.

29 Vgl. Gunzenhauser 1995, S. 10; letzteres ist allerdings auch das Anliegen von Restrukturierungen.

Art und Umfang der jeweiligen Maßnahmen wird üblicherweise zwischen einer Sanierung im engeren und im weiteren Sinne unterschieden.<sup>30</sup>

In einem engeren Sinne umfasst die Sanierung lediglich finanzwirtschaftliche Maßnahmen, während eine Sanierung im weiteren Sinne die Summe aller aus gesamunternehmensbezogener und strategisch orientierter Perspektive entstammender Maßnahmen enthält, und zwar organisatorischer, finanzieller, leistungs- und sozialwirtschaftlicher Art.<sup>31</sup> Mit der Einführung der Insolvenzordnung (InsO 1999) sowie des ESUG (2012) ist der Begriff der *Insolvenzsanierung* publik geworden, der eine Sanierung des Unternehmens aus der Insolvenz heraus umschreibt.<sup>32</sup>

## 2.2.2 Prozess der Restrukturierung und Sanierung

Die zuvor aufgezeigten Unterschiede zwischen Restrukturierung und Sanierung können nicht darüber hinwegtäuschen, dass beide Formen des Umgangs mit (akuten) Krisen aus prozessualer Sicht deutliche Gemeinsamkeiten aufweisen. Diese gestatten es, einen integrierten Prozess von Restrukturierung und Sanierung zu skizzieren, der als – wenn auch nur grobes – Raster beiden Formen der Krisenbewältigung (i. w. S.) zugrunde liegt.<sup>33</sup>

In der Literatur wird eine Vielzahl solcher Prozesse angeboten, die – zum Teil in unterschiedlicher Reihenfolge – einzelne Phasen von Restrukturierungs-/Sanierungsvorhaben kennzeichnen.<sup>34</sup> Bei Lichte besehen lassen sich all diese Prozess-Darstellungen jedoch auf ein einheitliches Grundmuster zurückführen, das sich – verständlicherweise – an dem generellen Führungsprozess orientiert (vgl. Abb. 1-4).

Ausgangspunkt ist dabei der sogenannte *Performance-Check*, in dem der Ist-Zustand des Unternehmens einschließlich einer Ursachenanalyse zur Klärung der Hintergründe für die notwendige Restrukturierung oder Sanierung aufgezeigt wird. Das anschließende *Grobkonzept* legt die Eckpunkte des Restrukturierungs-/Sanierungsvorhabens fest und wird im *Businessplan* zusammengefasst. Ziel des Businessplans ist es, die spezifisch finanzwirtschaftlichen Wirkungen von Restrukturierungs-/Sanierungsvorhaben durch zahlenmäßige Darstellung – meist in Form einer Plan-GuV – zu veranschaulichen. Der Businessplan schafft damit durch die monetäre Abbildung der strategischen, operativen und finanziellen Teilkomplexe die Grundlage für eine Beurteilung des jeweiligen Restrukturierungs-/Sanierungskonzeptes.<sup>35</sup> Die Erstellung des Grobkonzeptes markiert eine bedeutsame Zäsur im integrierten Restrukturierungs-/Sanierungsprozess. Die folgende *Konzeptverabschiedung* unter den relevanten Stakeholdern zählt zu den heikelsten Phasen, speziell bei Sanierungskonzepten. Die anschließende *Umsetzungsbegleitung* hat dann konsequent – und häufig unter großem Zeitdruck – zu erfolgen. Ein kritischer Punkt ist dabei der Umgang mit Sofortmaßnahmen. Diese sind einerseits zwingend erforderlich, um das betroffene Unternehmen zu stabilisieren und eine

30 Vgl. Gless 1996, S. 44 f.

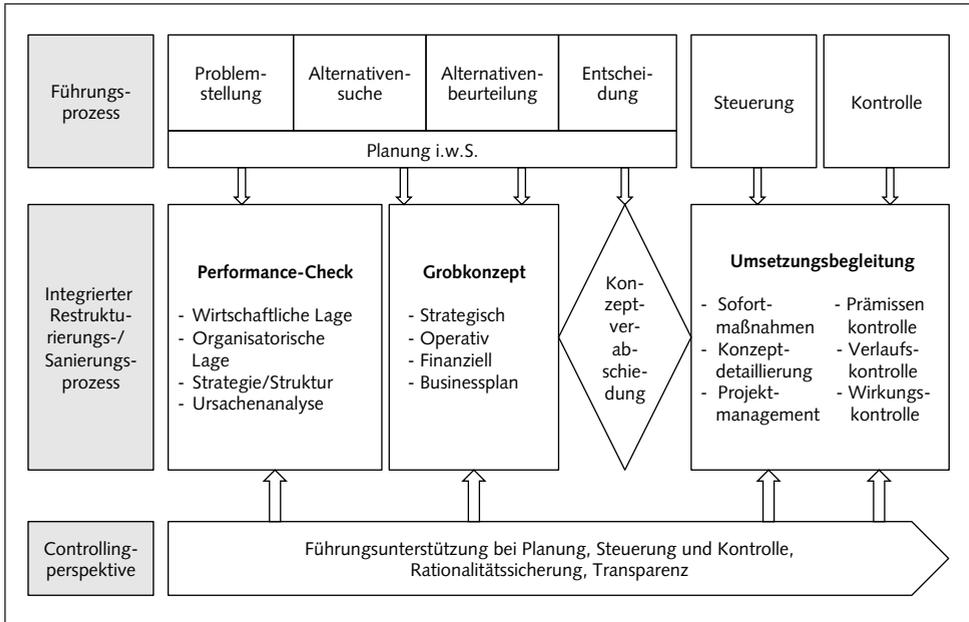
31 Vgl. Böckenförde 1996, S. 7 f.

32 Vgl. Krystek/Lentz 2013b, S. 768.

33 Vgl. nachfolgend Krystek 2010, S. 53.

34 Vgl. Grape 2006, S. 43 ff.

35 Vgl. Krystek/Klein 2010b, S. 1843 f.



Quelle: Evertz/Krystek 2010, S. 53.

**Abb. 1-4:** Phasen eines integrierten Restrukturierungs-/Sanierungsprozesses mit generellem Führungsprozess und Controllingperspektive

weitere Verschlechterung der Situation zu vermeiden, dürfen aber andererseits nicht spätere Restrukturierungs-/Sanierungsstrategien und -maßnahmen konterkarieren.<sup>36</sup> Aus diesem Grunde werden in einigen Konzept-Darstellungen – sicher nicht unproblematisch – Sofortmaßnahmen an den Anfang des gesamten Prozesses gestellt. Als eine typische Querschnittsfunktion, die den gesamten Prozess begleitet, wird die Führungsunterstützung durch ein speziell darauf ausgerichtetes *Controlling* empfohlen.<sup>37</sup>

### 2.2.3 Das Problem des Timing von Restrukturierung und Sanierung

Die zwingende Voraussetzung für den Beginn aller erfolgreichen Restrukturierungs- und Sanierungsbemühungen ist die Wahrnehmung ihrer Notwendigkeit. Gerade dieser selbstverständlich erscheinenden Tatsache stehen in der Realität häufig Wollens- und Könnens-Defizite der Führung im Wege, denn gerade das Eingeständnis, dass eine Krise – oder auch nur eine Restrukturierungsnotwendigkeit – vorliegt, ist oft ein langwieriger und schmerzhafter Prozess.<sup>38</sup> Im Einzelnen sind es individuelle, organisatorische und politische Verzerrungsparameter, die eine rechtzeitige und zügige Inangriff-

<sup>36</sup> Vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, S. 147.

<sup>37</sup> Vgl. zur Bedeutung sowie der ambivalenten Rolle des Controllings bei Restrukturierungen/Sanierungen: Krystek/Moldenhauer/Evertz 2009, S. 164 ff.

<sup>38</sup> Vgl. Schreyögg/Ostermann 2013, S. 120.

nahme von Restrukturierungen und Sanierungen behindern<sup>39</sup> – meist mit fatalen Folgen für das Gelingen solcher Prozesse durch Zeitablauf.

Die InsO und speziell das ESUG wollen solche Barrieren abbauen und einen *Mentalitätswandel* herbeiführen, der speziell die Insolvenz entstigmatisiert und Anreize für eine möglichst frühzeitige Anmeldung des Verfahrens schafft. Obwohl Restrukturierungen nicht an späte Krisenphasen gebunden sind und durch die rechtlich geschaffenen Möglichkeiten einer frühzeitigen Insolvenzanmeldung der Handlungsspielraum deutlich ausgeweitet wurde, erfolgt in der Realität deren Einleitung häufig noch immer zu spät: »[...] bleibt doch die Krise eine lebensgefährliche Situation; nichts kann die organisationale Reputation und finanzielle Leistungsfähigkeit so rasant und nachhaltig (negativ) beeinflussen wie eine Krise [...]«<sup>40</sup>.

## 2.2.4 Erfolg von Restrukturierung und Sanierung

Der Titel des Sammelbandes verspricht Aussagen über *erfolgreiche* Restrukturierungen und Sanierungen von Unternehmen. Deshalb ist im Rahmen dieser Einführung auch zu klären, wann und unter welchen Bedingungen Restrukturierungen/Sanierungen als erfolgreich anzusehen sind.

Formal wären Restrukturierungen und Sanierungen bereits dann erfolgreich, wenn nach Abschluss der jeweiligen Prozesse die Gründe, die zu deren Einleitung geführt haben, beseitigt wurden.<sup>41</sup> Dies wäre allerdings lediglich die notwendige, keinesfalls aber eine hinreichende Bedingung für den nachhaltigen Fortbestand des Unternehmens.

Konkreter geht der IDW Standard 6 (IDW S 6) im Rahmen des Leitbildes auf diese Frage ein. Danach soll ein erfolgreich saniertes Unternehmen wieder attraktiv für Eigen- und Fremdkapitalgeber sein und mindestens eine nachhaltig durchschnittliche, branchenübliche Rendite sowie eine angemessene Eigenkapitalausstattung aufweisen.<sup>42</sup> Im jeweiligen Restrukturierungs-/Sanierungsfall sind allerdings auch diese Vorgaben bestenfalls eine Orientierungshilfe. Was im Einzelfall als *erfolgreich* betrachtet wird, kann wohl nur in einem individuellen Aushandlungsprozess zwischen den relevanten Stakeholdergruppen mit deren jeweiligen Ansprüchen an das (wieder gesundete) Unternehmen ermittelt werden.<sup>43</sup> Damit sind zugleich die in Abbildung 1-5 skizzierten *Zieldivergenzen* und *Zielkonflikte* zwischen den Stakeholdern angesprochen, deren Lösung zu den ebenfalls sehr anspruchsvollen Herausforderungen des Restrukturierungs-/Sanierungsmanagements zählen.<sup>44</sup>

39 Vgl. Schreyögg/Ostermann 2013, S. 122 ff.

40 Schreyögg/Ostermann 2013, S. 118.

41 Vgl. Sprick 2013, S. 42.

42 Vgl. ebenda, 2013, S. 38; IDW S 6, Stand 20.08.2012, Tz. 92.

43 Vgl. Lintemeier 2013, S. 56f.

44 Vgl. Evertz/Krystek 2010, S. 34f.