

Volker Brühl/ Burkard Göpfert
(Hrsg.)



Unternehmens- restrukturierung

Strategien, Konzepte
und Praxiserfahrungen

2. Auflage

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Volker Brühl/Burkard Göpfert (Hrsg.)

Unternehmens- restrukturierung

Strategien, Konzepte und Praxiserfahrungen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Dr. Volker Brühl, Geschäftsführer, Center for Financial Studies, Frankfurt a.M.;

Dr. Burkard Göpfert, LL.M., Partner der Anwaltssozietät Baker & McKenzie,
München/Frankfurt a.M.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6880-6

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch
Satz: Johanna Boy, Brennborg

März 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort der Herausgeber zur 2. Auflage

Seit dem Erscheinen der 1. Auflage dieses Buches im Jahr 2004 hat sich auf dem Gebiet der Unternehmensrestrukturierung viel getan.

So hat in den letzten Jahren die Bedeutung von Unternehmensrestrukturierungen nicht zuletzt durch die Folgen der Subprime-Krise und die nach wie vor nicht überwundene Staatsschuldenkrise in Europa weiter zugenommen. Dabei ist zu beobachten, dass neben den klassischen Sanierungssituationen, bei denen Unternehmen sich in existenzbedrohenden Krisen befinden, das Thema Restrukturierung auch bei im Kern gesunden Unternehmen zu einer Daueraufgabe wird. Allseits bekannt sind die Meldungen von Großunternehmen, die auch in guten Zeiten Umstrukturierungen und einen entsprechenden Personalabbau vornehmen, obwohl die Finanzkennzahlen scheinbar keinen Anlass dafür bieten. Die zunehmende Globalisierung und die sich verkürzenden Innovationszyklen haben den Wettbewerb in zahlreichen Branchen erheblich verschärft. Selbst Traditionsunternehmen, die noch vor wenigen Jahren zu den Marktführern in ihren Industrien zählten, bleiben von existenzbedrohenden Krisen nicht verschont. Es ist daher heute wichtiger denn je, überzeugende Konzepte zur Restrukturierung in Krisen- oder Umbruchsituationen zügig zu entwickeln und nachhaltig umzusetzen. Hinzu kommen neue Instrumente der Sanierung, etwa durch die zunehmende Praxis von Treuhandschaften sowie durch neue gesetzliche Rahmenbedingungen (KapMuG, ESUG).

In der jetzt vorliegenden 2. Auflage haben wir dennoch den grundsätzlichen Aufbau des Buches aus der 1. Auflage beibehalten. Allerdings haben wir uns – über eine bloße Aktualisierung des Werks hinaus – auf die neuesten Entwicklungen in der Restrukturierungspraxis fokussiert und zahlreiche neue Beiträge hinzugenommen.

Im **Teil A (»Management von Unternehmenskrisen«)** wird die für jede Restrukturierung zentrale Frage nach der Entwicklung und Umsetzung von erfolgreichen Restrukturierungskonzepten ausführlich diskutiert. Dabei werden die Auswirkungen des in 2009 verabschiedeten IdW S6 (»Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten«) ebenso berücksichtigt wie die Gestaltungsoptionen, die sich aus dem Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (»ESUG«) im Jahr 2011 ergeben.

Darüber hinaus haben wir der wachsenden Bedeutung des Managements von unterschiedlichen Stakeholder-Interessen Rechnung getragen. In diesem Zusammenhang wird ebenfalls die kontinuierlich an Bedeutung gewinnende Rolle des Chief Restructuring Officer (»CRO«) erörtert. Schließlich werden die Besonderheiten von Restrukturierungsprozessen in Zeiten steigender Volatilität behandelt, ein Thema, das nicht nur Unternehmen in Krisensituationen beschäftigt, sondern auch für Unternehmen in Transformationsphasen von Relevanz ist.

Im **Teil B. (»Finanzwirtschaftliche Restrukturierung«)** werden die vielfältigen finanzwirtschaftlichen Aspekte von Restrukturierungen abgedeckt. Denn die Komplexität finanzieller Sanierungskonzepte ist in den letzten Jahren enorm gewachsen, da Anzahl der beteiligten Stakeholder und Vielfalt der Finanzinstrumente deutlich zugenommen haben. Entsprechend werden im Teil B. sowohl die Besonderheiten ganzheitlicher finanzwirtschaftlicher Restrukturierungskonzepte als auch grund-

legende Aspekte wie die Ermittlung und Optimierung von Verschuldungskapazitäten behandelt. Schließlich werden auch ausgewählte Besonderheiten wie die Durchführung von Sanierungskapitalerhöhungen, Unternehmensverkäufe aus der Insolvenz (»Distressed M&A«) oder auch Käufe bzw. Verkäufe von Problemkrediten (»Non Performing Loans«, NPLs) besprochen.

Im **Teil C. (»Rechtliche Aspekte der Unternehmenssanierung«)** werden schließlich die rechtlichen Aspekte der Unternehmenssanierung beleuchtet. Neu ist die Betrachtung internationaler Gesichtspunkte, insbesondere zum europäischen Insolvenzrecht und die Praxis von grenzüberschreitenden Restrukturierungen im Rahmen der europäischen Insolvenzverordnung (»EuInsVO«). Darüber hinaus sind finanzrechtliche Aspekte wie die Darstellung und Ermittlung von Finanzkennzahlen in der Unternehmensrestrukturierung neu aufgenommen worden. Das Arbeits-, Insolvenz- und Steuerrecht wurde aktualisiert. Abschließend wurde ein neues Kapitel zu Standort- und Beschäftigungszusagen in der Krise aufgenommen.

An dieser Stelle möchten wir allen Autoren danken, die trotz erheblicher beruflicher Belastung die Entstehung dieser 2. Auflage möglich gemacht haben. Das Buch lebt davon, dass hochkarätige Praktiker ihre Erfahrungen mit den Lesern teilen.

Wir danken auch Frau Tamara Hub und Frau Nadine Hilbich für die redaktionelle Begleitung und die Unterstützung bei der Finalisierung des Manuskriptes.

Frankfurt a.M. und München im Dezember 2013 Volker Brühl/Burkard Göpfert

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber zur 2. Auflage	V
Verzeichnis der Autoren	XI
A. Management von Unternehmenskrisen	1
<i>Sascha Haghani/Thomas Knecht</i>	
Das Restrukturierungskonzept als Navigator in der Unternehmenskrise	3
<i>Andreas Crone</i>	
Anforderungen an Sanierungskonzepte	39
<i>Christoph Enders</i>	
Die Bedeutung von Sanierungsgutachten aus Sicht der Banken.	65
<i>Ulrich Wlecke</i>	
Entwicklung und Umsetzung von Restrukturierungskonzepten	81
<i>Andreas Robeck/Robert Simon</i>	
Erfolgreiches Sanierungsmanagement – Fünf Prinzipien im Umgang mit Krisen	123
<i>Walter Bickel</i>	
Leistungswirtschaftliche Erfolgsfaktoren bei der Sanierung von Unternehmen	149
<i>Peter Wiegand</i>	
Liquiditätsmanagement als Erfolgsfaktor in der Restrukturierung	165
<i>Axel Schulte/Jens Haas/Patrick Widmaier</i>	
Stakeholder Management in Restrukturierungsprozessen	195
<i>Volker Brühl</i>	
Restrukturierung in Zeiten hoher Volatilität.	223
<i>Norbert Eisenberg</i>	
Die Rolle des Interim Managers in Umbruchphasen	241
<i>Sven-Erik Gless/Sven-Holger Undritz/Martin Lambrecht</i>	
Sanierung im Insolvenzverfahren	261

B. Finanzwirtschaftliche Restrukturierung 309*Max Mayer-Eming*

Financial Advisory in Krisensituationen 311

Marcus Nelgen/Joachim Moser

Debt Capacity – Eine strategische Größe 337

Thomas Dorbert

Wie man Finanzierungsstrategien richtig entwickelt 377

Ralf Michaelis/Christian Eiteneyer

Sanierungskapitalerhöhungen – eine Equity Capital Markets Perspektive 407

Sönke Schulz/Philipp Reick

Unternehmensverkauf aus der Insolvenz 425

Christoph Schallast/Andreas Walter

Erfolgsfaktoren beim Kauf und Verkauf von Problemkrediten 447

C. Rechtliche Aspekte der Unternehmenssanierung 469*Andreas Spahlinger*Sanierung vor der Insolvenz – Rechtlicher Rahmen, Instrumentarium
und (Haftungs-) Risiken 471*Paul Abel*Gestaltungsmöglichkeiten zur Neuordnung der Personalstruktur
beim Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz 493*Burkard Göpfert/Anna Frey*

Standort- und Beschäftigungszusagen in der Krise 525

Andreas Ziegenhagen

Erfahrungsbericht: ESUG im Praxistest 551

Uwe Goetker/Marc Oberhardt

Restrukturierung von Anleihen 569

*Robert Arts*Das Europäische Insolvenzrecht: geltendes Recht und
aktuelle Entwicklungen im Überblick 589

H. Philipp Esser/Annerose Tashiro

Aktuelle Praxis grenzüberschreitender Restrukturierungen
im Rahmen der EuInsVO 609

Oliver Socher

Finanzkennzahlen in der Unternehmensrestrukturierung 633

Stefan Mayer

Steuerliche Aspekte der Restrukturierung 649

Verzeichnis der Autoren

Dr. Paul Abel

Dr. Paul Abel ist Rechtsanwalt und Partner bei Anchor Rechtsanwälte in Augsburg. Zuvor war er als Rechtsanwalt im Bereich Sanierung und Insolvenzabwicklung bei Wellensiek Rechtsanwälte, Heidelberg sowie bei Brinkmann & Partner, München tätig. Seine Tätigkeit umfasst mittlere bis große Insolvenzverfahren mit über 1.000 Beschäftigten sowie Treuhandmandate und insolvenzrechtlich geprägte Beratungsmandate. Dr. Abel studierte Rechtswissenschaften an der Universität Augsburg. Sein Referendariat absolvierte er am Landgericht Augsburg und sein zweites juristisches Staatsexamen in München. Herr Dr. Abel promovierte im Insolvenz- und Verfassungsrecht bei Prof. Dr. Neuner an der Universität Augsburg. Von 2001 bis 2003 arbeitete er als Rechtsanwalt bei Nörr Stiefenhofer Lutz in München mit besonderem Schwerpunkt bei der Beratung in- und ausländischer Gläubiger im Bereich Restrukturierung und Insolvenz.

Robert Arts

Robert Arts ist Research Fellow am neugegründeten Max Planck Institute Luxembourg for International, European and Regulatory Procedural Law. Der Schwerpunkt seiner Forschung ist das deutsche und europäische Insolvenzrecht. Unlängst war er an der externen Evaluation der europäischen Insolvenzverordnung beteiligt, die im Auftrag der Europäischen Kommission vom MPI Luxembourg in Zusammenarbeit mit den Universitäten Heidelberg und Wien erstellt wurde. Gegenwärtig untersucht er den aktuellen Änderungsvorschlag der Europäischen Insolvenzverordnung auf seine praktische Implementation, insbesondere das Schnittfeld zwischen grenzüberschreitender, justizieller Zusammenarbeit und gegenseitigem Vertrauen.

Dr. Walter Bickel

Dr. Walter Bickel verfügt über mehr als 28 Jahre Restrukturierungserfahrung. Er kann auf mehr als 23 Jahre in Geschäftsführer- und Top Executive Positionen zurückblicken. Als Chief Restructuring Officer war er bei einer Vielzahl namhafter Restrukturierungen für die Umsetzung sowohl leistungswirtschaftlicher als auch finanzwirtschaftlicher Restrukturierungsprogramme in Organfunktion, als Vorstand oder Geschäftsführer, verantwortlich. Vor Gründung der Bickel Jung & Company war er 5 Jahre lang bei Alvarez & Marsal (A & M) als verantwortlicher Geschäftsführer für das Deutschland Geschäft und Mitglied des europäischen Executive Committee tätig. Seit Juni 2013 sitzt er im Aufsichtsrat der Kuka AG und ist Vorsitzender des Prüfungsausschusses. Vor seiner Zeit bei A & M leitete er das Deutschlandgeschäft der anglosächsischen Restrukturierungsberatung Kroll Talbot Hughes (KTH) und saß zudem im Global Executive Committee von KTH. Davor war er Geschäftsführer von Droege & Comp. Internationale Unternehmerberatung und verantwortlich für das globale Restrukturierungs- und Turnaround-Geschäft. In seiner Zeit als Geschäftsführer eines Joint Ventures von Deutsche Bank und Roland Berger & Partner gewann er umfangreiche Erfahrungen in der ganzheitlichen Restrukturierung und Ergebnisverbesserung von inhabergeführten und mittelständischen Unternehmen.

Dr. Volker Brühl

Dr. Volker Brühl ist Geschäftsführer am Center For Financial Studies an der Goethe Universität in Frankfurt a.M. Zuvor war Herr Brühl als Partner bei McKinsey in Frankfurt a.M. tätig, wo er primär den Aufbau der Restructuring Practice unterstützte. Zuvor war Herr Brühl lange Jahre als Top Manager im Banking tätig, u. a. als Bereichsvorstand der WestLB und als Managing Director von Dresdner Kleinwort. Weitere berufliche Stationen waren Associate Partner bei Roland Berger sowie das Investment Banking der Deutschen Bank. Herr Brühl hat mit summa cum laude an der Justus-Liebig-Universität in Giessen promoviert und für seine Dissertation den Universitätspreis erhalten.

Prof. Andreas Crone

Prof. Andreas Crone ist Steuerberater und Wirtschaftsprüfer und als Sanierungsexperte seit 2014 in eigener Praxis tätig. Zuvor war er Partner bei der Ernst & Young GmbH und leitete dort den Bereich Sanierungs- und Restrukturierungsberatung in Stuttgart und Mannheim. Er berät schwerpunktmäßig mittelständische Unternehmen, Investoren und Banken in Turnaround- und insolvenznahen Situationen. Vor seinem Eintritt bei Ernst & Young war er mehrere Jahre als Vorstand einer mittelständischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie im Bereich Wirtschaftsprüfung bei Arthur Andersen tätig. Er ist Mitglied in verschiedenen berufsständischen Organisationen und Fachvereinigungen und seit 2012 Honorarprofessor an der SRH Hochschule Heidelberg im Fachbereich Wirtschaft.

Thomas Dorbert

Thomas Dorbert ist Partner bei der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG in Frankfurt a.M. und leitet seit Januar 2011 die Finanzierungsberatung der KPMG in Deutschland. Zuvor leitete er das Leveraged/Structured Finance & Debt Advisory der Mediobanca und war seit 2007 Mitglied des Seniormanagementteams der Mediobanca in Deutschland. Nach einem Betriebswirtschaftsstudium an der Otto-Friedrich Universität Bamberg hatte Thomas Dorbert seine berufliche Laufbahn im Corporate Lending der Dresdner Bank begonnen. Anschließend führte er das German Desk der BNP Paribas in Frankreich für die Region Paris. Im Jahr 2000 kehrte er zur Dresdner Bank in das Debt Origination Team der Dresdner Kleinwort zurück. 2003 wurde Thomas Dorbert Leiter Structured Debt Finance und später Leveraged Finance in Deutschland. Thomas Dorbert hat einen Executive MBA an der WHU Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, Vallendar und Kellogg School for Management, Evanston/Chicago, absolviert.

Norbert Eisenberg

Seit 1989 ist der Diplom-Kaufmann und Diplom-Volkswirt als Managing Partner im Interim Management tätig. Davor war er Berater und Investment Manager bei der DEG, Deutsche Finanzierungsgesellschaft für Beteiligungen in Entwicklungsländern, anschließend Berater bei McKinsey & Company, u. a. in Restrukturierungsmandaten. Erfahrung im Venture Capital sammelte er bei Techno Venture Management, bevor er zwei Interim Management Unternehmen zu Marktführern entwickelte. Seit 2006 ist er als Managing Partner von Boyden Interim erfolgreich in der Besetzung

von Positionen in Unternehmen mit Interim Managern, ob im Private Equity Besitz, familiengeführt oder börsennotiert. Seine Schwerpunkte sind die Gestaltung von Managementaufträgen in Restrukturierungssituationen und anderen Fällen besonderer Anforderungen an die Unternehmensführung, auch im Zusammenhang mit Unternehmenskauf und -verkauf. Besondere Branchenerfahrungen hat er in der Automobil- und Zulieferindustrie, Maschinenbau, Konsumgüter und Handel erworben. Seit 2013 vertritt er die Interim-Management-Anbieter im Dachverband Interim Management (DDIM).

Christian Eiteneyer

Christian Eiteneyer ist Vice President im Equity Capital Markets Origination Team der Commerzbank. Herr Eiteneyer ist für die Beratung deutscher Kunden in allen Equity Capital Markets Produkten und deren Umsetzung zuständig. Zuvor war Herr Eiteneyer in den Bereichen Debt Capital Markets Origination und Client Coverage tätig.

Dr. Christoph Enders

Dr. Christoph Enders ist Berater in Fragen des Risikomanagements. Er hat Lehraufträge an der FH Düsseldorf und der FOM Hochschule für Oekonomie und Management. Christoph Enders hat bis ins Jahr 2013 hinein als Managing Director über fünf Jahre global den Restrukturierungs-/Abwicklungsbereich der WestLB AG geleitet. Davor war er mehr als 10 Jahre bei der WestLB AG für strukturierte Finanzierungen auf der Marktseite und in der Marktfolge in leitenden Positionen tätig. Nach Studium und Promotion mit Schwerpunkt Entwicklungsländerforschung hat Christoph Enders u. a. für die KfW und die Treuhandanstalt gearbeitet.

Dr. H. Philipp Esser

Dr. H. Philipp Esser ist Rechtsanwalt bei Schultze & Braun und berät zu allen Fragen grenzüberschreitender Insolvenzen, insbesondere mit Bezug in die USA, nach Spanien und Lateinamerika, sowie zum Bankrecht und zu Verkäufen aus der Insolvenz. Dr. Esser ist Associate Editor des American Bankruptcy Journal und veröffentlicht regelmäßig zu Themen des deutschen und US-amerikanischen Insolvenzrechts. Nach dem Studium in Tübingen und Leipzig arbeitete Dr. Esser in Leipzig für den Leipziger Insolvenzrechtstag e. V. Anschließend absolvierte er ein Masterstudium an der University of Chicago Law School und das Referendariat in Frankfurt a. M., Chicago sowie Buenos Aires. Dr. Esser promovierte an der Universität Leipzig zum Thema »Urheberrechtliche Lizenzen in der Insolvenz«. Dr. Esser ist in Deutschland und in New York State als Rechtsanwalt zugelassen. Vor seiner Tätigkeit bei Schultze & Braun war er in Frankfurt a. M. mehrere Jahre anwaltlich im Bereich des Bankrechts tätig.

Anna Frey

Anna Frey absolvierte ihr Jurastudium an der Universität Mannheim und der Universität Pécs in Ungarn. Im Rahmen ihres Referendariats war sie u. a. im Personalmanagement der Deutschen Lufthansa AG tätig. Seit Anfang des Jahres 2013 ist sie als Rechtsanwältin im Bereich Arbeitsrecht bei Gleiss Lutz am Standort München tätig. Dort berät sie in allen Bereichen des Individual- und Kollektivarbeitsrechts sowie des

Sozialversicherungsrechts. Hierbei ist sie u. a. auf betriebsverfassungsrechtliche und kündigungsschutzrechtliche Fragestellungen im Rahmen von Umstrukturierungen spezialisiert.

Dr. Sven-Erik Gless

Sven-Erik Gless ist seit 2000 Managing Partner bei der FMC Consultants GmbH. Von 1995-1999 war er bei Roland Berger Strategy Consultants (CC Restructuring) tätig. Promotion über das Thema »Unternehmenssanierung« (1995). Seine langjährige praktische Erfahrung basiert auf Restrukturierungs- sowie Strategieprojekten bei Mittel- und Großunternehmen in zahlreichen Branchen. Die von Sven-Erik Gless verantworteten Restrukturierungsprojekte fanden sowohl im Umfeld der außergerichtlichen Sanierung als auch im Rahmen von Insolvenzverfahren statt – von der Erstellung und operativen Umsetzung von Konzepten bis zur Übernahme von interimistischen Funktionen. Neben seinen Beratungseinsätzen ist Sven-Erik Gless als Beirat und Aufsichtsrat tätig.

Dr. Burkard Göpfert

Burkard Göpfert, Dr. iur., LL.M., Fachanwalt für Arbeitsrecht ist Partner bei Baker & McKenzie in München/Frankfurt a.M. Dr. Göpfert berät bei personalwirtschaftlichen Sanierungen und Umstrukturierungen in Krise und Insolvenz. Jüngste Beispiele sind Nortel, Nokia Siemens und Opel Bochum. Göpfert leitet seit nunmehr zehn Jahren die Handelsblatt Jahrestagung Restrukturierung und ist Autor bzw. Herausgeber zahlreicher Fachbücher zur arbeitsrechtlichen Sanierungspraxis. An der Universität Passau ist er Lehrbeauftragter für Arbeitsrecht.

Dr. Uwe Goetker

Dr. Uwe Goetker ist Partner und Transaktionsanwalt im Düsseldorfer Büro von McDermott Will & Emery Rechtsanwälte Steuerberater LLP. Er leitet McDermott's deutsche Praxisgruppe für Restrukturierung und Insolvenzrecht. Ein Schwerpunkt von Dr. Goetker liegt in der Beratung von Gläubigern, Gesellschaftern, Schuldnern und ihrem Management in der Krise eines Unternehmens – häufig in internationalen Sachverhalten. Des weiteren berät Herr Dr. Goetker »Distressed Debt/Asset«-Investoren und -Verkäufer.

Jens Haas

Jens Haas ist Managing Director bei AlixPartners in München. Er ist Experte für operative, strategische und finanzielle Unternehmensrestrukturierungen sowie das Management komplexer Transformations- und Verbesserungsprogramme. Er ist seit 1999 als Restrukturierungsberater tätig und hat seitdem zahlreiche Restrukturierungen und Transformationsprogramme in verschiedenen Branchen erfolgreich geleitet. Er verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Automobilindustrie, in der er sowohl Automobilhersteller als auch Zulieferer berät. Jens Haas ist seit 2005 bei AlixPartners. Davor war er mit den Schwerpunkten Automotive und Corporate Recovery bei McKinsey tätig. Er begann seine berufliche Karriere im Bereich Restructuring & Corporate Finance von Roland Berger Strategy Consultants und studierte zuvor Betriebswirtschaftslehre in Tübingen und San Francisco.

Dr. Sascha Haghani

Dr. Sascha Haghani, Partner und Deputy CEO Germany, verantwortet gemeinsam mit Burkhard Schwenker und Stefan Schaible das Deutschlandgeschäft von Roland Berger. Er ist Senior-Partner und leitet derzeit das Competence Center Restructuring & Corporate Finance. Sascha Haghani verfügt selbst über 19 Jahre Beratungserfahrung in Strategie, Restrukturierung und Corporate Finance. Er hat in Deutschland Volkswirtschaftslehre und in der Schweiz Betriebswirtschaftslehre studiert sowie in Volkswirtschaftslehre promoviert. Sascha Haghani startete seine berufliche Laufbahn in der Automobilzulieferindustrie. Bevor er in die Beratung wechselte, war er u.a. im Wertpapierhandel einer führenden deutschen Bank in New York tätig. Er kam 1995 zu Roland Berger, wurde im Jahre 2000 zum Partner berufen. Er ist Autor mehrerer Bücher zum Thema Restrukturierung und Corporate Finance.

Dr. Thomas C. Knecht

Dr. Thomas C. Knecht ist Senior-Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, München. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt im Bereich Restrukturierung und Corporate Finance. In zahlreichen Mandaten hat er Kapitalgesellschaften und Finanzinvestoren in der Konzeption und Umsetzung von Wertsteigerungs- und Sanierungsfragen beraten, sowie diese in nationalen und internationalen (M&A-)Transaktionen begleitet. Dabei hat er Beratungsmandate im außergerichtlichen sowie im gerichtlichen Bereich (Insolvenz) geführt. Gleichzeitig ist Herr Dr. Knecht akademischer Direktor des Instituts für Restrukturierungsforschung und Beteiligungsmanagement (InReBe) an der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel. Seine Forschungs- und Lehrtätigkeit übt er in den Bereichen Corporate Finance, Unternehmensrestrukturierung, Private Equity sowie Gesellschafts-/Insolvenzrecht aus. Herr Dr. Knecht ist Autor zahlreicher Publikationen in diesen Gebieten.

Martin Lambrecht

Martin Lambrecht, Rechtsanwalt, Diplom-Kaufmann, Diplom-Volkswirt, ist Partner der Sozietät Leonhardt Rattunde Rechtsanwälte, Düsseldorf. Er wird überregional als Insolvenzverwalter und Sachwalter bestellt. Zudem berät er Unternehmen, Geschäftsführer und andere Beteiligte in Krisensituationen, insbesondere bei der Vorbereitung und Durchführung von Insolvenzplanverfahren. Er veröffentlicht regelmäßig zum Insolvenzrecht und ist u. a. als Mitautor des Fachberaterhandbuchs für Sanierung und Insolvenzverwaltung (DStV e.V.) sowie als Dozent der Hagen Law School im Fachanwaltslehrgang Insolvenzrecht tätig.

Dr. Stefan Mayer

Stefan Mayer absolvierte sein Studium in Mainz und Münster. Von 2000-2008 war er bei Kanzleien in Frankfurt a. M., New York und Düsseldorf tätig, u. a. als Foreign Attorney bei einer Großkanzlei in New York (2004/2005). Seit 2011 ist er Partner bei Gleiss Lutz. Stefan Mayer berät Mandanten zum gesamten Spektrum des nationalen und internationalen Steuerrechts und ist auf transaktionsbegleitende Steuerberatung fokussiert. Er betreut insbesondere M&A-Transaktionen, Immobilien-Transaktionen sowie Restrukturierungen von angeschlagenen Unternehmen. Stefan Mayer ist Rechtsanwalt und Steuerberater.

Dr. Max Mayer-Eming

Dr. Mayer-Eming ist seit Anfang 2013 Managing Director bei der Investmentbank Macquarie Capital in Frankfurt a.M. und leitet dort das Financial Restructuring Team. Vor seiner Zeit bei Macquarie war Herr Mayer-Eming Leiter des Restrukturierungsbereichs bei Lazard, und war zuvor im Distressed Debt Team bei Oaktree Capital, in der Special Situations Group von Houlihan Lokey und in der Institutional Restructuring Unit der Dresdner Bank beschäftigt. Herr Mayer-Eming ist Jurist und war bis zu seinem Eintritt in das Investment Banking bei Dresdner Kleinwort im Jahr 2000 als Anwalt tätig.

Ralf Michaelis

Ralf Michaelis ist Managing Director und seit 2008 als Deputy Head of Equity Capital Markets (ECM) bei der Commerzbank AG tätig. Zu seinen Tätigkeiten zählen u. a. die Beratung von börsennotierten Unternehmen im Hinblick auf die Durchführung von Eigenkapitaltransaktionen, darunter auch Restrukturierungskapitalerhöhungen. Zuvor war er ab 1996 im Bereich ECM von Dresdner Kleinwort zuletzt für die Akquisition und Umsetzung von Börsengängen, Kapitalerhöhungen und Umplatzierungen verantwortlich. Während dieser Zeit hat Herr Michaelis darüber hinaus zwei Jahre die Aufgaben des persönlichen Assistenten eines Vorstandsmitgliedes wahrgenommen.

Joachim Moser

Joachim Moser ist als Director im Bereich Corporate Finance Advisory bei der Commerzbank AG tätig und berät kapitalmarktorientierte Unternehmen in Corporate Finance-Fragen, insbesondere in komplexen Refinanzierungs-, Akquisitions- und Restrukturierungssituationen. Er hat Wirtschaftsingenieurwesen in Karlsruhe studiert und einen Abschluss als Diplom-Wirtschaftsingenieur erworben. Vor seiner aktuellen Tätigkeit war er als Strukturierer im Bereich Equity Derivatives der Commerzbank AG für die Entwicklung von Investmentprodukten zuständig.

Marcus Nelgen

Marcus Nelgen ist als Managing Director seit 2009 bei der Commerzbank im Corporate Finance Advisory tätig und dort verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung von Finanzierungslösungen für deutsche Großunternehmen. Dabei beschäftigt er sich vor allem mit Sondersituationen wie Unternehmenskäufen und Restrukturierungen. Die Ermittlung der Debt Capacity, Bonitätseinschätzungen und Auswahl geeigneter Finanzierungsstrukturen und -instrumente stehen dabei im Mittelpunkt, sowie der Abgleich mit den Anforderungen und Möglichkeiten der Finanz- und Kapitalmärkte. Zuvor arbeitete er im gleichen Aufgabenfeld elf Jahre bei Dresdner Kleinwort sowie im Bereich Leveraged & Corporate Acquisition Finance sechs Jahre für zwei andere deutsche Kreditinstitute.

Dr. Marc Oberhardt

Marc Oberhardt ist Rechtsanwalt im Düsseldorfer Büro der internationalen Anwaltskanzlei McDermott Will & Emery Rechtsanwälte Steuerberater LLP und Mitglied der internationalen Praxisgruppe »Restrukturierung und Insolvenzrecht«. Er berät Man-

danten vorwiegend im Kontext von vorinsolvenzlichen und insolvenzbegleitenden Restrukturierungen sowie beim Kauf von Unternehmen aus der Insolvenz (Distressed M&A).

Philipp Reick

Philipp Reick ist Director bei Sigma Corporate Finance GmbH. Im Rahmen seiner Tätigkeit hat Philipp Reick mehr als 20 erfolgreich abgeschlossene M&A-Transaktionen, überwiegend in Sondersituationen, begleitet. Vor seinem Einstieg bei Sigma Corporate Finance im Jahr 2009 war Philipp Reick bei einer M&A-Boutique tätig und begann seine Karriere im Bereich Transaction Advisory Services von Ernst & Young.

Dr. Andreas Robeck

Andreas Robeck war am Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) in leitender Funktion verantwortlich für die Implementierung und Realisierung von Time-Cost-Quality-Leadership-Programmen. Impulse für seine Tätigkeit erhielt er durch seinen Aufenthalt am IRI Yokohama und den Erfahrungsaustausch mit Vertretern der japanischen Automobil- und Elektronikindustrie. Praktische Erfahrungen im Turnaround Management sammelte Andreas Robeck im Zuge seiner Tätigkeit bei Roland Berger Strategy Consultants, für die er sowohl in Produktionsunternehmen als auch in Dienstleistungsunternehmen und im öffentlichen Bereich tätig war. Als Managing Partner der FMC Consultants GmbH begleitet Andreas Robeck seit 2000 national und international vorwiegend mittelständische Unternehmen in Umbruchsituationen – von der strategischen Neuausrichtung und Realisierung von Wachstumschancen bis hin zur Bewältigung von Krisensituationen und Umsetzung tiefgreifender Veränderungsprogramme.

Prof. Dr. Christoph Schalast

Christoph Schalast ist Rechtsanwalt und Notar in Frankfurt a.M. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Beratung bei Kredittransaktionen/Forderungsverkäufen. An der Frankfurt School of Finance & Management leitet er den interdisziplinären Master-Studiengang Mergers & Acquisitions (Abschluss LL.M.). Vom JUVÉ Handbuch Wirtschaftskanzleien und Legal 500 wird er regelmäßig als Berater empfohlen. Die WirtschaftsWoche zählt ihn zu den führenden M&A-Anwälten Deutschlands. Christoph Schalast ist Mitglied verschiedener Aufsichtsräte sowie Vorsitzender des Beirats der Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V. sowie Vorsitzender von Deutsche Kreditmarkt Standards e.V.

Dr. Axel Schulte

Axel Schulte ist Managing Director bei AlixPartners in Düsseldorf. Er beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit der Restrukturierung von Unternehmen – sowohl als Berater wie auch als Interim Manager/CRO. Seine berufliche Karriere begann er als Audit Manager bei einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Nach anschließender Tätigkeit für Roland Berger Strategy Consultants im Bereich Restructuring & Corporate Finance gründete er eine IT-Gesellschaft, die er nach drei Jahren Aufbau-Tätigkeit veräußerte. Seit 2005 ist er bei AlixPartners und befasst sich ausschließlich mit der operativen und finanziellen Restrukturierung von Krisen-Unternehmen. Dr.

Schulte studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Münster und promovierte anschließend in Volkswirtschaft. Er ist häufiger Redner auf Fachpanels und Mit-Herausgeber eines Buches zum »Stakeholder-Management in der Restrukturierung«, das 2011 erschienen ist.

Sönke Schulz

Sönke Schulz ist Managing Partner der Sigma Corporate Finance GmbH in Frankfurt a. M., einer M&A-Beratungsgesellschaft mit Spezialisierung auf Sondersituationen. Er berät Gesellschafter, Insolvenzverwalter sowie Investoren bei Unternehmenstransaktionen in der Krise oder Insolvenz. Vor seiner Gründung von Sigma Corporate Finance im Jahr 2005 war Herr Schulz bei einer M&A-Boutique und zuvor mehrere Jahre im Bereich Corporate Finance & Advisory einer deutschen Großbank in Frankfurt a. M. tätig.

Prof. Dr. Robert Simon

Robert Simon begann seine berufliche Laufbahn als Assistent am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre der RWTH Aachen, nachfolgend war er mehrere Jahre im Bereich Logistik und Verkauf der BASF AG aktiv. Seit dem Wechsel zu Roland Berger als operativer Projektmanager, später als Partner, ist er in insolvenznahen Restrukturierungsfällen tätig – beginnend mit Einsätzen für den Leitungsausschuss der Treuhandanstalt. Weiterhin war er im In- und Ausland als Geschäftsführer und Aufsichtsrat für Konzerne wie auch mittelständische Unternehmen tätig, beispielsweise die Schweizerische Post, die Georg von Holtzbrinck Gruppe und die international operierende euroschrift Gruppe in Luxemburg. Für die FMC Consultants GmbH ist Robert Simon primär als Beirat und geschäftsführender Interimsmanager in Krisenfällen tätig. Schwerpunkt sind produzierende Unternehmen, beispielsweise der international tätige Maschinenbau, Automobilzulieferer sowie mittelständische Unternehmen der Bauindustrie. Im Dienstleistungsbereich sind es vor allem Unternehmen für IT-Services und Outsourcing-Leistungen. Ergänzend dazu ist er außerdem Lehrbeauftragter an der Hochschule des Niederrhein und von Post-Graduate-Instituten zu den Themen Konfliktmanagement, Verhandlungsführung, Innovations-Management und Unternehmensführung. In diesem Bereich ist er auch als Autor von Fachpublikationen und als Management-Trainer tätig.

Dr. Oliver Socher

Oliver Socher, LL.M., ist seit 2006 am Frankfurter Standort von Baker & McKenzie im Bereich Banking & Finance tätig, wo er den Bereich syndizierte Kredite verantwortet. Zuvor arbeitete er über drei Jahre im Bereich Banking und Finance bei einer anderen internationalen Großkanzlei in Frankfurt a. M. und London, nachdem er fast zwei Jahre als Associate bei einer Wall Street Kanzlei in New York tätig war. Er studierte an der Justus-Liebig-Universität in Giessen, wo er auch promovierte, sowie an der Fordham School of Law in New York und wurde 2001 als Anwalt zugelassen. Dr. Oliver Socher hat mehrere Aufsätze und Artikel im Bereich des Finanzrechts sowie des Insolvenzrechts veröffentlicht. Zudem hält er Vorträge sowie interne Seminare zu verschiedenen Finanzierungsthemen. Dr. Oliver Socher ist derzeit Mitglied des Europäischen Steering Committees Banking & Finance bei Baker & McKenzie.

Dr. Andreas Spahlinger

Andreas Spahlinger (Maître en Droit) ist Rechtsanwalt und Partner der Sozietät Gleiss Lutz, Stuttgart. Dr. Spahlinger hat im internationalen Insolvenzrecht promoviert und leitet die Fokusgruppe »Restrukturierung« von Gleiss Lutz. Er berät nationale und internationale Mandanten zu allen Rechtsfragen bei der Restrukturierung und Insolvenz von Unternehmen. Weitere Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind Gesellschaftsrecht und M&A. Er ist Autor bzw. Mitautor zahlreicher Publikationen zu den Themenbereichen Restrukturierung, Insolvenz und Gesellschaftsrecht.

Dr. Annerose Tashiro

Annerose Tashiro ist Partnerin bei Schultze & Braun und Leiterin des Geschäftsbereichs Cross-Border Restructuring and Insolvencies. Ein Schwerpunkt ihrer Mandate ist die Beratung von deutschen und internationalen Unternehmen bei der Sanierung oder Insolvenz. Dazu betreut sie deutsche Insolvenzverwalter bei grenzüberschreitenden Sachverhalten einschließlich Betrugsinsolvenzfällen. Weiterhin begleitet sie deutsche Gläubiger in US Chapter 7 und 11 Verfahren sowie in europäischen Insolvenz- und Sanierungsverfahren. Außerdem unterstützt sie Investoren bei grenzüberschreitenden distressed M&A und distressed debt deals. Sie hat zum japanischen Insolvenzrecht promoviert und hält Vorträge und Seminare zu deutschen und grenzüberschreitenden Aspekten von Restrukturierungs- und Insolvenzverfahren. Sie ist u.a. Member of the Board des American Bankruptcy Institutes (ABI) sowie der International Women's Insolvency & Restructuring Confederation (IWIRC).

Dr. Sven-Holger Undritz

Sven-Holger Undritz, Rechtsanwalt, ist Partner der Sozietät White & Case in Hamburg. Seit 1998 ist er regelmäßig als Insolvenzverwalter tätig und wird auch zum Sachwalter in der Eigenverwaltung bestellt. Darüber hinaus begleitet er Unternehmenssanierungen und Restrukturierungen, u. a. unter Einsatz von Treuhandmodellen als Instrument der Sanierung. Er ist Mitautor verschiedener insolvenzrechtlicher Kommentare und Handbücher. Er veröffentlicht regelmäßig zu allen Themen des Insolvenz- und Restrukturierungsrechts, u. a. zu aktuellen Sanierungsthemen, dem Unternehmenskauf in der Insolvenz sowie dem europäischen und internationalen Insolvenzrecht.

Dr. Andreas Walter, LL.M.

Andreas Walter ist Rechtsanwalt und Partner in der Sozietät Schalast & Partner in Frankfurt a.M. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Beratung bei Kredittransaktionen/Forderungsverkäufen. Er ist Lehrbeauftragter an der Frankfurt School of Finance & Management (Vorlesungen Bankrecht und Einführung in das Bürgerliche Recht).

Patrick Widmaier

Patrick Widmaier ist Director bei AlixPartners in Düsseldorf. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der strategischen, operativen und finanziellen Restrukturierung von Unternehmen und unterstützt in kritischen Situationen durch die Übernahme von Verantwortung als Chief Restructuring Officer/Chief Financial Officer. Vor

AlixPartners hat Patrick Widmaier vier Jahre als Chief Restructuring Officer bei der Schwing GmbH, einem Hersteller von Betonbaumaschinen gearbeitet und dort die operative und finanzielle Restrukturierung der weltweit tätigen Unternehmensgruppe geleitet. Davor war er vier Jahre als Chief Financial Officer bei der amerikanischen Tochtergesellschaft des Unternehmens tätig und verantwortete dort erfolgreich die Restrukturierung des Unternehmens. Patrick Widmaier begann seine berufliche Laufbahn im Restrukturierungsbereich der KPMG und studierte zuvor Betriebswirtschaftslehre an der Universität Essen.

Peter Wiegand

Peter Wiegand ist Co-Head Restrukturierung bei der KPMG in Frankfurt a.M. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Erstellung von Sanierungsgutachten sowie die operative Restrukturierung von Unternehmen und Institutionen im nationalen und internationalen Kontext. Er verfügt über rund 20 Jahre Erfahrung im Bereich Unternehmensanalyse, Restrukturierung und Sanierungsbegleitung in den unterschiedlichsten Branchen. So hat er für eine Vielzahl von Mandanten Sanierungsgutachten, Überschuldungs- und Zahlungsunfähigkeitsprüfungen nach den einschlägigen Standards sowie Independent Business Reviews auch im internationalen rechtsübergreifenden Raum durchgeführt. Er ist Experte für Liquiditätsmanagement und Working Capital-Optimierung sowie für die Erstellung von Geschäfts- und Finanzplanungen. Peter Wiegand hat zahlreiche Unternehmen aktiv durch den Prozess der Restrukturierung und deren Finanzierungsverhandlungen begleitet, Sanierungskonzepte umgesetzt und unterstützende Controllingmaßnahmen geplant und eingeführt. Auch im Rahmen von vorinsolvenzlichen Verfahren und in Insolvenzverfahren hat er die Restrukturierung von Unternehmen aktiv begleitet.

Dr. Ulrich Wlecke

Ulrich Wlecke zählt seit 2010 zum Kreis der Geschäftsführenden Gesellschafter der ELBE PARTNERS. Er ist ausgewiesener Experte im Bereich Restrukturierung, Sanierung und Krisenmanagement. Nach Begleitung von IPO- und Beteiligungstransaktionen im Investmentbanking-Bereich der WestLB trat Dr. Ulrich Wlecke 1991 als Seniorberater bei Roland Berger Strategy Consultants ein. 1995 wurde er zum Mitglied der Geschäftsleitung berufen. Er war Co-Head des Competence Center Restrukturierung und Leiter des Competence Center Corporate Finance. Dr. Ulrich Wlecke vertrat Roland Berger im Investment Komitee der in Berlin ansässigen börsennotierten Venture Capital Gesellschaft bmp AG. Von seinen Partnerkollegen wurde er in den Aufsichtsrat von Roland Berger berufen. 2004 wechselte er als Deutschland Geschäftsführer zu AlixPartners, einer führenden Turnaround-Beratungsgesellschaft, und baute das hiesige Restrukturierungsgeschäft in Deutschland auf. 2007 wurde er in den Partnerkreis der amerikanischen Muttergesellschaft AlixPartners LLP aufgenommen. Ulrich Wlecke absolvierte ein BWL-Studium bevor er 1989 mit summa cum laude (Dr. rer. pol.) an der Westfälischen Wilhelmsuniversität Münster promovierte. Neben diversen Beiratsfunktionen und ehrenamtlichen Engagements (u. a. Rotary Club-Präsident 2010/2011) ist er Gründer und stellvertretender Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Restrukturierung (German Chapter of the International Turnaround Management Association »TMA«).

Andreas Ziegenhagen

Andreas Ziegenhagen ist Managing Partner Deutschland und European Head der Praxisgruppe Restrukturierung der globalen Wirtschaftskanzlei Dentons. Er ist spezialisiert auf die rechtliche und steuerliche Beratung bei Unternehmenstransaktionen, Restrukturierung, Insolvenzrecht, Unternehmenssteuerrecht sowie Gesellschafts-, Bank- und Bilanzrecht. Er übernimmt Treuhandschaften in Krisen- und Sanierungsfällen sowie die Tätigkeit als externer Sicherheitenpoolführer für Banken. Zudem gehört er zu den wenigen deutschen Rechtsanwälten, die gleichzeitig Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sind. Andreas Ziegenhagen ist Managing Partner von Dentons in Deutschland. Von Januar 2006 an war er Partner, ab 2008 Managing Partner, der Salans LLP, welche durch den Zusammenschluss mit zwei weiteren internationalen Wirtschaftskanzleien im März 2013 zu Dentons wurde. Er startete seine Karriere bei Haarmann Hemmelrath, wurde 2001 zum Partner ernannt und 2004 Leiter der Praxisgruppe Insolvenz und Sanierung.

A. Management von Unternehmenskrisen

Das Restrukturierungskonzept als Navigator in der Unternehmenskrise

*Sascha Haghani/Thomas Knecht**

1. Unternehmenskrisen – ein mittlerweile alltägliches Problem
2. Typische Phasen der Unternehmenskrise
3. Das Restrukturierungskonzept als Basis einer nachhaltigen Überwindung von Unternehmenskrisen
 - 3.1 Grundlegende Anforderungen an Restrukturierungskonzepte
 - 3.2 Rechtliche Anforderungen an Restrukturierungskonzepte
 - 3.2.1 Gesetz und Rechtsprechung
 - 3.2.2 Kreditwesengesetz (KWG) und die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
 - 3.3 Betriebswirtschaftliche Anforderungen an Restrukturierungskonzepte
 - 3.3.1 Grundsätze des IDW
 - 3.3.2 Leitfaden der Treuhandanstalt (THA)
 - 3.3.3 IDW S 6
4. Der ganzheitliche Restrukturierungsansatz von Roland Berger Strategy Consultants
 - 4.1 Durchführung einer Bestandsaufnahme
 - 4.2 Erstellung eines Restrukturierungskonzeptes
 - 4.2.1 Finanzielle Restrukturierung
 - 4.2.2 Operative Restrukturierung
 - 4.2.3 Strategische Restrukturierung
 - 4.2.4 Integrierte Business-Planung
 - 4.3 Schaffung einer Umsetzungsorganisation
 - 4.3.1 Projektorganisation und -kommunikation
 - 4.3.2 Maßnahmenmanagement

* Dr. *Sascha Haghani*, Senior Partner und Leiter des Competence Center Restructuring & Corporate Finance, Roland Berger Strategy Consultants, Frankfurt a.M.;
Dr. *Thomas Knecht*, Senior Partner im Competence Center Restructuring & Corporate Finance, Roland Berger Strategy Consultants, München.

5. Fazit: Ganzheitliche und belastbare Restrukturierungskonzepte haben sich bewährt

Literaturverzeichnis

1. Unternehmenskrisen – ein mittlerweile alltägliches Problem

Nach drei Jahren nimmt die Zahl der Firmenpleiten in Deutschland wieder leicht zu. In den ersten sechs Monaten des Jahres mussten gut 15.300 Unternehmen Insolvenz anmelden, knapp 2 Prozent mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Es ist damit zu rechnen, dass sich auf Jahressicht an diesem Trend nicht viel ändern wird. Für 2013 muss daher mit mehr als 30.500 Unternehmensinsolvenzen gerechnet werden, insgesamt ein Zuwachs um ca. 3 Prozent. Schlecker, Praktiker, Leiser Schuhe, Müller-Brot, P&S-Werften – die Zahlen und Namen zeigen deutlich: Unternehmen aller Branchen und Größenklassen sind vor allem durch die schwache Konjunktur und durch Sondereffekte wie den langen Winter 2013 betroffen. Kaum ein Unternehmen ist gegen eine existenzielle Krise gefeit.

Innerhalb des Insolvenzgeschehens bei den Unternehmen lassen sich zwei Entwicklungen ausmachen: Einem Zuwachs im Kleinstunternehmenssegment sowie im Mittelstand steht ein spürbarer Rückgang an großen Unternehmensinsolvenzen gegenüber. So erhöhte sich die Zahl der Insolvenzfälle im Umsatzsegment bis 100.000 Euro um gut 8 Prozent, im Segment bis 250.000 Euro Jahresumsatz um knapp 7 Prozent. Deutliche Zuwächse sind auch in der Umsatzklasse von 5 bis 25 Mio. Euro festzustellen (plus 22,4 Prozent). Dagegen gab es bei noch größeren Unternehmen weniger Insolvenzen. So beläuft sich der Rückgang für Unternehmen der Umsatzklasse ab 50 Mio. Euro auf 37,5 Prozent. Die Entwicklung in den verschiedenen Rechtsformen liefert einen ähnlichen Befund: Kleingewerbetreibende machten 47,8 Prozent aller Insolvenzen aus (Vorjahr: 44,2 Prozent). Der Anteil der Kapitalgesellschaften im Sinne der GmbH sank von 41,2 auf 38,9 Prozent.

Überdurchschnittlich stark erhöhte sich die Zahl der Insolvenzen im verarbeitenden Gewerbe. Nach einem Anstieg von gut 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr waren in diesem Wirtschaftsbereich 1.300 Unternehmen betroffen. Hier machte sich die Schwäche im Exportgeschäft bemerkbar. Im Baugewerbe blieb die Zahl der Insolvenzen dagegen mit 2.130 nahezu unverändert (1. Halbjahr 2012: 2.120 Unternehmen; plus 0,5 Prozent). Die Baukonjunktur verlief, von witterungsbedingten Einflüssen abgesehen, vergleichsweise positiv – besonders im Sanierungs- und Ausbaubereich. Deutlich mehr Insolvenzen als vor Jahresfrist waren im Handel zu verzeichnen. Für 3.250 Handelsunternehmen kam im ersten Halbjahr 2013 das Aus (plus 5,2 Prozent). Mit allein 8.750 Insolvenzen hat das Dienstleistungsgewerbe den größten Anteil am Insolvenzgeschehen. Allerdings war der Anstieg mit 2,6 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum vergleichsweise moderat.

Die Insolvenzschäden haben sich auf insgesamt 16,5 Mrd. Euro erhöht (1. Halbjahr 2012: 16,2 Mrd. Euro). Vor allem die privaten Insolvenzgläubiger wie Lieferanten und Kreditgeber mussten höhere Ausfälle verkraften. Die Schadenssumme für diese Gruppe stieg von 11,6 auf 12,1 Mrd. Euro. Pro Insolvenzfall waren im Durchschnitt 784.000 Euro zu beklagen (Vorjahr: 752.000 Euro).

Die Überwindung einer Unternehmenskrise oder gar einer drohenden Insolvenz samt der entsprechenden Schäden zählt zu den anspruchsvollsten Aufgaben des Managements. Unter oft sehr hohem Zeitdruck muss zwischen einer Vielzahl von Stakeholdern des Unternehmens (u. a. Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten, Kunden, Staat) ein Konsens in Form eines Restrukturierungskonzeptes erzielt werden, das es

dem kranken Unternehmen ermöglichen soll, schnell zu genesen und dauerhaft in die Gewinnzone zurückzukehren.

Das Ziel ist damit vorgegeben, doch wie sieht der Weg dorthin aus? Um es gleich vorweg zu nehmen, eine Musterlösung mit 100-prozentiger Erfolgsgarantie gibt es nicht und kann es auch nicht geben. Jedes Unternehmen hat seine spezifischen Eigenheiten, jede Situation ist anders gestrickt und jeder Stakeholder verfolgt in unterschiedlichen Situationen andere Interessen. Die Heterogenität und Komplexität der einzelnen Fälle erlauben somit keine Standardlösung. Dies ist auch der vornehmliche Grund, warum die Krisentheorie bis dato keine geschlossene Antwort für die umfassende Restrukturierung eines Unternehmens bereithält. Aber die eingangs genannten Zahlen verdeutlichen, dass eine solche Lösung in der Praxis dringend benötigt wird.

Die Restrukturierungserfahrungen von Roland Berger Strategy Consultants zeigen: Auch wenn es keine Patentlösung gibt, erhöht das Befolgen gewisser Grundregeln für Struktur, Inhalte und Umsetzung eines Restrukturierungskonzeptes die Wahrscheinlichkeit einer nachhaltigen Sanierung. Mit dem nachfolgend vorgestellten ganzheitlichen Restrukturierungsansatz versuchen wir, einen Beitrag zum besseren Verständnis und zur erfolgreichen Bewältigung von Krisen zu leisten.

Der vorliegende Beitrag zielt auf die umfassende Bedeutung sowie die Konstitution eines Restrukturierungskonzeptes als Navigator in der Unternehmenskrise. Dabei wird folgende Struktur verfolgt: In Kapitel 2 wird die Unternehmenskrise typologisiert und phasenspezifisch abgegrenzt und beschrieben. Kapitel 3 zeigt die historischen Zusammenhänge und Anforderungen von Restrukturierungskonzepten auf und verdeutlicht die Bestandteile, die fortlaufend diskutiert werden. Die Ganzheitlichkeit sowie die Anwendung von Restrukturierungskonzepten wird mittels der Konzepte, die Roland Berger Strategy Consultants vielfach erstellt und umgesetzt hat, in Kapitel 4 beleuchtet. Kapitel 5 schließt den Beitrag mit einem kurzen Fazit.

2. Typische Phasen der Unternehmenskrise

Ganz entscheidend für die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Restrukturierungskonzeptes ist der Interventionszeitpunkt im Krisenverlauf. Dabei gilt die intuitiv verständliche Regel: Je früher eine Reaktion auf eine sich anbahnende Krise erfolgt, desto höher ist die Erfolgswahrscheinlichkeit der Gegenmaßnahmen. Umso erstaunlicher sind in diesem Zusammenhang die Ergebnisse von zwei Studien, die Roland Berger Strategy Consultants zu den Themen »Strategische Krise von Unternehmen und Möglichkeiten zur Krisenfrüherkennung«¹ und »Untersuchung von Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen«² durchgeführt hat. Für die erstgenannte Studie wurden aus den mehr als 1.400 von Roland Berger Strategy Consultants durchgeführten Restrukturierungsprojekten 70 Fälle ausgewählt und systematisch auf die Krisenursachen hin analysiert. In der zweitgenannten Studie wurden mehr

1 Vgl. Roland Berger Strategy Consultants (2003a).

2 Vgl. Roland Berger Strategy Consultants (2003b).

als 130 Manager mit einem schriftlichen Fragebogen nach Ursachen und Erfolgsfaktoren von Restrukturierungen befragt. Als eines der überraschendsten Ergebnisse konnte festgestellt werden, dass Manager nach Wahrnehmung der ersten Krisenanzeichen durchschnittlich 1,2 Jahre vergehen lassen, ehe sie die ersten Gegenmaßnahmen einleiten.

Es lassen sich grob drei bzw. vier Phasen einer Unternehmenskrise unterscheiden: Strategische Krise, Ergebniskrise und Liquiditätskrise sowie die Insolvenz (vgl. Abb. 1). Der Grad der Existenzbedrohung des Unternehmens nimmt hierbei überproportional zu.

Zumeist durchläuft ein Unternehmen vor der Liquiditätskrise die Phasen der strategischen Krise und der Ergebniskrise. In Einzelfällen kann es jedoch auch direkt in eine Liquiditätskrise geraten, z. B. bei Ausfall von Forderungen gegenüber einem Großkunden oder rapiden Veränderungen des externen Umfeldes (z. B. Gesetzesänderungen, volkswirtschaftliche Entwicklung etc.).

Das Stadium einer strategischen Krise ist geprägt von einer Verschlechterung der eigenen Wettbewerbsposition, kann zumeist nur an schwachen Signalen erkannt werden und bedarf daher hoher Sensibilität. Unternehmen in einer strategischen Krise erwirtschaften zumeist noch positive Ergebnisse im operativen Geschäft. Der Handlungsdruck wird daher häufig nicht als sonderlich hoch empfunden, und die Ressourcen werden weiterhin zu Gunsten des operativen Tagesgeschäfts eingesetzt.

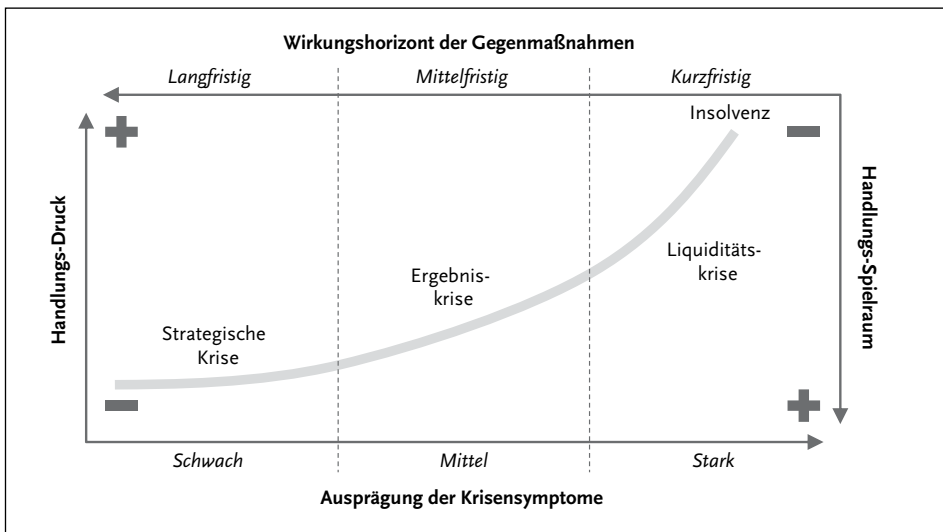


Abb. 1: Krisenarten und Krisenverlauf

Wird die strategische Krise nicht überwunden, ist es meist nur eine Frage der Zeit, bis das Unternehmen in die Phase der Ergebniskrise eintritt. Das Stadium der Ergebniskrise ist gekennzeichnet durch die Verfehlung von Gewinn- und Rentabilitätszielen. Hierbei sind vor allem die Konkurrenten im Markt, die die Messlatte