

# Rückgabe der Geschäftsführung bzw. Beendigung der Sanierungsberatung

von Thomas Uppenbrink, Hagen  
[www.uppenbrink.de](http://www.uppenbrink.de)



Thomas Uppenbrink

Hilfe von außen ist teuer! Deshalb ist es schon im Vorfeld wichtig, dass die notwendigsten Dinge innerhalb der Sanierung zeitnah erfolgen, damit das Unternehmen nicht unnötig finanziell belastet wird.

In der Literatur gehen die Positionen sehr weit auseinander, wann eine Sanierung erfolgreich abgeschlossen ist.

Sollte im Vorfeld ein „Exit“ vereinbart worden sein, so muss hier auch die Planung gehalten werden. Zwar sind im Rahmen der strategischen Planung und der dann einkehrenden Realität Zeitunterschiede zu erkennen, jedoch haben die Sanierungsbeauftragten die kurzfristigen Ziele der Sanierung sofort und die langfristigen Ziele der Sanierung mittelfristig zu erledigen.

Ziel einer jeden Sanierung ist es, das Unternehmen konsolidiert und möglichst schuldenfrei an die vorherige Geschäftsführung zurückzugeben. Schaut man sich fehlgeschlagene Sanierungen an, so wird immer wieder die Frage von Seiten der ehemaligen Geschäftsführung (und auch der Insolvenzverwalter) gestellt, ob diese Kosten wirtschaftlich sinnvoll waren und ob die Arbeit so umfangreich sein musste.

Bei positivem Abschluss der Sanierung und Einhaltung der vorab definierten Ziele wird zwar auch das „ungute Gefühl der hohen Kosten“ vorhanden sein, aber aufgrund des Erfolgs werden hier keine tieferen Fragen gestellt.

Umsichtige Steuerberater/ Rechtsanwälte/ Wirtschaftsprüfer und/ oder auf Sanierung spezialisierte Berater und Interimsmanager, die in diesen Bereichen seit Jahren arbeiten, zeigen sofort nach Mandatsübernahme und regelmäßig parallel alle Arbeiten schriftlich auf. Dabei werden gerade die Fehler, Fehlentscheidungen, Inkompetenzen der Geschäftsführung bzw. der leitenden Angestellten sowie das Verhalten von Gläubigern, Banken, Finanzamt und anderen Berufsgläubigern ebenfalls im Detail notiert.

Aus diesem laufenden Memo heraus werden dann die Empfehlungen hinsichtlich der weiteren Betreuung abgeleitet. Damit wird auch die Basis für einen Abschlussbericht erstellt, der nach Abschluss der Beratung verfasst wird. In diesem Abschlussbericht sollten dann auch auf mögliche Fehlentscheidungen und fehlende Kompetenzen der dann wieder eingesetzten Geschäftsführung bzw. der Angestellten hingewiesen werden.

Für die Gläubiger ist das dann der Nachweis, wo die K.O.-Kriterien für eine erfolgreiche Fortführung nach beendeter Sanierung zu sehen sind, falls sie den Abschlussbericht (hier sind speziell die Kreditversicherer zu sehen) einfordern.

## Abschluss der Sanierung nach vorher definierten Zielen

Ausgehend davon, dass im Vorfeld möglicherweise ein Gutachten nach IDW Standard durch die Banken verlangt wurde, kann auf das Gutachten eine aufgebaute Sanierungsstrategie mit vorher definierten Zielen entwickelt werden:

Ziele sind:

- Erhalt des kompletten Unternehmens/ Erhalt eines Unternehmensteils
- Grundsätzliche Arbeitsplatzsicherung
- Erhalt einer Produktgruppe oder eines bestimmten Produkts
- Sicherung von Absatzkanälen
- Sicherung von Zuliefererkanälen
- Sicherung von Forderungen der Gläubiger aus Lieferungen und Leistungen sowie der Berufsgläubiger und der Banken und Sparkassen
- Sicherung eines Standorts
- Sicherung eines Markennamens
- Sicherung der Infrastruktur

Ziele können aber auch die klassischen Bereiche sein, die mit Umsatzvergrößerung, Ertragsverbesserung oder Kostenreduzierung zu tun haben. Ist das Gutachten nach IDW Standard professionell formuliert, werden nicht nur die Ziele, sondern auch der Weg dort hin beschrieben.

Hierbei kann es durchaus sein, dass der vorher beschrittene Weg sich im Rahmen von Verhandlungen mit Gläubigern und/ oder einer Marktneuposition anderes entwickelt und somit neu definiert werden muss.

Unausgesprochen ist hierbei auch die Option, dass wenn es keine Chance für ein Überleben des Unternehmens in der entsprechenden Branche mehr gibt, dieses ggf. ohne Insolvenz noch erfolgreich liquidiert werden kann. Mitunter können bei einer professionellen Liquidation trotzdem Arbeitsplätze erhalten bzw. neu geschaffen werden, weil Teilbereiche des alten Unternehmens durch Neugründung in anderen Formen erhalten bzw. gerettet werden können.

Eine allgemein verträgliche und für alle Beteiligten faire Liquidation kann auch ein definiertes Ziel bedeuten. Hat die Geschäftsleitung bzw. haben die Inhaber während der Krise gelernt, auf andere Faktoren mit zu achten, kostenbewusster bzw. ertragsintensiver zu denken, so wird sicherlich auch hier die Verbesserung der Qualität des Managements bzw. der Unternehmensleitung ein Ziel sein können.

Eine Sanierung ist grundsätzlich schon dann gefährdet, wenn die eingesetzten Interimsmanager erkennen, dass die Geschäftsleitung auch nach einer Sanierung nicht in der Lage sein wird, das Unternehmen ertragsorientiert, personell straff geführt und im Sinne einer Unternehmenserhaltung zu leiten. Hier wird es auch für den außenstehenden Berater bzw. sein Team schwierig, den Gläubigern zu vermitteln, dass das Unternehmen aus der Krise heraus im normalen Geschäft weiterhin erfolgreich existieren kann.

Ein vorher definiertes Ziel kann auch sein, dass während der Sanierungsphase die komplette Geschäftsleitung bzw. der Inhaber ausgetauscht wird. Dies kann auch bedeuten, dass das gesamte Unternehmen eben aus dem Besitz der Familie bzw. der Gesellschaft an einen Dritten bzw. auch an die Belegschaft verkauft wird.

Es ist kurzfristig gedacht, ein Unternehmen ohne innere strukturelle Änderungen – gleich, ob in der Geschäftsleitung oder in der Belegschaft – nach einer Entschuldung wieder dem Markt zu übergeben. Die gleichen Fehler, Missmanagement und ggf. Ignoranz treten auf und das Unternehmen wird in kürzester Zeit wieder zu einem möglichen Insolvenzfall.