

Die Durchführung einer GmbH-Sanierung in der Praxis

Die Sanierung einer GmbH, d.h. die Wahrnehmung von Maßnahmen, die der Sicherung des Weiterbestehens der Gesellschaft dienen, erfordert von den Geschäftsführern, den Gesellschaftern und den internen und externen Beratern (Rechtsanwälten, Steuerberatern und Unternehmensberatern) ein hohes Maß an Sorgfalt sowie juristischen und betriebswirtschaftlichen Sachverstand. Verschiedene Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen müssen angestoßen, durchgeführt und deren Ergebnisse überwacht werden. Für alle Beteiligten ist dies ein Prozess, der Erfahrung und Spezialkenntnisse voraussetzt.

In der Praxis hat sich bei der Durchführung von Sanierungen ein Vorgehen bewährt, welches auf betriebswirtschaftlichen Ansätzen beruht; nachfolgend soll die Abfolge der Durchführung skizzenhaft dargestellt werden (es wird dabei unterstellt, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet).

1. Beschreibung des Unternehmens

Die Beschreibung des Unternehmens stellt das Fundament für die Erstellung eines Sanierungskonzepts dar. Das Unternehmen wird hinsichtlich seiner bisherigen Entwicklung, seiner rechtlichen und leistungswirtschaftlichen Verhältnisse (beispielsweise der Auswirkungen bestehender Verträge mit Banken, Kunden, Arbeitnehmern, etc.) und seiner organisatorischen Grundlagen (darunter fallen beispielsweise rechtliche Ausgestaltungen von Beteiligungen, Mitbestimmungsrechte, etc) erfasst. Man erhält so ein „status-quo-Bild“ des Unternehmens.

2. Analyse der Krisenursachen

Anschließend erfolgt die Beschreibung der Ursachen für die Krise des Unternehmens. Dabei bietet es sich an, keine Gesamtanalyse zu erstellen, sondern Teilanalysen anzustreben. So ist beispielsweise das Management, das Personal, die Organisation, die Finanz- bzw. die Ertragslage, sowie die Strategie, z.B. hinsichtlich

Sortiment, Produktion, Kostenstruktur, Marketing, zu analysieren.

Die Analyse der Krisenursachen dient dazu, Lösungsansätze zu finden, die auch wirklich die Probleme, die zu der Krise geführt haben, anzugreifen. Es passiert nur allzu oft, dass „Globallösungen“ ersonnen werden, die jedoch gar nicht die spezifische Situation, in der sich das Unternehmen befindet, berücksichtigen.

3. Erstellung eines Unternehmensleitbildes

In einem weiteren Schritt, nach Ermittlung des status quo des Unternehmens und nach Analyse der Krisenursachen, sollte versucht werden, eine „Unternehmensvision“ zu schaffen. Hintergrund ist der, dass auf diese Vision die Sanierungsmaßnahmen ausgerichtet werden. Die Vision ist ausgerichtet auf die ideale Sicht auf das Unternehmen, beispielsweise hinsichtlich der Darstellung des Unternehmens (sowohl nach innen als auch nach außen) der Tätigkeitsgebiete, der Marktstrategie, der gesellschaftsrechtliche Strukturen, und der Beziehung zu Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern.

Zusammengefasst sollten die wesentlichen Unternehmensideen, also die Frage nach dem, was das Unternehmen ausmacht, festgehalten werden. Es ist vielfach festzustellen, dass es Unternehmen, die in eine Krise geraten, an einer Vision fehlt, an einer Idee, warum das Unternehmen überhaupt existiert oder existieren sollte. Grund kann sein, dass niemals eine Idee vorhanden war (einzige Idee war, Geld zu verdienen), oder das im Laufe der Zeit die einmal vorhandene Idee verloren ging.

Die Festlegung einer Vision gibt das Ziel der Sanierungsmaßnahmen vor und wirkt disziplinierend und motivierend auf alle Beteiligten.

4. Entwicklung eines Sanierungskonzepts

Unter Berücksichtigung der Vision für das Unternehmen wird nun das Sanierungskonzept entwickelt. Dabei

orientiert man sich an den Ergebnissen der Ursachenanalyse und berücksichtigt die Dringlichkeit bestimmter Maßnahmen. So wird oftmals die Zuführung neuen Eigen- und/ oder Fremdkapitals eine große Rolle spielen. Auch die Verringerung von Kosten sowie das Abstoßen nicht betriebsnotwendiger Vermögensgegenstände stehen oftmals ganz vorne in der Reihe notwendiger Maßnahmen. In leistungswirtschaftlicher Hinsicht kommen Maßnahmen zur Reorganisation der Führung des Unternehmens, des Rechnungswesens, der Produktionstechnik, der Materialwirtschaft sowie der Produktpolitik, der Preispolitik und der Distributionspolitik in Betracht.

5. Planentwicklung

In einem letzten Schritt sollten Finanzpläne, Planbilanzen und Plan-GuVs erstellt werden, um die Effektivität und den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen darstellen und die Erfolgchancen der Sanierung beurteilen zu können.

6. Fazit

Die vorstehende Darstellung ist natürlich zwangsläufig schematisch. In der Praxis arbeiten Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberatern mit den Gesellschaftern und der Geschäftsleitung des Unternehmens zusammen, um unter Berücksichtigung der rechtlichen, steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Besonderheiten das Unternehmen neu auszurichten.

Dabei hat sich bewährt, wenn eine Person, oftmals der beratende Rechtsanwalt, als Schaltstelle und Ansprechpartner tätig wird, um die Einzelmaßnahmen der Beteiligten zu koordinieren.

Entscheidend ist auf jeden Fall der Wille der Beteiligten, Veränderungen herbeiführen zu wollen. Dann besteht eine große Wahrscheinlichkeit, die GmbH erfolgreich zu sanieren.