

**Cihan Ceylan**

**Konzeption und Umsetzung der  
Umstrukturierung zur finanziellen  
Sanierung eines mittelständischen  
Unternehmens**

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2002 Diplom.de  
ISBN: 9783832455101

**Cihan Ceylan**

**Konzeption und Umsetzung der Umstrukturierung zur  
finanziellen Sanierung eines mittelständischen Unter-  
nehmens**

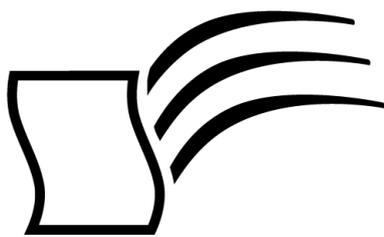


---

Cihan Ceylan

# **Konzeption und Umsetzung der Umstrukturierung zur finanziellen Sanierung eines mittelständischen Unternehmens**

**Diplomarbeit  
an der Rheinischen Fachhochschule Köln  
Fachbereich Wirtschaft II  
2-3 Monate Bearbeitungsdauer  
Mai 2002 Abgabe**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 5510

Ceylan, Cihan: Konzeption und Umsetzung der Umstrukturierung zur finanziellen Sanierung eines mittelständischen Unternehmens / Cihan Ceylan -  
Hamburg: Diplomica GmbH, 2002  
Zugl.: Köln, Fachhochschule, Diplomarbeit, 2002

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH  
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2002  
Printed in Germany



## Vorwort

### 1. Einleitung

1.1	Vorstellung des Unternehmens	1
1.2	Zielsetzung	5
1.3	Aufgabenstellung	7

### 2. Begriffsabgrenzung

2.1	Definition	9
2.2	Sanierung	10
2.3	Turnaround	12
2.4	Restrukturierung	14
2.5	Finanzen	14
2.6	Unternehmenskrisen	18
2.7	Sanierungsfähigkeitsprüfung	23
2.8	Credit-Rating	25
2.9	Qualitätsmanagement	30

### 3. Sanierungsgrundlagen

3.1	Krisenursachen	34
3.2	Krisenarten	40
3.3	Krisensymptome	43
3.4	Sanierungsinstrumente	44

### 4. Bilanzanalyse

4.1	Bilanzstrukturanalyse	51
4.2	Analyse der Vermögensstruktur	55
4.3	Analyse der Anlagendeckung	61
4.4	Analyse der Kapitalstruktur	62
4.5	Analyse der Liquidität	63
4.6	Analyse des Cash-flow	65



<b>5. Unternehmensanalyse</b>	
5.1 Kurzbeschreibung des Unternehmens	66
5.2 Gesellschaftsrechtliche Verhältnisse	67
5.3 Bisherige Finanzierungsstrukturen	68
<b>6. Jahresabschluss 2000</b>	
6.1 Wirtschaftliche Lage	71
6.2 Ergebnisanalyse	72
<b>7. Unternehmensplanung 2001</b>	
7.1 Strategische Neuausrichtung	74
7.2 Planungsprämissen	77
7.3 Planergebnis 2001	78
7.4 Liquiditätsbedarf 2001	78
<b>8. Überschuldungsstatus zum 31.03.2001</b>	
8.1 Auftrag und Auftragsausführung	80
8.2 Wirtschaftliche Situation	80
<b>9. Außergerichtlicher Lieferantenvergleich</b>	
9.1 Struktur des außergerichtlichen Vergleichs	83
9.2 Sicherung des laufenden Geschäftsbetriebes	84
<b>10. Resümee und Ausblick</b>	85
<b>Anhang I</b>	
Abkürzungsverzeichnis	V-1
Abbildungsverzeichnis	V-3
Tabellenverzeichnis	V-5
Literaturverzeichnis	V-6
<b>Anhang II</b>	
Lebenslauf	V-8
Erklärung	V-9



## 1.1 Vorstellung des Unternehmens

Aus Datenschutzgründen wird das Unternehmen, das dieser Diplomstudie als praktisches Beispiel zugrunde liegt, nicht mit Namen und Firmensitz benannt. Strukturen, Situation und Handlungsbedarf werden nachfolgend beschrieben.

Es geht um eine Stahlbau GmbH in Nordrhein-Westfalen mit ca. 100 Mitarbeitern bei einem Umsatz bis 5 Mio €/Jahr. Sie erhält den Namen **Montane Stahlbau GmbH**. Die GmbH wurde 1971 gegründet und als Familienbetrieb geführt. Die Entwicklung des Unternehmens verschlechterte sich in den letzten Jahren, 1999 wurde die Firma durch Illiquidität insolvent. Die Jahre 1999-2000 waren die Spanne der Liquiditätskrise – einer Krise, die bis heute noch ihre Spuren zeigt. Nachdem der Ausblick auf das Jahr 2001 als positiv bewertet wurde, kam die Idee auf, mit einer Firmenbeteiligung im Elektro- und Rohrleitungsbau über ein Full-Lining-Concept<sup>1</sup> zu verfügen. Somit wurde das Angebotssortiment zu einer „Stahlkonstruktion mit Rohrleitungsbau“ erweitert. Für beide Bereiche werden im einzelnen die Gruppenprofile dargestellt.<sup>2</sup>

### • Technisches Büro

Planung:	Bearbeiten komplexer Aufgaben inkl. Erstellung von Genehmigungsanträgen, Leistungsverzeichnissen, Angebotsauswertungen, etc.
Statik:	Berechnung für Behälter, Rohrleitungssysteme, Stahlbau, Kranbahnen und Fundamente
Konstruktion:	Erstellung sämtlicher notwendiger Detailpläne
Dokumentation:	Erstellung von Dokumentationen, Betriebshandbüchern, Schweißdokumentationen

<sup>1</sup> Aus verschiedenen Elementen zusammengefasstes Produktangebot

<sup>2</sup> Firmenbroschüre Montane GmbH



- **Vorfertigung**

Fertigung von Stahl- und Rohrleitungsbaukomponenten

- **Stahl-/ Rohrleitungsbau und Elektrotechnik**

Lieferung und Montage sämtlicher Komponenten im Apparatebau, im maschinentechnischen Anlagenbau, Rohrleitungs- und Stahlbau, Kranbahnbau, Elektroinstallationen, Ex-Installationen,<sup>3</sup> PLT<sup>4</sup>-Feldmontage, PLT-Steuerungen, komplette Schweißaufträge. Diese Tätigkeiten werden von verschiedenen Branchen in Anspruch genommen:

- Raffinerien
- Chemiewerke
- Zementbau
- Maschinenbau- und Autoindustrie
- Stahlwerks- und Kraftwerkstechnik

- **Metallbau**

Im Metallbau wird nach Kundenwunsch gefertigt und montiert:

- Treppen und Treppengeländer
- Balkongeländer
- Fenstergitter
- Tor- und Zaunanlagen
- Überdachungen
- Verarbeitung von Edelstählen

- **Reparatur, Wartung und Instandsetzung**

Revisionen, Reparaturen, Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten, komplett mit eigener technischer Ausrüstung und erfahrenem Personal, in den Bereichen:

---

<sup>3</sup> Funk- und funkengeschützte Installationen

<sup>4</sup> Prozessleitertechnik



# 1. Einleitung

◆ ralf bühler  
◆ wirtschaftsprüfer  
◆ steuerberater

- Stahlbau
- Rohrleitungsbau
- Maschinenbau
- Apparatebau
- Pumpen
- Fördergeräte
- Elektroanlagen
- Kranbahnsanierung

Die Arbeiten entfallen auf folgende Industriebranchen:

- Chemie
- Kraftwerke
- Lebensmittelindustrie
- Raffinerien
- Autoindustrie
- Baugewerbe
- Sonstige Industrie

- **Arbeitnehmerüberlassung / Personalleasing  
(Zulassung unbefristet)**

Gestellung von erfahrenen Facharbeitern aus den Berufen:

- Betriebsschlosser
- Maschinenschlosser
- Rohrschlosser
- Stahlbauschlosser
- Armaturenschlosser
- Schweißer

Seit 01.04.1997 gilt eine Überlassungsdauer von 12 Monaten.