

5

Michaela Schiller

**Restrukturierungsrückstellungen
nach HGB, IAS und US-GAAP**

**Bilanzielle Behandlung einschließlich
Ansatzpunkten zur Prüfung**



Herbert Utz Verlag · München

Schriftenreihe zum Finanz-, Prüfungs- und Rechnungswesen

Herausgegeben von

Prof. Dr. Hans Peter Möller, TH Aachen

Prof. Dr. Volker H. Peemöller, Universität Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Martin Richter, Universität Potsdam

Band 33

Zugl.: Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., 2003

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der
Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von
Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechanischem
oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Daten-
verarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugs-
weiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2004

ISBN 3-8316-0340-5

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

INHALTSVERZEICHNIS

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XV
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XX
TABELLENVERZEICHNIS	XXI
VERZEICHNIS DER FALLBEISPIELE	XXII
I. EINFÜHRUNG	1
1. Aktualität der Thematik	1
2. Restrukturierungsbegriff und Phasen der Restrukturierung	2
3. Problemstellung und Zielsetzung	7
4. Gang der Untersuchung	8
II. GRUNDLAGEN DER INTERNATIONALEN RECHNUNGSLEGUNG UND PRÜFUNG	10
1. Grundlagen der internationalen Rechnungslegung	10
1.1 Aktuelle Entwicklung	10
1.2 Institutionelle Grundlagen	12
1.2.1 Institutionen in Deutschland	12
1.2.1.1 Allgemeines	12
1.2.1.2 Das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC)	13
1.2.2 Das International Accounting Standards Committee (IASC)	14
1.2.2.1 Aufgaben und Verlautbarungen	14
1.2.2.2 Relevante IFRS/IAS für Restrukturierungsrückstellungen	16
1.2.3 Institutionen in den USA	16
1.2.3.1 Securities and Exchange Commission (SEC)	17
1.2.3.1.1 Aufgaben und Verlautbarungen der SEC	17
1.2.3.1.2 Kritik der SEC an der Bilanzierungspraxis von Restrukturierungsrückstellungen	18
1.2.3.2 Financial Accounting Standards Board (FASB)	19
1.2.3.2.1 Aufgaben und Verlautbarungen des FASB	19
1.2.3.2.2 US-amerikanische Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) als Rahmenkonzept	20
1.2.3.2.2.1 Anwendungsbereich und Aufbau der US-GAAP	20
1.2.3.2.2.2 House of GAAP für Restrukturierungsrückstellungen	21
1.3 Konzeptionelle Grundlagen	22
1.3.1 Adressaten und Zwecke der Rechnungslegung	22
1.3.1.1 Adressaten und Zwecke der handelsrechtlichen Rechnungslegung	22

1.3.1.2 Adressaten und Zwecke der Rechnungslegung nach IAS und US-GAAP	24
1.3.2 Zentrale Rechnungslegungsgrundsätze	26
1.3.2.1 System der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) in Deutschland	26
1.3.2.1.1 GoB als Grundprinzipien der Rechnungslegung	26
1.3.2.1.2 Bei der Bilanzierung von Restrukturierungsrückstellungen maßgebliche GoB	27
1.3.2.2 Grundprinzipien der Rechnungslegung nach IAS und US-GAAP	29
1.3.2.2.1 Fair Presentation	29
1.3.2.2.2 Qualitative Anforderungen	30
1.3.2.2.3 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	32
2. Grundlagen der internationalen Prüfung	34
2.1 Aufgaben deutscher, internationaler und US-amerikanischer berufsständischer Organisationen	34
2.1.1 Aufgaben der WPK und des IDW	34
2.1.2 Aufgaben der IFAC	35
2.1.3 Aufgaben des AICPA	36
2.2 Aufbau und Konzeption der Prüfungsgrundsätze	37
2.2.1 Deutsche Prüfungsgrundsätze	37
2.2.2 Internationale Prüfungsgrundsätze	38
2.2.3 US-amerikanische Prüfungsgrundsätze	39
2.3 Bei der Konzernabschlussprüfung deutscher Unternehmen anzu- wendende Prüfungsnormen	39
2.3.1 Anzuwendende Prüfungsnormen bei der Prüfung eines HGB- Konzernabschlusses	40
2.3.2 Anzuwendende Prüfungsnormen bei der Prüfung eines nach IAS erstellten befreienden Konzernabschlusses nach § 292a HGB	41
2.3.3 Anzuwendende Prüfungsnormen bei der Prüfung eines nach US- GAAP erstellten befreienden Konzernabschlusses nach § 292a HGB	42
2.4 Bedeutung des risikoorientierten Prüfungsansatzes für die Prüfung von Restrukturierungsrückstellungen	43
2.4.1 Allgemeines zum risikoorientierten Prüfungsansatz	43
2.4.2 Komponenten des Prüfungsrisikos	44
2.4.2.1 Inhärentes Risiko	45
2.4.2.2 Kontrollrisiko	48
2.4.2.3 Entdeckungsrisiko	48
2.4.3 Prüfungsrisikomodell	49

III. BILANZIELLE BEHANDLUNG VON RESTRUKTURIERUNGSRÜCKSTELLUNGEN NACH HGB, IAS UND US-GAAP EINSCHLIEßLICH ANSATZPUNKTEN ZUR PRÜFUNG	51
1. Bilanzielle Behandlung von Restrukturierungsrückstellungen nach HGB einschließlich Ansatzpunkten zur Prüfung	51
1.1 Begriffsbestimmungen	51
1.1.1 Restrukturierung.....	51
1.1.2 Einzustellende Bereiche.....	51
1.1.3 Rückstellungen.....	52
1.1.3.1 Schulden als Oberbegriff.....	52
1.1.3.2 Begriff und Arten von Rückstellungen.....	54
1.1.3.3 Rückstellungen nach statischer und dynamischer Sicht.....	56
1.1.3.4 Steuerliche Behandlung von Rückstellungen.....	58
1.2 Ansatzvoraussetzungen für Restrukturierungsrückstellungen	59
1.2.1 Vorbemerkung.....	59
1.2.2 Allgemeine Ansatzvoraussetzungen für Restrukturierungsrück- stellungen.....	59
1.2.2.1 Restrukturierungsrückstellungen als Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten.....	59
1.2.2.1.1 Schuldcharakter der Restrukturierungsverpflichtung.....	60
1.2.2.1.2 Wahrscheinlichkeit des Be- oder Entstehens bzw. der Inan- spruchnahme aus der Restrukturierungsverpflichtung.....	62
1.2.2.1.3 Rechtliche Entstehung bzw. wirtschaftliche Verursachung der Restrukturierungsverpflichtung im abgelaufenen oder einem vorangegangenen Geschäftsjahr.....	63
1.2.2.2 Restrukturierungsrückstellungen als Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften.....	66
1.2.2.2.1 Schwebendes Geschäft.....	67
1.2.2.2.2 Drohender Verlust.....	70
1.2.2.3 Restrukturierungsrückstellungen als Aufwandsrückstellungen.....	71
1.2.2.3.1 Konkretisierung der Restrukturierungsaufwendungen.....	72
1.2.2.3.2 Periodengerechte Zurechnung der Restrukturierungs- aufwendungen.....	73
1.2.2.3.3 Grad der Sicherheit des Eintritts der Restrukturierungs- aufwendungen.....	74
1.2.2.3.4 Unbestimmtheit hinsichtlich der Höhe oder des Zeitpunkts des Eintritts der Restrukturierungsaufwendungen.....	75
1.2.3 Konkretisierung der allgemeinen Ansatzvoraussetzungen anhand des Beispiels der Sozialplanverpflichtungen.....	76
1.2.3.1 Arbeitsrechtliche Regelungen in Deutschland.....	76
1.2.3.2 Mögliche Rückstellungsarten für Sozialplanverpflichtungen.....	78
1.2.3.3 Zeitpunkt der Berücksichtigung von Sozialplanverpflichtungen.....	80

1.3	Bewertung und Folgebewertung von Restrukturierungsrückstellungen	83
1.3.1	Erfüllungsbetrag als Bewertungsmaßstab	83
1.3.2	Einzubeziehende Kosten	86
1.3.3	Besonderheiten bei nachteiligen Verträgen	88
1.3.4	Abzinsung der Restrukturierungsverpflichtung	89
1.4	Inanspruchnahme bzw. Auflösung von Restrukturierungsrückstellungen	90
1.5	Medium der Offenlegung und Art der Angaben	91
1.5.1	Bilanz	91
1.5.2	Gewinn- und Verlustrechnung	92
1.5.3	Anhang	94
1.5.4	Lagebericht	97
1.6	Ansatzpunkte zur Prüfung von Restrukturierungsrückstellungen	99
1.6.1	Grundsätzliche Prüfungstechnik	99
1.6.2	Prüfung der Vollständigkeit	102
1.6.3	Prüfung des Ausweises	105
1.6.4	Prüfung der Bewertung	108
1.7	Sonderfall: Restrukturierungsrückstellungen im Konzernabschluss im Rahmen eines Unternehmenserwerbs	109
1.7.1	Grundsätzliches zur Kapitalkonsolidierung	109
1.7.2	Ansatz einer Restrukturierungsrückstellung im Rahmen der Erstkonsolidierung	111
1.7.3	Behandlung des Goodwills aus der Erstkonsolidierung	112
1.7.4	Bilanzierung nach DRS 4: „Unternehmenserwerbe im Konzernabschluss“	113
1.8	Zwischenfazit	116
2.	Bilanzielle Behandlung von Restrukturierungsrückstellungen nach IAS einschließlich Ansatzpunkten zur Prüfung	117
2.1	Vorbemerkung	117
2.2	Begriffsbestimmungen	117
2.2.1	Restructuring	117
2.2.2	Discontinuing Operations	118
2.2.3	Provisions	120
2.2.3.1	Liabilities als Oberbegriff	120
2.2.3.2	Begriff und Arten von Provisions	121
2.2.3.3	Abgrenzung gegenüber Accruals und Contingent Liabilities	122
2.3	Ansatzvoraussetzungen für Restrukturierungsrückstellungen	123
2.3.1	Allgemeine Ansatzvoraussetzungen für Restrukturierungsrückstellungen	123
2.3.1.1	Verpflichtungscharakter der Restrukturierungsverpflichtung	123

2.3.1.2	Wahrscheinlicher Ressourcenabfluss aufgrund der Restrukturierungsverpflichtung.....	126
2.3.1.3	Quantifizierbarkeit der Restrukturierungsverpflichtung.....	127
2.3.2	Spezielle Ansatzvoraussetzungen für Restrukturierungsrück- stellungen.....	128
2.3.2.1	IAS 37, Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets.....	128
2.3.2.1.1	Restructuring.....	128
2.3.2.1.2	Onerous Contracts.....	133
2.3.2.2	IAS 19, Employee Benefits.....	135
2.4	Bewertung und Folgebewertung von Restrukturierungsrück- stellungen.....	137
2.4.1	Best Estimate als Bewertungsmaßstab.....	137
2.4.2	Einzubeziehende Kosten.....	140
2.4.3	Besonderheiten bei nachteiligen Verträgen.....	141
2.4.4	Abzinsung der Restrukturierungsverpflichtung.....	142
2.5	Inanspruchnahme bzw. Auflösung von Restrukturierungsrück- stellungen.....	144
2.6	Medium der Offenlegung und Art der Angaben.....	144
2.6.1	Balance Sheet.....	145
2.6.2	Income Statement.....	145
2.6.3	Notes.....	147
2.6.3.1	Offenlegungspflichten, die aus IAS 37 resultieren.....	147
2.6.3.2	Offenlegungspflichten, die aus IAS 35 resultieren.....	149
2.6.4	Financial Review by Management.....	151
2.7	Ansatzpunkte zur Prüfung von Restrukturierungsrückstellungen.....	151
2.7.1	Grundsätzliche Prüfungstechnik.....	151
2.7.2	Prüfung der Vollständigkeit.....	152
2.7.3	Prüfung des Ausweises.....	154
2.7.4	Prüfung der Bewertung.....	157
2.8	Sonderfall: Restrukturierungsrückstellungen im Konzernabschluss im Rahmen eines Unternehmenserwerbs.....	158
2.8.1	Ansatz einer Restrukturierungsrückstellung im Rahmen der Erstkonsolidierung.....	159
2.8.2	Behandlung des Goodwills aus der Erstkonsolidierung.....	162
2.8.3	Beachtung des „True and Fair View“ - Prinzips.....	162
2.9	Zwischenfazit.....	163
3.	Bilanzielle Behandlung von Restrukturierungsrückstellungen nach US-GAAP einschließlich Ansatzpunkten zur Prüfung.....	165
3.1	Aktualität der Thematik.....	165
3.2	Begriffsbestimmungen.....	166
3.2.1	Restructuring.....	166

3.2.2 Discontinued Operations.....	168
3.2.3 Rückstellungen.....	170
3.2.3.1 Liabilities als Oberbegriff.....	170
3.2.3.2 Begriff und Arten von Rückstellungen.....	171
3.3 Ansatzvoraussetzungen für Restrukturierungsrückstellungen.....	173
3.3.1 Allgemeine Ansatzvoraussetzungen für Restrukturierungsrückstellungen.....	173
3.3.1.1 Schuldcharakter der Restrukturierungsverpflichtung.....	173
3.3.1.2 Wahrscheinlicher Ressourcenabfluss aufgrund der Restrukturierungsverpflichtung.....	176
3.3.1.3 Quantifizierbarkeit der Restrukturierungsverpflichtung.....	179
3.3.2 Spezielle Ansatzvoraussetzungen für Restrukturierungsrückstellungen.....	181
3.3.2.1 Überblick.....	181
3.3.2.2 Regelungen zu One-Time Termination Benefits.....	182
3.3.2.2.1 Arbeitsrechtliche Regelungen in den USA.....	182
3.3.2.2.2 Ansatzvoraussetzungen für Personalstrukturverpflichtungen.....	183
3.3.2.3 Regelungen zu Contract Termination Costs.....	190
3.3.2.4 Regelungen zu Other Associated Costs.....	192
3.4 Bewertung und Folgebewertung von Restrukturierungsrückstellungen.....	193
3.4.1 Fair Value als Bewertungsmaßstab.....	193
3.4.2 Einzubeziehende Kosten.....	196
3.4.3 Besonderheiten bei nachteiligen Verträgen.....	197
3.4.4 Abzinsung der Restrukturierungsverpflichtung.....	198
3.5 Inanspruchnahme bzw. Auflösung von Restrukturierungsrückstellungen.....	199
3.6 Medium der Offenlegung und Art der Angaben.....	200
3.6.1 Balance Sheet.....	200
3.6.2 Income Statement.....	201
3.6.3 Notes.....	203
3.6.3.1 Offenlegungspflichten für Restrukturierungsmaßnahmen.....	203
3.6.3.2 Offenlegungspflichten für Restrukturierungsmaßnahmen, die die Voraussetzungen einer Discontinued Operation erfüllen.....	205
3.6.4 Managements` s Discussion and Analysis.....	205
3.7 Ansatzpunkte zur Prüfung von Restrukturierungsrückstellungen.....	206
3.7.1 Grundsätzliche Prüfungstechnik.....	206
3.7.2 Prüfung der Vollständigkeit.....	207
3.7.3 Prüfung des Ausweises.....	209
3.7.4 Prüfung der Bewertung.....	212
3.8 Sonderfall: Restrukturierungsrückstellungen im Konzernabschluss im Rahmen eines Unternehmenserwerbs.....	214

XIV

3.8.1 Ansatz einer Restrukturierungsrückstellung im Rahmen der Erstkonsolidierung.....	214
3.8.2 Behandlung des Goodwills aus der Erstkonsolidierung.....	216
3.8.3 Beachtung des „True and Fair View“ - Prinzips.....	217
3.9 Zwischenfazit.....	218
IV. ZUSAMMENFASSUNG.....	220
ANHANG: FALLBEISPIELE.....	XXIII
QUELLENVERZEICHNIS.....	XXVII

I. Einführung

1. Aktualität der Thematik

Bei einem Blick in die Wirtschaftspresse lässt sich feststellen, dass die „Restrukturierung der Deutschland AG“¹ in vollem Gange ist. Insbesondere seit zwei Jahren ist ein deutlicher Anstieg der Restrukturierungsaktivitäten zu verzeichnen.² Dieser Prozess ist für viele Unternehmen die Antwort auf die „wirtschaftlichen Probleme, die sich in Umsatzrückgang, Margenerosion, Verlust oder im schlimmsten Fall Liquidation, Nachlass oder sogar Konkurs äußern.“³ Die Ursachen für diese Schwierigkeiten sind vielfältig. Neben der gegenwärtigen Konjunkturflaute ist bspw. auch die nachhaltige Kostenkrise v.a. deutscher Unternehmen ein wesentlicher Punkt.⁴ Nur durch gravierende und zum Teil auch schmerzliche Anpassungen ist es den betroffenen Unternehmen möglich, sich aus dieser Krisensituation wieder zu befreien und sich am Wettbewerbsmarkt zu behaupten. „Companies that restructure their ownership can often improve the performance of business units by exposing them to the market and thus attracting a more focused analysts community and new investors.“⁵ Diese wirtschaftlich notwendigen Entscheidungen zu Restrukturierungen sind dabei gewöhnlich mit hohen Kosten verbunden.⁶ Die wesentlichsten und betragsmäßig größten Kosten im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen machen i.d.R. Sozialplankosten aus. Daneben können aber auch Verluste aus dem Abgang von Anlagevermögen bzw. außerordentliche Abschreibungen auf Anlagen, die infolge der beschlossenen Maßnahme nicht weiter genutzt werden können, sowie Kosten aus der vorzeitigen Beendigung von Verträgen, Umsetzungs-, Schließungs- und andere Abwicklungskosten anfallen.⁷

Restrukturierungsaufwendungen finden ihren Niederschlag häufig im Ansatz eines Passivposten, den sog. Restrukturierungsrückstellungen. Welche Dimensionen und welche Tragweite diese Rückstellungen für geplante Restrukturierungsmaßnahmen annehmen können, verdeutlichen folgende zwei Beispiele:

- Die Bayer AG führte auch im Geschäftsjahr 2002 ihr Restrukturierungsprogramm zur Effizienzverbesserung und Kostensenkung fort. Die Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen wurde dabei mit insgesamt 427 Mio. € veranschlagt, wovon 196 Mio. € auf Restrukturierungsrückstellungen entfallen. Die Gesamtaufwendungen setzen sich neben Entlassungs-

¹ Ondruch, Bernd: HB 2002, S. b01.

² Vgl. Prill, M./ Nefjodow, A.: HB 2003, S. b01.

³ Bertschinger, Peter: Der Schweizer Treuhänder 1996, S. 819.

⁴ Vgl. Küting, Karlheinz/ Kaiser, Thomas: BB 1994, Beilage zu Heft 3, S. 2; Prill, M./ Nefjodow, A.: HB 2003, S. b01.

⁵ Anslinger, Patricia L./ Klepper, Steven J./ Subramaniam, Somu: MQ 1999, S. 27.

⁶ Vgl. Daniels, Roger B./ Rouse, Robert W./ Weirich, Thomas: The CPA Journal 1995, S. 30.

⁷ Im Rahmen dieser Arbeit werden nur Sachverhalte untersucht, die zur Passivierung einer Restrukturierungsrückstellung führen.

entschädigungen in Höhe von 193 Mio. € aus beschleunigten und außerplanmäßigen Abschreibungen des Sachanlagevermögens und immateriellen Wirtschaftsgütern in Höhe von 166 Mio. € und aus sonstigen Aufwendungen in Höhe von 68 Mio. € zusammen. Die sonstigen Aufwendungen beinhalten u.a. Abrisskosten sowie sonstige mit der Aufgabe von Produktionseinrichtungen verbundene Kosten.⁸

- Die ThyssenKrupp AG weist in ihrem Geschäftsbericht 2001/2002 darauf hin, dass in allen Segmenten Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt wurden. Zum 30.09.2002 wiesen die Rückstellungen für Personal- und Sachstrukturmaßnahmen insgesamt einen Bestand in Höhe von 117 Mio. € auf. Der größte Teil dieser Rückstellungen entfällt dabei auf das Segment Automotive. Von dem Gesamtbetrag der Restrukturierungsrückstellungen werden ferner 6 Mio. € für Maßnahmen im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben veranschlagt.⁹

2. Restrukturierungsbegriff und Phasen der Restrukturierung

Eine allgemeingültige Definition des Begriffs „Restrukturierung“ bzw. „Restructuring“¹⁰ hat sich in der Literatur bislang nicht durchgesetzt.¹¹ Während in der amerikanischen Literatur die Restrukturierung als Oberbegriff für sämtliche Sonderanlässe verwendet wird, sind im deutschsprachigen Raum diese Vorfälle zwar integriert, der Restrukturierungsbegriff wird jedoch vorwiegend durch weitere Maßnahmen getragen.¹² Allgemein umfasst eine Restrukturierung alle Formen von Prozessen, die auf einen tiefgreifenden Wandel des Unternehmens abzielen.¹³ Einen engeren Kreis um dem Begriff der Restrukturierung zieht Lüthi, der darunter alle Bestrebungen subsumiert, „die im Rahmen einer Krisenbewältigung darauf gerichtet sind, die wirtschaftlichen Hauptaktivitäten des Unternehmens zu erhalten und wieder profitabel zu machen.“¹⁴ Die zu ergreifenden Restrukturierungsmaßnahmen können dabei vielfältiger Natur sein. Neben einer Bilanzsanierung kommt eine Reorganisation und Neustrukturierung sowie eine produktstrategische Konzentration und Neuorientierung in Betracht.¹⁵ Das Management hat somit neben finanziellen auch operationelle und z.T. auch strategische Maßnahmen zu erwägen. In diesem Zusammenhang ist es zur Vermeidung begrifflicher Missverständnisse erforderlich, die Restrukturierung gegenüber

⁸ Vgl. Bayer Geschäftsbericht 2002, S. 94 und 100f.

⁹ Vgl. ThyssenKrupp AG Geschäftsbericht 2001/2002, S. 200.

¹⁰ Der Begriff „Restructuring“ stellt das englische Pendant des deutschen Begriffs „Restrukturierung“ dar. Vgl. Richter, Ansgar: Restructuring, S. 1.

¹¹ Vgl. Weston, J. Fred/ Chung, Kwang S./ Siu, Juan A.: Takeovers, S. 230f.

¹² Vgl. Rechsteiner, Urs: Unternehmenswertsteigerung, S. 26.

¹³ Vgl. Böckenförde, Björn: Unternehmenssanierung, S. 9; Picot, Gerhart/ Aleth, Franz: Unternehmenskrise, S. 2 Rn. 3.

¹⁴ Lüthi, Martin: Unternehmenskrisen, S. 38.

¹⁵ Vgl. Rechsteiner, Urs: Unternehmenswertsteigerung, S. 26.

verwandten Ereignissen abzugrenzen. Insbesondere der schon erwähnte Begriff der Sanierung bedarf einer Klärung. Unter einer Sanierung versteht man die Gesamtheit aller finanzwirtschaftlichen Maßnahmen zur Beseitigung einer dauerhaften, nicht nur kurzfristigen Zahlungsunfähigkeit oder einer bedrohlich fallenden Rentabilität mit dem Ziel der Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens.¹⁶ Im Gegensatz zur Restrukturierung sind die zu ergreifenden Maßnahmen meist auf den finanziellen Bereich beschränkt, während bei einer Restrukturierung auch andere Bereiche wie Strategie und Struktur betroffen sein können. Eine Sanierung wird zudem durch eine Krisensituation ausgelöst, während bei einer Restrukturierung das Vorliegen einer solchen als Auslösefaktor zwar möglich aber nicht zwingend ist.¹⁷ Im Zusammenhang mit einer Restrukturierung wird im unternehmerischen Vokabular auch häufig der Begriff des Turnaround-Managements verwendet. Unter einem Turnaround¹⁸ wird eine Unternehmensneuorientierung, die sich bspw. in einer drastischen Kursänderung der Unternehmensstrategie und in einer größeren Änderung der betrieblichen Strukturen abzeichnet, verstanden.¹⁹ Im Rahmen eines Turnaround-Managements können Restrukturierungsmaßnahmen eine wesentliche Rolle spielen,²⁰ allerdings ist ein Turnaround aufgrund seiner strategischen, langfristigen Orientierung nicht nur auf solche Maßnahmen beschränkt.²¹ Ein Turnaround spielt in das Tagesgeschäft hinein und kann daher bereits durch Maßnahmen der täglichen Unternehmenssteuerung erfolgen.²² Nachstehende Abbildung verdeutlicht dies graphisch:

¹⁶ Vgl. Böckenförde, Björn: Unternehmenssanierung, S. 7; Busse von Colbe, Walther/ Pellens, Bernhard (Hrsg.): Lexikon, S. 623; Förschle, Gerhart/ Scheffels, Rolf: Sanierung, S. 522, Q Rn. 1; Pausenberger, Ehrenfried: Sanierung, S. 666; Schaaf, Wilhelm: Sanierung, S. 74.

¹⁷ Vgl. Rechsteiner, Urs: Unternehmenswertsteigerung, S. 25f.

¹⁸ In der deutschen Sprache wird Turnaround häufig mit Kehrtwende, Wendung, Herumreisen des Steuers, Strukturveränderung übersetzt. Vgl. Schaaf, Wilhelm: Sanierung, S. 74.

¹⁹ Vgl. Coenenberg, Adolf G./ Fischer, Thomas M.: Turnaround-Management, S. 2.

²⁰ Vgl. Picot, Gerhart/ Aleth, Franz: Unternehmenskrise, S. 2 Rn. 3.

²¹ Nach Coenenberg/Fischer stellt die Restrukturierung eine von drei Phasen des Turnaround eines Unternehmens dar. Vgl. Coenenberg, Adolf G./ Fischer, Thomas M.: Turnaround-Management, S. 3.

²² Vgl. Rechsteiner, Urs: Unternehmenswertsteigerung, S. 28f.; Schaaf, Wilhelm: Sanierung, S. 74.

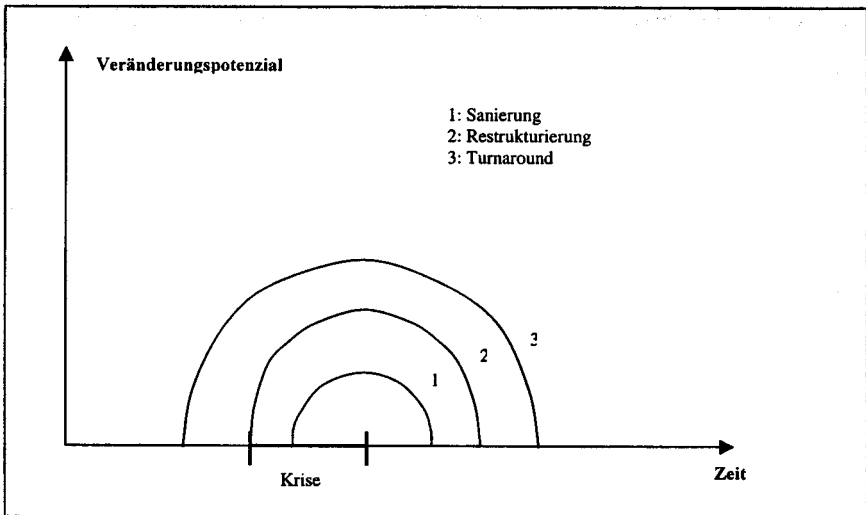


Abb. 1: Sanierungs-, Restrukturierungs- und Turnaround-Management

(Quelle: Rechsteiner, Urs: Unternehmenswertsteigerung, S. 29)

Es lässt sich festhalten, dass eine Sanierung erst nach Beginn der Krise ausgelöst wird, während Restrukturierungs- und Turnaroundmaßnahmen bereits vorher in Betracht zu ziehen sind. Hinsichtlich der zeitlichen Beanspruchung und dem Umfang des Veränderungspotenzials nimmt die Restrukturierung eine Mittelstellung zwischen Turnaround- und Sanierungsmanagement ein.²³

Im Hinblick auf die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden Restrukturierungsrückstellungen werden unter dem *Begriff der Restrukturierung* all diejenigen Maßnahmen subsumiert, die mittels Verkauf oder anderweitiger Einstellung bestimmter Geschäftsaktivitäten den Umfang oder die Art und Weise der Geschäftsabwicklung an veränderte wirtschaftliche Gegebenheiten anpassen und dadurch die Leistungsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig stärken. Die angesprochenen Geschäftsaktivitäten können sich dabei sowohl auf wesentliche Geschäftsbereiche als auch auf einzelne Vermögensgegenstände beziehen.²⁴

Wie sich aus dieser Begriffsbestimmung folgern lässt, handelt es sich bei der mit der Restrukturierung verfolgten Anpassung nicht um eine Punkt- sondern um eine Zeitraumbetrachtung. Die einzelnen Phasen dieses Restrukturierungspro-

²³ Vgl. Rechsteiner, Urs: Unternehmenswertsteigerung, S. 29f. Eine andere Auffassung vertritt Böckenförde, der den Begriff des Turnarounds als deckungsgleich mit dem Begriff der Restrukturierung sieht. Vgl. Böckenförde, Björn: Unternehmenssanierung, S. 9.

²⁴ In den angloamerikanischen Rechtskreisen IAS und US-GAAP existieren für zu desinvestierende Geschäftsbereiche besondere Vorschriften.

zesses eignen sich sehr gut dafür, Eckpunkte zur Bestimmung denkbarer Passivierungszeitpunkte für Restrukturierungsrückstellungen herauszuarbeiten. Im Folgenden wird daher ein typischer Verlauf einer Restrukturierung vorgestellt, wobei nationale Besonderheiten, die sich bspw. aus arbeitsrechtlichen Besonderheiten ergeben können, zunächst ausgeklammert werden:

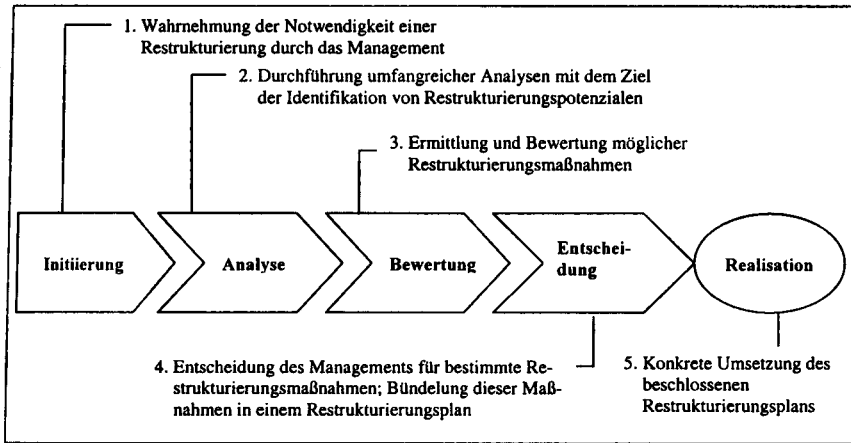


Abb. 2: Phasen des Restrukturierungsprozesses

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Restrukturierungsprozess hat seinen Ursprung in der Initiierungsphase. Bevor es jedoch zu dieser Phase kommt, muss sich im Unternehmen ein Bewusstsein entwickelt haben, dass man Informationen über interne und externe Veränderungen wahrnehmen und verarbeiten muss, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.²⁵ Ist ein solches Grundverständnis vorhanden und ist es mit den bisherigen Unternehmensstrukturen nicht mehr möglich, die Unternehmensziele zu erreichen, besteht die Notwendigkeit zu einer Restrukturierung, die es von Seiten des Managements wahrzunehmen gilt. Der Beginn dieser Phase hängt somit stark von der Bereitschaft des Managements ab, Veränderungen erkennen zu wollen und sodann entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.²⁶ Je rascher eine Veränderung erkannt wird, umso geringer ist folglich das Risiko des zu späten Handelns.²⁷ Personalstrukturmaßnahmen sind betriebswirtschaftlich bspw. dann notwendig und rentabilitätssteigernd, wenn die zu erwartenden Personalkosteneinsparungen die zu erwartenden Abfindungen übersteigen.²⁸ Die anschließende Analysephase dient der Identifikation von Restrukturierungspotenzialen. Durch umfangreiche Unternehmens- und Marktanalysen werden detaillierte Informati-

²⁵ Vgl. Böckenförde, Björn: Unternehmensanierung, S. 55; Dohm, Ludger: Desinvestition, S. 73.

²⁶ Vgl. Nees, Danielle B.: International studies of Management and Organization 1978/79, S. 73ff.

²⁷ Vgl. Rufer, Friedrich: Der Schweizer Treuhänder 1994, S. 409f.

²⁸ Vgl. Inhoffen, Anton O./Müller-Dahl, Frank P.: DB 1981, S. 1474.