

Neuerungen des IDW S 6 im Überblick



**Praktische Auswirkungen der neuen Richtlinien
auf den Sanierungsprozess mittelständischer Unternehmen**

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkungen und Zielsetzung der vorliegenden Ausarbeitung
2. Mit der Einführung des IDW S 6 verbundene Intention
3. Neuerungen des IDW S 6 im Vergleich zum IDW FAR 1/1991
4. Phasen der Unternehmenskrise nach IDW S 6
5. Die Stakeholderkrise als separat ausgewiesenes Krisenstadium
6. Der zweistufig modulare Aufbau des Sanierungskonzeptes nach IDW S 6
7. Das Leitbild des sanierten Unternehmens
8. Der integrierte Unternehmensplan und die verstärkte Kennzahlenorientierung
9. Erhöhte Anforderungen bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit
10. Erweiterter Focus auf die Umsetzung des Sanierungskonzeptes
11. Kernanforderungen an ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6
12. Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6
13. Nutzen eines Sanierungsgutachtens nach IDW S 6
14. Anlässe für die Erstellung eines Sanierungsgutachtens
15. Aufwand und Kosten für die Erstellung eines Sanierungsgutachtens nach IDW S 6
16. Können Aufwand und Kosten durch eine Kurzform reduziert werden?
17. Der umsetzungsorientierte Ansatz der U.M.P.

1. Vorbemerkungen und Zielsetzung der vorliegenden Ausarbeitung

Die Anforderungen an Sanierungsgutachten sind mit Einführung des IDW S 6 Standards weiter entwickelt und erhöht worden. Die vorliegende Ausarbeitung gibt einen Überblick über die mit dem IDW S 6 verbundenen Neuerungen, beschreibt deren Inhalte und zeigt eine Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach dem IDW S 6 Standard.

Neben der Darstellung inhaltlicher Anforderungen, bezogen auf die Neuerungen, werden ergänzend Antworten auf folgende Fragestellungen gegeben:

1. Wann ist die Vorlage eines Sanierungsgutachtens notwendig?
2. Wie hoch sind die Kosten zur Erstellung eines Sanierungsgutachtens nach IDW S 6?
3. Können Aufwand und Kosten durch eine Kurzform reduziert werden?

Die Autoren richten sich mit dieser Ausarbeitung an Entscheidungsträger im Bankenbereich, Sanierungsberater und Unternehmer, die daran interessiert sind die wesentlichen Neuerungen nach IDW S 6 in einer zusammenfassenden Darstellung zu betrachten.

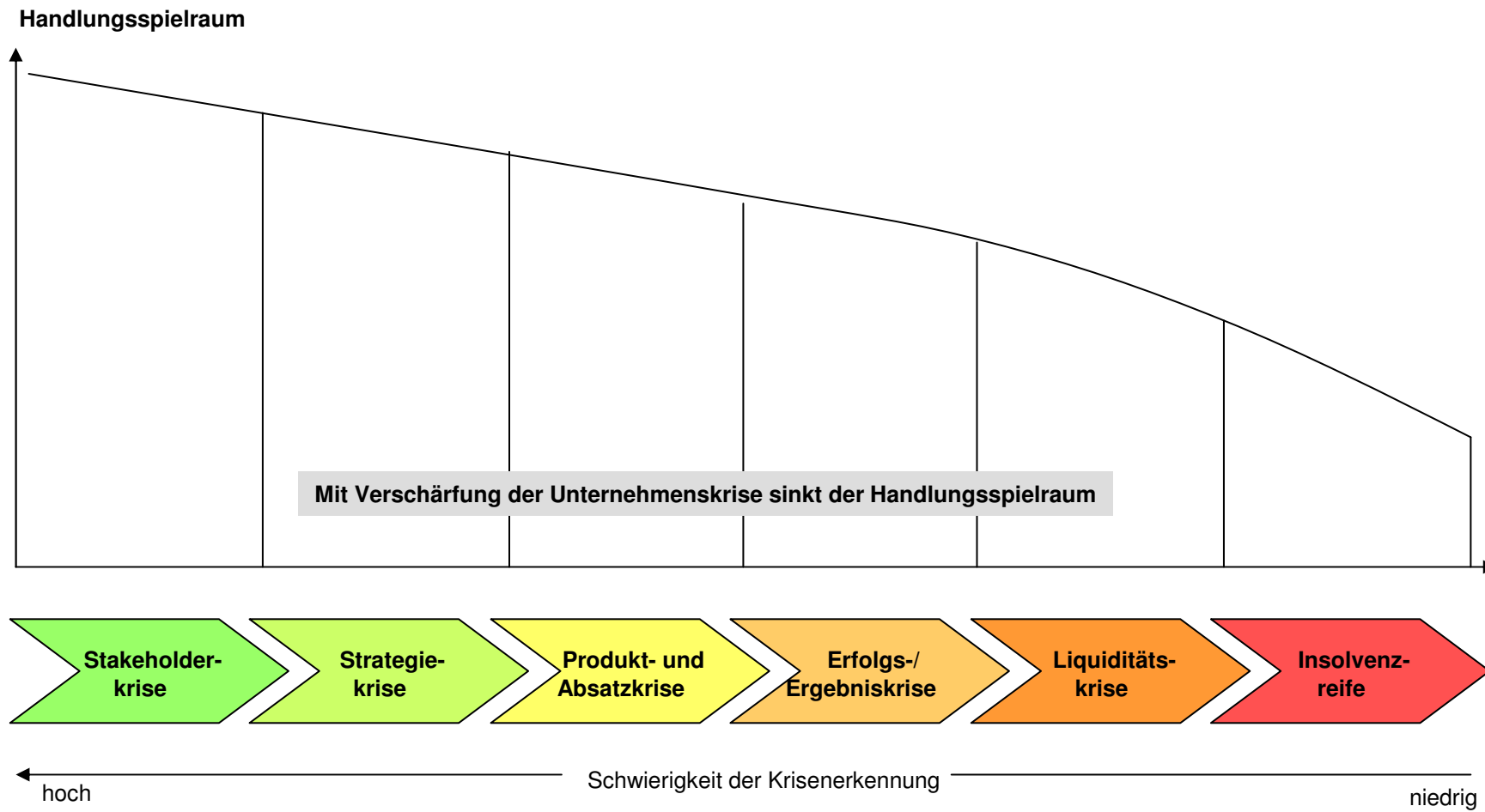
2. Mit der Einführung des IDW S 6 verbundene Intention

- Im Vergleich zum IDW FAR 1/1991 soll ein erhöhter Praxisbezug bei gleichzeitiger Beibehaltung der Grundkonzeption erzielt werden.
- Die hohen Anforderungen, die an ein Sanierungskonzept im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens gestellt werden, sollen auch an Sanierungskonzepte außerhalb der Insolvenz gestellt werden. Hierdurch sollen die Sanierungschancen erhöht werden und die Stakeholder sollen eine verlässliche Entscheidungsgrundlage erhalten.
- IDW S 6 soll sich als Standard durchsetzen, dadurch erhöht sich insgesamt die Qualität von Sanierungsgutachten.
- Auch auf Basis einer Fortführungsprognose sollen Banken künftig Kreditentscheidungen verlässlich treffen können.

3. Neuerungen des IDW S 6 im Vergleich zum IDW FAR 1/1991

- Inhalte und Maßnahmen des Sanierungskonzeptes orientieren sich an dem erreichten Stadium der Unternehmenskrise. Es werden sechs Phasen der Unternehmenskrise unterschieden. Die Stakeholderkrise wird entsprechend ihrer Bedeutung als eigene Krisenphase erstmalig herausgestellt.
- Die Analyse des Unternehmensumfeldes, des Krisenstadiums und der Krisenursachen ist weitreichender gefasst.
- Das Sanierungsgutachten nach IDW S 6 ist modular als 2-Stufenkonzept aufgebaut. Die Stufe 1 beinhaltet Maßnahmen zur Sicherung der Fortführungsfähigkeit (Sofortmaßnahmen zur Sicherung des Unternehmenserhaltes). Im Rahmen der Stufe 2 wird das Sanierungskonzept erstellt und umgesetzt.
- Das Leitbild des sanierten Unternehmens ist ein zentrales Element des Gesamtkonzeptes.
- Die integrierte Planung (Gewinn- und Verlustplanung, Liquiditätsplan, Bilanzplan) wird um Kennzahlen (Entwicklung interner Kennzahlen im Zeitverlauf sowie Vergleich mit Branchenkennzahlen) ergänzt. Der Begriff „integrierter Sanierungsplan“ ersetzt die „Planverprobungsrechnung“.
- Bei der Erstellung eines Sanierungskonzeptes nach IDW S 6 dürfen nur objektive oder zumindest objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt werden. Da bei der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit immer auch subjektive Wertungen einfließen, verlangt der IDW S 6 keine Aussage mehr zur „Sanierungswürdigkeit“.
- Die Maßstäbe zur positiven Beurteilung der „Sanierungsfähigkeit“ wurden erhöht. Der IDW S 6 fordert eine nachhaltige Rendite- und Wettbewerbsfähigkeit sowie Wandlungs- und Adaptionfähigkeit. Die Aussicht auf einen Einnahmeüberschuss bzw. „schwarze Null“ gilt nicht mehr als ausreichend.
- Die Umsetzung des Sanierungskonzeptes und die hierzu notwendigen qualitativen Managementressourcen werden stärker als bisher herausgestellt. Die vorhandenen Management-Ressourcen sind kritisch bezogen auf Ihre Durchsetzungsstärke, Umsetzungsfähigkeit und Kommunikationsstärke zu bewerten. Vorhandene Defizite sind durch eine effiziente Projektorganisation in der Umsetzungsphase auszugleichen.

4. Phasen der Unternehmenskrise nach IDW S 6



5. Die Stakeholderkrise als separat ausgewiesenes Krisenstadium

Die nach IDW S 6 dargestellte Abfolge von Krisenstadien ist idealtypisch. In der Praxis müssen jedoch nicht zwingend alle Stadien der Krise durchlaufen werden. Die Stakeholderkrise ist erstmalig nach IDW S 6 als eigenes Krisenstadium herausgestellt und ist wie folgt zu umschreiben, wobei zunächst der Begriff Stakeholder näher erläutert wird:

Der Begriff „Stakeholder“ stammt aus dem Englischen und fand bisher kaum Anwendung in der deutschen Sprache. „Stake“ kann mit „(Wett-) Einsatz, Beteiligung“ übersetzt werden, „holder“ mit „Eigentümer, Halter“. Der Stakeholder ist daher jemand, dessen Einsatz auf dem Spiel steht und der daher ein großes Interesse an Wohl und Wehe dieses Einsatzes hat. Im übertragenen Sinne wird „Stakeholder“ im Rahmen des IDW aber nicht nur für Personen bzw. Interessengruppen verwendet, die tatsächlich einen Einsatz geleistet haben (z.B. Gesellschafter, Kapitalgeber), sondern für jeden, der ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis des Sanierungsprozesses hat. Zu den Stakeholdern eines Unternehmens gehören demnach u.a.:

- Gesellschafter
- Überwachungsorgane (Beirat, Aufsichtsrat)
- Management
- Arbeitnehmer und deren Interessenvertreter wie Betriebsrat und Gewerkschaften
- Kreditgeber (Banken, Warenkreditversicherer)
- andere Gläubiger (Pensionsversicherungsverein, Lieferanten, Krankenkassen)
- Behörden (Finanzamt)

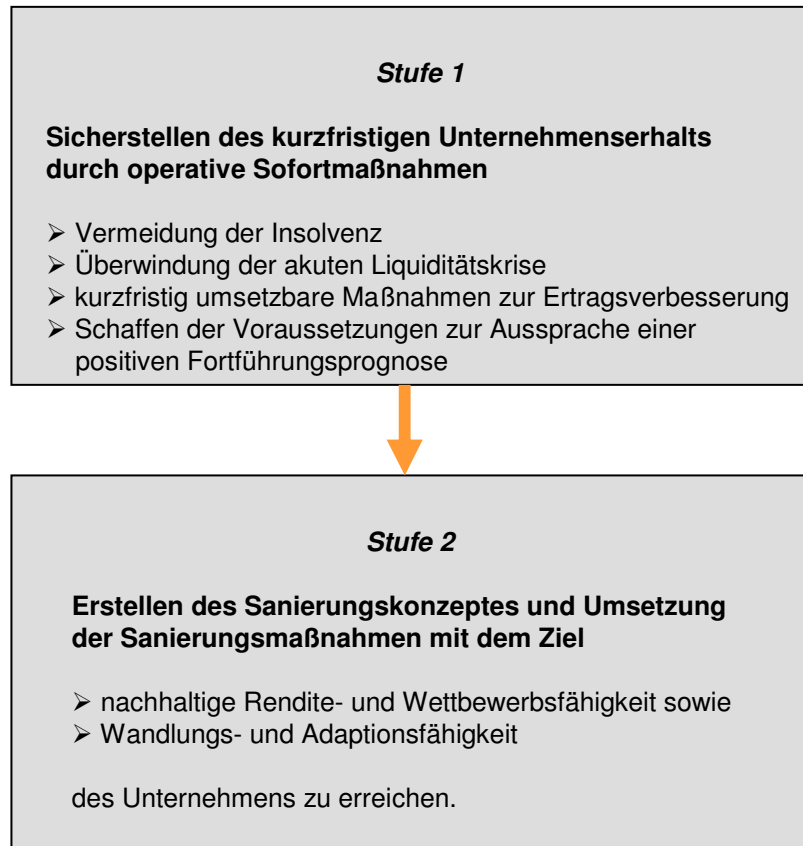
5. Die Stakeholderkrise als separat ausgewiesenes Krisenstadium (Fortsetzung)

Die Stakeholderkrise ist häufig der Ausgangspunkt von Unternehmenskrisen. Sie ist schwer erkennbar und entwickelt sich oft über eine größere zeitliche Distanz. Die Stakeholderkrise beginnt oftmals mit einem veränderten Führungsverhalten, das zunehmend durch Nachlässigkeit geprägt ist. Diese Nachlässigkeit kann die Schlagkraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sukzessive aushöhlen. Gründe für ein nachlässiges Führungsverhalten können beispielsweise Konflikte in der Unternehmensleitung, eine missglückte Nachfolgeregelung oder persönliche Probleme des Firmeninhabers sein.

Häufig werden die Unstimmigkeiten über die gesamte Belegschaft hinweg ausgetragen. Das Betriebsklima verschlechtert sich, die Leistungsmotivation der Mitarbeiter sinkt, das Unternehmensleitbild verwischt und die Unternehmenskultur leidet.

Im Rahmen eines Sanierungsgutachtens nach IDW S 6 ist zu prüfen, welchen Einfluss die Stakeholder auf die Unternehmenskrise haben.

6. Der zweistufig modulare Aufbau eines Sanierungskonzeptes nach IDW S 6



Stufe 1:

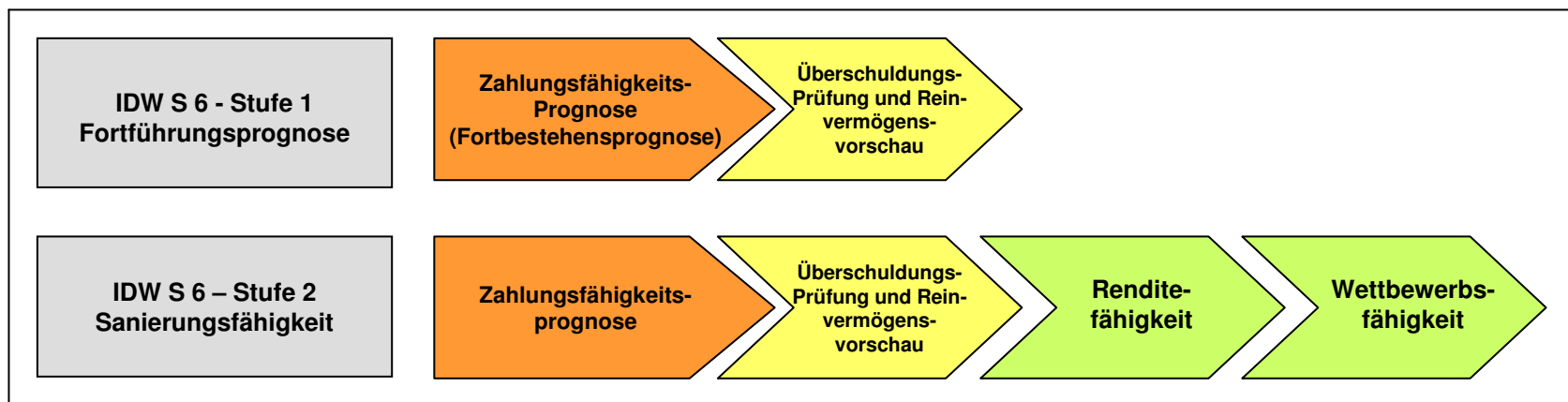
Um eine Aussage zur Fortführungsfähigkeit treffen zu können, sind

- die Zahlungsfähigkeit
- die (drohende) Überschuldung sowie
- operative Sofortmaßnahmen zum Unternehmenserhalt unter Going-Concern Gesichtspunkten zu prüfen und zu bewerten.

Stufe 2:

Im Rahmen der Stufe 2 wird das Sanierungskonzept im Detail erstellt. Das Sanierungskonzept richtet sich dabei am Leitbild des sanierten Unternehmens aus. Die Umsetzung des Sanierungsprozesses erfolgt auf Basis eines Maßnahmen- und Terminplans.

6. Der zweistufig modulare Aufbau eines Sanierungskonzeptes nach IDW S 6 (Fortsetzung)



7. Das Leitbild des sanierten Unternehmens

Wesentlicher Bestandteil eines umfassenden Sanierungskonzeptes ist das Leitbild des sanierten Unternehmens. In diesem Leitbild sollen die Potenziale und Vorgehensweisen aufgezeigt werden, die es dem Unternehmen ermöglichen eine nachhaltige, branchenübliche Umsatzrendite und Eigenkapitalquote sowie Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Dazu ist es notwendig über Alleinstellungsmerkmale zu verfügen, die im Leitbild herauszuarbeiten sind.

Das Leitbild zeigt zudem die künftige Soll-Struktur des sanierten Unternehmens auf. Es stellt keine Fortschreibung der gegenwärtigen Situation dar, sondern ist Ausdruck der unternehmerischen Zielvorstellung (Abbildung des Soll-Zustandes). Das Leitbild ist zudem die Grundlage für die Formulierung strategischer Ziele.

Die wesentlichen strategischen Inhalte eines Leitbildes sind:

- Geschäftsfelder des Unternehmens (Produkt-/Marktkombination)
- Angestrebte Marktposition bzw. angestrebte für den Kunden erkennbare Wettbewerbsvorteile
- Erforderliche besondere Ressourcen und Fähigkeiten, die es zu entwickeln und zu nutzen gilt
- Langfristige Zielvorstellungen und Basisstrategien des Unternehmens
- Eckpfeiler einer Corporate Identity

Das Leitbild ist somit zukunftsorientiert und bildet das Ziel der Sanierung ab. Um das Sanierungsziel zu erreichen ist das Vorhandensein eines konsequenten Umsetzungs- und Durchsetzungsmanagements zwingend erforderlich.

8. Der integrierte Unternehmensplan und die verstärkte Kennzahlenorientierung

Das Sanierungskonzept enthält eine zahlenmäßige Planung des Sanierungsablaufs.

Ausgehend von der Ist-Situation, den ermittelten Problembereichen und Verlustquellen sind die Maßnahmeneffekte zu quantifizieren und in einem integrierten Unternehmensplan zusammenzuführen. Die Planung ist gleichzeitig die rechnerische Verprobung und dient als Nachweis, dass die Sanierung finanzierbar ist.

Die integrierte umfangreiche Unternehmensplanung umfasst

- Gewinn- und Verlustplanung
- Liquiditätsplanung
- Kapitalflussrechnung
- Plan-Bilanz

jeweils für das laufende und das komplette Folgejahr.

Die Planung basiert dabei auf betrieblichen Teilplänen wie z.B. Absatzplanung, Investitionsplanung, Personalplanung. Besondere Risiken und erwartete Entwicklungen (Erhöhung der Rohstoffpreise, veränderte Markt- und Wettbewerbsstrukturen, Produktlebenszyklen, neue Produkte) sind in der Planung zu berücksichtigen.

Da Unternehmensplanungen auf Basis von Planungsprämissen erstellt werden, ist jede Planung mit Planungsunsicherheiten behaftet. Der IDW S 6 fordert, dass die möglichen Auswirkungen dieser Planungsunsicherheiten im Rahmen von Szenario-betrachtungen dargestellt werden.

8. Der integrierte Unternehmensplan und die verstärkte Kennzahlenorientierung (Fortsetzung)

Neben der integrierten Unternehmensplanung werden im Rahmen des IDW S 6 stärker als bisher auch [Kennzahlen zur Beurteilung der Sanierungsfähigkeit](#) herangezogen. Hierbei handelt es sich um Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögenskennzahlen. Im einzelnen sind hierbei beispielhaft anzuführen:

- Eigenkapital- und Gesamtkapital-Rendite
- Verschuldungsgrad
- Umsatzrendite
- Material-, Personal- und sonstiger betrieblicher Aufwand/ – quote
- Umsatz pro Mitarbeiter
- Abschreibungsquote
- Lagerumschlagsquote
- Liquiditätsgrade 1 bis 3
- Cash-Flow

Neben den zum Standard gehörenden Kennzahlendarstellungen ist es wichtig, zusätzlich die Kennzahlen zu ermitteln und darzustellen, die weiterführenden Aufschluss über die individuellen Krisenursachen geben. Dies können z.B. Ausschussquote, Reklamationsquote, Retourequote, Krankenstand, Maschinenausfallzeiten u.ä. sein.

9. Erhöhte Anforderungen bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit

Die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit erfolgt auf Basis des Sanierungskonzeptes. Zur Bewertung wird nach IDW S 6 das bereits beschriebene zweistufiges Kriteriensystem herangezogen.

In der ersten Stufe ist ein Unternehmen nur fortführungsfähig, wenn das erstellte Sanierungskonzept Maßnahmen vorsieht, mit denen sich die Gefahr einer Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung, mindestens für das laufende und folgende Jahr, abwenden bzw. beheben lassen, um die Going-Concern Prämisse bei der Erstellung des Jahresabschlusses zu gewährleisten.

In der zweiten Stufe basiert die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit in Abhängigkeit einer zu erwartenden bzw. nicht zu erwartenden nachhaltig positiven Ertragsentwicklung des Unternehmens. Hiermit stellt der IDW S 6 klar, dass es für eine positive Beurteilung der Sanierungsfähigkeit nicht ausreicht das kurz- bis mittelfristige Überleben zu sichern, sondern vielmehr die nachhaltige Wiedergewinnung der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit notwendig ist.

10. Erweiterter Focus auf die Umsetzung des Sanierungskonzeptes

Die Erfahrung zeigt, dass in der Vergangenheit viele Sanierungsprojekte gescheitert sind, weil Schwächen in der Umsetzungsphase aufgetreten sind. Der IDW S 6 greift diese Erkenntnis auf und fordert im Sanierungsgutachten eine Stellungnahme des Verfassers zur Beurteilung der Umsetzungschancen. In diesem Zusammenhang sieht der IDW S 6 die Gründung eines Lenkungsausschusses vor. Der Lenkungsausschuss verantwortet die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen. Er soll gewährleisten, dass alle für die Umsetzung der Sanierung notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten platziert sind. Der Lenkungsausschuss setzt sich zusammen aus der obersten Unternehmensleitung und weiteren Personen wie z.B. Beratern, Betriebsrat, Beiräten.

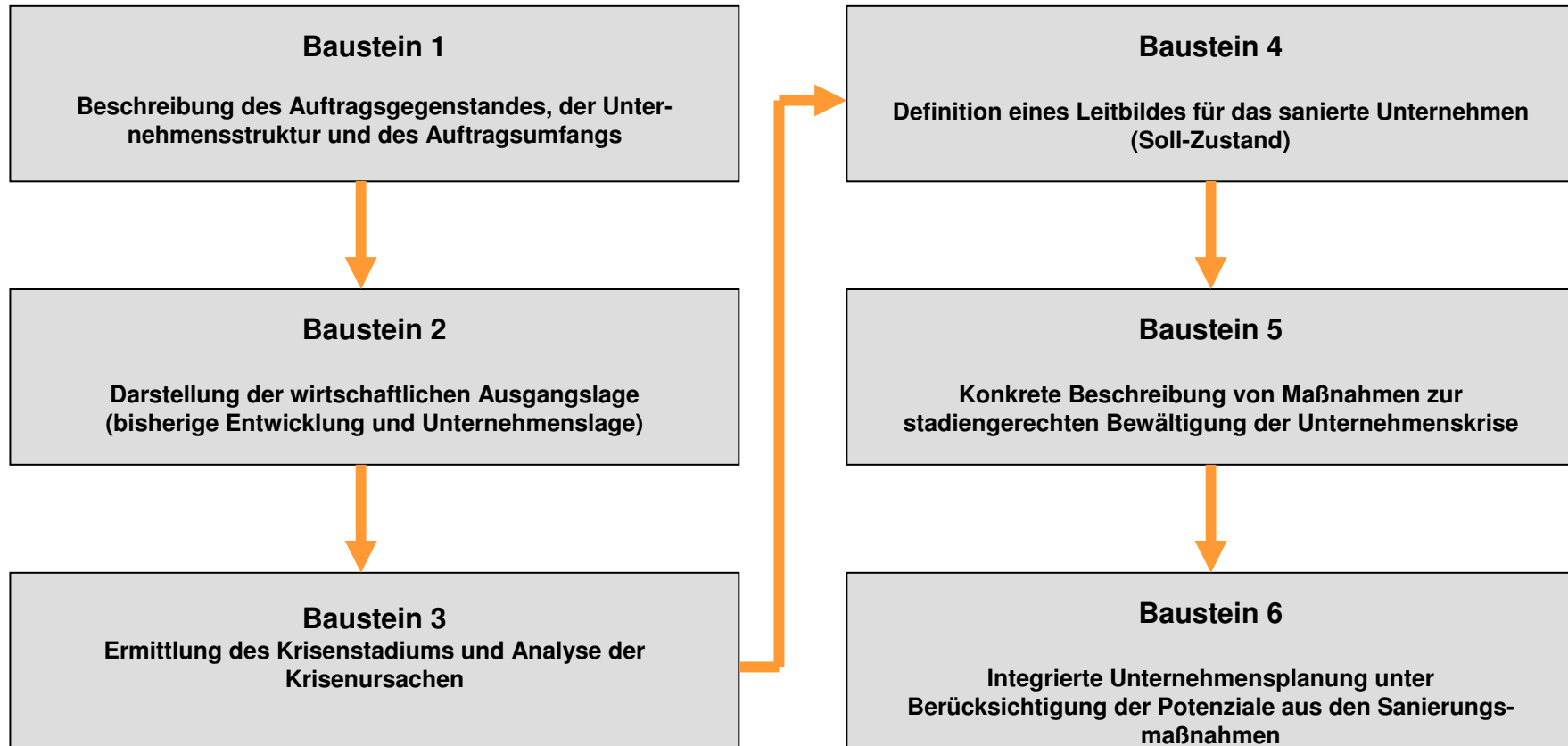
Der Lenkungsausschuss stellt die oberste Projektinstanz dar, seine zentralen Aufgaben sind:

- Vorgabe der wesentlichen Ziele an die eingesetzten Projektteams
- Gestaltung der Projektorganisation, insbesondere Auswahl und Steuerung der Projektleiter von Sanierungsteilprojekten
- Definition und Freigabe wesentlicher Maßnahmen
- Bereitstellung der erforderlichen Projektressourcen
- Umsetzungscontrolling verabschiedeter Maßnahmen und ggf. Anpassung von Zielen und Maßnahmen

Die in den Lenkungsausschuss berufenen Personen müssen folgende Merkmale aufweisen:

- Durchsetzungsstärke; d.h. Bereitschaft und Fähigkeit auch gegen Widerstände harte, unpopuläre Entscheidungen zu treffen.
- Umsetzungsorientierung; d.h. Entscheidungsfreude und Umsetzungsorientierung auch wenn unter Zeitdruck nicht jeder Aspekt bis ins Details analysiert werden kann.
- Kommunikationsstärke; d.h. gegenüber allen Betroffenen (Stakeholder, Banken, Management, Betriebsrat) ist eine vertrauensvolle Kommunikation aufzubauen.

11. Kernanforderungen an ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6



12. Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6

I. Auftrag und Auftragsdurchführung

- Vorbemerkungen
- Auftragsumfang
- Methodik / Vorgehensweise
- Ergänzende Anmerkungen

II. Basisinformationen zum Unternehmen

1. Unternehmenshistorie
2. Rechtliche- und steuerrechtliche Verhältnisse
3. Unternehmens-/ Konzernstruktur

III. Analyse der Unternehmenssituation unter Berücksichtigung des Marktes

1. Darstellung des Produkt- und Leistungsprogramms
2. Beschreibung des relevanten Marktes
3. Unternehmensleistung im Zeitverlauf
4. Umsatz- und Kundenstruktur
5. Ergebnisentwicklung im Zeitverlauf
6. Kennzahlen Datenblatt, Kennzahlenentwicklung im Zeitverlauf
7. Lieferantenstruktur
8. Bilanzsituation aktuell und im Zeitverlauf
9. Status der Fremdfinanzierung
10. Haftungsverhältnisse / Sicherheitenstatus
11. Kreditoren- und Debitorenstatus
12. Auftragsstatus
13. Liquidität und Zahlungsfähigkeit

12. Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6 (Fortsetzung)

III. Analyse der Unternehmenssituation unter Berücksichtigung des Marktes

14. Zustand des Anlagen- und Maschinenparks
15. Produktion und Geschäftsprozesse
16. Informationstechnologie
17. Rechnungswesen, Kalkulation und Controlling
18. Management und Personalressourcen
19. Innovationsgrad des Produkt- und Leistungsprogramms, Alleinstellungsmerkmale
20. Marketing, Vertrieb und Werbung
21. Einfluss der Gesellschafterstruktur auf den Unternehmenserfolg
22. Relevante Rechtsstreitigkeiten und außerordentliche Risiken

IV. Zusammenfassung der Analyseergebnisse und Krisenursachen

1. Externe und interne Krisenursachen
2. Erfolgsfaktoren und deren Erfüllungsgrad
3. SWOT-Profil
4. Feststellung des Krisenstadiums und Aussage zur kurzfristigen Unternehmenssicherung

12. Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S 6 (Fortsetzung)

V. Das Sanierungs-/ Unternehmenskonzept

1. Ziel des Sanierungskonzeptes und Leitbild des sanierten Unternehmens
2. Maßnahmen zur Erreichung der Liquiditätsziele
3. Maßnahmen zur Erreichung der Ergebnis- und Renditeziele
4. Maßnahmen zur Verbesserung des Kapitalstatus
5. Maßnahmen zur Verbesserung der strategischen Erfolgchancen
6. Integrierte Unternehmensplanung (GuV, Liquidität und Bilanz)
7. Zusammenfassende Darstellung des Sanierungskonzeptes

VI. Beurteilung der nachhaltigen Sanierungsfähigkeit und kritische Würdigung der Prämissen

1. Beurteilung des Sanierungskonzeptes
2. Beurteilung des Durchsetzungsmanagements
3. Beurteilung des Umsetzungsmanagements
4. Kritische Würdigung der Prämissen

VII. Prognoseergebnis

VIII. Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise

13. Nutzen eines IDW S 6 Gutachtens für Unternehmer, Management, Gesellschafter und Banken

Unternehmer, Management und Gesellschafter

Der Nutzen eines Sanierungsgutachtens wird sehr häufig vom Unternehmer und dessen Management im Vorfeld der Gutachtenerstellung unterschätzt. Oft kann ein Sanierungsgutachten auch nur auf Drängen der Hausbank oder auf dringliche Empfehlung des Steuerberaters / Wirtschaftsprüfers platziert werden. Krisensituationen werden seitens des Managements oft verdrängt, zudem möchte man zusätzliche Kosten in einer ohnehin angespannten wirtschaftlichen Lage vermeiden. Objektiv sind diese Handlungsmuster aus nachfolgend aufgeführten Gründen allerdings sehr schädlich:

- Befindet sich das Unternehmen tatsächlich in einem fortgeschrittenen Krisenstadium, besteht große Gefahr, dass Vermögenswerte vernichtet werden und die Krise weiter fortschreitet. Die Handlungsspielräume werden dabei immer enger.
- Mit zunehmendem Krisenstadium verlieren die Stakeholder das Vertrauen zum Management.

Befindet sich das Unternehmen in einem der frühen Krisenstadien und werden hier bereits Strukturen und strategische Ausrichtung hinterfragt, können die Erkenntnisse aus dem Gutachten zu einer deutlichen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit führen, noch bevor negative wirtschaftliche Auswirkungen der Krise spürbar sind. Hier liegt ein großes Chancenpotenzial für vorausschauende Unternehmen, die Ihr wirtschaftliches Wirken laufend auf den Prüfstand stellen. Die Erfahrung zeigt zudem, dass Unternehmen, die einen Sanierungsprozess auf Basis eines Sanierungsgutachtens erfolgreich durchlaufen haben, in den Folgejahren häufig deutlich gestärkt sind und außerordentliche gute Ergebnisse erwirtschaften.

Banken

Banken werden aufgrund gesetzlicher und bankinterner Richtlinien in Krisensituationen ihrer Firmenkunden zunehmend auf die Vorlage eines Sanierungsgutachtens angewiesen sein. Kreditentscheidungen zu Gunsten eines in der Krise befindlichen Unternehmens werden ohne Vorlage eines Sanierungsgutachtens kaum noch getroffen.

14. Anlässe zur Vorlage von Sanierungsgutachten

- Kreditprolongationen in der Krise
- Umschuldung in der Krise
- Neukredite in der Krise
- Convenants-Brüche
- Mittelaufnahme bei Auslauf von Mezzanine-Finanzierungen
- Suche nach neuen Kapitalgebern in der Krise
- Beantragung von Fördermitteln (z.B. Konjunkturprogramme, Turnaround-Finanzierung)
- Nachweis der Fortführungsfähigkeit und der perspektivischen Ertragskraft zur Unterstützung eines Verkaufsprozesses in der Krise
- Sanierungsgutachten als Verhandlungsgrundlage mit Gewerkschaften / Arbeitnehmervertretern, Lieferanten und anderen Stakeholdern
- Vom Management initiierte Maßnahme zur Erreichung eines Turnarounds.

15. Aufwand und Kosten für die Erstellung eines Sanierungsgutachtens nach IDW S 6

Der zeitliche Aufwand und somit die Kosten für ein IDW S 6 Gutachten hängen entscheidend von der Komplexität des Unternehmens ab und kann somit nicht generell pauschaliert werden. Wird die Umsatzgröße jedoch hilfsweise als Maßstab einer zu erwartenden Komplexität herangezogen, lassen sich allerdings Richtwerte für Aufwand und Kosten benennen, die in der nachfolgenden Tabelle dargestellt sind.

Umsatzgröße des Unternehmens in Mio. EUR	geschätzter Aufwand in Beratertagen	geschätzte Kosten in TEUR (abhängig vom Tagessatz)
kleiner 5 Mio. EUR Umsatz	ca. 16	15 TEUR bis 20 TEUR
5 Mio. EUR bis 10 Mio. EUR	ca. 21	20 TEUR bis 25 TEUR
10 Mio. EUR bis 15 Mio. EUR	ca. 24	25 TEUR bis 30 TEUR
15 Mio. EUR bis 20 Mio. EUR	ca. 26	30 TEUR bis 35 TEUR
20 Mio. EUR bis 30 Mio. EUR	ca. 28	35 TEUR bis 40 TEUR
über 30 Mio. EUR	mehr als 28 Beratertage	über 40 TEUR

Hinweis: Die geschätzten Kosten beziehen sich auf die Gutachtenerstellung und die Einleitung der Umsetzung.

16. Können Aufwand und Kosten durch eine Kurzform reduziert werden?

Es gibt Situationen bei denen Bank und Unternehmer unsicher darüber sind, ob die Erstellung eines Sanierungsgutachtens nach IDW S 6 für das Unternehmen in einer gegebenen Situation sinnvoll und notwendig ist. Insbesondere die mit der Gutachtererstellung verbundenen Kosten stellen oft eine Hürde dar.

Unzweifelhaft ist, wenn Krisensymptome auftreten, ist Nichthandeln die schlechteste aller Optionen. Fest steht auch, dass Unternehmer und Management nicht umhinkommen ein Sanierungsgutachten erstellen zu lassen, wenn die Krise offensichtlich ist und von Dritten Zugeständnisse und / oder Mittelzuwendungen zur Sicherung des Unternehmenserhalts notwendig werden. Hier gibt es auch keinen Ansatz den Umfang des Sanierungsgutachtens zu reduzieren; die Standards für ein IDW S 6 Gutachten sind definiert. Die Analyse und Beurteilung einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht für eine abschließende Bewertung der Sanierungsfähigkeit nicht aus. Denkbar ist jedoch die Beauftragung in Stufen (Stufe 1 = Erstellen der Fortführungsprognose; Stufe 2 = Erstellen des Sanierungskonzeptes und Einleitung der Umsetzung).

Ist nicht offensichtlich, dass sich das Unternehmen in einer Krise befindet, es liegen jedoch Anzeichen vor, dass sich das Unternehmen nicht wie gewünscht entwickelt, dann kann durch die Durchführung einer „Bestandsanalyse“ ein erster Überblick über die aktuelle Unternehmenssituation erzielt werden. Bei der Bestandsanalyse wird weniger ausführlich der Status Quo des Unternehmens erfasst, Stärken und Schwächen sowie Ergebnisverbesserungspotenziale werden dennoch herausgearbeitet. Im Rahmen eines Maßnahmenkataloges sind die Aktivitäten beschrieben, die notwendig sind um die operative und strategische Ertragskraft des Unternehmens zu stärken.

Vorteil der Bestandsanalyse ist, der im Vergleich zum IDW S 6 Gutachten, um ca. 50% reduzierte Zeit- und Kostenaufwand. Der Nachteil der Bestandsanalyse ist, dass nicht alle Aspekte, wie im IDW-Gutachten, umfänglich untersucht und dargestellt sind und dass eine Bestandsanalyse gegenüber Dritten z.B. Banken, Kapitalgebern sonstigen Stakeholdern i.d.R. nicht als hinreichend für maßgebliche Entscheidungen gewertet werden.

Dennoch hat auch die Bestandsanalyse Ihre Berechtigung, weil sowohl die psychologische als auch die finanzielle Hürde zur Durchführung geringer ist, als beim IDW Gutachten. So besteht eine größere Chance, dass sich das Management bereits in frühen Krisenstadien aktiv mit Fehlentwicklungen beschäftigt, Defizite erkennt und notwendige Weichenstellungen vornimmt. Die Bestandsanalyse ist zudem ein geeignetes Instrument um unabhängig von einer Krise das wirtschaftliche Handeln unter dem Gesichtspunkt der Optimierbarkeit in Frage zu stellen. Sollte sich im Rahmen der Bestandsanalyse ergeben, dass ein IDW Gutachten erforderlich wird, können die Ergebnisse voll umfänglich in das IDW Gutachten eingearbeitet werden.

17. Der umsetzungsorientierte Ansatz der U.M.P.

Die Restrukturierung und Sanierung von Unternehmen zählt ebenso wie die operative und strategische Unternehmensentwicklung zu den Kernkompetenzen der U.M.P.

Die Erfahrung zeigt, dass zur Bewältigung besonderer Situationen auch besondere Fähigkeiten erforderlich sind. Neben der konzeptionellen Arbeit sehen wir unseren Erfolgsbeitrag daher insbesondere auch in der Umsetzung der vorgeschlagenen Sanierungsmaßnahmen. Unsere Sanierungsmanager haben einen ausgeprägten Praxisbezug und verfügen durchgängig über die, zur Bewältigung von Unternehmenskrisen, notwendige Lebenserfahrung.

Um für unsere Mandanten ein optimales Ergebnis zu erzielen, setzen wir auf den Einsatz interdisziplinärer Teams. Neben unseren Sanierungsmanagern ergänzen wir die Teams je nach Bedarf mit Produktions-, Logistik-, Marketing-, Vertriebs-, Technologie- und / oder Branchenexperten.



UNTERNEHMER- & MANAGEMENT-PARTNER GmbH

www.ump-gmbh.net

Büro Stuttgart

Talstraße 108
70188 Stuttgart

Telefon: 0711 – 91295778

Büro Köln

Rhein-Carre`, Oststrasse 11-13
50996 Köln

Telefon: 0221 – 935521-52

Büro Saarbrücken

Hindenburgstraße 69
66119 Saarbrücken

Telefon: 0681 – 9591234

Haben Sie Fragen zu unserem Unternehmen oder zu unserer Vorgehensweise?
Rufen Sie uns an, wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen.

Ihr Ansprechpartner ist:

Reimund Koziollek

E-Mail: reimund.koziollek@ump-gmbh.net

Mobil: 0172 / 7100860



© 2011