

Vorgehensweise bei der Bewertung und Bewältigung von Unternehmenskrisen nach IDW S6 und IDW S11



Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkungen und Zielsetzung der vorliegenden Ausarbeitung
2. Mit der Einführung des IDW S6 verbundene Intention
3. Merkmale eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6
4. Phasen der Unternehmenskrise nach IDW S6
5. Die Stakeholderkrise als separat ausgewiesenes Krisenstadium
6. Der zweistufig modulare Aufbau des Sanierungskonzeptes nach IDW S6 und IDW S11
7. Die Zahlungsunfähigkeit im Vergleich zur Zahlungsstockung nach IDW S11
8. Das Leitbild des sanierten Unternehmens
9. Der integrierte Unternehmensplan und die ausgeprägte Kennzahlenorientierung
10. Hohe Anforderungen bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit
11. Starker Fokus auf die Umsetzung des Sanierungskonzeptes
12. Kernanforderungen an ein Sanierungsgutachten nach IDW S6
13. Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S6
14. Nutzen eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6
15. Anlässe für die Erstellung eines Sanierungsgutachtens
16. Aufwand und Kosten für die Erstellung eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6
17. Können Aufwand und Kosten durch eine Kurzform reduziert werden?
18. Der umsetzungsorientierte Ansatz der U.M.P.

1. Vorbemerkungen und Zielsetzung der vorliegenden Ausarbeitung

Die Anforderungen an Sanierungsgutachten sind seit Einführung des IDW S6-Standards weiterentwickelt und erhöht worden. In Kombination mit der vorgelagerten Anwendung des IDW S11 (Neuer Standard zur Beurteilung der Insolvenzreife - Prüfung der Zahlungsfähigkeit) lässt sich ein zweistufiger Sanierungsprozess darstellen .

Die vorliegende Ausarbeitung zeigt die an ein Sanierungsgutachten gestellten Anforderungen gemäß IDW S6 und IDW S11 auf, beschreibt deren Inhalte und zeigt eine Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach dem IDW S6-Standard.

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

1. Wann ist die Vorlage eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6 notwendig?
2. Wie hoch sind die Kosten zur Erstellung eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6?
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, Inhalte und Vorgehensweise eines Sanierungsprozesses nach IDW S6 in einer zusammenfassenden und praxisnahen Darstellung zu betrachten.

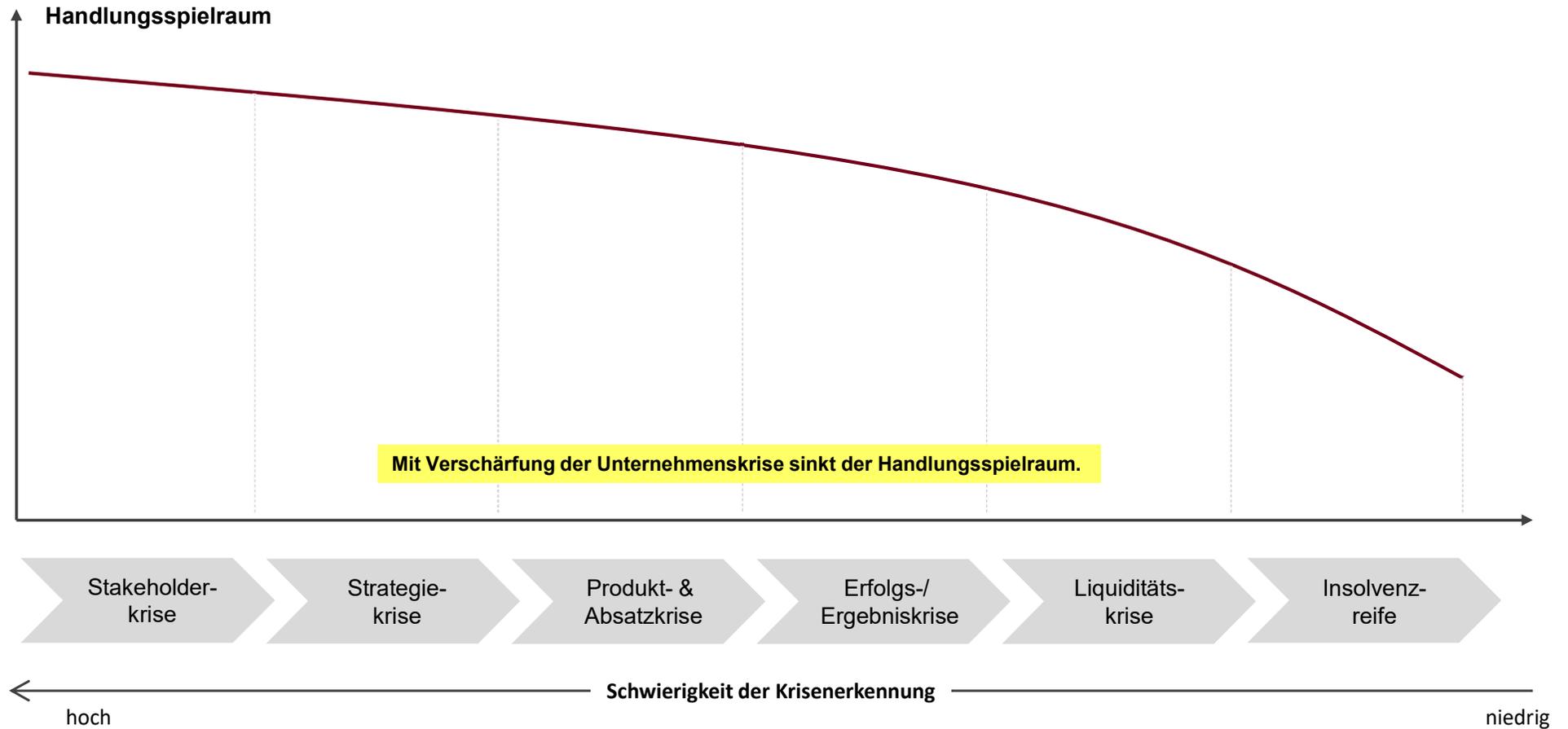
2. Mit der Einführung des IDW S6 verbundene Intention

- Durch die Berücksichtigung der Standards gemäß IDW S6 wird der Sanierungsprozess strukturiert und vollständig abgebildet vollzogen.
- 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 S6 und auch der IDW S11 haben sich als Standard durchgesetzt, dadurch wird insgesamt die Qualität von Sanierungsgutachten erhöht.
- Auch auf Basis einer Fortführungsprognose unter Berücksichtigung des IDW S11 sollen Banken künftig Kreditentscheidungen verlässlich treffen können.

3. Merkmale eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6

- 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 herausgestellt.
- Die Analyse des Unternehmensumfeldes, des Krisenstadiums und der Krisenursachen ist weitreichend gefasst.
- Das Sanierungsgutachten nach IDW S6 ist modular als 2-Stufenkonzept aufgebaut. Die Stufe 1 beinhaltet Maßnahmen zur Sicherung der Fortführungsfähigkeit (Sofortmaßnahmen zur Sicherung des Unternehmenserhalts) und beinhaltet die Prüfung der Zahlungsfähigkeit nach IDW S11. 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.
- Bei der Erstellung eines Sanierungskonzeptes nach IDW S6 dürfen nur objektive oder zumindest objektivierbare Kriterien zugrunde gelegt werden. Da bei der Beurteilung der Sanierungswürdigkeit immer auch subjektive Wertungen einfließen, verlangt der IDW S6 keine Aussage zur „Sanierungswürdigkeit“.
- Die Maßstäbe zur positiven Beurteilung der „Sanierungsfähigkeit“ wurden erhöht. Der IDW S6 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 S6



5. Die Stakeholderkrise als separat ausgewiesenes Krisenstadium

Die nach IDW S6 dargestellte Abfolge von Krisenstadien ist idealtypisch. In der Praxis müssen jedoch nicht zwingend alle Stadien der Krise durchlaufen werden. Die Stakeholderkrise wird erstmalig nach IDW S6 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 findet erst seit einigen Jahren 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 S6 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

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 bzw. des Managements 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.

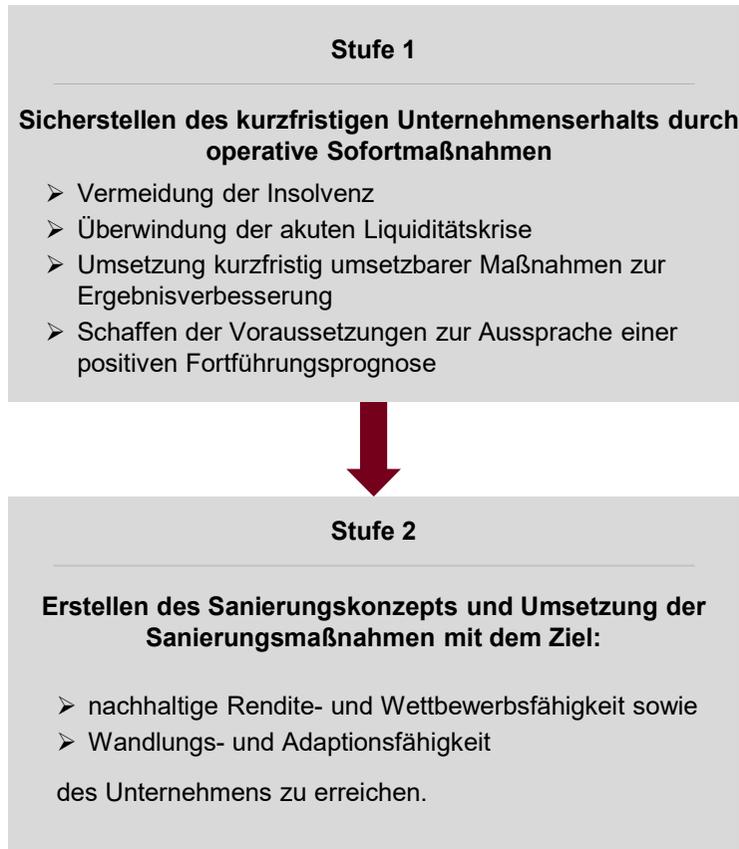
Im Rahmen eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6 ist zu prüfen, welchen Einfluss die Stakeholder auf die Unternehmenskrise haben.

**Nachlässiges
Führungsverhalten**

**Verschlechterung des
Betriebsklimas**

**Unternehmenskultur
leidet**

6. Der zweistufig modulare Aufbau des Sanierungskonzeptes nach IDW S6 und IDW S11



Um eine Aussage zur Fortführungsfähigkeit treffen zu können, sind

- die Zahlungsfähigkeit nach IDW S11
- die (drohende) Überschuldung sowie
- operative Sofortmaßnahmen zum Unternehmenserhalt

unter Going-Concern Gesichtspunkten zu prüfen und zu bewerten.

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 des Sanierungskonzeptes nach IDW S6 und IDW S11



7. Die Zahlungsunfähigkeit im Vergleich zur Zahlungsstockung nach IDW S11

Der IDW S11 unterscheidet zwischen Zahlungsunfähigkeit und Zahlungsstockung. Demnach ist ein Schuldner zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen (§17 Abs. 2 Satz 1 InsO).

Davon abzugrenzen ist die Zahlungsstockung, d.h. nur die vorübergehende Unfähigkeit fällige Verbindlichkeiten zu erfüllen. Abzustellen ist hierzu auf einen 3-Wochen-Zeitraum. Nach dem Urteil des BGH darf die Liquiditätslücke zwischen den fälligen Verbindlichkeiten und den verfügbaren Zahlungsmitteln – im 21 Tage-Fenster - nicht mehr als 10% betragen, um noch von Zahlungsfähigkeit auszugehen. Neben den verfügbaren Zahlungsmitteln und den nicht ausgenutzten KK-Linien können auch zahlungsmittelähnliche Vermögenswerte in Ansatz gebracht werden, die sich jederzeit in liquide Mittel überführen lassen.

Im Rahmen der Fortführungsprognose ist zu prüfen, ob eine Zahlungsunfähigkeit oder eine Zahlungsstockung vorliegt und durch welche Maßnahmen der Liquiditätsengpass behoben werden kann.

8. 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.

9. Der integrierte Unternehmensplan und die ausgeprägte 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 umfängliche Unternehmensplanung umfasst:

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

jeweils für das laufende Jahr 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 Wettbewerbsverhältnisse, 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 S6 fordert, dass die möglichen Auswirkungen dieser Planungsunsicherheiten im Rahmen von Szenariobetrachtungen dargestellt werden.

9. Der integrierte Unternehmensplan und die ausgeprägte Kennzahlenorientierung

Neben der integrierten Unternehmensplanung werden im Rahmen des IDW S6 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 Aufwands/–quoten
- Umsatz pro Mitarbeiter
- Abschreibungsquote
- Lagerumschlagsquote
- Liquiditätsgrade 1 bis 3
- Cashflow.

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, Retourenquote, Krankenstand, Maschinenausfallzeiten o.ä. sein.

10. Hohe Anforderungen bei der Beurteilung der Sanierungsfähigkeit

Die Beurteilung der Sanierungsfähigkeit erfolgt auf Basis des Sanierungskonzeptes. Zur Bewertung wird nach IDW S6 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 S6 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.



11. Starker Fokus auf die Umsetzung des Sanierungskonzeptes

Marktbeobachtungen machen deutlich, dass zahlreiche Sanierungsvorhaben scheitern, weil Schwächen in der Umsetzungsphase auftreten. Der IDW S6 greift diese Erkenntnis auf und fordert im Sanierungsgutachten eine Stellungnahme des Verfassers zur Beurteilung der Umsetzungschancen. In diesem Zusammenhang sieht der IDW S6 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.

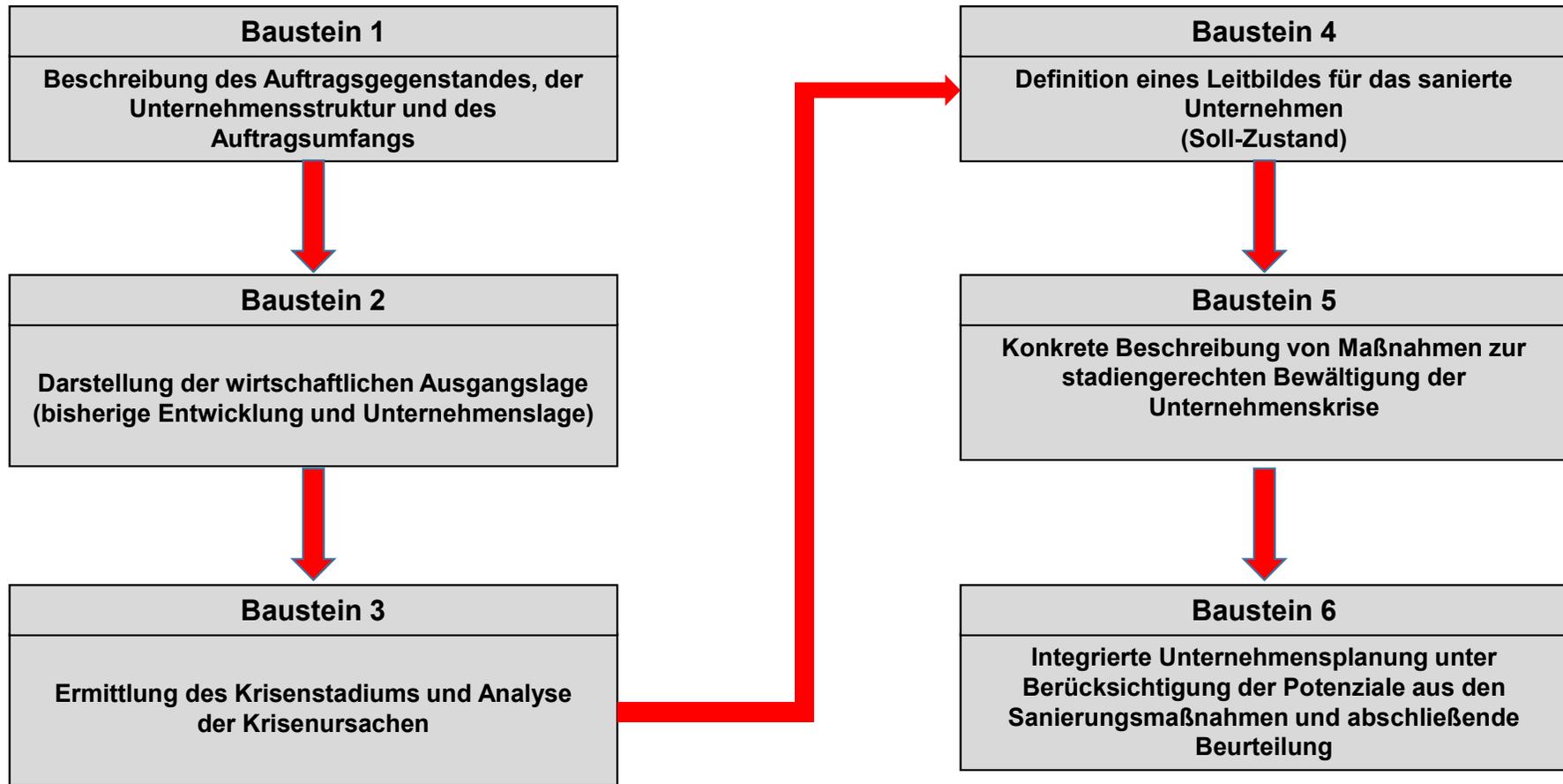
Der Lenkungsausschuss stellt die oberste Projektinstanz dar, seine zentralen Aufgaben sind:

- 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 Detail analysiert werden kann.
- **Kommunikationsstärke** - d.h. gegenüber allen Betroffenen (Stakeholder wie z.B. Management, Banken, Betriebsrat) ist eine vertrauensvolle Kommunikation aufzubauen.

12. Kernanforderungen an ein Sanierungsgutachten nach IDW S6



13. Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S6

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 und der Marktstellung
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

13. Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S6

III. Analyse der Unternehmenssituation unter Berücksichtigung des Marktes

14. Zustand der Anlagen und des Maschinenparks
15. Produktion und Geschäftsprozesse
16. Informationstechnologie
17. Investitionsbedarf, insbesondere kurz- und mittelfristig
18. Rechnungswesen, Kalkulation und Controlling
19. Management und Personalressourcen
20. Innovationsgrad / Lebenszyklus des Produkt- und Leistungsprogramms, Alleinstellungsmerkmale
21. Marketing, Vertrieb und Werbung
22. Einfluss der Gesellschafterstruktur auf den Unternehmenserfolg
23. 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

13. Mustergliederung für ein Sanierungsgutachten nach IDW S6

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 und der Umsetzungschancen
4. Kritische Würdigung der Prämissen

VII. Prognoseergebnis

VIII. Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise

14. Nutzen eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6

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 die 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.

15. Anlässe für die Erstellung eines Sanierungsgutachtens

- Kreditprolongationen in der Krise
- Umschuldung in der Krise
- Neukredite in der Krise
- Covenantsbrüche
- 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.

16. Aufwand und Kosten für die Erstellung eines Sanierungsgutachtens nach IDW S6

Der zeitliche Aufwand und somit die Kosten für ein IDW S6-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. Euro	Geschätzter Aufwand in Beratertagen	Geschätzte Kosten in TEUR (abhängig vom Tagessatz)
kleiner 5 Mio. Euro 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.

17. 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 S6 für das Unternehmen in einer gegebenen Situation sinnvoll und notwendig ist. Insbesondere die mit der Gutachten-erstellung 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 S6-Gutachten sind definiert. Die Analyse und Beurteilung einzelner Problembereiche und Maßnahmen reicht für eine abschließende Bewertung der Sanierungsfähigkeit nicht aus. Praktikabel und zulässig ist jedoch in bestimmten Situationen 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 S6-Gutachten, um ca. 50% reduzierte Zeit- und Kostenaufwand. Der Nachteil der Bestandsanalyse ist, dass nicht alle Aspekte, wie Sie im IDW S6-Gutachten, umfänglich untersucht und dargestellt sind, Berücksichtigung finden. Darüber hinaus wird eine Bestandsanalyse gegenüber Dritten z.B. Banken, Kapitalgebern sonstigen Stakeholdern häufig nicht als hinreichend für maßgebliche Entscheidungen gewertet.

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

Dennoch hat auch die „Bestandsanalyse“ ihre Berechtigung, weil sowohl die psychologische als auch die finanzielle Hürde zur Durchführung geringer ist, als beim IDW S6-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 S6-Gutachten erforderlich wird, können die Ergebnisse voll umfänglich in das IDW S6-Gutachten eingearbeitet werden.

18. 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, hilfreiche 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.

Unsere Kompetenzen und Netzwerke im M&A-Bereich sind zudem hilfreich in all jenen Fällen, wo erkennbar ist, dass Unternehmen nicht aus eigener Kraft nachhaltig saniert werden können.



UNTERNEHMER- & MANAGEMENT-PARTNER GmbH
www.ump-gmbh.net

Büro Stuttgart (Zentrale)

Talstraße 108
70188 Stuttgart

Telefon: 0711 – 9129 5778

Büro Pforzheim

Rastatter Straße 29
75179 Pforzheim

Telefon: 0172 - 7100860

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: 0173 – 519 7272